

MEDINDO A EFICIÊNCIA DA SUA CENTRAL DE SERVIÇOS.

FUNDAMENTOS 3





Medindo a eficiência da sua Central de Serviços

- Fundamentos -

Neste e-book, você encontrará dicas úteis de como medir a eficiência da sua central de serviços. Você aprenderá a definir os indicadores de desempenho para a sua equipe e como criar uma campanha de qualidade para os atendimentos.

Sumário

Introdução	1
Indicadores de desempenho	3
Metas	4
Volumetria de chamados	6
Retrabalho	8
Pesquisa de satisfação	10
Dicas importantes para a criação de indicadores	13
Conclusão	15
Referências Bibliográficas	16

Medindo a eficiência da sua Central de Serviços

- Fundamentos -

Introdução

É indiscutível que os recursos de tecnologia da informação estão cada vez mais presentes nos negócios e ainda, em muitos, são fundamentais para a sua existência. Espera-se do gestor de TI não apenas conhecimentos tecnológicos, mas, entendimento profundo do negócio da sua organização e principalmente, como ele pode contribuir para destacá-la ante à concorrência.

A manutenção da estabilidade dos serviços de TI providos ao negócio é o grande desafio do nosso tempo, onde, os cenários da empresa se alteram constantemente, sejam eles econômicos, a concorrência, o mercado, o consumidor do serviço, entre outros.



...

*“Se você não
pode medir,
você não
pode
gerenciar.”
Peter Drucker*

Manter o serviço adequado e alinhado estrategicamente ao negócio é papel do gestor da tecnologia da informação. Observar requisitos de qualidade na entrega, custos e ainda a capacidade do suporte com mudanças e manutenções para adequação ao negócio é imperativo para determinar o valor do serviço.

Os usuários ou clientes dos serviços prestados pela tecnologia da informação, não raro, tem uma expectativa que normalmente excede as suas necessidades. Medir sempre a qualidade dos serviços entregues é importante para o alinhamento entre necessidade e expectativa.

Neste e-book, serão apresentadas as classificações dos indicadores de desempenho, metas e campanhas de qualidade. Indicadores básicos e suas fórmulas para o cálculo também são destacados, assim como diversas considerações sobre a leitura dos resultados obtidos.

Boa leitura!

Indicadores de desempenho



A medição da qualidade pode ser feita através de indicadores de desempenho ou **KPI's** bem definidos que proporcionam visões de performance do serviço ao longo do tempo. Boas práticas disponíveis no mercado e ainda sistemas para o acompanhamento e medições podem auxiliar nesta tarefa. Siga comigo este percurso para definirmos um dashboard de indicadores para sua organização.

*Os indicadores de desempenho podem avaliar diversos aspectos do serviço medindo sua **eficiência**, **eficácia**, **efetividade** e **economicidade**.*

Aspectos de avaliação de indicadores

• • •

A medição de **eficiência** está relacionada a quantidade de incidentes que geram indisponibilidade aos serviços e também ao volume de chamados que são resolvidos no primeiro nível de suporte. Gráficos da evolução de chamados de incidentes em determinados períodos e a quantidade ou percentual de chamados resolvidos no nível 1 são exemplos de indicadores deste aspecto;

A **eficácia** está relacionada ao cumprimento dos prazos estabelecidos para atendimentos e/ou para recuperação de incidentes. A redução do tempo médio de atendimento de chamados pode ser um bom indicador de desempenho para a central de serviços;

A baixa quantidade de interações nos chamados com os usuários solicitantes e a boa performance de satisfação destes indica a **efetividade** do atendimento. Idealmente deseja-se um alto percentual (**acima de 50%**) de chamados resolvidos com apenas uma interação.

A medição de **economicidade** está relacionada ao custo médio de atendimento dos chamados e também ao volume de resolução remota.

Metas

...

Idealmente, tendo-se um software para a gestão da central de serviços, é desejável que, além das medições dos indicadores relativos aos serviços, seja possível se definir metas para determinar quais são os valores ideais ou aceitáveis com relação a cada KPI.

*SLA, do inglês, **Service Level Agreement** é o termo que define este acordo, onde ambos, tomadores e prestadores de serviços definem as condições ideais e mínimas de funcionamento e de suporte ao serviço.*

Pode-se criar campanhas para a equipe de atendimento e suporte do serviço e ainda dispor os índices em um dashboard que seja público. Divulgar com transparência os índices alcançados no atendimento e suporte a usuários reforça o acordo de nível de serviço estabelecido. Tendo-se os indicadores e metas definidos, uma visualização rápida do dashboard já permite a identificação de pontos de atenção na central de serviços. Isso ajuda a equipe também a se engajar em melhores resultados. Uma versão individual do dashboard também pode ser criada para o acompanhamento de cada atendente.



A figura 1 exibe um indicador o indicador de qualidade de atendimento e atribui uma meta, neste caso uma nota mínima de satisfação dos usuários quanto aos atendimentos.

...

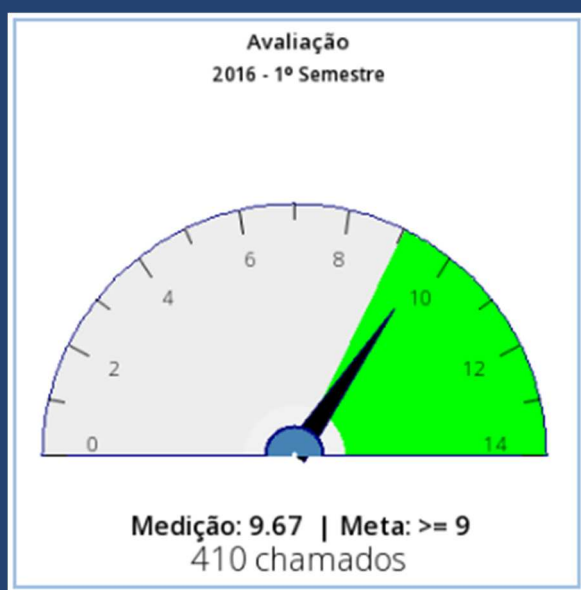


Figura 1 – Indicador de avaliação com meta alcançada

Neste caso, temos um indicador medindo a satisfação de usuários no atendimento. O volume de atendimentos avaliados é exibido (410), assim também como a média aferida (9,67). Para este indicador foi estipulada a meta >=9 que foi alcançada e por isso o gráfico exibe a área verde.

A figura 2 exibe um indicador onde a meta não foi alcançada e por isso, o mesmo é apresentado em vermelho.

...

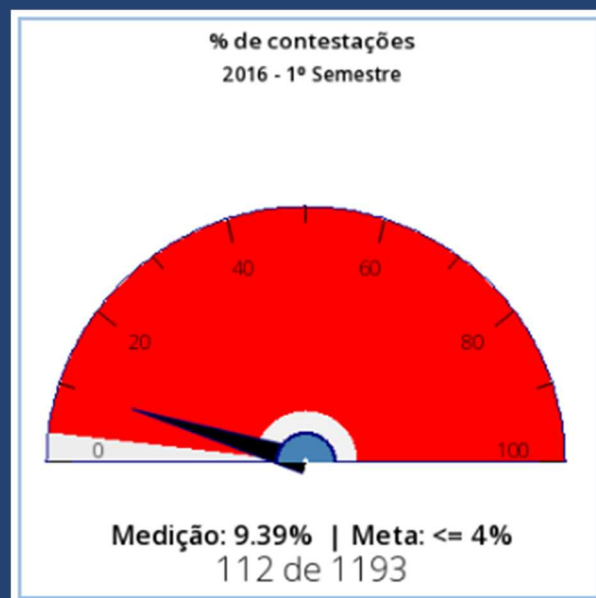


Figura 2 – Indicador de avaliação com meta comprometida

Este indicador mede o percentual de reabertura de chamados e teve, 112 chamados reabertos em um total de 1193, o que gera um percentual de 9,39%, muito acima dos 4% estipulados como meta. Daí a razão de aparecer em vermelho.

Volumetria de chamados



Diversos indicadores podem ser definidos para mensurar os volumes de atendimentos e a evolução dos mesmos criando assim, séries históricas para a tomada de

Indicadores de volumetria

- Quantidade de chamados abertos
- Evolução de incidentes
- Chamados avaliados
- Volume de horas apontadas
- Backlog de chamados

decisões e análises diversas das centrais de serviços. A figura 3 mostra um gráfico de linhas com a evolução de incidentes nos últimos 6 meses.



Figura 3 – Evolução de incidentes nos últimos 6 meses

Pode-se observar no gráfico que houve um pico de chamados no mês de fevereiro, o que certamente gerou indisponibilidade do serviço monitorado neste período.

Uma outra visão nos apresenta o comparativo entre chamados abertos e encerrados por mês, dos últimos doze meses. Somente pela leitura do gráfico exibido

na figura 4, pode-se observar a sazonalidade, o que, pode permitir ao gestor da central de serviços melhor preparação para o próximo período. Se sempre na mesma época do ano o número de chamados aumenta, pode-se facilmente prever a contratação de mais mão-de-obra neste período.



Figura 4 – Chamados abertos x encerrados nos últimos 12 meses

Para demonstrar a produtividade, pode-se utilizar uma média de encerramentos de chamados por dia. Isso efetivamente apresenta a capacidade da equipe de atendimento ante a demanda. Desta forma, estudos para o redimensionamento da equipe podem ser conduzidos com maior precisão. Um indicador simples que divide a quantidade de chamados encerrados pela soma de dias úteis em um período pode ser apresentado na forma de texto mesmo. A figura 5 ilustra este indicador.



$$MÉDIA = \frac{ENCERRADOS NO PERÍODO}{DIAS ÚTEIS NO PERÍODO}$$

Figura 5 – Média de chamados encerrados por dia

Retrabalho

Indicadores podem também identificar retrabalho ou falta de assertividade da equipe de atendimento. Cada chamado reaberto, por não atender à solicitação ou não resolver um incidente quando encerrado na primeira vez, incrementa esta estatística. Um índice alto de reabertura denota despreparo do atendimento para o entendimento da solicitação. Este indicador é medido geralmente como um percentual sobre o número de atendimentos realizados. Deve ser baixo, pois, um chamado contestado pelo usuário volta com maior prioridade sobre os outros para atendimento e gera insatisfações diversas, além de aumentar o custo da central de serviços. A figura 6 apresenta dois indicadores de contestações como forma de

reabertura de chamados para a central de serviços. Um deles dentro e o outro, fora da meta estipulada.

$$\% \text{ CONTESTAÇÕES} = \frac{\text{REABERTURAS NO PERÍODO}}{\text{ENCERRADOS NO PERÍODO}} * 100$$

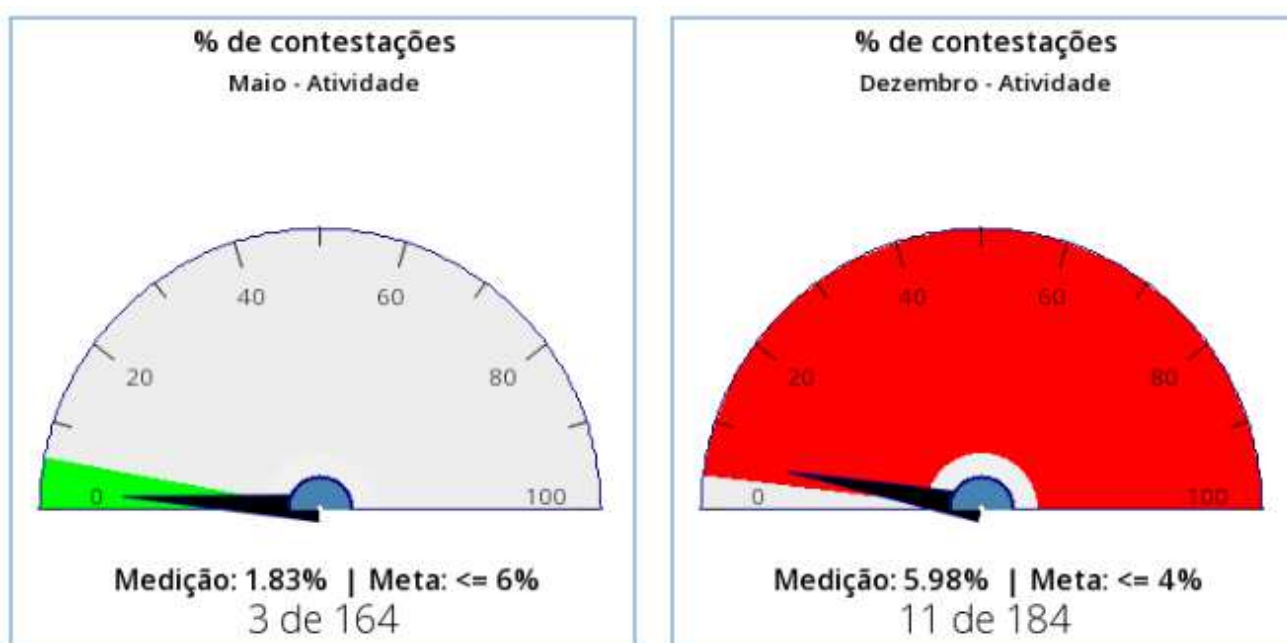


Figura 6 – indicadores de reabertura de chamados

Pesquisa de satisfação

A pesquisa de satisfação deve refletir o sentimento dos usuários em relação ao atendimento da central de serviços. Para isso, a cada chamado concluído pelo atendente, uma avaliação deve ser solicitada ao usuário.

Naturalmente que esta avaliação deve ser facultativa e espontânea, pois, do contrário, não se terá o reflexo da realidade percebida pelo usuário. Defina quesitos para avaliação e de conceitos claros para a formação da pesquisa de satisfação. A pesquisa deve ser pontual com relação ao atendimento recebido naquele chamado. Este indicador é gerado pela fórmula:

$$AVALIAÇÃO = \frac{\frac{SOMA DAS NOTAS NO PERÍODO}{QTDE QUESITOS}}{AVALIADOS NO PERÍODO}$$

A figura 7 exibe o indicador da avaliação de chamados mostrando a média da pesquisa de satisfação apurada.



Não faça uma pesquisa de satisfação grande demais. Avalie no máximo três quesitos do atendimento.

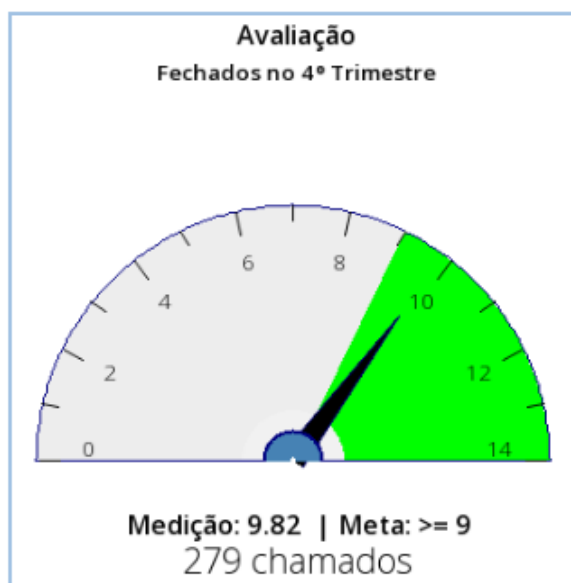


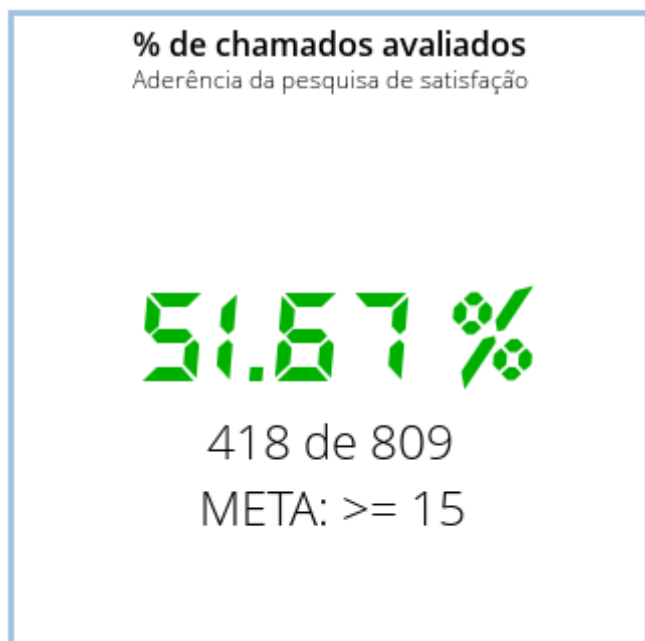
Figura 7 – Pesquisa de satisfação – Geral da Central de Serviços

A pesquisa de satisfação pode ainda refletir o desempenho de um elemento da equipe ou então a percepção dos usuários quanto ao atendimento para um determinado serviço. Com uma definição simples de filtros, pode-se alcançar estes índices conforme ilustrado na figura 8.



Figura 8 – Avaliação de um atendente da central de serviços

Para ser consistente, uma pesquisa de satisfação precisa ter uma



aderência por parte dos usuários, ou seja, deverá ter um percentual mínimo de resposta frente ao número de chamados concluídos. A figura 9 apresenta o indicador de aderência da pesquisa de satisfação.

Figura 9 – Aderência da pesquisa de satisfação



Dicas importantes para a criação de indicadores

Siga estas dicas quando pensar na definição de indicadores de desempenho e campanhas de qualidade.

1	Defina o período de análise ou então, se o indicador será permanente. Alguns KPI's podem ser avaliados de forma temporária e outros, permanentemente
2	Deixe claro para todos o que está sendo medido , inclusive apresente a fórmula de como se apurar o índice. A transparência no processo evitará discussões sobre o critério da medição no futuro
3	Crie metas para os indicadores de forma que a equipe se empenhe nos objetivos. Um dashboard bem construído, deve salientar quando um indicador está em conformidade com a meta ou não
4	Mostre as leituras dos índices de forma periódica e de preferência, online. Normalmente, um monitor ou uma TV podem ajudar na divulgação e também buscar o comprometimento de todos para a reversão de índices desfavoráveis

5

As metas podem ser para a equipe como um todo, mas, **é desejável que haja um acompanhamento individual** para cada atendente, de forma a permitir um feedback individual. Nunca exponha índices individuais para toda a equipe. Isto pode gerar constrangimentos

6

Trabalhe sempre que possível com uma **recompensa para a equipe** quando esta atingir os índices almejados. Esta recompensa pode ser simples, mas, precisa expor sua satisfação com o trabalho do grupo. Pode ser um almoço, um passeio, um brinde, ou até mesmo uma recompensa financeira

Conclusão

As medições tornam possível o gerenciamento dos serviços e proporcionam condições para a tomada de decisões com base em fatos.

Indicadores de desempenho devem ser definidos claramente com base no que se deseja medir e acompanhar. Definir metas para os indicadores, orienta a equipe de atendimento sobre os objetivos a serem alcançados.

O acompanhamento dos KPI's deve ser periódico, de forma que seja possível a correção de eventuais desvios no atendimento.

Os critérios de medição devem ser conhecidos e aceitos por todos que participam do processo de atendimento, sejam os prestadores do serviço ou os tomadores.

Controlar o retrabalho, a satisfação dos clientes, o volume de atendimento e a sustentabilidade do negócio, são, entre outras vantagens, o resultado do emprego de indicadores de desempenho.

Referências Bibliográficas

Magalhães, Ivan Luizio

Gerenciamento de serviços de TI na prática: Uma abordagem com base na ITIL: Inclui ISSO/IEC 20.000 e IT Flex / Ivan Luizio Magalhães, Walfrido Brito. – São Paulo: Novatec Editora, 2007. – (Série gerenciamento de TI)

Silva, Marcelo Gaspar Rodrigues

T.I. - mudar e inovar | Resolvendo conflitos com ITIL / Marcelo Gaspar Rodrigues Silva, Thierry Albert Mendes Pedroso Gomez, Zailton Cardoso de Miranda – Distrito Federal: Editora Senac, 2010.



www.soft4.com.br

[\(47\) 3025 6430](tel:(47)30256430)

