

MÉTRICAS PARA
HELP DESK
E SERVICE DESK

Roberto Cohen

Novatec

Copyright © 2015 da Novatec Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9610 de 19/02/1998.

É proibida a reprodução desta obra, mesmo parcial, por qualquer processo, sem prévia autorização, por escrito, do autor e da Editora.

Editor: Rubens Prates

Editoração eletrônica: Carolina Kuwabata

Assistente editorial: Priscila A. Yoshimatsu

Revisão de texto: Viviane Oshima

Capa: Victor Bittow

Foto da orelha: Hilson Przestrzeleniec

ISBN: 978-85-7522-421-2

Histórico de impressões:

Março/2015 Primeira edição

Novatec Editora Ltda.

Rua Luís Antônio dos Santos 110

02460-000 São Paulo, SP – Brasil

Tel.: +55 11 2959-6529

E-mail: novatec@novatec.com.br

Site: www.novatec.com.br

Twitter: twitter.com/novateceditora

Facebook: facebook.com/novatec

LinkedIn: linkedin.com/in/novatec

Sumário

Agradecimentos	11
Apresentação por Mauricio Machado	13
Prefácio	15
A você, (futuro) gestor de centro de suporte	15
Falta uma métrica?	17
Preâmbulo	18
A Caverna de Platão	18
O verdadeiro valor do centro de suporte.....	19
Das convenções adotadas.....	23
Balanced Scorecard.....	25
Economia Comportamental	25
KCS – Knowledge Centered Support.....	26
Expressões que envolvem métricas	26
Sobre os capítulos	27
Capítulo 1 ■ Introdução	29
Objetivos	29
Resultado: alcançar os objetivos dentro do prazo	33
Fase a fase	35
Análise da métrica.....	39
Contrato de Ulisses	40
Agrupamento das métricas	41
Capítulo 2 ■ Métricas, métricas...	43
Defrontar a realidade – quais indicadores que importam e por quê	43
Padronização de processos.....	45
Um passo adiante e avisos	46
O resultado real – missão e medidas	47
Métricas do tipo foto e do tipo filme	50
Benchmarking com o mercado ou com o próprio centro de suporte?	50

Capítulo 3 ■ Projeto de métricas e indicadores de desempenho	52
Das classificações de um centro de suporte.....	52
Como construir os indicadores de desempenho.....	53
Princípios SMART para metas e métricas	54
Métricas integradas – um alerta importante	59
Capítulo 4 ■ Resistência às métricas	62
Significa mudança e as pessoas não gostam	63
Torna o trabalho aborrecido	64
Expõe as pessoas e seus desempenhos.....	64
É como andar de bicicleta	65
Torna os problemas visíveis	66
Como seduzir o técnico	67
Resumo	70
Capítulo 5 ■ Lista de métricas	72
Recomendações preliminares	72
Quantidade de Usuários por Técnico.....	76
Quantidade de Chamados Resolvidos/Atendidos/Volumetria.....	80
Quantidade de Chamados Resolvidos no Primeiro Contato/FCR.....	85
Quantidade de Chamados Resolvidos pelo Nível 1.....	91
Quantidade de Chamados Resolvidos sem Visitas.....	92
Quantidade de Chamados que o Nível 1 Poderia Resolver	93
Quantidade de Chamados que o Usuário Poderia Resolver	94
Quantidade de E-mails até a Solução do Chamado	96
Quantidade de Intervenções	97
Quantidade de Chamados por Tipo	97
Quantidade de Chamados Tipo Dúvidas	98
Quantidade de Chamados por Situação ou Estágio.....	101
Quantidade de Chamados Criados por Usuário	101
Quantidade de Chamados por Grupo Solucionador/Carga de Trabalho	103
Quantidade de Chamados Atendidos Dentro do Prazo	104
Quantidade de Chamados Escalados pelo Nível 1	106
Quantidade de Chamados com Escalação Incorreta.....	108
Quantidade de Chamados com Categorização Incorreta	109
Quantidade de Chamados Reabertos/Reincidência.....	110
Quantidade de Chamados Resolvidos por Técnico	111
Quantidade de Chamados Criados por Horário/Distribuição	113
Quantidade de Chamados de Alta Severidade Resolvidos pelo Nível 2 em até 10 minutos.....	114
Quantidade de Novos Chamados.....	115
Quantidade de Chamados Criados com Prioridade Máxima.....	116
Quantidade de Chamados Pendentes/Backlog.....	117
Quantidade de Problemas Pendentes/Backlog	119

Quantidade de Incidentes Associados a Problemas	120
Quantidade de Incidentes Versus Quantidade de Chamados	121
Tempo em Espera para Atender ou em Aguardo/TME	123
Tempo de Conversação	126
Tempo do Chamado até sua Solução/Idade	127
Tempo para Primeira Resposta por E-mail.....	129
Tempo Consumido em Intervenções	130
Tempo Pendente com Usuário	132
Tempo de Ocupação por Técnico.....	133
Tempo de Deslocamento por Chamado.....	136
Taxa de Abandono.....	138
Taxa de Desistência	140
Custo por Chamado.....	140
Custo por Requisição	144
Custo por Cliente, Departamento ou Área de Negócio	146
Qualidade de Atendimento via Escuta Ativa	147
Quantidade de Chamados Encerrados via Solução da Base de Conhecimento .	148
Quantidade de Soluções Existentes na Base de Conhecimento	149
Quantidade de Acessos à Base de Conhecimento	151
Quantidade de Acessos à Base de Conhecimento por Produto ou Serviço	152
Colaboração por Time na Alimentação da Base de Conhecimento.....	153
Quantidade de Soluções na Base de Conhecimento com Revisão Pendente	154
Satisfação do Usuário	156
Satisfação do Técnico	159
Quantidade de Horas de Treinamento por Técnico.....	161
Rotatividade de Técnicos.....	162
Absenteísmo de Técnicos	163
Aderência dos Técnicos à Escala de Horários	165
Quantidade de Técnicos versus Pessoas no Centro de Suporte	166
Licenças de Itens de Configuração Sem Uso	167
Licenças de Itens de Configuração Não Autorizadas	167
Tempo Disponível Entre Falhas de Itens de Configuração/MTTF	168
Tempo Médio Para Reparos de Itens de Configuração/MTTR.....	170
Tempo Médio Entre Falhas de Itens de Configuração/MTBF.....	170
Quantidade não localizada de Itens de Configuração	172
Distribuição de Itens de Configuração por Tipo.....	173
Comentários adicionais	173
Inter-relação de métricas.....	175
Capítulo 6 ■ Painel de controle (dashboard)	178
Painel analítico versus operacional	179
Benefícios	181
Construção.....	182

Capítulo 7 ■ Melhoria Contínua e Pensamento Enxuto	186
Análise do processo.....	191
Condição-alvo.....	194
Frases para reflexão	195
O tesouro de Bresa	196
Capítulo 8 ■ Sistemas complexos	198
Edward Lorenz.....	199
Nassim Nicholas Taleb	200
Humberto Mariotti	201
Joshua Cooper Ramos.....	202
Conclusões sobre o capítulo	204
Capítulo 9 ■ Iniciar	205
Mudança de hábitos	205
Planejar	206
Desenvolver.....	211
Verificar	212
Agir.....	212
Um iniciar ao estilo Vicente Falconi.....	212
Capítulo 10 ■ Recomendações finais	214
Algumas probabilidades de manipulação de dados.....	214
Apêndice A ■ Recompensas.....	219
Primeiro, as precauções.....	220
Premiação por tarefas repetitivas versus as cognitivas	220
Métricas compostas.....	221
Métricas com fórmulas de complexidade exagerada.....	222
Pagar em dinheiro conforme faturamento gerado pelo chamado	222
Você é o que você mede	222
Apêndice B ■ O triângulo de Mintzberg	225
Métrica x Prática de Mercado x Visão.....	225
O triângulo de Mintzberg.....	226
Alerta para problemas	227
Amenização	228
Referências	229
Índice remissivo	231