

PROJETO DE REDES

www.projetoderedes.com.br



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO
RIO GRANDE DO SUL
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES**

PUCRS
VIRTUAL

Competências preferidas para
Help Desk e Service Desk

Roberto Cohen

Novembro, 2005.

ROBERTO COHEN

Competências preferidas
para *Help Desk* e *Service Desk*

Trabalho apresentado à monografia de
conclusão do curso de Psicologia nas
Organizações, Faculdade de Psicologia,
Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul.

Professora Orientadora: Tânia Bischoff

Porto Alegre
2005

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho
a dois trios que sempre
foram legais e, puxa, super tri-massas:

Primeiro:

Jaquelinda, Mimi e Raca,
todas com idêntico sobrenome
e espetacular carinho!

Meu trio apaixonante e sempre
maravilhosamente dourado.

Segundo:

Isaac, Zilá e Antônio:
meus ícones de
desprendimento,
instrução e persistência.

EPÍGRAFE

Alice: “Poderia me dizer, por favor,
que caminho devo tomar para sair daqui?”

”Isso depende bastante de onde
você quer chegar”, disse o gato de Cheshire.

”O lugar não me importa muito...”,
disse Alice.

“Então não importa que caminho você
vai tomar”, disse o Gato.

(Excerto de Alice no País das Maravilhas,
Lewis Carroll)

Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.

Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.

Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.

(Fernando Pessoa)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao ogro Shrek; a seu incomparável amigo Burro; à Alice do País das Maravilhas e muitos outros elementos participativos incomuns.

Ao examinar contos de fadas e contos populares, o folclorista russo Vladimir Propp definiu uma personagem imprescindível para o herói: o **auxiliar-mágico** (também chamado de **doador**): um tapete voador, uma águia, cavalo, fada, espada, etc, o qual aponta o caminho que o herói deve seguir e ampara-o quando suas energias se esgotam.

Sem ele, nosso herói dos contos chegaria a lugar algum.

Obrigado, **Tânia Bischoff**, por participar desta jornada, agüentar-me nos momentos difíceis e indicar os rumos a percorrer! Espero encontrar tuas doações em contos e trabalhos de muitos outros colegas!

RESUMO

Este trabalho apresenta e analisa o resultado de pesquisa realizada com 144 empresas nacionais, cujos responsáveis pelos departamentos de *Help Desk*, *Service Desk* e suporte técnico manifestaram quais competências consideram importantes para seus atendentes. O método utilizado foi o da divulgação da pesquisa e preenchimento de questionário através da internet, sendo exigido e-mail de domínio institucional e concordância com o termo de consentimento. Em uma das perguntas, vinte e duas competências foram apresentadas para seleção de múltipla escolha, onde cada pesquisado selecionou as cinco consideradas mais importantes sob sua ótica. Este trabalho contempla descrição do cotidiano de um técnico de *Help Desk*, aporte teórico das qualidades selecionadas, resultados obtidos e conclusões sobre os mesmos.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Qualidades Preferidas	9
GRÁFICO 2 – Treinamento Oferecido	11
GRÁFICO 3 – Horário de Atendimento	17
GRÁFICO 4 – Importância das Qualidades Para Sua Equipe.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 MÉTODO.....	7
2.1 Descrição do Delineamento.....	7
2.2 Amostra.....	7
2.3 Descrição do Instrumento.....	7
2.4 Procedimentos Para a Coleta de Dados.....	7
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	9
4 CONTEXTO DE UM HELP DESK.....	13
4.1 Considerações Iniciais.....	13
4.2 O Contexto Pós-moderno.....	13
4.3 Descrição de Cargo e Atribuições.....	15
4.3.1 Título: Técnico de Suporte Pleno.....	16
4.3.2 Título: Analista de Help Desk de Software.....	16
4.3.3 Título: Analista de Suporte a Informática Pleno.....	17
4.4 Carga Horária.....	17
4.5 Cotidiano Profissional de um Técnico de Help Desk.....	18
4.5.1 Atendimento de Suporte.....	18
4.5.2 Reunião de Equipe.....	20
4.5.3 Projetos Especiais.....	21
4.5.4 Treinamento.....	22
5 APORTE TEÓRICO.....	23
5.1 Comunicação.....	23
5.1.1 Problemas de Linguagem.....	23
5.1.1.1 Função Referencial.....	24
5.1.1.2 Função Meta-lingüística.....	25
5.1.1.3 Função Emotiva.....	26
5.1.1.4 Função Fática.....	27
5.1.2 Percepção.....	28
5.1.3 Escuta Ativa	30
5.1.4 Qualidade na Escrita.....	31
5.2 Solução de Problemas.....	33
5.2.1 Analogia Dente-de-leão.....	33
5.2.2 Ações Cognitivas.....	34
5.2.3 Criatividade.....	34
5.2.4 Técnicas de Questionamento.....	36
5.2.5 Raciocínio Lógico.....	36
5.2.6 Uso das Ferramentas.....	37

5.3 Participação em Times e Equipes.....	38
5.3.1 Espírito de Equipe.....	38
5.3.2 Tomada de Decisões	39
5.3.3 Coesão do Grupo	40
5.3.4 Capacidade de Dar e Receber Feedback.....	41
5.4 Lidar com Conflitos.....	43
5.4.1 Oposição Potencial	43
5.4.2 Cognição e Personalização.....	44
5.4.3 Comportamento e Afeto.....	45
5.5 Motivação.....	46
5.6 Aprendizado Rápido.....	47
5.7 Tratar com Mudanças.....	48
5.8 Stress e pressão.....	49
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	51
6.1 Considerações Iniciais.....	51
6.2 Comparação dos Dados com Pesquisa do Exterior.....	51
6.2.1 Habilidade para Solucionar Problemas.....	53
6.2.2 Habilidade para Perguntar.....	54
6.2.3 Trabalhar sob Pressão.....	54
6.2.4 Espírito de Equipe.....	55
6.2.5 Aprendizado Rápido.....	55
6.2.6 Habilidades Interpessoais.....	56
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE A.....	62
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	62
APÊNDICE B	
EXEMPLOS DE PÁGINAS E QUESTIONÁRIO NA INTERNET.....	63

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia está presente em quase todos os processos do mundo moderno. No ambiente agropecuário acompanha-se a vida de um bovino, por exemplo, desde seu nascimento até o abate através de diferentes mecanismos que envolvem computadores, chips embutidos na orelha do animal e códigos de barra. Outros exemplos do binômio cotidiano-tecnologia são os saques em terminais eletrônicos, a entrega da declaração de imposto de renda via *internet*, cruzar pela catraca eletrônica do clube, operar computadores em atividades profissionais e trocar mensagens via telefonia celular.

Como nenhuma tecnologia é infalível, as organizações provêm técnicos para atender usuários que precisam de suporte técnico para problemas ou que requisitam procedimentos (instalação de *software*, mudanças de localização, melhorias, etc). Tais técnicos compõem os chamados “departamentos de suporte técnico” ou, pelo jargão da indústria da tecnologia de informação, os “departamentos de *Help Desk* e *Service Desk*”. Estes setores diferenciam-se dos ambientes de “*Call Centers*” pois, enquanto estes tratam de situações já diagnosticadas e operam via roteiros e *scripts*, o *Help Desk*, além de trabalhar sobre situações conhecidas, enfrenta também desafios, gerados por inúmeras variáveis que operam de maneira simultânea e exigem destes técnicos várias competências adicionais, como análise e solução de problemas, raciocínio lógico, capacidade de trabalhar sob pressão, entre outras.

Bruton (2004) destaca algumas diferenças entre os *Call Centers* e *Help Desks*, iniciando pelos aspectos históricos: os primeiros surgiram como áreas de

vendas e lucratividade, enquanto os segundos criados sob uma concepção de custos marginais; os *Call Centers* utilizam um conjunto finito de conhecimento enquanto os *Help Desks*, apesar de também usarem um conhecimento finito, atuam muito em diagnóstico, ação intrínseca ao seu objetivo, sendo que um conjunto mais completo de competências é exigido. Por último, os *Call Centers* realizam ligações para pessoas em que atendentes com qualificações comerciais atuarão; tais características praticamente inexistem nos técnicos de *Help Desk*, para os quais um outro conjunto de qualidades será requerido.

Esta diferenciação sob o enfoque de geração de lucro é reforçada por outro estudo: “Hoje os *Call Centers* estão avançando para *Profit Centers*, ou seja, além de atender os clientes em termos de informação, dúvida e prestar serviços, estão vendendo produtos e serviços quando o cliente liga por algum motivo.” (CAUDURO, 2002).

Os *Help Desks* são constituídos sobre a tríade **pessoas, tecnologias e processos**. Hoje em dia, os gerentes destas áreas encontram no mercado de fornecedores um grande leque de ferramentas para suprir a lacuna **tecnologia**. Possuem bom conhecimento sobre como organizar os mecanismos que envolvem **processos**, frutos elaborados da fusão organizacional de antigos setores de Organização e Métodos com as áreas de tecnologia da informação. Contudo, pouco se sabe – no Brasil – quais tipos de competências, treinamento e formação são importantes para o aspecto **pessoas**.

Uma entidade norte-americana denominada *Help Desk Institute* organiza anualmente uma pesquisa denominada “*Practices Survey*” na qual, entre outras questões, avalia quais habilidades são interessantes aos técnicos deste setor. Este

tipo de prática costumaz no exterior não se faz reproduzida no Brasil. Até hoje inexistiam quaisquer pesquisas quantitativas ou qualitativas – específicas para *Help Desk* – que buscassem compreender melhor o que o mercado procura para seus profissionais.

O presente trabalho analisou pesquisas da entidade supra-citada, assim como das instituições norte-americanas *Association of Support Professionals* (ASPONLINE) e da *Service & Support Association* (SSPA) para elencar um grupo de vinte e duas competências e habilidades e apresentou-as ao grupo pesquisado. Sobre as respostas obtidas foram elaboradas conclusões que encontram-se nas seções **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS** e **CONSIDERAÇÕES FINAIS**.

Para questões de economia, usaremos a expressão *Help Desk* representando os departamentos de *Help Desk*, *Service Desk* e suporte técnico.

Os conhecimentos produzidos no Brasil através da experiência acumulada e depositada nas empresas raramente são transformados em material público (livros, pesquisas, relatórios) por que, em parte, são consideradas como “conteúdo estratégico e competitivo” das mesmas, ao ponto dos fóruns temáticos sofrerem vigilância de diretores que impedem funcionários de compartilhar técnicas e métodos. Assim, sofre-se para desenvolver o setor através do não-compartilhamento dessas experiências, tornando mais lento o progresso profissional da classe.

A partir deste trabalho – que será público no momento de sua conclusão –, espera-se que gerentes possam abalizar suas ações, treinamentos, comparações e métricas de uma forma mais científica e levando em conta nossa cultura nacional.

Enfim, o presente estudo tem como objetivos:

- Identificar necessidades de treinamento e capacitação dos técnicos para melhor atendimento aos usuários.
- Propiciar uma organização criteriosa para programas de educação aos técnicos e supervisores de suporte técnico.
- Fornecer resultados e idéias para debates nas empresas e nos departamentos de *Help Desk*.
- Gerar números para comparar o universo profissional nacional versus o estrangeiro, ajudando a identificar as diferenças e germinando estudos mais profundos sobre o assunto.

A seguir é apresentado o estudo realizado.

2 MÉTODO

2.1 Descrição do Delineamento

O método escolhido para desenvolver esta pesquisa é o quantitativo, sendo o seu delineamento de nível descritivo.

2.2 Amostra

A amostra é constituída por representantes de 144 empresas de variados segmentos de atuação econômica. Existem empresas de agro-pecuária, do ramo financeiro, automotivo, saúde, educação, público, saúde, prestadoras de serviço em tecnologia de informação e outros ramos. O perfil é variado: existem desde as que atendem mais de 50.000 funcionários até aquelas que atendem menos de 100 colaboradores.

2.3 Descrição do Instrumento

As respostas foram coletadas através de formulário-questionário na internet existente em web site específico (<http://www.hdo.com.br>) com exigência de uso de senhas para controle de privacidade e segurança dos dados alimentados.

2.4 Procedimentos Para a Coleta de Dados

Os participantes desta pesquisa não foram selecionados de maneira prévia. Foram candidatos voluntários que, através de *banners* (publicidade eletrônica)

posicionados em sites de empresas divulgadoras (www.idg.com.br e www.calltocal.com.br) e de publicidade paga (www.google.com.br) chegaram até a página principal do site HDO, promotora da pesquisa nacional (da qual alguns trechos foram pinçados para este trabalho). Por meio de um procedimento de hipertexto, foram conduzidos ao termo de consentimento e, em seguida, ao concordarem com o mesmo (clcando no *hyperlink* de aceitação), convidados a preencher uma ficha de inscrição.

A mesma foi submetida aos diretores do HDO para validação de veracidade dos interessados (foi exigido uso de contas de correio eletrônica com domínio institucional e vetado uso de contas particulares ou falsas, tipo *Yahoo*, *Hotmail* e outras). O objetivo foi evitar participantes inconseqüentes ou em duplicidade.

Na validação positiva dos participantes, uma mensagem eletrônica foi enviada contendo *hyperlink* com combinação de *e-mail* e chave randômica para acesso ao questionário. Neste, existiam várias perguntas, entre elas uma lista de 22 competências na qual solicitou-se a marcação (através de *mouse* no campo *checkbox* associado) das cinco mais importantes, sob a ótica do pesquisado. Igual procedimento para as outras inquirições era indicada. Ao clicar no botão “salvar”, o formulário era encerrado e as respostas armazenadas.

Considerando que este trabalho debruça-se sobre três respostas de um universo de vinte e duas perguntas da pesquisa HDO, origem dos dados deste trabalho, o apêndice relacionado reproduz parte do questionário da *internet*. Ao evitar exibir todas as telas, busca-se diminuir a “poluição” visual, assim como abster o leitor de tópicos não-associados a este estudo que poderiam desviar sua atenção.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados recolhidos, dois gráficos foram tabulados para melhor visualização dos resultados. O primeiro, **GRÁFICO 1**, é uma apresentação das qualidades preferidas, conforme dispersão da média aritmética de escolhas:

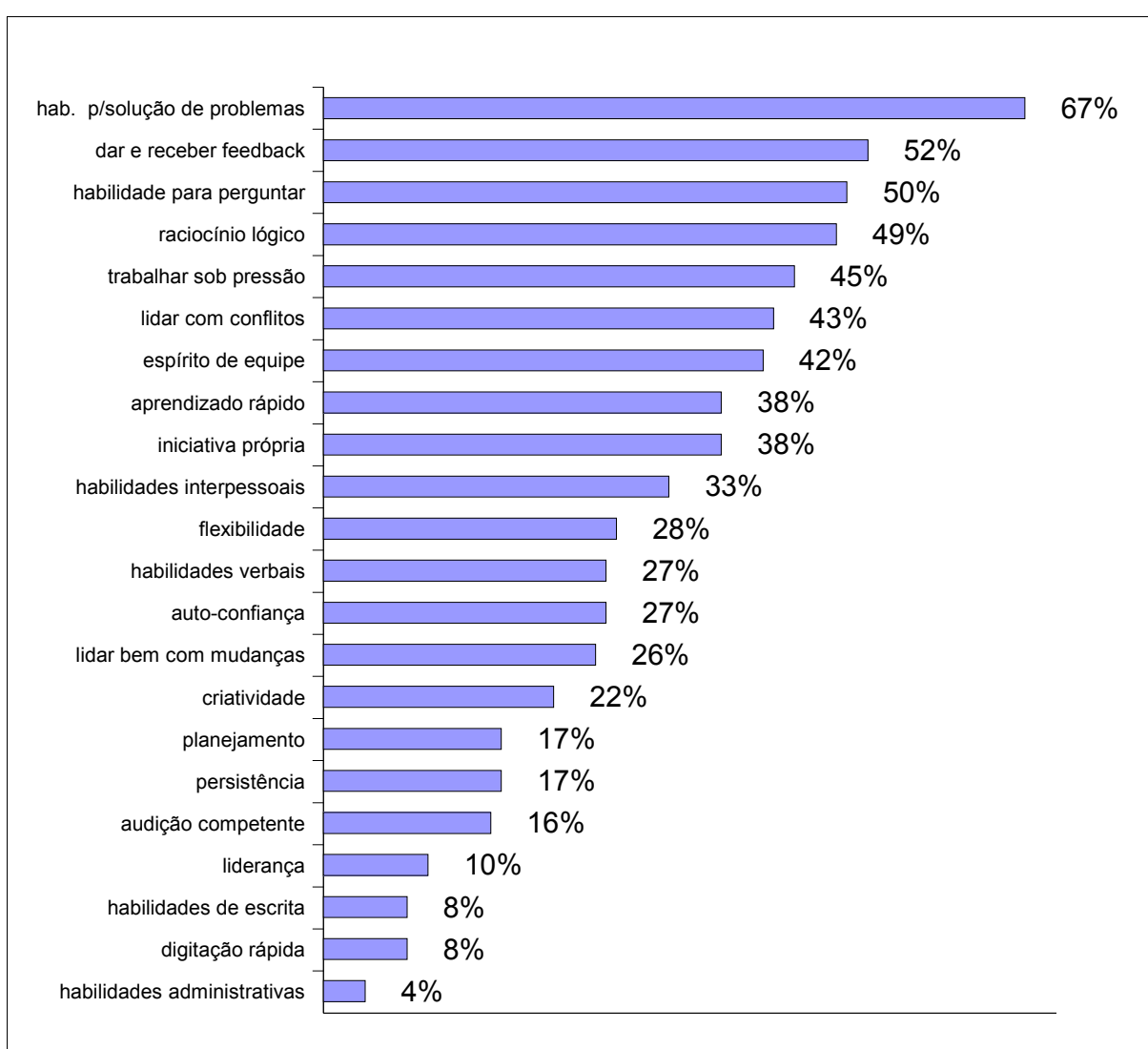


Gráfico 1 – Qualidades Preferidas

Fonte: HDO (2005, p. 32)

Percebe-se a existência de interesse de 67% dos pesquisados em que o técnico saiba resolver problemas. Tal competência exigirá habilidades comentadas adiante na seção **APORTE TÉCNICO**.

Ao contrário de *Call Centers*, no qual o intuito é receber uma ligação e prestar informações previamente planejadas, no *Help Desk* os problemas acontecem de maneira inusitada, algumas vezes sem qualquer retrospecto que possa nortear a ação do técnico e, noutras vezes, gerando uma percepção de exagero ou ilusão do próprio usuário. Como os departamentos foram montados para **resolver problemas**, é natural que esta seja a principal qualidade desejada.

Também destaca-se um bloco de qualidades com percentuais aproximados (52 a 42%):

- Dar e receber *feedback* (52%)
- Habilidade para perguntar (50%)
- Raciocínio lógico (49%)
- Trabalhar sob pressão (45%)
- Lidar com conflitos (43%)
- Espírito de equipe (42%)

O segundo, **GRÁFICO 2**, demonstra as áreas nas quais as empresas realizam investimentos de treinamento para seus técnicos.

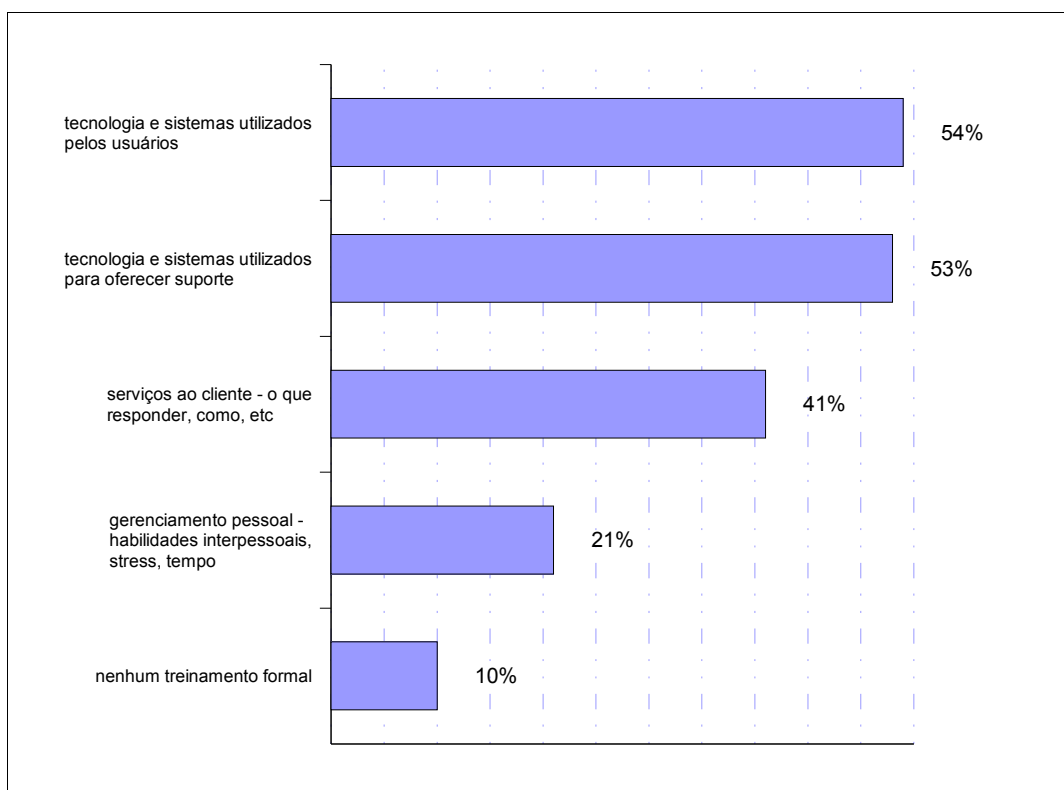


Gráfico 2 – Treinamento Oferecido

Fonte: HDO (2005, p. 33)

54% dos pesquisados ensinam a seus técnicos a tecnologia manipulada pelo usuários. Os supervisores dos departamentos de suporte organizam suas equipes para auxiliar os usuários em suas dúvidas e problemas nos produtos que utilizam, sejam de equipamentos quanto de programas de computador (por exemplo, operação e uso de um *notebook*, *Palm*, *Microsoft Word*, *OpenOffice*). Assim, é natural exigir-se destes técnicos um conhecimento superior, pelo menos, à maioria de seus usuários.

Mais da metade do grupo pesquisado (53%) ensina seus técnicos a manejarem ferramentas que irão auxiliar no seu objetivo de prestar um suporte técnico eficiente. São alguns exemplos: como registrar um atendimento em um sistema informatizado; como utilizar um *software* de controle remoto para assumir a

operação do equipamento do usuário; como manejar o sistema de telefonia, reprogramar suas funções, compreender suas mensagens; entender funcionamento dos sistemas de rede, de gerenciamento de bancos de dados e outros.

Depois, dois conjuntos de 41% e 21% aplicam treinamento em questões comportamentais e de serviços aos usuários, que envolvem habilidades de comunicação, comportamento, gerenciamento de *stress* e pressão, solução de problemas, competência para ouvir e realizar perguntas, entre outros quesitos.

Finalmente, um grupo de 10% confessa nada oferecer aos seus técnicos; talvez, por falta de recursos, ou por contratar pessoal já treinado, ou outras justificativas.

4 CONTEXTO DE UM *HELP DESK*

4.1 Considerações Iniciais

Para melhor compreensão do ambiente sobre o qual este estudo se ocupa, é importante apresentar uma paisagem do ambiente operacional onde um técnico de *Help Desk* exerce suas atividades profissionais.

Esta seção apresenta um contexto pós-moderno, descrições típicas do cargo e um relato das várias atividades exercidas por um técnico.

4.2 O Contexto Pós-moderno

Uma das características da sociedade pós-moderna é o seu nível de informatização e uso da tecnologia computacional. Há menos de uma década extratos bancários eram obtidos na agência; a entrega do imposto de renda era feita em pontos de coletas espalhados em *shoppings*, entidades públicas e receita federal; a compra de bilhetes de passagens rodoviárias acontecia na própria estação; a previsão do tempo era obtida no rádio ou na televisão. Com o uso massivo do computador, essas funcionalidades foram transferidas para a casa do indivíduo ou seu ambiente de trabalho. Graças às facilidades proporcionadas pelos *chips* e pela telecomunicação, a *internet* (um dos braços da tecnologia) alavancou informações e ações ao cidadão, proporcionando mais conforto.

A tecnologia avançou para a informática “embarcada”. Carros com mecanismos de regulação automática (suspensão, por exemplo, em terrenos

acidentados); elevadores com controles de velocidade e de percurso para otimizar movimentos e horários; automatização de controles de segurança (portas que se abrem unicamente com cartões magnéticos nos bancos, empresas, etc) e mais uma infinidade de usos.

Com isso nossa sociedade tornou-se mais sofisticada. Mais automatizada. E, principalmente, mais dependente, de maneira quase umbilical, da tecnologia. Além desta sujeição, nossa sociedade pós-moderna apresenta também outras características peculiares.

Zimerman (2000) apresenta, com perspicácia, mudanças em questões sócio-culturais que, ao impactarem sobre o indivíduo pós-moderno, permeiam também o ambiente do *Help Desk*, seja pelo lado do técnico, seja do usuário. Transformações na **a) família**, onde o núcleo tradicional “pai-mãe” desfaz-se, agora gravitando – com aceitável naturalidade social – em torno de mães-solteiras, pais divorciados, homossexuais, avós, contribuindo para uma generalizada crise de identidade; **b) a própria crise de identidade** envolvendo âmbitos de nível pessoal, grupal e social: uma necessidade crescente de êxito e a globalização diminuindo as diferenças culturais e sociais; **c) valores em mudança**, pois o que era certeza no passado, agora converte-se no contrário: incerteza, mudanças na casualidade linear, negatividade, paradoxalidade, relatividade, permanecendo a imagem valendo mais que pensamento ou palavras; **d) globalização**, a partir da influência de uma gigantesca rede de veículos de comunicação que exercem novas formações políticas, ideológicas, estilos de viver, consumismo, mudanças de hábitos alimentares, virtualização das relações e aumento da concorrência; **e) cultura do narcisismo**, com a busca do “lugar ao sol”, valorização de aspectos como

demonstrações de “bem-estar financeiro”, transitando pela necessidade do excessivo culto do corpo humano até as decepções que deságuam em depressões; **f) incremento e banalização da violência**, não apenas na forma de assaltos, crimes, seqüestros, trânsito homicida, mas também através de injustiças sociais, políticos corruptos, inflação, desemprego, miséria, componentes que acabam aumentando a necessidade de auto-proteção (nos mais variados âmbitos) e impactando na fragilidade da moral.

As competências de um técnico de *Help Desk* são exigidas em vários momentos da sua atividade profissional: durante um atendimento ao telefone; ao responder e-mails; ao participar de reuniões com seu time de colegas e supervisores; ao pesquisar soluções para problemas.

Nas próximas seções será exposto como essas qualidades se revelam e tornam-se necessárias para o sucesso de cada evento em que o técnico participa.

Nesta exposição consideram-se apenas as pessoas envolvidas no processo e que não contemplam doenças mentais ou transtornos de conduta, pois isto corromperia as análises, exigindo um profissional da área psicológica para análises mais profundas de comportamento de um atendente específico.

4.3 Descrição de Cargo e Atribuições

As definições a seguir foram extraídas do site da Catho (www.catho.com.br), tradicional empresa do ramo de colocação e orientação profissional, na data de 20 de agosto de 2005.

4.3.1 Título: Técnico de Suporte Pleno

Descrição: Formação técnica ou cursando na área, conhecimentos em informática, manutenção de *hardware*, coletores, cabeamento, para trabalhar em empresa cliente do segmento bancário, serviços de consultoria e manutenção de sistemas e equipamentos, segurança, redes, periféricos. Deve ter domínio em instalação e configuração de *software* e *hardware* de forma geral, com experiência de pelo menos dois anos, nível pleno. Perfil pró ativo preventivo e com grande capacidade de levar a cabo tarefas sob sua responsabilidade.

4.3.2 Título: Analista de Help Desk de Software

Descrição: Domínio de *Windows NT Server*, *Windows 2000 Server* em nível de suporte técnico. Ferramentas de *backup* para *Windows NT 2000*. Protocolo TCP/IP. Configuração de servidores NT 2000. Configuração e instalação de *hardware* e *software*, configuração de impressoras e periférico diversos e rede. Experiência de dois anos nível pleno. Facilidade de lidar com o cliente empresa e cliente usuário, identificando, encaminhando e gerando soluções aos problemas apresentados. Capacidade de auto aprendizado para o domínio de novas tecnologias. Deve ter experiência de pelo menos um ano na função. Precisa ter conhecimentos em banco *Access* e *Excel* para administrar dados. Capacidade de diagnóstico e resolução de falhas. Senso organizacional e pró atividade são essenciais.

4.3.3 Título: Analista de Suporte a Informática Pleno

Descrição: Domínio de *Windows NT Server*, *Windows 2000 Server* em nível de suporte técnico. Ferramentas de *backup* para *Windows NT 2000*. Configuração e instalação de *hardware* e *software*, configuração de impressoras e periférico diversos. Experiência mínima de dois anos nível pleno. Deve conhecer configuração de VPN. Facilidade de lidar com o cliente empresa e cliente usuário, identificando, encaminhando e gerando soluções aos problemas apresentados. Capacidade de auto aprendizado para o domínio de novas tecnologias. Senso organizacional e pró atividade são essenciais.

4.4 Carga Horária

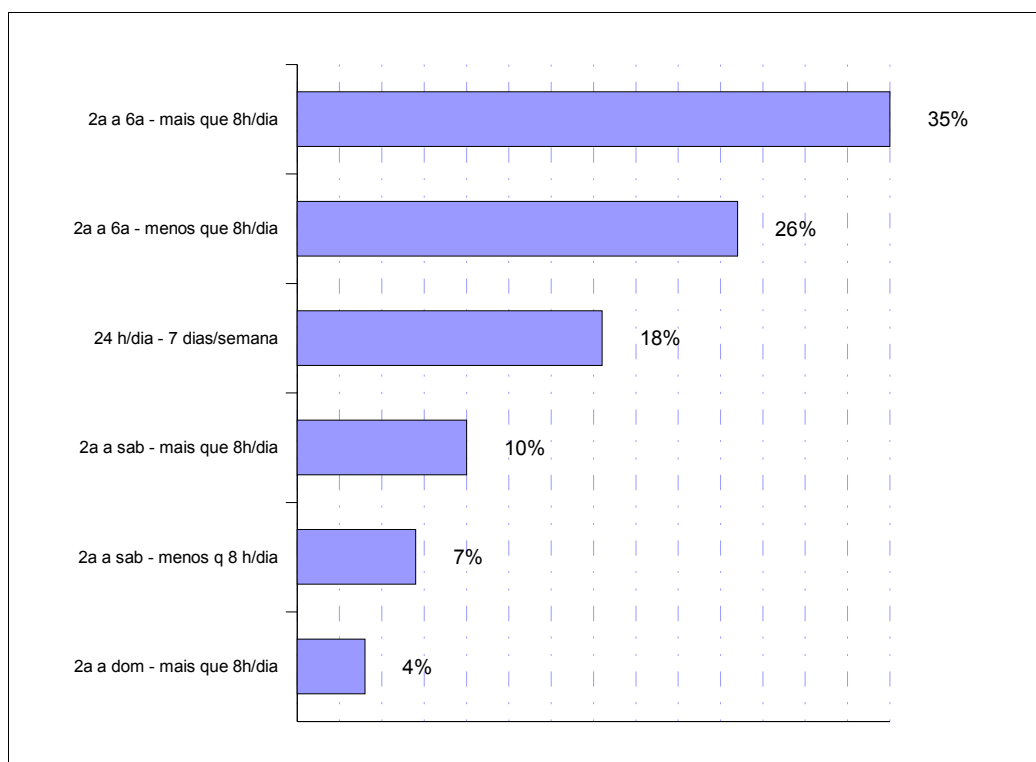


Gráfico 3 – Horário de Atendimento

Fonte: HDO (2005, p. 14)

A pesquisa HDO, citada anteriormente, levantou os horários que departamentos de *Help Desk* prestam suporte a seus usuários.

Como demonstra o gráfico, o período mais comum de atendimento é durante os dias de semana, em período superior a oito horas por dia. Em alguns locais, ocorre um rodízio dos técnicos mas, na maioria das vezes, os mesmos acabam envolvendo-se além do horário regulamentar. Isso por que a empresa simplesmente determina este comportamento – e a estabilidade de emprego na mesma está associada com submissão a estas regras – ou por que a demanda de serviço é grande e o profissional estende seu tempo de maneira espontânea. O indivíduo pode optar por dedicar os momentos “*after-hours*” (após o expediente) para realizar tarefas intelectuais de maior magnitude que tenham como premissas básicas concentração e poucas interrupções.

4.5 Cotidiano Profissional de um Técnico de *Help Desk*

4.5.1 Atendimento de Suporte

Para ilustrar no quê as competências pesquisadas são úteis, apresenta-se um caso de atendimento de suporte técnico a um funcionário da empresa.

Faltam 15 minutos para o encerramento do expediente. Um empregado da área de finanças encontra dificuldades para imprimir uma planilha eletrônica que deve ser entregue à chefia antes das 18:00, quando ocorrerá importante reunião com vários diretores.

O usuário aciona o *Help Desk* através do ramal convencional. O técnico atende após o terceiro toque e realiza a saudação tradicional que engloba identificar-se e oferecer ajuda.

Do outro lado da linha, o usuário aguardou até o terceiro toque para que o *Help Desk* atendesse à ligação. Esperar gerou um desconforto, um sentimento de indignação e um medo de ninguém atendê-lo. Este medo é oriundo do fato que sua tarefa – imprimir a planilha – talvez não seja cumprida, acarretando más consequências junto a sua chefia. É provável que as suas primeiras palavras sejam, ao invés de apresentar a dificuldade com que se depara, reclamar da demora no atendimento.

Neste momento um conjunto de competências de relacionamento interpessoal entram em ação para que o técnico consiga, com elegância e empatia, mudar o foco da queixa para o problema que o usuário enfrenta (“impossibilidade de imprimir a planilha”), diluindo o estado emocional da conversação. Mal treinados, técnicos podem iniciar argumentações sobre o porquê demoram até três toques para atender e esse comportamento conduzir a um conflito desnecessário com possíveis e indesejáveis consequências políticas.

Durante a troca de mensagens (via telefone) entre ambos, se o técnico não redefinir seu padrão de comunicação (leia-se código) para adaptar-se ao do usuário, podem acontecer ruídos que levarão ao insucesso do contato. Como consequências, procedimentos errados podem ser executados pelo usuário ou a tentativa de uma nova ligação buscando outro técnico “mais comunicativo” e assim por diante. Adaptar-se significa utilizar um linguajar compreensível pelo usuário (evitando o jargão de especialistas em informática), ou não utilizar palavras

simplórias diante de um usuário com grande bagagem no uso da tecnologia em questão.

Chalhub (1998) comenta sobre os problemas de afasia do eixo paradigmático (distúrbios ou dificuldades em substituir os termos utilizados na comunicação) estudados por Grice e Jakobson. Simplesmente o técnico e usuário não irão se entender quando o código em questão não for comum. Se o primeiro explica usando em sua frase a expressão “a cor da luzinha que pisca na caixa de onde saem os cabos azuis da rede”, isso obtém um resultado mais positivo, em termos de comunicação, do que “o *led* que pisca no *switch*”, pois ao usuário mediano a compreensão da segunda mensagem tem maiores chances de sucesso.

Durante este evento de troca de mensagens via telefone, cujo objetivo é a solução da dificuldade encontrada pelo usuário, outras competências ou qualidades são exigidas. A desconsiderar contatos que envolvam requisições (reinicializar uma senha ou prestar uma informação sobre horários, por exemplo), a capacidade de realizar perguntas de maneira lógica se faz obrigatória. O técnico realiza perguntas abertas para ter uma idéia da “paisagem” e prossegue com inferências até o encerramento do chamado, quando perguntas fechadas confirmam o sucesso do procedimento.

4.5.2 Reunião de Equipe

Meetings e encontros de equipe propiciam espaço para intervenções no grupo.

A primeira delas e mais comum é quando o supervisor apresenta números, normas definidas pela direção, orientações e outros atos de características

expositivas e gerenciais. As cobranças de desempenho acontecem nesses encontros realizados de maneira semanal ou quinzenal.

Em ambientes nos quais o espírito de time já propala-se entre os indivíduos, tais reuniões geram debates cujo impacto tem maior penetração e profundidade junto aos alicerces dos envolvidos. Reclamações, diálogos para melhorias, cobranças de ambas as partes, *brainstorms* e *feedbacks* florescem nestas situações.

4.5.3 Projetos Especiais

Um *Help Desk* participa de iniciativas com reflexos internos e externos. Uma delas é a análise e gerenciamento dos problemas. O que causa as ligações e os pedidos de suporte? Como resolver e identificar estes motivos, impedindo-os de se reproduzirem, evitando a perda de tempo do funcionário que pede suporte e a conseqüente perda de produtividade do mesmo?

Também estas áreas se encarregam de projetos adicionais como, por exemplo, inventariar o parque de equipamentos e programas de computadores da empresa. Através de mecanismos automáticos ou de maneira manual, é preciso qualidades administrativas e documentacionais para levar adiante um gerenciamento efetivo.

Outras ações típicas são: a implantação de novas funcionalidades do *Help Desk* (permitir a abertura de chamados via *intranet* e sua respectiva divulgação e incentivo), acompanhar e suportar outras áreas (o departamento de desenvolvimento implanta uma nova versão de um programa de computador e

precisa que o *Help Desk* oriente os usuários a operarem de maneira correta) e assim por diante.

4.5.4 Treinamento

Por que os departamentos de *Help Desk* vivem sob pressão e mantêm um grande *backlog* (lista de pendências), poucas vezes os técnicos saem de seu *habitat* natural para participar de treinamentos.

É perceptível, pelas respostas na pesquisa HDO (2005), que boa parte dos técnicos é treinada nos produtos que prestará atendimento. Assim, se um técnico ajuda usuários a operar um *software*, ou a) é recrutado com conhecimentos do produto – análise de currículo e certificações técnicas – ou b) enviado para aprendizado externo. O treinamento pode envolver vários métodos de ensino, como EAD (Ensino-A-Distância), leitura de livros ou documentação, curso formal com instrutor *in-company* ou em escolas, estudos dos via computador (CBT – *Computer-Based Training*) e modalidades menos utilizadas (*web seminars*, vídeos, etc).

Um técnico também participa de treinamento nas ferramentas que irá utilizar para prestar um bom suporte. Se é preciso controlar remotamente o computador de um usuário para repetir o problema e resolvê-lo, este técnico deve saber operar o *software* em questão. Idem para o programa de computador no qual registrará o problema; o que permitirá reinicializar senhas e assim por diante.

Percebe-se, como demonstra na pesquisa HDO (2005), que uma percentagem baixa de empresas investe em treinamento comportamental, para que seus técnicos saibam como se comunicar, resolver problemas, oferecer *feedback* e outras competências.

5 APORTE TEÓRICO

Esta seção explana conceitos relacionados às qualidades necessárias durante os atendimentos de suporte técnico e relacionados às competências pesquisadas.

5.1 Comunicação

Segundo Moscovici (2004, p. xvi): “70% do tempo ativo do norte-americano é gasto comunicando-se verbalmente”. Considerando que o brasileiro típico descende de uma ramificação latina da humanidade, podemos acreditar que esse percentagem é aceitável para nossa população (se não for ainda maior). Assim, reveste-se de suma importância o desempenho da transmissão desta mensagem verbal para o êxito do atendimento.

Esta seção busca distender os aspectos de comunicação envolvidos no atendimento telefônico ou pessoal, assim como destacar os momentos em que habilidades e competências profissionais tornam-se necessárias.

5.1.1 Problemas de Linguagem

Cohen (1999) descreve uma série de situações nas funções de comunicação, nas quais se identificam conflitos, incompreensões e confusões durante as trocas de mensagem entre transmissor e receptor. Dentre a variedade de interferências, as principais são destacadas.

5.1.1.1 Função Referencial

Um exemplo colabora para a ilustração do conceito:

"Uma usuária ligou-me com problemas de navegação, então fiz ela configurar novamente sua máquina e tudo o mais. Para confirmar se estava tudo correto, perguntei a ela:

O que a sra. está vendo na janela?

– Ah... está passando um ônibus e um senhor, por quê?

Deixei assim e depois de terminar de configurar todas as opções eu disse:

– A sra. terá que fechar todas as janelas e reiniciar seu equipamento.

– Puxa, mas não basta só fechar a janela do meu quarto?"

Por mais incredulidade que a leitura deste diálogo possa gerar a pessoas habituadas ao conceito de janelas do sistema operacional *Windows*, tais situações realmente ocorrem.

Um usuário leigo em informática, geralmente pouco acostumado ao ambiente "informático" e, muitas vezes, desesperado por uma solução, deposita todas suas expectativas e confianças no "especialista" para o qual ligou a fim de resolver seu problema.

Nestas circunstâncias, não são poucas as vezes em que ocorre um deslizamento do significado sobre o significante (o significante JANELA para o técnico identifica um aplicativo no computador, enquanto ao usuário, o significado mais típico para JANELA é a abertura comum nas paredes dos lares para o exterior).

Na realidade, o técnico, mergulhado em literaturas técnicas, jargão e terminologias computacionais, por vezes não sincroniza o contexto do seu diálogo a um repertório de signos capazes de serem compreendidos pela pessoa usuária.

O caso em questão apresenta um problema na função referencial da mensagem, que identifica sobre **O QUÊ** o emissor está falando.

Infelizmente, no evento citado, o técnico está utilizando-se de uma conotação para a palavra "janela" (interpretada como uma linguagem figurada pois, afinal, janelas são aberturas, frestas, frinchas em paredes), enquanto a usuária explora uma imagem mais denotativa (relação mais direta entre o termo e o objeto) do significante em questão. Chalhub (1999, p. 10) cita:

Diz Jakobson que a tarefa dominante de numerosas mensagens é organizar os signos em função do referente. A linguagem denotativa seria, então, construída em bases convencionais, elaborada em função de uma certa repetibilidade das normas do código, produzindo informações definidas, claras, transparentes, sem ambigüidades.

Ora, no exemplo dado, pode-se ver que a mensagem não foi clara, tanto que a usuária resolveu ver o que havia na janela para o exterior. Para ela, as normas do código ainda não estão estabelecidas (firmadas, resolvidas), pelo menos no tocante ao uso do computador.

5.1.1.2 Função Meta-lingüística

A apresentação da função através de outro exemplo facilita a compreensão do conceito:

"Num curso de informática para iniciantes adultos, eu explicava a função do mouse e como o cursor respondia aos seus movimentos. Daí eu disse aos alunos:

– *Como exemplo, peguem o mouse e vão subindo com ele até que a setinha atinja a parte de cima do monitor.*

Foi assustador ver os alunos com os braços esticados, segurando mouses acima da cabeça..."

Este exemplo, assim como no anterior, envolve uma questão de interpretação de signos, em especial da compreensão da mensagem e do significado inteiro da oração que o professor desejava transmitir.

De acordo com Chalhoub (1998, p. 27):

"Quando o emissor e o receptor precisam verificar se o código que utilizam é o mesmo, o discurso está desempenhando a função de se auto-referenciar. Na sala de aula, a relação professor-aluno, diante de uma exposição cognitiva, é uma relação metalingüística. "Percebe o que quero dizer?" pode ser tanto um teste puramente fático para verificação do canal como uma antecipação metalingüística. E o que se faz é sempre uma operação substitutiva – própria do código – fornecendo informações sobre o código em uso. Se houver afasia do eixo paradigmático – o distúrbio, a dificuldade em substituir termos, conforme diz Jakobson – a tarefa de uso do código estará comprometida. Pierce já nos informava do caráter de representação e de substituição do signo e a as noção de interpretante – um signo que substitui o signo anterior, ou o significado de um signo e outro signo – equivale ao funcionamento da operação tradutora da metalinguagem."

Neste caso, teria sido importante o técnico identificar e explicar, traduzindo em linguagem compreensível pelo usuário, o que significaria "subir o mouse até a parte de cima do monitor".

Subir tem uma denotação de elevar, erguer e foi exatamente o que os usuários realizaram com o dispositivo.

5.1.1.3 Função Emotiva

Chalhoub (1999, p. 17-18) destaca:

A função emotiva, portanto, tem seu *Einstellung* no emissor que deixa transparente as intenções do seu dizer, marcando-se em primeira pessoa: comparece também numa fala marcada pela **interjeição** ("extrato puramente emotivo da linguagem", diz-nos Jakobson acerca da interjeição),

pelos **adjetivos**, que apontam o ponto de vista do emissor, daquele que fala, por alguns **advérbios**, por **signos de pontuação** – tais como exclamação, reticências.

O usuário, através de uma mensagem falada ou escrita, transmite emoções que não podem ser desprezadas pelo técnico, sob pena de não perceber a gravidade do problema, a tensão existente ou ainda outros caracteres, como ironia (o que pode afetar a imagem do departamento de *Help Desk* e *Service Desk*) e circunstâncias semelhantes. É importante estar atento aos sentimentos manifestados para adotar apropriada conduta junto ao usuário.

5.1.1.4 Função Fática

Jakobson (1987) esclarece a existência de um tipo especial de função denominada fática que é utilizada para prolongar ou interromper a comunicação, permitindo verificar se o canal está funcionando, atrair a atenção do interlocutor ou confirmar sua atenção.

Quando um técnico apresenta uma solução para um problema ao seu usuário através de uma ligação telefônica, pode enfrentar problemas ao omitir ou não utilizar tal função. Se falar muito rápido, o usuário pode não ter tempo suficiente para compreender as orientações. A função fática, representada por expressões e tiques de fala como “– OK?”, “– Certo?”, “– Não é?” cria um hiato de tempo suficiente para que o usuário pense e processe as instruções. Também previne contra distrações que o usuário possa cair – concentrar-se em alguma conversa lateral, absorver-se em tarefas no micro-computador, visualizar a passagem de alguém –, mantendo-o “conectado” com o diálogo ao telefone e fixando a sintonia no canal de comunicação.

5.1.2 Percepção

Ballone (1999) estabelece uma diferenciação que será importante para que técnicos de *Help Desk* conheçam a diferença entre **sensação** e **percepção**:

O termo percepção designa o ato pelo qual tomamos conhecimento de um objeto do meio exterior. A maior parte de nossas percepções conscientes provém do meio externo, pois as sensações dos órgãos internos não são conscientes na maioria das vezes e desempenham papel limitado na elaboração do conhecimento do mundo. Trata-se, a percepção, da apreensão de uma situação objetiva baseada em sensações, acompanhada de representações e freqüentemente de juízos.

A percepção, ao contrário da sensação, não é uma fotografia dos objetos do mundo determinada exclusivamente pelas qualidades objetivas do estímulo. Na percepção, acrescentamos aos estímulos elementos da memória, do raciocínio, do juízo e do afeto, portanto, acoplamos às qualidades objetivas dos sentidos outros elementos subjetivos e próprios de cada indivíduo.

Assim, é importante que o técnico, ao atender o usuário, evite que sua percepção do problema seja diversa daquela que o usuário concebe. Para isso, alguns métodos podem ser utilizados, como a paráfrase e outros mecanismos que estreitam e afunilam a percepção da mensagem para um denominador comum.

Wagner e Hollenbeck (2000) sugerem um esquema de percepção baseado em quatro instâncias:

- **Atenção:** Nesta fase, os cinco sentidos são bombardeados por todo o tipo de informações, sendo que uma boa parte pode ser filtrada e descartada do processo final, gerando problemas posteriores.
- **Organização:** As informações – ainda em grande quantidade – que passaram pelo filtro de atenção precisam entrar em algum tipo de organização mental para poderem ser processadas. Para auxiliar nesse processo, surgem os **esquemas** (estruturas cognitivas que agrupam unidades de informação perceptiva de um modo organizado), os **scripts** (esquemas que envolvem seqüências de ações como “levar um cliente para

almoçar” e que reúnem uma seqüência de comportamentos) e os **protótipos** (idéias pré-concebidas sobre determinada característica, podendo os mesmos degenerarem para a estereotipação, no qual uma generalização é disseminada sobre um determinado conjunto de pessoas).

- **Recordação:** Depois de organizadas sob as formas descritas no item anterior, as informações são recuperadas. Ao reaver tais conhecimentos, é possível acontecerem algumas perdas, em especial devido ao **viés de possibilidade**. Este mecanismo é descrito como uma tendência das pessoas julgarem a probabilidade de que algo acontecerá em função da facilidade com que conseguem se lembrar de exemplos, o que acaba influenciando a percepção final.
- **Redução dos problemas de percepção:** São apresentados seis procedimentos para diminuir os problemas associados a esta faculdade:
 - 1) Aumentar a freqüência das observações. Quanto maior a coleta de informações, maior a precisão das percepções.
 - 2) Garantir a representatividade das informações por meio do cuidado com o modo e momento da observação. Algo realizado de maneira aleatória possui melhores chances de representatividade do que uma observação pontual.
 - 3) Melhorar a precisão das percepções obtendo informações de diferentes pessoas e perspectivas.
 - 4) Evitar a tendência dos observadores de ignorar informações incompatíveis com suas expectativas.
 - 5) Garantir a precisão dos *scripts* e protótipos (mecanismos e processos

relacionados ao ato de pensar e associar).

6) Aumentar a exposição dos observadores a situações diferentes.

5.1.3 Escuta Ativa

Cohen e Fink (2003) alertam para o aspecto de que um acúmulo de pequenas falhas na comunicação pode acarretar um grande conflito entre duas pessoas. Esclarecem que quanto maior a complexidade de um tema, a importância do assunto para as partes envolvidas e os sentimentos despertados, maiores são as chances de distorção e, por isso, maior a necessidade de que cada um verifique com o outro o entendimento do que foi ouvido e dito.

Apresentam algumas considerações e estratégias para aperfeiçoar a escuta ativa, a qual permitirá entender claramente a situação, demonstrar compreensão e apreço pelo significado e sentimentos das declarações da outra pessoa. Tais estratégias, embasadas em artigo denominado *Active Listening* de Carls Rogers e Richard Farson (1976 citados por COHEN e FINK, 2003, p. 231), estão organizadas em duas classes, uma de situações a incentivar e outras a evitar. São elas:

Incentivar:

- Criar um clima favorável durante a conversação.
- Escutar os sentimentos e não apenas as palavras.
- Estar atento às pistas – gestos, tom de voz, postura corporal, movimento dos olhos, respiração e assim por diante.
- Periodicamente verificar o entendimento: “É isto o que está me dizendo?”
- Demonstrar aceitação e entendimento, verbal e não-verbalmente.
- Fazer perguntas exploratórias, abertas.

Evitar:

- Tentar mudar a opinião do outro.
- Resolver o problema para o outro.
- Dar conselhos (não importa quão óbvia seja a solução para você).
- Julgar.
- Explicar ou interpretar o comportamento da outra pessoa.
- Dar falsas garantias.
- Revidar se a outra pessoa se mostrar hostil – entenda a causa da raiva.
- Fazer perguntas sobre o “porquê” dos sentimentos.

5.1.4 Qualidade na Escrita

Trocas de mensagens (bi-direcionais ou uni-direcionais) acontecem entre o usuário e técnico através da comunicação escrita. É comum informações circularem via correio eletrônico, publicação de páginas na *intranet*, cartazes nas paredes do refeitório transmitindo orientações, boletins com novidades e sugestões e outras formas. Existem algumas diferenciações entre linguagem falada e escrita, segundo Vanoye (2003, p. 37): “a comunicação escrita é menos 'econômica' e força o emissor a fazer referências mais precisas sobre a situação”. Isso significa que algumas funções na comunicação que envolvem expressividade (exceto se o autor for um poeta ou escritor, por exemplo) podem ficar prejudicadas, o que reforça mais a preocupação em redigir um bom texto. É importante usar os recursos disponíveis, como pontuação adequada, que permite recortar o discurso e evitar erros de interpretação.

Dada uma frase “Este aluno disse o professor é um incompetente” a pontuação pode transformá-la em:

Este aluno disse: “O professor é um incompetente.”

“Este aluno”, disse o professor, “é um incompetente.”

A pontuação colabora para indicar pausas, entonação, melodia da frase, assim como carregar funções expressivas (interrogação, exclamação, reticências, etc).

Martins (1997) sugere algumas instruções gerais para uma boa qualidade o texto escrito, entre as quais vale citar:

- Ser claro, preciso, direto, objetivo e conciso.
- Construir períodos com no máximo duas ou três linhas de 70 caracteres.
- Manter a simplicidade.
- Adotar a ordem direta como norma, por ser esta que conduz o leitor mais facilmente à essência do texto.
- Simplicidade não significa necessariamente repetição de formas e frases desgastadas, uso excessivo de voz passiva, pobreza vocabular, etc.
- Em qualquer ocasião, optar pela palavra mais simples.
- Só recorrer a termos técnicos quando absolutamente indispensáveis.
- Banir do texto os modismos, lugares-comuns, preciosidades, palavras empoladas ou rebuscadas, termos coloquiais ou gíria.

5.2 Solução de Problemas

Áreas de *Help Desk* são, por vezes, confundidas com *Call Centers*. Em parte por que ambas disponibilizam capital humano e tecnologia para atendimento de necessidades e solicitações de quem os procura. Contudo, a maioria dos *Call Centers* trabalha com *scripts* prévios, com um leque de respostas que busca atender perguntas previamente conhecidas. São exemplos: “– Como usar meu cartão de crédito no exterior”, “– Como e onde posso pagar determinado documento após o prazo”, “– Este equipamento é compatível com 220V?”, etc. Grande maioria das questões são previamente conhecidas e possuem contempladas suas respostas.

No caso do *Help Desk*, alguns procedimentos podem ser semelhantes: reinicializar uma senha seria um caso. Contudo, uma quantidade grande de variáveis podem exigir diagnósticos e é por isso que se torna importante a competência para investigar e resolver problemas.

Podemos conceber a definição de **problema** como uma situação que ocorre quando o estado atual das coisas é diferente do estado desejado das coisas.

5.2.1 Analogia Dente-de-leão

Czegel (1999) expõe que técnicos de *Help Desk* devem enfrentar problemas realizando uma analogia com a forma da flor dente-de-leão. É preciso diferenciar o que é o problema aparente (flor) da verdadeira causa que origina a dificuldade do usuários (raiz da planta). Muitas vezes, os técnicos tentam “arrancar a flor” e a raiz permanece, gerando um novo problema em curto espaço de tempo, o suficiente para o desenvolvimento de uma “nova flor”. Assim, enquanto muitos técnicos tendem a sugerir que o usuário reinicialize seu equipamento cada vez que travar,

poucos pesquisam a raiz que poderia ser, por exemplo, geração de arquivos temporários que conduzem à falta de espaço em disco e, como consequência, travamento do equipamento.

5.2.2 Ações Cognitivas

Sternberg (2000) apresenta um mecanismo formal de abordagem à resolução de problemas sob a ótica da psicologia cognitiva que contempla, nesta ordem, **1) a identificação do problema, 2) definição e representação do mesmo, 3) formulação de estratégia, 4) organização da informação, 5) alocação dos recursos, 6) monitorização, e finalmente, 7) avaliação.**

Essa estratégia parece confirmar-se no mercado corporativo de tecnologia, no qual a Xerox, segundo Garvin (1998, p. 55), estipulou o “**Processo de Solução de Problemas Xerox**”, disposto em seis passos: “1) identificar e selecionar o problema; 2) analisar o problema; 3) gerar potenciais soluções; 4) selecionar e planejar uma solução; 5) implementar a solução e 6) avaliar a solução”. Tais passos parecem fortalecer o disposto por Sternberg (2000) citado no parágrafo anterior.

5.2.3 Criatividade

Para resolver problemas, principalmente aqueles ainda não catalogados em uma repositório adequado (base de conhecimento), o técnico de *Help Desk* e *Service Desk* elabora uma nova solução através de um processo criativo. Pereira (1998, p. 110) esclarece:

O processo criativo envolve esforço, dedicação, empenho, comprometimento. Não se pode ficar esperando, cômoda e passivamente, que alguma idéia ou obra luminosa surja como um milagre. Criação é sinônimo de atividade, busca incessante.

Stephen (2004, p. 75) explica:

O tomador de decisões racional precisa ter criatividade, ou seja, a capacidade de gerar idéias novas e aplicáveis, diferentes daquilo que já foi feito antes, mas apropriadas para o problema ou oportunidade em questão. Por que a criatividade é importante no processo de tomada de decisão? Porque permite que o tomador de decisões avalie e compreenda melhor o problema, inclusive vendo aspectos que os outros não conseguem ver. Entretanto, seu valor mais evidente é que ajuda o tomador de decisões a identificar todas as alternativas viáveis.

Stephen (2004) ainda apresenta um **modelo de criatividade** subdividido em três componentes:

- **Perícia:** Base de todo o processo criativo, em que a capacidade, os conhecimentos e o domínio específicos da área em questão tornam-se condições necessárias para que possa surgir a criatividade. Significa que não se pode esperar de alguém que não entende de computação, por exemplo, que venha a ser criativo nessa área.
- **Pensamento criativo:** Características de personalidade associadas à criatividade como a capacidade de realizar analogias e o talento para ver o que é familiar sob nova perspectiva. Traços adicionais propiciam este processo, como a inteligência, independência, autoconfiança, propensão para correr riscos, tolerância para a ambigüidade e perseverança diante da frustração.
- **Motivação intrínseca pela tarefa:** O desejo de trabalhar em algo interessante faz com que a criatividade potencial se transforme em idéias criativas concretas, fazendo com que as pessoas se empenhem seus

conhecimentos. Geralmente os indivíduos criativos adoram o que fazem, a ponto de parecerem obsessivos.

5.2.4 Técnicas de Questionamento

Czegel (1999) aponta a importância de utilizar as técnicas adequadas de questionamento ao usuário durante o processo de solução de problemas. Estabelece uma diferenciação entre perguntas-abertas e perguntas-fechadas. As primeiras encorajam o usuário a pensar e descrever e geram respostas que são exposições de fatos que permitem ao técnico conhecer a “paisagem” do problema. Este tipo de pergunta utiliza, via de regra, expressões como “- Descreva...”, “- Diga-me...”, “- Explique como...”.

Perguntas-fechadas operam sobre um conjunto finito de respostas e funcionam para obter informações específicas. Alguns exemplos: “- A impressora está com a luz de *on-line* piscando?”, “- Já tentou reinicializar o computador?”, “- Está usando o *Microsoft Word* ou o *OpenOffice*?”, “- O cabo de energia elétrica está conectado na tomada?”, “- Quando tenta reproduzir este procedimento, alguma mensagem de erro é apresentada?”.

O melhor método para conduzir os questionamentos é iniciar com perguntas-abertas, escutar, avaliar as respostas e então iniciar uma combinação de perguntas-abertas e perguntas-fechadas para chegar até a solução do problema.

5.2.5 Raciocínio Lógico

Técnicos que utilizam o raciocínio lógico para investigar os problemas, possuem facilidade para analisar as idéias apresentadas pelos usuários.

Conseguem evitar a influência excessiva e negativa de aspectos psicológicos como sentimentos, emoções e percepções subjetivas para se concentrarem no cerne da questão que é a solução do problema. De acordo com Carraher (1993, p.70):

A lógica refere-se aos procedimentos utilizados para tirar conclusões de premissas e ao estudo de tais procedimentos. Assim, uma idéia pode ser classificada como lógica se ela, a partir de certos pressupostos e procedimentos para raciocinar, puder ser justificada como conclusão apropriada. O que constitui uma idéia lógica, portanto, depende fundamentalmente das informações ou dos pressupostos dos quais se parte e dos procedimentos que se aceitam para raciocinar.

Também o técnico dotado deste estilo preferencial de raciocínio consegue mais facilmente organizar e apresentar suas idéias, distinguindo entre o essencial e não essencial e realizando elaborações claras e coerentes para transmitir suas idéias para as outras pessoas. Este tipo de raciocínio adota mecanismos como a lógica indutiva, a lógica dedutiva e, em especial, os silogismos que podem ser definidos como o uso de duas premissas com uma conclusão. As três frases abaixo ilustram o conceito:

Premissa 1

“A rede de computadores é controlada pelo computador servidor.”

Premissa 2

“O computador servidor está inoperante.”

Conclusão

“Logo, a rede de computadores está inoperante.”

5.2.6 Uso das Ferramentas

Para solucionar problemas, um técnico de *Help Desk* e *Service Desk* conta, normalmente, com um conjunto de ferramentas para isso. Pode utilizar-se de um

mecanismo de base de conhecimento (repositório de problemas e soluções previamente preparado) para pesquisar a existência já catalogada da solução para o problema proposto. Pode procurar em um sistema de registro de incidentes ocorrências anteriores para localizar circunstâncias similares e optar por usar o mesmo encaminhamento. Também conta com programas de computador que permitem assumir o controle remoto da estação do usuário: assim é possível visualizar diretamente o problema acontecendo (dispensando longas descrições pelo usuário) e corrigir o necessário. A adequada habilidade de tais ferramentas podem agilizar o atendimento ao usuário, gerando satisfação e produtividade para ambos.

5.3 Participação em Times e Equipes

A participação em times e equipes requer competências, nas quais se destacam:

5.3.1 Espírito de Equipe

Um *Help Desk* envolve mais que uma pessoa. Quanto maior a quantidade de usuários, progride proporcionalmente a quantidade de técnicos para atendê-los com qualidade satisfatória. Assim, um grupo de pessoas trabalhando em um mesmo setor, com mesmos objetivos, deve assumir compromissos e, quiçá, a formação de times para evitar problemas de indivíduos realizando seu trabalho sem preocupar-se com os colegas de setor. Evitar problemas significa registrar adequada e detalhadamente a dúvida de um usuário em sistema informatizado para que, caso um colega precise acessar tais registros, encontre-os de imediato, dispensando

consultas pessoais. Significa evitar “empurrar abacaxis” para colegas, não macular a imagem geral do departamento, entre outras importantes atribuições.

Katzenbach e Smith (2004) elaboram algumas diferenciações entre o conceito de times e grupos. Uma delas é que um grupo de trabalho obtém sua performance sobre as contribuições de cada indivíduo que o compõe, ao contrário de um time, no qual a performance resultante é maior do que a soma das contribuições individuais de cada um que o forma. Ou seja, o resultado é maior do que a soma de suas partes.

Para diferenciar e conceitualizar melhor esta subseção, é interessante aproveitar as palavras destes autores, Katzenbach e Smith (2004, p. 5, tradução nossa):

Um time é uma pequena quantidade de pessoas com habilidades complementares que concordam com um propósito comum, um determinado conjunto de objetivos para avaliação da performance e uma abordagem que os mantém mutuamente em acompanhamento.

Significa que, entre outras características, a equipe (ou time) realiza uma espécie de contrato social de comprometimento mútuo entre seus integrantes para “estarem no mesmo barco”: são definidas (relacionadas ao seu propósito) as regras e obrigações que deverão direcionar seus comportamentos.

5.3.2 Tomada de Decisões

Duhá (2004) explica que, quando um grupo ou time busca tomar uma decisão, é importante obter a participação da maioria dos membros, para que as seguintes vantagens se sucedam: aconteça uma interação entre todos; seja fácil de reconhecer soluções incorretas; surja um contexto de cooperação e apoio necessários para os riscos provenientes da decisão; maior ousadia na solução

proposta; comprometimento de todos e envolvimento nas mudanças de comportamento e atitudes necessárias para implementar as decisões.

Além das decisões tomadas em grupo, também é importante que nos momentos de atendimento os técnicos sejam competentes para realizarem decisões pessoais como: encaminhar o incidente para um nível mais especializado, orientar o usuário para um procedimento passível de risco, além de outros fatores. Nestes momentos, Stephen (2004), expõe as seis etapas do modelo racional que são:

- Definição do problema
- Identificação dos critérios de decisão
- Associação de peso para os critérios identificados
- Desenvolvimento de alternativas
- Avaliação das alternativas segundo os critérios estabelecidos
- Escolha da melhor alternativa

Os critérios de decisão podem envolver aumentar a prioridade do incidente, manter como está, direcionar para outro colega, assumir a responsabilidade de continuar o atendimento, apesar da expiração do tempo e assim por diante.

5.3.3 Coesão do Grupo

Cohen e Fink (2003) consideram que a coesão do grupo ou time pode angariar maior produtividade por que a produção dos participantes individuais será semelhante e o grupo se esforçará para alcançar as normas relativas à produtividade, caso apóiem os objetivos da organização. Para maior coesão do grupo acreditam que existem alguns fatores determinantes:

A) Quando mais freqüentes as interações exigidas pelo emprego, mais provável que as relações e comportamentos sociais se desenvolvam em paralelo às relações e comportamentos do trabalho.

B) Quanto maior a semelhança entre atitudes e valores trazidos pelos integrantes do grupo, maior a chance de coesão.

C) Coesão pode ser aumentada quando existem objetivos superiores aprovados pelo grupo.

D) Desenvolvimento da percepção de um inimigo comum.

E) Quando a freqüência de interações externas for baixa, existe a probabilidade da coesão aumentar.

F) Ao alcançar sucesso em atingir objetivos, a coesão aumenta.

G) Quanto mais fácil e freqüentemente as diferenças forem resolvidas de modo satisfatório para todos os membros, a coesão aumenta.

H) A coesão aumenta quando há abundância de recursos.

5.3.4 Capacidade de Dar e Receber *Feedback*

Moscovici (2004, p. 53) expõe um conceito da expressão *feedback* como “um termo da eletrônica significando retroalimentação: Qualquer procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo”. Em seguida, converte tal definição para o ramo do comportamento, no qual “... todo comportamento dirigido para um fim requer *feedback* positivo ou negativo. Para alcançar um objetivo, alguns indicadores para a efetivação do mesmo são absolutamente necessários, em algum momento, para orientar o comportamento”.

Desta exposição, conclui-se que um colega ou supervisor, ao identificar um comportamento que considere inadequado por parte de um colega, precisaria emitir um *feedback* negativo ao mesmo para que este tenha consciência de um possível erro e evite sua repetição.

Moscovici (2004) sugere sete estratégias para o êxito do *feedback*:

A) Descritivo ao invés de avaliativo: quem o fornece descreve seu desagrado com o relato do evento, ao invés de realizar comentários de juízo;

B) Específico ao invés de geral: identificar-se uma situação, evitando generalizar;

C) Compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor: pode ser destrutivo quando atende apenas as necessidades do comunicador, desconsiderando o receptor.

D) Direcionado: para comportamentos nos quais o receptor possa realmente modificá-los, caso contrário aumentará a frustração deste, ao tentar executar algo que está além do seu alcance;

E) Solicitado ao invés de imposto: Melhor quando o receptor solicita aos colegas que analisem seu comportamento e manifestem sugestões ou relatem comentários;

F) Oportuno: Quanto mais próximo possível após o comportamento, será melhor o resultado e a prontidão da pessoa envolvida para ouvir;

G) Esclarecido para assegurar comunicação precisa: solicitar a repetição como paráfrase para garantir que o receptor tenha compreendido a mensagem transmitida.

5.4 Lidar com Conflitos

Moscovici (2004) esclarece que as pessoas são diferentes no modo de perceber, pensar, sentir e agir. Tais diferenças individuais influenciam na dinâmica interpessoal. Divergências nos quesitos de percepção e idéias fazem com que as pessoas se coloquem em posições antagônicas, gerando o denominado conflito. O mesmo pode oferecer benefícios, pois evita uma estagnação decorrente da permanente concordância, além de estimular o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, revelar problemas e demandar soluções.

É importante que o técnico tenha consciência que os conflitos podem e devem existir. Que não precisam ser evitados, mas sim tratados de maneira adequada.

Stephen (2004) dissecou o processo de conflito ao apresentar quatro estágios, apresentados nas subseções a seguir.

5.4.1 Oposição Potencial

Para que o conflito se estabeleça são necessárias condições antecedentes que propiciem o surgimento do mesmo. São elas:

A) Comunicação – Geralmente, mas nem sempre, as falhas na comunicação propiciam o surgimento do conflito. Listem-se as dificuldades semânticas (significado das palavras, expressões e mensagens), erros de interpretação, “ruídos” nos canais de comunicação e estarão fomentadas as condições necessárias para o problema em questão.

B) Estrutura – Concorrem para o fato, quesitos estruturais como o tempo de casa (equipes jovens e alta rotatividade tendem a aumentar a oportunidade dos

conflitos); estilo de liderança; heterogeneidade; tamanho e especialização das tarefas; sistemas de recompensa. Como ilustração deste último item, imagine-se a necessidade de alcançar determinada performance em detrimento da qualidade no atendimento. Existem empresas que estipulam tempo máximo de quinze minutos para a duração do atendimento pelo técnico de *Help Desk* e, caso este estiver atendendo alguma pessoa de idade não habituada com tecnologia, por exemplo, o atendimento será mais demorado, prejudicando tempos e recompensas, o que conduzirá o técnico à tentativa de encerrar o chamado, mesmo sem o consentimento do usuário ou a solução encontrada.

C) Variáveis pessoais – Os sistemas de valores de cada indivíduo, assim como suas idiossincrasias e diferenças pessoais podem propiciar condições para o surgimento do conflito. Um técnico com baixa auto-estima ou arrogante pode ter um comportamento inadequado junto a seu usuário durante o atendimento. Inclua-se nesta lista a importância dada a liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência, justiça, preconceitos. Tais diferenças serão fonte determinante para surgimento do conflito.

5.4.2 Cognição e Personalização

As condições previamente descritas na subseção anterior somente poderão conduzir ao conflito quando as partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso. Com a frustração, a oposição entre as partes tende a crescer. Estar em desacordo com alguém não significa que deixe alguém tenso ou ansioso. É a nível de sentimento, quando as pessoas se envolvem de maneira emocional,

que ambas as partes experimentam ansiedade, tensão, frustração e hostilidade. Assim, um conflito pode ser percebido e/ou sentido.

5.4.3 Comportamento e Afeto

Segundo Stephen (2004), tendo ocorrido o momento do processo em que surge a percepção ou sentimento do mesmo, ocorrerá uma ação de uma das partes que frustrará o objetivo da outra parte. Um técnico não atenderá o desejo do usuário de visitá-lo em sua mesa; ou não aumentará a prioridade do atendimento, tornando-o mais importante em relação a outros; ou postergará para outro dia a visita. Também do usuário podem surgir atitudes que contrariem os interesses do técnico, como a negativa em enviar o arquivo com problemas ou o desinteresse em executar procedimento solicitado.

Tais comportamentos podem ser sutis, indiretos e controlados até chegarem a formas de luta direta, ofensas, pressão e ameaça política e mecanismos similares. Apresentam-se cinco abordagens para administração do conflito que geralmente são empregadas após o surgimento do mesmo:

A) Competição: Uma das partes busca a satisfação de seus próprios interesses, independente do impacto das mesmas. Um recurso comum é usar uma autoridade formal de um superior em comum para dominar a disputa.

B) Colaboração: Sob esta ótica, acontece o envolvimento de ambas as partes em um processo de cooperação, com avaliação de um leque de alternativas que busque solucionar o problema e esclarecer as diferenças, ao invés de acomodar os pontos de vista. Considerando que a solução deve ser interessante para ambos os lados, é normalmente reconhecida como uma abordagem do tipo ganha-ganha. Um

técnico pode sugerir que, ao invés de visitar pessoalmente o usuário e analisar seu computador, utilizar alguma ferramenta de controle remoto que possa investigar a dificuldade sem necessidade de deslocamento.

C) Evitação: Quando a situação de conflito é reconhecido, as partes podem buscar a fuga (evitam o desacordo realizando uma retirada estratégica de ambas os lados) ou tentarem suprimi-lo.

D) Acomodação: Quando uma das partes busca acalmar o oponente, dispondo-se a atender o interesse do outro em detrimento do seu. Um técnico pode aumentar a prioridade de um atendimento ou realizar alguma ação onerosa para benefício do outro com o objetivo de acomodar a questão, executando algum tipo de sacrifício.

E) Concessão: Quando ambas partes abrem mão de alguma coisa, compartilhando recursos e buscando um compromisso. Neste caso, não existe vencedor nem vencido, mas racionalização do objetivo do conflito, realizando-se uma barganha. O enfoque mais importante neste método é que ambas partes tem disposição de ceder para alcançar um resultado.

5.5 Motivação

Os departamentos de *Help Desk* desejam técnicos que estejam entusiasmados para exercerem suas atividades dentro da organização. As motivações estão ancoradas em aspectos de personalidade do indivíduo e também na paisagem organizacional da empresa ou departamento.

As teorias clássicas esquadriham várias formas nas quais as empresas e departamentos podem manter seus colaboradores motivados. Stephen (2004) apresenta algumas delas:

- **Administração por objetivos** que enfatiza a fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis.
- **Programas de reconhecimento de funcionários** que destacam as realizações de indivíduos assim como dos grupos.
- **Programas de envolvimento dos funcionários** que utiliza o contingente total de funcionários e busca estimular o comprometimento crescente com o sucesso da organização.
- **Programas de remuneração variável** que, ao invés de pagar ao trabalhador pelo tempo de trabalho, oferece parte da remuneração baseada em algum tipo de desempenho individual ou organizacional.
- **Plano de remuneração por habilidades** no qual o salário é proporcional às competências que o funcionário possui, ao contrário do mecanismo tradicional que é pagar pelo cargo/função ocupado.

Moscovici (2004) apresenta também motivações baseadas em características mais internas à pessoa, como a teoria das necessidades (Maslow) e suas revisões e correntes nela embasadas.

5.6 Aprendizado Rápido

As empresas desejam funcionários e colaboradores que possam, em curto espaço de tempo, absorver novos conhecimentos para as atividades que praticam.

Para Gardner (1999, p. 88), “se um indivíduo está motivado para aprender”, provavelmente ele trabalhará com mais empenho, mais persistência, “mais estimulado do que desencorajado por obstáculos, e continue a aprender, mesmo quando não é pressionado para fazê-lo, apenas pelo puro prazer de saciar a curiosidade ou dilatar suas faculdades em direções pouco conhecidas.”

Na interpretação de Casali (1997, p. 72), a aprendizagem “é um processo neural complexo, que leva, quando bem sucedido, à construção de memórias”. Ressalta ainda, que as emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias. Visto que, ninguém aprende facilmente aquilo que não gosta, e muito menos ainda, aquilo pelo que não se interessa. A motivação resulta das emoções e dos afetos.

O mesmo autor afirma que “as emoções e o afeto regulam a intensidade e o conteúdo das memórias; sua formação e sua evocação. As emoções e o afeto, portanto, regulam o desenvolvimento da inteligência, que resulta da capacidade de aprender, isto é, de formar mais e mais memórias” (CASALI, 1997, p. 75). Sendo assim, o exercício é de fundamental importância por estimular o aprendizado e a memória, e por meio deles, a inteligência.

5.7 Tratar com Mudanças

Harvey (1998) caracteriza o tempo **pós-moderno** contendo como principais características o fato de ser fugaz, fragmentário, descontínuo e confuso. Peters (1998), um dos gurus mais bem-sucedidos da administração pós-moderna, explica que as distâncias estão mortas: o que acontece ou disponibiliza-se em um ponto do planeta, em instantes chega até todo os outros. Para o sucesso dos

empreendimentos recomenda destruir organizações, pois é uma atitude mais fácil e prática do que transformá-las. Ainda o mesmo autor, Peters (1998, p. 81), encoraja firmemente a implementação de mudanças: “Corra feito louco.... então mude de direção. Essas sete palavras podem ser tudo o que você precisa saber a respeito de estratégia de negócios na virada do milênio.”

Enfrentando tais situações na economia e nos métodos atuais de administração, empreendimentos de todos os portes estão sujeitos à mudanças e, por conseguinte, seus colaboradores e funcionários. Tais situações podem gerar resistências e são exatamente estas que precisam ser evitadas ou “tratadas”. Cohen e Fink (2003, p. 353) destacam:

Podemos supor, com bastante certeza, que quem acreditar que as mudanças o farão ficar em má situação ou levarão à perda de poder, renda, privilégios, mordomias, amigos e afins resistirá à mudança. Por exemplo, há um inevitável constrangimento em ter de aprender novas habilidades e a resistência pode apenas refletir a vergonha antecipada de ter de passar pelo aprendizado novo. Nesses casos, é importante proporcionar o treinamento necessário e o apoio emocional para superar os constrangimentos do aprendizado.

5.8 Stress e pressão

Nordeman (1997) apresenta uma conceituação de *stress* e pressão ambientadas para departamentos de suporte técnico. Estabelece que a crise no suporte técnico é oriunda de fatores como:

- O aumento da competitividade no mercado de tecnologia faz com que fabricantes liberem produtos não inteiramente concluídos e testados para usuários. Significa que um percentual maior de *bugs* (problemas em programas de computadores) demandará maior suporte técnico, mais chamados, mais incômodos.

- Com tal quantidade de tecnologia em uso hoje em dia, usuários utilizam um leque de tecnologia oriundos de vários fornecedores diferentes. Assim, os analistas de suporte precisam ter proficiência não somente em um produto, mas em vários e como se interligam, trocam informações, interoperam e os problemas que podem surgir de falhas nestes processos.
- Esta tecnologia cada vez mais complexa é utilizada por indivíduos com pouca preparação para uso, o que causa um incremento de problemas oriundos da falta de treinamento e capacitação para operá-la.
- Considerando que existe um constante movimento no sentido de diminuir orçamentos e que as margens de lucro diminuem, os recursos tornam-se escassos para – num paradoxo – combater o aumento de quantidade de atendimentos através de um número menor (ou inadequado) de técnicos. Adicione-se ausência de treinamento adequado, falta de motivação e teremos mais um aspecto a influenciar na crise.
- Por último, a personalidade dos técnicos influencia no atendimento, podendo gerar crises. Pessoas altamente qualificadas no aspecto técnico podem não ser as melhores para realizar atendimentos ao usuário, sendo outras competências tão importantes quando o conhecimento técnico se fazem necessárias.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Considerações Iniciais

Por que esta é uma primeira pesquisa a nível nacional sobre as competências desejadas para técnicos de *Help Desk*, realizar comparações com anteriores é impossível. Não há, por exemplo, como questionar se existe uma tendência na procura de determinada qualidade dos técnicos quando se considera a linha do tempo. Tampouco é possível perceber ou identificar mudanças de comportamento organizacional ou necessidades conforme a tecnologia avança.

Nesta discussão de resultados existe espaço para duas análises, as quais encontram-se esquadrinhadas nas seções subseqüentes: comparação com pesquisa realizada no exterior e avaliações sobre as qualidades que coincidem (ou não) e uma segunda análise das preferências em si, do por quê e se existem motivações para tal.

6.2 Comparação dos Dados com Pesquisa do Exterior

Existe uma comparação passível de ser realizada, contrastando dados atuais com os da entidade *Help Desk Institute*, entidade norte-americana especializada na temática. O gráfico a seguir apresenta o resultado de um item da pesquisa realizada pela instituição supra-citada e ajuda a visualizar o que o mercado mundial (considerando que a pesquisa envolveu empresas a nível mundial e não somente do mercado norte-americano) manifestou.

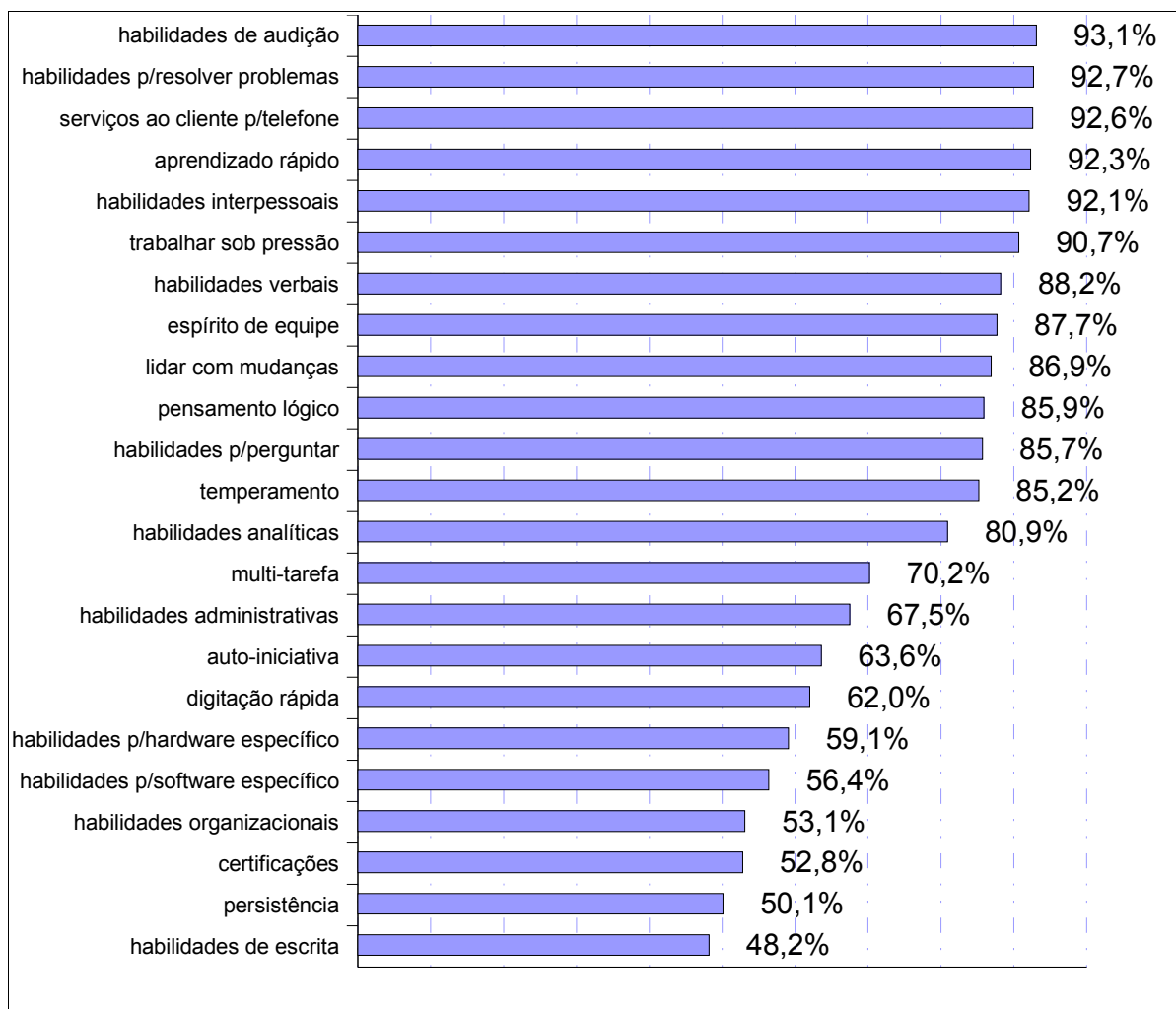


Gráfico 4 – Importância das Qualidades Para Sua Equipe

Fonte: *Help Desk Institute* (2004, p. 86-88)

Ambas as pesquisas são recentes: a do *Help Desk Institute* de 2004; a realizada pelo HDO, agosto de 2005.

Em primeiro lugar, é importante destacar que as duas pesquisas não listavam o mesmo conjunto de qualidades. Caso fosse assim, seria razoável gerar interpretações sobre o que o mercado mundial deseja *versus* o que o brasileiro valoriza. Não é o caso. Contudo, isso não significa que a comparação torne-se impossível. Outra avaliação também é válida: quais são as qualidades que estão

contempladas em ambas as pesquisas, num *ranking* das onze mais valorizadas? Desta forma é factível identificar as características (e realizar conclusões) de quais são procuradas tanto no Brasil quanto no exterior. São coincidentes:

- Habilidade para solucionar problemas
- Habilidade para perguntar
- Trabalhar sob pressão
- Espírito de equipe
- Aprendizado rápido
- Habilidades interpessoais

De onze tópicos mais importantes de cada pesquisa, seis deles são equivalentes. E não por acaso.

6.2.1 Habilidade para Solucionar Problemas

Considerando que os departamentos de *Help Desk* estão lá para atender as necessidades de seus usuários e que estes, em geral, acessam o *Help Desk* por que enfrentam mais dificuldades do que realizam requisições no seu dia-a-dia, contar com profissionais que tenham qualidades para resolver problemas é quase uma imposição. Se é verdade que tais áreas, nos dias de hoje, dedicam-se também a outras atividades (controle de pedidos, gerenciamento de inventário, projetos especiais), é verdade que a avalanche de problemas, dificuldades, incompatibilidades entre produtos e outros itens geram uma necessidade ímpar para solucionar questões.

6.2.2 Habilidade para Perguntar

Um técnico pode ser hábil (competente em termos de raciocínio e desenvolvimento mental) para solucionar problemas de quebra-cabeças, cubos, anagramas e outros desafios de concentração. Mas em um *Help Desk* ele está interagindo com pessoas que encontram dificuldades. Entre um emaranhado de emoções, problemas de comunicação, sotaques, signos deslizando de seus significados e outras dificuldades, o técnico precisa saber perguntar. Questionar para ter um panorama do problema, das necessidades, do que aconteceu; realizar perguntas abertas e fechadas; refazer seu plano de inquirição quando o caminho não estiver sendo bem-sucedido. Tudo de modo a levantar detalhes que ajudem a conduzir a entrevista telefônica para um final feliz para o usuário.

6.2.3 Trabalhar sob Pressão

Um contexto mundial impelindo o indivíduo para o consumismo, a uma constante busca de êxitos, contrastando com violência física e moral permeada com crises de identidade, de família com os efeitos da globalização. Junta-se a isso um ambiente de trabalho onde o cotidiano é lidar com ciclones de problemas de terceiros, coações emocionais, tensões no grupo de trabalho em busca de resultados e a existência de usuários pouco treinados. E por último, um gerenciamento por métricas no qual o tempo de atendimento é anotado e os grandes volumes de atendimentos mensais são premiados (nem sempre relacionados com a satisfação dos usuários) e teremos técnicos trabalhando sob razoável pressão.

6.2.4 Espírito de Equipe

A maioria das profissões hoje em dia envolvem grupos de pessoas. Indivíduos que juntos irão trabalhar para alcançar um resultado final. Mesmo em atividades peculiares, como de um médico-cirurgião ou escritor, existirá a dependência de seu corpo de enfermagem, secretárias ou, no caso de escritores, de seus agentes publicitários, da equipe da gráfica e outros partícipes na busca de um resultado final vitorioso.

Assim, é natural que supervisores de *Help Desk* e *Service Desk* tenham a necessidade de engajamento dos técnicos de suporte junto aos compromissos e objetivos do departamento. Essas relações se manifestam desde o registrar de um chamado no sistema informatizado (para que outros colegas possam conhecer o que acontece), no compartilhar de novos conhecimentos adquiridos, na participação em reuniões de decisão e acompanhamento e na troca de feedbacks.

Ter uma equipe coesa onde a individualidade não seja mais prestigiada do que o grupo fornece oportunidades de crescimento para todos, alcançando os objetivos propostos e os indivíduos colaborando-se mutuamente. A visão muda do objetivo pessoal para o do grupo, favorecendo a interação e a cooperação.

6.2.5 Aprendizado Rápido

Tempo tornou-se quase uma moeda no mundo moderno. No passado, antes da globalização e da forte competição entre empresas, existia tempo para aprender, debater, avaliar e questionar conhecimentos. Hoje, a tecnologia vem paradoxalmente diminuindo distâncias e reduzindo espaços (ensino à distância, enciclopédias em *CD-ROMs*) e tornando as pessoas ainda mais necessitadas de

educação formal (é preciso saber lidar com as novas tecnologias, computadores, e-mail, internet, processadores de textos). Já não há mais tempo para repouso ou descanso. As pessoas precisam prover suas próprias carreiras, independente do que sinaliza a empresa. E dentro de todo este contexto, as instituições privilegiam os indivíduos que conseguem aprender rapidamente o uso da tecnologia em detrimento de outros que possuem dificuldade de adaptação ou de absorção destes novos conhecimentos.

6.2.6 Habilidades Interpessoais

Segundo Moscovici (2004, p. 36): “Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.”

Em nada surpreende que os supervisores de *Help Desk* e *Service Desk* queiram técnicos com habilidade para tratar com usuários emocionados (desesperados, irritados, indignados, aborrecidos) por encontrarem dificuldades em executar suas atividades devido à falhas na tecnologia envolvida ou até mesmo desconhecimento de como utilizá-las. Diante de um quadro assim, é preciso que o técnico mantenha-se calmo, demonstre empatia pela situação do usuário, construa um relacionamento de confiança para acalmar o mesmo e uma série de outras disposições como acurada percepção, *feedback*, boa comunicação e outras.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pesquisou quais as competências mais desejadas em técnicos de *Help Desk* e *Service Desk*, de acordo com os responsáveis por estes departamentos. Em uma lista de 22 características, apenas cinco podiam ser selecionadas. Uma digressão teórica sobre tais funcionalidades foi realizada para equalizar os conhecimentos sobre tais características e a análise dos resultados contemplou também uma comparação com estudo mundial.

As seis qualidades mais desejadas nos técnicos, segundo a pesquisa, foram: habilidade para solucionar problemas; para perguntar; para trabalhar sob pressão; possuir espírito de equipe; ter aprendizado rápido e por último, mas não menos importante, habilidades interpessoais. Tais características também comparecem como importantes na pesquisa norte-americana correlata.

As duas primeiras, habilidade para solucionar problemas e saber perguntar, são inerentes à própria atividade do departamento de suporte técnico. Mais do que Call Centers, as equipes de suporte técnico nem sempre trabalham com fatos conhecidos, sendo exigidas competências para diagnóstico de problemas e adequada condução dos procedimentos até a solução.

Dois outros itens, trabalhar sob pressão e ter aprendizado rápido, refletem o panorama dos tempos pós-modernos. A competição, a globalização e outras variáveis externas fazem com que tudo seja urgente (gerando pressão) e que não exista mais tempo suficiente para longos períodos de aprendizado, conhecimento e adaptação à cultura da empresa e dos produtos suportados.

Por que tais departamentos lidam diariamente, de maneira interna e externa, com pessoas, duas habilidades extras foram bem posicionadas na pesquisa: espírito de equipe e relacionamento interpessoal. O sucesso do relacionamento interno do time, a sua troca de experiências, coesão, *feedback* e também a maneira como gerenciam os contatos com seus usuários, fazem com que as pessoas integrantes do suporte técnico precisem obrigatoriamente de tais qualidades.

Um aspecto relevante é que, conforme o **GRÁFICO 2 – Treinamento Oferecido**, metade das empresas investem em capacitação dos técnicos nos produtos manipulados pelos usuários e naqueles que facilitam e registram os atendimentos aos mesmos. De maneira desproporcional e pouco equitativa, esses mesmos recursos não são direcionados para o desenvolvimento das seis competências que encabeçam o topo desta pesquisa.

Formular hipóteses para tal situação podem fazer brotar idéias como: as supervisões consideram mais importantes o conhecimento tecnológico em detrimento das competências assinaladas; os gerentes não conseguem convencer as esferas superiores dos benefícios de tal treinamento; inexistem capacitações disponíveis no mercado para abastecer estas necessidades; ou ainda, simplesmente não se percebem a importância das mesmas, ficando tais como a parte submersa de um *iceberg* que, não sendo visto, não é notado.

O objetivo deste trabalho não é desenvolver tais hipóteses, mas resta ao leitor considerar tais sugestões e até mesmo germinar outras. Fato é que, tendo em vista os interesses dos supervisores agora revelados por esta pesquisa nacional em conjunto com este estudo, é preciso galgar o próximo degrau que se apresenta claramente: levar a cabo o desenvolvimento das hipóteses citadas.

O ato de comparar sempre é mais fácil. As diferenças e semelhanças configuram-se como faróis marítimos: manifestam-se clara e visivelmente. A partir de agora, com os resultados da pesquisa HDO e deste estudo, é possível realizar críticas e partir para novas análises, já sobre uma realidade estimada.

A expectativa deste autor é ter colaborado para o processo de profissionalismo do setor ao colocar uma das primeiras de centenas de pedras que irão construir um conhecimento científico maior sobre o setor de *Help Desk* e *Service Desk* a nível nacional. Operar não mais sobre números e análises estrangeiras, mas levando em conta nossas características e a realidade nacional.

Os números estão expostos. As qualidades reveladas. Cabe agora aos supervisores de *Help Desk* e *Service Desk* de nosso país obrarem de maneira científica para alcançarem um profissionalismo maior na classe, cujos resultados serão sentidos diretamente no desempenho de suas empresas.

REFERÊNCIAS

BALLONE, GJ. Percepção - in. **PsiquWeb Psiquiatria Geral**, Internet, 1999 – disponível em <http://www.psiqweb.med.br/cursos/percep.html>. Acesso em 24 ago. 2005.

BRUTON, Noel. Help Desks & Call Centers – A comparasion. **SupportWorld**, Colorado Springs, p. 10-11, nov. 2004.

CARRAHER, DAVID W. **Senso crítico: do dia-a-dia às ciências humanas**. São Paulo: Pioneira, , 1993.

CASALI, A. (Org.). **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem**. São Paulo: EDUC, 1997.

CAUDURO, F. C. et al. **O processo de mudança e aprendizagem no call center de uma empresa de telecomunicações**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

CHALHUB, Samira. **A meta-linguagem**. 4. ed. São Paulo: Ática, 1998.

CHALHUB, Samira. **Funções da linguagem**. 9. ed. São Paulo: Ática, 1999.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COHEN, Roberto. **Psicologia da linguagem e da comunicação aplicada a um ambiente de Help Desk**. 1999. 9 f. Trabalho apresentado como exigência parcial para aprovação na disciplina de Psicologia da Linguagem e da Comunicação (Graduação em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

CZEGEL, Barbara. **Help desk praticitioner's book**. Nova Iorque: Wiley Computer Publishing, 1999.

DUHÁ, André. **Vantagens da tomada de decisões em grupo**. Porto Alegre: EAD-PUC-RS, 2004. 1 CD-ROM. Windows

GARDNER, Howard. **O verdadeiro, o belo e o bom**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard business review on knowledge management**. Boston: HBS Press, 1998.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1998.

HDO. **Pesquisa nacional de métodos e métricas em help desk e service desk.** Porto Alegre, 2005. 41 p.

HELP DESK INSTITUTE. **Best practices survey 2004.** Colorado Springs, 2004. 102 p.

JAKOBSON, Roman. **Lingüística e comunicação.** São Paulo: Cultrix, 1987.

KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas. The discipline of teams. **Harvard business review on teams that succeed.** Boston: HBS Press, 2004.

MARTINS, Eduardo. **Manual de redação e estilo de O Estado de S. Paulo.** 3 ed. São Paulo: O Estado de S. Paulo, 1997.

MOTTA, Fernando Prestes; ALCADIPANI, Rafael; BRESLER, Ricardo. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, Eduardo (Org.); VERGARA, Sylvia (Org). **Gestão de pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

NORDEMAN, Rebecca B. **Optimizing stress in the technical support environment.** Colorado Springs: Help Desk Institute, 1997.

PEREIRA, Janice I. Processo Criativo: Considerações Sobre o Tema. In: **Inter-relações: temas em processo de grupo.** TONDO, Cláudia T.; MARTINS, Ricardo V.; BITTENCOURT, Christiane M. (Org). Porto Alegre: PUC, 1998.

PETERS, Tom. **O círculo da inovação.** São Paulo: Harbra, 1998.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

STERNBERG, Robert J. **Psicologia cognitiva.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

ZIMERMAN, David E. **Fundamentos básicos das grupoterapias.** Porto Alegre: Artemed, 2000.

VANOYE, Francis. **Usos da linguagem – problemas e técnicas na produção oral e escrita.** 12. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante:

O HDO é uma entidade nacional e está realizando uma pesquisa cujo objetivo é investigar estatísticas de atendimento de Help Desk e Service Desk no Brasil.

Sua participação neste estudo é voluntária e envolve o preenchimento de um questionário com 22 perguntas com tempo médio de 20 (vinte) minutos. Se decidir não participar ou quiser desistir em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

O preenchimento deste formulário e a submissão do mesmo significam concordância implícita de sua vontade de participar.

Os resultados deste estudo poderão ser publicados, mas nem seu nome nem informações de sua empresa irão aparecer e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-los. Se quiser, ao final do questionário poderá permitir que apenas o NOME de sua empresa seja divulgado, como participante desta pesquisa.

Apesar de você não obter benefícios diretos em decorrência de sua participação, a provável vantagem que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a possibilidade de refletir sobre o tema proposto e ter acesso aos resultados que espelham dados de empresas que possuem Help Desk e Service Desk em todo o território nacional.

Quaisquer dúvidas referentes à pesquisa poderão ser esclarecidas através de nossa entidade pelos telefones 51.3321-2566 ou 11.3663-3146.

Atenciosamente,

Roberto Cohen e Hetel Semer

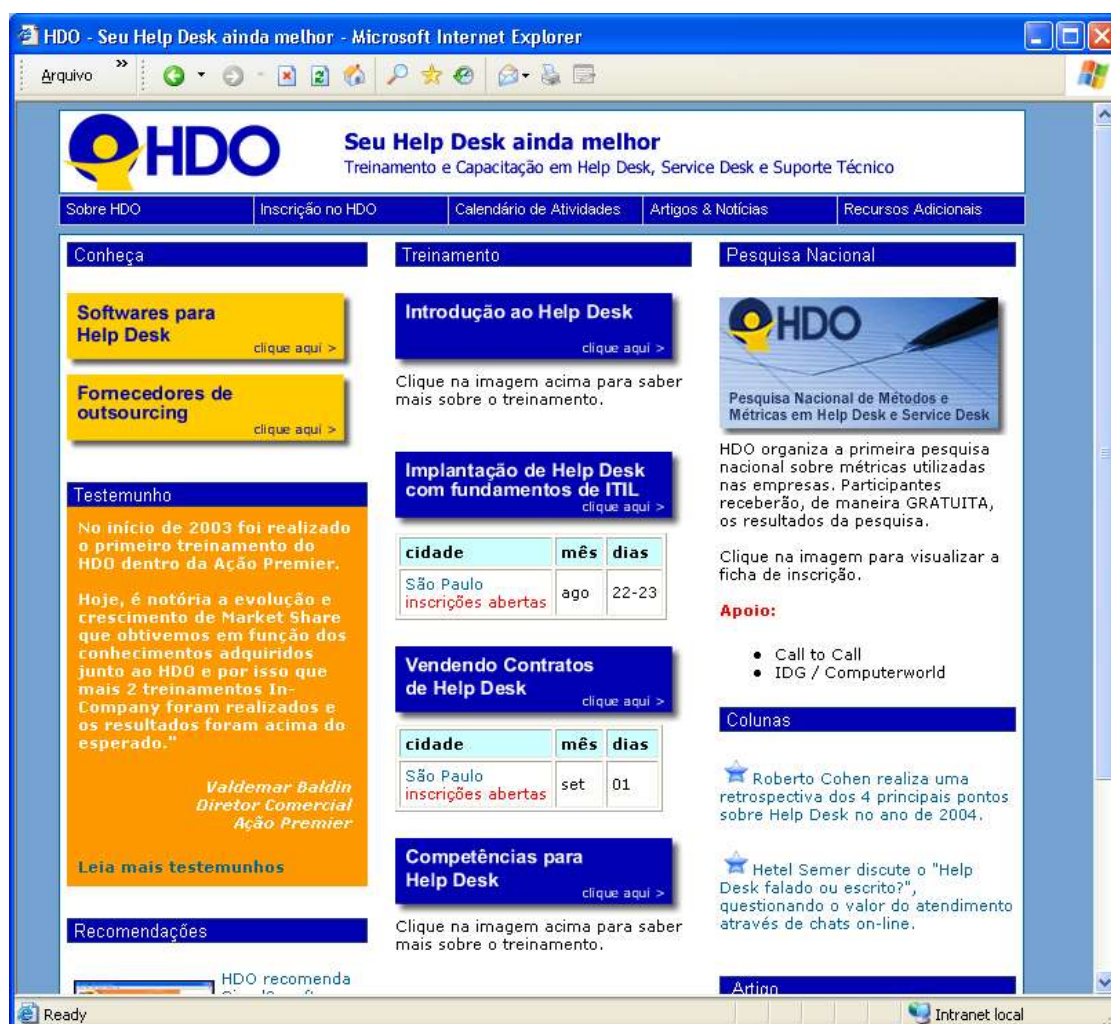
Porto Alegre e São Paulo, 2005

APÊNDICE B


EXEMPLOS DE PÁGINAS E QUESTIONÁRIO NA INTERNET

1 PÁGINA INICIAL DO SITE

Tela inicial, com destaque no lado direito superior para a pesquisa nacional.



2. PÁGINA DE INFORMAÇÃO SOBRE A PESQUISA



Benefícios
O que você ganha com HDO

Pesquisa Nacional de Métodos e Métricas em Help Desk e Service Desk

Você está convidado a participar da primeira pesquisa nacional relacionada a assuntos de Help Desk e Service Desk.

O objetivo é pesquisar informações deste segmento para realizar comparações relevantes ao ambiente nacional.

Apesar de já existirem números estrangeiros, nada se produziu até o momento com dados de empresas em território brasileiro que espelhassem a **NOSSA REALIDADE**.

O HDO, fundado há mais de dois anos por especialistas na área, com dezenas de cursos realizados na área, assume essa responsabilidade de coletar, processar e analisar tais dados, condensando tais informações para o mercado. Em contra-partida, contamos com seu interesse para gerarmos tais informações.

Por favor, compartilhe este link com seus colegas para que uma maior quantidade de informações possa trazer resultados mais representativos.

Obrigado por dedicar seu tempo a completar esta pesquisa.

Algumas observações:

1. Solicitamos que inscreva-se no formulário adequado (passo seguinte). É preciso usar sua conta de correio eletrônico com domínio específico (não serão aceitos contas em yahoo, hotmail, terra, uol e outros).
2. Ao concluir sua inscrição, o HDO lhe enviará o link para preenchimento do questionário.
3. Esta pesquisa possui 22 perguntas. Recomendamos respondê-las todas de uma vez.
4. Somente um preenchimento por empresa é permitido. SE VOCÊ TRABALHA PARA UMA EMPRESA QUE ATUA EM VÁRIAS ORGANIZAÇÕES DE SUPORTE, POR FAVOR UTILIZE DOMÍNIOS DE CORREIO ELETRÔNICO DIFERENTES.
5. Se você dúvidas ou precisar de maiores informações, contate-nos através dos e-mails constantes no rodapé desta página.


IMPORTANTE

Esta pesquisa será disponibilizada **GRATUITAMENTE** a partir de AGOSTO/2005 **APENAS** para as empresas que preencherem o questionário.

3. PÁGINA DO TERMO DE CONSENTIMENTO E FICHA DE INSCRIÇÃO

Preliminar
<p>Termo de consentimento</p> <p>Prezado participante:</p> <p>O HDO é uma entidade nacional e está realizando uma pesquisa cujo objetivo é investigar estatísticas de atendimento de Help Desk e Service Desk no Brasil.</p> <p>Sua participação neste estudo é voluntária e envolve o preenchimento de um questionário com 22 perguntas com tempo médio de 20 (vinte) minutos. Se decidir não participar ou quiser desistir em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.</p> <p>O preenchimento deste formulário e a submissão do mesmo significam concordância implícita de sua vontade de participar.</p> <p>Os resultados deste estudo poderão ser publicados, mas nem seu nome nem informações de sua empresa irão aparecer e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-los. Se quiser, ao final do questionário poderá permitir que apenas o NOME de sua empresa seja divulgado, como participante desta pesquisa.</p> <p>Apesar de você não obter benefícios diretos em decorrência de sua participação, a provável vantagem que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a possibilidade de refletir sobre o tema proposto e ter acesso aos resultados que espelham dados de empresas que possuem Help Desk e Service Desk em todo o território nacional.</p> <p>Quaisquer dúvidas referentes à pesquisa poderão ser esclarecidas através de nossa entidade pelos telefones 51.3321-2586 ou 11.3663-3146.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>Roberto Cohen e Hetel Semer</p> <p>Porto Alegre e São Paulo, 2005</p>
<p>Orientações</p> <p>Preencha o formulário abaixo e depois clique em ENVIAR.</p> <p>Não são aceitos emails particulares como terra, yahoo, hotmail, uol, gmail e outros.</p> <p>O HDO enviará posteriormente o link para preenchimento do questionário.</p> <p>Nome</p> <p>Cargo</p> <p>Empresa</p> <p>Endereço</p> <p>Bairro</p> <p>Cidade</p> <p>Estado</p>

4. PÁGINA 1 DO QUESTIONÁRIO



Pesquisa Nacional de Métodos e Métricas em Help Desk e Service Desk

Página 02 / 04

Ao analisar as questões, considere-as relacionadas à sua organização de suporte.

1. Qual o segmento de atuação em que melhor se encaixa sua empresa?

nenhum

2. Que tipo de suporte é oferecido?

☒ Sem resposta

☐ interno

☐ externo

☐ misto - 50% interno, 50% externo


3. Quantos usuários (ao total) são atendidos?
(Informe apenas algarismos, sem uso de ponto de milhar)

0


4. Quantos técnicos de primeiro, segundo nível e de campo são utilizados para atender seus usuários?
(Informe apenas algarismos, sem uso de ponto de milhar)

0

5. ÚLTIMA PÁGINA DO QUESTIONÁRIO



Pesquisa Nacional de Métodos e Métricas em Help Desk e Service Desk



Página 04 / 04

17. Marque cinco características que você considera mais importante em técnicos de Help Desk e Service Desk:

<input type="checkbox"/> Lidar bem com mudanças	<input type="checkbox"/> Aprendizado rápido
<input type="checkbox"/> Raciocínio lógico	<input type="checkbox"/> Trabalhar sob pressão
<input type="checkbox"/> Habilidades administrativas	<input type="checkbox"/> Habilidades interpessoais
<input type="checkbox"/> Digitação rápida	<input type="checkbox"/> Audição competente
<input type="checkbox"/> Persistência	<input type="checkbox"/> Habilidade p/solução de problemas
<input type="checkbox"/> Habilidade para perguntar	<input type="checkbox"/> Espírito de equipe
<input type="checkbox"/> Iniciativa própria	<input type="checkbox"/> Habilidades verbais
<input type="checkbox"/> Habilidades de escrita	<input type="checkbox"/> Dar e receber feed-back
<input type="checkbox"/> Auto-confiança	<input type="checkbox"/> Lidar com conflitos
<input type="checkbox"/> Liderança	<input type="checkbox"/> Criatividade
<input type="checkbox"/> Planejamento	<input type="checkbox"/> Flexibilidade

18. Quais destas áreas sua equipe de suporte técnico recebe treinamento formal:

☐ Serviços ao cliente - o que perguntar, como, etc.

☐ Gerenciamento pessoal - habilidades interpessoais, stress, tempo