

## Como monitorar sua equipe de trabalho

Vladimir Prestes (\*)

*O monitoramento da equipe de trabalho é uma das principais funções dos gestores. As tecnologias ajudam a aperfeiçoar essa tarefa e hoje não é mais necessário aplicar tanto esforço para saber exatamente como cada empresa, cada departamento específico e cada funcionário está trabalhando*

### Que e como os empregadores monitoram?

Hoje, o monitoramento do trabalho de funcionários pode ser realizado praticamente por qualquer empresa, independente de perfil ou porte. A metodologia dependerá apenas do tipo de atuação do funcionário, que poderá ser externa ou dentro do escritório. Por exemplo, nos telefones celulares dos carteiros são instalados aplicativos com GPS, que acompanham todos os deslocamentos. Dispositivos de rastreamento, que registram a rota e o consumo de combustível, são instalados nos veículos de serviço. Os rastreadores também são utilizados para determinar a localização de funcionários de um armazém ou de um determinado setor da fábrica.

Os escritórios usam câmeras de vídeo, sistemas de controle de acesso e softwares especializados para o monitoramento das atividades dos funcionários nos computadores. Hoje já estão disponíveis no mercado brasileiro sistemas de monitoramento automático das atividades dos funcionários no computador, capazes de monitorar programas e aplicativos usados por determinado funcionário, o tempo gasto e com qual finalidade, ou seja, a tecnologia permite identificar se esse tempo foi gasto efetivamente para tarefas de trabalho ou para fins pessoais, avaliando a produtividade da equipe e produzindo relatórios para o gestor.

Já os sistemas conhecidos como DLP promovem um maior controle de funcionários. Esses programas são desenvolvidos para proteger as informações confidenciais contra vazamentos. Hoje é fundamental proteger não apenas as informações dentro da empresa, mas também a empresa contra perdas financeiras, provocadas por diferentes tipos de ações. Essas ações são cometidas pelos funcionários, uma vez que as informações não vazam por si só. É necessário lidar não só com a informação, mas com o "fator humano", considerado pela maioria dos especialistas da SI em todo mundo como a maior de todas as ameaças. Por exemplo, negligência de funcionários, conluio de profissionais com concorrentes, uso ilegal de recursos da empresa, espionagem industrial, vingança de funcionários - são muitas possibilidades.

De acordo com pesquisa da IBM e Ponemon Institute (2016), que entrevistou especialistas de TI e SI dos Estados Unidos, Grã-Bretanha, França, Alemanha, Austrália, Emirados Árabes e Brasil, em 74% dos incidentes, o fator humano teve um papel decisivo.

### Por que é preciso monitorar a equipe de trabalho?

O empregador utiliza um sistema de gerenciamento de tempo para otimizar os processos empresariais, distribuir eficientemente a carga de trabalho e reduzir o gasto de tempo durante as operações. Com as ferramentas adequadas é possível analisar a experiência e o prejuízo médio das empresas causado pelo uso indevido do tempo de trabalho, pode ser reduzido em 30%.

Para facilitar o entendimento de como isso funciona, darei o exemplo de um de nossos clientes. Trata-se de uma empresa comercial, com 50 funcionários e salário médio de 600 dólares. Quando a ferramenta foi instalada, o tempo improdutivo de todos os empregados era em média de 32%. E essas não eram apenas observações pessoais, mas um fato comprovado. Obviamente, a gestão conduziu um trabalho explicativo entre os funcionários, que foram informados de que esta postura com relação ao trabalho era inaceitável. O monitoramento com a ajuda do sistema teve continuidade. Dois meses depois, o número de atrasos e intervalos diminuiu, e o tempo improdutivo foi reduzido pela metade. Se recalcarmos em um equivalente monetário - a empresa, depois de trabalhar a disciplina, deixou de "desperdiçar" mais de 50 mil dólares do fundo salarial ao ano.

Ou seja, os sistemas de gerenciamento do tempo de trabalho foram projetados para resolver problemas muito específicos: melhorar a disciplina de trabalho, otimizar os processos empresariais e, como resultado, contribuir para o investimento efetivo do dinheiro da empresa.

No entanto, os riscos associados às fraudes cometidas por funcionários são muito mais amplos e diversificados. Para combatê-los, foram criados os sistemas DLP. Eles também podem monitorar o tempo de trabalho dos funcionários, mas sua tarefa principal é preservar a confidencialidade das informações corporativas. Na verdade, os sistemas DLP monitoram a movimentação de documentos - arquivos e pastas - com os quais os funcionários trabalham. E também as ações realizadas com as informações de texto e gráficas, utilizadas dentro da empresa ou enviadas para endereços externos.

Um exemplo típico baseado no uso da solução DLP: o serviço de segurança da empresa identificou a comunicação entre um funcionário e um concorrente. "Rios de dinheiro" foram prometidos ao funcionário, caso ele fosse trabalhar na empresa concorrente e "levasse" alguns dos arquivos do antigo local de trabalho. Por fim, o funcionário, sem pensar duas vezes, copiou 11 mil documentos para um pen drive e foi para casa tranquilamente. Mas como os agentes do serviço de SI estavam a par do que estava acontecendo, eles configuraram a criptografia no computador do funcionário. Os documentos foram copiados, mas de forma criptografada. O funcionário não pôde acessá-los de outro computador, mas as evidências da violação ficaram registradas no sistema DLP.

Os exemplos apresentados mostram que o empregador pode resolver questões como essas, com a ajuda de sistemas de monitoramento, controlando as tarefas empresariais. Portanto, seria um erro pensar que o monitoramento é necessário apenas para que se tenha o controle. Tais sistemas exigem investimentos financeiros. E nenhum empresário irá investir em algo que não lhe traga resultados claros - seja a interceptação de espionagem industrial, a proteção da base de clientes ou a luta contra o roubo de combustível dos carros corporativos.

**Quão dentro da lei estão essas tecnologias?**

A utilização dessas tecnologias para o controle do trabalho de funcionários é legal, desde que sujeita a certas regras. Mas as discussões sobre esta questão continuam. A Organização dos Estados Americanos (OEA) tem operado na América Latina. Suas atividades visam assegurar que seus países membros tomem medidas para proteger os desenvolvedores de certos produtos. A organização promove a proteção da propriedade intelectual e fornece um banco de dados com os materiais necessários para os países de toda a região.

Como parte da integração de leis, regulamentos e normas, a OEA publica no site do SICE (Sistema de Informações sobre Comércio Exterior) documentos normativos aplicados a este setor. No que diz respeito à resolução desta questão no nível empresarial, os contratos de trabalho individuais e acordos de confidencialidade, assinados pelos funcionários, devem estar especificadas as possibilidades e limitações das atividades dos funcionários. Da mesma forma, nestes documentos deve ser explicitado o direito do empregador de controlar os dados, bem como as ferramentas técnicas pertencentes à empresa.

A utilização de sistemas para o monitoramento do tempo de trabalho dos funcionários em computadores estará de acordo com a lei se:

1. A organização estabelecer um regime para o uso de recursos informacionais e ferramentas técnicas da empresa através de um ato legal normativo local.
2. Houver documento assinado, comprovando a ciência dos funcionários sobre a utilização do sistema.
3. No contrato de trabalho houver uma proibição sobre o uso dos equipamentos de trabalho para fins pessoais.
4. Houver notificação assinada pelos funcionários, de que empregador controla a qualidade e o volume de trabalho realizado pela equipe.

Também é necessário notificar os funcionários sobre a existência de outros sistemas de monitoramento. Muitos programas de monitoramento podem realizar capturas de tela, gravação de vídeo e áudio, portanto, notificar os funcionários sobre tal monitoramento é uma prioridade. Normalmente, os fornecedores dão orientações a seus clientes, inclusive sobre os aspectos legais do uso de sistemas.

**(\*) É Diretor Geral da SearchInform no Brasil, líder russa em sistemas de segurança da informação há mais de 20 anos. Com mais de dois mil clientes e cerca de 1.200.000 computadores protegidos, possui escritórios em 16 países.**

# Índice de esforço do cliente: Três maneiras de analisar esse novo indicador

Seja tentando realizar mais tarefas em um dia, mais trabalhos por técnicos por ano ou mais consertos realizados na primeira tentativa, existem diversas maneiras testadas ao longo do tempo para demonstrar o desempenho do serviço em campo por meio de métricas

Paul Whitlam (\*)

No entanto, se você ainda não tiver certeza de que seu serviço está proporcionando o melhor desempenho possível, talvez seja a hora de procurar um novo conjunto de KPIs em um lugar surpreendente: seus clientes. Quão intenso eles estão trabalhando? No momento em que toda a sua empresa está obcecada em agradar os clientes, muitos subestimam o papel que o esforço do cliente desempenha na qualidade da experiência.

O Índice de Esforço do Cliente é um indicador de desempenho chave (KPI) que mensura quanto esforço o consumidor dedica à solução de um problema ou obtenção de um serviço. De acordo com a Harvard Business Review Brasil, 80% das organizações usam índices de satisfação do cliente como principal critério para avaliar a experiência do cliente. O estudo revelou que o poder preditivo do Índice de Esforço do Cliente é realmente forte. Dos clientes que disseram ter feito baixo esforço, 94% mantiveram a intenção de voltar a comprar da empresa e 88% disseram que aumentariam os gastos. Por outro lado, 81% dos clientes que tiveram dificuldade para resolver um problema manifestaram a intenção de falar mal da companhia.

Por isso, se a retenção de clientes fiéis for uma prioridade para o seu negócio, continue lendo.

### Quanto seu cliente vai trabalhar

Hoje, você pode encomendar qualquer coisa online em questão de segundos e receber no mesmo dia. Você pode até solicitar uma viagem em minutos com o clique de um botão. Empresas como a Amazon e a Uber estão fazendo com que os clientes recebam um ótimo serviço sem esforço por parte deles. Esse tipo de negócio sob demanda tem definido um alto padrão para todas as organizações prestadoras de serviço.

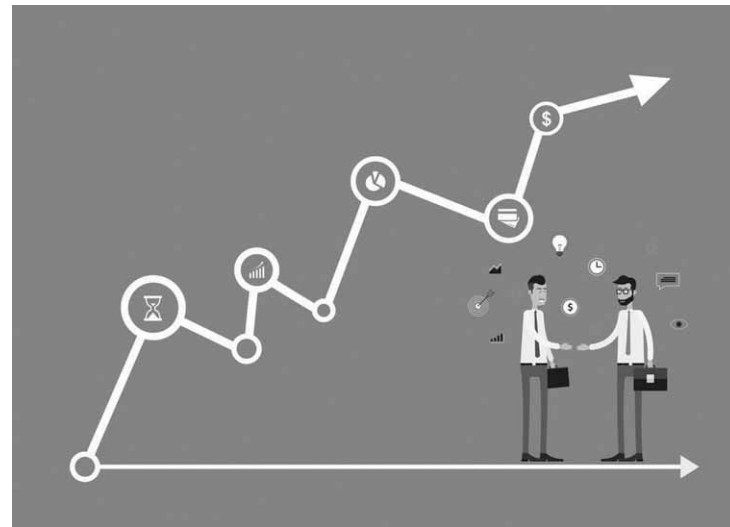
Uma ótima experiência para o cliente pode começar quando surge um problema. Na primeira ligação, na visita ao site de reservas ou como eles são notificados sobre os dados profissionais de um prestador de serviço.

O mesmo vale para as experiências ruins. Para descobrir as maneiras pelas quais você poderia aliviar a dor do cliente antes mesmo de resolver o problema, considere todas as possíveis interações com o seu negócio. Aqui estão três maneiras pelas quais as empresas de serviços podem reduzir o esforço do cliente.

### Ativar o verdadeiro autoatendimento

Para alguns, o autoatendimento significa solução de problemas e problemas resolvidos pelos próprios clientes. Para outros, essa definição inclui o fornecimento de acesso contínuo a informações importantes que ajudam o cliente a não só tratar dos problemas, mas continuamente receber o máximo valor de seus produtos ou serviços.

Isso se estende à facilidade dos clientes solicitarem ajuda ou informação, marcarem uma consulta ou falarem diretamente com um representante. Muitas dessas questões podem ser conseguidas por meio de um site bem projetado e fácil de navegar, conectado a um sistema de gerenciamento de conhecimento que



compartilha informações consistentes com o que é visto pelos seus funcionários.

### Capacitar todos os envolvidos

Para cada passo na jornada do seu serviço, você quer que os clientes sintam-se no controle do processo e que você esteja tratando seu tempo com respeito. Dispense informações confusas ou incompletas que não ajudam.

Seus funcionários da linha de frente também devem ter o poder de fazer o melhor trabalho possível. Eles terão acesso prévio ao caso do cliente para que possam chegar preparados? Eles serão direcionados para o local de trabalho com as peças e equipamentos corretos em seus veículos? Os funcionários de call center e mobile podem tomar decisões baseadas em políticas flexíveis ou bem definidas para alcançar uma solução satisfatória mais rapidamente?

Imagine um cliente que precise explicar um problema para um técnico recém-chegado depois de já fazer isso por telefone ou online, e então não conseguir resolver o problema por conta de uma peça que não tem em mãos ou falta de habilidade. Agora eles precisam reiniciar o processo para fazer um novo agendamento. Como eles classificariam o seu esforço em uma escada de 1 a 5?

### Integrar, integrar e integrar

Para habilitar o controle, a transparência e a capacitação demandada pelos consumidores, é essencial a integrar todos os canais e equipes. Embora os clientes possam preferir agentes de telefonia através de bate-papos automatizados ou SMS, eles querem a opção que lhes ofereça a ajuda de que precisam o mais rápido possível. No entanto, muitos dos atuais canais de comunicação garantem que os clientes sejam facilmente transferidos e que essas informações sejam compartilhadas sem problemas. Você quer minimizar o tempo em que seu cliente é enviado para outro departamento, mas se for inevitável, você pode transferi-lo juntamente com todas as informações relevantes para que não precise recomeçar do zero com a próxima pessoa no telefone.

Da mesma forma, o modo como seu profissional de serviço de campo interage com seu cliente deve ser padronizado e consistente com sua marca. Integre seus canais de comunicação, seu CRM, bem como seus processos e políticas, para fornecer com consistência serviços que minimizem o esforço do cliente.

### Alto esforço está inversamente relacionado à boa experiência

Especialistas em experiência do usuário entendem que minimizar o atrito e o esforço otimiza a experiência do cliente, a retenção e a repetição de negócios. Uma pesquisa do Gartner e da Forrester incentivava as empresas a focarem-se em como diminuir o esforço do cliente para conquistar corações e mentes. É importante entender que fazer com que os clientes sintam que seu tempo é valorizado e que auditar as áreas de melhoria é um ótimo ponto de partida.

Além de aumentar a eficiência e a produtividade da força de trabalho, examine onde sua empresa pode minimizar o esforço do cliente. Isso cria experiências ininterruptas a partir do momento em que surge a necessidade do serviço. Seus clientes certamente serão gratos pela sua lealdade.

**(\*) É Vice-presidente sênior de marketing global da ClickSoftware, líder no fornecimento de soluções para a gestão automatizada e otimização da força de trabalho e serviços em campo.**



## News @TI

### Intelligent Enterprise

@A MicroStrategy® Incorporated (Nasdaq: MSTR), líder mundial no fornecimento de plataformas analíticas e software de mobilidade, dando continuidade à sua missão de levar inteligência para toda a organização, investiu fortemente no desenvolvimento de uma nova e original estratégia. Intitulada Intelligent Enterprise, reúne metodologia e tecnologia visando apoiar as empresas em sua jornada rumo à transformação digital. Agrega ainda as principais inovações digitais, como IA, machine learning, IOT, mobilidade, para antecipar oportunidades de negócios e incrementar o processo de tomada de decisão. A novidade foi apresentada na última semana, em São Paulo, durante o São Paulo MicroStrategy Symposium, que contou ainda com a participação de grandes empresas do mercado, de diversos segmentos, apresentando suas melhores práticas (<https://www.microstrategy.com/us>).

### Mercado de tablets cai 3,4% no segundo trimestre de 2018

@O mercado brasileiro de tablets teve uma pequena reação no primeiro trimestre de 2018, quando registrou um aumento de 0,1% nas vendas, mas não manteve esse movimento nos três meses seguintes, e mesmo com o setor corporativo indo às compras apresentou queda de 3,4% em relação ao mesmo período de 2017. A conclusão faz parte do IDC Brazil Tablets Tracker Q2, estudo realizado pela IDC Brasil, líder em inteligência de mercado, serviços de consultoria e conferências com as indústrias de Tecnologia da Informação e Telecomunicações. Em unidades, nos meses de abril, maio e junho deste ano foram vendidos 763 mil produtos, 27 mil a menos que no mesmo período de 2017, quando foram vendidos 790 mil tablets. Em receita, foram R\$ 433 milhões, um aumento de 8,6% em comparação com o segundo trimestre de 2017, quando o mercado faturou R\$ 400 milhões. Já em relação ao primeiro trimestre deste ano, houve queda de 0,6% em unidades e aumento de 7,5% em receita ([www.idc.com](http://www.idc.com)).

### Disal abre inscrições para palestras gratuitas de capacitação para professores de idiomas

@ADistribuidora acaba de divulgar palestras gratuitas de capacitação profissional, que acontecerão entre setembro e novembro deste ano. A programação começou no dia 14/09, na unidade Higienópolis da Disal, com uma apresentação da Edelsa, com dicas para o ensino de espanhol, voltado às crianças. A Cultura Inglesa, outra instituição amplamente reconhecida, também abordará um tema semelhante com a palestra "Teaching Young Learners: a whole new world", marcada para 21 de setembro, na Disal Pinheiros. O calendário tem diversas apresentações da Cultura Inglesa e outras como "Os 3 pilares da Liderança: Gestão de Pessoas, Processos e Mudanças", com a Seven Idiomas, e "To ask or not to ask: that is the question! Thought-provoking activities to engage students in meaningful communication", da Cambridge University Press. Os encontros acontecem sempre às sextas-feiras, nas unidades da Disal de Higienópolis e Pinheiros, com uma hora e meia de duração cada. A agenda completa com datas, horários e assuntos das sessões pode ser conferida no site: <https://www.disal.com.br/eventos>

### Plataforma de relacionamento com clientes

@a ADP desenvolveu o ADP eService, uma nova plataforma global de gestão de relacionamento. O novo canal, que já conta com os mais de três mil clientes da companhia no Brasil e América Latina embarcados, realiza toda a gestão dos serviços, de ponta a ponta. Segundo Marina Freitas, Business Transformation & Client Experience da ADP, com esta plataforma é possível ter uma visão única dos fluxos de cada cliente. "Conseguimos facilitar desde o entendimento de suas necessidades no dia a dia até o nosso processo de gestão de demandas", explica a executiva. A ferramenta é mais um passo para a evolução da cultura de Gestão de Relacionamento com o Cliente (Customer Relationship Management - CRM) dentro da ADP. "Também temos remodelado nossa estratégia, capacitado colaboradores e revisto processos para uma visão centrada na necessidade dos colaboradores, com o objetivo de garantir a satisfação e fidelização deles", completa Marina (<https://www.adp.com.br/>).