



Gestão dos postos de trabalho: padronizar é o caminho?

Já houve um tempo em que fazer a gestão dos postos de trabalho nas empresas era simplesmente controlar a utilização dos desktops e notebooks de cada funcionário e, dessa forma, manter o desempenho e a segurança de todo o setor de TI. Mas a crescente complexidade dos ambientes, com a onda do BYOD (*bring your own device*, algo como *traga o seu próprio dispositivo para a rede da empresa*), passou a exigir dos gestores de TI um grande esforço no sentido de definir perfis e consolidar todos os estilos predefinidos para cada usuário dentro

da empresa. Esse é o tema desta mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação do *Informática Hoje*, Wilson Moherdau, e da qual participaram **Alexandre Nascimento**, gerente de TI da Adidas; **Carla Milovanov**, diretora de TI da América Latina da Accor, rede internacional de hotelaria; **Gaspar Lins**, CIO da Aon, empresa especializada em seguros; **Helton Moreno**, gerente de Infraestrutura e Telecomunicações da Assurant, seguradora; **Júlio Gomes**, gerente geral de TI para a América do Sul da ADM (Archer Daniels Midland),

empresa processadora de grãos; **Mauro Negrete**, diretor de operações e tecnologia da Cetip, empresa que provê infraestrutura para o mercado financeiro; **Reinaldo Gonçalves Melero**, diretor executivo de TI da Copagaz, empresa distribuidora de GLP (gás liquefeito de petróleo); **Sérgio Ávila**, executivo de TI da Fernandez Mera Negócios Imobiliários; e **Telmo Ferreira Pereira**, CIO da Amil.

Informática Hoje – A multiplicação dos dispositivos de acesso às redes das empresas de vocês torna cada vez mais complexa a tarefa de administrar

os postos de trabalho. Quais são as maiores dificuldades que vocês enfrentam para conseguir melhores controles? A maior preocupação é conciliar segurança com produtividade?

Carla – Esse tema veio muito a calhar, porque a nossa região ganhou o prêmio de inovação dentro da Accor, justamente porque trouxe uma proposta de reestruturar o workplace na visão do usuário corporativo. Vocês que são da minha geração já se deram conta de que a gente parece não entender mais nada de tecnologia. Há

uns dois anos, começamos a fazer uma pesquisa interna lá na Accor e vimos que as novas gerações têm uma demanda enorme por redes sociais. Então, por exemplo, nossa primeira reação foi habilitar Facebook para todo mundo. Se a gente não disponibilizar isso internamente, eles vão usar os seus próprios devices. E como a gente organiza isso? Criamos um grupo de trabalho para trazer algum tipo de inovação para esse segmento. A gente tem uma pequena parcela no segmento corporativo, que é quem está atrás da mesa trabalhando, a área de suporte, e tem um grande volume de usuários de operação, que estão na linha de frente com os nossos clientes. Então segmentamos em dois grandes projetos: um workplace corporativo, que é para mim, para a equipe de marketing e a equipe de

atalho

A manutenção da segurança do ambiente tecnológico e o controle sobre os inúmeros dispositivos de acesso passam por uma mudança radical de paradigma dentro das empresas. O desafio dos executivos de TI é descobrir como disponibilizar para o usuário as aplicações de negócio que ele precisa, sem colocar em risco os processos da empresa. E fazer isso ao menor custo e com a velocidade que os negócios exigem.

back office, e um workplace para a operação. Exatamente para endereçar a questão de agilidade, time to market, abertura de hotéis, a gente precisava pensar em alguma coisa mais plug and play, mais rápida. Do lado corporativo, a gente decidiu abrir a nova plataforma de intranet. A ideia é que, enquanto você está dentro da empresa, está na intranet corporativa e com toda a sua rede social, onde você pode plugar todos os seus endereços e interagir dentro desse grande portal. Quando você está fora ou na sua casa, você estende a conectividade com esse portal, porque é uma solução em nuvem. Trazendo para dentro de uma plataforma da empresa, a gente quer reter e atrair talentos.

IH – Essa plataforma funciona como se fosse uma guest net, uma rede paralela?

Carla – É uma solução em cloud, o usuário tem acesso fora da Accor. Então, em vez de você aderir ao Facebook dentro da empresa, você traz componentes de rede social

para dentro da sua intranet e disponibiliza. Enquanto estou na Accor, eu estou participando dessa rede social e tenho meu conteúdo de intranet convencional corporativa, documentos e apresentações. Quando eu dou check-out, não estou na VPN, não estou dentro da rede Accor, diminui a minha visibilidade do conteúdo, perco alguns acessos, mas eu continuo com o elemento básico, que é a minha rede social, consigo incluir meus contatos externos. Assim se cria um dinamismo maior para essa relação.

IH – E essa segregação é responsabilidade de quem? É a TI que faz essa vigilância e estabelece os limites entre uma coisa e outra?

Carla – Com essa nova plataforma, a gente consegue centralizar tanto a comunicação corporativa quanto aquela visão que hoje as empresas acabam passando de informalidade,

de conectividade, de participação de seu funcionário. O objetivo desse projeto é melhorar o clima, que já é bom, mas também atrair esse novo público de colaboradores. Se você não disponibiliza rede social, ele fica no smartphone dele. Para o meu segmento, que é de serviços, a gente achou fundamental olhar de uma forma diferente.

Júlio – Você criou essa plataforma para trazer as redes sociais para dentro do ambiente corporativo. Mas os dois ambientes estão integrados a ponto de, por exemplo, os colaboradores usarem o Facebook dentro da empresa e também acessarem de fora?

Carla – É isso mesmo. A própria solução de intranet tem um conceito de rede social. Não é o Facebook, é uma rede social proprietária.

Júlio – E você permite aos seus usuários corporativos acessarem o Facebook dentro da empresa?

Carla – Hoje todo mundo tem acesso ao Facebook. Isso a gente fez há dois

anos. A gente monitora, acompanha o uso e faz pesquisa de satisfação. Melhorou o clima. O projeto é fazer com que os nossos usuários estejam dentro dessa plataforma e continuem usando. Eu não sei como é na empresa de vocês, mas quando eu assumi a diretoria de TI da Accor, tinha 20% de equipamentos móveis, hoje tenho 70%. É esse mesmo usuário que usa fora, então não faz sentido dentro da empresa ele ter uma coisa e fora ter outra. Se ele deleta alguma coisa por engano, corre para a equipe de suporte. Então eu prefiro que esteja num ambiente mais estruturado e mais amigável para esses usuários.

IH – A solução é muito interessante. Agora, conta quais são os problemas, as dificuldades que você enfrenta com ela

Carla – Uma dificuldade é o convencimento, porque é mais um aplicativo que o usuário tem que embarcar no dispositivo dele, temos que convencê-lo a usar isso em vez do Facebook. Se você não animar essa plataforma, ninguém vai aderir. A outra dificuldade, que eu diria que é a maior, é o trabalho de preparação, o treinamento dos usuários. Enquanto você tem uma intranet corporativa normal, tem um



foto: Iberton pere

“O que eu preciso colocar na estação de trabalho? Vou colocar o que vai fazer a pessoa ficar feliz”.

Telmo, da Amil

administrador, que posta o documento e o documento tem prazo de validade. Quando você leva isso para a nuvem e deixa público, muda o conceito: o usuário que vai postar aquela informação tem que entender os riscos, como aquela informação pode estar vulnerável. Criar a linha divisória do que é interno e o que é externo é difícil, dá muita dor de cabeça. Para viabilizar essa preparação de conhecimento,

“Na hora em que a gente coloca tudo dentro de uma única plataforma, aumenta a probabilidade de essa pessoa postar algo no lugar errado”.

Helton, da Assurant





bbshamilton para



“Talvez o profissional de TI do futuro vá ter que agregar no currículo um curso de psicologia”.

Sérgio, da Fernandez Mera

de treinamento, de definição de segregação de acesso, um pré-requisito é o e-mail em cloud e outro é link para todo mundo, senão a gente implanta só um pedacinho da disponibilidade. Essa mudança é grande e requer bastante trabalho.

Gaspar – Fantástico o exemplo da Carla. Acho que como CIO a gente vive uma divisão entre aquilo que a gente gostaria de fazer, aquilo que nos deixam fazer e aquilo que é possível fazer.

Eu adoraria, dentro do meu segmento, poder trabalhar essencialmente na questão do ambiente. Mas o nosso segmento não permite que eu conceda a todos os usuários da Aon acesso a redes sociais. É um dilema grande, porque a gente acredita na ferramenta Facebook para captação de usuários finais e para relacionamento, já que a gente lida com seguro. Na América Latina em geral não há cultura de compra de seguros pela Internet. Aliás, não há cultura de compra de seguros, as pessoas não acordam de manhã pensando em comprar um seguro. Então, as redes sociais ajudam a gente a se relacionar e fazer venda de seguros. A gente resolveu conceder o acesso ao Facebook, mas controlando o tempo de acesso. No horário de almoço, por exemplo, as pessoas podem acessar. A gente brinca que BYOD quer dizer bring your own disaster, porque o cara traz o aparelho e somos obrigados a colocá-lo na rede. Eu acho que essa discussão não vai terminar tão cedo. Hoje a gente tem ferramentas de comunicação corporativa, ferramentas de blogs internos, soluções de conteúdo para troca de experiências, que a gente divide com os países. Mas não tem uma política atraente para o usuário usar

amplamente a rede. Uma das nossas maiores dificuldades é reter profissionais. Eu sou partidário de que reter gente é essencial, mas espero que para isso não precise ficar concedendo acessos que eu não possa garantir amanhã.

IH – Na verdade, a abordagem da questão varia de acordo com o segmento em que a empresa atua, certo?

Carla – Sem dúvida. Se eu estivesse na posição do Gaspar, acho que a abordagem seria completamente diferente.

Gaspar – Um exemplo rápido. Não aconteceu na Aon, mas aconteceu em outra empresa. A carteira de clientes tem apólices por vencer. Quanto vale isso? Quanto vale uma carteira de mais de 450 mil empresas que têm apólices, se você souber exatamente quando vão vencer e quando abordar o cliente? As pessoas que têm acesso as essas informações têm que ser altamente confiáveis, mas a gente tem que garantir que isso não vai sair da empresa.

Carla – De fato, na Accor, nosso maior patrimônio são os nossos contratos, os nossos ativos e o nosso relacionamento com o investidor. Isso em

hipótese alguma é público, a gente tem um software de monitoramento dessa informação, tem uma política específica para isso, mas eu concordo, são segmentos completamente diferentes.

Júlio – A ADM tem uma similaridade muito grande com a Aon, pelo fato de ser uma empresa listada na Bolsa de Nova York, ser uma empresa pública. Nós chegamos a implementar uma política de BYOD. A ideia era ter uma plataforma única, onde todo mundo pudesse ter tudo, onde o usuário teria seus contatos, seu e-mail, acesso à Internet. A gente tem uma plataforma que na verdade permite fazer isso. Sem precisar fazer um acesso VPN com token, a própria plataforma se conecta com criptografia diretamente ao servidor. No início houve a necessidade de ter redes sociais, mas hoje está exclusivamente dentro da área de RH e as pessoas têm um acesso limitado para pesquisar se foi postado algo que pode trazer dano à imagem da ADM. É uma empresa de commodities, então a gente não se relaciona com o cliente final, mas com órgãos governamentais, com produtores rurais, com fornecedores em geral. Então

rede social para nós não é um diferencial competitivo.

Gaspar – A gente não pode negar que tem que ter flexibilidade, mas TI geralmente é cobrada por ocupar seu tempo em alguma coisa que ajude na margem. Quando as pessoas que não são de marketing me pedem acesso ao Facebook, eu pergunto: para quê? Para o seu bem-estar já existe no horário de almoço a possibilidade de acesso. Então muitas vezes a gente se vê envolvido num projeto que não tem patrocínio da área de negócios, já que não existe uma justificativa de negócio para isso.

Júlio – Tudo deve se basear no valor agregado. Quanto eu vou ganhar mais com isso no meu relacionamento com meu cliente final? Nada. Precisamos ter uma política e essa política de alguma forma tem que respaldar a companhia sob a perspectiva de segurança da informação, o que para a gente é um dos ativos mais importantes.

IH – Você diria então que a gestão dos postos de trabalho, no caso da ADM, é um trabalho mais simples, por esse perfil mais conservador da empresa?

Júlio – Eu diria que sim.

Carla – Mas de qualquer forma vocês adotaram o BYOD?

Júlio – Adotamos.

Carla – Eu não adotei, não tenho BYOD na minha empresa. Adoraria ter, só que as pessoas querem continuar tendo o ativo da empresa, elas não querem tirar o dinheiro do bolso e comprar o ativo. Eles recebem o ativo da empresa, reclamam, mas não trazem o deles. Querem que a Accor disponibilize os ativos, mas com uma solução um pouco mais conectada, um pouco mais atrativa e mais próxima da realidade da geração com que eu lido.

IH – O que exatamente você disponibiliza para os usuários em termos de dispositivos?

Carla – Notebook, tablet e smartphone. Eu faço a distribuição de software, garanto que ele vai acessar aquela extranet. É um conceito, mas existe segurança, existe controle. As minhas aplicações estão postadas na minha extranet. É um ambiente controlado e seguro, já que eu não optei por disponibilizar um BYOD. Então, eu quero continuar disponibilizando

ativos, controlar esses ativos, fazer o refresh disso e definir o meu portfólio de aplicação para o usuário.

IH – O que eu queria saber do Júlio é o seguinte: qual é a sua maior preocupação em termos de gerir os postos de trabalho de forma a garantir a segurança e a produtividade?

Júlio – Na verdade, a grande preocupação da ADM foi de alguma forma atender a um grupo de empregados que manifestaram o desejo de trazer seus dispositivos móveis. A grande preocupação foi dar flexibilidade, mesmo que monitorada.

IH – Em qualquer área?

Júlio – Em qualquer área. Nossa meta é ter a segurança necessária e ao mesmo tempo melhorar o work placement, através de um aplicativo, um tablet ou de um smartphone.

Alexandre – A faixa etária dos nossos colaboradores na Adidas hoje é entre 20 e 25

anos, o que leva a questão para uma outra dimensão. A empresa respira mídia social. A gente teve uma abordagem da questão no modelo monitorar e bloquear. Foi uma experiência negativa em termos de produtividade, mas isso é feeling, não é uma coisa medida. Essa geração funciona assim, as redes sociais deixam essas pessoas mais motivadas, descontraídas e mais criativas.

IH – Quando o Alexandre fala em feeling, significa que a aferição da produtividade depende só da sensibilidade dos gestores?

Carla – A gente fez essa medição, antes de disponibilizar a rede social para essa nova geração. Esse pessoal mais jovem reclama, faz com que a gente abra os olhos. Não é por menos que as empresas que querem estar na vanguarda estão criando a posição de CDO, o Chief Digital Officer.

Telmo – Acho que nós temos que entender que estamos vivendo uma revolução tecnológica igual à revolução industrial. A forma de trabalhar mudou, como mudaram o jeito de viajar, o jeito de comprar. O que eu preciso colocar na estação de trabalho o que vai fazer a pessoa ficar feliz, porque ela ficando feliz estará fazendo o nosso cliente ficar feliz, estará entregando serviços com qualidade. Então, nós temos que pensar o seguinte: não tem solução única. Quando tinha 7 milhões de beneficiários, a gente já sofria. Agora tem 92 milhões. Quando tinha 24 mil funcionários, a gente já sofria. Agora tem 172 mil. Não tem solução única, esqueçam isso. O caminho é sempre perguntar o que agrega ao cliente e o que traz retorno. E vamos deixar os nossos colaboradores felizes. Como não dar acesso ao Facebook se todos os meus prédios têm wi-fi? O cara traz o aparelho dele.

Carla – É o que acontece.

Telmo – Na rede pode usar à vontade o Facebook, pode usar à vontade o seu device. Agora, alguns a empresa vai patrocinar, outros não. Quando comecei na Amil, há 27 anos, a empresa tinha 300 colaboradores, e eu entendia que a solução única funcionava. Agora não dá mais. Não podemos



“Acho que ter padrões é melhor para todo mundo: para o usuário, para as empresas, para os executivos”.

Reinaldo, da Copagaz

negligenciar a segurança, mas também não podemos ficar paralisados. Acredito que a gente está vivendo uma revolução: hoje todo mundo é CIO nas nossas empresas. A gente tem que ver o que agrega e como essa ferramenta pode ser acoplada.

Helton – Eu queria contribuir com uma experiência que nós tivemos na empresa.



“O nosso grande desafio é justamente a adaptação do modelo de gestão à criação de valor exigida pelo negócio”.

Mauro, da Cetip





“A questão da padronização é importantíssima, porque você às vezes tem que tomar decisões impopulares”.

Júlio, da ADM



Nós fizemos um workshop de segurança, em que o foco foi engenharia social. Ficou claro que não importa onde a pessoa está: se ela falar, por exemplo, que está envolvida num projeto sigiloso na empresa, está colocando

o projeto e a empresa em risco. Na hora em que a gente coloca tudo dentro de uma única plataforma, o chat corporativo junto com o Facebook, aumenta a probabilidade de essa pessoa postar algo no lugar errado. Por isso, é fundamental conscientizar todos os colaboradores da empresa. Por exemplo: nós liberamos o Facebook. Mas quando a pessoa entra pela nossa rede, a gente apresenta um pop-up falando: você pode entrar, mas tem que seguir as nossas políticas. Se aceitar, continua. Se não aceitar, volta. Em relação ao BYOD, a decisão foi que a empresa não dá o aparelho, mas subsidia parte dele. Se ele quer comprar um modelo mais sofisticado do que o necessário, ele paga a diferença. Isso me deu mobilidade com as operadoras, porque só tenho chip, não tenho aparelho, nem em comodato. O usuário está contente, porque usa o que ele quer. E tem mais: acho que monitorar e não tomar nenhuma medida, não adianta nada. Ou você tem uma ferramenta que oferece indicadores ou então não adianta monitorar. Em workplace management na verdade você tem que pensar basicamente em centralizar ou descentralizar. Acho que essa é a primeira decisão.

Uma vez que você toma essa decisão, o resto vem a reboque.

Mauro – Acho que workplace management é como gerenciar qualquer outra coisa dentro de uma organização, está muito associado à criação de valor. E criação de valor dentro de uma organização está muito relacionada com seus stakeholders. Numa empresa como a Aon ou a Cetip, segurança tem muito valor para o stakeholder. Então o modelo de gestão tem que estar muito associado à criação de valor para todos os stakeholders, que aliás têm características diferentes. Eu não posso criar valor para o meu colaborador e penalizar o meu cliente e vice-versa. É claro que no fim do dia o mais importante é o cliente, porque é ele que vai gerar retorno para o investidor. Mas em algumas situações, o colaborador é o instrumento para a geração de valor para o cliente, e é mais ou menos importante, dependendo do negócio da empresa. O nosso grande desafio é justamente a adaptação do modelo de gestão à criação de valor exigida pelo negócio. A Cetip é uma empresa que está sujeita ao sigilo bancário, o que é muito complicado. O que é criar valor para o meu cliente? É segurança, é evitar

fraude. O meu colaborador tem isso como preocupação, ele já está educado para entender que as redes sociais podem prejudicar o nosso negócio. Se você chegar hoje lá na Cetip, vai ver que todos os elevadores são empapelados com a foto de um cofre: o tema segurança da informação é o tempo inteiro tratado dentro da empresa.

Gaspar – Além disso, dificilmente você vai contratar alguém que não seja do segmento.

Mauro – É raro. Como o Telmo falou, o mundo mudou e nas soluções que estamos levando para os clientes temos que incorporar as novas tecnologias. Hoje soluções de mobilidade, até nas próprias aplicações de negócio, são fundamentais para a criação de valor para o cliente e elas passam pelos mesmos problemas de gestão de workplace management. O nosso consumidor final hoje quer trabalhar com o seu dispositivo, que ele troca a qualquer momento.

Telmo – Nessas condutas que vêm desde a fase da contratação e também do job description, a responsabilidade não é só de TI, é de cada profissional. Às vezes é como se nós fôssemos o único que vai salvar a empresa.

Mauro – E não existe herói.

Telmo – Por isso você tem que ter a preocupação da responsabilidade

compartilhada, e da adequação do modelo. Agora, precisamos tomar cuidado para não ser quem está atrapalhando a produtividade da empresa e impedindo que os colaboradores sejam mais felizes para poder entregar produtos melhores.

IH – A questão cultural é básica para qualquer problema dentro das empresas. Mas, na questão da gestão dos postos de trabalho, além das pessoas, vocês têm o desafio de administrar o que está na frente delas. A mobilidade é o grande pesadelo de vocês? Enquanto as pessoas trabalhavam nas suas estações de trabalho fixas, vocês ficavam mais tranquilos? O pesadelo chegou com essa avalanche de dispositivos móveis e com as redes sociais?

Carla – Eu tenho dúvidas sobre essa afirmação.

Telmo – Pesadelo ou sonho? A mobilidade para mim não é um pesadelo, é um grande sonho. Eu acho que o mundo ser digital instantâneo só é oportunidade.

Helton – Concordo que é um sonho. Só que um sonho baseado em algo que a gente não controla, as telecomunicações do Brasil. Por isso vira um pesadelo.

Sérgio – No fundo, a gente tem que lidar basicamente

com a mudança do comportamento das pessoas. Talvez o profissional de TI do futuro vá ter que agregar no currículo um curso de psicologia. Então, acho muito importante a participação do pessoal de RH nisso tudo, para nos ajudar a entender as mudanças. Meu objetivo é que a empresa coloque recursos para que os gestores de áreas possam gerir suas equipes, dispondo, por exemplo, de dados sobre a tarifação de telefonia, para que eles monitorem o custo das ligações. Ou recursos para que eles possam ver em que sites estão navegando e o que as pessoas estão acessando no celular. Esses gestores é que precisam fazer esse papel? Se a gente bloquear, a gente vira o vilão. No caso do mercado imobiliário, a exigência agora é de flexibilidade total: o usuário quer acessar o recurso que preferir, quer trazer o dispositivo dele e quer que funcione. Do outro lado, a empresa vai nos cobrar a segurança total e o custo mínimo. Eu sou muito questionado sobre porque não abro o acesso ao YouTube. Se eu abrir, vou derrubar a rede. Para eu poder liberar as redes sociais, os gestores das áreas precisam ter controle sobre a produtividade. No modelo de intermediação imobiliária, menos de 10% dos colaboradores são efetivamente funcionários

e a gente tem, portanto, um controle maior. Hoje existem estudos que fazem o cruzamento de base de dados de corretores, e mostram que muitos trabalham em mais de uma imobiliária ao mesmo tempo, em geral informalmente. Então o desafio de segurança de informação se torna ainda maior: você tem que lidar com um grupo de pessoas que não têm um compromisso muito forte com as empresas. E um adicional: a cultura deles em relação ao uso da informática em geral é muito baixo, então a gente tem uma dificuldade muito grande de utilizar recursos. Um exemplo é o uso de ferramentas antispam. Como havia reclamações de diversas áreas sobre a quantidade excessiva de spam, implementamos uma ferramenta, e explicamos detalhadamente a forma de usá-la. Depois de uma semana, começaram as reclamações do corretores, de que estavam com dificuldade de receber e-mails. Na verdade, eles não tinham entendido como usar a ferramenta. Resultado: tiramos o antispam. Os corretores preferiram receber os spams a ter que aprender a lidar com a ferramenta.

IH – Vai ser difícil vocês me convencerem de que esse quadro não é de um pesadelo..

“Antigamente eu podia pensar só no que o negócio queria. Hoje não posso, eu sou o negócio”.

Carla, da Accor



Reinaldo – Nesse cenário de diversidade decorrente da mobilidade, acho que os fornecedores já têm trazido soluções para nós lidarmos com essa questão, buscando o que é mais racional, que é a padronização. Acho que ter padrões é melhor para todo mundo: para o usuário, para as empresas, para os executivos. É visível o movimento de grandes empresas no sentido de permear o seu sistema operacional em várias plataformas. Isso vai facilitar muito para atendermos as necessidades específicas de um determinado colaborador, que agrega realmente algo para o negócio, trazendo o dispositivo dele para a nossa plataforma. Acho que vale a pena estimular os usuários a irem para plataformas num determinado padrão, que vai permitir interoperabilidade.

Carla – De fato, a nossa vida como gestores de IT era

muito mais fácil antigamente, porque a gente conseguia padronizar. Eu vivi isso. Quando assumi a diretoria de TI da Accor, há cinco anos, meu primeiro lema foi que só poderia gerir um ambiente distribuído se tivesse padrão. Então, a primeira ação foi garantir que todo mundo estivesse no mesmo sistema operacional, usando o mesmo tipo de device. O movimento de dois anos para cá tem nos levado a olhar a TI como uma TI digital. Não dá mais para pensar da mesma forma que cinco anos atrás. Como chefe de TI da América Latina, eu tenho um combo para cada tipo de solução. Em termos de operação, meu ponto de venda é padronizado, porque precisa ser assim. Meu workplacement é thin client padronizado, backup em nuvem, solução masterizada. Quebrou, eu copio e colo a solução, e pronto, sai funcionando.

Agora, quando falo das minhas áreas de suporte, eu já não consigo mais.

Telmo – Eu também caminho por aí. Chega um determinado momento em que a gente tem que lutar por uma visão nacional, e por uma empresa em que qualquer sistema ou ferramenta tem que nascer na web. Os sistemas têm que ser simples, inteligentes, na web, e têm ser integrados. É a única forma, ainda mais porque temos que conviver com o fato de que o que serve para a operadora não tem nada a ver com o hospital. Então o tablet na operadora, para mim, é um pesadelo. Mas na rede assistencial é um sonho, porque permite que a enfermeira ou o médico atualizem o prontuário, e garantam que o medicamento que está sendo aplicado tem a ver com o prontuário,





“Como vai ser um posto de trabalho em dez anos? A gente já fez esse exercício? A gente vai vender horas, não vai se locomover mais até o escritório”.

Alexandre, da Adidas



e tudo em real time. Em primeiro lugar está sempre o cliente, por isso eu digo: primeiro a solução e depois a segurança. É óbvio que não se pode negligenciar a segurança, mas não pode ser primeiro a segurança e depois a inovação ou o cliente.

Júlio – Depende do tipo de negócio. Risco versus impacto, para a gente, na ADM, é muito importante. Os meus stakeholders são

os investidores externos, então uma informação manuseada de forma incorreta pode gerar um impacto absurdo na nossa compliance ou no valor da nossa ação. Eu não sou aficionado por segurança, mas é bom lembrar que 65% das empresas brasileiras não sabem que estão sendo atacadas. Empresas multinacionais têm uma preocupação muito maior com segurança. A questão da padronização é importantíssima, porque você às vezes tem que tomar decisões impopulares.

Gaspar – Aqui está uma dica fantástica para qualquer fornecedor: nenhum de nós está certo e nenhum de nós está errado, ou seja, não existe solução de fornecedor que vá se encaixar nas necessidades de todas as empresas.

Alexandre – Acho que quem determina o que nós vamos ser como TI é o negócio. O negócio determina como a TI vai ser, não somos nós de TI que determinamos como a empresa vai ser ou como a gente vai levar a tecnologia para eles.

Carla – Concordo que depende muito do posicionamento do negócio, mas depende

também da visão do profissional de TI. Tenho uma pessoa certa para estar onde está, que é o gerente de segurança da informação. A primeira coisa que ele falava era “não dá”. Como assim, “não dá”? Antigamente eu podia pensar só no que o negócio queria. Hoje não posso, eu sou o negócio. Então eu tenho que tomar a decisão, tenho que discutir a estratégia no mesmo nível que a pessoa de operação ou a pessoa de distribuição. Eu acho que em algumas empresas você tem mais dificuldade de fazer, em outras menos, mas todas vão passar por esse processo de transformação.

Alexandre – Como vai ser um posto de trabalho em dez anos? A gente já fez esse exercício? A gente vai vender horas, não vai se locomover mais até o escritório.

Mauro – Se você colocar políticas muito rígidas, inevitavelmente vai ter conflito com o negócio. Se você deixar muito solto, também vai ter conflito com o negócio, porque começa a expor a organização a risco. Hoje, eu tenho os dois papéis, sou operação e tecnologia, o que acho que faz muito sentido. Só assim a gente entende melhor a necessidade do negócio e a implementação de políticas

fica muito mais fácil. Eu acho que tecnologia tem que migrar para ser incorporada à operação, principalmente em empresas de serviço. E, quando a gente fala de modelo de gestão para workplace de colaborador, eu insisto no cliente final, porque o mesmo problema você tem com ele. Se você pegar o sistema financeiro, operações voltadas para a Internet, home banking, toda a preocupação que você tem que ter na estação de trabalho do seu funcionário, tem que ter dobrado lá na ponta, onde os dispositivos usados são os mais distintos possíveis. Então como a gente regula isso? Eu acho que por compliance, que deve ser o guarda-chuva de tudo isso.

Telmo – Nós precisamos entender que o mundo mudou, as estações de trabalho mudaram. Hoje 70% da minha carteira as pessoas pagam na web. Hoje o mundo é móvel, o é digital, não adianta a gente querer ser contra essa realidade.

Reinaldo – A questão de você fazer com que os dispositivos dos seus colaboradores venham para a empresa precisa ser analisada caso a caso. A nossa empresa optou por criar um cardápio de dispositivos móveis, que vão atender a necessidade específica daquele profissional,

daquela função que ele está executando. Até para tirar um pouco essa pressão da TI.

Mauro – Isso é verdade hoje, mas daqui a alguns anos você não vai conseguir mais oferecer o cardápio. Se você oferecer esse serviço para o seu cliente final, lá não tem cardápio.

Reinaldo – É que você não vai se preocupar com plataforma, os fornecedores das plataformas vão ter que criar essa interoperabilidade.

Mauro – Tem duas coisas que eu acho fundamentais para que a gente tenha regras de gerenciamento tanto de estações de trabalho quanto de qualquer dispositivo para aplicação final do usuário. Uma é classificação da informação: a empresa precisa ter claro o que é informação sensível e o que não é, porque a classificação da informação é que vai determinar o que você pode colocar na ponta. Outra é a definição de perfil de usuário: quem pode ter acesso às informações que são mais ou menos sensíveis. Em empresas onde a gestão de risco é extremamente estratégica é fundamental o mapeamento da informação e definição de perfil.

Helton – Nós temos que ver o risco da exposição do negócio, da exposição da informação. Se a gente

pega a classificação de documentos, vê em quais dispositivos ela pode estar disponível e vê quem tem acesso a ela, está resolvido.

Sérgio – A TI já historicamente não consegue trazer as soluções tão rápido quanto o negócio precisa. Hoje isso está pior, porque temos os usuários trazendo as soluções e temos que provar que aquilo não pode ser utilizado.

Gaspar – As violações sempre existiram com ou sem os novos dispositivos. Sempre vão existir, mas, apesar de eu saber que todo mundo vai trazer seus dispositivos móveis e vai estar conectado, não posso fechar os olhos a que todas as inovações estão aí. O outro lado é aquilo que faz sentido e que eu posso ter dentro da organização. Embora eu reconheça que o pessoal de vendas tem que levar o notebook para fazer uma apresentação, vai ter um notebook com um pen drive Aon e eu vou saber tudo que está nele.

Mauro – Nós estamos falando de um grande paradoxo que vamos viver por muitos anos. A gente não pode deixar de reconhecer que o mundo muda e que nós temos que inovar cada vez mais, porque a vantagem competitiva se dá pela inovação. Por outro lado, há a questão do risco. Esse é o paradoxo

que a gente vive o tempo inteiro: temos que inovar e temos que mitigar risco.

IH – Não quero correr o risco da simplificação extrema, mas posso concluir que uma meta de vocês, quando se trata de gestão de workplace é padronização?

Helton – Vou responder em duas palavras: padronização flexível. Não dá para padronizar e engessar.

Sérgio – Quem conseguiu padronizar o browser dentro da empresa?

Carla – Para algumas áreas você consegue, para outras, não.

Sérgio – No nosso caso é praticamente impossível, porque a gente utiliza software das outras incorporadoras. São mais de 200 incorporadoras, uma boa parte delas tem seu próprio sistema e a gente tem que lançar a venda no sistema delas. E cada um é compatível com um browser. Hoje está cada vez mais difícil conseguir padronizar, mas a gente sempre busca isso. Com a ajuda dos fornecedores, acho que isso vai amadurecer e a gente vai poder encontrar coisas que funcionem em multiplataforma, para que fique mais fácil a padronização flexível.

Gaspar – Na Aon, o lema é padronização. Evidentemente,

levando em consideração as diferentes áreas de negócio da companhia, mas é padronização. Não vejo no curto e médio prazos isso acontecendo, já que a companhia preza muito a questão de segurança.

Sérgio – As aplicações internas a gente padroniza, torna todas elas compatíveis com um navegador só e tudo bem. Mas talvez a gente vá ter o problema de uma aplicação externa. Aí não tem jeito. O mundo não é padronizado e você precisa acessar o mundo.

IH – Mas afinal, a padronização é uma meta possível de se perseguir?

Carla – Não acho que seja uma meta possível.

Mauro – Insisto em que depende da característica do negócio.

Reinaldo – Eu acho possível, porque o mercado vai criar interoperabilidade.

Carla – Vamos contextualizar o que é padronização. Se for a padronização que a gente via antigamente, onde eu tinha o portal que eu controlava, tinha o meu sistema operacional na mesma part number, então não existe como fazer isso. A padronização por segmento ainda é possível. Será possível daqui cinco anos? Duvido, porque cada vez mais a gente está tirando TI do transacional e pondo a TI

posicionada no mundo digital. No mundo digital não existe a padronização.

Mauro – A solução não está nisso que nós estamos discutindo, não está no hardware e não está no software. A padronização está nas regras de compliance. O que eu vou oferecer lá na frente pode ser para qualquer dispositivo, para qualquer hardware, em qualquer momento. Agora, o que eu posso colocar lá na frente é que vai determinar a padronização. Eu posso dar para esses públicos segregação de função, classificação da informação, mas tenho que preparar a realidade para qualquer dispositivo e não acredito na padronização.

Helton – Existem coisas que vão acontecer internamente. Concordo que a padronização de ferramentas é importante. Vou padronizar recursos para o lado de dentro da empresa e tenho que ter uma plataforma de comunicação padronizada para fora.

Telmo – Esse é o desafio. Por isso, a gente define o seguinte: nenhuma ferramenta pode rodar no nosso sistema se não for web; e nenhuma ferramenta pode existir se não estiver integrada.

Sérgio – No ambiente interno, os profissionais de



“As violações sempre existiram com ou sem os novos dispositivos. Sempre vão existir.”

Gaspar, da Aon

TI e os fornecedores vão sempre empreender um esforço de padronizar, porque a padronização vai trazer todos os benefícios que a gente conhece. Acho que a padronização é possível até certo limite, porque há situações em que a empresa internamente precisa acessar aplicações externas e você acaba tendo que ter outras versões de browser ou de sistema operacional para acessar aquilo. Mas nesse caminho de tentar padronizar internamente, acredito na ajuda dos fornecedores.

O bom uso das Mídias Sociais na empresa

Campanhas de orientação são o melhor caminho para o bom uso das mídias sociais no ambiente corporativo

por Fábio Fernandes

O uso das mídias sociais no ambiente de trabalho é motivo de preocupação nas empresas. As razões justificam-se, pois tais canais constituem-se em poderosos e eficientes difusores de informação e seu uso descontrolado pode colocar em risco a segurança de nossas organizações, pela possibilidade de vazamento de informações sensíveis.

A questão é delicada, pois simplesmente vetar o acesso a essas mídias no horário de trabalho pode ser um gesto arbitrário. Por outro lado, se considerarmos a necessidade quase compulsiva que boa parte das pessoas tem em emitir alguma opinião sobre fatos e situações, nas suas mais diversas relações sociais, o risco de expor conteúdos indevidos não é obra de ficção: é real e pode ter efeitos imediatos.

Ninguém discorda que deter uma informação exclusiva, para uso oportuno, é uma forma de exercer poder e controle. E, justamente, para demonstrar essa condição privilegiada, ainda que isento de más intenções, o colaborador pode acabar expondo a empresa, sendo indiscreto em algum comentário na rede. A isso se soma outro risco, este representado pelo que se convencionou chamar de "engenharia social". Trata-se de uma técnica, utilizada por pessoas mal intencionadas, as quais, se valendo de grande poder de persuasão conseguem extrair informações de seus alvos, sem que estes percebam. Os engenheiros sociais se valem das informações

pessoais postadas nas redes para abordar suas vítimas, "quebrando o gelo" com habilidade e oportunismo e, assim, conseguir começar um relacionamento a fim de conquistar seus objetivos.

Além dos aspectos de segurança, é sempre oportuno lembrar que o uso das mídias sociais pode afetar o desempenho do colaborador, especialmente nas áreas que necessitam de maior concentração e imersão. Algumas empresas limitam até mesmo o porte de telefone celular no trabalho pelas mesmas razões.



Na Dígítro, optamos por adotar uma política de uso das mídias sociais que preza por sua liberação para as áreas que efetivamente necessitam desses recursos em sua rotina de trabalho, como o Marketing. No intervalo do almoço, todos os demais colaboradores podem acessar sua rede social, assim com a Internet, bastando, para isso, que seu supervisor libere este acesso. A empresa entende que não deve censurar a integração entre pessoas, nem limitar

o acesso delas à informação, até porque as incentiva a continuar seus estudos. Nesse intervalo, podem fazer pesquisas e acessar os portais de seus cursos a distância, mas, tais práticas se restringem àquele horário, sem prejudicar o andamento da rotina diária.

A fim de aumentar a segurança pelo incremento da conscientização, divulgamos campanhas de boas práticas de uso dessas mídias, visando orientar os colaboradores para os riscos aos quais estão sujeitos quando disponibilizam fotos e informações pessoais. Entendemos que, se o colaborador adota práticas seguras em sua vida pessoal, essas serão praticadas na empresa também. Cabe frisar que essas campanhas devem ser periódicas, possuir caráter interativo e lúdico, alternando o tema e o foco, se possível contextualizando-os com determinado assunto de grande destaque na mídia.

Como desenvolvedora de soluções para Inteligência, TI e Telecom, a Dígítro Tecnologia oferece os serviços de consultoria para identificar pontos de vulnerabilidade, de implantação de ferramentas de monitoração de todo o ambiente de rede, capazes de gerar alertas e antecipar, assim, eventuais situações de risco. Desenvolve, também, programas educacionais de treinamento e conscientização dos colaboradores em estratégias de manutenção do sigilo das informações corporativas.