

O ITSM em uma encruzilhada: o que será necessário para colocar o Gerenciamento de serviços de TI no século 21?

Um estudo minucioso realizado recentemente sobre o ITSM (Information Technology Service Management - Gerenciamento de serviços de TI) revelou a frustração, perplexidade e insatisfação dos usuários prestadores e solicitantes de suporte técnico com as atuais ofertas de produtos. A tecnologia está preparada para dar um novo passo rumo à evolução. Porém, isso requer uma visão inédita, centrada em como o ITSM proporcionará melhores benefícios às modernas estruturas organizacionais.

A década de 80 foi boa, mas não queremos mais a solução de ITSM daquela época.

Hoje, o smartphone em seu bolso tem mais poder de computação do que tinha toda a NASA junta quando colocou Neil Armstrong na lua¹. A tecnologia avançou rapidamente com o passar das décadas. No entanto, mais precisamente nos últimos 15 anos, testemunhamos uma explosão da internet global, a proliferação dos dispositivos móveis e o consequente nascimento da economia dos aplicativos. Empreendedores inovadores exploraram essas tecnologias para dar vida a novas empresas, como Uber e Nest, colocando-nos em um mundo chamado de internet das coisas. Tudo mudou. *Exceto o ITSM.*

O usuário corporativo dos nossos dias simplesmente preenche uma solicitação de serviço técnico para reavivar tecnologias do final da década de 80. Naturalmente, formulários de serviços técnicos podem ser encontrados agora nas pouco visitadas e inavegáveis intranets corporativas. E, hoje, é possível digitar nos campos, em vez de preenchê-los manualmente. À parte disso, os atuais sistemas de gerenciamento de serviços de TI são assustadoramente semelhantes aos criados décadas atrás. Estes ainda se baseiam em formulários, com formatos precários e salpicados de informações desnecessárias.

Da mesma forma, essas soluções de ITSM não são nada fáceis para os analistas de TI. Ferramentas e processos antiquados não são nada parecidos com o Google, ou seja, a busca por informações é árdua e demorada. Assim, de modo a poder consultar outros integrantes da equipe com especialização pertinente ao problema em mãos, os analistas se veem obrigados a trabalhar fora do sistema.

Como resultado, prestadores e solicitantes de suporte técnico ainda têm muito trabalho a fazer e pouquíssima ajuda. Pelo fato de a experiência com o ITSM não refletir de nenhuma maneira a experiência tecnológica a que os atuais usuários se acostumaram, a TI é vista como executora de coisas à moda antiga. Para um setor cuja finalidade exclusiva, segundo suas próprias alegações, é transformar serviços, a tecnologia parece irremediavelmente estagnada.

ITSM: qual o motivo da falta de avanço?

Em nosso mundo radicalmente tecnológico, empreendedores de todas as partes apressam-se em desenvolver o novo grande e sensacional aplicativo que irá revolucionar a forma como vivemos, trabalhamos e nos divertimos. Qual o motivo, então, da estagnação do ITSM? Alguns provedores apontam suas soluções na nuvem como evidência de progresso, mas não se deixe enganar: uma pequena análise revela que esses produtos "revolucionários" oferecem pouco mais das mesmas coisas do antigo sistema de ITSM, com botões sofisticados e um plano de pagamento mensal. O ITSM, nas palavras dos maiores analistas de TI, quase não avançou em termos de maturidade:

¹ <http://knopf Doubleday.com/2011/03/14/your-cell-phone/>

De acordo com estudos da HDI², o custo médio por solicitação de serviço encaminhada ao suporte técnico manteve-se relativamente estático nos últimos anos, pois as ferramentas de ITSM continuam aprisionadas na imaturidade tecnológica. A menos que essas ferramentas comecem a gerar ganhos de produtividade, o custo das solicitações de serviço permanecerá estático ou se elevará proporcionalmente ao aumento de salários.



Fonte: CA Technologies, vários relatórios de analistas do setor.

Qual o grande problema então? Estamos fazendo modificações simples em um sistema antiquado. Estamos tentando modernizar a máquina de fax quando, na verdade, deveríamos criar softwares de assinatura eletrônica. Chegou a hora de repensar o ITSM por completo. E o ponto de partida é o elemento humano. Temos que compreender as pessoas, o ambiente e a cultura por trás do sistema de ITSM.

Pesquisa revela a cultura por trás do ITSM

Em 2015, a CA Technologies realizou um estudo detalhado visando identificar os principais motivos pelos quais o ITSM não atende às necessidades das organizações. O objetivo do estudo foi explorar a lógica com base na qual as empresas gerenciam o ITSM e obter um conhecimento mais profundo das motivações por trás dos usuários corporativos e das equipes de TI.

METODOLOGIA DE ESTUDO



Usamos uma técnica flexível e etnográfica para entrevistar e observar os usuários em seus ambientes de trabalho. Em vez de fazer perguntas formais de pesquisa, nós incentivamos os entrevistados a contar histórias sobre suas experiências, o que nos permitiu ir além dos padrões básicos de comportamento para conhecer suas motivações ocultas e identificar pontos problemáticos específicos.

AS PESSOAS COM QUEM CONVERSAMOS



Na primeira rodada do estudo, foram entrevistados mais de 100 usuários dentro de seus espaços de trabalho para que pudéssemos observar como o ambiente e a cadência do cotidiano de cada um se refletiam em seus processos de trabalho.

Discutimos as suas responsabilidades, como eles se encaixam na estrutura organizacional e como colaboram uns com os outros. As entrevistas foram qualitativas, buscando conhecer as aspirações e os objetivos um tanto complexos por trás do comportamento das pessoas.

AS EMPRESAS QUE VISITAMOS



Foram entrevistados funcionários de uma grande variedade de empresas de vários setores que empregam soluções de ITSM da CA ou de concorrentes. As empresas variaram de organizações de médio porte até aquelas que fazem parte da lista Fortune 100.

Organizações médicas e prestadores de serviços de TI foram altamente representados.

Criação de uma nova visão do ITSM

O estudo nos ofereceu algumas percepções surpreendentes sobre os inúmeros fatores básicos associados ao uso dos sistemas de ITSM. Por meio de uma compreensão abrangente dos ambientes nos quais as pessoas utilizam o produto e as metas por elas traçadas, podemos oferecer uma solução de alto valor capaz de atender às necessidades da empresa moderna. Veja a seguir as principais conclusões do estudo.

Conclusão nº 1 do estudo: os atuais sistemas de ITSM são criados para a TI, e não para as pessoas

Os usuários corporativos sentem-se mal atendidos pelos atuais sistemas de ITSM, mas eles não estão sozinhos. Os analistas de TI na outra extremidade da solicitação de serviço sentem-se igualmente frustrados com as deficiências da tecnologia. Para muitos analistas, em vez de facilitar o processo, as ferramentas de ITSM o complicam com informações incompletas sobre as solicitações de serviço, contexto situacional insuficiente e soluções alternativas confusas. Na verdade, as atuais ferramentas de ITSM são vistas como mecanismos de análise deficientes por inúmeras razões:

Várias telas, nenhuma priorização

Para executar uma tarefa simples, os analistas de suporte técnico são frequentemente obrigados a trabalhar em filas independentes através de vários sistemas. Retroceder e avançar entre telas, filas e soluções de ITSM pode proporcionar certa prática no suporte técnico, mas também estende o tempo necessário ao atendimento de uma solicitação, não oferece nenhum contexto em termos do que o analista precisa para solucionar o problema nem ajuda a priorizar a carga de trabalho.

A falta de uma base de conhecimento central

Conforme o nosso estudo demonstrou, o conhecimento está hoje armazenado em uma série de locais, desde notas adesivas a soluções de terceiros e qualquer outra coisa do mesmo tipo. As equipes de TI ainda utilizam SharePoint, Excel e cadernos de notas antiquados, em vez da ferramenta de gerenciamento de conhecimento contida no sistema de ITSM. Sem uma base de conhecimento centralizada com a qual seja possível explorar a inteligência existente, os analistas deixam de obter informações que poderiam ajudá-los no processo de solução de problemas. Uma captura abrangente de dados (incluindo capturas de tela, bate-papos, email, correio de voz, etc.) nos sistemas de solicitação de serviços é fundamental à substituição do irregular conhecimento tribal por conhecimento acessível e centralizado.

Um foco insano sobre as métricas de nível de serviço

Normalmente, o foco das ferramentas e processos são as métricas de nível de serviço. Porém, essa abordagem fundamentada em SLAs incentiva o analista a concentrar-se na rapidez da solução de problemas às custas de qualquer outra coisa, mas não diz a verdade sobre a qualidade do serviço fornecido ou a satisfação geral do usuário corporativo. SLAs podem até mesmo induzir o analista a evitar que problemas com necessidade urgente de atenção sejam tratados como prioritários para cumprir metas de agilidade. Sem metas de solução de problemas mais abrangentes, os analistas continuarão encontrando dificuldades para avaliar o desempenho do seu próprio trabalho, ou seja, o serviço geral permanecerá prejudicado.

Nosso problema aqui é falha de comunicação

O sistema de ITSM deve incluir recursos de comunicação eficazes de modo a cultivar a colaboração em equipe e garantir transferências de solicitações de serviço bem-sucedidas. No entanto, as ferramentas existentes carecem desses recursos, e o resultado são falhas no encaminhamento das solicitações, perda de dados, informações incompletas sobre tais solicitações e uma série de aborrecimentos.

Conclusão nº 2 do estudo: grande parte da colaboração acontece fora do sistema

Nenhum indivíduo sozinho é capaz de solucionar todos os problemas de TI que surgem. Portanto, os departamentos de TI normalmente dependem de esforço colaborativo em equipe para realizar o trabalho.

Entretanto, os sistemas de ITSM não são projetados com recursos capazes de promover uma colaboração eficaz. Em primeiro lugar, o analista precisa enfrentar o desafio de localizar outros integrantes da equipe com a especialização necessária para ajudar a solucionar problemas específicos, pois não há uma maneira fácil de identificar os conjuntos de habilidades das pessoas.

E, ainda que os analistas conheçam os pontos fortes uns dos outros, a mentalidade do "um indivíduo para uma solicitação de serviço", visando garantir a responsabilidade final, dificulta a colaboração simultânea em uma solicitação. Na verdade, a maioria das ferramentas projetadas hoje se destina aos agentes, que irão cuidar de uma solução por vez e, se for preciso ajuda, terão de deixar a ferramenta de lado de modo a se comunicarem com outros analistas pessoalmente ou por meio de programas de mensagem instantânea.

Não é possível acompanhar ou capturar a interação externa entre analistas no sistema. Visto que os analistas têm de passar rapidamente à próxima solicitação de serviço, as comunicações externas quase nunca são inseridas no sistema após o fato.

Essa falta de colaboração centralizada e rastreável reduz significativamente a visibilidade e apresenta diversas desvantagens. Quando as solicitações são encaminhadas ou enviadas a colaboradores para fins de registro, quando as atribuições do analista mudam ou quando filas são embaralhadas, as informações contextuais sobre solicitações de serviço se perdem, e o problema retorna à estaca zero. Outras solicitações são esquecidas e perdidas por completo. Sem nenhum registro da interação, o conhecimento que poderia ser usado para solucionar futuros problemas também é perdido.

Como deve ser a colaboração

A colaboração pelo sistema realizada em cada etapa do processo de suporte implicaria o seguinte: tão logo um problema surgisse, os analistas competentes do suporte técnico munidos dos devidos conjuntos de habilidades seriam designados para prestar ajuda no espaço de tempo mais curto possível, alcançando uma solução rápida sem elevar os custos de suporte.

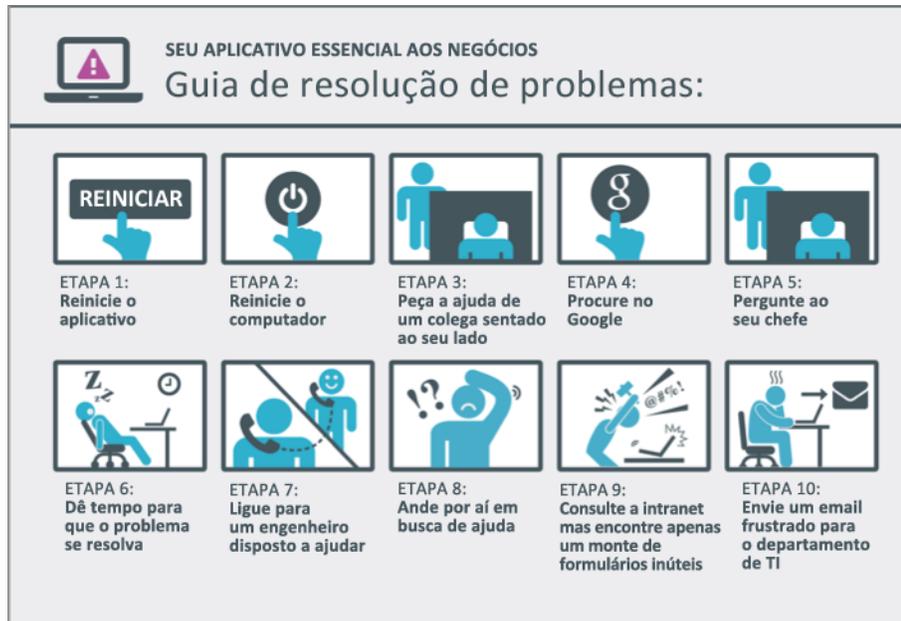
Monitorar e registrar a comunicação significa poder usá-la como referência quando futuros problemas surgirem de modo a viabilizar resoluções mais rápidas. Além disso, novos funcionários aprendem melhor com colegas mais experientes; portanto, ferramentas de colaboração eficazes que estabelecem uma relação aluno-mentor natural entre funcionários e seus iguais experientes ajudarão a inspirar, envolver e treinar.

Conclusão nº 3 do estudo: as pessoas recorrem à TI como último recurso

Uma pesquisa da **Harris Interactive**⁴ revelou que 53% dos funcionários administrativos optam por resolver seus próprios problemas com computador ou pedir ajuda a outra pessoa em vez de confiar em um profissional de TI ou no suporte técnico.

O gráfico ilustra o que os usuários fazem de fato quando encontram um problema com aplicativos corporativos, como, por exemplo, emails.

Segundo um estudo da Deloitte³, empresas que priorizam a colaboração têm duas vezes mais chances de serem lucrativas e duas vezes mais chances de superar a concorrência. Colaboração é um fator importante de sucesso.



O que faz os usuários fugirem do ITSM?

Os modernos usuários corporativos acostumaram-se à facilidade e à rapidez proporcionadas pela tecnologia às suas vidas. Eles esperam obter acesso rápido e fácil, realizar transações descomplicadas e ter à mão informações prontamente disponibilizadas. E desejam conseguir tudo isso em questão de minutos, não de dias ou de semanas.

Por essa razão, os usuários corporativos naturalmente buscam todas as formas possíveis de evitar o processo de ITSM, preferindo usar assistentes administrativos e outros colaboradores de TI no sentido de facilitar a comunicação entre eles mesmos e a TI ou, quando necessário, recorrendo a ferramentas conhecidas, como email ou telefone, para comunicar problemas.

Para os usuários, o autoatendimento é cansativo, pois muitos dos atuais sistemas de suporte técnico não fazem mais do que combinar diferentes ferramentas e recursos sem demonstrar uma preocupação genuína com o elemento humano por trás do processo. A falta desse elemento humano se materializa de várias maneiras:

- Os usuários não conseguem acessar prontamente soluções ocultas na intranet corporativa
- Formulários e materiais de conhecimento são poluídos com jargão de TI
- A categorização da TI é confusa
- A navegação por menus é complicada
- Os usuários não têm nenhum envolvimento com o processo
- A curva de aprendizagem é íngreme
- O desempenho do sistema é lento
- Não há integração com o software corporativo usado

Diluir os custos em outros departamentos não significa economizar dinheiro

Muitas organizações implementaram certa modalidade de autoatendimento, oferecendo aos usuários corporativos o recurso de corrigir falhas e/ou criar solicitações de serviço para seus próprios problemas. Parece ótimo, mas de acordo com os entrevistados em nosso estudo, o autoatendimento na sua forma atual não produz nenhum impacto significativo sobre a carga de trabalho da linha de frente.

O objetivo principal do autoatendimento é devolver parte do fardo que pesa sobre o sobrecarregado suporte técnico de nível 1 ao usuário corporativo. Essa é uma tentativa de forçar os usuários corporativos a solucionar seus próprios problemas técnicos em vez de solucioná-los por meio de analistas de suporte técnico menos dispendiosos. Portanto, temos profissionais corporativos muito bem pagos desperdiçando tempo valioso na solução de seus próprios problemas técnicos em vez de concentrar sua atenção no trabalho principal.

Embora a autoajuda e as solicitações de serviços autogeradas possam reduzir superficialmente os custos de suporte de TI, esses custos, na verdade, estão sendo distribuídos através da organização de formas que fazem pouco sentido comercial.

De acordo com a Compass America⁵, funcionários nos EUA gastam 30 minutos todas as semanas tentando corrigir seus próprios problemas ou ajudando um colega a corrigir os dele. Em pesquisa semelhante realizada na Europa⁶, 65% dos entrevistados afirmaram gastar em média *quatro horas por semana* solucionando problemas com computadores. Tomando por base o cálculo de salários por hora, os organizadores do estudo estimaram os custos resultantes em € 12 milhões ao ano, considerando apenas o grupo de entrevistados. É difícil imaginar o que os usuários do estudo estão fazendo para que sejam necessárias *quatro horas por semana* solucionando problemas; no entanto, independentemente de gastarem 30 minutos ou quatro horas, o custo da perda de produtividade enquanto os usuários corporativos tentam solucionar seus próprios problemas de TI aumenta rapidamente.

Nossa visão de uma geração avançada de ITSM

Conforme evidenciado pela pesquisa, há problemas relevantes com as atuais soluções de ITSM, mas nenhum é imbatível. Uma abordagem eficaz a esses problemas poderá produzir impactos significativos e positivos sobre o lado corporativo e de TI da organização.

Munida dos resultados da pesquisa, a CA dispôs-se a criar uma melhor solução de ITSM destinada a promover o crescimento comercial, aprimorar o atendimento ao cliente e a experiência do usuário, aumentar a produtividade da força de trabalho e administrar custos.

Acreditamos que o segredo para uma experiência de ITSM mais progressiva é incluir o fator humano no cálculo da equação em cada etapa do processo. Podemos ajudar a TI a reconquistar sua importância e legitimidade ao:

- Melhorar as linhas de comunicação
- Atender às necessidades dos usuários segundo o ponto de vista deles
- Evoluir de formulários estáticos e caixas de seleção inflexíveis para um melhor aproveitamento das informações
- Trabalhar com os usuários na identificação da causa dos problemas e solucioná-los de maneira satisfatória e oportuna
- Quebrar os silos que impedem os analistas de TI de usar sua especialização em um contexto de equipe
- Canalizar o conhecimento tribal cumulativo a fim de oferecer uma ajuda mais abrangente aos clientes
- Usar a tecnologia como meio de disponibilizar serviços personalizados e, ao mesmo tempo, administrar custos
- Projetar uma ferramenta que funcione da maneira como as pessoas trabalham

CA Service Management – criado para seres humanos, desenvolvido para prestar serviços

Como resposta direta às conclusões da pesquisa, a CA reavaliou a metodologia de design por trás da nossa solução de ITSM no intuito de produzir uma ferramenta que melhor reflita as metas e motivações dos usuários e analistas, em vez de se concentrar exclusivamente nas tecnologias ou tarefas básicas. Nosso processo de design resultante inclui os seguintes elementos principais:

Não perca o ritmo.

Pare de solucionar problemas de tecnologia e comece a solucionar os problemas das pessoas. Apresente aos clientes uma maneira simples de estabelecer conexão com a TI e manterem-se envolvidos e satisfeitos durante toda a prestação do serviço e do processo de restauração.

Ofereça aos clientes uma abordagem de suporte consistente em qualquer canal, informações e envolvimento em todas as etapas do processo e termos de negócios com jargão descomplicado. Simplifique a TI e mantenha os clientes no melhor da sua forma.

Torne cada momento importante.

Eleve o nível de comunicação e inteligência da TI. Conscientize os analistas quanto à situação integral do ambiente de TI.

Ofereça-lhes uma compreensão abrangente sobre a importância da carga de trabalho, uma forma de priorizá-la com inteligência orientada a dados e uma lista de atividades relacionadas a como realizar o trabalho da maneira certa. Forneça especialização aos analistas a fim de tornar cada envolvimento valioso.

AUTOATENDIMENTO

Mantém os clientes trabalhando e simplifica a TI.

- Contato constante através de qualquer canal
- Interações contínuas para manter o controle
- Novas maneiras para que as pessoas se envolvam e simplifiquem a TI

UMA NOVA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Para que os analistas possam voltar a ajudar as pessoas.

- Compreenda os padrões gerais de trabalho e o ambiente de TI
- Garanta a priorização e a compreensão de cada trabalho
- Acelere a triagem e a solução por meio da análise do histórico de interações

Abrace a equipe, não a solicitação de serviço.

Promova o conhecimento humano e relacionado ao sistema no intuito de apoiar a empresa como uma equipe de TI unificada. Forneça ao suporte técnico uma solução altamente organizada e única em termos de perspectiva com acesso fácil aos recursos de conhecimento.

Ofereça-lhes um sistema que explore recursos fundamentados na equipe e em habilidades de modo que os analistas possam trabalhar juntos para solucionar problemas com base em pontos fortes individuais, bem como uma forma de monitorar e mensurar resultados a fim de elevar o nível do serviço. Ajude as equipes a serem produtivas no local de trabalho digital.

MODELO DE ENVOLVIMENTO

Criado para o ambiente de trabalho moderno.

- Conexões que fortalecem a inteligência da equipe de TI
- Habilidades compartilhadas para uma melhor tomada de decisão
- Métricas que melhoraram o nível global do serviço



Conecte-se à CA Technologies em ca.com/br



A CA Technologies (NASDAQ: CA) cria software que acelera a transformação das empresas e permite que elas aproveitem as oportunidades da economia dos aplicativos. O software está no cerne de todas as empresas, em todos os setores. Do planejamento ao desenvolvimento e do gerenciamento à segurança, a CA está trabalhando com empresas de todo o mundo para mudar a maneira como vivemos, fazemos negócios e nos comunicamos – usando dispositivos móveis, as nuvens privada e pública e os ambientes distribuídos e de mainframe. Obtenha mais informações em ca.com/br.