

A gestão de mudanças como forma de melhoria da qualidade dos serviços de tecnologia da informação

The change management as a way to improve information technology service quality

Ariane dos Santos
Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo , Brasil
dsariane86@gmail.com

André Torres Urdan
Professor Doutor do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho- UNINOVE, São Paulo , Brasil

andre.urdan@gmail.com
Eduardo Roque Mangin

Doutorando do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Professor do Instituto Federal de São Paulo, São Paulo , Brasil
eduardo.mangini@uol.com.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 24.11.2015
Aprovado em 30.03.2016



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Este relato versa sobre como a gestão de mudanças de tecnologia da informação (TI) pode influenciar no aumento da qualidade dos serviços. Devido a altos índices de mudanças que ocorrem para que uma empresa se adapte às necessidades de mercado, é necessário que realizem a gestão dessas mudanças baseadas em modelo que suporte e entregue serviços com qualidade. Neste sentido o presente estudo visa explicar como a gestão de mudanças auxilia na melhoria da qualidade dos serviços de TI. Com base em pesquisa qualitativa e fazendo-se o uso da pesquisa ação como método, uma empresa do setor financeiro foi utilizada como objeto de estudo e validou que as incidências diminuíram e que as cinco dimensões da qualidade dos serviços, propostas na SERVQUAL, foram atingidas: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, credibilidade e empatia. Conferindo, portanto, validade à proposição apresentada e confirmando que a gestão de mudanças auxilia na melhora da qualidade dos serviços.

Palavras-chave: Gestão de mudanças; SERVQUAL; TI; Qualidade em serviços.

ABSTRACT

This report deals with how information technology change management can help to increase the quality of services. Due to high rates of changes that occur for a company to adapt to market needs, it is necessary to carry out the management of these changes based on a framework that supports and delivers services with quality. In this sense the present study aims to explain how the change management helps in improving the quality of ITnology services. Based on qualitative research and making the use of action research as a method, a company in the financial sector was used as the object of studies and validated that the incidences decreased and that the five dimensions of service quality, proposed in the SERVQUAL were hit: tangibility, reliability, responsiveness, credibility and empathy. Giving thus validate the proposition presented and confirming that the change management helps in improving the quality of services.

Keywords: Change Management, SERVQUAL, Information Technology; Service quality

1 INTRODUÇÃO

Os serviços de Tecnologia da Informação (TI) são fundamentais nas empresas que desejam estar aliadas com as melhores práticas do mercado. Neste sentido a governança de TI torna-se peça fundamental para o sucesso de estratégias adotadas pelas empresas que dependam e necessitem desse serviço. A TI pode tornar-se uma grande aliada no desenvolvimento da empresa quando bem manipulada, direcionada e executada. Com o alto dinamismo do mercado e constantes exigências, as empresas enfrentam mudanças contínuas em seus parques tecnológicos e gerir esta mudança é uma etapa fundamental no processo de governança de TI, que por sua vez assegurará a qualidade desses serviços. Para que haja esta sincronia de eventos é necessário a implantação de um arcabouço de ferramentas e técnicas que seja capaz de coordenar e auxiliar os serviços de TI para que estes tenham uma qualidade elevada (Sallé, 2004).

Nesse sentido o presente Relato Técnico tem como questão de pesquisa: como a gestão de mudanças pode promover melhoria da qualidade dos serviços de TI? Por meio de uma pesquisa qualitativa, método da pesquisa-ação, estima-se analisar a implantação de um modelo gerencial baseado nas boas práticas da ITIL e validar sua convergência no processo de melhoria da qualidade dos serviços de TI.

O trabalho contribuirá na prática para outras corporações que possuam uma estrutura comparável à empresa objeto de estudo deste Relato, viabilizando que as mesmas se adequem e melhorem a qualidade dos seus serviços. Além de contribuir com outras empresas, acredita-se que o Relato contribui academicamente com a validação do modelo gerencial ITIL e definições dos conceitos previamente listados de qualidade em serviços.

Neste Relato Técnico será analisada a implantação de um processo de gerenciamento de mudanças como forma da melhoria da qualidade dos serviços de TI providos pela empresa Alpha. A próxima seção fornecerá uma sinopse extensiva da literatura tradicional sobre gerenciamento de mudanças e qualidade de serviços. A terceira seção descreve o método utilizado e os procedimentos. A seção subsequente descreve a intervenção realizada, bem como os mecanismos adotados. A quinta seção aponta os resultados obtidos com a intervenção. A seção final aborda as implicações gerenciais e acadêmicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Qualidade em serviços

A qualidade em serviços vem sendo estudada com maior profundidade nos últimos 30 anos, considerada como aspecto importante e, até mesmo um subcampo do Marketing de Serviços (Grönroos, 1982). A busca pelo entendimento da avaliação da qualidade existe faz muito tempo, trata-se de um conceito de difícil avaliação quando comparada a qualidade de bens, conforme constatam .

Grönroos (1982) traduz a qualidade percebida como uma comparação entre a qualidade experimentada pelo consumidor e a qualidade experimentada na visão da empresa prestadora de serviços, além de ressaltar a existência de duas tipologias: (1) Qualidade Técnica, que envolve o que o consumidor de fato recebe com o serviço e (2) Qualidade Funcional, que abrange a forma pela qual o serviço é entregue.

Em outra perspectiva, Lehtinen e Lehtinen (1982) postulam três dimensões para a qualidade em serviços: (1) Qualidade Física, inclui os aspectos físicos do serviço; (2) Qualidade Corporativa, relativa a aspectos como a imagem e o perfil da empresa e (3) Qualidade Interativa, que deriva das interações entre a empresa e os consumidores, assim como dos consumidores entre si.

Já na visão de Lewis e Booms (1983) definem a qualidade em serviços como sendo a conformidade com as expectativas dos consumidores e Babakus e Boller (1992) acreditam que é necessário utilizar apenas uma forma de avaliar os serviços por meio da percepção do resultado de um processo cognitivo dos consumidores.

A qualidade é definida por Cronin Jr e Taylor (1992) como antecedente da satisfação e acreditam que a qualidade poderia ser diferente em diferentes mercados e indústrias, não sendo possível generalizá-la para todos os setores da indústria. A importância da construção da qualidade do serviço reside na sua conceitualização como a avaliação do consumidor de um serviço e as relações supostas, portanto, com outras construções, como satisfação, lealdade e, finalmente, competitividade e lucratividade (Smith & Reynolds, 2002) enquanto Cáceres e Papparoidamis (2007) argumentam que a percepção da qualidade do serviço é um resultado de uma comparação entre o que cliente considera como o serviço deveria ser e suas percepções sobre o desempenho real oferecido pelo prestador de serviços.

Parasuraman et al. (1985) complementam que a qualidade em serviços é um conceito multidimensional e a partir da análise de qualidade esperada e percebida, postularam cinco possíveis diferenças ou gaps, com quatro possíveis causas e um efeito. Essa análise ficou conhecida como Teoria dos Gaps ilustrada na figura 1.

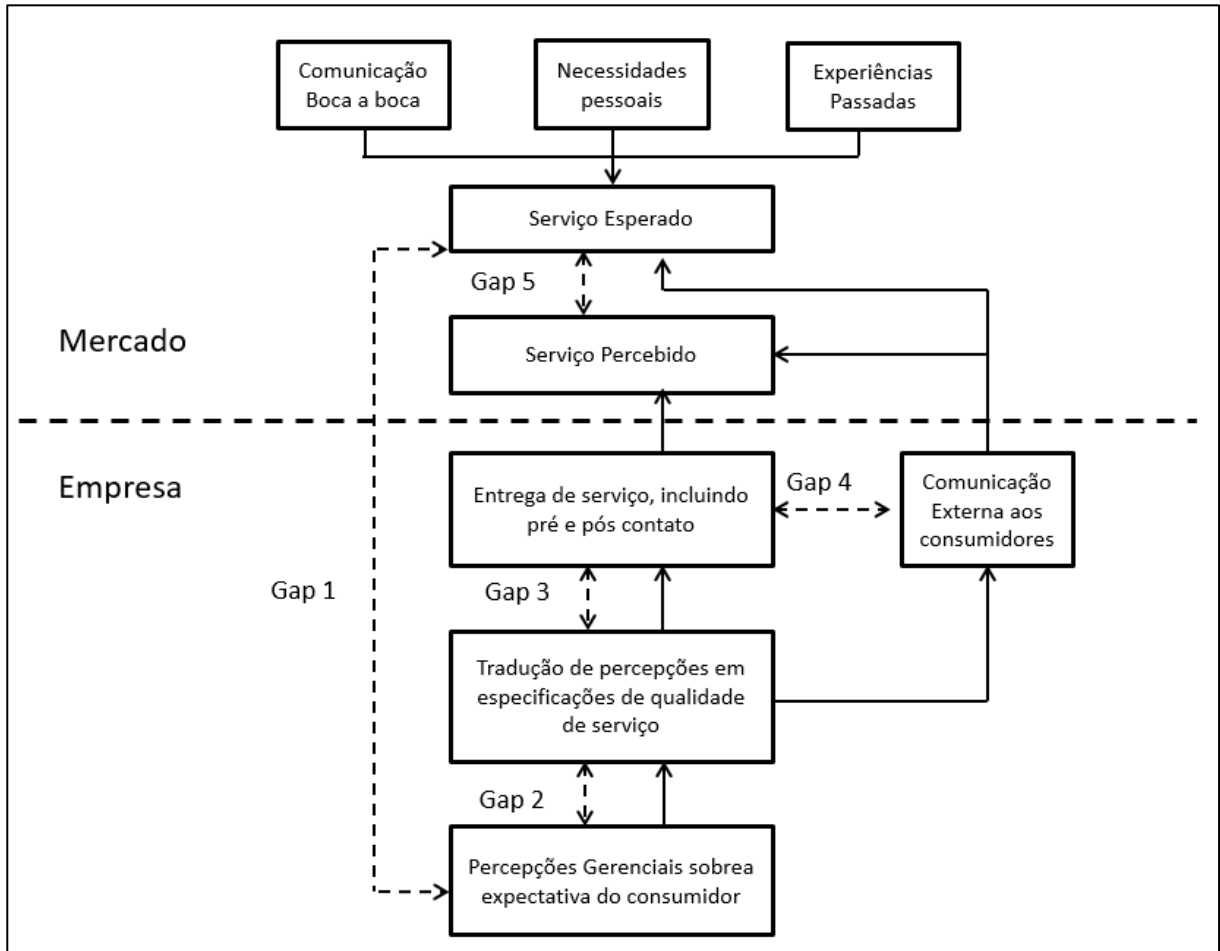


Figura 1: Teoria dos Gaps

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Em pesquisas subsequentes, a análise da diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido propiciou a criação de uma escala com cinco dimensões que explicariam essa diferença (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988): I) tangíveis, relacionados as facilidades físicas, equipamentos e aparência do pessoal; II) confiabilidade, habilidade de realizar o serviço prometido; III) responsividade, vontade de ajudar os clientes e prover serviços imediatos; IV) segurança, conhecimento, cortesia, habilidade da empresa expirar confiança ao consumidor; V) empatia, cuidado e atenção individualizada desprendida ao consumidor. A partir daí,

eles desenvolveram a escala SERVQUAL para qualidade percebida de serviços demonstrada na figura 2. O modelo SERVQUAL tem por objetivo analisar e melhorar a qualidade para empresas prestadoras de serviços (Arslan, Iftikhar & Zaman, 2014) pois devido as características inerentes ao serviço fazem com o que o mesmo seja difícil de avaliar.

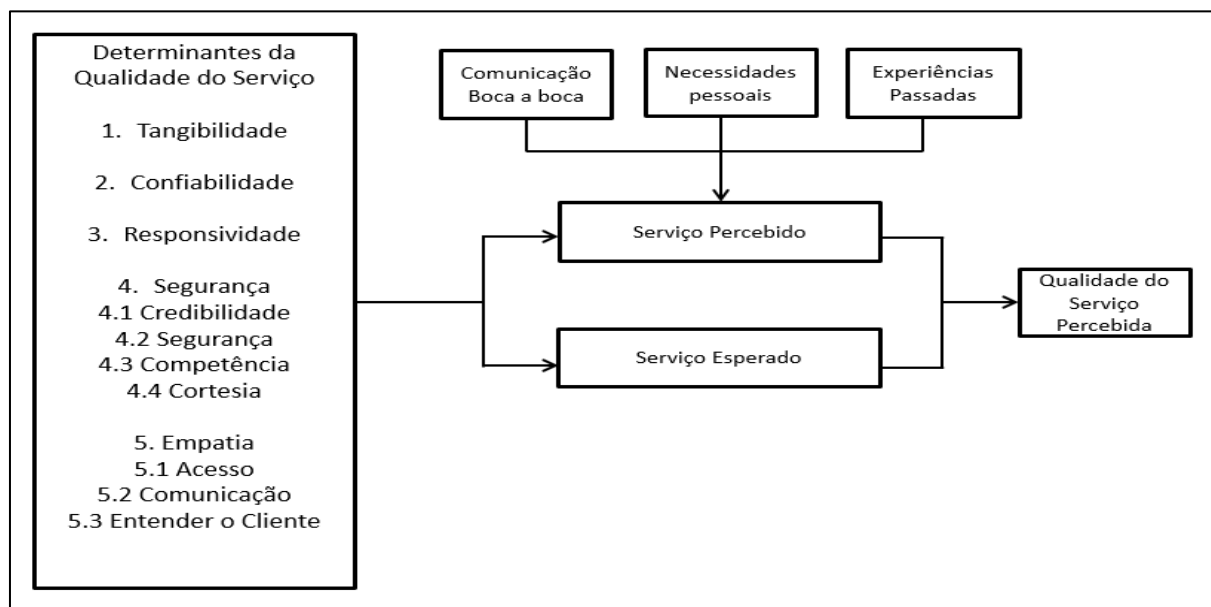


Figura 2: Escala SERVQUAL

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Cronin Jr e Taylor (1992) criticaram a escala desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), pois acreditaram que ela tenha sido desenvolvida de maneira errônea, pois a conceptualização de qualidade estava incorreta. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) quanto maior os níveis de qualidade percebida de um serviço maior o nível de satisfação do consumidor e Bitner (1990) sugere que a satisfação vem antes da qualidade dos serviços. Posteriormente, Bolton & Drew (1991) constatam que a qualidade nos serviços é relacionada a atitude e que a satisfação é um antecedente da qualidade.

Após as evidências apresentadas, Cronin Jr & Taylor (1992), desenvolveram a SERVPERF que realiza a medição da qualidade dos serviços com base no desempenho. Qual escala é a melhor para a medição da qualidade dos serviços ainda é um tema abrangente e que divide opiniões e é necessário verificar o contexto que está sendo medido, os objetivos da análise, pois ambas possuem pontos fortes e fracos e isso pode variar caso a caso (Carrillat, Jaramillo & Mulki, 2007).

Com isso é possível vislumbrar possibilidades inúmeras para a mensuração da qualidade em serviços, pois considerando a Lógica de Serviço Dominante postulada por Vargo e Lusch (2004), a orientação deve mudar do produtor para o consumidor, pois o foco da ciência e sociedade está mudando de um sistema mecânico e estático para desenvolvimento dinâmico e evolucionário, motivo pelo qual o setor de Tecnologia de Informação necessita de estrutura hábil e eficiente para atender aos desejos e necessidades do consumidor de serviços.

2.2. Gestão da qualidade de TI

Dada complexidade da gestão dos serviços, o governo britânico, nos anos 1980, desenvolveu a ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), que sistematiza as melhores práticas no gerenciamento dos serviços de informação e comunicação tecnológica. O ITIL trata do ciclo de vida dos serviços, divididos em desenho do serviço, transição do serviço, operação do serviço, estratégia do serviço e melhoria contínua do serviço. Como este artigo visa entender como o processo de gestão de mudanças auxilia na melhora da qualidade dos serviços de TI, o foco será no estágio: Transição do Serviço.

A Transição do Serviço contempla o teste ou a implementação de um serviço ou sua melhoria em um ambiente de TI. O processo de Transição de Serviço abrange: I) planejamento e suporte da transição; II) gerenciamento da mudança; III) gerenciamento da configuração; IV) gerenciamento da liberação e implantação; V) validação e teste do serviço; VI) avaliação da mudança; VII) gerenciamento do conhecimento. O propósito do processo de gerenciamento de mudança é controlar o ciclo de vida, possibilitando que as mudanças benéficas sejam realizadas sem interrupção dos serviços de TI, evitando incidentes e retrabalho, conforme constata Sallé (2004). Destarte influencia diretamente a qualidade percebida pelos usuários que Grönroos (1988) constata como sendo uma das seis dimensões da qualidade percebida: a acessibilidade.

Corroborando com a ideia da ITIL, Roller (2009) aponta a importância da implementação de um modelo de gerenciamento de serviços de TI como forma de auxiliar o desempenho dos mesmos. Nesse sentido, Iden e Langeland (2010) constataram que a ITIL pode prover bons resultados para a empresa, o que lhe confere validade. Sallé (2004) complementa que os processos ITIL podem colaborar

com a qualidade dos serviços de TI. Dada às evidências empíricas a ITIL foi escolhida como pedra angular ou *cornerstone* deste Relato Técnico.

Sirkin, Keenan e Jackson (2005) enfatizam que as mudanças devem ser íntegras, ocorrer dentro do tempo previsto e apenas com os recursos necessários. Também constataram que a falta de ferramental de apoio à gestão de mudanças gera incertezas e faz com que os gestores não as aceitem. Neste sentido, a ITIL pode colaborar com a gestão de mudanças, garantindo que as mudanças ocorram dentro dos padrões levantados como necessários para uma boa gestão.

Já Benjamin e Levinson (1993) ponderam que a inclusão de novas tecnologias, por si só, não aumenta a produtividade, já que além da tecnologia são necessárias as mudanças organizacional e processual. Tão importante quanto o desenvolvimento de um processo de mudança é a capacitação dos envolvidos nela, qualquer seja a fase do processo de mudança. Sirkin, Keenan e Jackson (2005) acreditam que o envolvimento das pessoas no processo de mudanças pode auxiliar a realização de análises críticas e prover informações e apoios fundamentais para o sucesso de uma mudança.

3 METODOLOGIA

Conforme apresentado no referencial teórico, a inclusão de um processo de gestão de mudanças pode ser válida na melhoria da qualidade dos serviços de TI, neste sentido este relato utilizará como método a pesquisa-ação.

A pesquisa ação foi escolhida como método de produção técnica, pois conforme constata Thiollent (2008) ela é capaz de transformar ideias em ações e os participantes auxiliam e aprendem durante o processo. Segundo Engel (2000) a pesquisa-ação surge como forma de resolver lacuna entre teoria e prática, tendo por características a intervenção na prática de modo inovador no desenvolvimento da pesquisa e Vergara (2005) afirma que a pesquisa-ação tem por cerne a busca de solução de problemas considerando ações de pesquisadores e outros sujeitos que estão envolvidos com a situação, fato este outrora salientado por Thiollent (1997), que exprime a pesquisa-ação como uma investigação social com base empírica, que os investigadores e atores se envolvem e corroboram para identificação de problemas e experimentam soluções reais. Realiza-se o planejamento de ações e avaliações dos resultados.

Thiollent (1997) ainda valida o uso da pesquisa-ação no âmbito empresarial e alega que trata-se de uma oportunidade dos pesquisadores terem acesso a informação e problemas que não teriam nos estudos tradicionais e nesse ponto Tripp (2005) comenta que a pesquisa-ação é ao mesmo tempo limitada pelo contexto e ética mas altera o que está sendo pesquisado justamente pela participação do pesquisador, motivo pelo qual da escolha desse método, que foi capaz de proporcionar aprendizado e interação entre pesquisador e os participantes de processo de maneira positiva.

Para o desenrolar da pesquisa, este relato técnico contou com entrevistas semi-estruturadas, conduções de grupos focais e análise documental. O Quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Formação	Cargo	Tempo de Casa
E1	Superior Completo	Gerente de TI	8 anos
E2	Superior Completo	Supervisor de TI	13 anos
E3	Superior Completo	Analista de TI	5 anos
E4	Superior Incompleto	Analista de TI	6 anos
E5	Superior Completo	Superintendente de TI	5 anos
E6	Superior Completo	Analista de TI	2 anos
E7	Superior Completo	Especialista em TI	3 anos
E8	Superior Completo	Gerente de TI	4 anos

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme Thiollent (1997), a pesquisa ação não possui características extremamente rígidas. Ela pode ser adaptada conforme ao contexto, porém a forma mais comumente vista é a seguinte sequência lógica: 1) Fase exploratória; 2) Fase aprofundada; 3) Fase ação; e 4) Fase avaliação. Para fins deste relato, a sequência lógica foi seguida e está representada conforme a Figura 3.

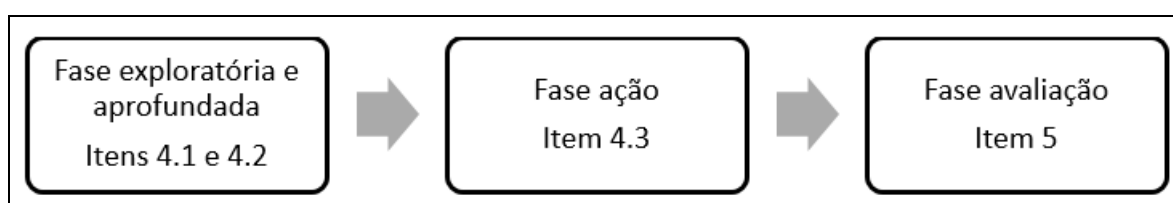


Figura 3: A sequência lógica do Relato Técnico

Fonte: Elaborado pelos autores

3. TIPO DA INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

3.1. Característica da organização

Para garantir o anonimato da empresa envolvida neste estudo, ela será tratada pelo nome fictício de Alpha. Trata-se de uma administradora de mercados organizados de títulos, valores imobiliários e contratos derivativos. Possui sede em São Paulo e escritórios pelo mundo. Em 2014 contava com 1357 empregados e 85 estagiários. Totalizava 18,715 bilhões de reais em valor de mercado. Tem alto investimento em tecnologia e foca em aperfeiçoamento de infraestrutura tecnológica como forma de eficácia operacional.

3.2. Diagnóstico da Alpha

Na Alpha, a situação problema consistia num cenário de falhas recorrentes advindas de implementações errôneas, indevidas, fora da janela estabelecida e não aprovadas nos ambientes não produtivos. Em agosto de 2012 a Empresa já havia sofrido aproximadamente 460 incidentes, cerca de 20 incidentes por dia.

Dada a realidade apresentada, o gerenciamento dos serviços de TI tornou-se fundamental no dia a dia da corporação para diversas atividades, como o planejamento das atividades realizadas por seus colaboradores e clientes, para a comunicação interna e externa, para o desenvolvimento de sistemas e aplicações entre outras.

A Alpha divide seu ambiente de TI em dois grandes eixos: ambiente produtivo e ambiente não produtivo. No produtivo encontram-se todas as soluções inicialmente testadas, avaliadas e aprovadas no ambiente não produtivo, que por sua vez é a porta de entrada para todos e quaisquer sistemas ou testes sistêmicos que a empresa deseje oferecer aos seus clientes, sejam eles internos ou externos. Como clientes internos a empresa Alpha conta com os seus colaboradores, que utilizam sistemas desenvolvidos pela casa.

Apesar do nome sugerir irrelevância, os ambientes não produtivos da Alpha têm cerca de 1500 servidores físicos e 300 servidores virtuais. Um parque tecnológico robusto e que precisa de gestão para ser eficiente e acrescentar valor ao

negócio. Em 2012 os ambientes não produtivos tiveram cerca de 1200 solicitações de mudança (média de 100 mudanças ao mês ou 5 mudanças ao dia). O ambiente não produtivo é utilizado internamente pelas equipes de desenvolvimento e qualidade. Todas as soluções implementadas na Alpha passam pelos ambientes não produtivos antes da entrada no ambiente produtivo, ele funciona como a porta de entrada de um sistema. Porém, os ambientes não produtivos também são utilizados pelos clientes da empresa Alpha, que certificam suas soluções desenvolvidas nos ambientes da Alpha, além de utilizarem para treinamentos e ações com clientes.

Além da grande quantidade de demandas, as reclamações eram constantes, advindas de falhas sistêmicas, implementações malsucedidas, indisponibilidade de ambientes em momentos não planejados, interrupções de serviços, entre outros. De acordo com o entrevistado E1: "...o ambiente estava completamente errado e não havia confiabilidade e segurança...". Dada a notória problemática, os gerentes dos ambientes não produtivos, alinhados com a diretoria estratégica, notaram a necessidade de redesenhar seu processo interno como forma de aumentar a qualidade dos serviços. Iniciou-se, então, o desenvolvimento de um processo de gestão de mudanças com base nos preceitos da ITIL.

Ainda que tivesse um novo processo, a Alpha precisava de uma ferramenta capaz de suportá-la. O ferramental escolhido foi o Remedy da fornecedora BMC, dos Estados Unidos. O módulo do Remedy utilizado foi o *Change Management*. A escolha do Remedy foi, primeiramente, pelo fato de ser uma ferramenta já homologada pela Alpha e por ser uma ferramenta previamente já utilizada pela Alpha em seus ambientes produtivos. Trata-se de uma ferramenta com licença de uso e bem reconhecida no mercado, com múltiplos casos de sucesso. Entre os casos de êxito encontram-se o Banco de Comunicações, a Société Generalé, Marriot e Dell.

4.3 Mecanismos adotados

O processo de Gestão de Mudanças implementado na Alpha teve por objetivo garantir o máximo de disponibilidade, o mínimo de risco e impacto para o ambiente que afetem diretamente ou indiretamente os serviços prestados aos clientes. A Alpha definiu que todas as alterações deveriam cumprir o processo de Gestão de Mudanças, que foi publicado na intranet. Além da disponibilização do novo processo,

todos os colaboradores obtiveram treinamento prático de aproximadamente quatro horas.

A estrutura normativa da Gestão de Mudanças Não Produção da Alpha é composta por um conjunto de documentos: I) políticas, que definem a estrutura e obrigações da gestão de mudanças; II) normas, que orientam a condução do ciclo de vida das mudanças; III) procedimento, que orienta o gestor de mudanças a controlar e executar a mudança de acordo com o ciclo de vida. Todos os documentos são atualizados anualmente ou de acordo com a necessidade mediante de aprovação da diretoria de TI. A política de Gestão de Mudanças da Alpha define o papel da equipe de gestão de mudanças, dos demandantes, executores e aprovadores de mudanças e das áreas de negócios.

A equipe de gestão de mudanças foi criada a fim de receber dos demandantes as informações e os requisitos para início das mudanças. Com isso, a equipe pode categorizar as mudanças e garantir que elas sejam testadas e certificadas. É função da equipe de gestão de mudanças avaliar os planos de contorno, retorno e validação, mitigar riscos, impactos e avaliar a disponibilidade de recursos físicos, humanos e janelas de execução. O gestor de mudanças pode aprovar, recusar ou alterar uma mudança, além de garantir a atualização no ferramental de apoio a gestão, o Remedy.

Os demandantes são responsáveis por iniciar o fluxo da mudança, de acordo com as políticas e normas vigentes, descrevendo com clareza o objetivo da mudança e os planos de validação e contorno. Devem fornecer informações sobre o risco tecnológico envolvido e participar das reuniões de esclarecimentos. O demandante deve prover as informações solicitadas pela Gestão de Mudanças; para tanto existe um formulário para auxiliá-los.

Os executores da mudança podem ser os próprios colaboradores da Alpha ou parceiros e consultores externos. Eles devem ter pleno conhecimento das atividades que executarão, além de revisar, entender e atualizar a ferramenta. As áreas de negócio são responsáveis por analisar e validar o impacto das mudanças solicitadas. Os aprovadores das mudanças devem analisar o risco, impacto, agendamento, capacidade de execução, exigências de órgãos reguladores e outros requisitos necessários para aprovação ou recusa da mudança.

Para sintetizar e representar os envolvidos no processo de gestão de mudanças, bem como o tipo de envolvimento desprendido por cada participante, utilizou-se a matriz RACI, apresentada no Quadro 2, trata-se de uma ferramenta comumente utilizada para garantir que os recursos conheçam seus papéis e responsabilidades.

Matriz RACI					
Atividade	Área de Negócio	Executor	Demandante	Gestor de Mudança	Aprovadores
Plano de Contorno e Retorno	C/I	C/I	R/C	A/R	C/I
Avaliar Riscos e Impactos	C/I	C/I	R/C	A/R	C/I
Atualizar a ferramenta	C/I	C/I	C/I	A/R	C/I
Aprovar ou recusar uma mudança	C/I	C/I	C/I	R/C/I	A
Iniciar o fluxo de mudança na ferramenta	C/I	C/I	R	A	C/I

Quadro 2: Matriz RACI de Gestão de Mudanças

Fonte: Elaborado pelos autores

R= responsável, A=aprovador, C=consultado, I=informado

As normas da Gestão de Mudanças classificam as mudanças quanto ao seu planejamento: I) planejadas, seguem o fluxo solicitação padrão e são implementadas dentro da janela de manutenção pré-estabelecida e acordada entre as equipes envolvidas; II) não planejadas, não seguem o fluxo normal de abertura e execução e são realizadas em determinadas circunstâncias, sendo estas: atendimento a órgãos reguladores, em casos que a imagem da empresa possa ser comprometida, perda de benefícios ou receitas ou atividades não previstas de uma mudança previamente planejada. Nos casos das mudanças não planejadas, o fluxo de aprovação se diferencia e é necessária a aprovação de ambas as gerências, a demandante e a executora. Além da classificação das mudanças de acordo com o planejamento, as mudanças também são classificadas quanto ao seu tipo: infraestrutura ou aplicação.

Conforme mencionado previamente, as mudanças seguem um fluxo com datas específicas para envio, abertura, execução, tratamento e aprovação. Trata-se de um calendário que foi previamente estabelecido e acordado com os envolvidos. Qualquer atividade que fuja à janela deve ser tratada como anomalia ao processo, caso não se adeque às mudanças não planejadas. A avaliação de impacto e risco é realizada pela equipe de mudanças, demandantes, equipes executoras e áreas de negócios e, por fim, pelos aprovadores responsáveis. A análise do risco considera a

complexidade da execução da mudança e dos planos de contorno, bem como a disponibilidade de um ambiente contingencial.

Os processos de gestão de mudanças apontam as etapas sequenciais e necessárias da gestão que consistem em: 1º) início do registro; 2º) planejamento e agendamento; 3º) revisão e autorização; 4º) implementação; 5º) fechamento. Cada etapa exige atividades distintas e atualização de ferramental de gestão. O procedimento detalha todas as ações que o gerente de mudanças deva executar para o gerenciamento eficaz, ou seja, trata-se de um passo a passo que auxilia o manuseio do processo como um todo e o manuseio do Remedy.

Para que o gestor de mudanças tenha maior confiança na execução de todos os procedimentos, foi desenvolvido um checklist de todo o ciclo de vida da mudança, composto por 20 itens. O processo prevê o envio de relatórios semanais aos usuários dos ambientes não produtivos com informações de todas as alterações realizadas nos ambientes e as mudanças previstas. Também são enviados relatórios mensais de atendimento que contemplam informações sobre categorização, quantidade, demandantes, tipificação, tempo despendido no tratamento, comparativo trienal e anual.

4.4 Focus Group

Segundo Mattar (2005) o *Focus Group* também é conhecido como entrevista focalizada de grupo, pesquisa diagnóstica e pesquisa motivação e consiste de uma técnica de entrevista muito pouco estruturada, sendo necessária à condução por um moderador experiente e com um número pequeno de participantes com o objetivo de obtenção de dados sobre determinado assunto. A essência reside na interação das pessoas participantes, sendo considerado como um processo orgânico que pode resultar num enriquecimento de dados e dirigir e incrementar com uma pesquisa quantitativa (Murphy, 2006).

Para a utilização da técnica do grupo focal três fases são percebidas: a fase de planejamento, a fase de condução e a fase de análise e discussão dos resultados (O'Donnell, 1988). Descreve Vergara (2005) que com a definição do tema e do objetivo da pesquisa, segue a fase de planejamento, considerando-se fatores relacionados a tempo e custo de realização. Já a segunda fase, de acordo com O'Donnell (1988) é onde se inicia as entrevistas com os participantes, sendo estes

considerados de suma importância na aquisição das informações relacionadas com o objetivo da pesquisa. E a terceira fase consiste, portanto, de transcrição dos dados e montagem do relatório.

Para a Empresa Alpha, os participantes foram divididos em dois grupos (G1 com 3 integrantes e G2 com 4 integrantes), com a presença de um moderador com especialização na área de TI e com mais de 5 anos de experiência. As reuniões foram avaliadas também por dois diretores, que assistiram à condução dos trabalhos em salas distintas, de modo a evitar constrangimentos aos participantes, que puderam expressar as opiniões livremente e sem viés de hierarquia.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes da implementação do processo de gerenciamento de mudanças a Alpha tinha, em 2013, 1500 mudanças nos ambientes não produção. Em 2014, a Alpha terminou com 833 mudanças, uma redução de aproximadamente 45% na quantidade de mudanças. Até maio de 2015, contava com 249 mudanças e a tendência é que termine seu ano com a quantidade equiparada ao ano de 2014. A saliente redução na quantidade de mudanças evidencia um filtro na autorização e nos processos de mudança, o que proporcionou que apenas as mudanças necessárias fossem implementadas. Todas as demandas são avaliadas, tratadas e caso atendam aos critérios são aprovadas.

Das 833 mudanças realizadas em 2014, apenas 10% foram não planejadas, apontando a alta aderência aos processos de gestão de mudanças e apontando a confiabilidade nos processos. O grau de adesão às mudanças planejadas ainda indica que as equipes foram conscientizadas das políticas e normas pertinentes à gestão de mudanças, fazendo com que 90% das mudanças seguissem o fluxo comum de entrada, tratativa, planejamento, aprovação e execução.

Entrevistados	Pontos Importantes
E1	Não consegue se imaginar sem o processo de mudanças, acredita que o processo proporcionou integração entre as áreas evitando retrabalho. Relata que os ambientes não produtivos deixaram de ser vistos no segundo plano e proporcionou reconhecimento. Os ambientes não produtivos deixaram de ser conhecidos como indisponíveis e trouxeram maturidade na governança de TI.
E2	O processo de Gestão de Mudanças proporcionou redução de custos operacionais devido a padronização na execução de procedimentos, as mudanças são executadas dentro das janelas previstas possibilitando a gestão dos recursos. O

	mapeamento das mudanças e lastreamento de incidentes também foi apontado como importantes contribuições.
E3	Para o entrevistado a o processo foi fundamental para melhorar a qualidade de TI, pois a maioria dos problemas de qualidade estão relacionados a mudanças mal planejadas e sem gestão que são executadas sem comunicação devida.
E4	O processo auxiliou no quesito incidência de falhas, proporcionou um ambiente mais estável, disponível e seguro. O entrevistado acredita que o processo possua falhas no quesito integração de áreas, pois muitas falhas poderiam ser evitadas se houvesse uma gestão da integração do conhecimento entre equipes.
E5	Um ambiente sem controle e gestão de mudanças não é um ambiente seguro e, portanto, o ambiente não produtivo foi elevado a um patamar quando implementou, treinou e garantiu integridade e confiabilidade nas mudanças que ocorrem no ambiente. O entrevistado afirma que houve uma redução brusca na quantidade recebida de reclamações nos ambientes e acredita que uma das causas foi a implementação do processo de Gestão de Mudanças junto à outras ações que foram tomadas na governança dos ambientes, como saneamento, mapeamento do parque tecnológico, entre outros.
E6	Vê a gestão de mudanças como a orquestradora do processo evolutivo de TI da empresa e critica a falta de garantia da funcionalidade das tarefas de uma mudança. Acredita que o processo proporciona boa comunicação no levantamento de informações pertinentes.
E7	A gestão de mudanças colaborou com a priorização e planejamento dos recursos, auxiliou na prevenção de incidentes nos ambientes não produtivos e proveu maior confiabilidade aos serviços. Ainda é necessário que o gestor de mudanças tenha conhecimento técnico para poder agregar na validação dos planos de contorno e retorno.

Quadro 3: Quadro síntese dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Além dos dados de relatórios, gerados a partir do Remedy, os entrevistados relatam que o processo proporcionou maior confiabilidade, segurança e agilidade nas mudanças realizadas. Surgindo, portanto, um ambiente mais seguro, evitando incidentes devidos a mudanças não avaliadas e, em muitos casos, não autorizadas.

Na intervenção realizada, sob a ótica das dimensões abordadas por Parasuraman et al. (1988), a confiabilidade foi apontada pelos usuários dos ambientes não produtivos como tendo uma melhoria significativa. A responsividade foi atingida pelas normas, procedimentos e políticas, bem como pelos canais de contato com os gestores de mudanças. Os ambientes passaram a inspirar maior

confiabilidade aos seus usuários, proporcionando credibilidade ao ambiente e aos serviços. A empatia cresceu pelo cuidado com todo o processo de gestão e a atenção individualizada com os usuários em todas as fases pré e pós mudança: início do registro, planejamento e agendamento, revisão e autorização, implementação, fechamento e relatórios. Neste sentido a inserção de um processo de gerenciamento de mudanças acompanhado de um ferramental de suporte e uma equipe conscientizada e treinada tanto no uso da ferramenta, como no entendimento do processo podem melhorar a qualidade dos serviços, neste caso os serviços dos ambientes de TI.

5. CONCLUSÃO

A gestão de mudanças exerceu papel fundamental no fornecimento de serviços de melhor qualidade providos pela Alpha garantindo, portanto, ser uma ferramenta válida e convergente no processo de melhoria da qualidade. Os serviços da Alpha sofreram melhorias nos quesitos apontados por Parasuraman et. al (1988) como sendo fundamentais na avaliação da qualidade percebida, de acordo com as entrevistas realizadas com os participantes do processo. Vale ressaltar que a gestão de mudanças, sozinha, não traz todo o benefício esperado dos serviços de qualidade, portanto, outros processos devem ser integrados ao processo de gestão de mudanças. A ITIL provê um arcabouço de gestão e governança de TI que envolve outros estágios do serviço, como por exemplo, o desenho do serviço, a operação do serviço, a estratégia do serviço e melhoria contínua do serviço, que integram-se com a transição do serviço. Portanto, espera-se que estes processos integrados possam promover aumento da qualidade percebida dos usuários dos ambientes de TI da empresa.

Foi constatado que o processo de gestão de mudanças pode auxiliar o processo de gestão de incidentes, seja na prevenção, na disseminação do conhecimento, entre outros. Portanto, como sugestão de melhorias futuras e estudos futuros, entender como os processos integrados podem auxiliar e colaborar para a melhoria da qualidade dos serviços. O processo de gestão de mudanças implementado ainda apresenta falhas e estas são tratadas como oportunidades de melhorias futuras. Uma das falhas apresentadas é que nem todas as tarefas de uma mudança são implementadas dentro do tempo previsto, portanto, ainda existe este gap de planejamento.

Como sugestão de melhorias futuras deve-se realizar um estudo para suprir a carência na garantia da funcionalidade das tarefas, conforme mencionado por um dos entrevistados o processo não oferece garantia que a mudança ocorrerá de eficazmente, apenas eficientemente. Como sugestão adicional de intervenção a ser realizada na Alpha trata-se de analisar, implementar e medir a disseminação do conhecimento dos gestores de mudanças, para que os mesmos possam intervir de maneira proativa em questões mais técnicas e que atualmente eles não podem intervir.

REFERÊNCIAS

- Arslan, M., Iftikhar, M., & Zaman, R. Effect of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction: A comparative analysis of Pakistan Telecom Sector. *Review of International Comparative Management*, 15(4), October, pp.440-460.
- Babakus, E. & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUA scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.
- Benjamin, R. I., & Levinson, E. (1993). A framework for managing IT-enabled change. *Sloan Management Review*, 34(4), 23–33.
- Bitner, M. (1990), Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 69-82.
- Bolton, Ruth N. and James H. Drew (1991), A Multi-Stage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value, *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 375-384.
- Caceres, R.C. and Papparoidamis, N.G. (2007) Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty. *European Journal of Marketing*, 41, 836-867.
- Carman, J.M. (1990), “Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions”, *Journal of Retailing*, Vol. 66, pp. 33-55
- Carrillat, F. A., F. Jaramillo, and J. P. Mulki (2007), The Validity of the SERVQUAL and SERVPERF Scales: A Meta-Analytic View of 17 Years of Research across Five Continents, *International Journal of Service Industry Management*, 18 (5), 472-490
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The Journal of Marketing*, 55–68.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I. & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of*

Marketing Science, 24(1), 3-16.

Engel, G.I. (2000) Pesquisa-ação. *Educar em Revista*, 16, pp 181-191

Grönroos, C. (1982), *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service. *Review of Business*, 9(3), 10.

Iden J, Langeland L (2010) Setting the stage for a successful ITIL adoption: a Delphi study of IT experts in the norwegian armed forces. *Inf Syst Manag* 27(2):103–112

Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1982). Service quality: a study of quality dimensions. Service Management Institute.

Lewis, R. C. & Booms, B. H. (1983). The marketing aspects of service quality. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 65(4), 99-107.

Mattar, F.N. (1996). *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Murphy, N. (2006). Using focus groups in the development and review of competency frameworks. *Competency & Emotional intelligence*. Vol. 12, n 4.

O'Donnell, J.M. (1998) Focus Groups: A Habit-Forming Evaluation Technique. *Training and Development Journal*. Vol. 42, n 7, 1998.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41–50.

_____, Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

_____, Zeithaml, V. A. & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL a multipleitem scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.

Roller, S. (2009). The Service Management Office. *The Role of Integrated Governance and the ITIL V3*.

Sallé, M. (2004). IT Service Management and IT Governance: review, comparative analysis and their impact on utility computing. *Hewlett-Packard Company*, 8–17.

Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108.

Smith, A.M. , Reynolds, N.L. <http://www.emeraldinsight.com/author/Smith%2C+Anne+M>
(2002). Measuring cross-cultural service quality: A framework for assessment .
International Marketing Review, Vol. 19 Iss: 5, pp.450 - 481

Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Thiollent, M. (2008) *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez.

Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31 (3), pp. 443-466

Vargo, S. L. , R. F. Lusch (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,
Journal of Marketing.68(1), 1–17.

Vergara, S. C. (2005) *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.