



GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TI: UM ESTUDO DE CASO

Yago Bittencourt¹; Tatiane Coelho²

¹Acadêmico do Curso de Recursos Humanos, UNICESUMAR, Curitiba-PR. Bolsista PIBIC/UniCesumar.

²Orientadora, Profa. Dra. do Centro de Ciências Humanas, Sociais e Aplicadas, UNICESUMAR, Curitiba-PR.

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo identificar as técnicas e ferramentas que podem melhorar a qualidade dos serviços de tecnologia da informação (TI). Cada vez mais a TI tem sido apresentada como crucial para o sucesso das organizações de forma que ela possa ser empregada para gerar vantagem competitiva. Porém, para que a TI consiga alcançar os objetivos desejados e agregar valor ao negócio, é necessário que a prestação de serviços esteja de acordo com os padrões de qualidade almejada pelos seus clientes. Neste contexto, pode-se afirmar que a competência em frentes de qualidade, se manifesta no domínio da tecnologia, na gestão tática e na própria gestão dos negócios. As reflexões sobre a correta utilização da qualidade e sua influência na competitividade em serviços de TI tem sido alvo de preocupações de gestores e de discussões no meio acadêmico e justifica a pesquisa. Desta forma, buscou-se, a partir de um caso prático, entender melhor esta questão. Uma das principais contribuições ao final deste trabalho reside na revisão de literatura que pode ser utilizado em estudos futuros, bem como implicações para profissionais e gestores entender a aplicação das ferramentas que permitem produzir a melhoria de qualidade percebida e agregar valor aos serviços de TI.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Qualidade; Serviços de TI; Vantagem Competitiva

1 INTRODUÇÃO

“Em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo, a tecnologia da informação (TI) torna-se uma das principais estratégias para o sucesso das organizações, independente do ramo de atividade em que atuam. A TI se torna um dos principais elementos do ambiente organizacional” (ALBERTIN, 2009) e oferece uma gama de oportunidades para as empresas que saibam aproveitar os benefícios oferecidos pelo seu uso (ALBERTI e ALBERTIN, 2012). “Porém, o aumento do uso de TI nas empresas faz com que a complexidade deste ambiente cresça e demande dos gestores aplicar práticas de gestão que direcionem os seus esforços para a gestão dos serviços e da própria tecnologia” (SILVA et al., 2006). “Os líderes precisam compreender a TI como serviços e conhecer as dimensões da qualidade que são importantes para a empresa e a partir disso transformar a TI para agregar valor aos clientes e usuários dos serviços” (LUZ et al., 2016).

“Tem-se, também, que para aumentar o nível de competitividade das empresas é necessário implementar práticas que elevam a qualidade de serviço, com o uso de ferramentas e práticas contemporâneas que proporcionem uma melhoria contínua dos serviços prestados” (SICHTAMANN ET al., 2011; VIANA ET al., 2016). “Esta qualidade dos serviços prestados influencia diretamente a satisfação e confiança dos clientes” (BAPTISTA e LEONARDT, 2011).

Neste contexto, pode-se afirmar que a competência em frentes de qualidade se manifesta no domínio da tecnologia, na gestão tática e na própria gestão dos negócios (VIANA ET al., 2016). “As reflexões sobre a correta utilização da qualidade e sua influência na competitividade em serviços de TI tem sido alvo de preocupações de gestores e de discussões no meio acadêmico e justificam futuras pesquisas” (LUZ ET al., 2016).

Diante do exposto, propõem-se investigar: Quais as ferramentas de qualidade são utilizadas para melhorar a qualidade dos serviços de TI? Para responder esta questão realizou-se um estudo de caso



aplicado a uma organização de serviço que tem a TI como base do negócio. Uma das principais contribuições deste trabalho reside na revisão de literatura que pode ser utilizado em estudos futuros bem como implicações para profissionais e gestores. Espera contribuir para que gestores consigam entender a aplicação das ferramentas que permitem produzir a melhoria de qualidade percebida e agregar valor aos serviços de TI e desta forma manter-se competitivo no mercado. Além disso, busca-se explorar os conceitos, técnicas e ferramentas de gestão da qualidade e gestão de TI, que podem ser úteis para pesquisadores da área.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

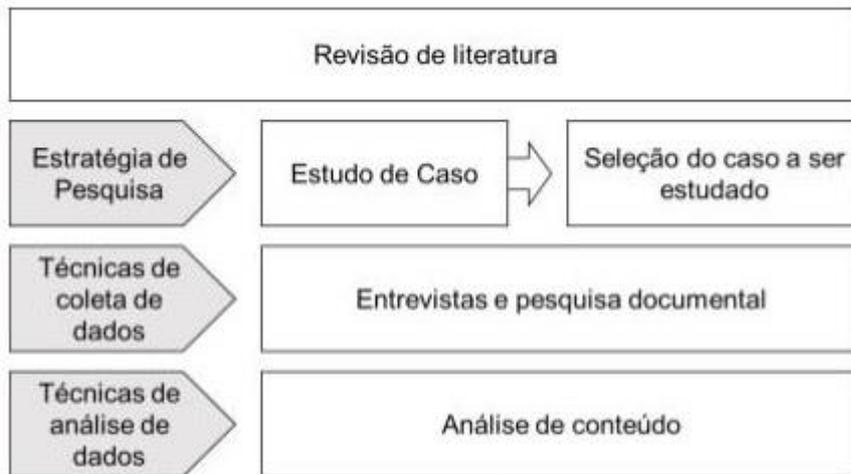
O setor de serviços para a economia é de alta importância correspondendo, no Brasil, cerca de 75% do PIB (IBGE, 2017). Devido esta importância cada acentuada do setor de serviços, é preciso colocar esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados (SALOMI ET al., 2004).

“O mercado competitivo exige que os gestores de organizações de TI promovam melhores soluções e entreguem serviços com garantia de qualidade e custo compatível com as exigências dos clientes” (PORTER, 2001). Isso explica como as empresas utilizam-se da TI para alcançar bons resultados e como ela pode obter um diferencial nos resultados finais.

Para que as empresas de TI consigam alcançar os objetivos desejados e agregar valor ao negócio, é necessário que a prestação de serviços esteja de acordo com os padrões de qualidade almejada pelos seus clientes. A implementação de práticas de gestão da qualidade pode auxiliar a conquistar estes padrões. Boer e Blaga (2012) afirmam que as ferramentas auxiliam nas operações que determinam o controle e a capacidade de um processo para atender as especificações de produtos e serviços. Ferramentas da qualidade como Diagrama de Ishikawa (conhecido como espinha de peixe, útil para identificar a causa-raiz de um problema), a técnica dos 5 Porquês (também útil para identificar a causa-raiz de um problema), Diagrama de Pareto (usado para priorizar problemas), o ciclo PDCA (para atingir a melhoria contínua; a ferramenta 5W2H (para traçar planos de ação), além de histogramas e diagramas de dispersão, podem ajudar a organização a elevar a capacidade e melhorar o desempenho, atingindo assim a qualidade

Para responder a pergunta que norteia esta pesquisa e identificar as ferramentas de qualidade que são utilizadas para melhorar a entrega de serviços de TI, realizou-se um estudo de caso. A estrutura metodológica que foi seguida está demonstrada na Figura 1.

Figura 1. Desenho da pesquisa



Fonte: dados da pesquisa

Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso. “O estudo de caso trata de uma estratégia metodológica mais adequada quando o fenômeno o pesquisador faz uso de fontes diversas de informação e em desenvolvimentos teóricos e empíricos anteriores para tirar suas conclusões e generalizar seus achados e podendo explicar questões presentes” (YIN, 2010). O caso foi escolhido segundo os atributos de relevância e oportunidade de aprendizado gerada para o estudo.

Durante os meses de junho e julho de 2018 foi realizada a coleta de dados. Realizou-se entrevista com o diretor de TI da empresa estudada, como dado primário da pesquisa (aqueles coletados ou produzidos pelo próprio pesquisador). Foram coletados, também, dados secundários, que são aqueles já existentes, coletados anteriormente para algum propósito da pesquisa (CRESWELL, 2010). As fontes de dados secundárias foram documentos como registros em arquivos, relatórios, apresentações em *PowerPoint*, etc. As diversas fontes de dados permitirão a triangulação dos dados.

Os dados coletados na entrevista foram registrados em um gravador de áudio (autorizado pelo entrevistado) e posteriormente foram transcritos (fielmente), codificados e analisados. As transcrições foram lidas para fazer uma primeira descrição e para identificação de fragmentos que remetem a literatura.

No tocante da análise dos dados, a entrevista transcrita e os documentos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. “Nesta técnica se analisa as comunicações para obter indicadores que permitem a inferência dos conhecimentos relacionados às condições das variáveis inferidas nestas mensagens” (BARDIN, 2009).

A empresa estudada é especializada em suporte de TI, com mais de 25 anos de mercado e referência nesse ramo de atuação. Possui um conjunto de plataformas próprias que são terceirizadas para empresas clientes – que necessitam tanto de um sistema mais prático quanto para ter um suporte mais adequado e de auditoria.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os achados da pesquisa revelam ferramentas importantes e já conhecidas no meio gerencial, que foram ou são usadas pela organização como: 5W2H, ferramenta 5 Porquês e Diagrama de Pareto. Estas ferramentas são utilizadas para traçar planos de ação e resolver problemas pontuais e auxiliar a empresa na gestão da qualidade como um todo, melhorando o atendimento aos clientes. Estas ferramentas,

especialmente a 5 Porquês, foram apontadas como de fácil utilização e eficientes na resolução de problemas.

Além das ferramentas vistas como tradicionais da gestão da qualidade, a empresa também utiliza ferramentas de TI para gerenciar seus processos e obter indicadores para melhoria contínua. Um exemplo é o uso de um software de *Business Intelligence* (BI) que produz *dashboards* (painéis eletrônicos de indicadores), que auxiliam a visualização em tempo real de indicadores que apresentam reconhecimento instantâneo de problemas, da perda de clientes e o não alcance de metas, possibilitando ações preventivas ou corretivas de forma rápida e ágil. A figura 2 ilustra um dashboard que busca o alcance da melhoria da qualidade nos serviços prestados pela empresa.

Figura 2. Dashboard ilustrativo



Fonte: Documento revelado pela empresa estudada.

Além disso, a empresa atua conforme a metodologia ITIL, conhecida por recomendar boas práticas em infraestrutura, operação e manutenção de serviços de TI, desde a área operacional até a área tática da empresa. Também possui a prática de SLA (Acordo de Nível de Serviço), que são os termos mensuráveis de todos os serviços que um contratante pode esperar do fornecedor em uma negociação. Os SLAs têm como características mostrar as ligações perdidas, quantas delas foram deficientes entre outras, ou seja, estatísticas ou indicadores que fazem parte do contrato com o cliente, que medem a qualidade do serviço entregue ao cliente.

Por fim, para garantir a melhoria contínua, a empresa conta com reuniões de alinhamento. Mensalmente é realizada uma reunião para checar os indicadores obtidos de cada área e a cada trimestre, uma reunião geral de análise. Estas reuniões são importantes corrigir problemas que, por ventura, surjam e elaborar análise preventiva. Com isso, a empresa consegue prestar serviços com qualidade, deixar seus clientes satisfeitos e se manter competitiva no mercado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou identificar as ferramentas de qualidade que possam ajudar as empresas do ramo da TI a desenvolverem melhor a entrega de seus serviços aos clientes. Os achados revelam ferramentas conhecidas no meio gerencial, como a 5W2H e a técnica dos 5 Porquês. Mas também apresentam ferramentas de TI, como o uso de *Dashboards*, que auxiliam a empresa oferecer melhor qualidade para seus clientes e continuar competitiva. O estudo relatado neste artigo desmistificou



potenciais dúvidas que novas empresas de TI possam ter em relação ao uso de ferramentas da qualidade. Ele apresenta exemplo prático do uso destas ferramentas, que pode ser útil aos gestores que buscam entender da aplicação de ferramentas que agreguem valor aos serviços de TI.

“Atender com qualidade os clientes é o principal desafio na prestação de serviços de TI. O uso de ferramentas e gestão da qualidade é importante e tem um papel decisivo diante de ambientes dinâmicos e com mudanças contínuas” (MARSHALL Jr. et al., 2010) e ajuda a superar este desafio. “É fundamental que os líderes de TI preparem suas organizações para a excelência na prestação de serviços” (LUZ et al., 2016) para continuarem competitivas. É essencial demonstrar competência para entregar para os clientes aquilo que ele deseja dentro dos níveis de serviços especificados.

Este trabalho traz duas contribuições importantes. O estudo avança nas discussões que ajudam a explicar a gestão da qualidade dos serviços de TI, contribuindo para que gestores e profissionais a superar o desafio de atender os padrões da qualidade e a implementar ferramentas que possam melhorar a prestação do serviço. O aprendizado gerado a partir da pesquisa permite a disseminação de conhecimento e troca de experiências entre alunos e pesquisadores.

Por se tratar de um estudo de caso único, se limitou a uma visão única de mercado. Futuras pesquisas podem ampliar o estudo, contemplando outras empresas prestadoras de serviço de TI.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Administração de informática**: funções e fatores críticos de sucesso. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 125-51, jan/fev. 2012.

BAPTISTA, M. M.; LEONARDT, M. P. L. A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários em uma biblioteca universitária. **Biblioteca Universitária**, v. 1, n. 1, pp. 50-59, jun. 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOER, J.; BLAGA, P. A more efficient production using quality tools and human resources management. **Procedia Economics and Finance**, vol. 3, pp. 681-689, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. São Paulo: Artmed. 2010.

LUZ, T.; ENSSLIN, L.; MUSSI, C. C.; DUTRA, A. Avaliação de desempenho de serviços e tecnologia da informação: identificação do estado da arte por meio de um processo de pesquisa construtivista e análise bibliométrica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.2, p.120-140, abr./jun. 2016.

MARSHALL Jr., I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, W. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 1, p. 63-78, 2001.



SALOMI, G. E.; MIGUEL, P., A., C. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, Cidade não informada, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004 .

SILVA, E. M. da; YUE, G. K.; ROTONDARO, R. G.; LAURINDO, F. G. B. Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 329-340, Maio/Ago. 2006.

SICHTMANN, C., SELASINSKY, M. V., DIAMANTOPOULOS, A. Service Quality and Export Performance of Business-to-Business Service Providers: The Role of Service Employee– and Customer-Oriented Quality Control Initiatives. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 1, pp. 1–22, 2011.

VIANA, A. P. S; BOCHI, C. G.; SCHEIBLER, B. A. Implementação de sistemas de gestão da qualidade no ramo de serviços: um estudo de caso em um centro de serviços compartilhados. **Journal of Lean Systems**, v.. 1, n. 4, pp. 39-52, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. – 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.