

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIO DE SERGIPE

PÓS – GRADUAÇÃO MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS

LUCIANO SANTOS MUNIZ

**A GESTÃO DE QUALIDADE E A SUA APLICABILIDADE NOS PROCESSOS
INTERNOS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DO SETOR
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

ARACAJU/SE

2017/2

LUCIANO SANTOS MUNIZ

**A GESTÃO DE QUALIDADE E A SUA APLICABILIDADE NOS PROCESSOS
INTERNS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DO SETOR
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

**Artigo Científico apresentado à
Faculdade de Negócios de Sergipe -
FANESE como requisito parcial para
conclusão do Curso de Pós-Graduação
MBA em Gerência de Projetos.**

**Orientador: Prof. Gabriel Wasil Jaciuk
Raio**

**Coordenador: Prof. Luciano Cerqueira
Passos.**

LUCIANO SANTOS MUNIZ

**A GESTÃO DE QUALIDADE E A SUA APLICABILIDADE NOS PROCESSOS
INTERNS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DO SETOR
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

**Artigo Científico apresentado à Faculdade de Negócios de Sergipe - FANESE
como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA em
Gerência de Projetos.**

Orientador: Prof. Gabriel Wasil Jaciuk Raio

Coordenador: Prof. Luciano Cerqueira Passos

Luciano Santos Muniz

Aprovado com média: _____

Aracaju/SE, ____ de _____ de 2017

Resumo:

A prestação de serviços de TI está cada vez mais presente no contexto das empresas de pequeno, grande e médio porte. Nesse contexto, uma empresa de TI, para manter-se competitiva ao mercado, precisa otimizar seus processos de forma que os serviços prestados estejam de acordo com a necessidade do cliente, além de atender uma expectativa de menores custos para obter-se uma vantagem em relação a concorrência. Com isso esse artigo tem como objetivo apresentar como as ferramentas de gestão da qualidade, alinhado com a framework ITIL pode contribuir para a obtenção dos resultados esperados.

Palavras chaves: Gestão da qualidade, Gestão de TI, ITIL, ISO.

Abstract:

The provision of IT services is increasingly present in the context of small, medium and large companies. In this context, an IT company, in order to remain competitive to the market, needs to optimize its processes in such a way that the services provided are in accordance with the customer's needs, in addition to meeting an expectation of lower costs in order to obtain an advantage in Relation to competition. This article aims to present how the tools of quality management, aligned with the ITIL framework can contribute to achieve the expected results.

Key words: Quality management, IT management, ITIL, ISO.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. DESENVOLVIMENTO.....	7
2.1. Gestão da Qualidade: Um itinerário histórico	7
2.2. Qualidade: Conceitos Gerais	9
2.3. Aplicabilidade dos conceitos de Qualidade	12
3. CONCLUSÃO	14
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

Pensar em qualidade é pensar em algo bem feito, com processos que apontam para resultados satisfatórios. A palavra qualidade a partir do século XIX vem se associar em formas de melhorias voltadas para a produção (MARSHALL JUNIOR, 2012).

As atividades de inspeção tornaram-se de forma acelerada, um processo independente e associado ao controle de qualidade, mas em 1922, com a publicação da obra *The control of quality in manufacturing* (LONGO, 1996), a qualidade foi vista, pela primeira vez, como responsabilidade gerencial distinta e como função independente.

Segundo Mello (2017, p. 20):

No final da década de 1950 que se começa a construir o conceito de Gestão Total da Qualidade, iniciados principalmente pelos americanos Deming, Juran e Feigenbaum, que nas décadas de 1950 e 1960, encontraram no Japão o ambiente perfeito para o seu desenvolvimento durante os anos que se seguiram.

Com esse gatilho, vários outros conceitos e ferramentas foram idealizados para otimização melhoria e garantia da qualidade, e principalmente para atender as necessidades e anseios dos clientes.

Na atualidade, empresas de pequeno, médio e grande porte, aplicam conceitos e ferramentas da gestão de qualidade para otimizar os seus processos internos.

Quais as vantagens da aplicabilidade destes conceitos e ferramentas nos processos internos de uma empresa terceirizada de gestão da tecnologia da informação? Como estes processos aumentam a produtividade da empresa?

As empresas terceirizadas precisam se adequar a realidade da sua contratante, e necessita diminuir custos e perdas para compensar sua atividade. Estudar a aplicabilidade da Gestão de Qualidade como meio de gerenciamento de processos internos nestas empresas, é trazer luz para pequenas empresas terceirizadas. Em um mercado cada vez mais competitivo,

produzir com qualidade, com minimização de perdas e ampliação de lucros é a meta de todos.

Este artigo pretende apresentar e discutir formas de utilização das ferramentas de gestão da qualidade para melhoria e otimização dos processos internos de uma empresa terceirizada. Bem como apresentar ferramentas já definidas e testadas em âmbitos corporativos e os resultados obtidos por esses.

Para tal desenvolvimento, além de um resgate histórico do conceito e das ferramentas de qualidade, é apresentada uma revisão de literatura com conceitos e ferramentas que serão analisadas nos processos de uma empresa terceirizada do setor de tecnologia de informação, demonstrando sua validade.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de Qualidade: um itinerário histórico

Durante a história da gestão da qualidade, quatro “eras” podem ser destacadas como marcos para seu desenvolvimento da inspeção; do controle estatístico da qualidade; da garantia da qualidade; e da Gestão estratégica da qualidade (GARVIN, 2002 apud MELLO, 2017).

Segundo Mello (2017, p. 21):

Com o início da produção em larga escala, a mudança de fases e pessoas das peças na linha de montagem passou a ser considerado de extrema importância sendo necessário o desenvolvimento de uma série de gabaritos e acessórios baseados em um modelo-padrão das peças, que eram utilizados no alinhamento das ferramentas das máquinas de corte e na inspeção final. Na década de 1920, essa inspeção assumiu oficialmente o papel de uma função independente dentro da empresa, que se tratava de uma equipe responsável por avaliar, após a linha de montagem com o intuito de identificar produtos defeituosos, devolvendo-os para que fossem reparados ou descartados.

O que Caracterizava a 1ª “era da qualidade” assim como Garvin descreveu.

O aumento constante das quantidades e complexidades dos produtos fabricados elevava os custos com o controle de inspeções (MELLO, 2017). Na

década de 1930 iniciando nos Estados Unidos da América e posteriormente no Japão e em outros locais do mundo, com o surgimento da produção em massa, inicia-se com o conceito da “Era do controle estatístico”, que ainda de acordo com Longo (1996), traduzia-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais, no aparecimento do setor de controle da qualidade. Sistemas da qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados.

Segundo Mello (2017, p. 21):

Nesse momento, começa-se a pensar que uma quantidade elevada de amostras está fora do padrão de qualidade, avalia-se interrupção do processo produtivo e a inspeção de todas as peças fabricadas. Com essas inovações, foi possível obter níveis de qualidade bastante elevados, à custa de um aumento dos custos de inspeção, que seria facilmente compensado pela redução de gastos com retrabalho e perdas de material.

Segundo Longo (1996, p. 8):

A partir dos anos de 1950 começa-se a construir a Gestão da Qualidade Total, que parte de novas filosofias gerenciais baseadas no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade.

Nessa era, vários conceitos teóricos foram definidos cerca da gestão de qualidade como: a dos custos da qualidade e a da engenharia de confiabilidade, ambas de Joseph Juran; a do controle total da qualidade, de Armand Feigenbaum; e a do zero defeito, de Phillip Crosby. Juntas, elas proviam uma série de ferramentas cujo objetivo era mostrar que os custos totais da qualidade poderiam ser reduzidos por meio de um acréscimo dos custos de prevenção. A possibilidade de quantificar os custos de prevenção e de defeitos, aliada à expansão da prevenção para as atividades de projeto de produto e processo, escolha de fornecedores e treinamento e motivação dos funcionários.

Segundo Garvin (2002, apud Mello 2017, p. 22):

Embora os maiores nomes da era da garantia da qualidade fossem norte-americanos e aplicassem seus conceitos de forma isoladas no Estados Unidos a utilização de forma conjunta e mais efetiva (o que trouxe um resultado também mais efetivo) aconteceu inicialmente no Japão.

Ainda Garvin (2002, apud Mello 2017, p. 22):

Incentivados pelo presidente da *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE), Kaoru Ishikawa, os conceitos de Deming e de Juran eram disseminados e as empresas que melhor os aplicavam eram premiadas. O comprometimento e a participação da alta gerência foram essenciais para que nos anos seguintes a formação em qualidade passasse aos operários, após um foco inicial na capacitação de fornecedores. O controle estatístico de processos e as outras ferramentas da qualidade propostas por Deming, Juran e Ishikawa acabaram sendo empregados de forma rotineira pelos próprios operários das indústrias japonesas, consolidando a ideia do controle total da qualidade.

Segundo Kaltnecker (2013, p. 23):

Na quarta era, ou era da Gestão estratégica da qualidade começa-se a construir o conceito de que os produtos ou serviços devem ser projetados de acordo com as especificações do consumidor, começa-se a entender que o ponto inicial para fazer gestão da qualidade é perceber o que o cliente define como qualidade.

Esses conceitos definidos nessa era não vieram para negar os conceitos definidos nas eras anteriores, que continuam sendo praticados, mas o principal embasamento é a gestão da qualidade baseada na satisfação do cliente, pois não adianta produzir sem defeitos e ter um produto com baixa aceitação do público a que se destina.

2.2. Qualidade: conceitos gerais

Ante as muitas etapas e conceitos definidos por diversos autores, podemos perceber que definir qualidade depende do referencial pelo qual ela é observada, como por exemplo, para um consumidor o fator de qualidade pode ser relação entre custo e benefício, para um fornecedor de serviços pode ser uma maior produtividade com um menor custo etc.

Segundo Belluzzo e Macedo (1993, p. 125):

A Associação Brasileira de Normas e técnicas (ABNT) propõe alguns conceitos em uma edição da norma internacional compreendendo as normas ISO 9001, 9002, 9003, 9004, podendo-se extrair os principais conceitos e termos a serem trabalhados.

O conceito geral de qualidade é apresentado como a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas e implícitas. Referindo-se a política de qualidade, o conceito aparece como as intenções e diretrizes globais de uma organização relativas à qualidade, formalmente expressas pela alta administração.

Destas primeiras definições, deriva outros conceitos tais como: gestão de qualidade, que é a parte da função gerencial global que determina e implementa a política de qualidade; sistema da qualidade, que são as estruturas funcionais, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementação da gestão da qualidade; controle da qualidade, onde se apresentam as técnicas operacionais e atividades utilizadas para atender aos requisitos da qualidade; garantia da qualidade, que se refere a todas as ações planejadas e sistemáticas necessárias a prover confiança adequada para que um produto ou serviço atenda aos requisitos definidos da qualidade.

Segundo Belluzzo e Macedo (1993, p.125):

Outros conceitos apresentados pelas normas supracitadas são: qualidade do processo, que se refere a integração eficaz e oportuna das atividades que compõem um processo; qualidade do serviço prestado, diretamente ligado ao atendimento eficaz das necessidades do cliente, sendo importante considerar, na identificação de atributos e geração de indicadores para sua mensuração, a forma como o

usuário percebe e sente a satisfação dos seus anseios; qualidade da organização que indica o resultado conjunto da qualidade dos processos da instituição, do nível de cumprimento de sua missão principal, do perfil de motivação de seus membros e do grau de satisfação dos seus clientes.

Ainda Segundo Belluzzo e Macedo (1993, p.125):

Um dos itens fundamentais para implantação da gestão de qualidade e para o fornecimento de serviços é o aspecto humano (principal fonte de mão de obra), que deve ser levado em consideração. Associado a este elemento fundamental outros pontos importantes surgem, como:

- a) gerenciamento dos processos sociais envolvidos com os serviços;
- b) atenção às interações humanas como ponto crucial da qualidade dos serviços;
- c) reconhecimento da importância da percepção dos clientes em relação à imagem, cultura e desempenho da organização de serviços;
- d) motivação dos recursos humanos e desenvolvimento de suas habilidades para atender às expectativas dos clientes.

Para o gerenciamento de processos interno e, sobretudo auxílio a tomada de decisões com maior confiabilidade é necessário trabalhar com base em fatos e dados, ou seja, a partir das informações geradas nas análises dos processos internos, podemos definir um rumo baseado nas certezas e evidências, sem achismos ou incertezas.

Segundo Mariani (2005, p.116):

Para tanto, existem técnicas importantes e eficazes, denominadas de ferramentas da qualidade, capazes de propiciar a coleta, o processamento e a disposição clara das informações disponíveis, ou dados relacionados aos processos gerenciados dentro das organizações.

Essas técnicas irão contribuir de forma que o conceito definido na quarta era da gestão da qualidade para o produto final ou prestação de serviços agreguem um maior valor, ou seja, a qualidade parte do ponto de vista da necessidade do cliente tenha as suas expectativas atendidas.

Para a garantia da qualidade em projetos, serviços, produtos etc, a ISO¹ tem como função promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada (SILVA; RODRIGUES, 2016), propõe uma família de normas técnicas (ISO 9000).

Segundo Silva e Rodrigues (2016):

A ISO 9001, que pertence à família da ISO 9000, tem como objetivo fornecer um conjunto de requisitos que, se forem bem implementados, dão mais confiança de que a organização é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendam às necessidades e as expectativas de seus clientes, e que estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

2.3. Aplicabilidade dos conceitos de qualidade.

Com a crescente demanda de terceirização de se serviços de TI as empresas desse ramo, como forma para expandir-se e firmar-se num mercado competitivo, vem desdobrando e difundido uma disciplina de estudo denominada Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação (TI), que busca uma forma de alinhar as necessidades de TI de uma organização contribuindo para evidenciar a geração de valor agregado ao negócio, além de alocar adequadamente os recursos disponíveis e gerenciá-los de forma integrada, fazendo com que a qualidade do conjunto seja percebida pelos seus clientes e usuários, evitando-se a ocorrência problemas na entrega de operações de serviços TI (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Alguns modelos ou normas de boas práticas em TI, que podem ser chamados de *frameworks*, são aplicados para essa finalidade, dentre elas podemos destacar o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), que é um dos modelos de gestão de serviços de TI mais aplicados na atualidade.

Segundo Silva (2016, p. 26):

¹ ISO é a sigla de *International Organization for Standardization*, ou Organização Internacional para Padronização, em português. A ISO é uma entidade de padronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947, hoje presente em cerca de 189 países.

A ITIL tem como principal objetivo promover a comunicação entre o negócio e as TI, procurando a melhoria contínua de processos, com foco no cliente e na eficácia do investimento. Esse *framework* permite ter padrões nos processos e fornecem métricas para governar e gerir as atividades de TI de modo a serem cumpridos o *Service Level Agreement* (SLA) ou acordos de prestação de serviços. A sua utilização tem sido um processo com uma evolução gradual, e que apesar de existirem algumas resistências vão sendo adotadas pelas organizações, pois permitem aproveitar o conhecimento gerado por experiência de outros, levando à evolução natural do desenvolvimento dos processos.

Para tornar-se competitivo uma empresa de TI ao adotar as melhores práticas sugeridas pela ITIL, é necessário que os acordos de serviços definidos com os clientes sejam cumpridos. Para certificar a qualidade dessa execução podemos utilizar o SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), ferramenta definida pelo ISO 9001.

A ISO, baseada na 9001:2000, define uma norma de gestão da qualidade de serviços de TI, a ISO/IEC 20000, que se alinha com a *framework* ITIL (SILVA2016).

Ainda segundo Silva (2016, p. 28 e 29):

Nessa norma uma importante ferramenta de gestão de qualidade é utilizada para avaliação dos processos: PDCA (**P**lan, **D**o, **C**heck e **A**ction) que define as seguintes etapas de um ciclo:

- **Plan** – Etapa onde são planejados os objetivos, definidos os SLA e processos necessários para a entrega dos serviços com qualidade;
- **Do** – Etapa onde o que foi planejado na etapa anterior é executado;
- **Check** – Avalia e monitora os resultados da etapa anterior, estipulando métricas para confirmar se os processos estão sendo executados com qualidade;
- **Action** – Após a checagem, essa etapa põe em prática a melhoria contínua dos processos retomando então a primeira fase do ciclo a fim de melhorar de resultados.

Nesse processo, é muito importante a interação com o cliente, a fim de que ele identifique os pontos de melhora, as necessidades, atendimento de reclamações e processo de escalonamento de problemas urgentes. Deve ainda ser obtido feedback do cliente com a medição do seu nível de satisfação.

A utilização dessas ferramentas em conjunto pode ser observada, num setor de TI de uma empresa X, que atuava na produção e exploração de petróleo no estado de Sergipe, para execução das atividades de atendimento de TI a empresa Y foi contratada, para a gestão de qualidade, além de funcionários próprios, uma empresa Z foi contratada.

A utilização da framework ITIL, adaptada as necessidades da empresa X, possibilitava que a empresa Y executasse um serviço de acordo com o esperado pelo cliente, tomando como base o índice de satisfação do cliente que sempre ultrapassava 92%.

Para avaliação da efetividade da empresa Y nos processos estipulados pela empresa X, a empresa Z mensalmente, auditava a empresa Y apurando inconsistências e não conformidades nos processos, colocando em pratica os conceitos definidos na ISO 9001.

Após essa apuração, representantes das três empresas reuniam-se, e eram discutidos os pontos para melhoramento, eram avaliadas falhas nos processos, falta de recursos, novas necessidades do cliente etc., colocando em pratica o ciclo PDCA, baseando na ISO 20000, demonstrando o funcionamento da ferramenta de Gestão de TI unindo-se as ferramentas de Gestão da Qualidade, a fim de atender as expectativas do cliente.

3. CONCLUSÃO

Com a evolução da qualidade com o passar dos tempos, ficou mais claro para o consumidor que qualquer produto ou serviço deve atender suas expectativas, sendo ela em relação a custos, a valor agregado no processo, ao atendimento de suas necessidades de um modo geral.

Para as empresas prestadoras de serviços de TI esse fato não é diferente, as ferramentas de gestão da qualidade e as *frameworks* e melhores práticas de gestão de TI possibilitam que se tornem mais competitivas, além de agradar as expectativas dos clientes e usuários de serviços.

A união do ITIL com as normas da ISO permite que se tenham processos bem definidos e em constante avaliação da eficácia e eficiência dos mesmos, sempre se adequando a necessidade, mantendo um padrão de

qualidade desejado e buscando a redução de custos, como um diferencial para o mercado.

Ao definir processos baseando-se no atendimento das necessidades do cliente, ainda que se utilizem melhores práticas como proposto pela ITIL, auditá-los para verificar a sua eficiência, eficácia e efetividade, o que as normas da ISO propõem, são imprescindíveis para a melhoria contínua, nunca perdendo o foco no “ser” da gestão da qualidade, atender a expectativa do cliente.

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, 1993.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

KALTENECKER, Evodio. **Qualidade Segundo Garvin**. São Paulo: Annablume, 2013.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. São Paulo: IPEA, 1996.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**: uma abordagem com base na ITIL, inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

MARIANI, Celso Antônio. Método PDCA e Ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: Um estudo de caso. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 2, 2005.

MARSHALL JUNIOR, Isnard (et al.). **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MELLO, José Vicente B. Cordeiro de Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, 2017.

SILVA, Jorge das Neves. **Catálogo de Serviços de TI**: fator diferenciador para o negócio. 2016. Mestrado Sistemas de Informação para a Gestão – Universidade Europeia. Disponível: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14451/1/Dissertacao%20M-SIG%20-%20Catálogo%20de%20Serviços%20de%20TI%20-%20Jorge%20Silva%2050028321.pdf>>. Acesso em 05 de jul. de 2017.

SILVA, Rogério Oliveira da; RODRIGUES, Paulo César do Nascimento. Fundamentos da qualidade com base na ISO 9000 aplicada a Governança de TI. **TECNOLOGIAS EM PROJEÇÃO**, v. 7, n. 1, p. 70-83, 2016.