

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE SERVIÇOS DE TI EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Nestor Moreira Reis ; <https://orcid.org/0000-0003-1951-7758>
Universidade federal de pernambuco

Alexandre marcos lins de vasconcelos
Universidade federal de pernambuco

Carina frota alves
Universidade federal de pernambuco



CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE IMPLEMENTATION OF AN IT SERVICE CENTER AT FEDERAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

Information Technology has been presented as one of the main strategic components used by organizations, helping their management processes, with the objective of optimizing business, enabling institutional goals and helping in the relationship between customers and users. Within this perspective, regarding the management of IT services, the existence of an IT Service Center is recommended as a good practice by international organizations, as a way of ensuring the necessary support to the IT area. A service center also allows you to act proactively, in relation to meeting the demands of the organization, participating and truly contributing to the generation of value. The objective of this article is to present the challenges involved in the implementation of an IT Service Center, in the context of a Federal Institution of Higher Education, seeking to identify the critical success factors involved, with their respective degrees of importance. In this scenario, nine factors were identified as critical, according to the literature and field research, with their respective levels of relevance, with two new factors being highlighted.

Keywords: Critical Success Factors, IT Service Management, IT Service Center.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE SERVIÇOS DE TI EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

RESUMO

A Tecnologia da Informação tem se apresentado como um dos principais componentes estratégicos utilizados pelas organizações, auxiliando os seus processos da gestão, com o objetivo de otimizar negócios, viabilizar metas institucionais e auxiliar no relacionamento com clientes e usuários. Dentro desta perspectiva, em relação ao gerenciamento de serviços de TI, a existência de uma Central de Serviços de TI é recomendada como boa prática por organismos internacionais, como forma de assegurar o suporte necessário à área de TI. Uma central de serviços permite também atuar de forma proativa, em relação ao atendimento das demandas da organização, participando e contribuindo verdadeiramente na geração de valor. O Objetivo deste artigo é apresentar os desafios envolvidos na Implantação de uma Central de Serviços de TI, no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior, procurando identificar os fatores críticos de sucesso envolvidos, com seus respectivos graus de importância. Neste cenário, nove fatores foram identificados como críticos, de acordo com a literatura e com uma pesquisa de campo, com seus respectivos níveis de relevância, sendo inclusive evidenciados dois novos fatores.

Palavras-chaves: Fatores Críticos de Sucesso, Gerenciamento de Serviços de TI, Central de Serviços de TI.

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) cada vez mais se apresenta como um dos principais componentes estratégicos utilizados pelas organizações em seu processo de gestão, com o objetivo de otimizar negócios, viabilizar metas institucionais e auxiliar no relacionamento com clientes e usuários. Dentro desta perspectiva, em relação ao gerenciamento de serviços de TI, a existência de uma Central de Serviços é recomendada como boa prática por organismos internacionais, como forma de assegurar o suporte necessário à área de TI, atuando de forma proativa em relação ao atendimento das demandas da organização, participando e contribuindo efetivamente na geração de valor (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2010).

A Central de Serviços é considerada, no contexto das boas práticas de gerenciamento de serviços de TI, como uma unidade funcional de nível gerencial e também operacional, que agrega um conjunto de processos, pessoas, tecnologias e infraestrutura de TI (MELENDEZ, 2011). Neste trabalho, ao se procurar elencar os fatores críticos de sucesso, o propósito é assessorar os gestores de TI a focarem seus esforços na elaboração de um Plano Estratégico para Implantação de uma Central de Serviços de TI, em uma Instituição Federal de Ensino e, com isso, aumentar a probabilidade de sucesso desta implantação.

O aumento do uso da Tecnologia da Informação (TI) nas instituições de ensino superior tem levado a uma série de desafios, tais como: a indisponibilidade dos serviços, acúmulo de projetos, problemas de suporte técnico, abertura contínua de chamados que não são atendidos em tempo hábil, falta de segurança no tratamento da informação, dentre outros. Um bom gerenciamento dos serviços de TI pode melhorar a qualidade dos serviços prestados, bem como a satisfação dos usuários.

Segundo Melendez (2011), a Central de Serviços de TI é uma unidade que deve fazer parte integrante da cadeia de valor dos serviços oferecidos aos clientes e usuários das instituições. Seu papel é assegurar a execução e o gerenciamento de todas as demandas dos usuários, por meio de indicadores de níveis de serviços previamente acordados que medem e avaliam a qualidade, o desempenho e a disponibilidade dos serviços.

A proposta deste artigo é realizar uma pesquisa que apresente os desafios envolvidos na Implantação de uma Central de Serviços de TI, em uma instituição pública, identificando os fatores que influenciam o êxito desta iniciativa. Através deste trabalho pretende-se atingir ganhos na melhoria da qualidade e sucesso na implantação da Central de Serviços de TI em Instituições Federais de Ensino Superior. Assim, pretendemos atacar o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de uma Central de Serviços de TI nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil?

O objetivo geral deste trabalho é apresentar os Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de uma Central de Serviços de TI nas Instituições Federal de Ensino Superior.

Para que o objetivo geral seja alcançado, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- Identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso na implantação de Centrais de Serviços de TI, que estão descritos na literatura;
- Realizar pesquisa de campo nas Instituições Federais de Ensino Superior para confrontar os Fatores Críticos de Sucesso na implantação de suas Centrais de Serviços de TI com os fatores identificados na literatura, avaliando também seus respectivos graus de importância;
- Consolidar uma lista de Fatores Críticos de Sucesso na implantação de Centrais de Serviços de TI identificados na literatura com os identificados na pesquisa de campo.

Este artigo está dividido nas seguintes seções. Na seção 2 discutimos a fundamentação teórica. Na seção 3 apresentamos a metodologia de pesquisa. A seção 4 apresenta os resultados do estudo de campo. Finalmente, na seção 5 são discutidas as conclusões, limitações e trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Central de Serviços de TI

A Central de Serviços possui como objetivos principais: gerenciar e coordenar as requisições de serviço, resolver incidentes da forma mais célere possível, além de assegurar que nenhuma solicitação seja perdida, esquecida ou ignorada. Esta unidade funcional é geralmente utilizada para fornecer um trabalho de suporte às diversas áreas de TI da organização (MAGALHÃES E PINHEIRO, 2010).

Do ponto de vista de Melendez (2011), a Central de Serviços TI tem como objetivo assegurar a execução e o gerenciamento de todas as demandas dos usuários, por meio de indicadores de níveis de serviço, previamente acordados, os quais mensuram e avaliam a qualidade, o desempenho, a disponibilidade e a continuidade dos serviços solicitados.

2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Segundo Umble, Half e Umble (2003), é possível analisar se a implementação de uma determinada tecnologia terá ou não êxito através de seus Fatores Críticos de Sucesso. Inserida neste contexto, esta pesquisa agrega o devido valor, no que diz respeito à identificação de Fatores Críticos de Sucesso envolvidos no projeto de implantação de Centrais de Serviços no ambiente das IFES brasileiras, investigando o grau de importância de cada um deles, que influencia diretamente na atuação proativa para o sucesso do projeto e, conseqüentemente, na obtenção do retorno do investimento realizado pela instituição pública.

Neste segmento de pesquisa, em seu estudo exploratório, Pollard e Cater-Steel (2009) analisaram quatro Organizações, duas públicas e duas privadas, nos EUA e na Austrália, que implantaram a biblioteca ITIL, apresentando os Fatores Críticos de Sucesso através de revisão e comparação com a literatura anterior. Eles da lista criada por Somers e Nelson (2001), na qual validam a existência dos fatores apontados como: apoio da Alta Gerência, comunicação e colaboração interdepartamental, uso de consultores, treinamento da equipe de implantação e seleção cuidadosa do software. Os autores identificaram outros três novos fatores, sendo eles: cultura aberta a processos de gerenciamento de serviços, foco nos processos e foco no cliente, como expõe o Quadro 1.

Quadro 1 – Comparação entre estudos sobre FCS na implantação de Tecnologia da Informação e da biblioteca ITIL.

Fatores Críticos de Sucesso	Somers e Nelson (2001)	Hochstein Tamm, Brenner (2005)	Tan, Cater-Steel Teleman Seaniger (2007)	Pollard e Cater-Steel (2009)
Apoio da Alta Gerência	X	X	X	X
Treinamento da Equipe de Implantação	X	X	X	X
Seleção Cuidadosa do Software	X		X	X
Uso de Consultores	X			X
Comunicação e Colaboração Interdepartamental	X			X
Equipe de Projeto Virtual				X
Foco nos Processos		X		X
Cultura Aberta a Processos de Gerenciamento de Serviços				X
Foco no Cliente				X

Fonte: Adaptado de Pollard e Cater-Steel (2009)

Para avaliar criteriosamente os Fatores Críticos de Sucesso referentes à pesquisa de campo a ser realizada, procurou-se enquadrar a temática, relativa aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na Implantação de uma Central de Serviços de TI, dentro da área de gestão de tecnologia e do domínio do gerenciamento de serviços de TI, fundamentando-a através da relação com os FCS, obtidos na bibliografia especificada, demonstrada no quadro acima. A seguir, será apresentada uma breve descrição de cada FCS, no Quadro 2 cujo conjunto será aplicado na pesquisa de campo a ser realizada nas IFES.

Quadro 2 – Descrição dos FCS a serem utilizados na pesquisa de campo realizada nas IFES.

Número do Fator	Nome do Fator Crítico de Sucesso	Descrição
01	Apoio da Alta Gerência	Apoio e transparência do alto dirigente no projeto de implantação da Central de Serviços, no que se refere à obtenção de recursos e à prioridade de implantação na organização
02	Treinamento da equipe de implantação	Capacitação da equipe de implantação para customização da ferramenta de chamados, como também de outras ferramentas e técnicas que serão utilizadas na implantação da Central de Serviços de TI
03	Seleção da Ferramenta de Gestão de chamados	Selecionar ferramentas de gestão de chamados, a fim de atender aos requisitos necessários para implantação da Central de Serviços de TI
04	Contratação de consultores	Contratar equipe externa de consultores, com experiência em implantação de Centrais de Serviços e gerenciamento de serviços de TI, para orientar a equipe de implantação na condução do projeto

05	Comunicação e Colaboração interdepartamental	Relacionamento cooperativo, forte comunicação e participação das diversas Coordenações, no período de implantação do projeto da Central de Serviços de TI
06	Foco nos processos	Modelar os processos de negócio da Central de Serviços, identificando pontos de melhoria, criando novos processos e atualizando os processos existentes
07	Cultura aberta a processos de gerenciamento de serviços de TI	Criar uma cultura aberta aos processos de gerenciamento de serviços de TI na organização, com o objetivo de apresentar a importância desta iniciativa, no que se refere à melhoria no suporte de TI e à satisfação do cliente
08	Foco no cliente	Identificar e satisfazer a real necessidade do cliente, antecipar esta necessidade do cliente, estabelecendo uma situação de confiança com ele
09	Trabalho Virtual ou Remoto da equipe de implantação	Disponibilizar recursos que viabilizem o trabalho remoto, para a equipe de implantação do projeto que se localize geograficamente distante

Fonte: Adaptada de Pollard e Cater-Steel (2009)

2.3 Trabalhos Relacionados

Nesta seção estão descritos alguns trabalhos cujos conteúdos se relacionam ao tema aqui discutido e que, em virtude disso, apresentaram uma significativa contribuição a este objeto de pesquisa: Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implantação de uma Central de Serviços de TI.

Neste momento é preciso salientar que, ao realizar a pesquisa através de uma revisão ad-hoc da literatura, consultando diversas dissertações, teses e artigos científicos, uma considerável dificuldade foi constatada: não foram encontrados trabalhos com enfoque evidenciando a recomendação de Fatores Críticos de Sucesso referentes à Implantação de uma Central de Serviços de TI. Com o objetivo de contextualizar a pesquisa e identificar os FCS, procurou-se enquadrar a temática relativa a estes fatores dentro da área de gestão de TI e do domínio do gerenciamento de serviços de TI, especificamente na Implantação de uma Central de Serviços de TI. Desse modo, devemos levar em consideração o caráter moderado da contribuição dos trabalhos mencionados, como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Trabalhos Relacionados

Trabalhos Relacionados		Diferencial Trabalho Proposto
Autores	Título	
Pollard e Cater-Steel (2009)	<i>A Justification, Strategies and Critical Success</i>	Pollard e Cater apresentaram uma combinação de justificativas e estratégias de implementação do framework ITIL, como também

	<i>Factors in Successful ITIL Implementations in U.S. and Australian Companies: an exploratory study.</i>	relacionaram os FCS sugeridos na literatura com outros atribuídos à implementação bem sucedida do framework ITIL. Já na pesquisa proposta foram identificados os FCS e avaliadas as estratégias adotadas para o tratamento destes fatores, que influenciaram no êxito da implantação de uma Central de Serviços de TI.
Somers e Nelson (2001)	<i>The Impact of Critical Success Factors Across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations</i>	Os autores Somers e Nelson relacionaram uma lista fundamentada e abrangente de FCS baseadas na implementação de Tecnologia da Informação, reengenharia de processo de negócios e gerenciamento de projetos. Já o trabalho proposto constatou e validou desta lista um subconjunto de cinco FCS, verificados na implantação de Central de Serviços de TI em Instituições Federais de Ensino Superior.
Hochstein Tamm e Brenner (2005)	<i>ITIL as Common Practice Reference Model for IT Service Management: formal assessment and implications for practice</i>	A pesquisa de Hochstein Tamm e Brenner se destaca por elencar os FCS relacionados à implantação do gerenciamento de serviços de TI baseada na biblioteca ITIL. Por outro lado, o trabalho proposto explora a análise e validação destes fatores, identificando-os na implantação de uma Central de Serviços de TI.
Tan, Cater-Steel e Telemann Seaniger (2007)	<i>Implementing Centralised IT Service Management: drawing lessons from the public sector</i>	Os autores Tan, Cater-Steel e Telemann Seaniger apresentam uma lista com cinco FCS identificados e comprovados num estudo de caso em uma grande organização do setor público, na implantação do gerenciamento de serviços de TI baseada no ITIL. Já o trabalho proposto avaliou e confirmou estes FCS na implantação de uma Central de Serviços de TI em instituições Federais de Ensino Superior do Brasil.
Tang e Todo (2013)	<i>A Study of Service Desk Setup in Implementing IT Service Management in Enterprises, Technology and Investment</i>	O estudo de Tang e Todo focaliza na importância da implantação de uma Central de Serviços e destaca a necessidade de sua configuração com um bom nível de maturidade, para obtenção de êxito na implantação do gerenciamento de TI. No caso do trabalho proposto, este explora os FCS e a avaliação das estratégias adotadas para o tratamento destes fatores, com o objetivo de obter êxito no gerenciamento de TI através de sua aplicação na implantação de uma Central de Serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Gil (2008), uma pesquisa tem um caráter pragmático que define um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, no qual seu objetivo substancial é o de descobrir respostas para problemas através de procedimentos científicos.

Neste sentido, a pesquisa deverá ser apoiada por uma metodologia, que tem o papel de definir o modo de conduzir a pesquisa, e bem assim as habilidades que são fundamentais ao pesquisador para direcionar o processo de investigação, a tomada de decisões oportunas, a seleção de conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados (YIN, 2005).

O Quadro 4 demonstra uma síntese dos critérios metodológicos utilizados nesta pesquisa. Como abordagem de coleta de dados, realizamos uma revisão ad-hoc da literatura e conduzimos um survey com 104 Instituições Federais de Ensino Superior.

Quadro 4 – Critérios Metodológicos da Pesquisa.

Critérios Metodológicos da Pesquisa	
Quanto ao objetivo	Exploratória e Descritiva
Tipo de Pesquisa	Empírica
Método de abordagem	Indutivo
Natureza da Pesquisa	Quantitativa e Qualitativa
Meios de Investigação	Revisão <i>ad-hoc</i> da literatura, Pesquisa de campo (<i>survey</i>)

Fonte: Elaborado pelo autor

4 Resultados do Estudo de Campo

O meio de investigação para coleta de dados escolhido para este estudo de campo foi a utilização de um questionário no formato eletrônico survey. De acordo com Martins (2002) “um survey corresponde a um levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de um questionário para grande quantidade de pessoas”.

A aplicação do questionário ocorreu por meio do preenchimento de um formulário google divulgado via web, onde cada participante deveria responder a um total de 21 perguntas. O questionário ficou disponível para preenchimento durante 4 meses e neste período foram obtidas 67 respostas. A pesquisa abordou um universo de 104 Instituições Federais de Ensino Superior, distribuídas nas cinco distintas regiões do Brasil. Cada uma delas foi devidamente individualizada e identificada. Das 67 respostas obtidas, 11 foram descartadas por duplicação ou inconsistência, resultando em 56 respostas validadas e aptas a integrarem o trabalho.

Em continuação ao procedimento acima, foram enviadas mensagens de solicitação para preenchimento através de diversos e-mails, assim como através de grupos de aplicativo para troca de mensagens via celular (WhatsApp), encerrando esta fase por meio de vários contatos por telefone. Também através de ligações telefônicas e mensagens, contatamos as Diretorias de TI, Superintendências de TI, Gerentes de TI e Analistas de TI das IFES integrantes da pesquisa, com o objetivo de receber um maior número de respostas e obter melhores resultados quanto ao dimensionamento e à confiabilidade das amostras.

Para atingir o objetivo aqui traçado, procurou-se enquadrar a temática relativa aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), dentro da área de gestão da tecnologia e do domínio do gerenciamento de serviços de TI, na literatura. Dando continuidade a este trabalho, foi elaborado um estudo comparativo através da aplicação dos FCS, obtidos no levantamento bibliográfico descrito na Implantação de uma Central de Serviços de TI.

As Instituições foram questionadas quanto ao grau de importância associado por elas aos fatores, compilados a partir da literatura, para o sucesso na implantação de uma Central de Serviços de TI, como apresentado no Quadro 5. Para obter o grau de importância dos Fatores Críticos de Sucesso, as questões foram elaboradas utilizando a escala Likert com 5 pontos, que geralmente são utilizados para medições de opiniões.

Quadro 5 – Relação com os Fatores Críticos de Sucesso

Identificador do Fator	Fator Crítico de Sucesso - FCS
F1	Apoio da alta gerência
F2	Treinamento da equipe de implantação
F3	Seleção da ferramenta de gestão de chamados
F4	Uso de consultores
F5	Comunicação e Colaboração interdepartamental
F6	Foco nos processos
F7	Cultura aberta a processos de gerenciamento de serviços de TI
F8	Foco no cliente
F9	Trabalho virtual ou Remoto da equipe de implantação

Fonte: Adaptado de Pollard e Cater-Steel (2009)

Para as respostas obtidas, as opções variaram de “Sem Importância” a “Muito Importante”, sendo que a cada opção foi atribuído um valor correspondente a um peso para cada tipo de respostas, conforme descreve a Tabela 1.

Tabela 1 - Grau de importância do Fator

Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

O grau de importância dos Fatores Críticos de Sucesso foi obtido através da fórmula (GIF), que é apresentada na Figura 1. Esta fórmula foi aplicada na pesquisa de Oliveira (2016).

Figura 1– Fórmula de Grau de Importância – GIF

$$GIF = \frac{\sum PR \times QR}{NR}$$

Fonte: Adaptada de Oliveira (2016)

A classificação do grau de importância dos fatores críticos, obtida a partir da aplicação da fórmula, é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Fatores Críticos de Sucesso Classificados pelo Grau de Importância

Identificador do Fator	Fator Crítico de Sucesso - FCS	Grau de Importância					GIF
		Sem Importância	Pouca Importância	Indiferente	Importante	Muito Importante	
F1	Apoio da alta gerência	0	0	2	8	25	4,7
F8	Foco no cliente	0	0	2	11	22	4,6
F2	Treinamento da equipe de implantação	0	1	1	14	19	4,5
F6	Foco nos processos	0	0	1	18	16	4,4
F7	Cultura aberta a processos de gerenciamento de serviços de TI	0	0	2	21	12	4,3
F3	Seleção da ferramenta de gestão de chamados	0	0	4	19	12	4,2
F5	Comunicação e Colaboração interdepartamental	0	1	4	16	14	4,2
F9	Trabalho virtual ou Remoto da equipe de implantação	0	6	10	16	3	3,5
F4	Uso de consultores	0	5	17	12	1	3,2

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborada pelo autor

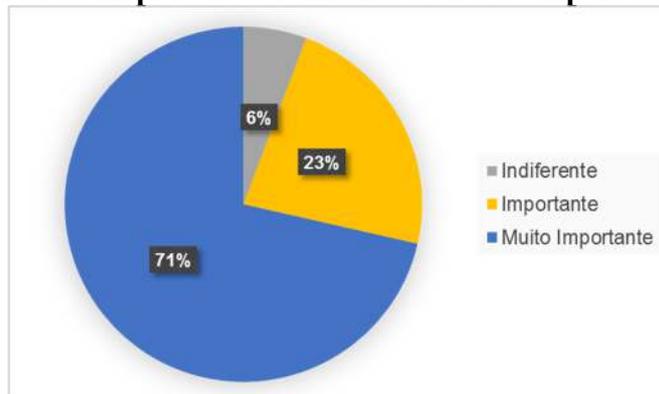
Serão analisadas a seguir, de acordo com seus devidos grau de importância, as respostas dos entrevistados relativas aos Fatores Críticos de Sucesso.

4.1 Fatores Críticos Identificados como “MUITO IMPORTANTE”

Neste item serão analisados os fatores avaliados como “Muito Importante”.

Fator 1: Apoio da Alta Gerência

Em relação ao fator “Apoio da Alta Gerência”, as Instituições que apresentam uma Central de Serviços de TI, em implantação ou implantada, 71% classificaram tal fator como “Muito Importante”, enquanto 23% delas consideraram como “Importante”, e, apenas 6% o julgaram “Indiferente”, como apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Grau de Importância referente ao FCS – Apoio da Alta Gerência

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor

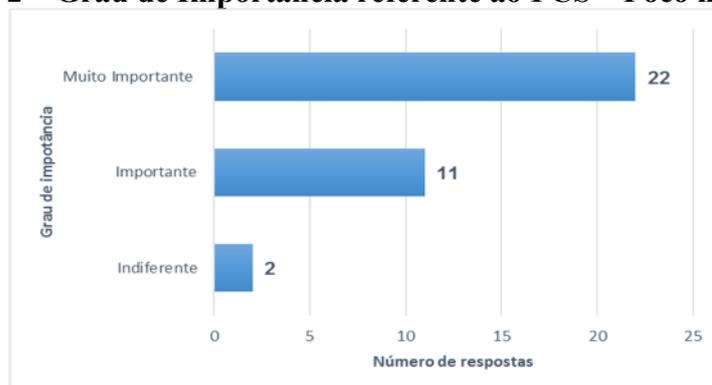
O resultado da análise do fator corrobora com o que se vê apresentado na literatura, referente a processos de implantação de tecnologia, para os quais o apoio da Alta Gerência

vem demonstrando cada vez mais destaque. De acordo com Albertin (2004), a participação e comprometimento da Alta Gerência têm recebido uma atenção especial de vários autores, ressaltando sua importância e alertando para as possíveis consequências negativas quando elas não ocorrem.

Fator 8: Foco no Cliente

O fator “Foco no Cliente” foi considerado por 63% dos entrevistados como de grau de importância “Muito Importante”, 31% consideraram “Importante”, e, apenas 6% o consideraram “Indiferente”, como demonstra o Gráfico 2. Podemos identificar que existe uma disseminação sobre a percepção de valor atribuída a este fator, como é apresentado na literatura por Magalhães e Pinheiro (2010), para os quais um dos principais objetivos da Central de Serviços de TI é contribuir para o incremento da satisfação do cliente com suporte prestados aos serviços de TI, através da criação de um modelo de atendimento padrão e profissional, dirigido a eles.

Gráfico 2 – Grau de Importância referente ao FCS – Foco no Cliente

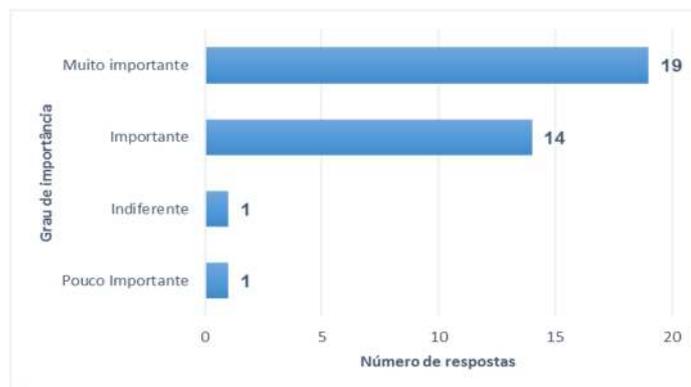


Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor

Fator 2: Treinamento da Equipe de Implantação

Baseado no Gráfico 3, o fator “Treinamento da Equipe de Implantação”, foi avaliado por 54% dos entrevistados como um fator “Muito Importante”, já que 40% julgaram-no como “Importante”, enquanto 3% consideraram Indiferente, como também de Pouca Importância. É notório que existe uma percepção significativa sobre a relevância do treinamento para a equipe de implantação, onde se procura cada vez mais alicerçar e difundir o conhecimento da tecnologia a ser implantada e dos processos para os membros da equipe, reduzindo com isso o tempo de implantação, os custos de adaptação e ajustes futuros, e, por fim, viabilizando a eficiência e o sucesso do desenvolvimento do projeto.

Gráfico 3 – Grau de Importância referente ao FCS – Treinamento da Equipe de Implantação



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor

4.2 Fatores Críticos Identificados como “IMPORTANTE”

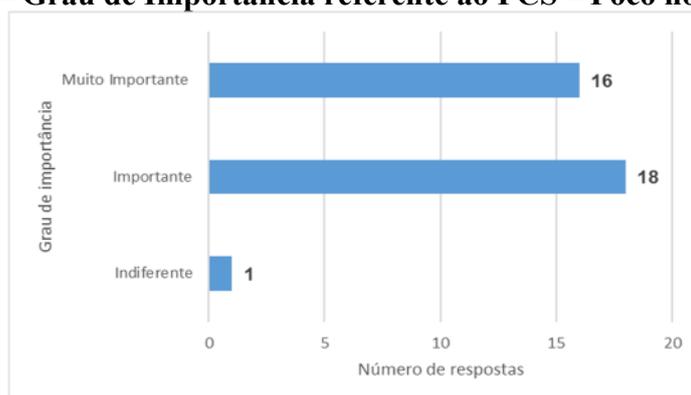
Serão analisados, neste item, os Fatores Críticos de Sucesso classificados como “Importante”.

Fator 6: Foco nos Processos

De acordo com o Gráfico 4, a pesquisa demonstra que 51% dos entrevistados classificaram este fator como importante, enquanto 46% classificaram como muito importante, e, um pequeno percentual de 3% deles, classificaram como indiferente.

Muitos trabalhos levantados na literatura concordam que processos bem definidos e modelados trazem benefícios indispensáveis para o sucesso deste tipo de iniciativa. Exemplo disso é a opinião de Magalhães e Pinheiro (2010), para os quais o gerenciamento de serviços de TI baseado em processos é constituído por um conjunto de atividades inter-relacionadas, a partir de um objetivo estabelecido, para conquistar os resultados desejados.

Gráfico 4 – Grau de Importância referente ao FCS – Foco nos Processos



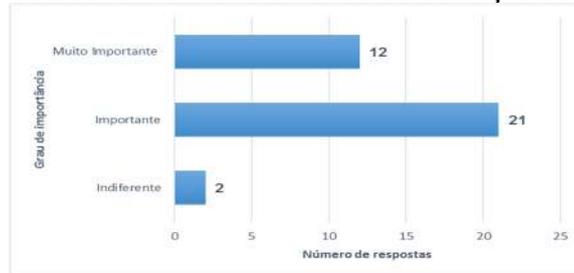
Fonte: Elaborado pelo autor

Fator 7: Cultura Aberta a Processos de Gerenciamento de Serviços de TI

Quanto ao fator "Cultura Aberta a Processos de Gerenciamento de Serviços de TI", podemos observar no Gráfico 5, que a grande maioria, sendo 60% dos participantes considerou-o um aspecto “Importante”; de forma mais moderada, 34% consideraram-no “Muito Importante” e, apenas 6%, não atribuíram valor significativo, considerando-o indiferente. Diante destes resultados compreende-se que benefícios poderiam advir de uma

maior difusão, no sentido de estimular cada vez mais a cultura aberta a processos de gerenciamento de serviços de TI, visto que é perceptível a necessidade de um trabalho de conscientização, educação e sensibilização, quanto aos benefícios, tanto para a equipe de implantação, como para outras áreas de interação da organização.

Gráfico 4.5 – Grau de Importância referente ao FCS – Cultura Aberta a Processos de Gerenciamento de Serviços de TI



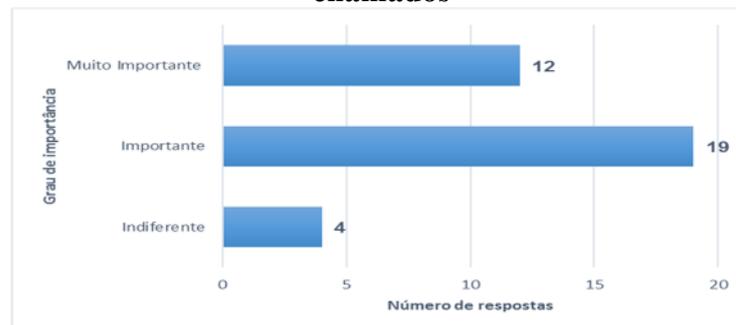
Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor

Fator 3 – Seleção da Ferramenta de Gestão de Chamados

No que se refere ao fator “Seleção da Ferramenta de Gestão de Chamados”, a pesquisa revelou que 54% dos entrevistados classificaram este fator como “Importante”, enquanto 34% classificaram como “Muito importante, e, um pequeno percentual de 12% deles, classificaram como indiferente, como apresenta o Gráfico 6.

De acordo com a literatura, a ferramenta de gestão de chamados possui a finalidade de gerenciar e controlar a interação do provedor de serviços e seus usuários e clientes, além de disponibilizar funcionalidades para gerenciar requisições, incidentes, problemas, ativos, configurações e conhecimento. Seus principais benefícios são: melhorar a qualidade de serviços, possibilitar análise e disseminação de informações de forma rápida, fornecer relatórios de desempenho baseados nos acordos de nível de serviços, entre outros (HDI/SCM, 2008).

Gráfico 6 – Grau de Importância referente ao FCS - Ferramenta de Gestão de chamados



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor

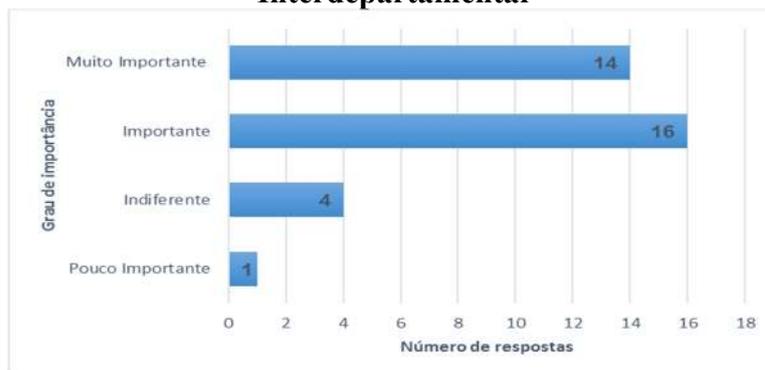
Fator 5: Comunicação e Colaboração Interdepartamental

Na percepção de 46% dos participantes, o fator “Comunicação e Colaboração Interdepartamental” foi considerado como “Importante”, enquanto 40% classificaram como “Muito Importante”, já 11% consideraram “Indiferente” e, um pequeno percentual de 3%

deles, classificaram como “Pouco Importante”, o que pode ser visto no Gráfico 7, tornando notória a percepção de alto valor sobre o processo de comunicação dentro do contexto estudado.

Já para Pinheiro (2013), o papel da comunicação efetiva na fase operação de serviços, como também na Central de Serviços de TI, tem função de assegurar que todas as equipes e departamentos sejam habilitados realizar atividades padrão envolvida na entrega dos serviços de TI.

Gráfico 7 – Grau de Importância referente ao FCS – Comunicação e Colaboração Interdepartamental

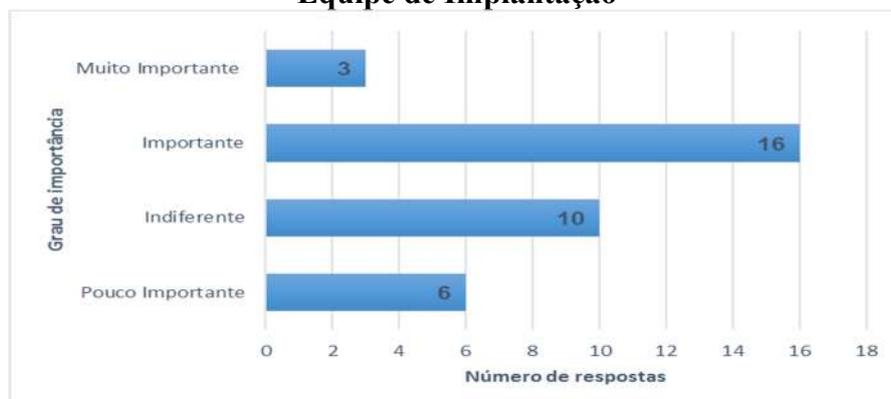


Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor

Fator 9: Trabalho Virtual ou Remoto da Equipe de Implantação

Conforme descrito no Gráfico 8, percebe-se que 71% das Instituições, um total de 16, que possuem uma Central de Serviços de TI em implantação ou implantada, classificaram este fator como “Importante”, mostrando a importância do trabalho virtual, quando se trata de unidades, espalhadas geograficamente, no caso da maioria das IFES, que se espalham por Campus e que também se utilizam do recurso de consultoria, muitas vezes, à distância. Desta forma, o trabalho virtual ou remoto facilita as reuniões periódicas, minimizando os custos financeiros com os traslados de equipes, como também, o deslocamento das pessoas envolvidas.

Gráfico 8 – Grau de Importância referente ao FCS – Trabalho Virtual ou Remoto da Equipe de Implantação



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor

4.3 Fatores Críticos Identificados como “INDIFERENTES”

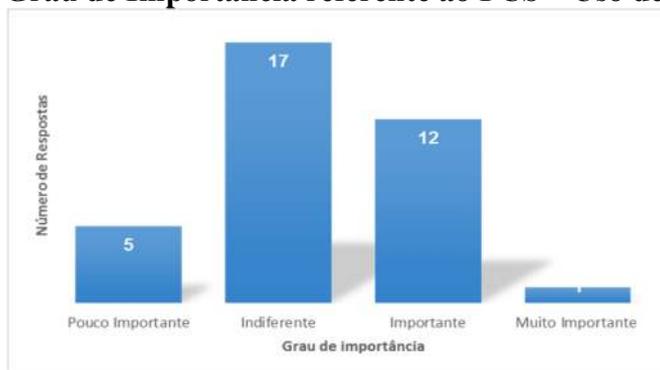
Neste item, serão analisados os fatores críticos de sucesso conceituados pela pesquisa de campo nas IFES, com grau de importância relevância “Indiferente”.

Fator 4: Uso de Consultores

Em relação ao fator Uso de Consultores, a pesquisa de campo avaliou-o com um grau de importância “Indiferente”, como demonstrado no Gráfico 9. A maioria dos participantes, ou seja, 49% deles, respondeu que consideravam-no indiferente para o sucesso da implantação da Central de Serviços de TI. Entende-se que este resultado foi em função de algumas características específicas de cada projeto, tal como: nível de conhecimento da equipe de implantação, depende do custo da consultoria e o número da equipe participante na implantação do projeto. Alguns trabalhos publicados, apresentados a seguir, fundamentam esse pensamento.

De acordo com Santos (2013), em seu trabalho “Estratégia e fatores críticos de sucesso para implementação do ITIL: um estudo em organização do setor público”, o fator uso de consultores, foi considerado também “Indiferente”, e, segundo ele, em uma das Organizações estudadas, a consultoria externa foi contratada apenas para atualizar a capacitação da equipe de implantação e orientar na definição dos processos, porém, todo o seguimento de modelagem, aquisição de ferramenta e implementação foi realizado pela própria equipe de implantação. Por outro lado, a outra empresa estudada não optou pela contratação de consultores externos, e sim, escolheu realizar capacitação interna para sua equipe de implantação, algo que traria maiores benefícios, em longo prazo, para a organização.

Gráfico 9 – Grau de Importância referente ao FCS – Uso de Consultores



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor

Os participantes foram indagados sobre quais seriam outros fatores, distintos dos sugeridos na bibliografia explorada e no questionário aplicado que, em sua opinião, seriam ainda críticos para o sucesso do projeto de implantação de uma Central de Serviços de TI. Como se tratou de uma questão aberta, as respostas dos participantes foram compiladas, analisadas e categorizadas, permitindo a identificação de dois novos Fatores Críticos de Sucesso, como está apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Novos Fatores Críticos de Sucesso

Novos Fatores (Grau de importância não identificado)	Estabelecer Acordo de Nível de Serviços
	Minimizar Resistência a Mudanças

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborada pelo autor

4.4 Novos Fatores Críticos de Sucesso Identificados

O fator “Estabelecer Acordo de Nível de Serviços”, no contexto de uma Central de Serviços de TI, foi considerado, através da pesquisa, como fator crítico para o êxito da iniciativa. Segundo os participantes, a demora no retorno do atendimento incentiva os usuários a procurar outro meio de acesso às equipes de suporte de TI, gerando descrédito nas ações relativas a todo o projeto de implantação da Central. De acordo com Melendez (2011), deve-se enfatizar um acordo bilateral, desenvolvendo uma verdadeira parceria entre a Central de Serviços de TI e seus clientes, para que as metas dos acordos possam ser atingidas e apresentem um benéfico mútuo plausível.

Outro fator crítico evidenciado pela pesquisa de campo foi “Minimizar Resistência a Mudanças”, no qual os entrevistados ressaltaram a necessidade de haver um planejamento para preparar a organização e a equipe de TI para as mudanças resultantes da implantação da Central de Serviços. Isto implica em criar planos de ação para gerenciar todas as partes envolvidas no processo, monitorando as resistências, e também, procurando compreender o que efetivamente o cliente necessita para a resolução de sua demanda, compatibilizando esse entendimento com os recursos disponíveis e um nível de qualidade satisfatório para o atendimento. Bortolotti (2010) concorda com esse aspecto, quando afirma que, em geral, a resistência a mudanças se origina a partir da implantação de novas tecnologias e procedimentos desconhecidos, diferentemente do que os indivíduos estão envolvidos habitualmente, na rotina de seu trabalho, e que podem gerar emoções diferentes, que variam de otimismo ao medo, levando-os a enfrentar diversos obstáculos. O grau em que ocorre a resistência a mudanças, poderá influenciar negativamente, dependendo de sua intensidade e forma de manifestação, chegando a impedir que a execução do projeto alcance o sucesso esperado.

5 Conclusões, Limitações e Trabalhos Futuros

Com o propósito de atingir o objetivo deste artigo foi realizada uma pesquisa de campo nas IFES, através da qual os FCS para implantação de uma Central de Serviços de TI foram comprovados, sendo determinado também o grau de importância de cada um deles. Ademais, foram identificados 2 (dois) novos fatores, não originados da bibliografia examinada. Após a conclusão desta pesquisa, verificou-se que ela foi capaz de alcançar o objetivo principal, apontando como resultado os fatores críticos de sucesso específicos para a iniciativa, juntamente com seus respectivos graus de importância.

Além do objetivo principal, observou-se que os objetivos definidos como específicos também foram alcançados na pesquisa. O primeiro objetivo específico atingido versa sobre a identificação e análise dos FCS na implantação de Central de Serviços de TI, que estão descritos na literatura. Para identificar e avaliar criteriosamente os FCS relacionados à pesquisa de campo realizada, tais elementos foram examinados neste trabalho com base na pesquisa de Pollard e Carter-Steel, (2009) que utilizou quatro empresas como parâmetros, localizadas na Austrália e nos Estados Unidos, sendo que duas delas atuavam no setor

público e duas, no setor privado. Para atingir o objetivo aqui definido, foi traçado um paralelo entre a temática aqui abordada, relativa aos FCS na Implantação de uma Central de Serviços de TI, a partir dos fundamentos das áreas de conhecimento de Gestão da Tecnologia e do Gerenciamento de Serviços de TI, correlacionando-os com os FCS obtidos na pesquisa especificada.

Na sequência, o segundo objetivo específico atendido referiu-se à realização de uma ampla pesquisa de campo nas Instituições Federais de Ensino Superior, para confrontar os FCS conferidos na fase de implantação de suas Centrais de Serviços de TI, com os fatores identificados na literatura, ampliando o estudo para avaliar também o respectivo grau de importância de cada um deles. No tratamento desse objetivo foi efetuada a aplicação de um questionário, do tipo survey, por meio do preenchimento de um formulário divulgado via web. Na leitura do resultado, foi constatada a existência dos 09 (nove) FCS identificados no levantamento bibliográfico, aplicados à Implantação de uma Central de Serviços de TI, assim como também foram identificados mais 02 (dois) novos Fatores Críticos de Sucesso, não mencionados na literatura verificada. A partir daí, foi criada uma lista ordenada com os 09 (nove) iniciais FCS confirmados, classificados a partir do grau de importância a eles associado, por meio da pesquisa. Entretanto, para os novos fatores, que foram evidenciados através da pesquisa de campo realizada, não foi possível analisar individualmente o seu grau de importância, permanecendo aqui, como sugestão, a realização de tal verificação a ser explorada em estudos futuros.

O terceiro objetivo específico perseguido e alcançado foi a consolidação da relação dos FCS na implantação de Centrais de Serviços de TI, identificados na literatura, com aqueles identificados por intermédio da pesquisa de campo realizada nas IFES. Para o cumprimento desse objetivo foi desenvolvida uma lista completa com os 11 (onze) FCS identificados na coleta geral dos dados. Em síntese, este artigo apresenta as seguintes contribuições de pesquisa:

- Elaboração de uma base de conhecimento gerada através da relação dos Fatores Críticos de Sucesso registrados, os quais podem servir de base para projetos similares relacionados ao tema da pesquisa;
- A análise dos FCS serve de referência para o planejamento de projetos similares em outras instituições.

Como em toda pesquisa, nosso estudo possui algumas limitações, dentre elas podemos destacar:

- Escassez de bibliografia específica sobre o tema abordado: Fatores Críticos de Sucesso na implantação de Central de Serviços de TI, dificultando o processo de comparação e avaliação com outros estudos;
- Apesar de todas essas limitações, os resultados obtidos nesta pesquisa, podem ser considerados satisfatórios, devido à razoabilidade do grau de confiabilidade, e à cautela e racionalidade dos parâmetros e critérios utilizados nas análises realizadas.

Os resultados pretendidos foram atingidos nessa pesquisa, de acordo como o objetivo principal e com seus objetivos específicos. Como trabalhos futuros, recomendamos a realização de novas investigações, reforçando a continuidade dos estudos sobre o tema tratado, justificada pela importância de aplicação de processos, métodos e procedimentos, em especial, na área de gerenciamento de serviços de TI.

Esta pesquisa pretende servir como base para a realização de futuros trabalhos, relacionados a contextos similares, contribuindo para complementar, expandir e ratificar o

conhecimento sobre o tema tratado neste artigo. As seguintes sugestões são apresentadas como propostas:

- Replicar o estudo em diferentes Organizações Públicas, de variadas estruturas, com o objetivo de identificar novos fatores na implantação de Centrais de Serviços de TI;
- Realizar pesquisa referente ao grau de importância dos FCS não classificados, para que possam ser mensurados os novos FCS encontrados neste estudo;
- Investigar em outras organizações públicas, com diferentes finalidades, se as estratégias adotadas para o tratamento destes FCS estão correlacionadas com as identificadas nessa pesquisa.

Referências

ALBERTIN, Alberto. **Luiz. Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso**, 5 edição – São Paulo: Atlas, 2004.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. *Tese de doutorado* – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

CARTER-STEEL, A. P.; TAN, W. G. **Implementation of IT Infrastructure Library (ITIL) in Australia: progress and success factors**. IT Governance International Conference, Auckland, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social** - 6. edição - São Paulo: Atlas, 2008.

HDI Support Center Manage. **Treinamento para Certificação**. Manual do Aluno. HDI Brasil. São Paulo: 2008.

HOCHSTEIN, A.; Zarnkow, R.; BRENNER, W. **ITIL as Common Practice Reference Model for IT Service Management: formal assessment and implications for practice**. IEE, 2005.

MAGALHÃES, I. L. e PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: Uma abordagem com base na ITIL**. Editora Novatec – 1. edição 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**, 3ª edição. São Paulo, 2002.

MELENDEZ Filho, Rubem. **Service Desk Corporativo: Solução com base na ITIL V3**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

OLIVEIRA Varlei Gomes, **Ganhos Competitivos a partir das compras compartilhadas na Rede Pública Federal: o caso IFRO**. Porto Velho: 2016.

PINHEIRO. Flávio R. **Fundamentos no Gerenciamento de Serviços de TI com base na ITIL** edição 2011. TIEXAMES, 2013.

POLLARD, C.; CATER-STEEL, **A Justification, Strategies and Critical Success Factors in Successful ITIL Implementations in U.S. and Australian Companies: an exploratory study.** Informatio

SANTOS, Rebeca O. Xavier; **Estratégias e Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação da *Information Technology Infrastructure Library*: um estudo em organizações do setor público.** Recife: 2010.

SOMERS, T. M.; NELSON, K. **The Impact of Critical Success Factors Across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations.** Proceedings of the 34 Hawaii International Conference, 2001.

TAN, W-G; CATER-STEEL, A.; TOLEMAN, M.; SEANIGER, R. **Implementing Centralised IT Service Management: drawing lessons from the public sector.** 18 Australasian Conference on Information Systems, Dec. 2007.

TANG, Xiaojun; TODO, Yuki. **A Study of Service Desk Setup in Implementing IT Service Management in Enterprises, Technology and Investment.** 2013. Disponível em: <http://www.scirp.org/journal/ti>), <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2013.43022>. acesso em Out. 2016.

TEIXEIRA, G. **Qualidade no Ensino Superior: Gerenciamento de Mudanças nas Instituições de Ensino Superior.** Disponível em: <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=17&texto=996> em 2007. Acesso em Fev. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos,** Bookman Companhia Editora. São Paulo. 2005.