



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JACQUELINE ROLIM CORDEIRO DE ALMEIDA

**UMA ABORDAGEM PARA MELHORIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS POR EMPRESAS DE INFORMÁTICA**

SERRA TALHADA - PE

2021

JACQUELINE ROLIM CORDEIRO DE ALMEIDA

**UMA ABORDAGEM PARA MELHORIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS POR EMPRESAS DE INFORMÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador(a): Prof Dr. Paulo Mello Silva

SERRA TALHADA - PE

2021

JACQUELINE ROLIM CORDEIRO DE ALMEIDA

**UMA ABORDAGEM PARA MELHORIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS POR EMPRESAS DE INFORMÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Orientador(a)

Prof.(a) Examinador 01

Prof.(a) Examinador 02

Serra Talhada

2021

UMA ABORDAGEM PARA MELHORIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS POR EMPRESAS DE INFORMÁTICA

Jacqueline Rolim Cordeiro de Almeida (discente)

jack.cordeiro.si@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Paulo Mello Silva (orientador)

paulomellosilva2@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

RESUMO:

Este trabalho de pesquisa, apresenta uma abordagem que possibilita mapear os processos de uma empresa de informática, a fim de identificá-los e analisá-los para implementação de melhorias de qualidade na sua prestação de serviços aos seus clientes. A escolha da temática se deu pela importância que a melhoria da qualidade dos processos organizacionais representa para as empresas, em especial as empresas de informática, que buscam continuamente a eficiência e eficácia em seus processos, através de sua identificação, análise, e mensuração para sua avaliação. Foram identificados todos os processos realizados pela empresa e em cada cenário foi possível analisar o estado atual (AS-IS) e propor um estado futuro desejado (TO-BE) com as melhorias propostas. Utilizou-se a metodologia ITIL, para fazer o redesenho dos serviços e a metodologia SERVQUAL para a definição de indicadores relacionados a qualidade na prestação do serviço. A análise dos cenários propostos permitiu identificar quais atividades ou etapas apresentam algum tipo de falha ou impedimentos que necessitam de intervenção para corrigi-los para que não comprometam o processo como um todo. Os resultados apresentam a implementação da abordagem proposta para a melhoria da qualidade nos processos de prestação de serviços de informática, sob a ótica dos objetivos propostos, trazendo confiabilidade, segurança, satisfação dos clientes e eficiência e eficácia na execução do trabalho.

Palavras-chave: Processos. Qualidade. Serviços. SERVQUAL. ITIL.

ABSTRACT:

This research work presents an approach that makes it possible to map the processes of a computer company, in order to identify and analyze them in order to implement quality improvements in the provision of services to its customers. The choice of the theme was due to the importance that the improvement of the quality of organizational processes represents for companies, especially IT companies, which continuously seek efficiency and effectiveness in their processes, through their identification, analysis, and measurement for their evaluation. . All the processes carried out by the company were identified and in each scenario it was possible to analyze the current state (AS-IS) and propose a desired future state (TO-BE) with the proposed improvements. The ITIL methodology was used to redesign the services and the SERVQUAL methodology for the definition of indicators related to quality in the provision of the service. The analysis of the proposed scenarios allowed identifying which activities or stages have some type of failure or impediments that need intervention to correct them so that they do not compromise the process as a whole. The results show the implementation of the proposed approach to improve the quality of IT service provision processes, from the perspective of the proposed objectives, bringing reliability, security, customer satisfaction and efficiency and effectiveness in the execution of the work.

Keywords: Processes. Quality. Services. SERVQUAL. ITIL

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário que o mundo vem passando devido à crise sanitária e as condições econômicas e sociais estáveis, vem obrigando as empresas de um modo geral a buscar novas formas de adequação a esta nova realidade. Levando-as a buscar novas ideias, ferramentas e métodos, a fim de aperfeiçoar seus processos, e por consequência melhorar continuamente a qualidade e o desempenho de seus serviços, tornando-as mais competitivas.

Mesmo com a instabilidade econômica e social, apresentada verifica-se uma ampla expansão do setor de serviços, que configura-se como um grande impulsionador da economia. Os serviços constituem-se um fator central da atividade econômica de qualquer sociedade, buscando se diversificar para atender aos anseios sociais no que se refere à geração de empregos e renda, suporte à produção e a comercialização de bens (LOVELOCK E WRIGHT, 2002).

Segundo IBGE (2020), o volume de serviços no Brasil cresceu 5% nos primeiros meses de 2020. Esta alta reverteu uma trajetória de quatro meses seguidos de taxas negativas, com perda acumulada de 19,5% devido aos impactos da pandemia da Covid-19. Em Pernambuco, os serviços de informática, obtiveram em 2020 um crescimento de 84,3%, ultrapassando setores como educação com 35,6%, saúde com 62,5% e a construção civil com 31,4% (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2020).

Seguindo esse cenário de crescimento, o setor de serviços de informática vem atrelado a um aumento significativo na competitividade e na necessidade de diferenciação entre as empresas deste segmento. A qualidade no serviço prestado pode ser um fator decisivo na escolha de um provedor de serviços em informática. A qualidade do serviço é um fator importante, e que geralmente é tido como um conceito puramente subjetivo, resultado de uma mescla de julgamentos, conhecimentos e expectativas.

A excelência na prestação de um serviço consiste na superioridade nas áreas de processo, pessoas, liderança e cultura. Neste sentido, as empresas devem ser cuidadosas ao desenhar seus sistemas de prestação de serviços. O desenho do serviço deve-se basear nas melhores práticas de gestão de serviços, que provê a manutenção e aumento da qualidade, manutenção e aumento do foco dos serviços, maior adaptabilidade dos serviços e aumento da satisfação dos usuários sejam eles internos ou externos (OGC, 2003).

Portanto, esse trabalho se propõe a desenvolver uma abordagem que seja capaz de analisar os processos de prestação de serviços de uma empresa de informática. A necessidade de analisar seus processos de (atendimento, suporte e manutenção, e vendas), torna-se ainda mais necessária em razão do atual cenário de instabilidade econômica, social e de saúde existente. A melhoria da qualidade desses processos, torna-se, portanto, um elemento decisivo que pode determinar o êxito ou o fracasso da empresa na visão de seus clientes e concorrentes.

Atingir a excelência na prestação de serviços de informática requer a utilização de metodologias que possibilitem análise dos processos, conhecimento, identificação das necessidades de melhoria, para que os resultados possam ser implementados. Além disso, se faz necessária a utilização de indicadores de qualidade para análise e acompanhamento das melhorias dos processos e avaliação do alcance das metas propostas. Desta forma apresenta-se a necessidade da adoção de métodos e ferramentas que ajudem a empresa a desenvolver de forma mais confiável e segura seus processos de prestação de serviços.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordados os conceitos relacionados ao conceito de serviços, gestão da qualidade e serviços, indicadores de desempenho, gestão de processos, gestão estratégica de serviços metodologia ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) e o método SERVQUAL.

2.1 – Conceito de Serviços

É importante conceituar serviço, pois busca-se aprofundar as bases que servem de sustentação ao entendimento do tema abordado neste trabalho. A seguir algumas definições relacionadas ao conceito de serviços.

Para Kotler e Armstrong (1993, p.413) serviço pode ser definido como um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem e a sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico. Observa-se, portanto, que o grande problema dos serviços é que eles se resumem como algo intangível. Isso significa que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos, ou cheirados antes de sua aquisição.

Na gestão das organizações alguns autores tem tentado definir o termo serviço de forma mais específica como sendo uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente mais não necessariamente, acontecem durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que são fornecidas como soluções aos problemas do cliente (Gronroos, 1995, p.36).

Em Carvalho (2001), nota-se ainda que serviços não possam ser gerados de forma centralizada, o que dificulta o controle em termos de unidade e coerência. Sendo que também não há como inspecioná-lo, visto que são consumidos a seu tempo conforme são produzidos.

Os serviços podem ser compreendidos como as atividades que envolvem interações entre clientes, funcionários, equipamentos, instalações e procedimentos com resultados que satisfazem as necessidades e desejos dos consumidores. Um ato que deve ser executado pelo prestador, tendo em mente a forma com a qual o cliente gostaria que lhe fosse prestado, independentemente da quantidade e intensidade de mão-de obra utilizada.

2.2 – Gestão da Qualidade e Serviços

A qualidade de um produto ou serviço está ligada a satisfação do consumidor sendo a base da sustentação da sobrevivência de qualquer empresa, sendo assim considerada uma chave de sucesso para a empresa, tendo em vista que a vantagem competitiva está ligada a qualidade na

nova era do mundo, onde as pessoas estão cada vez mais exigentes em ter serviços e produtos de qualidade.

Segundo Deming (1990, p.125):

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações.

A qualidade do atendimento que uma empresa oferece ao cliente é um dos critérios que determina o fracasso ou sucesso de um negócio, o contato pessoal na forma de atender influência no relacionamento do cliente com a empresa.

De acordo com Lovelock e Wright:

A qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes não são a mesma coisa, já que as percepções dos clientes se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo e a satisfação é uma reação emocional de curto prazo. Muitas vezes o que os clientes recebem não é aquilo que esperavam e isso traz um desconforto, também chamado de lacuna. Em relação aos prestadores de serviços, esses devem reduzir tais falhas ao máximo para que consigam conquistar a confiança de seus clientes Lovelock e Wright (2001).

A gestão da qualidade não tem uma definição exata, mas está sempre em busca de suprir as expectativas do consumidor que se aplica a serviços e produtos, levando também em consideração os colaboradores e funcionários da empresa.

De acordo com Marshall (2008 p.17):

A evolução da gestão da qualidade pode ser separada em três fases: a primeira ocorreu durante a Revolução Industrial, eram as inspeções primeiramente feitas manualmente por artesões e, em seguida, eram realizadas pelos próprios consumidores que analisavam o produto e, caso encontrassem algum problema, não se fidelizava a empresa; outra fase apareceu na época das produções em massa, em que, durante esse período, a inspeção só era feita em uma amostragem, pois, com a demanda e a produção em alta, a inspeção detalhada era inviável; a última fase foi na década de 50 com a aplicação de conceitos e teorias dentro do setor de trabalho, daí surgiu a gestão da qualidade total, que colocou a preocupação com a qualidade do produto na fábrica e fez com que se pensasse no estado final do produto a partir do início. Atualmente, a gestão da qualidade abrange uma visão macro na existência humana, influenciando modos de pensar e de agir.

Segundo Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente. A qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica.

Com o crescente avanço tecnológico ocorrem grandes transformações, que afetam diretamente o consumidor, com isso o consumidor acaba se tornando mais exigente. Todavia, os serviços, são intangíveis, são poucas empresas que realmente se preocupam com a satisfação dos clientes.

Segundo Oliver (1980):

A satisfação é o resultado da percepção da qualidade do serviço, produto, preço, fatores pessoais e situacionais. Assim, o que mais satisfaz os clientes em relação a um serviço é a percepção da qualidade. É necessário saber como as expectativas são formadas em relação à qualidade que está relacionada com aquilo que os clientes esperam de um serviço.

Ao utilizar indicadores a organização tem a possibilidade de identificar onde ela quer chegar e como chegar, verificando assim a satisfação dos clientes, através da análise dos dados coletados de seus processos, permitindo verificar o que está ocorrendo em suas atividades, a atual situação, e os impedimentos, falhas e gargalos que estão impedindo dela concretizar seus objetivos.

2.3 – Indicadores de Desempenho

De acordo com Carvalho (2001), um indicador pode ser reconhecido como um elemento importante para orientar esforços e levar conhecimentos de onde, como e quando implementar mudanças. Hronec (1994), enfatiza que a determinação de indicadores de desempenho requer um balanço de interesses entre os clientes (internos e externos) e suas necessidades.

O processo de medição por meio de indicadores é basicamente uma gestão de resultados que busca eliminar as variações nesses processos, de bens e/ou serviços. Para Takashima (1999, p.1) os indicadores de qualidade tornam-se alicerce para a gestão por fatos, sendo indispensável para qualquer organização que enfoca parte de seus esforços na melhoria de seus processos.

Segundo Galvão e Mendonça (1996) a medição pode servir para o controle, previsão, estimativa, tomada de decisão, identificação de problemas, solução de problemas, avaliação de melhorias, os autores destacam a sua importância no monitoramento, implantação da estratégia, *feedback* contínuo, parte do processo gerencial.

A medição é capaz de indicar onde as melhorias serão necessárias, podendo estar presente em todos os níveis da empresa, auxiliando na tomada de decisões, minimizando a utilização indevida de energia e recursos.

2.4 – Gestão de Processos

Para Gonçalves (2000) o processo pode ser definido pela descrição da transformação de *inputs* em *outputs* de valor não é suficiente para especificar o assunto que interessa. Harrington (1998) definiu processos como uma série de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e produz um produto ou uma saída.

Operações produtivas diferentes, mesmo aquelas dentro da mesma operação podem adotar diferentes tipos de processos. As diferenças são explicadas pelas diferentes posições volume-variedade das operações. A abordagem para designar e administrar processos é denominada pelo tipo de processos (SLACK, 2009, P.92).

Para a área de serviços, Slack (2009, p.97 -100) definiu os seguintes tipos de processos:

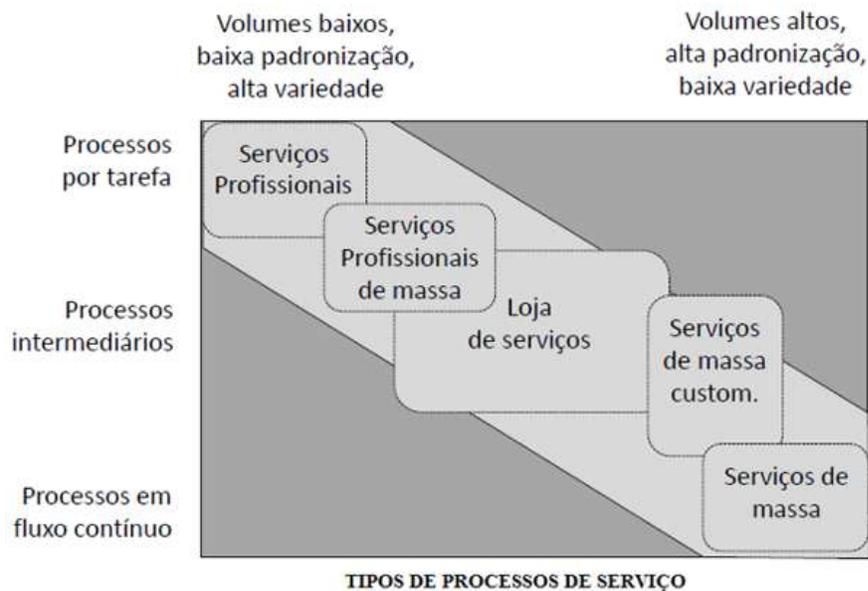


Figura 1. Tipos Diferentes de Processos de Serviços
Fonte: SLACK, 2009

- **Serviços Profissionais:** são definidos como organizações de alto contato, em que os clientes despendem tempo considerável no processo do serviço. Esses serviços proporcionam

altos níveis de customização, e o processo do serviço é altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes. Muito tempo de pessoal é dispendido no escritório, da linha de frente, no atendimento aos clientes, exigindo considerável poder de discricionariedade. Serviços profissionais tendem a ser baseados em pessoas, em vez de equipamentos, com ênfase no processo (como o serviço é prestado) em vez de no produto (o que é fornecido). Serviços profissionais compreendem consultores de gestão, advogados, arquitetos, cirurgiões, auditores, etc. Normalmente, o problema será discutido primeiro com os clientes para definir as fronteiras do projeto. Cada produto é diferente e grande parte do trabalho ocorre nas instalações do cliente, com contato frequente entre membros da equipe de projeto e o cliente.

- **Lojas de Serviços:** são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão do pessoal, que as posiciona entre os extremos do serviço profissional e de massa. Lojas de serviços compreendem bancos, lojas em ruas comerciais, operadores de excursões de lazer, empresas de aluguel de autoescolas, a maior parte dos restaurantes, hotéis e agentes de viagens.

- **Serviços de Massa:** compreendem muitas transações de clientes, envolvendo tempo de contato limitado e pouca customização. Esses serviços podem ser baseados em equipamentos e orientados para o “produto”, com a maior parte do valor adicionado no escritório de retaguarda e relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal da linha de frente. O pessoal provavelmente tem uma divisão do trabalho precisamente definida e segue procedimentos preestabelecidos. Serviços de massa incluem supermercados, aeroportos, livrarias, serviços de telecomunicações, por exemplo.

Segundo Gonçalves 2000 apud Garvin 1998, existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócios (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócios; e os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações.

Pode-se dizer que a estrutura de processo é uma visão dinâmica da maneira pela qual a organização produz valor.

2.4.1 – Processos de Negócio (Business Process Management – BPM)

O BPM CBOOK (2013) define o BPM como sendo uma disciplina gerencial que visa a melhoria do gerenciamento dos processos com foco nos processos ponta-a-ponta a fim de integrar as estratégias e objetivos da organização ao que é esperado pelo cliente.

Baldam *et al.* (2010) complementam que o BPM envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócios e inclui o controle executivo, administrativo e supervisorio destes processos.

A gestão por processos possui paradigmas precedentes que evoluíram e sofreram mudanças ao longo do tempo, a citar o *Total Quality Management* (TQM) que surgiu na década de 50 e o *Business Process Reengineering* (BPR) na década de 90. Este último foi amplamente utilizado inicialmente, mas entrou em declínio logo em seguida até praticamente cair em desuso. Juntamente com o BPR, surgiram duas ferramentas utilizadas até hoje: A filosofia *Lean Manufacturing* que, segundo Capote (2012), se utiliza de uma abordagem holística para buscar a eliminação de desperdícios e o conjunto de práticas e *Six Sigma* que, para o mesmo autor, busca a redução da variabilidade e defeitos dos processos, através do aprimoramento contínuo. O BPM surgiu na década seguinte, em 2002, com a ideia de gestão por processos de negócios e a visão da atividade da organização como um processo interdepartamental com o propósito de entregar valor ao cliente.

Segundo Baldam *et al.* (2010), o BPM surgiu a partir da reengenharia e da melhoria contínua, como necessidade de combinar os pontos fortes destas duas abordagens e reduzir o impacto ou eliminar seus pontos fracos. Assim, surgiu como uma nova abordagem gerencial com características distintas das duas que a antecederam.

Inazawa (2009) afirma que através do gerenciamento de processos do negócio é possível alcançar um alinhamento da organização com seus objetivos estratégicos e metas, trazendo maior competitividade no mercado e valorizando a integração dos seus processos sob uma visão de processos ponta-a-ponta. Por outro lado, processos operando isoladamente em um processo avaliado incorretamente podem não condizer com as necessidades da empresa e trazerem resultados que desviem de seus objetivos estratégicos.

Processos de negócio são atividades que visam atingir o objetivo de um negócio. Nesse sentido, os processos de negócio são encadeamentos de atividades executadas em uma

organização que buscam entregar valor aos clientes ou apoiam/gerenciam processos, podendo ser ponta-a-ponta, interfuncionais ou interorganizacionais (BPM CBOOK, 2013). Conforme afirma o BPM CBOOK (2013), estas atividades se diferenciam dos processos devido à sua natureza. Geralmente, processos se iniciam em um nível mais alto e se desdobram em sub processos realizados por uma ou mais atividades dentro de áreas funcionais, sendo decompostos em tarefas e passos. A Figura 2 apresenta a estrutura de processos e seu desdobramento.



Figura 2. Processos Orquestrando Atividades
 Fonte: BPM/CBOOK (2013)

A adoção do BPM é capaz de conferir às organizações vantagens competitivas através de melhorias em seus produtos, serviços e processos, redução de custos, aumento da lucratividade e maior agilidade em seus processos. Ainda segundo Capote (2012), o gerenciamento de processos do negócio também oferece insumos para tomadas de decisão mais eficazes, através do embasamento na capacidade real dos processos e seu alinhamento com os objetivos do negócio, ao invés de baseadas em suposições funcionais e desconectadas do todo (CAPOTE, 2012).

2.4.2 – Modelagem de Processos

Segundo o BPM CBOOK (2013), a modelagem de processos do negócio engloba um conjunto de atividades envolvidas na criação de uma representação de um processo existente ou proposto de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. O nível de detalhamento do modelo de processo baseia-se no tipo de processo modelado, podendo ser utilizado para processos ponta-a-ponta, para uma porção de processos primários, de suporte ou gerenciamento. Desta forma, o modelo gerado permite melhor gerenciamento de um processo, tornando mais fácil sua análise e melhoria.

Lin, Yang & Pai (2002) analisaram diversas metodologias de modelagem de processos a partir do agrupamento das abordagens de modelagem proposto por Kueng, Kawalek e Bichler (1996) e concluíram que alguns itens estão presentes em todos os métodos de modelagem, classificando-os como oito conceitos fundamentais do método genérico de modelagem: atividade, recurso, comportamento, evento, informação, relação entre entidades de negócio, agente e entidade.

A compreensão do estado atual (*As-is*) dos processos é, segundo diversos autores, o primeiro passo em qualquer projeto de BPM que não seja aplicado a um processo novo. O objetivo desta fase é fornecer informações do processo atual a fim de compreender o processo existente e identificar falhas no processo para não voltar a cometê-las, conhecer melhor os pontos de melhoria e estabelecer métricas para identificar as melhorias proporcionadas pelo estado futuro. Para a modelagem do processo atual, algumas etapas são consideradas relevantes (BALDAM *et al.*, 2010):

1. Preparação do processo de modelagem: Envolve atividades que buscam compreender diversas questões do escopo como qual processo será modelado, propósitos, métricas, verificar alinhamento estratégico, prazos entregáveis, etc. Também envolve a composição da equipe envolvida, definição da documentação necessária, planejamento de reuniões, consulta à documentação do processo, ou que rege o processo previamente disponível (normas, leis, regulamentos, referências, etc);

2. Entrevista e coleta de dados com usuários (especialistas de negócio e facilitadores): Pode incluir entrevistas, criação conjunta de lista e de esquema gráfico de atividades, descrição de informações que comporão o processo e criação de atas de reunião;

3. Documentação do processo: Construção do modelo, conforme metodologia definida. Além dos componentes do processo, são necessárias outras informações como controle de versão de documentação, publicação, referências e escopo;

4. Validação do processo: Teste do modelo em uma instância real do processo para checar sua coerência. Em alguns casos, a validação é impossível devido ao longo tempo de processamento, ou porque exigiria grande deslocamento, ou porque seu custo seria alto demais;

5. Correção da documentação: Correção de eventuais distorções percebidas na etapa de validação.

Segundo Jeston & Nelis (2008), deve ser dada atenção especial ao entendimento real do processo. A modelagem deve focar no processo como é atualmente e não como deveria ser. Outro fator importante é a relação dos colaboradores com as reuniões de modelagem. É essencial fazer com que estejam confortáveis e não se sintam avaliados, sob o risco de eles providenciarem informações de acordo com o que acham que seus superiores gostariam de ouvir ou informações incorretas.

Há diversos resultados que a organização pode esperar da modelagem do processo atual, incluindo (JESTON; NELIS, 2008):

- Modelo do processo atual;
- Métricas suficientes para estabelecer uma base para futuras medidas de melhorias de processos;
- Métricas e documentação do desempenho atual do processo;
- Documentação do que do que está funcionando bem e do que poderia funcionar melhor;
- Identificação de itens de rápido retorno que poderiam ser implementados em um período de três a seis meses.

Posterior à modelagem do processo atual, a modelagem do processo futuro (*To-be*) pretende incentivar discussões entre as partes envolvidas em busca de questionamentos acerca do processo atual, através das quais pode ser possível melhorar ou inová-lo, bem como refletir quanto à sua necessidade e o valor que agrega à organização. O propósito é tornar o processo o mais eficiente e eficaz possível para atender às atuais e futuras expectativas dos stakeholders. Dentre os resultados esperados pela modelagem do processo futuro, deve-se incluir os seguintes (BALDAM *et al.*, 2010; JESTON; NELIS, 2008):

- Modelos de processos redesenhados;

- Documentação que dê apoio aos processos redesenhados;
- Requisitos de alto nível das novas opções de processos;
- Modelos de simulação;
- Confirmação de que as novas alternativas do processo atenderão às expectativas dos stakeholders;
- Confirmação de que as novas alternativas do processo são consistentes com as estratégias da organização e alcançar as metas de processos definidas;
- Um plano inicial de comunicação para informar a todos os stakeholders;
- Um relatório de impactos com benefícios tangíveis e intangíveis.

2.5 - Gestão Estratégica de Serviços - Metodologia ITIL V3

Segundo Fernandes e Abreu (2008, p. 272), a Information Technology Infrastructure Library (ITIL) é um agrupamento das melhores práticas utilizadas para o gerenciamento de serviços de tecnologia da informação de alta qualidade, obtidas em consenso após décadas de observação prática, pesquisa e trabalho de profissionais de TI e processamento de dados em todo o mundo.

O Gerenciamento de Serviços de TI tem como principal objetivo garantir a entrega de serviços e o suporte a serviços de TI, sempre buscando suprir as necessidades dos clientes. Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), para atingir os objetivos de Gerenciamento de Serviços de TI, o departamento de TI deve contribuir estrategicamente com o negócio, autorizar a medição de sua contribuição para o negócio, entregar os serviços mais consistentes e estáveis, ter menor ênfase na tecnologia.

Atualmente o ITIL é mantido pelo Cabinet Office que possui os direitos desde 2011, ano em que foi realizada a reformulação do conteúdo gerando a nova versão ITIL V3. De acordo com OGC (2010) é considerado - juntamente com os Guias Complementares e os Serviços ITIL suportados na Web - um dos componentes básicos do ITIL. É neste componente onde se concentra todas as orientações sobre as melhores práticas organizadas em fases conhecidas como: Estratégia do Serviço (Service Strategy), Desenho do Serviço (Service Design), Transição de Serviço (Service Transition), Operação de Serviço (Service Operation) e Melhoria de Serviço Continuada (Continual Service Improvement).

Molinaro (2015) por fim explica que o ITIL se consolidou como um padrão para a área de gerenciamento de serviços por fornecer os elementos essenciais voltados para otimização do uso, eficiência e eficácia por parte da área de TI. E na sua mais recente versão, a V3, foi possível incorporar de forma mais eficiente todas as funcionalidades presentes no seu ciclo de vida aos três subsistemas de TI, conhecidos como Direcionamento, Desenvolvimento e Entrega (Figura 3).



Figura 3 - Relação do ITIL e a Estratégia de Serviços
Fonte: Molinaro (2015, p.128).

Para o gerenciamento dos serviços de TI a ITIL V3 possui cinco volumes de acordo referentes a cada etapa do ciclo de vida do serviço, abaixo serão descrita as etapas:

1. Estratégia de Serviços: É a primeira etapa do ciclo de vida do serviço, onde a partir dela surgem as 4 próximas etapas. A ITIL relaciona negócio e TI de maneira que o ciclo de vida do serviço seja focado em resultados para o cliente. As ações da área de TI são direcionadas para a geração de valor ao cliente. Segundo a itSMF (2012), na Estratégia de Serviço se levantam os requisitos do cliente em relação ao serviço, e se analisa o serviço será utilizado no processo de negócio do cliente. Como parte da estratégia é necessário considerar os ativos de serviço, recursos e habilidades do provedor de TI.

O objetivo desta etapa é garantir que o negócio esteja alinhado com o planejamento de TI, tornando assim a tecnologia um meio estratégico na organização. Fazendo com que os serviços sigam um padrão de desenvolvimento.

2. Desenho de Serviços: O desenho de serviços tem a função de projetar os requisitos que viabilizam a entrega do serviço. Segundo Freitas (2013) o Desenho do Serviço aborda cinco aspectos que compreende serviço, portfólio de serviço, arquitetura tecnológica, processos e métricas, tendo relação direta com os demais módulos envolvidos no ciclo de vida de um serviço (transição, operação e melhoria contínua dos serviços).

O objetivo desta etapa é garantir que seja trabalhado os aspectos do negócio, pois as informações geradas pelos serviços são de fundamental importância para o desenvolvimento, é composto por vários processos como gestão de fornecedores, gestão de catálogo de serviços, gestão de níveis de serviços, dentre outros.

3. Transição de Serviços: O principal objetivo desta fase de transição de serviços é garantir que o planejamento dos serviços gerado pelo desenho de serviços seja implantado de modo eficiente. De acordo com LACY; MACFARLANE (2010) fazem parte deste estágio do ciclo de vida os seguintes processos: Planejamento e Suporte da Transição; Gerenciamento de Mudanças; Gerenciamento de Liberação e Implantação; Gerenciamento da Configuração e Ativo de Serviço; Validação e Testes de Serviço e; Avaliação da Mudança.

4. Operação de Serviços: O objetivo desta fase é garantir que os serviços sejam entregues seguindo as políticas definidas pelo desenho e estratégia de serviço, a operação de serviço gerencia as operações do dia a dia de uma organização, mostrando como deve ser a entrega e dar suporte aos serviços para garantir que seja dado valor para o cliente. De acordo com CANNON; WHEELDON (2010) são considerados na Operação de Serviço, os seguintes processos: Gerenciamento de Eventos; Gerenciamento de Incidentes; Cumprimento de Requisição; Gerenciamento de Problemas e; Gerenciamento de Acesso.

5. Melhoria Contínua de Serviços: A finalidade da melhoria contínua de serviço é garantir que os serviços irão atender as expectativas e transformações do negócio. Portanto, é nesse processo que se faz a revisão dos demais descritos anteriormente, buscando sempre a redução de custos e a eficiência no negócio. Para CASE; SPALDING (2010), o processo de melhoria contínua de serviços é dividido em sete passos, são eles: definir o que será medido; definir o que pode ser medido; coletar dados; processar os dados; analisar os dados; apresentar e utilizar a informação e; implementar as ações corretivas.

Portanto, a ITIL visa sempre a gestão de serviços de tecnologia da informação dentro de uma organização, procurando demonstrar as melhores práticas que podem ser adotadas, de modo que melhor puder atender as necessidades de cada empresa, com foco sempre no cliente. A ITIL é bem flexível, tendo em vista que não é obrigatório adotar todos os métodos definidos anteriormente, podendo assim, ser aplicado em várias empresas diferentes.

2.6 - Modelo SERVQUAL

De acordo com Lopes, Hernandez e Nohara (2009), por muitos anos, a principal escala de mensuração da qualidade de serviços foi a SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), que analisa a qualidade percebida em serviços por meio de três visões distintas: qualidade ideal, qualidade mínima exigida e qualidade observada de um determinado serviço. Mesmo sendo severamente criticada, quer seja pela crença de que a mensuração da qualidade percebida por si só já explicaria o desempenho do fornecedor de serviços e também a satisfação do consumidor, tornando desnecessária a mensuração da expectativa de desempenho (CRONIN; TAYLOR, 1992). Os modelos de avaliação de qualidade apresentam diferentes atributos de qualidade em serviços, os quais podem ajudar gestores de empresas na determinação da melhor estratégia na busca da satisfação dos clientes.

O modelo SERVQUAL foi criado levando em conta as expectativas dos clientes e percepção de qualidade em relação a um determinado serviço, analisado através de questionários com 22 itens aplicados para analisar a expectativa e a percepção. De acordo com Parasuraman et al. (1985) a qualidade do serviço é:

Uma função das diferenças entre expectativa e desempenho/percepção ao longo da análise das dimensões da qualidade. Eles desenvolveram um modelo de qualidade de serviço com base na análise de algumas lacunas/gaps.

Gap 1: Diferença entre a expectativa dos consumidores e as percepções da gerência com relação a essas expectativas, ou seja, saber ou não o que os consumidores esperam. Gap 2: Diferença entre as percepções da administração com relação às expectativas do consumidor e as especificações de qualidade de serviço, ou seja, serviços impróprios quando comparados com as percepções de qualidade. Gap 3: Diferença entre as especificações de qualidade de serviço e serviço efetivamente entregue ou seja, a diferença de desempenho do serviço. Gap 4: Diferença entre prestação de serviços e as comunicações aos consumidores sobre a prestação de serviços, ou seja, se a entrega corresponde às promessas. Gap 5: Diferença entre a expectativa do consumidor e a sua percepção. Esta lacuna depende do tamanho e direção das quatro lacunas associadas com a entrega de qualidade por parte do prestador.

A qualidade em serviços pode ser dada comparando a expectativa e percepção do cliente quanto ao serviço desenvolvido com a utilização do modelo servqual, onde é levada a percepção do nível de resposta dos clientes para identificar se a impressão do cliente é baixa ou alta qualidade com relação a empresa.

De acordo com Farias (1998), a ferramenta servqual busca verificar a extensão das expectativas e percepções dos clientes com relação aos serviços prestados. A percepção pode possuir uma dimensão inferior ou superior, mostrada através dos modelos dos gaps, entre o esperado e o recebido pelo cliente. A aplicação do questionário, baseia-se em

uma escala do tipo Likert, que corresponde a uma classificação vastamente utilizada, sendo necessário que cada respondente indique seu grau de concordância ou discordância em uma série de afirmações sobre o objeto de estudo. Este questionário é formado por duas seções, cada uma contendo 22 questões, onde a primeira enfoca as expectativas dos clientes e a segunda enfoca as percepções sobre determinado serviço.

Já para Freitas (2006), as dimensões do modelo SERVQUAL são consideradas importantes para que a satisfação dos clientes seja alcançada, são elas:

- Confiabilidade: prestar o serviço conforme o combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança.
- Receptividade: engloba velocidade e prontidão no atendimento ao cliente.
- Tangibilidade: relacionam-se todas as evidências físicas a que o serviço está inserido, bem como funcionários e equipamentos.
- Empatia: tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual.
- Segurança: simplicidade e segurança nos serviços prestados.

Sendo as cinco dimensões do modelo SERVQUAL consideradas de suma importância, no entanto, será abordado nesse trabalho apenas a confiabilidade e a empatia, tendo em vista o segmento em que está sendo estudado.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia utilizada pela pesquisa, descrevendo as etapas e procedimentos necessários ao desenvolvimento do trabalho. Será abordada a caracterização da pesquisa, a descrição dos cenários e a contextualização dos elementos utilizados para a construção da abordagem proposta, sua aplicação e descrição. Além disso, busca-se contextualizar os elementos de análise e representação dos processos apresentando as atividades e tarefas envolvidas.

3.1 – Caracterização da Pesquisa

A pesquisa utiliza os métodos exploratório e descritivo, onde se destina prioritariamente a análise dos processos de prestação de serviços e os fatores que geram impedimentos e gargalos na sua execução. Utiliza-se ainda uma abordagem qualitativa, onde busca-se informações relevantes ao fenômeno estudado, identificando, analisando e interpretando os processos no contexto da

empresa analisada. A revisão bibliográfica buscou investigar as fundamentações teóricas e metodológicas consideradas úteis para a abordagem proposta que busca analisar os processos de prestação de serviços em uma empresa de informática. Buscou-se no apoio literário responder à necessidade da formação de um referencial teórico que auxilie o estudo utilizando como fontes de pesquisas livros, teses, artigos, revistas e jornais eletrônicos.

Conforme o objetivo proposto e seguindo a literatura analisada, definiu-se que a abordagem proposta deverá ser sustentada por três fatores:

1. Desenvolvimento do mapeamento dos processos;
2. Definição dos indicadores de qualidade e análise dos processos críticos;
3. Propostas de melhorias dos processos.

Este estudo não abordou todas as questões relacionadas a gestão de processos, apesar disso, a contribuição na análise da estrutura da empresa, passa pelo desenvolvimento e utilização de uma abordagem que sustente os fatores propostos.

3.2 - Etapas da Abordagem Proposta

Os elementos para o desenvolvimento da abordagem proposta estão fundamentados em três etapas:

A primeira etapa consiste em identificar as características da empresa e dos serviços de informática prestados e a identificação e mapeamento dos processos.

Na caracterização dos serviços prestados pela empresa, serão coletadas informações que reflitam sobre o atual estado dos processos (AI-IS), para que se tenha a compreensão de suas peculiaridades, consideradas importantes para a definição do objetivo proposto. As informações visam apresentar dados sobre os serviços prestados, suas principais características (tempo, capacidade, métodos de realização etc.). Complementando a caracterização dos serviços dados sobre a empresa como (histórico, porte, ramo de atividade e atividades básicas).

A segunda etapa compreende a análise dos processos identificados e a definição dos indicadores de qualidade e as possíveis melhorias a serem implementadas. Os mapeamentos dos processos visa identificar e mapear os processos da empresa. Será executada primeiramente a elaboração de um diagrama de fluxo que representa mais fielmente possível o fluxo das atividades e os agentes do processo em estudo, sendo importante para apresentar uma visão geral das atividades que

envolvem a empresa. Este mapeamento tem como objetivo disponibilizar informação estruturada da empresa, apresentando através dos mapas de que maneira as atividades são realizadas.

A terceira e última etapa consiste na apresentação das propostas de melhorias dos processos. A análise dos processos consiste na identificação dos processos críticos, e seus possíveis impedimentos a partir da verificação dos mapas de atividades que servem como instrumento para o diagnóstico da entrada e saída de cada processo, e os instrumentos e métodos utilizados por cada um deles. Estes dados servirão como base para a elaboração dos indicadores de qualidade e dos processos futuros (TO-BE) melhorados.

A definição dos indicadores de qualidade está relacionada aos fatores impactantes no processo, onde se apresenta a necessidade de analisar os problemas que derivam uma possível não conformidade, na obtenção dos resultados na atividade executada possibilitando visualizar ações de melhorias nos processos e atividades consideradas críticos. Com a aplicação de indicadores e métricas do ITIL e do SERVQUAL, busca-se apresentar medidas a serem usadas para determinar a percepção dos clientes (internos e externos) com relação a prestação dos serviços pela empresa, mostrando a situação atual e promover suas correções e aperfeiçoamentos caso necessário.

Por fim, a proposta de melhoria dos processos, busca indicar soluções a partir dos problemas identificados nos processos mapeados anteriormente. Pretende-se propor condições e processos mais eficientes de prestação de serviços.

3.3 – Desenvolvimento da Abordagem Proposta

3.3.1 - Caracterização da Empresa e dos Serviços

A empresa X estudada neste trabalho está localizada no interior de Pernambuco, na Cidade de Custódia-PE. Com cerca de 5 anos de atuação no mercado local, realiza a prestação de serviços de TI, dentre os quais destacam-se: a formatação e manutenção de computadores, o desenvolvimento de sistemas, além do suporte técnico a usuários e empresas locais, oferecendo-lhes um amplo leque de serviços e diversificadas formas de atendimento.

Tendo como foco principal de suas atividades a manutenção de computadores, com a prestação desse serviço por meio da visita técnica em loco aos clientes, bem como em sua

assistência técnica localizada nas dependências da loja. Além disso, a empresa também presta o serviço de desenvolvimento de sistemas para empresas locais e de outras cidades, oferecendo-lhes sistemas de automação comercial, atrelado a implantação, treinamento dos usuários e manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos.

3.3.2 – Mapeamento do Processo

A elaboração do mapeamento dos processos da empresa possibilitou a obtenção de uma visão mais holística do funcionamento da empresa, servindo para desenvolver uma linguagem comum para as diversas atividades envolvidas no processo. A compreensão mais clara das atividades permitiu entender sua relação e assim definir melhor os processos da empresa.

Essas atividades foram mapeadas e transformadas em um diagrama de fluxo, que representa o estado atual (AS-IS) do processo. A elaboração desse diagrama possibilitou que fosse possível acompanhar todo o fluxo de informação, documentos, e atividades dos processos, auxiliando na visão dos possíveis impedimentos e pontos críticos, e outras informações relevantes, servindo para esclarecer detalhes da forma como as atividades são realizadas. A Figura 4, apresenta o processo do serviço de suporte técnico realizado em loja em seu estado atual.

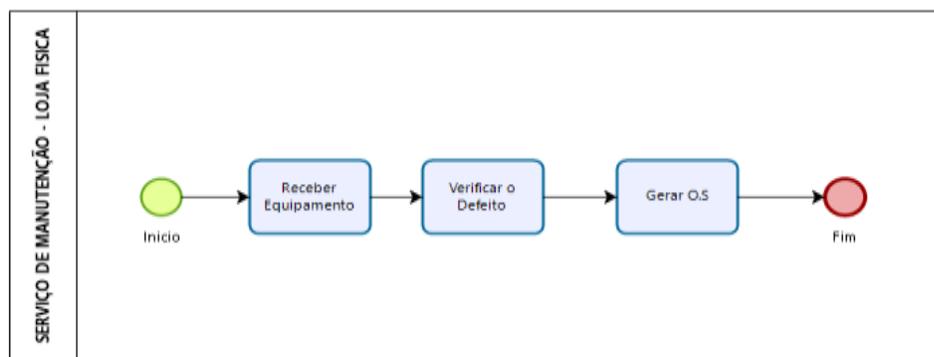


Figura 4. Serviço de Suporte Técnico realizado na Loja Física

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Os serviços de suporte técnico em loja ocorrem quando o cliente leva o produto até a loja física, onde o funcionário irá verificar e passar o diagnóstico juntamente com o orçamento para o cliente, para com isso dar início ao serviço, depois de autorizado pelo cliente, sem dar um prazo

para entrega, objetivando sempre atender de forma rápida e comunicar quando estiver pronto o serviço requerido.

Quanto ao serviço prestado ao cliente, in loco (pessoa física ou jurídica), o cliente liga para loja e solicita a visita do técnico que realiza o diagnóstico e pode resolver o problema no local, caso consiga ele fecha o chamado do cliente, caso não, ele remove o equipamento até a loja onde será realizada a abertura da ordem de serviço, orçamento e manutenção caso o cliente aprove por meio de contato telefônico. A Figura 5 apresenta o serviço prestado ao cliente no local (Empresa ou Residência).

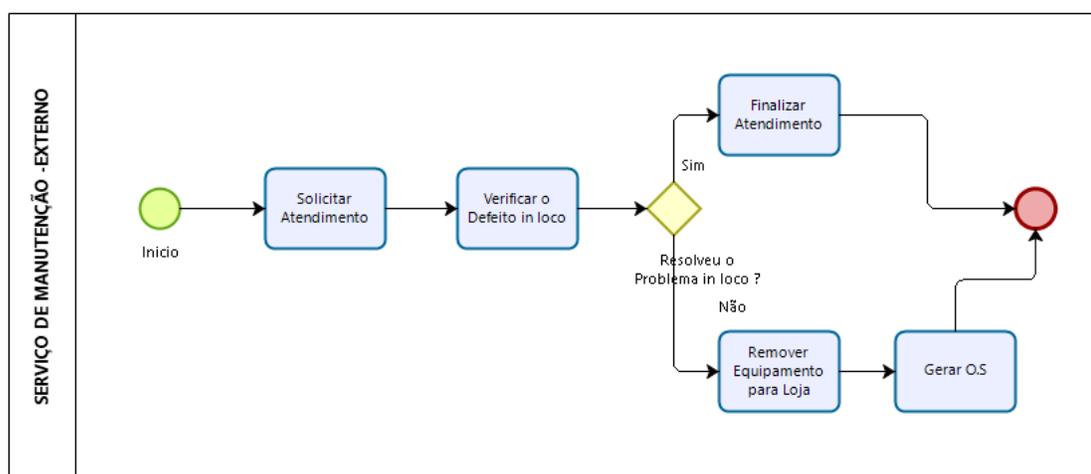


Figura 5. Serviço de Suporte Técnico in loco
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A elaboração desses mapas possibilita a visualização das principais atividades que a empresa e a maneira como estão divididas as atividades que compõem os processos de prestação de serviços na loja física ou na empresa ou residência dos clientes. Para uma melhor compreensão dos mesmos foi necessário dar entendimento a cada atividade do processo, desde suas entradas e saídas e os envolvidos. Segue abaixo uma síntese de cada atividade realizada em ambos os processos:

- Receber o equipamento: atividade de responsabilidade do atendente da loja e ou técnico, a atividade compreende a recepção do cliente e do equipamento, e encaminhamento a oficina;
- Verificar o defeito: atividade de responsabilidade do técnico em informática que faz o diagnóstico do defeito, e passa o orçamento ao atendimento que abre uma ordem de serviço e encaminha ao cliente, junto com o orçamento.

- Solicitação do atendimento: atividade realizada pelo cliente quando solicita a visita técnica para diagnóstico do equipamento localizado em sua empresa ou residência.
- Abertura e fechamento do serviço: atividade realizada pelo atendente e ou gerente da loja, que a partir do diagnóstico realizado pelo técnico realiza a abertura da ordem de serviço e orçamento que são encaminhados ao cliente, que aprova ou não a realização dos serviços.

3.1.3 – Melhoria dos Processos

Esta etapa busca descrever e detalhar as fases e ferramentas utilizadas na análise e na importância dos indicadores de qualidade em cada momento do desenvolvimento dos processos futuros (TO-BE) e os caminhos que a empresa deverá adotar para atingir seus objetivos. As variáveis de qualidade propostas foram baseadas nos problemas que podem surgir na empresa, possibilitando visualizar as ações de melhorias nos processos considerados críticos.

As métricas e indicadores de qualidade propostos pelo ITIL e SERVQUAL, adaptados ao contexto da empresa, permitiu a análise das atividades do processo, sendo possível saber como o processo está (AS-IS) e onde é necessário mudar (TO-BE) para atingir seus objetivos.

Desta forma, a adoção de métricas e indicadores de qualidade propostos por essas ferramentas selecionadas permitiu a proposição dos seguintes indicadores para serem adotados em suas atividades buscando a melhoria contínua dos processos de prestação de serviços em informática, os indicadores/métricas desenvolvidos neste estudo são:

- Falhas: relacionado às atividades ou aos processos decorrentes do trabalho, que venham comprometer a confiabilidade dos processos.
- Solicitações de atendimento recebidas: relacionado às solicitações realizadas pelos clientes internos e externos para o desenvolvimento das atividades de manutenção e suporte.
- Percentual de atendimentos resolvidos: relacionado a todos os atendimentos em loja e externos com o diagnóstico e resolução dos problemas.
- Tempo de resolução dos serviços: relacionados ao SLA, o tempo de atendimento técnico, resposta e a resolução do problema, que inclui desde a solicitação do cliente, diagnóstico, aprovação do orçamento e a conclusão do serviço.
- Número de serviços pendentes: relacionados às atividades que não tiveram solução dentro do prazo do SLA, que estão aguardando peças e ou diagnóstico.

- **Confiabilidade:** relacionado às expectativas do cliente na resolução dos problemas.

As métricas/indicadores de qualidade e desempenho tem o objetivo de dimensionar o comportamento do processo, além de auxiliar nos resultados, possibilitando a comparação com outros padrões, e resultados de estudos cuja metodologia de resolução de problemas já foi utilizada por outros trabalhos semelhantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise dos processos e atividades de prestação de serviços de informática da empresa relacionada, foi possível mapear, identificar as atividades e os agentes responsáveis. A adoção do ITIL e SERVQUAL, adaptados ao contexto da empresa estudada, possibilitou o desenvolvimento de indicadores e métricas para análise dos processos críticos. Os processos críticos da empresa que foram identificados são: atendimento ao cliente, tempo de resposta ao cliente, tempo de resolução dos serviços.

Os processos críticos identificados demonstram as deficiências que a empresa possui na sua prestação de serviços ao cliente. Neste sentido, é importante destacar que os obstáculos para o estabelecimento e consolidação de melhorias no âmbito da empresa perpassa pelo melhor atendimento ao cliente. Observa-se que a empresa não tem a cultura de utilizar indicadores para mensurar suas atividades levando-a muitas vezes a tomar decisões equivocadas não apresentando eficiência em seus serviços. Podemos considerar que tais problemas podem ocorrer por falta de uma reestruturação organizacional mais focada em processos, que busquem a eficiência e eficácia, com menor custo possível, além da minimização das falhas no processo principalmente aquelas relacionadas ao atendimento ao cliente.

Portanto, a garantia de uma relação entre empresa e cliente, buscando sempre o melhor para o seu atendimento e verificar o nível de satisfação através meios que permitam o seu feedback são importantes para que a empresa possa desenvolver métodos mais eficientes para a eficiência no atendimento, que mostrou-se crucial no processo.

A Classificação das demandas de serviços para priorizar as mais urgentes, onde os gestores devem investir em processos de contratação quando necessário para agilizar o atendimento, treinamento e padronização dos serviços para seguir um padrão de prestação de serviço e monitoramento de satisfação do cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou informações importantes, uma vez que foi realizado um estudo sobre os processos e atividades de uma empresa de prestação de serviços de informática onde foram propostas melhorias aos processos diagnosticados e a identificação das atividades que os impedem de serem eficientes. O estudo também contribuiu com a apresentação de modelos de processos de negócio (BPM) e o desenvolvimento de indicadores/métricas baseadas no ITIL e no SERVQUAL, para avaliar a qualidade dos serviços prestados por empresas deste segmento.

Ao adotar a abordagem proposta neste estudo a empresa terá melhorias significativas no desempenho de suas atividades, visto que a ausência de instrumentos de identificação, análise e verificação dos processos, impossibilita que os problemas sejam diagnosticados de maneira mais clara.

A caracterização da empresa e de seus serviços permitiu a apresentação e implementação do mapeamento e modelagem dos processos, voltados à realidade estrutural atual (AS-IS). Assim verificou-se a necessidade de mapear a empresa apresentando uma visão de cada processo e suas etapas de maneira estruturada.

A identificação dos processos, suas atividades, seus agentes e as propostas de melhorias possibilitará à empresa ter uma visão holística de sua estrutura de prestação de serviços o que irá proporcionar a utilização das metodologias propostas neste estudo para a melhoria da qualidade em seus processos.

A adoção do ITIL e SERVQUAL, se mostrou positiva ao ponto de oferecer vantagens para melhoria do desempenho a partir do uso de indicadores/métricas que podem ser utilizadas para avaliar os serviços prestados pela empresa e os problemas decorrentes de sua execução.

A análise das atividades críticas, produziu informações que podem ser utilizadas futuramente, gerando assim uma nova ferramenta para futuras análises e confirmações sobre os resultados apresentados. Com isso a abordagem proposta se mostrou adequada a aplicação em empresas de prestação de serviços de informática, tendo a necessidade de sua validação, adaptação ao contexto e ajustes, podendo ser melhorada em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R; VALLE, R; PEREIRA, H; HILST, S; ABREU, M; SOBRAL, V. Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM – Business Process Management. 2ª Edição. Editora Érica, 2010.

BPM CBOOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

CANNON, D.; WHEELDON, D. Service Operation: ITIL, 3ed. Editora The Stationery Office, 2010.

CAPOTE, Gart. BPM para todos: Uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio | BPM. Rio de Janeiro: Bookess, 2012.

CASE, G.; SPALDING, G. Service Improvement, ITIL, 3ed. Editora The Stationery Office, 2010.

CORDEIRO, Adérito Aguiar. Service Level agreement (SLA). Em rede de longa distância. São Paulo. 2009. Disponível em < <http://fateczl.edu.br/TCC/2009-1/tcc-01.pdf>> Acesso em jan. 2021.

Cronin, J. J.; Taylor, S. A. (1992) Measuring Service Quality: a reexamination and extension. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68.

DEMING, W. Edwards; Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIARIO DE PERNAMBUCO. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2020/12/setor-de-servicos-de-informatica-cresce-mais-do-que-o-de-educacao-no-r.html>. Acesso em jan. 2021.

FAGUNDES, Eduardo. Gestão de Contratos com SLA. São Paulo, out. 2011. Acesso em jan. 2021.

FARIAS, S. A. Avaliação Simultânea dos Determinantes da Satisfação do Consumidor: um estudo no segmento da terceira idade. 1998. 218 f. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1998.

FERNANDES, Aguinaldo A. e ABREU, Vladimir F. Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços. 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FREITAS, A.L.P., MANHÃES, N.R.C. & COZENDEY, M.Y. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental. XXVI ENEGEP, 2006.

FREITAS, M. A. S. Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI, 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 424p.

GALVÃO, Célio Arnulfo Castiglione e MENDONÇA, Mauro. Fazendo acontecer na qualidade total – Análise e melhoria de processos. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1996.

GARVIN, David A., Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan/Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.

GOV. Disponível em: [https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/08/setor-de-servicos-cresce-5-em-junho-segundo-ibge#:~:text=A%20alta%20reve rteu%20uma%20trajet%C3%B3ria,Geografia%20e%20Estat%C3%ADstica%20\(IBGE\)](https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/08/setor-de-servicos-cresce-5-em-junho-segundo-ibge#:~:text=A%20alta%20reve rteu%20uma%20trajet%C3%B3ria,Geografia%20e%20Estat%C3%ADstica%20(IBGE).). Acesso em jan. 2021.

Gronroos, C. (1984), A service quality model and its marketing implications, European Journal of Marketing, Vol. 18 No. 4, pp. 36-44.

GRONROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON, James. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo Makron Books, 1998.

HRONEC S. M. Sinais Vitais São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGE. (2012) Dados econômicos do Brasil. Instituto Brasileira de Pesquisa e Estatística. Disponível em [IBGE.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em jan.2021.

INAZAWA, Rafael Rayato. A APLICAÇÃO DE BPM PARA AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO - PROJETO NEW_RCMS. 2009. 111 f. Monografia (Especialização) - Curso de Tecnologia em Informática, Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009.

INFONOVA. Disponível em <<https://www.infonova.com.br/artigo/maiores-erros-do-suporte-tecnico-ti/>>. Acesso em jan.2021.

-itSMF - IT Service Management Forum. Service Strategy. Disponível em: <<http://www.itsmf.com.br>>. Acesso em 06 de fevereiro de 2012.

JESTON, J; NELIS, J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. 2ª edição. Butterworth-Heinemann, 2008.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 5ª Edição – São Paulo – Ed. Atlas – 1998.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KUENG, P., KAWALEK, P. AND BICHLER, P., 1996, How to compose na object oriented business process model?. In: Brinkkemper, S. et al. (Eds), Method Engineering, Proceedings of the IFIP WG8.1/WG8.2 Working Conference, Atlanta, GA.

LAS CASAS, Alexandre luzzi. Marketing de Serviços. 5ª edição. São Paulo, 2010

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios, casos. Editora Atlas SA, 2009.

LACY, S.; MACFARLANE, I. Service Transition, ITIL, 3ed. Editora The Stationery Office, 2010.

LIN, F.R., YANG, M.C., PAI, Y.H., 2002, A generic structure for business process modeling, Business Process Management Journal, v. 8, n. 1, pp. 19–41.

LOPES, Evandro; HERNANDEZ, José, & Nohara, Jouliana. (2009). Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. Revista de Administração de Empresas,49(4), 401-416.

LOVELOCK, Cristopher H.; WRIGHT, Lauren.Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001

LOVELOCK, C. & WRIGHT L. Serviços marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001

MARSHALL, Island Junior (org); Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. Gerenciamento de Serviços de TI na Prática. Editora Novatec, São Paulo: Novatec Editora, 2007. 672p

MOLINARO, L. F. R. Gestão da Tecnologia da Informação: governança de TI: arquitetura e alinhamento entre sistemas de informação e o negócio. Rio de Janeiro: LTC, 2015. 228p.

NEVES, Adilson Romualdo. Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OGC. The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle. Editora The Stationery Office, 2010

OGC. The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle. Editora The Stationery Office, 2003.

OLIVER, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*.

PARASURAMAN, A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of quality. *Journal of Retailing*, Spring, 1988.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality: its implications for future research. *Journal of Marketing*, 28, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. Servqual: a multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, p. 12-40, 1988.

PINHEIRO, Roberto Meireles; et al. *Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVQUAL: a longitudinal study. *The Quality Management Journal*, v. 10, n. 3, p. 33-44.

TAKASHIMA, Newton Tadachi. *Indicadores de qualidade e do alto desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.