

Implementação do Processo de Gerenciamento de Mudanças de TI em uma Maternidade – Um Estudo de Caso**Implementing the IT Change Management Process in a Maternity Hospital – A Case Study**

Recebimento dos originais: 20/01//2020

Aceitação para publicação: 30/03/2020

Paulo Sérgio Neves

MBA em Gerenciamento de Projetos - UNIVEM – Centro Universitário Eurípides de Marília
Pós-Graduado em Gerenciamento de Processos de Negócio - UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul

Instituição: Lozinsky Consultoria de Negócios e Hospital e Maternidade Santa Joana
Endereço: Rua Desembargador Guimarães 92, AP 135, Agua Branca, São Paulo - SP CEP: 05002-050

E-mail: paulo.sergio@lozinskyconsultoria.com.br

Claudio Merlim Doná

Mestre em gestão e sistemas produtivos - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Instituição: Lozinsky Consultoria de Negócios e Hospital e Maternidade Santa Joana
Endereço: Rua Bartholomeu do Canto 248, Vila Palmeiras, São Paulo – SP CEP: 02726-090
E-mail: claudio.dona@lozinskyconsultoria.com.br

RESUMO

Este artigo apresenta indicadores de desempenho obtidos após a implementação do processo de gerenciamento de mudanças de TI. O cenário escolhido foi no segmento de saúde, dentro de uma maternidade com operação delicada. Os resultados indicam que a adoção desse processo tornou a TI mais controlada e melhor gerenciada.

Palavras-chave: Gerenciamento de mudanças, Maternidade, Operação delicada, Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

This article presents performance indicators obtained after the implementation of the IT change management process. The scenario chosen was in the health segment, within a maternity hospital with a delicate operation. The results indicate that the adoption of this process has made IT more controlled and better managed.

Keywords: Change management, Maternity hospital, Delicate operation; Performance indicators.

1 INTRODUÇÃO

O processo de gerenciamento de mudanças faz parte das melhores práticas do mercado de TI e está descrito nos principais modelos de governança corporativa, tais como ITIL, COBIT e ISO 20000.

Governança de TI é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização (NBR ISO/IEC 38500, 2009)

Assim, a governança de TI envolve estrutura, processos e frameworks de controles que indicam formas de definir os objetivos da empresa bem como os recursos necessários para alcançá-los juntamente com o gerenciamento de riscos e na avaliação de desempenho (SCHNEIDER, 1996).

O mercado de TI tem destacado a norma ISO/IEC 20000, ITIL (Information Technology Infrastructure Library) e COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) como tecnologia-base para a governança de TI (GAMA, 2006).

O COBIT foi desenvolvido pela Information Systems Audit and Control Association (ISACA), uma associação global sem fins lucrativos, com mais de 115.000 constituintes em 180 países. Essa associação ajuda líderes de negócio e TI a construir e confiar no valor de informações e sistemas de informação (ISACA, 2014).

COBIT fornece princípios globalmente aceitos, práticas, ferramentas de análise e modelos para ajudar empresas e líderes das TI a maximizar a confiança no valor de suas informações e ativos de tecnologia.

A ISO/IEC 20000 fornece uma abordagem estruturada para gerenciar os processos de gerenciamento de serviços de tecnologia da informação para que os resultados dos serviços de TI atendam as expectativas do cliente (PMG ACADEMY, 2018).

Para a ABNT NBR ISO/IEC 20000 (2008), a função primordial desta norma é fornecer um sistema de gestão, incluindo políticas e uma estrutura para possibilitar implementação e gerenciamento eficaz de todos os serviços de TI.

O ITIL busca prover serviços de alta qualidade com foco no relacionamento com os clientes, trazendo algumas mudanças significativas que fazem com que o negócio tenha um olhar internamente para processos e pessoas e não apenas para a tecnologia, que foque no valor e não no custo e em uma prestação de serviços e não em uma visão fragmentada (Office Government Commerce - OGC, 2013).

Nesse contexto, o gerenciamento de mudanças tem como objetivo assegurar que métodos e procedimentos sejam utilizados de modo eficiente em todas as mudanças, minimizando o impacto das mesmas na qualidade dos serviços de TI (OGC, 2003).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem como procedimentos metodológicos, análise bibliográfica do tema junto a sites científicos, nas publicações especializadas como artigos, livros, revistas científicas da área e anais de congressos nacionais e internacionais e estudo de caso de natureza exploratória realizado em uma empresa nacional do segmento de prestação de consultoria em negócios com foco em TI denominada Lozinsky Consultoria de Negócios.

A lógica subjacente da integração de métodos analíticos é oferecer uma resposta mais robusta à questão proposta, do que aquela que seria produzida por um desenho de pesquisa ou somente quantitativo ou somente qualitativo (YIN, 2006).

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52)), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, orientando a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrindo um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

O método de estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2006).

Considerou-se que, para analisar a perspectiva de processo existente na formulação da estratégia, o método qualitativo oferece subsídios para melhor compreender esses fenômenos, por permitir aprofundar reflexões relevantes e inspirar articulações entre essas temáticas (RICHARDSON, 1999).

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica de análise interpretativa de conteúdo. A análise de conteúdo consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração, assim como na psicologia, na ciência política, na educação, na publicidade e, principalmente, na sociologia.

Segundo Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas com a finalidade de explorar melhor os objetivos do estudo e atingi-los.

Conforme Bardin (2009), as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos:

1. A pré-análise;
2. A exploração do material; e, por fim,
3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

A empresa Lozinsky Consultoria e Negócios atua na resolução de problemas complexos, posicionando a TI como pilar estratégico de negócios e eliminando as âncoras que limitam o crescimento das organizações. Possui uma equipe multidisciplinar, experiente e que reúne habilidades complexas, como amplo conhecimento sobre os processos de negócio em empresas de diversos setores.

O método escolhido para conduzir esta pesquisa foi o estudo de caso de natureza exploratória.

A pesquisa foi aplicada ao longo de 13 meses, entre agosto de 2018 e setembro de 2019, em uma empresa do segmento de healthcare chamada Grupo Santa Joana. Considerado o maior grupo de maternidades da América Latina, o Grupo Santa Joana é uma empresa com resultados de destaque no mercado de saúde brasileiro. Pioneira, a maternidade do Grupo Santa Joana foi a primeira a realizar a cirurgia de parto a céu aberto no Brasil.

Esta amostra, não aleatória simples e de caráter comparativo, aponta resultados específicos apenas para os três meses posteriores a implantação e adoção do processo de gerenciamento de mudanças, uma vez que este processo não existia na empresa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo o framework ITIL (2013), a área de TI está em constante mudança para atender a demanda da evolução do cenário de negócios, realizando implementações nos sistemas, aumentando a capacidade para os serviços, criando políticas de segurança, dentre outras.

Para o ITIL (2013), a maioria dos problemas relacionados com a qualidade dos serviços normalmente está relacionada a alguma mudança já realizada anteriormente. Mudanças malfeitas, sem planejamento e testes adequados podem resultar em mais problemas, muitas vezes desastrosos, trazendo prejuízos ao negócio.

Através do processo de gerenciamento de mudanças todas as implementações e alterações na infraestrutura de TI serão analisadas e planejadas para que se tenha o menor risco e impacto. Este é um processo considerado burocrático, pois é aconselhável que a maioria dos erros identificados antes de serem corrigidos sejam filtrados, analisados e testados, para depois serem implementadas as correções no ambiente de produção (ITIL, 2013).

Normalmente o gerenciamento de mudanças é aplicado em departamentos de TI que já tenham certa maturidade no gerenciamento de serviços de TI. O framework ITIL (2013) ressalta que é necessário que haja uma mudança de cultura e um comprometimento de todos para que o processo funcione, evitando formas de burlar o processo.

Segundo a PMG Academy (2019), o propósito do gerenciamento de mudanças é maximizar o número de mudanças em TI bem-sucedidas, pela garantia de que os riscos sejam adequadamente avaliados, ocorra a autorização apropriada para prosseguimento da mudança, e o calendário de mudanças seja gerenciado. É também buscar o equilíbrio entre os efeitos benéficos da mudança e o esforço de proteção contra os seus efeitos adversos.

Para TIEXAMES (2008), de forma geral, o gerenciamento de mudança inclui as seguintes atividades:

- Planejamento e controle de mudanças;
- Agendamento de mudança e liberação;
- Comunicações com clientes e equipes internas;
- Decisão de fazer a mudança e autorização de mudança;
- Assegurar que existam planos de remediação caso as mudanças falhem;
- Mensuração e controle do processo;
- Criação de relatórios do processo;
- Entendimento do impacto da mudança;
- Aperfeiçoamento contínuo do processo.

Um bom processo de gerenciamento de mudança assegura que o gerente de mudança esteja em total controle das mudanças que ocorrem na infra-estrutura de TI, desse modo, gerenciar mudanças não é fazer mudanças que não ofereçam risco: é fazer mudanças de forma que os riscos sejam mapeados e gerenciados (TIEXAMES, 2008).

As atividades principais do gerente de mudança são:

- Em colaboração com o iniciador, receber, registrar e alocar prioridades para todas as RDMs (requisições de mudança) e rejeitar qualquer mudança que seja totalmente impraticável;
- Preparar a agenda de mudanças que serão discutidas no comitê consultivo de mudanças;
- Decidir quais pessoas devem participar das reuniões do comitê consultivo de mudanças;
- Presidir as reuniões do comitê consultivo de mudanças;
- Enviar as agendas de mudanças para a central de serviços;
- Relacionar-se com as partes para coordenar construção, teste e implantação das mudanças;
- Atualizar o log das mudanças em andamento;
- Revisar as mudanças implantadas para verificar se elas atingiram os objetivos propostos;

- Fechar os registros de mudanças concluídas;
- Produzir relatórios do processo (TIEXAMES, 2008).

A missão do gerenciamento de mudanças será gerenciar todas as mudanças que possam causar impacto na habilidade da área de TI em entregar serviços, através de um processo único e centralizado de aprovação, programação e controle de mudança, para assegurar que a infraestrutura de TI permaneça alinhada aos requisitos do negócio, com o menor risco possível (ITIL, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A documentação estudada identificou os melhores requisitos dos modelos de governança para a gestão de serviços de TI, dentre eles o gerenciamento de mudanças, como uma abordagem de processos integrados com o propósito de entregar serviços gerenciados que agregam valor ao negócio, destacando que o objetivo de tais modelos é, segundo apontado por Brancher (2011), auxiliar na melhoria dos processos internos, na maior capacitação dos colaboradores, no monitoramento do ambiente de trabalho e na verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores.

A documentação também apontou que a utilização de modelos de governança de TI baseados em melhores práticas vem crescendo nas últimas décadas, apresentando a preocupação de gestões atuais com a qualidade e as opiniões dos clientes bem como sua relevância para as organizações de TI.

Podemos citar como marco relevante desse projeto o engajamento e a participação da alta gestão da organização e de toda a área de TI na implantação e operacionalização desse processo, permitindo atingir, já nos primeiros meses pós implementação, resultados que apresentaram curva de evolução positiva em relação aos KPIs (Key Performance Indicators ou Indicadores Chave de Performance) estabelecidos, conforme descrição abaixo:

Tabela 1 – Indicadores mensuráveis: KPI Mudanças Registradas x Mudanças implementadas com sucesso nos meses de setembro/2019, outubro/2019 e novembro/2019

KPI-01	Mudanças registradas X Mudanças implementadas com sucesso em Setembro	KPI-01	Mudanças registradas X Mudanças implementadas com sucesso em Outubro	KPI-01	Mudanças registradas X Mudanças implementadas com sucesso em Novembro
Definição	Percentual de mudanças implementadas com sucesso dentro do mês se comparado a quantidade de mudanças registradas	Definição	Percentual de mudanças implementadas com sucesso dentro do mês se comparado a quantidade de mudanças registradas	Definição	Percentual de mudanças implementadas com sucesso dentro do mês se comparado a quantidade de mudanças registradas
Métrica	$\geq 85\%$ (Quantidade de mudanças implementadas dentro do mês / Quantidade total de mudanças) * 100	Métrica	$\geq 85\%$ (Quantidade de mudanças implementadas dentro do mês / Quantidade total de mudanças) * 100	Métrica	$\geq 85\%$ (Quantidade de mudanças implementadas dentro do mês / Quantidade total de mudanças) * 100
Meta	Crescimento	Meta	Crescimento	Meta	Crescimento
Frequência	Mensal	Frequência	Mensal	Frequência	Mensal
Resultado atingido	76,32%	Resultado atingido	86,79%	Resultado atingido	87,50%

Fonte: Grupo Santa Joana (2019)

Tabela 3 – Indicadores mensuráveis: KPI Conformidades das mudanças com o processo nos meses de setembro/2019, outubro/2019 e novembro/2019

KPI-03	Conformidade com o processo Setembro	KPI-03	Conformidade com o processo Outubro	KPI-03	Conformidade com o processo Novembro
Definição	Quantidade de RDMS implementadas dentro do mês que estão em conformidade com a política para o processo de gerenciamento de mudanças	Definição	Quantidade de RDMS implementadas dentro do mês que estão em conformidade com a política para o processo de gerenciamento de mudanças	Definição	Quantidade de RDMS implementadas dentro do mês que estão em conformidade com a política para o processo de gerenciamento de mudanças
Métrica	$\geq 85\%$ (Quantidade de mudanças implementadas dentro do mês / Quantidade total de mudanças) * 100	Métrica	$\geq 85\%$ (Quantidade de mudanças implementadas dentro do mês / Quantidade total de mudanças) * 100	Métrica	$\geq 85\%$ (Quantidade de mudanças implementadas dentro do mês / Quantidade total de mudanças) * 100
Meta	Crescimento	Meta	Crescimento	Meta	Crescimento
Frequência	Mensal	Frequência	Mensal	Frequência	Mensal
Resultado atingido	18,42 %	Resultado atingido	73,58 %	Resultado atingido	87,50 %

Fonte: Grupo Santa Joana (2019)

Como não havia o estabelecimento nem a medição de indicadores de performance antes da implantação do processo, não foi possível fazer uma comparação entre cenários anterior e posterior a adoção do gerenciamento de mudanças, todavia destaca-se como outro fator de ganho do projeto a definição de indicadores de performance claramente determinados e mensuráveis, tal como descrito acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A boa gestão de mudanças garante ações planejadas, seguramente testadas, evitando assim resultados não efetivos, fazendo com que o serviço de TI chegue ao nível de excelência máxima, garantindo a pro atividade dos serviços prestados para a empresa.

O Grupo Santa Joana é uma corporação que está constantemente se reinventando, inovando a forma de trabalhar para melhor atender seus pacientes e, pensando nisso, o gerenciamento de mudanças foi implementado para garantir que tudo que é proposto como mudança para a TI da empresa seja uma melhoria e agregue eficiência, calcada em melhores práticas e inovação, tanto no âmbito executivo, como administrativo e assistencial.

O processo de gerenciamento de mudanças foi escolhido para este estudo em função da sua grande importância para o Grupo Santa Joana, não desprezando, contudo, a relevância dos demais processos. Outro motivo que despertou o interesse pelo estudo do referido processo foi o fato de não terem sido identificados, nas bases de dados pesquisadas, estudo focado no gerenciamento de mudanças em empresas hospitalares, o que é reforçado pela percepção dos autores Lunardi, Becker e Maçada (2010).

Com base nos dados apurados nos meses de setembro/2019, outubro/2019 e novembro/2019, conclui-se que o processo de gerenciamento de mudanças no grupo está começando a dar sinais de sua importância, exemplo disso foi o êxito na implantação do complexo sistema médico hospitalar SOUL MV simultaneamente nos hospitais do grupo (Santa Maria, Santa Joana e Promatre),

apontando para indicadores de controle e produtividade do processo satisfatórios, em linha com as melhores práticas de mercado e em consonância com a expectativa do grupo.

Esta pesquisa apresentou como resultados relevantes:

- 12,07% de melhoria na quantidade de mudanças implementadas com sucesso entre os meses de setembro e outubro/2019 e 0,82% de melhoria na quantidade de mudanças implementadas com sucesso entre os meses de outubro e novembro/2019;
- 74,97% de melhoria na conformidade das mudanças com o processo entre os meses de setembro e outubro/2019 e 15,91% de melhoria na conformidade das mudanças com o processo entre os meses de outubro e novembro/2019.

Vale apontar que a performance do KPI 2 (mudanças emergenciais X total de mudanças) não apresentou resultado satisfatório em nenhum dos meses pesquisados nos pós implementação do processo. Isso se deu especialmente porque o ambiente de TI do grupo passou por diversas modificações nesse período, com a adoção de novas tecnologias que necessitaram ser tratadas em caráter emergencial dado que o impacto na demora da adoção de tais mudanças poderia influir negativamente nos sistemas de saúde, suporte e manutenção a vida dos hospitais do grupo. Desse modo optou-se por onerar esse indicador em detrimento da agilidade na implantação de mudanças que fossem consideradas urgentes e/ou para o grupo.

Tabela 2 – Indicadores mensuráveis: KPI Mudanças emergenciais x Total de mudanças implementadas nos meses de setembro/2019, outubro/2019 e novembro/2019

KPI-02	Mudanças emergenciais X Total de mudanças Setembro	KPI-02	Mudanças emergenciais X Total de mudanças Outubro	KPI-02	Mudanças emergenciais X Total de mudanças Novembro
Definição	Percentual de mudanças emergenciais implementadas dentro do mês se comparado a quantidade total de mudanças	Definição	Percentual de mudanças emergenciais implementadas dentro do mês se comparado a quantidade total de mudanças	Definição	Percentual de mudanças emergenciais implementadas dentro do mês se comparado a quantidade total de mudanças
Métrica	$\leq 10\%$ (Quantidade de mudanças emergenciais dentro do mês / Quantidade total de mudanças) * 100	Métrica	$\leq 10\%$ (Quantidade de mudanças emergenciais dentro do mês / Quantidade total de mudanças) * 100	Métrica	$\leq 10\%$ (Quantidade de mudanças emergenciais dentro do mês / Quantidade total de mudanças) * 100
Meta	Decrescimento	Meta	Decrescimento	Meta	Decrescimento
Frequência	Mensal	Frequência	Mensal	Frequência	Mensal
Resultado atingido	92,10	Resultado atingido	96,22	Resultado atingido	93,75

Fonte: Grupo Santa Joana (2019)

A maior facilidade encontrada para a execução deste trabalho foi a aceitação e participação da diretoria de operações e gerência de TI do grupo no projeto, bem como o acesso aos documentos, usuários, prestadores de serviço e materiais que o Grupo Santa Joana permitiu ao pesquisador, que conduziu este trabalho como estudo de caso de natureza exploratória.

Como fator de dificuldade e limitação para este estudo ressalta-se o fato de as lideranças intermediárias tanto da área de TI como demais áreas impactadas pela implantação do processo demorarem a aceitar e participar ativamente do projeto.

Finalmente, destaca-se como maior fator de contribuição deste trabalho, a abertura de novos caminhos investigativos para futuras pesquisas a serem replicadas em outras organizações do segmento de saúde, tanto nacionais quanto multinacionais, de porte pequeno, médio e grande, uma vez que o presente estudo limitou-se a uma amostra pequena, coletada em uma única empresa nacional do segmento de saúde de grande porte.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO/IEC 20000-1. Tecnologia da Informação – Gerenciamento de Serviços. Parte 1, Especificação, 2008a.

ABNT NBR ISO/IEC 20000-2. Tecnologia da Informação – Gerenciamento de Serviços. Parte 2, Código de Prática, 2008b.

ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009 – Governança Corporativa de TI, 2009

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BRANCHER, P. A adoção da cláusula de “melhores práticas” na implantação de projetos de tecnologia e seus efeitos em situações de litígio. *Revista de Direito de Informática e Telecomunicações – RDIT*, BeloHorizonte, ano 6, n. 11, p. 107123, jul./dez. 2011.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995), 2009.

GAMA, F. A. Mensurando o grau de maturidade entre o alinhamento estratégico entre os negócios e a tecnologia da informação no departamento de informática da Companhia Siderúrgica de Tubarão. Artigo apresentado ao 3o. Simpósio FUCAPE de Produção Científica, 2006. Disponível em: <http://www.fucape.br/simposio/3/artigos/fernanda%20gama.pdf>. Acesso em: dezembro, 2019.

ISACA (2014). Nova edição portuguesa brasileira do COBIT Framework 5 Ajuda as empresas a governar suas informações e tecnologia. [Online]. 2014. ISACA Press Release. Available from: <http://www.isaca.org/About-ISACA/Press-room/News-Releases/Portuguese/Pages/New-Brazilian-Portuguese-edition-of-COBIT-5-Framework-Portuguese.aspx>. Acesso em: dezembro, 2019.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Impacto da adoção de mecanismos de Governança de Tecnologia de Informação (TI) no desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, n. 28, p. 11-39, 2010.

Office Government Commerce - OGC, 2003.

Office Government Commerce – OGC, Framework ITIL, 2013.

PMG Academy, 2018. Acesso em:

<http://www.pmgacademy.com/pt/blog/artigos/as-vantagens-e-proposito-da-iso-iec-20000>. Acesso em: dezembro, 2019

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNEIDER, E. Governança de TI: um estudo de caso envolvendo service level agreement. Monografia submetida à Universidade do vale do Rio dos Sinos, 1996. http://cdpedron.googlepages.com/TC_Eduardo_Schneider.pdf, 2016. Acesso em: dezembro, 2019.

TIEXAMES (2008) Apostila versão: 1.3 (release em 26/09/2008)

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 editora. Porto Alegre: Bookman, 2006.