

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

LUIZ ANTONIO GOMES

**FATORES DE RISCO NA GESTÃO DE MUDANÇAS EM UM AMBIENTE
MULTICULTURAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2014**

LUIZ ANTONIO GOMES

**A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE RISCO NA GESTÃO DE MUDANÇAS EM
UM AMBIENTE MULTICULTURAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. MSc. Alexandre Jorge Miziara

CURITIBA

2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Curitiba
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
II CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da monografia

FATORES DE RISCO NA GESTÃO DE MUDANÇAS EM UM AMBIENTE MULTICULTURAL

Por

Luiz Antonio Gomes

Esta monografia foi apresentada às **19h** do dia **05/11/2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Câmpus Curitiba**. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados.

Prof. MSc. Roberto Candido
UTFPR - Examinador

Prof. MSc. Alexandre Jorge Miziara

UTFPR – Orientador

Prof. MSc. Alexandre Jorge Miziara
UTFPR – Coordenador do Curso

A minha esposa Ludovina Luciane e aos meus filhos Maria Helena e João Gabriel,
pelo incentivo, pela compreensão e principalmente pelo tempo em que me ausentei
para poder me dedicar à realização deste trabalho.

Dedico

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. MSc. Alexandre Jorge Miziara, pela dedicação nas correções e orientações neste período de aprendizado, e principalmente pelo incentivo dado para que esse objetivo fosse alcançado.

Aos meus colegas de pós-graduação que tornaram essa jornada em busca do conhecimento mais prazerosa e divertida.

“Há duas maneiras de viver uma vida: a primeira é pensar que nada é um milagre. A segunda é pensar que tudo é milagre. Do que estou seguro é que Deus existe.”

Albert Einstein.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLOS DE VIDA DO SERVIÇO SEGUNDO A ITIL	16
FIGURA 2 – POSICIONAMENTO DOS STAKEHOLDERS FRENTE ÀS MUDANÇAS	21
FIGURA 3 – FORÇAS CRIAM, DEFINEM E MOLDAM VALORES CULTURAIS.....	24
FIGURA 4 - ESCOPO DO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS, LIBERAÇÃO E GERENCIAMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO PARA SERVIÇOS DE TI.....	30
FIGURA 5 – REQUISIÇÃO DE MUDANÇA OPERACIONAL PADRÃO	32
FIGURA 6 - REQUISIÇÃO DE IMPLANTAÇÃO PADRÃO.....	33
FIGURA 7 - MUDANÇA NORMAL.....	34

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- NÚMERO DE MUDANÇAS PARA LAN.....	44
TABELA 2 - NÚMERO DE MUDANÇAS PARA WAN	45
TABELA 3 – NÚMERO TOTAL DE MUDANÇAS DE N&T	46
TABELA 4 – QUESTIONARIO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS	47
TABELA 5 – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA MUDANÇA	48
TABELA 6 – ESTILO DE COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTOS	49

LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

APAC – Asia and Pacific
CAB – Change Advisory Board
CMS – Configuration Management System
ECAB – Emergency Change Advisory Board
EMEA – Europe, Middle East and Africa
IC – Item de Configuração
ITIL – Information Technology Infrastructure Library
KPI – Key Performance Indicators
LAN – Local Area Network
N&T – Network and Telecom
RFC – Request for Change
SKMS – Service Knowledge Management System
TI – Tecnologia da Informação
WAN – Wide Area Network

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS.....	IX
SUMÁRIO.....	X
ABSTRACT	XIII
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 PROBLEMA	17
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 OBJETIVO GERAL	18
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1 MUDANÇAS	20
2.2 PERSONAGENS.....	21
2.3 FORÇAS.....	22
2.4 DIFERENÇAS CULTURAIS.....	23
2.4.1 MODELOS CULTURAIS	24
2.4.1.1 O ICEBERG	24
2.4.1.2 BAIXO CONTEXTO E ALTO CONTEXTO	25
2.4.2 COMUNICAÇÃO GLOBAL EFETIVA.....	27
2.5 GESTÃO DE MUDANÇAS.....	28
2.5.1 ESCOPO.....	29
2.5.2 ADIÇÃO DE VALOR	30
2.5.3 TIPOS DE MUDANÇA.....	31
2.5.4 MUDANÇA PADRÃO.....	31
2.5.5 MUDANÇA NORMAL	33
2.5.6 MUDANÇA DE EMERGENCIA	35
2.5.7 REVISÃO DA RFC.....	36
2.5.8 ANALISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS.....	36
2.5.9 CAB e ECAB.....	37
2.5.10 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	38
2.5.11 INDICADORES DE DESEMPENHO	38
2.5.12 DESAFIOS E RISCOS	39
2.5.12.1 DESAFIOS.....	39
2.5.12.2 RISCOS	40
3 METODOLOGIA	42

4 ESTUDOS E ANALISES	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
6 CONCLUSÕES.....	53
REFERÊNCIAS.....	54

RESUMO

FATORES DE RISCO NA GESTÃO DE MUDANÇAS EM UM AMBIENTE MULTICULTURAL

Este trabalho aborda a interação entre a área de Tecnologia da Informação e a Gestão de Mudanças, identificando os fatores de risco potenciais que contribuem para a geração de incidentes decorrente de manutenção da infraestrutura de Network & Telecom em uma organização multicultural, e como o conhecimento da Gestão de Mudanças associado à Gestão de Pessoas pode ser usado para minimizar problemas, reduzir defeitos e evitar a interrupção de serviços. A análise da bibliografia disponível, e de publicações em sítios da Internet serviu de base para fundamentar a pesquisa qualitativa e aplicada. O estudo proporcionou uma maior solidificação e entendimento do conhecimento acerca do tema, e como resultado, encontraram-se alguns fatores que contribuem para a geração de incidentes. Minimizar a ocorrência destes fatores com uma boa Gestão de Mudanças significa também reduzir prejuízos financeiros dentro da organização.

Palavras-chave: Gestão de Mudanças, Comunicação, Multiculturalidade.

ABSTRACT

THE RISK FACTORS IN THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS WITHIN A MULTICULTURAL ENVIRONMENT

This paper discusses the interaction between the Information Technology area and the Change Management, identifying potential risk factors which contribute to the incidents as a result of the Network & Telecom infrastructure maintenances within a multicultural organization, and how the knowledge of Change Management associated with People's Management can be used to minimize problems, reduce defects and avoid services stopping. The analysis of available literature, and publications in electronic the Internet websites served as base for determining the qualitative and applied research. The study provided the understanding and solidification of knowledge about the topic, and as a result, we met some factors that contribute to incidents. Minimizing the occurrence of these factors with a good Change Management also means reducing financial losses within the organization.

Key words: Change Management, Communication, Multiculturality

1 INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Uma das principais características da sociedade atual é a velocidade com que a tecnologia evolui, e a rapidez com que serviços tornam-se obsoletos. Estamos na chamada Era da Informação que é caracterizada principalmente pelos avanços no setor de Network & Telecom.

Investimentos cada vez maiores são necessários para se adequar a infraestrutura existente e conectar redes de alta velocidade utilizada por grandes organizações.

Neste cenário cada vez mais competitivo e com alterações constantes, é essencial que a todas as áreas da organização tenham objetivos exequíveis e orientados pela Governança Corporativa. Por sua vez, a área de Tecnologia e Informação precisa dar suporte e fornecer serviços à toda organização para que esses objetivos sejam alcançados e mensurados pelo gestor de serviços de TI.

A demanda por serviços com alta disponibilidade requer constantes investimentos para a atualização e manutenção da infraestrutura de Network & Telecom, que muitas vezes precisa ser duplicada por questões de contingência.

É notório que as organizações buscam vantagens competitivas quando demandam novos serviços. Entretanto, prazos de entrega curtos e urgência alta exercem uma pressão extra à área de TI. Prioridades precisam ser definidas e recursos precisam ser otimizados para que as equipes possam responder com qualidade e com o tempo adequado às mudanças da organização. Não é raro o resultado alcançado ficar aquém do desejado.

As equipes de TI precisam estar preparadas, treinadas e capacitadas para realizar as mudanças necessárias, e entender as demandas como questão de sobrevivência para a própria organização que encontra-se inserida dentro de uma sociedade cada vez mais competitiva e globalizada.

Neste ponto, a Gestão de Mudanças tem um papel importante na avaliação de riscos e impactos de cada mudança. Desperdícios de tempo, prejuízos

financeiros e incidentes podem ser evitados e minimizados através de um bom processo de gestão de mudanças.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para abordar o tema Gestão de Mudanças, precisamos discorrer um pouco sobre a história da ITIL.

Inicialmente referenciada como “*Information Technology Infrastructure Library*”, a ITIL é um conjunto de publicações das melhores práticas para o gerenciamento de serviços em TI - ITIL (2011). Atualmente, tornou-se marca registrada e pertence ao Cabinet Office.

Segundo RODRIGUES (2009), a ITIL surgiu no final da década de 80 patrocinada pelo governo britânico com a missão de melhorar os processos de TI do governo e das empresas privadas.

No início dos anos 90, passou a ser adotada por diversas organizações tornando-se modelo e referencia para a gestão de serviços em TI.

A biblioteca ITIL descreve os cinco ciclos de vida de um serviço de TI como mostrado na FIGURA 1.



FIGURA 1 – CICLOS DE VIDA DO SERVIÇO SEGUNDO A ITIL
Fonte: ADAPTADO DE KOLB (2014)

O capítulo que aborda a Gestão de Mudanças de um serviço de TI encontra-se descrito dentro do livro Transição de Serviço.

Para FONSECA (2013), os processos de mudança precisam ser conduzidos de forma eficaz, estabelecendo-se e comunicando-se com clareza o que é preciso mudar, e qual seria a urgência da transformação.

Neste sentido, conforme aponta FREITAS (2013), a falta de gestão ou a gestão inadequada de recursos é um problema quando existe uma forte dependência das organizações com a área de TI.

Devemos ressaltar que a governança de TI tem por função recomendar práticas no sentido de minimizar os riscos para o negócio, garantindo eficiência e controle dos custos operacionais e de projetos, e não definir objetivos para a organização. Está é uma função da Governança Corporativa..

1.3 PROBLEMA

Para o presente estudo de caso, utilizou-se uma empresa multinacional do ramo automobilístico, cuja Sede encontra-se na Europa. Com operações estabelecidas em diferentes países, essa empresa passou recentemente por uma reorganização, onde processos foram alterados e ferramentas de suporte e gerenciamento de TI desenvolvidas pela própria organização foram descontinuadas. Sistemas como gestão de incidentes, gestão de mudanças, gestão de problemas base de conhecimento e requisição de serviços, tiveram suas bases de dados preservadas e migradas para uma única ferramenta comercial disponível no mercado. A integração desses sistemas em uma única plataforma foi responsável pela redução de custos relacionados com suporte destas aplicações, operação e manutenção de equipamentos. Para a gestão de mudanças, quais são os fatores de risco e mecanismos que contribuem para a geração de incidentes numa organização multicultural?

1.4 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos são apresentados na sequência deste estudo de caso.

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Realizar uma pesquisa sobre o ciclo de vida da transição de serviços e levantar quais são os fatores humanos que influenciam o processo de gestão mudanças em um ambiente multicultural, mostrado através de um estudo de caso.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a eficácia do processo de Gestão de Mudanças para uma organização multicultural.
- Identificar a composição e como se comportam os diferentes grupos da organização para o setor de Network & Telecom.
- Analisar o desempenho destes grupos.
- Mostrar os resultados alcançados pelos grupos de Network & Telecom, e comparar os ganhos obtidos pelos grupos

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Antes de abordarmos o tema gestão de mudanças em uma organização multicultural, precisamos entender a definição de mudança e quais são os elementos motivadores envolvidos neste processo.

2.1 MUDANÇAS

Mudança é a alteração de um estado, modelo ou situação, cujas características são as transformações de naturezas culturais, humanas, estratégicas, estruturais, tecnológicas, ou de outro componente capaz de gerar qualquer impacto na organização, conforme ressalta WOOD JR (2000). Já no contexto de TI, a mudança é definida pela ITIL (2011) como a adição, modificação ou remoção de qualquer IC que possa ter efeito nos serviços de IT.

A dependência que a organização tem sobre os serviços fornecidos pela área de TI é cada vez maior. São exigidos sistemas com alta confiabilidade e disponibilidade para processar volumes crescentes de dados dentro de uma unidade de tempo. Sistemas que muitas vezes encontram-se distribuídos precisam ser interligados, e toda a infraestrutura necessária necessita ser a prova de falhas e muitas vezes redundante.

Com o constante avanço da tecnologia, as mudanças tornam-se inevitáveis. Manutenções e atualizações precisam ser programadas e acordadas com a organização, e demandas por novos serviços precisam ser planejadas cuidadosamente. O tempo torna-se um elemento precioso e escasso tanto para organização, quanto para a área de TI, onde paradas de serviço não programadas significam prejuízos.

Entendemos então que as mudanças são consequências das demandas da organização, e que elas ocorrem em resposta às seguintes perguntas:

- O que pretendemos mudar?
- Por que mudar?
- Qual o benefício de mudar?

- Qual a consequência de não mudar ?

2.2 PERSONAGENS

“Os personagens envolvidos em uma mudança são denominados Stakeholders”, cita GONÇALVES e CAMPOS (2012).

“Um Stakeholder é um indivíduo ou grupo de indivíduos que será afetado pelo projeto de mudança, direta ou indiretamente. Pode ser qualquer funcionário da empresa, bem como um fornecedor, um sindicato, clientes, entidades governamentais etc.” (GONÇALVES e CAMPOS, 2012, p.9).

De modo simplificado, os Stakeholders se posicionam de duas maneiras distintas frente a uma mudança. Eles podem servir como agentes de suporte, aqueles que impulsionam e apoiam a mudança, ou agirem como antagonistas.



FIGURA 2 – POSICIONAMENTO DOS STAKEHOLDERS FRENTE ÀS MUDANÇAS
Fonte: GONÇALVES e CAMPOS (2012)

“Segundo Daryl R. Conner (Managing at the Speed of Change – 1992), somente 10% das pessoas aceitam as mudanças de imediato, 20% aceitam com pouco esforço de gestão de mudança, 40% com muito esforço e 30% só aceitam depois que a mudança for bem sucedida. Acreditamos que este estudo deva ser relativizado, dependendo de vários fatores, como a cultura organizacional, as gerações de Stakeholders envolvidos, dentre outros.” (apud GONÇALVES e CAMPOS, 2012, p.4).

O comportamento humano é distinto, e pessoas de gerações diferente tendem a ter reações diversas perante a mesma mudança.

Para ZANELLI e SILVA (2008), embora não exista clareza, as decisões e ações humanas são baseadas em valores que orientam pensamentos, então, é

necessário entender quais são esses valores para possamos orientar mudanças pessoais e organizacionais.

2.3 FORÇAS

O ser humano foi moldado durante milênios para não mudar e manter o *Status Quo* sempre que possível, citam GONÇALVES e CAMPOS (2012).

“A mudança é resultado da competição entre forças impulsionadoras e restritivas. Quando a mudança é introduzida, existem forças que a impulsionam, enquanto outras forças levam à resistência. Para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que atuam na mudança a fim de se remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivar as forças impulsionadoras.” (MATOS et al. 2007, p.275).

O processo de mudança é um sistema em equilíbrio relativo quase estacionário, e esse equilíbrio é quebrado quando se introduz alguma tentativa de mudança, cita MATOS et al. (2007).

Pressões de apoio e suporte a mudança, e pressões em oposição e resistência a mudança cria um momento de forças chamado de processo de mudança de Lewin, adiciona MATOS et al. (2007).

Para MCSHANE e GLINOW (2013) as causas da resistência à mudança precisam ser abordadas, no entanto, a negociação e o uso de força coercitiva às vezes tornam-se necessários para aqueles que claramente se opõe a uma mudança.

Uma das principais estratégias para se vencer a resistência das pessoas no processo de mudanças é a comunicação, porque o uso da técnica esclarece o futuro e diminui as incertezas acerca da mudança segundo MCSHANE e GLINOW (2013).

O processo de aprendizagem transmite novos conhecimentos e habilidades de acordo com as necessidades da organização. O envolvimento dos funcionários também é parte essencial neste processo. A gestão de conflitos lida com as ameaça a autoestima dos funcionários e também com as incertezas em relação ao futuro. A negociação também é uma forma de influenciar a mudança, e por último e não muito aconselhável, a coerção, porque pode levar a perda de confiança dos subordinados em seus líderes.

Então resumindo, as estratégias seriam:

- Comunicação
- Aprendizagem
- Envolvimento dos funcionários
- Gestão de conflitos
- Negociação
- Coerção

GONÇALVES e CAMPOS (2012) elencam como fatores motivadores de mudança a evolução tecnológica, revisão de processos, crises, alteração de hábitos, pressão mercadológica, aquisições e fusões e reestruturações organizacionais.

Outros fatores de sucesso definidos pela ITIL (2011) são:

- Solicitações de mudança que alinham e maximizam o valor dos serviços com as necessidades do negócio
- Otimização global dos riscos do negócio
- Garantir que todas as mudanças em ICs sejam bem gerenciadas e registradas no CMS

A área de TI encontra-se exposta a todas essas forças, e necessita de um processo bem definido para gerir as mudanças de serviço e infraestrutura demandadas pela organização.

2.4 DIFERENÇAS CULTURAIS

Uma organização global é estruturada de forma que não se percebam as fronteiras entre os países, resultando em quadros funcionais melhor qualificados independente da nacionalidade de cada indivíduo, afirma IVANCEVICH (2008).

Ainda IVANCEVICH (2008) cita que as organizações globais estabelecem suas operações em qualquer local que viabilize o cumprimento de metas e a redução de custos.

A Coca-Cola, McDonalds, Nestlé e Volkswagen são exemplos de organizações globais.

2.4.1 MODELOS CULTURAIS

2.4.1.1 O ICEBERG

O modelo do Iceberg, mostrado na FIGURA 3, pode ser útil como analogia para entender os impactos das diferenças culturais sobre a interação de comportamentos. A cultura pode ser vista como um iceberg onde apenas uma pequena parte é visível, e o restante da sua massa encontra-se abaixo da superfície. Os aspectos visíveis e audíveis da cultura são coisas como o vestuário, rituais e comportamentos de comunicação – o que vestimos o que fazemos e o que dizemos.

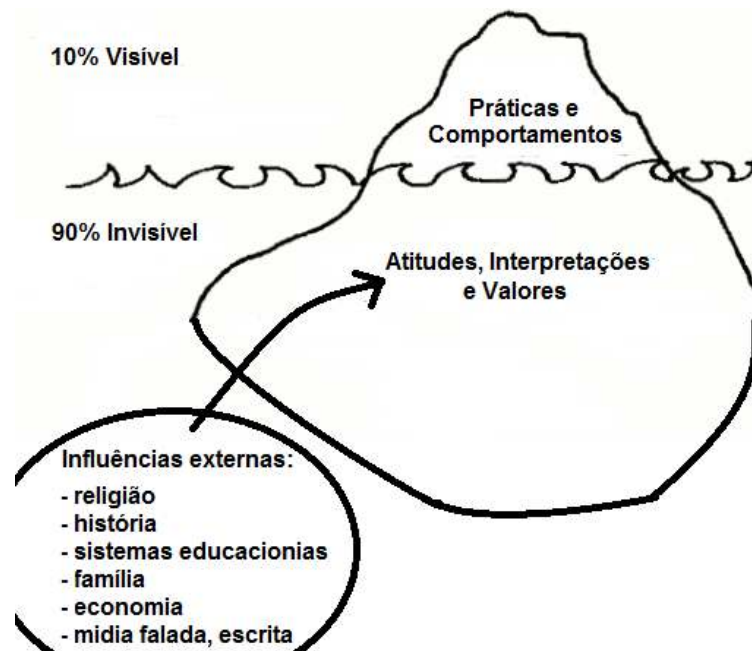


FIGURA 3 – FORÇAS CRIAM, DEFINEM E MOLDAM VALORES CULTURAIS

Fonte: ADAPTADO DO LCW (2014)

Estes aspectos derivam de valores ocultos, expectativas e suposições, e crenças, que ditam o que é apropriado e o que é inadequado para determinada cultura. Enterrado bem no fundo de cada iceberg cultural está a orientação em relação ao tempo, as atitudes em relação à hierarquia, às crenças fundamentais e o senso de valores.

Desentendimentos culturais ocorrem quando observamos o comportamento de pessoas de outras culturas e equivocadamente as interpretamos de acordo com o nosso próprio conjunto de pressupostos e valores e vice-versa. Aprender a interpretar a nossa própria cultura e o comportamento dos outros na perspectiva de outra cultura é, portanto uma habilidade importante para um comunicador intercultural e eficiente.

Para uma comunicação eficiente em um ambiente multicultural não devemos fazer julgamentos precipitados sobre palavras e ações das outras pessoas. Considerar interpretações alternativas baseadas em outras atitudes, percepções e valores culturais, e se possível, consultar um terceiro interlocutor já familiarizado com ambas as culturas antes de chegarmos a qualquer conclusão são boas práticas.

Ainda no contexto multicultural, é importante que adaptemos nosso comportamento e estilo de comunicação para deixarmos nossos interlocutores mais confortáveis, lembrando que nunca é demais repetir e explicar minuciosamente nossas. Intenções quando percebermos que não estamos sendo entendidos.

Vale salientar que podemos fazer julgamentos baseados em nossas próprias suposições e valores culturais e que eles podem se encaixar em situações de nossa própria cultura, mas não em outras.

2.4.1.2 BAIXO CONTEXTO E ALTO CONTEXTO

Para o antropólogo cultural Edward T. Hall, a noção de baixo e alto contexto tem sido usada para descrever como as pessoas atribuem significado a comunicação, segundo CLAUSEN (2006).

Para TORRES e NEIVA (2011), a comunicação de baixo contexto analisa culturas com informações contextuais para enviar e decodificar mensagens de maneira explícita. A Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos e Escandinávia são exemplos de culturas de baixo contexto onde existe uma dependência explícita de mensagens verbais ou escritas para se transmitir uma informação, adicionam TORRES e NEIVA (2011). Então, há menor atenção às pistas contextuais, como por exemplo, a configuração do ambiente físico onde a comunicação está inserida, a

relação de status e o grau de fortalecimento da relação entre os interlocutores, ou os sinais não verbais. A comunicação tende a ser direta e centrada em conteúdo.

Já na comunicação de alto contexto, como a que ocorre na maioria das culturas asiáticas, latino-americanas e países árabes, os significados das mensagens é implícita conforme explicam TORRES e NEIVA (2011), não existe apenas verbalização ou escrita, mas há também de fatores contextuais, tais como a configuração do ambiente físico onde a comunicação está inserida, a relação de status e o grau de fortalecimento da relação entre os interlocutores, ou sinais não verbais. A comunicação tende a ser muito mais indireta e ligada a sentimentos do que nas comunicações que ocorrem nas culturas de baixo contexto. Então, decisões de negócio podem ser baseadas em informações recolhidas através de extensas e fechadas redes de relacionamento pessoal.

Algumas dicas extraídas e traduzidas do sítio APERIAN para uma comunicação mais efetiva com interlocutores de culturas de baixo contexto:

*“Ir diretamente ao ponto e limitar a quantidade de informação apresentada. Informação adicional será requisitada quando ela se fizer necessária.
Evitar insinuações e conclusões não explícitas, pois ouvintes de culturas de baixo contexto podem se perder ou entender mal o conteúdo da mensagem.
Declarar pontos de vista concretamente e usar datas e fatos para suportar pontos de vista.
Não tomar como pessoal uma recusa ou uma crítica de uma ideia. Comunicadores de baixo contexto tendem a separar a crítica de questões pessoais quando apresentam problemas.
Não ficar frustrado com a quantidade de perguntas necessárias para se obter as informações desejadas. Interlocutores de baixo contexto hesitam em oferecer informações que não são diretamente solicitadas por medo de parecerem indulgentes.
Não assumir que alguém que faz muitas perguntas é desafiador ou agressivo. Interlocutores de baixo contexto tentam obter informações específicas que precisam no momento de uma tomada de decisão.
Cuidado para não “ler demais nas entrelinhas” e não assumir que o é dito hoje está relacionado com o que foi dito no passado. Esclarecer sempre em caso de dúvidas.
Ser sempre o mais direto no estilo de comunicação tendo o cuidado para não exagerar, ou se expressar de forma agressiva.” (APERIAN, 2014)*

Outras dicas que se aplicam na comunicação com pessoas de culturas de alto contexto, também extraídas e traduzidas do sítio APERIAN:

“Prestar atenção ao contexto onde a comunicação está inserida: quem fala e quem não fala; o que é dito e o que não é dito; o ambiente onde transcorre a comunicação; quem mais está presente; qual o status relativo

entre as pessoas; etc. A consciência dos fatores contextuais ajuda a interpretar com mais precisão as mensagens verbais.

Prestar atenção em pistas não verbais como contato visual, pausas, posturas e expressões faciais. Importante não assumir que esses sinais têm os mesmos significados atribuídos na sua própria cultura.

Pessoas com culturas de alto contexto muitas vezes valorizam as relações e podem se expressar indiretamente a fim de preservar a harmonia.

Importante não assumir que existe concordância simplesmente porque não houve um "não" explícito.

Aprender como expressar um desacordo em outra cultura e desenvolver estratégias alternativas para descobrir sentimentos negativos que não podem ser comunicados diretamente.

Interlocutores de culturas de alto contexto são menos aptos a separar sentimentos. Cuidado ao dar opinião ou ao discordar de uma ideia em público para não se ofender seu interlocutor; desenvolva estratégias apropriadas para revelar sentimentos negativos. Terceiros podem ajudar a transmitir sua mensagem.

Interlocutores de culturas de alto contexto podem fazer uma pergunta como ponto de partida para uma profunda troca de informações na expectativa de se obter detalhes além do que foi perguntado explicitamente. Respostas concisas abordando apenas a pergunta específica podem significar falta de prestatividade para um interlocutor na cultura de alto contexto.

Abordagens variadas podem garantir credibilidade para se conseguir persuasão de forma não verbal. Outros fatores carregam mais peso em culturas de alto contexto, como por exemplo, grau conhecimento, atenção ao ouvir, tempo investido na relação de socialização, e até mesmo vestimenta." (APERIAN, 2014).

2.4.2 COMUNICAÇÃO GLOBAL EFETIVA

É muito importante se ajustar no ambiente de negócios globalizado de hoje, pois diversos idiomas podem estar presentes em uma reunião, seja interna: departamental ou de equipe, ou externa: parceiros ou fornecedores. É importante lembrar que poderão existir participantes cuja língua materna não é a língua em que negócio está sendo conduzido, e ainda que a linguagem utilizada não seja língua materna de ninguém.

Pessoas fluentes no idioma utilizado precisam ter a sensibilidade e entender que a língua utilizada pode ser estrangeira para muitos de seus associados, e que a linguagem pode variar amplamente na medida em que ela é compreendida e falada. O inglês, por exemplo, é a linguagem mais usada em negócios internacionais, embora não seja a língua falada pela maioria das pessoas no mundo.

Então, é necessário que as pessoas fluentes e nativas neste idioma aprendam a ajustar a maneira com que falam para interagir com aqueles que não

possuem a mesma fluência a fim de facilitar o desenvolvimento de uma comunicação bem-sucedida.

Pessoas não nativas no idioma podem estar mais familiarizadas com a leitura ou escrita de uma língua estrangeira e não possuir a mesma fluência que um nativo. Isto depende de como a língua foi aprendida.

Em muitos países as pessoas estudam línguas estrangeiras na escola, mas a ênfase pode ser na gramática e leitura, e a capacidade de realmente usar a linguagem para comunicar-se pode não ser tão avançada quanto sua capacidade de ler ou escrever. Por outro lado, pessoas que aprendem a falar informalmente, podem até falar e ouvir melhor do que ler ou escrever.

2.5 GESTÃO DE MUDANÇAS

A gestão de mudanças para os profissionais de TI, nada mais é do que o controle e versionamento do software e do hardware que encontra-se em produção dentro de uma determinada organização.

Quanto maior e mais complexa for a organização, melhor deverá ser esse controle. Para isso, precisamos lançar mão das técnicas de gerenciamento estudadas na academia e também fazer uso das estruturas de trabalho já consagradas no mercado, caso contrário corremos o risco de causar incidentes e repetir erros.

Uma destas estruturas de trabalho é justamente a usada na gestão de mudanças que está descrita pelo ciclo de serviço da ITIL chamado Transição de Serviço.

Aqui destacamos que as mudanças são classificadas em proativas e reativas. A primeira ocorre visando uma melhoria de desempenho de serviços, redução de custos, ou melhoria da eficácia e facilidade de suporte. A segunda, ocorre para corrigir erros, ou realizar adaptações causadas por alterações da legislação.

De maneira mais simplista, as mudanças podem ser planejadas ou simplesmente ela acontecem, conforme cita ALMEIDA (2006).

O processo precisa ser gerido com eficiência, comentam TURBAN et al. (2008) para que se alcancem resultados positivos. Isso evita retrabalhos, reduz a exposição da organização à riscos, minimiza impactos, e garante que os stakeholders recebam as informações necessárias para suportar a mudança, e estejam prontos para suportá-la.

Segundo a ITIL (2011), com essa abordagem existe um aumento do lucro líquido do negócio através da entrega antecipada de benefícios, como por exemplo remoção de riscos, e poupança tempo e dinheiro.

Ainda de acordo com a ITIL(2011), uma adequada resposta às solicitações de mudança implica numa correta avaliação de riscos, verificação de impactos, garantia da continuidade do negócio, provimento de recursos.

Apenas mudanças que sejam benéficas e afirmam ganhos para a organização devem ser autorizadas.

2.5.1 ESCOPO

O escopo da gestão de mudanças precisa de definição e acordo claros conforme cita KRAUSE (2014), e deve incluir todas as atividades necessárias e suficientes para que a mudança seja efetuada dentro de parâmetros de custo, prazo, qualidade, segurança, e risco.

Alterações de arquitetura, processos, ferramentas, métricas, documentação, serviços e ICs definem o escopo de uma mudança, ou seja, qualquer alteração de um IC dentro de todo o ciclo de vida de um serviço conforme a ITIL (2011).

A Figura 2 mostra o escopo típico do processo de gestão de mudança de uma organização de TI, e a sua interação com o negócio e fornecedores obedecendo níveis estratégicos, táticos e operacionais. Existem interfaces para provedores de serviços internos e externos mostrando que ativos compartilhados e ICs precisam estar sob a gestão de mudanças.

A ITIL (2011, p.62) define que o portfólio de serviços deve conter todos os serviços: atuais, planejados e obsoletos; e o conhecimento sobre este portfólio

auxilia os stakeholders a entenderem qual seria o impacto potencial sobre serviços novos ou alterados durante a transição de um serviço.

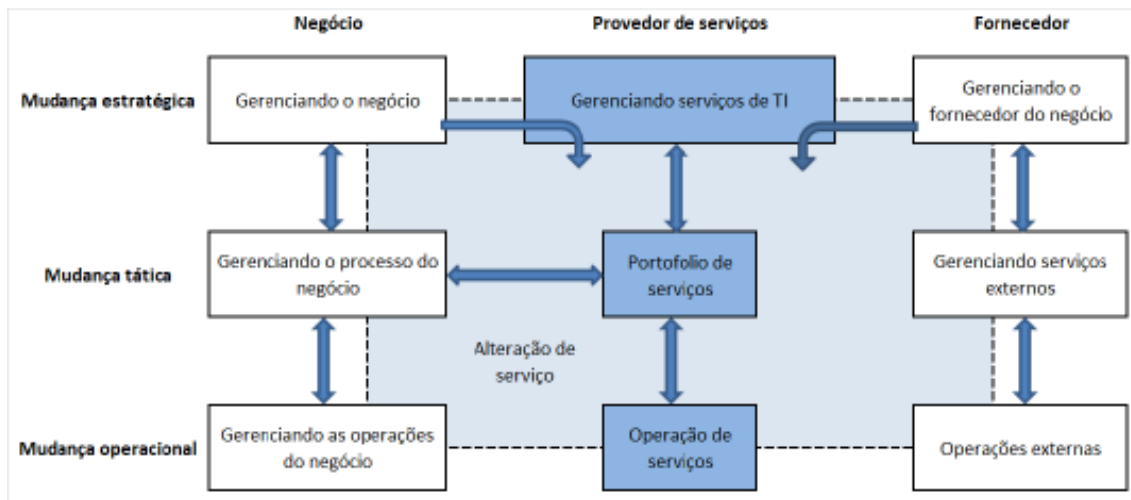


FIGURA 4 - ESCOPO DO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS, LIBERAÇÃO E GERENCIAMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO PARA SERVIÇOS DE TI.
Fonte: ADAPTADO DE ITIL (2011)

2.5.2 ADIÇÃO DE VALOR

A confiabilidade e continuidade dos negócios são essenciais para o sucesso e a sobrevivência de qualquer organização, então alterações em serviços e na infraestrutura podem ter um impacto negativo para o negócio – ITIL (2011).

Desta forma, recursos devem ser alocados somente se existir uma oportunidade construtiva que supere gastos para implementar uma mudança e adicione valor ao serviço alterado, conforme VARGAS (2005).

A gestão de mudanças permite que o provedor de serviços adicione valor ao negócio quando:

“O negócio e outros serviços estão protegidos durante uma mudança; o número de mudanças com falhas é reduzido; o número de alterações não autorizadas é pequeno; as mudanças são realizadas com qualidade atendendo os custos e prazos do negócio; os riscos associados com a transição de serviços estão devidamente avaliados; existe aumento da produtividade devido ao número reduzido de mudanças não planejadas ou de "emergência"; o tempo médio para se restaurar um serviço é reduzido; e oportunidades de melhoria para o negócio são identificadas – (ITIL, 2011, p.62).

2.5.3 TIPOS DE MUDANÇA

Uma solicitação de mudança é uma comunicação formal de uma alteração de um ou mais IC, e isto pode assumir várias formas como um pedido de mudança - RFC, uma chamada ao Service Desk ou uma proposta de um projeto – ITIL (2011).

As mudanças de serviço são classificadas em três tipos:

“1) Padrão,- mudança pré-autorizada e de baixo risco. Relativamente comum, segue uma instrução ou procedimento de trabalho, e que não cause nenhum impacto ao negócio. 2) Emergência - mudança cuja implementação necessita ser o mais breve possível para resolver um incidente grave ou implementar uma atualização de segurança. 3) Normal, que é qualquer mudança de serviço que não se encaixe nos padrões acima. (ITIL, 2011, p.65).

As mudanças são categorizadas como maiores, significativas ou menores, de acordo com os custos e riscos envolvidos, e a categorização também pode para identificar uma autoridade responsável por autorizar a mudança – ITIL (2011) .

2.5.4 MUDANÇA PADRÃO

A mudança de padrão é uma alteração em um serviço ou um IC pre-autorizada e a sua implementação segue procedimentos pre-estabelecidos, onde as tarefas são bem conhecidas, documentadas e testadas, segundo a ITIL (2011).

Além disso, mudanças padrão envolvem atividades bem compreendidas e de baixo risco que não causam interrupções de serviços, e cujos processos e fluxos de trabalho devem ser desenvolvidos e comunicados – ITIL (2011).

Como exemplos podemos citar a atualização de um PC, provisionamento de um equipamento e serviços para um novo funcionário, ou a movimentação do ambiente de trabalho de um único funcionário. - ITIL (2011).

A figura 5 mostra o fluxograma de uma mudança padrão com risco muito baixo, onde o fluxo de aprovação pode ser delegado para a equipe de operação de serviços.

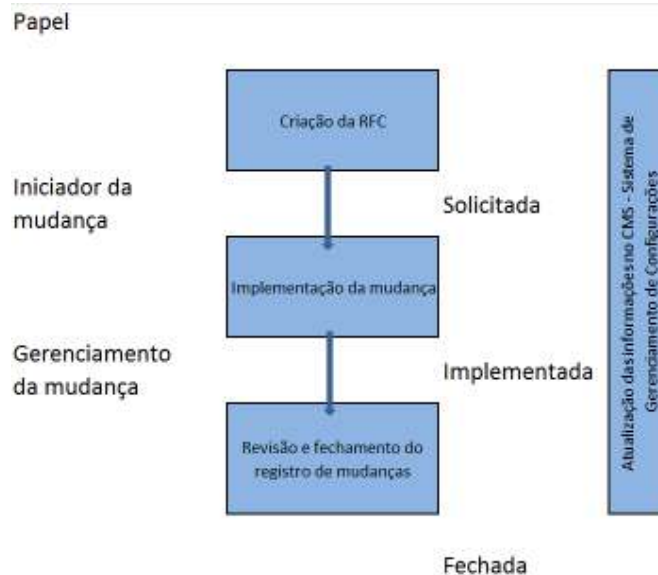


FIGURA 5 – REQUISIÇÃO DE MUDANÇA OPERACIONAL PADRÃO
 FONTE: ADAPTADO DE ITIL (2011)

A figura 6 mostra o fluxograma para uma requisição de implantação padrão onde se utiliza um documento modelo para futuras implementações.

Esse documento pode ser copiado e preenchido com os dados para o agendamento de uma nova mudança. O registro daquilo que está sendo proposto, e posteriormente daquilo que foi implementado é muito importante para futuras análises em caso de problemas.

Essas atividades não necessitam de avaliação e autorização formal de um gerente de mudanças, mas passam pela autorização de alguma autoridade de mudança como um gerente de serviço, dono do serviço, e outros que estejam sendo afetados pela mudança proposta.

Depois de aprovada, deve-se comunicar a todos os envolvidos e afetados pela mudança qual é o impacto esperado, e definir um canal de comunicação a ser usado em caso de problemas.

Após implementada, deve-se fazer a revisão e o fechamento do registro de mudanças.

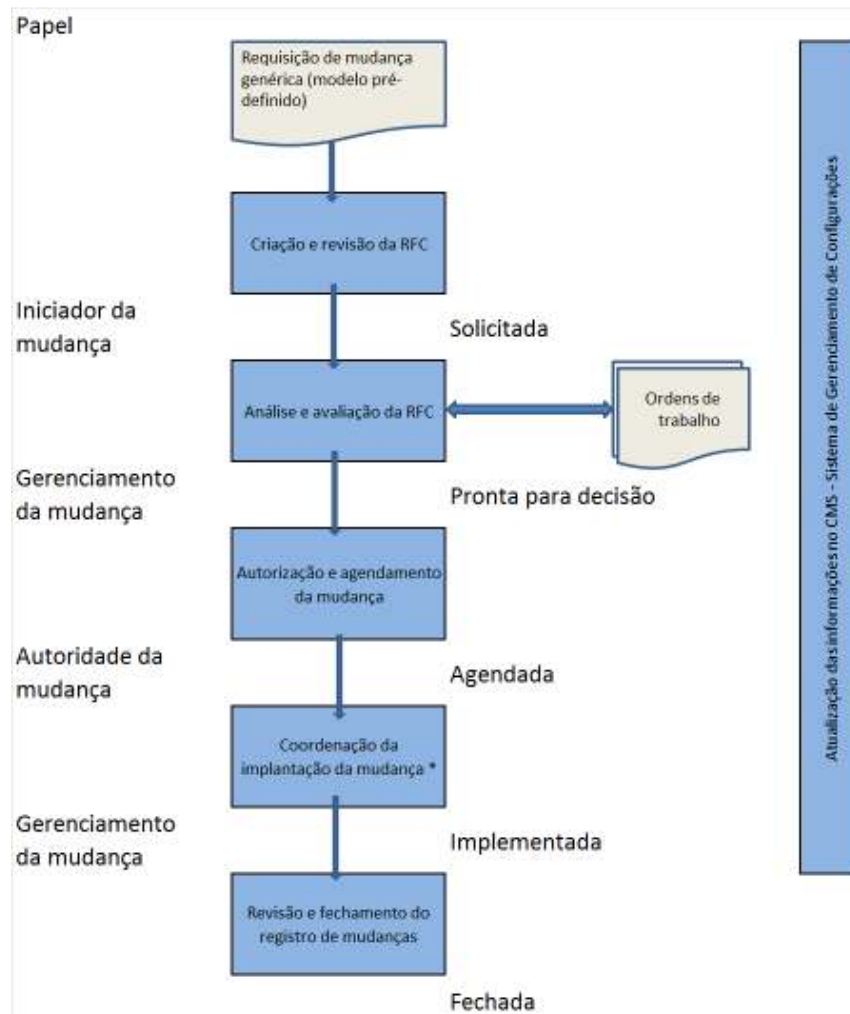


FIGURA 6 - REQUISIÇÃO DE IMPLANTAÇÃO PADRÃO
 FONTE: ADAPTADO DE ITIL (2011)

2.5.5 MUDANÇA NORMAL

A figura 7 trás um exemplo de uma mudança proposta por um provedor de uma aplicação, ou infraestrutura, cuja mudança e informação sobre as configurações alteradas devem ser atualizadas com o decorrer das atividades – ITIL (2011).

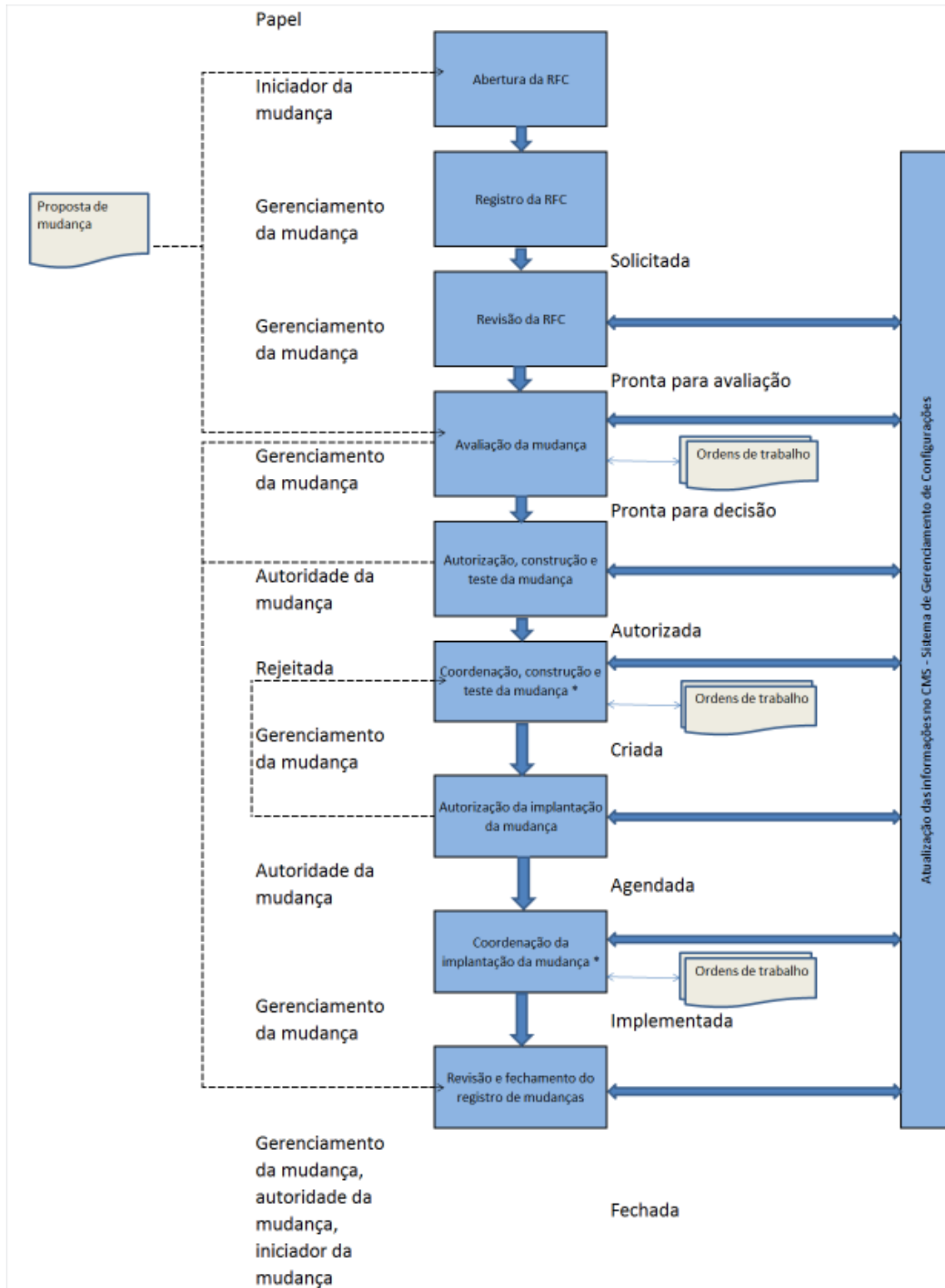


FIGURA 7 - MUDANÇA NORMAL
 FONTE: ADAPTADO DE ITIL (2011)

2.5.6 MUDANÇA DE EMERGENCIA

Algumas vezes, mudanças de emergência são necessárias, mas elas devem ser planejadas e testadas cuidadosamente se possível antes da sua implementação, ou o seu impacto pode ser maior que o incidente que a originou – ITIL (2011).

O número de mudanças em emergencia deve ser mantido a um mínimo absoluto, porque essas mudanças são geralmente mais disruptivas e propensas a falhas – ITIL (2011).

De modo geral, qualquer mudança deve ser prevista e planejada, considerando a disponibilidade de recursos, mas haverá ocasiões em que procedimentos emergenciais serão necessários – ITIL (2011).

Uma mudança de emergencia se destina a corrigir ou restaurar um erro que já causou uma interrupção em um serviço ou IC, ou que está na eminência de causar algum problema grave – ITIL (2011).

Precisa estar justificada e suportada por incidente registrado e classificado com alto impacto e alta prioridade, e somente pode ser implementada se a organização ou o negócio estiverem sendo severamente afetados – ITIL (2011).

Mudanças para introduzir imediatamente melhorias de serviço necessárias ao negócios devem ser tratadas como mudanças normais, e podem ser avaliadas com uma urgência maior – ITIL (2011).

Os níveis definidos de autorização para uma mudança de emergência, e os níveis de autoridade delegada devem estar claramente documentados e compreendidos – ITIL (2011).

Numa situação de emergência pode não haver tempo hábil para convocar uma reunião do CAB ou ECAB, e a autorização poderá ser fornecida posteriormente a implementação da mudança – ITIL (2011).

É importante que a decisão autorizando uma mudança de emergência esteja documentada para garantir que acordos formais estejam sendo cumpridos, e para fornecer registros adequados para futuras auditorias do processo. – ITIL (2011).

2.5.7 REVISÃO DA RFC

Todas as solicitações de mudança devem ser registradas em detalhes para que a gestão de mudanças assegure que pedidos impraticáveis sejam barrados, como RFCs repetidas, incompletas ou sob avaliação – ITIL (2011).

As RFCs com características inadequadas devem ser rejeitadas e devolvidas ao requisitante juntamente com uma razão, e este por sua vez, tem o direito de contestar a rejeição através de canais competentes – ITIL (2011).

2.5.8 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

As mudanças consideradas significativas estão sujeitas a processos de avaliação formais, e critérios bem definidos documentados pelo modelo de mudança determinam essa necessidade – ITIL (2011).

Quando necessário, pode-se apresentar um pedido formal para acionar o processo de avaliação da mudança, e caso não seja necessária, essa avaliação poderá ser delegada a uma outra autoridade mudança apropriada – ITIL (2011).

O impacto potencial sobre serviços que falharam, e sobre ativos de serviço e configurações precisam ser considerados, e perguntas genéricas fornecem um bom ponto de partida para uma boa análise e avaliação de riscos – ITIL (2011).

“1) Quem requisitou a mudança?; 2) Qual é a razão para a mudança?; 3) Qual é o retorno esperado da mudança?; 4) Quais são os riscos envolvidos na mudança?; 5) Que recursos são necessários para entregar a mudança?; 6) Quem é responsável pela compilação, teste e implementação da mudança?; 7) Qual é a relação entre esta mudança e outras mudanças?” (ITIL, 2011, p.74).

Sem informações, a avaliação de impacto não pode ser concluída, e o equilíbrio entre o risco e o benefício da mudança para o ciclo de vida do serviço não será compreendido – ITIL (2011).

Isto pode resultar na não entrega de todos os possíveis e esperados benefícios para o negócio, ou até mesmo ter um efeito prejudicial e inesperado sobre o ciclo de vida do serviço – ITIL (2011).

A ITIL (2011, p.74) preconiza que a responsabilidade pela avaliação de cada categoria de mudança deve ser atribuída a uma autoridade de mudança claramente identificada, e isto não é questão de melhores práticas, porque as organizações são tão diversas em tamanho, estrutura e complexidade que não existe uma solução universal que se adeque à todas as organizações.

Pode-se dizer que não há mudança sem risco, ou seja, até as mudanças mais simples podem causar danos inimagináveis como uma inclusão, exclusão ou perda de um ponto no código fonte de um software – ITIL (2011).

O foco da análise e avaliação de riscos deve ser a identificação de fatores que podem prejudicar a atividade comercial, impedir a garantia de entrega serviço, ou ter algum impacto político nos objetivos corporativos – ITIL (2011).

Todas disciplinas utilizadas na gestão de riscos corporativos ou na gestão de projetos podem ser adaptadas e usadas no gerenciamento de mudanças.

2.5.9 CAB e ECAB

O Conselho Consultivo de Mudanças (CAB) é o grupo responsável por oferecer suporte e autorização às mudanças, conforme define a ITIL (2011).

Em uma grande organização podem existir CABs regionais que cuidam das mudanças que afetam uma região específica, e um CAB global que é responsável pelas mudanças mais significativas que afetam diversas regiões – ITIL (2011).

Para cada reunião de CAB, membros representativos garantem que todas as mudanças apresentadas no CAB estão adequadamente avaliadas tanto do ponto de vista técnico como do negócio - ITIL (2011).

De acordo com a ITIL (2011), o CAB pode considerar e recomendar que a aprovação ou a rejeição das mudanças apresentadas sejam submetidas a uma instância de autorização mais elevada.

Para conseguir isso, o CAB deve incluir pessoas com um entendimento claro das necessidades dos stakeholders. Alguns membros do CAB são permanentes, outros são convidados a participar quando necessários.

O gerente de mudança normalmente irá presidir o CAB, e os demais membros participantes podem ser:

“1) Cliente(s); 2) Gerente(s) de usuário(s); 3) Grupo representativo de usuário(s); 4) Gerentes de relacionamento de negócio; 5) Donos de serviço; 6) Desenvolvedores e mantenedores de aplicações; 7) Especialistas) e/ou consultores técnicos; 8) Pessoal de serviços e operações representantes do service desk, gerenciamento de teste, gerenciamento da continuidade do serviço de TI, gerenciamento da segurança das informações, gerenciamento de capacidade; 9) Equipes de mudança; 10) Representantes de empreiteiras "ou terceiros"; 11) Outros stakeholders quando aplicável. (ITIL 2011, p.81).

A gestão de mudanças é responsável por garantir que as mudanças sejam avaliadas, autorizadas, desenvolvidas, testadas, analisadas e implementadas, e a responsabilidade final sobre o serviço de TI é do dono do serviço – ITIL (2011).

2.5.10 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Todas as solicitações de mudança devem estar associadas com serviços e ICs incluídos no CMS, e um mecanismo que permita buscas cruzadas deve ser fornecido para identificar mudanças relacionadas, sugere a ITIL (2011)

É comum uma única ferramenta ser utilizada para a gestão de incidentes, problemas e mudanças, bem como para o CMS, e esse tipo de ferramenta pode ajudar a melhorar a eficiência dos processos.

Segundo a ITIL (2011), a gestão de mudança deve ter acesso ao CMS e aos documentos e informações dentro do SKMS para planejar e gerenciar mudanças, para identificar os stakeholders, e para prever o impacto potencial das mudanças.

2.5.11 INDICADORES DE DESEMPENHO

A ITIL (2011) estabelece que todos os KPIs devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, relevantes e limitados no tempo.

“Enquanto é relativamente fácil contar o número de incidentes que eventualmente geram mudanças, é infinitamente mais valioso olhar a raiz destas mudanças e identificar tendências, medir o impacto, demonstrar redução das interrupções de serviço ao longo do tempo devido à introdução da gestão de mudança.” (ITIL, 2011, p.88).

“O que não se pode medir não se pode gerenciar” – Peter Drucker (apud GRAEML, 2000, p.79).

“Sem que sejam estabelecidas metas e objetivos para o negócio, este caminha sem direção. Mas de nada adianta existirem os objetivos se não houver formas de verificar o seu atingimento. É por isso que se procura definir indicadores, para auxiliar na medição da extensão em que a empresa está conseguindo realizar aquilo que se propõe. Gerenciar significa monitorar os valores dos indicadores disponíveis, intervindo para corrigir desvios de rumo, quando tais indicadores não apontam para os resultados pretendidos.” (GRAEML, 2000, p.79).

2.5.12 DESAFIOS E RISCOS

2.5.12.1 DESAFIOS

Conforme a ITIL (2011), o grande desafio para a gestão de mudanças é assegurar que cada alteração seja registrada para que possa ser gerenciada.

“A comunicação habitual do escopo e valor da gestão de mudanças ajudará a garantir que as equipes de TI entendam o escopo e o valor da gestão de mudanças e não tentem burlar o processo. Para que isso ocorra, é muito importante que a gestão de mudanças consiga apoio e seja patrocinada pelos executivos e pela alta gerência da organização.” (ITIL, 2011, p.89).

Para ganhar a adesão de clientes, usuários e da equipe de TI, o processo de gestão de mudança precisa ser visto como facilitador da mudança, ao invés de representar empecílhos – ITIL (2011).

Um processo de gestão de mudança considerado burocrático não será valorizado, então o desafio será mostrar o processo como agregador de valor e facilitador das mudanças com maiores taxas de sucesso – ITIL (2011).

A ITIL (2011) diz que em algumas organizações o processo da gestão de mudanças tem sido implementado apenas como um processo de autorização da mudança operacional.

“A migração para um processo de gestão de mudanças mais verdadeiro, com o envolvimento o mais cedo possível no ciclo de vida do serviço, incluindo a avaliação de custos e benefícios para ajudar a planejar e gerenciar as mudanças também pode ser um desafio.” (ITIL, 2011, p.89).

Em grandes organizações, pode existir um desafio significativo para documentar e acordar as mudanças através dos diversos níveis da autoridade necessários para gerir e para comunicar uma mudança – ITIL (2011).

2.5.12.2 RISCOS

Os riscos para a gestão de mudanças comumente verificados no dia a dia de uma organização incluem:

“Falta de empenho do negócio no processo da gestão de mudança e falta de patrocínio empresarial; falta de empenho do gerenciamento de TI no processo de gestão de mudança e a falta de patrocínio da gestão de TI; falta de empenho da equipe de TI no processo de gestão de mudança; implementação de mudanças sem o uso da gestão de mudanças; avaliação de mudança reduzida a lista de verificações, sem a real consideração dos riscos, custos e benefícios; atrasos na implementação de mudanças que não adicionam valor suficiente; prazo insuficiente para a implementação de mudanças, e tentativa de encaixar muitas mudanças dentro de uma mesma janela de implementação; recursos insuficientes para avaliação, planejamento e implementação do número de mudanças requeridas pelo negócio; falta de clareza sobre como o gerenciamento de mudanças deve interagir com a gestão de projetos ou serviço de ativos e atividades do desenho do serviço.; processo de gestão de mudança excessivamente burocrático que introduz atraso excessivo para as mudanças.” (ITIL, 2011, p.89).

3 METODOLOGIA

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem por finalidade verificar quais os efeitos que diversidade cultural exerce sobre os processos de mudança em uma organização global.

Por meio de uma pesquisa qualitativa, e através de sua vivência profissional na área de processos e suporte de TI, o autor procura estabelecer uma ligação entre as ciências exatas e humanas para entender o comportamento de um grupo funcional geograficamente distribuído em quatro países: Brasil, Estados Unidos, Índia e Suécia.

O grupo estudado é composto por brasileiros, americanos, indianos e suecos, que pertencem ao time de suporte de segundo nível da área de TI, e são responsáveis pela infraestrutura de Network & Telecom da organização em questão.

Foram abordadas questões metodológicas para suportar processos organizacionais e questões culturais e comportamentais como barreiras de comunicação e modos de agir e pensar.

O período estudado está compreendido entre os meses de janeiro a outubro de 2013, e o alvo deste estudo foram as mudanças implementadas pelo grupo de Network & Telecom neste período.

Como instrumento de coleta, foram utilizados os questionários contendo perguntas objetivas usadas para avaliar os riscos das mudanças, e perguntas subjetivas para descrever e justificar a necessidade destas mudanças.

A observação do comportamento destes grupos possibilita entender melhor o processo de gestão de mudanças sob o prisma sócio psicológico.

4 ESTUDOS E ANÁLISES

4 ESTUDOS E ANÁLISES

O presente estudo de caso foi realizado pelo Coordenador de Mudanças da área de Network & Telecom de uma empresa multinacional do ramo automobilístico no período compreendido entre os meses de janeiro a outubro de 2013.

Naquela época, as requisições de mudança já eram controladas pelo time global de gestão de mudanças.

A área de Network & Telecom possuía sete grupos de suporte de segundo nível:

- N&T – Connect
- N&T - LAN
- N&T – Network applications
- N&T – Network management
- N&T – Network security
- N&T – WAN

Estes grupos de suporte encontravam-se distribuídos geograficamente em diversos países, como Brasil, Estados Unidos, Índia e Suécia, cada qual possuindo sua respectiva diferença cultural.

Separamos os grupos de LAN e WAN sob o qual o coordenador de mudança estava responsável naquele período, e na TABELA 1 e 2 verificamos o tipo e número de mudanças absolutas autorizadas mensalmente.

2013 - LAN										
Tipo	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Normal	5	24	23	15	22	10	13	6	26	17
Urgente	0	0	2	0	2	1	3	0	0	1
Emergência	3	0	1	0	1	2	1	2	3	3
Padrão	63	48	62	66	64	56	37	27	54	52
	71	72	88	81	89	69	54	35	83	73

TABELA 1- NÚMERO DE MUDANÇAS PARA LAN
Fonte: NÚMEROS DA EMPRESA EM ESTUDO

Naquela época as mudanças estavam classificadas como normal, urgente, emergência e padrão. As mudanças urgentes deixaram de existir, e esse tipo de mudança passou a ser contabilizado como uma mudança normal com uma prioridade mais alta.

Para os serviços de LAN tínhamos uma média mensal de 71 mudanças, e para WAN esse número era quase a metade, ou seja, 34 mudanças.

2013 - WAN										
Tipo	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Normal	9	11	12	5	12	19	9	7	10	26
Urgente	1	2	2	1	0	2	0	4	1	1
Emergência	7	9	8	5	5	10	4	5	2	9
Padrão	6	7	4	12	21	16	12	17	22	27
	23	29	26	23	38	47	25	33	35	63

TABELA 2 - NÚMERO DE MUDANÇAS PARA WAN
Fonte: NÚMEROS DA EMPRESA EM ESTUDO

Apesar de serem em menor número, foram as mudanças no serviço de WAN que tiveram um maior número de emergências registradas durante todo o período. Para os serviços de LAN tivemos em média 2% das mudanças realizadas em regime de emergência, contra 18% para os serviços de WAN. Um número muito alto indicando que quase 20% das mudanças para o serviço de WAN foram realizadas para corrigir incidentes. Um número quase 10 vezes maior que o registrado para os serviços de LAN.

Investigando as causas, descobrimos pelos registros que as falhas tiveram origens variadas, como falha de procedimentos durante as manutenções, defeitos em IC como roteadores, e na sua grande maioria, queda do enlace de comunicação devido a problemas com o provedor de serviço.

Houve também um grande número de manutenções realizadas fora da janela de manutenção acordada com a organização, e sem o devido registro e autorização da área de gerenciamento de mudanças.

No período de 10 meses foram implementadas quase 1900 mudanças somente para todos os portfólios de Network & Telecom, conforme totalização feita pela TABELA 3. Se buscássemos os números dos outros portfólios ficaríamos

espantados com a dimensão da infraestrutura, e entenderíamos facilmente a importância da gestão de mudanças dentro deste cenário.

2013 – todos os serviços de N&T										
Tipo	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Normal	5	64	80	61	82	52	35	23	52	60
Urgente	1	2	4	1	3	5	3	6	1	2
Emergência	1	13	9	5	7	16	5	8	4	14
Padrão	42	118	124	152	157	145	122	105	140	155
Por mês	49	197	217	219	249	218	165	142	197	231
Total	1884									

TABELA 3 – NÚMERO TOTAL DE MUDANÇAS DE N&T
Fonte: NÚMEROS DA EMPRESA EM ESTUDO

A partir de novembro de 2013, passamos por uma reestruturação e varias mudanças foram implementadas inclusive no processo de gestão de mudanças que teve a sua ferramenta de registo substituída por uma ferramenta de mercado.

O processo de transição foi um tanto conturbado, pois o projeto de migração do sistema não contemplou o treinamento das pessoas que iriam utilizar a nova ferramenta. Foi um período de difícil adaptação, e as resistências foram vencidas aos poucos com muito trabalho e colaboração entre todos os times.

Em adição ao CAB global que já cuidava das mudanças que afetavam diversas localizações geográficas, criaram-se os CABs regionais: Américas, EMEA, APAC, cada um cuidando das requisições de mudança de sua respectiva área de abrangência.

Vieram novos procedimentos para a criação e aprovação de uma requisição de mudança serviço, como o formulário eletrônico utilizado para realizar a avaliação de riscos. Este formulário contém perguntas que variam de acordo com o tipo de serviço, e os riscos das mudanças são atribuídos de acordo com as resposta fornecidas pelo requisitante da mudança.

A TABELA 4 mostra de modo simplificado o conteúdo deste formulário para uma mudança em um serviço da infraestrutura. Cada questão contém respostas pré-formatadas, com diferentes valores e pesos para o risco avaliado.

Ao se completar o formulário, o sistema gera o nível risco associado àquela mudança que pode variar de 1 a 5, levando-se em consideração também o relacionamento dos ICs envolvidos na mudança.

Mudanças com nível de risco 3, 4 e 5, são mudanças que obrigatoriamente necessitam ser apresentadas e discutidas com todos os stakeholders e a autoridade de mudança em uma reunião do CAB.

Questão	Resposta	Valor do Risco	Peso (%)
Quantos serviços de usuários podem ser afetados?	Nenhum	1	40
	Um	2	
	Múltiplos	3	
	Não sei	4	
Quantos usuários podem ser afetados?	Nenhum	1	60
	Pequeno grupo	2	
	Um departamento	3	
	Todos	4	
Qual a criticidade para o negócio?	Nenhuma	1	80
	Baixa	2	
	Media	3	
	Alta	4	
	Desconhecida	5	
Com qual frequência se repete?	Implementada sem falhas	1	40
	Implementada com falhas	2	
	Primeira vez	3	
Requer coordenação de outros grupos?	Não	1	20
	Um grupo na organização	2	
	Múltiplos grupos outras organizações	3	
	Todos os grupos / todas as áreas	4	
		5	
Plano de remediação?	Pode ser feito dentro da janela	1	40
	Pode ser feito excedendo a janela	2	
	Não pode ser feito	3	
Janela combinada com o negócio?	Sim	1	40
	Não	2	
Foi testada no ambiente de QA?	A implementação é em QA/Teste	1	80
	Sim	2	
	Não	3	

TABELA 4 – QUESTIONARIO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS
Fonte: ADAPTADO DA EMPRESA EM ESTUDO

Outro questionário utilizado para justificar a mudança perante os stakeholders e a autoridade de mudança, é o mostrado na TABELA 5.

1. Porque queremos implementar a mudança?
2. Qual o benefício desta implementação?
3. Qual o impacto se não ocorrer?
4. Qual o tempo de parada de serviço estimado?
5. Porque está sendo implementada fora da janela de manutenção?
6. Porque o prazo de implementação está tão curto
7. Existe acordo com o negócio?

TABELA 5 – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA MUDANÇA
Fonte: ADAPTADO DA EMPRESA EM ESTUDO

É um questionário genérico que tem por função coletar informações a respeito da mudança e servir de apoio para a defesa da solicitação de mudança pelo Coordenador de Mudanças frente aos stakeholders durante a reunião do CAB. As questões são subjetivas e podem variar dependendo do tipo do IC e da mudança.

Aqui começam os problemas de ordem cultural. Como dissemos antes, a empresa foco do estudo é uma empresa global cuja linguagem oficial é o inglês onde nem todos os seus empregados possuem fluência no idioma, e apenas uma parte dos funcionários é nativa no idioma. O restante lança mão das técnicas de comunicação descritas na sessão 2.4.3.

Além do idioma, temos diferenças de comportamento, e muitas vezes não entendemos os porquês de determinados processo, e quando a colaboração não é adequada devido às resistências pessoais começam os problemas de ordem cultural.

A TABELA 6 mostra os diferentes estilos de comunicações entre as quatro principais culturas envolvidas no estudo. Notamos que do ponto de vista da comunicação estamos mais próximos da cultura indiana, enquanto que a cultura dos norte americanos muito se assemelha a cultura dos países nórdicos. Isso fica muito evidente durante as reuniões de negócio onde estão presentes representantes de times de culturas completamente diferentes, ficando muito fácil de perceber as diferenças culturais que vão muito além do idioma.

Brasil	India	Estados Unidos	Suécia
Alto contexto	Alto contexto	Baixo contexto	Baixo contexto
Indireta	Indireta	Direta	Direta
Formal	Formal	Informal e igualitário	Orientado a tarefas
Pessoal	Pessoal	Individualista	Coletivista
Expressivo		Relativamente expressivo	Reservado
		Espaço pessoal	Espaço pessoal

TABELA 6 – ESTILO DE COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTOS
 Fonte: ADAPTADO DE APERIAN (2014)

Uma vez que a comunicação é uma das principais ferramentas que dão força à gestão de mudanças, barreiras de comunicação influenciam sim de maneira significativa o processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o cenário exposto, suas dimensões e complexidade, e a estrutura de pessoal responsável por manter toda essa infraestrutura, ainda mais frente às constantes e velozes evoluções da tecnologia, fica evidente que o processo de gestão de mudanças é de vital importância para a organização.

Sem um bom gerenciamento e sem o apoio dos níveis gerenciais mais elevados, provavelmente estaríamos mergulhados em meio ao caos.

A gestão de mudanças tem valor a medida em que o processo agrega valor aos serviços da organização, coordenando mudanças, avaliando corretamente os riscos, mantendo um ambiente mais estável e menos sujeito a falhas e interrupções, e contribuindo para a melhoria contínua dos serviços de TI para a organização.

As resistências naturais do ser humano frente às mudanças é um fator que precisa ser considerado. Barreiras culturais aparecem devido ao ambiente globalizado em que estamos inseridos.

Os problemas de comunicação também tendem a desaparecer através da aprendizagem contínua dos indivíduos.

6 CONCLUSÕES

6 CONCLUSÕES

O processo de mudanças trás vantagens competitivas para a organização na medida em que se agrega valor aos serviços da organização, através da coordenação de mudanças, avaliação correta de riscos, da manutenção do ambiente mais estável e menos sujeito a falhas e interrupções, e através da contribuição pela melhoria continua dos serviços de TI para a organização.

Fatores humanos e tecnológicos precisam ser estudados em conjunto. O entendimento do elemento humano é cada vez mais importante dentro das organizações. Fatores sociológicos, antropológicos, e psicológicos fazem parte da equação e o ser humano também precisa ser estudado.

Apenas as técnicas de gestão de mudanças não bastam para diminuir fatores de risco associados a mudanças, e cada vez mais necessário a associação de outras técnicas como gestão de projetos, psicologia aplicada, gestão de pessoas, etc.

O ambiente de trabalho cada vez mais globalizado, permite a interação de diferentes culturas. A interação das pessoas neste contexto, está sujeita a barreiras culturais. Vencer essas barreiras é a chave de sucesso.

Concluindo, citamos apenas alguns fatores de risco para a gestão em um ambiente multicultural:

- Barreiras culturais
- Problemas com comunicação
- Problemas de contexto
- Problemas de planejamento
- Problemas com prazos de entrega muito curtos
- Agenda comum
- Resistência natural à mudança
- Falta de documentação e registro
- Mudanças não autorizadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcus G. Pedagogia Empresarial: Saberes, Práticas e Referencias. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia, 2006

APERIAN Global Learning Portal - Disponível em <http://www.aperianglobal.com/portal>. - Acesso em 25/10/2014

Bridge Consulting Website - Disponível em <http://www.bridgeconsulting.com.br/consultoria-consultoriaitil.html>. - Acesso em 21/10/2014

FONSECA, Mário. A importância da gestão eficaz das mudanças organizacionais - Disponível em <http://corporate.canaltech.com.br/noticia/negocios/A-importancia-da-gestao-eficaz-das-mudancas-organizacionais>. - Acesso em 18/10/2014.

GONÇALVES, Vicente e CAMPOS, Carla, Gestão de Mudanças: O Fator Humano na Liderança de Projetos. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia, 2012

GRAEML, Alexandre R. Sistema de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 2000

CLAUSEN, Lisbeth. Intercultural Organizational Communication. Copenhagen: Busibess School Press, 2006

IVANCEVICH, John M. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: McGraw Hill, 2008

ITIL, ITIL® Service Transition. London: TSO, 2011

KOLB, Juliana J. Fundamentos ITIL - Disponível em <http://jkolb.com.br/fundamentos-itil/> - Acesso em 2014/10/28

KRAUSE, Walther. ISO 21500: orientações sobre gerenciamento de projetos - diretrizes para o sucesso. Rio de Janeiro: Brasport, 2014

LCW, The Cultural Iceberg - Disponível em <http://languageandculture.com/cultural-iceberg> - Acesso em 2014/10/25

MATOS, José G. R. et al., ANÁLISE DO AMBIENTE CORPORATIVO: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007

MCSHANE, Steven L. e VON GLINOW, Mary A. Comportamento Organizacional. McGraw Hill, 2013

RODRIGUES, Artur. Três grandes motivadores para adotar ITIL/MOF - Disponível em <http://blogs.technet.com/b/arturlr/archive/2009/08/30/tr-s-grandes-motivadores-para-adotar-itil-mof.aspx> - Acesso em 2014/10/27

TORRES, Cláudio V. e NEIVA, Eliane R. Psicologia Social. Porto Alegre: ARTMED EDITORA, 2011.

TURBAN, Efraim et al. Tecnologia da Informação para GESTÃO: Transformando os Negócios na Economia Digital. Porto Alegre: ARTMED EDITORA

VARGAS, Ricardo V. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005

WOOD JR., Thomaz. Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, José C. e SILVA, Narbal. Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008