

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia de Jundiaí – “Deputado Ary Fossen”
Curso Superior de Gestão da Tecnologia da Informação

Igor Oliveira Reame
Jacob Abrahão Holanda Lima

**IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE TI AOS
PROFISSIONAIS DE INFRAESTRUTURA**

Jundiaí
2021

Igor Oliveira Reame
Jacob Abrahão Holanda Lima

**IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE TI AOS
PROFISSIONAIS DE INFRAESTRUTURA**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Jundiaí - “Deputado Ary Fossen” como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação, sob a orientação da Prof. Ma. Marcia Lazara Pinheiro Silva.

**Jundiaí
2021**

Faculdade de Tecnologia de Jundiaí - "Deputado Ary Fossen"

TCC-T1 - TERMO DE ACEITE DO PROFESSOR ORIENTADOR

Eu, Professora Ma. Marcia Lazara Pinheiro Silva, docente do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação da Faculdade de Tecnologia de Jundiaí - "Deputado Ary Fossen", declaro para os devidos fins que aceito a orientação do Trabalho de Conclusão de Curso que tem por tema principal: Implementação de boas práticas de gerenciamento de TI aos profissionais de infraestrutura e que será elaborado pelo(s) estudante(s), nomeado(s) a seguir.

Nome Completo

Jacob Abraão Holanda Lima

Igor Oliveira Reame

RA

1140781823001

1140781913051

Jundiaí, 20 de agosto de 2021



Profª. Ma. Marcia Lazara Pinheiro Silva

*Este trabalho é
dedicado aos formandos e
alunos da Fatec – Jundiaí.*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos colegas de estudo, os nossos professores, a nossa família e a Deus, dos quais nos proporcionaram motivação, coragem e a oportunidade de concluir este trabalho, trazendo uma base de sustentação, do qual seguimos a diante, para levar conhecimento todos que aqui leem este projeto.

A Fatec Jundiai por nos disponibilizar um ensino de qualidade do qual levaremos para nossas vidas e, principalmente a nossa orientadora a professora Mestra Marcia Pinheiro Silva, que nos apoiou e nos deu as melhores recomendações para prosseguirmos com o nosso trabalho.

A nossa imensa gratidão para todas as empresas, que possibilitaram a realização da pesquisa de campo, aplicada aos seus profissionais.

A sabedoria oferece proteção, como o faz o dinheiro, mas a vantagem do conhecimento é esta: a sabedoria preserva a vida de quem a possui. (Eclesiastes 7:12)

Reame, Igor e Abrahão, Jacob. **Implementação de práticas de gerenciamento de TI aos profissionais de infraestrutura**. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Tecnólogo em Gestão de Tecnologia da Informação. Faculdade de Tecnologia de Jundiaí - "Deputado Ary Fossen". Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Jundiaí. 2021.

RESUMO

O rápido crescimento e a disponibilidade dos recursos tecnológicos aceleram o desenvolvimento do setor de TI, o qual se tornou responsável pela criação e planejamento estratégico, e, dessa forma, passou a necessitar de maiores investimento visando aumentar a eficiência dentro dos projetos e, conseqüentemente, impactar diretamente no sucesso das empresas. Apesar do avanço acelerado e expansivo no uso da tecnologia, surgiu o questionamento sobre a eficiência dos modelos de governança organizacional e da gestão em TI. O objetivo do presente estudo é entender o funcionamento dos modelos de governança organizacional e de gestão em TI, das boas práticas e do alinhamento dos colaboradores através dos treinamentos. Observou-se que os colaboradores possuem consciência sobre a importância da gestão organizacional para o desenvolvimento profissional e de que os treinamentos são fundamentais para o crescimento da empresa. No entanto, apesar do reconhecimento sobre a importância do processo de aprendizagem e de aquisição de conhecimento, nota-se a falta das estratégias de treinamento e a ausência de manuais de boas práticas dentro do setor de TI, e de organização estrutural e clareza sobre as metas estabelecidas, o que resulta negatividade na produtividade e sinergia dentro do ambiente, impactando diretamente sobre os resultados obtidos. Portanto, a falta de treinamento e do uso de modelos de governança organizacional estão presentes na contemporaneidade dentro das organizações, e impactam diretamente sobre o nível de produtividade dos colaboradores dentro do setor de TI.

Palavras-chave: Treinamento. Governança. Tecnologia da Informação. Gestão.

Reame, Igor e Abrahão, Jacob. **Implementation of management practices of IT to the infrastructure professionals**. 54 p. End-of-course paper in Technologist Degree in IT Management. Faculdade de Tecnologia de Jundiaí - "Deputado Ary Fossen". Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Jundiaí. 2021.

ABSTRACT

The fast growth and availability of technological resources accelerated the development in the IT sector, which is responsible for the strategic creation and planning and, thus, it needed more investment to increase its efficiency in the projects and, consequently, impacting directly in the company success. The present study aims to understand the functioning of organizational governance models, the good practices in the IT area, and the efficiency of training for the alignment of the employees. It was observed that the employees have conscious about the importance of organizational managing for professional development and that training is fundamental for the increasing of the company. However, besides the recognition about the importance of the learning process and the acquisition of knowledge, it is noted the lack of strategies of training and the absence of good practice manuals in the IT sector and organizational structure and clarity about the goals established, which results negatively in the productivity and synergy in the work environment, impacting directly on the results obtained. Therefore, the lack of training and the absence of use of organizational governance models and managing are present in the organizations and impact directly on the productivity level of the employees in the IT sector.

Keywords: Training. Governance. Information Technology. Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Governança por várias partes	23
Figura 2. Governança de TI versus Gestão de TI	24
Figura 3. Processos básicos avaliados pela governança	25
Figura 4. Ciclo do Balanced de Scorecard	27
Figura 5. Ciclo de vida contínuo de TI na visão do ITIL	30
Figura 6. Entradas e saídas das etapas do ciclo dos serviços	31
Figura 7. Os Cinco Princípios do COBIT	32
Figura 8. Página inicial Trello para o usuário	35
Figura 9. Página inicial Asana para o usuário.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resposta da pergunta “a empresa onde trabalha, possui um modelo de gestão que é divulgada por toda organização?”	41
Gráfico 2. Resposta da pergunta “você percebe que na área de TI existe um modelo de governança, alinhado as estratégias e objetivos organizacionais?”	42
Gráfico 3. Resposta da pergunta “na sua área de atuação, são estabelecidas metas a serem cumpridas mensalmente?”	43
Gráfico 4. Resposta da pergunta “na sua área, existe a utilização de alguma das metodologias abaixo mencionadas?”	43
Gráfico 5. Resposta da pergunta “a empresa possui um plano de treinamento destinado aos funcionários?”	44
Gráfico 6. Resposta da pergunta “quando ingressou a empresa, você foi treinado nos processos de TI?”	45
Gráfico 7. Resposta da pergunta “existe um documento, como um manual ou procedimento de trabalho, destinado as boas práticas em TI?”	46
Gráfico 8. Resposta da pergunta “se respondeu sim a resposta anterior, eles fazem parte do treinamento da empresa continuamente?”	47
Gráfico 9. Resposta da pergunta “você acredita que a aplicabilidade de treinamentos alinhado a gestão organizacional promovem o desenvolvimento contínuo na sua atuação profissional?”	48
Gráfico 10. Resposta da pergunta “você acredita que a aplicabilidade de treinamento por meio de manuais ou procedimentos de boa governança contribuem com a organização e sinergia no setor de infraestrutura TI?”	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TI	Tecnologia da Informação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão.
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade.
GBV	Gestão Baseada em Valor.
SCIP	Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva.
ITIL	Information Technology Infrastructure Library.
SGCS	Sistema de Gestão de conhecimento de Serviço.
COBIT	Controle de Objetivos para a Informação e Tecnologia
	Relacionadas.
APO	Align, Plan and Organize.
BAI	Build, Acquire and Implement.
DSS	Deliver, Service and Support.
MEA	Monitor, Evaluate and Assess.
EDM	Avaliar, dirigir e monitorar.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	A GESTÃO ORGANIZACIONAL NA CONTEMPORANEIDADEERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
2.1	Contextualizando a Gestão Organizacional	14
2.2	O Processo de Gestão Contemporânea	15
2.3	O Processo de Governança na Gestão Estratégica	20
3	O PROCESSO DE GOVERNANÇA NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - TI.....	22
3.1	Governança, Gestão e Comparativos em TI.....	22
3.2.	Metodologias Ágeis.....	28
3.3.	Information Technology Infrastructure Library (ITIL).....	29
3.3.1	Estruturação e o Ciclo de Vida da ITIL.....	30
3.4.	Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT).....	31
3.5.	KANBAN.....	34
4	TREINAMENTO ORGANIZACIONAL: APLICANDO AS BOAS PRÁTICAS DE TI	37
4.1.	A Aprendizagem.....	37
4.2.	Treinamento Organizacional.....	38
4.3.	Avaliação do Treinamento.....	39
5	ANÁLISE E RESULTADOS: APLICABILIDADE DAS BOAS PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DA INFRAESTRUTURA EM TI.....	40
5.1.	Instrumento da Pesquisa: Elaboração e Aplicação do Questionário.....	40
5.2.	Apresentação dos Resultados.....	40
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICE A –	55

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento e uma ampla variedade de recursos tecnológicos disponíveis atualmente, houve um aumento no número de vagas em diversos setores de TI (Tecnologia da Informação), mostrando o quão flexível e abrangente é a área, uma vez que é capaz de se adequar aos requisitos, tanto de clientes internos quanto externos. Contudo, questiona-se se são capazes de se ajustar e se adequar aos objetivos e alcançar os resultados desejados pela empresa? De acordo com Fernandes e Abreu (2014), o setor de TI é responsável tanto pela parte de alinhamento estrutural de uma empresa quanto na criação e planejamento das estratégias do negócio, resultando em uma área com alta necessidade de investimento para a melhor eficiência dos projetos no sucesso da empresa.

Com a importância do TI para tomadas de decisão em todos os níveis, ela adquiriu uma responsabilidade maior para fornecer softwares, infraestrutura e condições tecnológicas hábeis para todos os setores corporativistas.

“A evolução da Informática e da Tecnologia da Informação atingiu um grau tão expressivo que a grande maioria das pessoas percebeu que as ferramentas de tecnologia da informação podem ser muito mais que simples ferramentas de apoio. Elas podem ser muito bem o núcleo dos negócios, ou pelo menos uma parte do núcleo destes”. (REDAÇÃO VULPI, 2018)

Desse modo, a pesquisa justifica-se considerando que, independentemente do tamanho da empresa, todas necessitam da tecnologia para o desenvolvimento e execução de projetos e procedimentos, além de impactar diretamente sobre a rotina e a produtividade dos colaboradores nas atividades diárias.

No entanto, com o rápido avanço e expansão do uso da tecnologia dentro das organizações, objetiva-se sobre o treinamento e a formação de uma equipe eficiente aos processos na gestão de TI. Assim, torna-se necessário entender o funcionamento dos modelos de governança organizacional e de gestão em TI, as boas práticas orientadas para as organizações da gestão em TI e o alinhamento por meio de treinamento de colaboradores.

A metodologia aplicada a essa pesquisa se desenrola por meio de questionário desenvolvido no google formulário, que será aplicada a profissionais da área de TI em empresas de diversos segmentos.

2 A GESTÃO ORGANIZACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE

2.1 Contextualizando a Gestão Organizacional

A palavra “gestão” é comumente definida como uma atividade administrativa que visa atingir os objetivos da equipe ou companhia de maneira eficaz, valorizando tanto o conhecimento quanto as habilidades das pessoas no individual, e diante disso, o gestor que assume tal cargo deve ser capaz de manter sinergia entre o grupo, manter a conexão e o vínculo com sua equipe de trabalho, seguindo a estrutura empresarial e dentro dos recursos pré-existentes.

Nesse sentido, entende-se que a gestão também é fundamental para incentivar a participação dos funcionários, estimular a autonomia e a responsabilidade do grupo. Em comparação com os setores administrativos da empresa que está visando as metas e os resultados da empresa, a equipe de gestão está diretamente focada em componentes mais humano.

Apesar de ser um termo recente, nota-se que a sua essência sempre esteve presente em conceitos como planejamento estratégico, custo de produção, controle de qualidade e padronização das atividades em diversos momentos históricos. Porém, a partir do século XVIII, Adam Smith (1723-1790) e outros teóricos da área de economia começaram a estudar o aumento da produtividade por meio da divisão de trabalho e, a partir disso, a palavra “gestão” passa a assumir uma posição mais científica, focada no crescimento da população. E, na metade do século XX, houve uma divisão entre os especialistas Frederick Taylor (1856-1915) e Max Weber (1864-1920), sendo que o engenheiro norte-americano defendia a gestão científica, enquanto, o economista alemão que enfatizava os aspectos administrativos.

Segundo a tese de Taylor, a medição e especificação de atividades e resultados eram prioritárias e, por conta disso, foram desenvolvidos procedimentos para que as tarefas fossem concluídas em menos tempo e ao com baixo custo. De acordo com Ribeiro (2015), entende-se que:

“Taylor propôs a ideia de uma gerência que criasse, através de métodos de experimentação do trabalho, regras e maneiras padrões de executar o trabalho. Essas regras padrões seriam obtidas pela melhor equação possível entre tempo e movimento. Para Taylor a garantia da eficiência era papel fundamental da gerência. Assim, criava-se métodos padronizados de

execução que deveriam otimizar a relação entre tempo e movimento” (RIBEIRO, 2015, p. 66)

Enquanto a gestão administrativa visava a organização ao invés de desempenho no trabalho, defendendo a ideia de hierarquia, com níveis superiores, médios e inferiores, dentro de uma cadeia explícita de comando. A gestão do topo se responsabilizava pelas estratégias e planejamento, já a de nível médio gerenciava os supervisores, os quais eram considerados como gestores de nível mais baixo, que, por sua vez, comandavam os trabalhadores operacionais, responsáveis pela execução das tarefas.

No modelo de Weber, cada pessoa na organização deveria seguir as ordens dos seus superiores diretos e, durante esse período, alguns teóricos, como Mary Parker Follet (1868-1933), começaram a reconhecer a importância de se atentar às pessoas na gestão, fomentando o surgimento do princípio da humanização dentro das organizações.

“Com o advento da Teorias das Relações Humanas, uma nova concepção passou a dominar o ambiente administrativo, sendo eles a motivação, a liderança e a comunicação, Como resultado, os princípios clássicos passaram a ser duramente contestados, onde o método e a máquina perderam espaço em favor da dinâmica de grupo, por exemplo” (Barbosa, 2012).

Depois disso, notou-se que nem todo o conhecimento dos gestores era proveniente daqueles que estavam no topo da cadeia hierárquica e, a partir disso, surgiu uma nova ideia de expansão envolvendo todas as pessoas dentro da organização, uma vez que cada uma delas seria capaz de contribuir com os processos e as tarefas executadas dentro das empresas. A partir disso, os sindicatos se tornaram cada vez mais poderosos, obrigando os gestores das empresas a se preocuparem também com o lado humano dentro das organizações.

2.2. O processo de gestão contemporânea

O conceito e prática de gestão passaram por várias mudanças ao longo do tempo, isso originou uma liderança que equilibra a preocupação com a rentabilidade e produtividade das entregas e ao bem-estar da equipe. Ainda, os gestores precisam estar atentos às mudanças tecnológicas que podem ser eventualmente incorporadas

dentro da rotina de trabalho ou que estão vinculadas, de alguma forma, ao produto ou serviço da empresa.

No entanto, o papel da gestão não se restringe apenas à tecnologia, o líder também tem a responsabilidade de fortalecer o propósito da empresa aos colaboradores, o que tem sido fundamental para fornecer coerência à mensagem que a marca deseja transmitir aos clientes, além de visar a retenção de talentos.

A atenção também se voltou para os processos organizacionais, sendo conceituado como um conjunto estruturado de atividades destinadas a cumprir um objetivo específico. Um processo leva uma ou mais entradas definidas e as transforma em saídas definidas. Pode incluir qualquer uma das funções, responsabilidades, ferramentas e controles de gestão necessários para entregar os resultados de forma confiável. Um processo pode definir políticas, padrões, diretrizes, atividades e instruções de trabalho, se necessário.

A gestão da estratégia de serviço deve ser realizada pela alta administração, que define os objetivos e prioriza as atividades. A visão deve ser compartilhada para alcançar a participação de todas as partes interessadas (Chiari, 2017).

Os processos definem ações, dependências e sequência. Os processos têm as seguintes características:

- Os processos de mensurabilidade podem ser medidos e orientados para o desempenho, em termos de gestão como custo e qualidade, e em termos práticos, como duração e produtividade
- Processos de resultados específicos existem para entregar um resultado específico que seja identificável e contável
- Os processos de clientes entregam seus resultados primários a um cliente ou parte interessada, seja interno ou externo, para atender às suas expectativas
- Capacidade de resposta a processos de gatilhos específicos podem ser contínuos ou iterativos, mas devem ser rastreável a um gatilho específico.

Uma organização precisa definir claramente as funções e responsabilidades necessárias para realizar os processos e atividades envolvidos em cada etapa do ciclo de vida. Essas funções são atribuídas a indivíduos dentro de uma estrutura organizacional de equipes, grupos ou funções.

Nesse sentido compete ao processo de gestão de pessoas, dar movimento a cultura organizacional e incluir tudo que envolve os recursos humanos da empresa,

como habilidades, métodos, políticas, técnicas e planejamento estratégico adotado, para potencializar o desenvolvimento humano, guiando-os a um objetivo comum.

“A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento”. (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas tem início desde o processo de recrutamento até a bonificação e a avaliação de desempenho, incluindo as etapas de seleção e de treinamento dos colaboradores. Dessa forma, esse setor tem papel fundamental dentro do funcionamento de uma empresa, uma vez que há o conhecimento sobre cada um dos procedimentos executados pelos colaboradores nas diferentes áreas e equipes que são necessários para a conclusão de um projeto, permitindo identificar pontos de aprimoramento que visam aumentar a produtividade e tornar o fluxo de trabalho menos burocrático e repetitivo.

Por isso, há um constante investimento dentro das organizações em busca de modelos de gestão para maximizar os resultados e tornar os procedimentos operacionais mais eficientes. Dentre os modelos de gestão que são utilizados dentro das organizações, destacam-se:

a) Gestão de tarefas: busca visibilizar cada uma das atividades a serem executadas pelos colaboradores, funcionando como um guia dentro da rotina de trabalho e, assim, permitindo que os líderes tomem decisões mais assertivas durante a distribuição de tarefas, do tempo e dos recursos de acordo com cada demanda. Dessa forma, a tendência é que haja em um aumento da produtividade das equipes.

“Considerado fundamental por muitos especialistas, o livro apresenta o conceito “da organização que aprende” - inovador nos anos 90 e ainda hoje em voga. Para o norte-americano, o crescimento das empresas está mais relacionado à capacidade de aprender de seu pessoal do que com a estrutura material e tecnológica”. (RUNRUN.IT, 2017).

b) Gestão por processos: responsável por compreender e delinear, de forma detalhada e específica, as etapas que deverão ser percorridas dentro de cada um dos projetos, tornando mais claro e visível os setores, departamentos e equipes que estarão envolvidas. Esse tipo de gestão torna-se cada vez mais necessário no ambiente corporativo, uma vez que é comum a interligação entre as diferentes equipes

na execução de um projeto e, portanto, o mapeamento de cada uma das etapas torna o processo mais produtivo e eficiente entre os colaboradores.

“A gestão por processos, por meio de técnicas que permitem a redução de custos, aumento da qualidade e otimização do tempo a gestão por processos se tornou essencial nas empresas de sucesso”. (DIAS, 2018)

c) Gestão por competências: atua diretamente durante o processo de seleção de colaboradores, uma vez que o gestor de pessoas utiliza os conceitos de gestão por competência na escolha de talentos para as equipes da empresa, visando aqueles que possuem maior competência conceitual, prática e humana, considerando que as pessoas são a chave para o sucesso ou fracasso de uma organização por estarem relacionadas com a execução das atividades e dos projetos.

“A habilidade é saber fazer, colocar em prática o conhecimento adquirido. Atitude é querer fazer, ou seja, a forma de comportamento dos indivíduos diante diversas situações em relação ao trabalho e as demais pessoas”. (FREITAS, 2018, p. 6).

d) Gestão do conhecimento: é um recurso fundamental que tornam as empresas mais competitivas no mercado atual, sendo possível notar que há um grande esforço em torná-lo um recurso gerenciável, porém a discussão sobre a gestão de conhecimento é comumente associada com a aprendizagem organizacional.

Dentro de um olhar mais amplo sobre o tema, observa-se que a gestão do conhecimento vai muito mais além do que proporcionam as tecnologias de informação e comunicação voltadas para o compartilhamento do conhecimento. (JANNUZZI, 2016, p. 102)

e) Modelo de Excelência da Gestão:(MEG): surgiu como forma de resposta à demanda das empresas brasileiras, as quais exigiam um modelo gerencial focado na busca por excelência. Diante desse cenário, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desenvolve o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, sendo uma referência na categoria dos modelos “padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os agentes que tomam decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e nos processos organizacionais” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

f) Gestão baseada em valor (GBV): é um processo sistêmico que orienta toda a tomada de decisão dentro de uma organização através da criação de valor, exigindo uma mudança comportamental e um direcionamento voltado para esse intuito por parte da empresa e de seus. O processo sistêmico GBV deve estar presente em todos os níveis hierárquicos da organização, nas quais todos os colaboradores devem tomar as suas decisões de acordo com os valores da empresa. LOPO (2001) define GBV da seguinte forma:

“Constitui-se numa abordagem em que as aspirações, as técnicas de análise e os processos gerenciais são orientados para a maximização do valor da empresa, focalizando as decisões sobre os direcionadores de valor (*value drives*), especialmente o custo de capital”. (LOPO, 2001, p.238).

g) Gestão por Objetivos: é definida como um processo cujos trabalhadores e gestores de uma organização atuam, de forma conjunta, na identificação de objetivos coletivos e individuais, definindo as áreas de extrema importância e visando os resultados. De acordo com Richers (1994), não existem organizações sem objetivos, uma vez que elas são formadas por sistemas de comportamentos cooperativos e, portanto, espera-se que os comportamentos de seus membros sejam orientados de acordo com os objetivos e fins da empresa em questão.

h) Gestão competitiva: buscando o êxito competitivo à empresa, considera-se fundamental o monitoramento externo, apesar de nem sempre as organizações adotem um procedimento formalizado para coleta e análise desses dados externos, é viável supor que todas as empresas acompanhem seu ambiente. De acordo com a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), a inteligência coletiva é a obtenção, análise e distribuição, de forma legal e ética, das informações sobre o ambiente competitivo e de suas competências, vulnerabilidades e intenções dos competidores.

De acordo com os dados coletados, analisados e sintetizados pelos gestores, há um input, que é uma inclusão antes do processo de decisão gerencial, reduzindo a incerteza dos gestores. Ainda, é necessário a proteção dessas informações, sendo fundamental o desenvolvimento de mecanismos pela inteligência competitiva, a fim de evitar que os concorrentes consigam desenvolver conhecimentos sobre as operações sobre a própria organização. A contrainteligência é responsável por

identificar como os competidores obteriam informações da empresa e, através disso, utilizar meios para que evite a construção dessa coleta de dados.

A partir da compreensão de todas as formas de gestão que são aplicadas atualmente, observa-se a importância que é um setor responsável por, além de definir e controlar os diferentes procedimentos dentro de uma empresa, também está focada em garantir o enriquecimento e valorizar cada um dos aspectos citados anteriormente, aumentando a eficiência e a produtividade das equipes.

2.3 O processo de governança na gestão estratégica

A governança é responsável por direcionar o processo de gestão organizacional, elevando os patamares e agindo de forma estratégica dentro do mercado em que a empresa está inserida. A gestão, por sua vez, executa o processo de trabalho afim de implantar a sistemática de planejamento interno. Dessa forma, a atuação conjunta de ambos os setores são capazes de prover o que a organização possui de melhor.

Nesse sentido, aplicar a governança exige que o gestor entenda toda a estruturação da organização, dos setores e da execução de tarefas até a entrega do produto ou serviço. Dessa forma, tanto empresas de primeiro ou segundo setor estão incluídas dentro disso, uma vez que ambas tendem a buscar o melhor modelo de governança e de gestão para se consolidar frente as rápidas mudanças políticas, econômicas e internacionais.

Atualmente, empresas do segundo setor têm se baseado no modelo de humanização, demonstrando uma forte preocupação com os funcionários, o que ainda é vislumbrado no primeiro setor.

Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos” (VERGARA e BRANCO, 2001, p.20)

Quando as empresas se preocupam com a governança, elas estabelecem seus pilares, métodos e práticas, além de implementar programas que auxiliam nas tarefas,

e permitam rever o progresso de ações estabelecidas, avaliando a performance e construindo novas aprendizagens.

Desta forma, é possível assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pelos líderes, direcionar e orientar a preparação e coordenação de políticas ou planos, além de alinhar funções organizacionais às necessidades das partes interessadas no projeto. Como resultado, todas as ações devem ser confrontadas com as metas estabelecidas e expectativas de ambas as partes interessadas no acordo.

3. O PROCESSO DE GOVERNANÇA NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – TI

A Governança de TI é uma administração dos setores de TI que busca focar o processo do negócio e a verificação contínua que é aplicada pela supervisão do setor, não sendo responsável apenas pela implementação dos métodos ágeis, mas também pela criação de um alinhamento dos negócios, tanto das estratégias quanto dos objetivos, além de fornecer mecanismos para que não haja a interrupção de serviços que necessitam de tecnologia e auxiliar outros setores sobre a regulamentações de leis fiscais ou de segurança.

3.1 Governança, gestão e comparativos em TI

A governança em TI é formada por um sistema responsável por orientar e controlar pelo uso atual e futuro do setor do TI. É formada por um conjunto de boas práticas internacionais de governança e gestão de TI, cujo principal objetivo é a geração de valor para a organização de acordo com as necessidades de ambos os lados interessados no projeto. É considerada como um conjunto de processos que visam agregar valor à organização, sendo equivalente aos elementos de risco e ao retorno obtido de acordo com os investimentos em TI. Em última análise, a governança é responsabilidade do CEO e da equipe de gestão da empresa.

Para Fernandes e Abreu (2014), a Governança de TI pode ser representada através do “Ciclo da Governança de TI”, o qual é composto por seis grandes etapas: alinhamento estratégico, decisão, estrutura, processos, gestão do valor e do desempenho. Dessa forma, a governança é responsável por lidar com os relacionamentos, processos e mecanismos usados para formular, direcionar e controlar estratégias e recursos de TI, visando a melhor forma para atingir as metas e objetivos organizacionais. No entanto, existem diferenças entre as governança de TI em comparação com outros tipos de governança como mostra a Figura 1:

Figura 1. Governança por várias partes



Fonte: Governança em Tecnologia da informação (Santos e Baruque, 2010)

Na era digital, é possível afirmar que, dentro da visão da governança de TI, há um ciclo contínuo de melhoria para trazer resultados e abrindo um aspecto em rotinas de alinhamento adequadas, operando para o futuro da organização, delegando poderes e investindo em melhorias de curto, médio e longo prazo. Esses avanços são constantemente monitorados pela gestão de TI, a qual, está sempre focada em ter um controle total interno de custos e projetos, além do cuidado individual de cada funcionário presente no setor. Por outro lado, a governança corporativa e empresarial está focada nas finanças da empresa, nos controles internos e na prevenção de eventuais riscos futuros. A Figura 2 mostra a diferença entre a governança de TI e a gestão de TI:

Figura 2. Governança de TI versus Gestão de TI

Governança de TI	Gestão de TI
Foco interno e externo	Foco interno
Visão do conjunto da organização	Visão departamental e individual
Futuro	Presente
Estratégias	Operações e projetos
Geração de benefícios	Custos e qualidade
Investimento sábio	Prestação de contas
Delegação	Controle (<i>hands-on</i>)

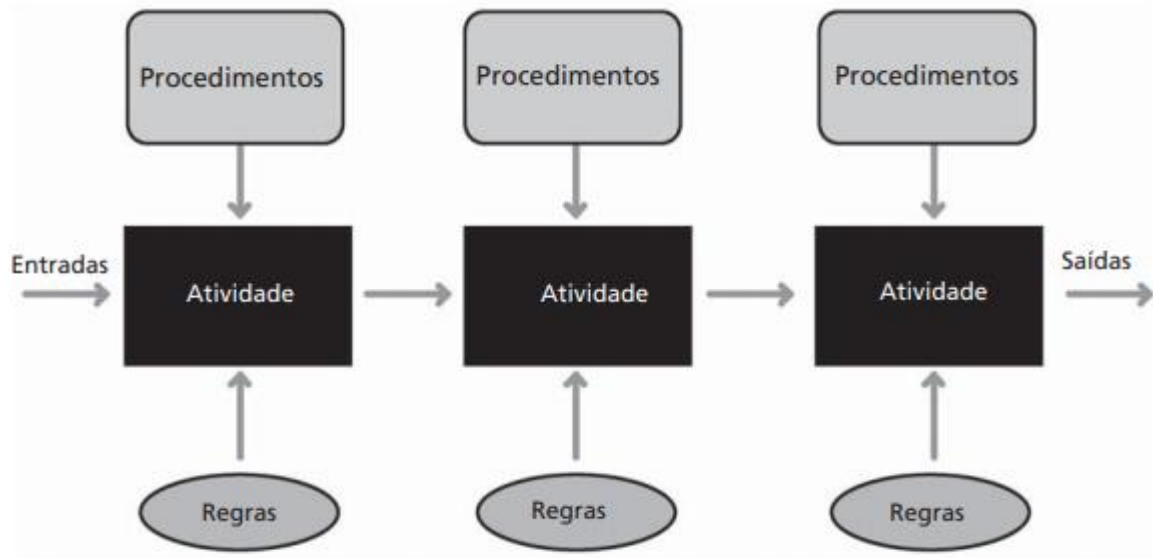
Fonte: Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil (Cepik e Canabarro, 2014)

Dessa forma, a governança de TI tem um papel mais liberal e voltado em busca de melhorias do uso da tecnologia e da modernização, incluindo vários mecanismos e componentes, além da integração lógica, o que permite a implantação da estratégia de TI para operação de produtos e serviços relacionados (Fernandes e Abreu, 2014).

Para entender e implementar a governança, existem princípios que devem ser seguidos para o setor, dos quais são componentes de mesclagem, como decisões, compromisso, procedimentos, regras, alocação de recursos e priorização. Esses segmentos regem o mundo moderno de TI e como ele irá trabalhar nas suas rotinas.

Os processos avaliados na governança são para melhorias contínuas, mas também são um conjunto de atividades que impõe regras e de procedimentos organizacionais de entrada e saída, visando a conclusão de alguma etapa, seja diária ou de um projeto como um todo conforme mostra a Figura 3:

Figura 3. Processos básicos avaliados pela governança



Fonte: Governança em Tecnologia da informação (Santos e Baruque, 2010)

Percebe-se que há um fluxo injetando os procedimentos e regras dos quais os colaboradores devem estar atentos para seguir conforme os padrões estabelecidos, o facilitará o trabalho de qualquer pessoa envolvida nas atividades A ou B. Quando se há grandes fluxos de trabalho se juntando uns aos outros, há a necessidade de consenso entre os colaboradores compreendam, tanto durante treinamentos quanto dentro da própria rotina, que todo trabalho é válido e cada extremo depende de outros fluxos para conseguir chegar no resultado esperado. Para Santos e Baruque (2010), documentar um processo é descrever a suas:

- Entradas.
- Saídas.
- Atividades intermediárias.
- Ferramentas e técnicas.

Além disso, de acordo com os autores, todo processo precisa ter:

- Metas e objetivos.
- Papéis e responsabilidades.
- Indicadores-chave de desempenho.
- Responsáveis pelo processo.

Esses tópicos buscam dar início a um ciclo contínuo de melhoria que trazem resultados não apenas nesta etapa, mas também na aplicação dos princípios de TI, assim como na política de segurança, na ampliação e aplicação de investimentos, e no crescimento da empresa através da terceirização, que é chamado de *outsourcing*.

Para que os processos tenham o real sucesso, é necessário entender as estratégias principais e o objetivo da empresa, atentando-se aos objetivos e do propósito da empresa. Em várias situações, observam-se projetos iniciados e encerrados sem a avaliação estratégica adequada, permitindo o surgimento de falhas durante o processo. Assim, as operações de TI serão eficazes apenas quando estiverem alinhadas ao plano diretor de TI que, por sua vez, deverá estar alinhado ao plano estratégico organizacional (Santos & Baruque, 2010)

Dessa forma, o setor progride através de um fluxo organizado e que se adequa com a visão estratégica da empresa, reunindo informações sobre os clientes, o controle financeiro, os processos internos e a abertura de espaço com aprendizado e crescimento. Uma das ferramentas que auxilia nessa organização é a Balanced Scorecard, que é descrita como:

É uma ferramenta que ajuda a vincular as diversas áreas da organização e tem como objetivo principal alinhar o planejamento estratégico às ações operacionais da empresa. Por meio dessa ferramenta, os objetivos estratégicos da organização podem ser mapeados em indicadores de desempenho nas quatro perspectivas de finanças, processos internos, clientes, aprendizado e crescimento. (VILLA BÔAS, 2014)

A partir da compreensão do conceito de Balanced Scorecard, é possível focar nos setores que precisam ser desenvolvidos, além da execução de planos e metas, alinhando os objetivos com a estratégica. Na Figura 4, há uma amostra do ciclo que essa ferramenta atua e como ela pode auxiliar na gestão do TI:

Figura 4. Ciclo do Balanced de Scorecard



Fonte: O grande desafio do alinhamento estratégico entre Negócio e TI (VILAS BÔAS, 2014)

Dessa forma, é essencial que gestores, supervisores e líderes sejam capazes de observar as potenciais melhorias dentro do fluxo operacional e de visão estratégica, aprimorando e inovando os procedimentos que são executados dentro da empresa. É importante ressaltar que a inovação, especialmente a tecnológica, é considerada como ponto crítico de diferenciação para aumento da competitividade no mercado, portanto a adoção de estratégias e práticas inovadoras permite o fornecimento de produtos e serviços com maior competitividade e melhor desempenho em comparação com os concorrentes (Fuck e Vilha, 2012). Da mesma forma, Fernandes e Abreu (2014) descrevem que:

A implantação de inovações ocorre tanto no nível dos processos de negócio (nova forma de executar um processo de negócio de maneira mais diferenciada ou com menor custo, comparativamente à concorrência, agregando mais valor na percepção do cliente) como na tecnologia aplicada aos serviços, como, por exemplo, inovações em detecção de intrusão na rede e inovações aplicadas na automação de processos de negócio, como o reconhecimento biométrico. (FERNANDES e ABREU, 2014, p23.)

Portanto, sair de uma etapa que acolhe todos os fundamentos para uma que visa o reconhecimento é agregar valor e desempenho, uma vez que, através de

monitoramento e auditorias, mostra-se o valor do setor e o torna competente não apenas para resolver problemas internos e externos, mas também fornece uma melhor dinâmica e uma renovação dos alicerces governamentais da empresa.

Portanto, as boas práticas representam um método para atingir as melhores atividades e para estabelecer requisitos mínimos que garantam o sucesso contínuo, enquanto que a governança corporativa traduz princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando benefícios com a manutenção e otimização do valor econômico de longo prazo da organização, facilitando o acesso aos recursos, além de promover qualidade, longevidade e objetivos gerais dentro da gestão da organização. (IBGC, 2016)

3.2 Metodologias Ágeis

No setor de TI, a prática de organização é cada vez mais frequente e comum devido aos desafios presentes no setor e que interferem no sucesso dos procedimentos. Os pilares do sucesso podem ser definidos através da gestão, liderança, foco no sucesso, autoconhecimento e do foco garantido nas pessoas. O cenário atual é que muitas empresas se limitam ao definir as boas práticas apenas através de métodos de gestão, no entanto é imprescindível a presença do componente humano, uma vez que pode ser considerado como fator decisivo. Assim, as boas práticas podem ser vistas com fator crucial entre a estagnação e o sucesso de uma empresa.

A importância das boas práticas é evitar a repetição de problemas e erros que foram cometidos anteriormente, melhorando a expectativa de trabalho integrado e consolidado.

As metodologias são consideradas como o princípio básico do método de pesquisa e a lente de análise, descrevendo a estratégia geral da pesquisa e que determina a forma como a pesquisa será conduzida. Assim, elas são responsáveis por influenciar quais serão as metodologias adotadas para obtenção dos melhores resultados, sendo possível aplicá-las em diferentes campos, tais como ensino, pesquisa, projeto, ciências, direito, engenharia e ocupação (Mendes, 2020). Dentro da área de TI, as metodologias ágeis contribuem para tornar os projetos mais maleáveis e moldados através de práticas de mercado mais intensas e planejadas.

Antigamente, as metodologias ágeis eram aplicadas apenas nos setores de desenvolvimento, porém, atualmente, observa-se a sua importância também dentro dos setores de tecnologia. As metodologias ágeis são uma forma de acelerar entregas de um determinado projeto, consistindo no fracionamento de entregas para o cliente final em ciclos menores e, dessa forma, os problemas podem evitados e corrigidos, além dos planejados serem frequentemente revisados. De acordo com Albergaria (2020), a metodologia ágil tem como foco o cliente final, entregando valor e visando estimular uma gestão de processos que garantam o controle e os possíveis ajustes que podem ser realizados, contribuindo para uma melhor elaboração dos projetos e com a entrega de um produto ou serviço de qualidade ao cliente.

3.3 Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

A Information Technology Infrastructure Library (ITIL), fundada pelo governo do Reino Unido na década de 1980, é a abordagem mais amplamente adotada para Serviços de TI Gestão no mundo, fornecendo uma estrutura prática e objetiva para identificar, planejamento, entregar e fornece o suporte de serviços de TI para empresas. De acordo com Tomiak (2008), a ITIL pode ser definida como:

Um guia das melhores práticas de mercado para gerenciamento de serviços de TI para alinhar os serviços de tecnologia da informação da empresa com seus negócios. ITIL usa métodos de gerenciamento de qualidade para determinar os processos centrais da organização de TI e integrá-los aos requisitos de negócios (TOMIAK, 2008, p.47)

De acordo com a equipe da Greycampus (2013), a ITIL é um método altamente eficiente por permitir que as empresas:

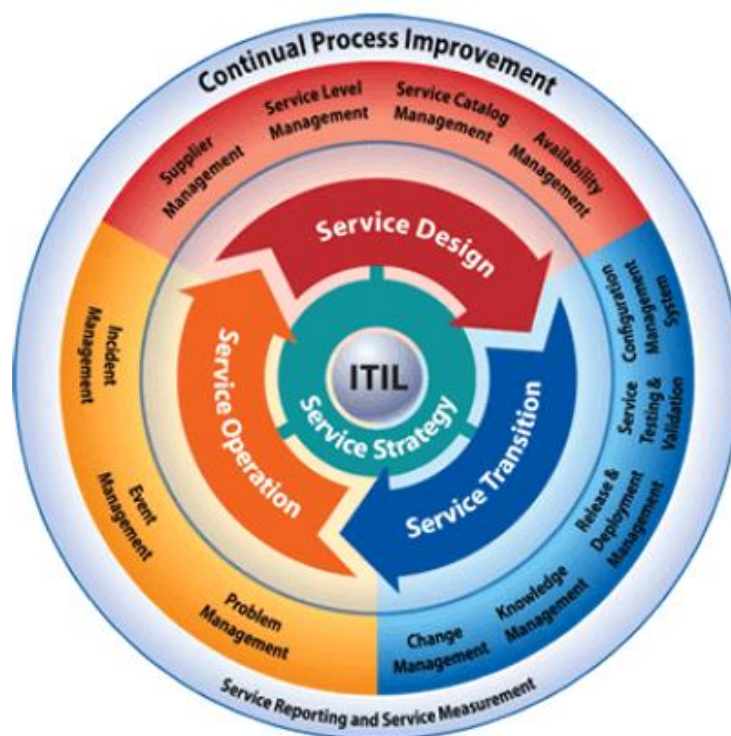
- Entreguem valor para os clientes por meio de serviços, melhorando o relacionamento com os clientes
- Integra a estratégia de serviços com a estratégia de negócios e as necessidades do cliente
- Medir, monitorar e otimizar os serviços de TI e o desempenho do provedor de serviços e reduzir custos
- Gerenciar o investimento e orçamento de TI, riscos, conhecimento, capacidades e recursos para entregar serviços de forma eficaz e eficiente
- Permitir a adoção de uma abordagem padrão para gerenciamento de serviços em toda a empresa
- Mudar a cultura organizacional para apoiar a obtenção de sucesso sustentado.

3.3.1. Estruturação e o ciclo de vida da ITIL

A ITIL evoluiu para uma estrutura comum de gerenciamento de serviços de TI, permitindo as empresas a identificarem, definirem, comunicarem e implementarem suas práticas nas organizações de TI. Conseqüentemente, a ITIL auxilia no alinhamento da empresa com os objetivos de negócio dos clientes. O núcleo da ITIL fornece um conjunto de conhecimentos para os praticantes de gerenciamento de serviços de TI como apoio para uma abordagem integrada para a estratégia, desenho, transição, operação e melhoria contínua de serviços de TI para qualquer organização.

A Figura 5 representa o ciclo de vida dos serviços com início na estratégia de serviço até as fases de desenho, transição e operação de serviços.

Figura 5: Ciclo de vida contínuo de TI na visão do ITIL

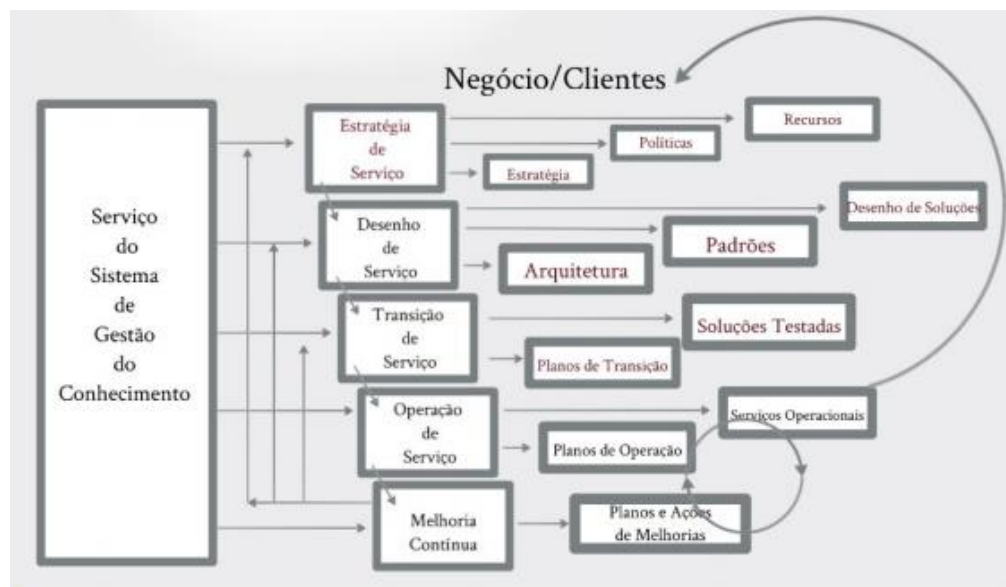


Fonte: Guia de Referência ITIL (Chiari, 2017)

A imagem 6 representa todo o ciclo de vida do serviço, que se inicia a partir de uma mudança dos requisitos da organização. Durante a fase de Estratégia de Serviço, um novo serviço é criado ou alterado quando já estava previamente em operação, se adequando aos novos requisitos previamente identificados e aprovados. Em seguida, durante a fase de Transição de Serviço, eles serão avaliados, testados e validados

para que, após a atualização do Sistema de Gestão de Conhecimento de Serviço (SGCS), o serviço entre na fase de Operação de Serviço.

Figura 6. Entradas e saídas das etapas do ciclo dos serviços



Fonte: iSMF (2007, p.11 apud ESTEVES, 2008)

A última etapa desse ciclo é a de Melhoria de Serviços Continuada, a qual, de acordo com Fernandes (2008), é o momento em que, através de princípios, práticas e métodos de gerenciamento da qualidade, há a orientação sobre como incrementar melhorias sistemáticas e de larga escala na qualidade dos serviços.

3.4 Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)

O Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) foi criado pela 1994 pela Information Systems Audit and Control Association (ISACA), usando métodos de gestão e padrões que foram evoluindo com o tempo. É um framework que é frequentemente utilizado e que traz uma visão externa, funcionando de forma contrária ao sistema ITIL, cujo objetivo é a medição e o controle no setor de TI de acordo com as metas de organização, assim como Fuji (2017) esclarece que:

“Este modelo baseia-se em cinco princípios básicos para governança e gestão de TIC da organização: Atender às Necessidades das Partes Interessadas, Cobrir a Organização de Ponta a Ponta, aplicar um Modelo Único Integrado, permitir uma Abordagem Holística, Distinguir a Governança da Gestão.” (FUJI, 2017, p 29)

Como a Figura 7 mostra, o COBIT apresenta 5 (cinco) princípios que permitem melhorar os resultados e demonstram oportunidades para que o setor de TI se aprimore e desenvolva posteriormente.

Figura 7. Os Cinco Princípios do COBIT



Fonte: ISACA (2012)

Os princípios básicos mostram com precisão o foco do COBIT para o setor e o negócio, sendo eles:

- Atender às Necessidades das Partes Interessadas: uma empresa existe para gerar valor entre as partes desejadas e, dessa forma, buscam, independentemente do setor que atuam, obter vantagens com baixos requisitos de recursos e minimizar os riscos. Dentro do COBIT, a governança é responsável por negociar e decidir entre os diferentes interesses das partes, ponderando as opiniões de ambos os lados ao decidir sobre os benefícios, recursos e riscos que serão adotados. Segundo Fuji (2017), as perguntas que são fundamentais na tomada de decisões seriam: “quem irá receber os benefícios?”, “quem irá correr o risco?” e “qual a função que é necessária?”
- Cobrir a Organização de Ponta a Ponta: o COBIT atua no gerenciamento e governança da informação entre os diferentes setores, permitindo uma completa integração dos serviços organizacionais internos e externos;

- Aplicar um Modelo (Framework) Único Integrado: o COBIT visa a integração de todos os procedimentos disponíveis no mercado, como o ISO, ITIL e os próprios modelos da ISACA, como o Risk IT.

“Serve como uma estrutura base para todos os materiais de orientação, pois define um conjunto de habilitadores para governança e gerenciamento e provê uma base bastante abrangente de boas práticas que poderão ser utilizadas posteriormente na avaliação” (FERNANDES e ABREU, 2014, p. 209).

- Permitir uma Abordagem Holística: o COBIT descreve sete categorias das quais Fernandes e Abreu (2014) destacam como fundamentais:
 - Princípios, políticas e estruturas, os quais auxiliam, através de manuais práticos, em relação aos comportamentos durante a rotina;
 - Processos que descrevem as atividades de acordo com os objetivos e as metas do setor;
 - Estruturas organizacionais que podem ter integrantes de tomada de decisão chave para a organização;
 - Cultura, ética e comportamento dos indivíduos, sendo fatores críticos para a gestão da empresa;
 - Informação criada e fornecida pela organização, que são necessárias para a manutenção do funcionamento, principalmente, em nível operacional;
 - Serviços, infraestrutura e aplicações que auxiliam a organização de seus serviços;
 - Integrantes que possuam habilidades e competências especializadas para o escopo desejado.
- Distinguir a Governança da Gestão: o COBIT divide os processos de gestão e governança através de siglas de acordo com as orientações fornecidas por Fuji (2017):
 - Governança - possui cinco processos e, dentro de cada um deles, são definidas as práticas para avaliar, dirigir e monitorar, seguindo a sigla EDM.
 - Gestão – com quatro processos: planejar, construir, entregar e monitorar. Cada um dos processos é alocado de acordo com o domínio mais relevante dentro de sua área de atividade;

- Planejar – contém 13 processos voltados para o planejamento, alinhamento e organização dos serviços, cuja sigla é APO (*Align, Plan and Organise*).
- Construir – contém 10 processos voltados para a construção, aquisição e implementação dos serviços, cuja sigla é BAI (*Build, Acquire and Implement*).
- Entregar – com 6 processos, sendo responsável pelo controle da entrega e do suporte aos serviços, cuja sigla é DSS DSS (*Deliver, Service and Support*).
- Monitorar – processos de gestão corporativa com a função de monitorar, avaliar e analisar os serviços, cuja sigla é MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*).

O COBIT pode ser considerada como uma ferramenta importante não apenas para o setor de TI, mas também para outras áreas que estão integradas ao TI, uma vez que fornece aspectos de gestão e melhorias que buscam o aprimoramento da organização dentro das organizações.

3.5 KANBAN

KANBAN é uma ferramenta ágil de origem japonesa na década de 1940, cuja tradução seria de “cartão” ou “sinalização”, funcionando como um instrumento de controle de produtividade para auxiliar o gerenciamento durante o desenvolvimento de projetos, aumentando a efetividade e produtividade das equipes, além da exposição de todas as informações relevantes, permitindo que os colaboradores tenham completado acesso e estejam cientes sobre o andamento do projeto. Para Moura (2003), o sistema KANBAN tem a função de avisar o empregado primeiro, que estão fazendo as peças, se essas peças são necessárias.”.

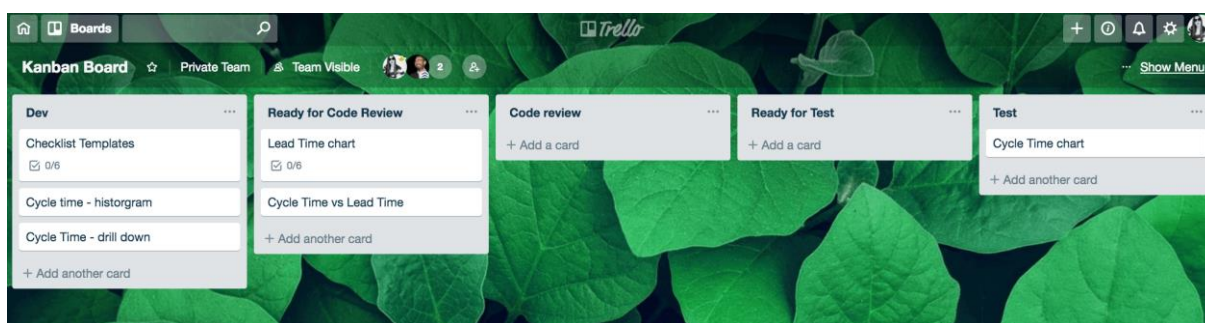
O método KANBAN, utiliza *post-its* que são estruturados da seguinte forma: na parte central, há a descrição das tarefas e as orientações a serem seguidas; na parte inferior esquerda, há o prazo de entrega da atividade; na parte superior direita, há a prioridade da tarefa; e, na parte inferior central, há o nome do colaborador que é responsável pela atividade. Segundo Mariotti (2012), o KANBAN elimina rapidamente questões que prejudicam o desempenho, além de desafiar uma equipe para se

concentrar em resolver essas questões a fim de manter um fluxo constante de trabalho.

Atualmente, há alguns softwares que funcionam através da metodologia do KANBAN, sendo fundamentais na organização e distribuição das atividades entre os colaboradores do projeto, melhorando a eficiência e evitando erros. Dentre essas ferramentas, é possível citar:

- Trello: é um programa atual que utiliza do modo KANBAN através de cards digitais através de um painel que contém informações, como prazo, pessoa responsável pela tarefa, prioridade, descrição, anexo de arquivo, entre outros recursos.

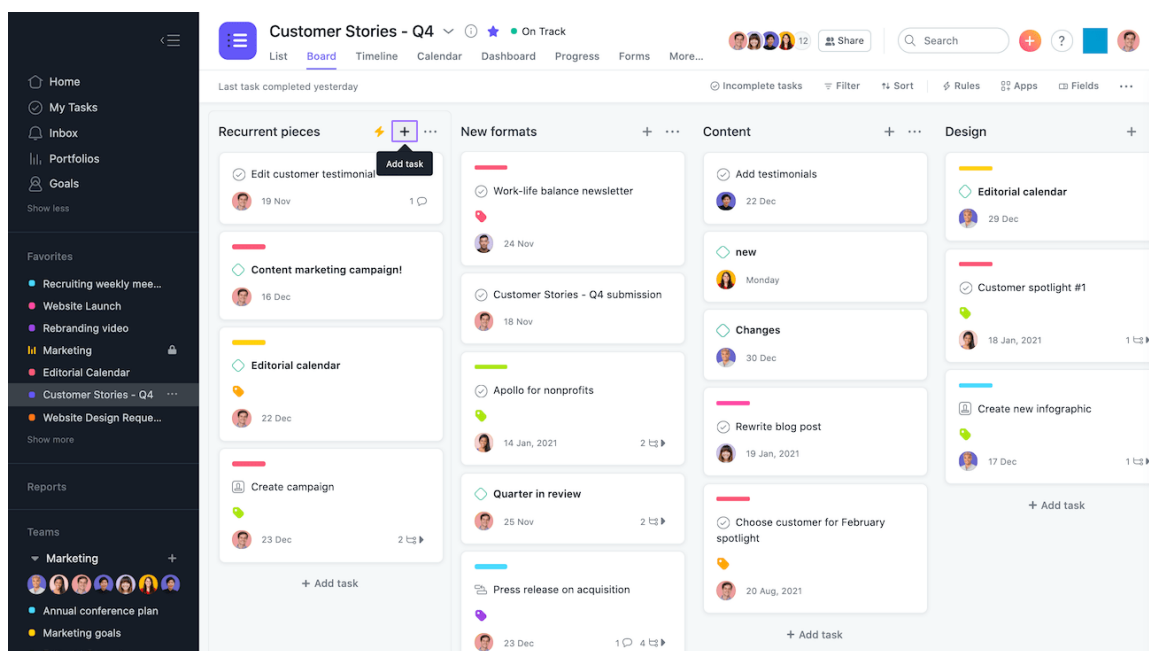
Figura 8. Página inicial Trello para o usuário



Fonte: Trello (2021)

- Asana: assim como o Trello, também é um programa atual que utiliza da metodologia KANBAN, no entanto é utilizado de uma forma mais dinâmica, uma vez que contém animações ao concluir tarefas, sinalizações quando há uma tarefa pendente ou próxima do prazo de conclusão, porcentagem de conclusão dentro do card, efeitos visuais e objetos que facilitam a utilização do programa.

Figura 9. Página inicial Asana para o usuário



Fonte: Asana (2021)

O Sistema Kanban se aplica com maior facilidade, quando há processos estruturados, onde possui demanda contínua e baixo volume de problemas atípicos, sendo assim, podendo ser aplicado em setores de TI, principalmente no setor de infraestrutura, devido o fluxo de chamados que há e que se faz de extrema importância a organização e a priorização de cada chamado atendido, tendo um cuidado rápido e adequado para cada situação.

4 TREINAMENTO ORGANIZACIONAL: APLICANDO AS BOAS PRÁTICAS DE TI

4.1 A aprendizagem

De acordo com Reichel (2008), a aprendizagem é a maior capacidade dentro do ser humano, cuja agilidade e quantidade de conhecimento varia de acordo com a motivação de cada pessoa, sendo que toda aprendizagem surge a partir de um motivo ou de um propósito:

“A capacidade de desenvolver habilidades forma a competência, e a melhor forma de instalá-las em nossa mente é o hábito, pois, com a repetição sistemática, aprendemos qualquer habilidade. Por este motivo, muitos métodos de ensino/aprendizagem são embasados na repetição, sendo muito comum em treinamentos operacionais.” (REICHEL, 2008, p 59).

Todo conhecimento que é adquirido ao longo da vida, assim como as habilidades, são resultado das experiências acumuladas e do nível de percepção adquirido, influenciando sob a capacidade individual e, conseqüentemente, comprometendo no desempenho e na produtividade da empresa, uma vez que são formadas por pessoas. Diante disso, a memorização é a habilidade de retenção de informações e do conhecimento para transformá-los em produtividade, capacitando a organização da vida profissional e da empresa, fornecendo diferentes visões de mercado e dos produtos.

Após a análise das capacidades individuais de cada colaborador, é possível compreender que o investimento nas técnicas e metodologias aplicadas são insuficientes para obtenção dos resultados desejados tanto pela empresa quanto pelo próprio colaborador. No cenário atual, o profissional que atua na área de TI deve buscar por conhecimento externo, permitindo agregar o conhecimento para manter o fluxo de trabalho. Segundo Niduu (2019), a presença de colaboradores despreparados e sem clareza sobre o propósito da empresa, trabalhando com equipes apáticas e com baixa produtividade ou alto *turnover* são consequência da má gestão por parte da liderança.

Uma das soluções encontradas por muitas empresas para minimizar esse problema é o compartilhamento de aprendizados entre os próprios colaboradores ou a realização de treinados externos ou internos. Esse é um método comumente adotada, uma vez que permite que colaboradores com maior nível de experiência

compartilhem informações e conhecimentos que auxiliam na execução das atividades de forma produtiva e eficiente.

4.2 Treinamento organizacional

A partir do conhecimento das estratégias de treinamento, Reichel (2008) sugere que é possível “compreender quando e como aplicar diferentes abordagens em treinamento; conhecer a contribuição dos jogos e casos práticos no treinamento; compreender a interpretação e condução de diferentes tipos de grupos de trabalhadores, assim então, faz necessário entender o perfil da pessoa, para poder moldar uma forma parcial e alternadora, para trazer um entendimento ampliado”.

Dentre uma das boas práticas de TI que envolve, além das equipes de treinamento, mas também os grupos responsáveis pelo recrutamento e seleção, seria estimular os novos colaboradores a expressarem suas ideias e posicionamentos, uma vez que, assim como descrevem Saad e Vieira, um grande número dos profissionais da área de TI possui a seguinte característica:

“Executivos de tecnologia da informação serão pressionados a propor ações que afetem positivamente o negócio, um cenário que implica a saída de cena de profissionais introvertidos em favor daqueles com maior habilidade para circular entre as áreas, entender os problemas da empresa como um todo e, conseqüentemente, contribuir com soluções para os resultados” (2016 APUD SAAD e VIEIRA 2019)

Dessa forma, a partir de estratégias de treinamento, incluindo condições dentro dos ambientes interpessoais e analíticos, são fundamentais para a melhor comunicação entre os colaboradores e as equipes de gestão, resultando em maior eficiência e melhores resultados pelas organizações. De acordo com Reichel (2008), o êxito dentro das atividades por parte dos colaboradores depende de:

“A capacidade de desenvolver habilidades forma a competência, e a melhor forma de instalá-las em nossa mente é o hábito, pois, com a repetição sistemática, aprendemos qualquer habilidade. Por este motivo, muitos métodos de ensino/aprendizagem são embasados na repetição, sendo muito comum em treinamentos operacionais. São necessárias as repetições dos ensinamentos, mas também dos exercícios do treinamento na prática até a pessoa conseguir realizar de forma eficiente as tarefas que foram passadas.” (REICHEL, 2008, p. 59).

4.3 Avaliação de Treinamento

A partir da realização dos treinamentos e a consequente reversão em aprendizagem, é fundamental verificar os resultados obtidos e se houve, de fato, uma melhoria no fluxo das atividades dentro das organizações, sendo o setor de qualidade responsável por essa mensuração através de auditorias de qualidade, as quais, de acordo com Ramos (1991), são definidas como:

“Uma auditoria da qualidade é uma avaliação planejada, programada e documentada, executada por pessoal independente da área auditada, a fim de verificar a eficácia do sistema de qualidade implantado, através da constatação de evidências objetivas e da identificação de não-conformidades, servindo como mecanismo de realimentação e aperfeiçoamento do sistema da qualidade” (RAMOS, 1991, p. 88)

A partir dessas avaliações constantes é possível identificar pontos que precisam ser ajustados e melhorados tanto pelos colaboradores como pelas próprias equipes de treinamento. De acordo com Ramos (1991), não há um padrão para a estruturação dos sistemas de auditorias de qualidade, a qual deve ser feita de forma individual e de acordo com as necessidades de cada empresa.

Para Niduu (2019), o baixo rendimento, que deve ser identificado através das auditorias de qualidade dentro das organizações, é uma consequência da falta de clareza dos colaboradores sobre a forma como estão inseridos dentro dos processos da empresa e da falta de treinamento organizadas pelas empresas. A solução, de acordo com Ramos (1991), é realizar um acompanhamento das ações corretivas combinadas com auditorias que avaliam a efetividade das medidas implantadas, verificando-se, de forma concomitante, a eficácia das ações corretivas aplicadas.

5. ANÁLISE E RESULTADOS: APLICABILIDADE DAS BOAS PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DA INFRAESTRUTURA EM TI

Dentro do gerenciamento da infraestrutura em TI, as boas práticas são essenciais para a conversão dos princípios básicos em recomendações objetivas, isso permite o alinhamento dos interesses da própria organização, além de preservar e até influenciar no valor econômico a longo prazo de uma empresa, facilitando o acesso aos recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, bem como a sua longevidade (IBGC, 2016). Dessa forma, de acordo com a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP, 2016), as boas práticas, dentro da governança de TI, são responsáveis por:

- “Possuir orçamento de investimentos e de custeio;
- Elaborar, discutir e aprovar com as áreas de negócio o orçamento de TI;
- Definir e priorizar os projetos de TI, de acordo com a estratégia de negócio;
- Garantir que o orçamento atenda a todas as áreas da entidade;
- Estimar custos de manutenção e renovação do parque tecnológico;
- Acompanhamento efetivo da realização do orçamento” (ABRAPP, 2016, p.13)

5.1 Instrumento da Pesquisa: Elaboração e aplicação do questionário

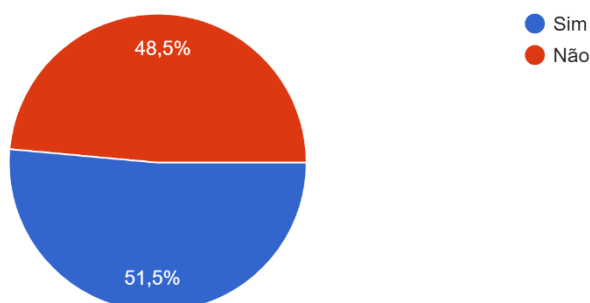
Para a melhor compreensão da aplicabilidade das boas práticas na governança em TI através de treinamentos e no desenvolvimento de pessoas, um questionário (Apêndice 01) foi elaborado dentro da plataforma *Google Forms*, contendo 10 (dez) perguntas fechadas, alinhadas ao estudo bibliográfico, foi aplicado para 241 profissionais do setor de TI em três empresas de diferentes segmentos.

5.2 Apresentação dos Resultados

Após a coleta do questionário, foi obtido os resultados conforme demonstrativo dos gráficos do *Google Forms* e aplicação de comentários alinhados a pesquisa teórica do presente estudo.

Questão 01:

A empresa onde trabalha, possui um modelo de gestão que é divulgada por toda organização?
241 respostas



Fonte: *Google Forms* (2021)

De acordo com o Gráfico 01: 48,5% dos entrevistados não trabalham em uma empresa com um modelo de gestão que é divulgado por toda a organização. Dentro do ambiente corporativo, é comum que haja a adequação por parte dos colaboradores dentro da cultura da empresa, portanto, é fundamental que haja a aplicação de um modelo de gestão para impactar e direcionar os colaboradores dentro das expectativas e do propósito da empresa.

Mencionado nas páginas 18 a 20, a empresa precisa investir em recursos de gestão, para maximizar resultados e tornar procedimentos operacionais mais eficientes, desde uma gestão pelas tarefas e até mesmo incluindo a gestão por processos, sendo assim, dimensionar para a empresa as tarefas que a equipe de infraestrutura se dispõe para poder auxiliar em qualquer problema.

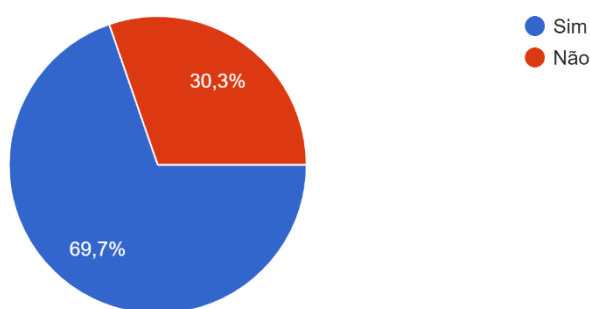
“Quando os objetivos do treinamento e desenvolvimento estão sendo atingidos, a empresa pode investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário. Assim sendo, a organização está habilitada a buscar novas iniciativas de melhorias, bem como: gestão da qualidade, produção e logística, competição baseada no tempo, produção enxuta/empresa enxuta, criação de organizações focalizadas no cliente, gestão de custos baseada em atividades, empowerment dos funcionários.” (REICHEL, 2008, p. 15)

Desse modo, a questão nos demonstra que mesmo sendo orientado por especialistas a ampla comunicação e divulgação ainda existem empresas que não compartilham seus fundamentos e a sua visão com seus colaboradores, o que pode resultar na falta de clareza, por parte deles, em relação ao rumo da empresa.

Questão 02:

Você percebe que na área de TI existe um modelo de governança, alinhado as estratégias e objetivos organizacionais?

241 respostas



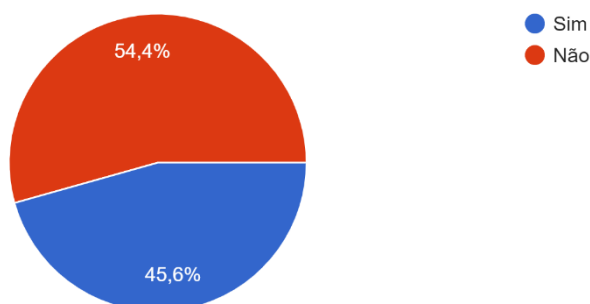
Fonte: *Google Forms* (2021)

De acordo com o Gráfico 02: 70% dos colaboradores afirmaram a presença de modelos de governança que alinham as estratégias e os objetivos organizacionais, cuja presença é fundamental para a compreensão de metas e do alto nível de comprometimento nas atividades da empresa. A falta destes modelos pode resultar em prejuízos decorrentes da falta de eficiência e de produtividade por parte dos colaboradores, sendo assim, a possibilidade de inclusão de modelos como ITIL e seu ciclo de vida, conforme visto na página 30, fazem com que os chamados possam ser tratados com uma estratégia e uma determinada eficiência de resolução que possa ser tratado como excelência para aqueles que são atendidos.

Questão 03

Na sua área de atuação, são estabelecidas metas a serem cumpridas mensalmente?

241 respostas



Fonte: *Google Forms* (2021)

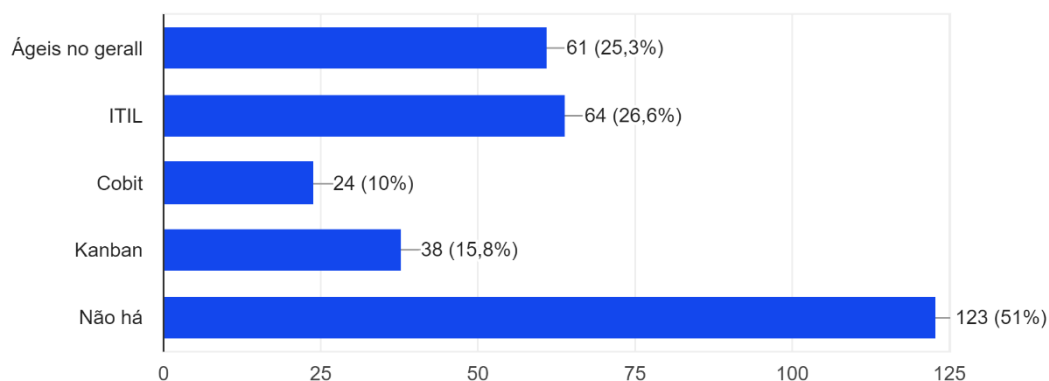
A partir do Gráfico 03: observa-se que mais de 50% dos colaboradores não possuem metas a serem cumpridas mensalmente resulta na falta de clareza e de direcionamento, o que pode prejudicar na performance do setor e interferir sobre os resultados da organização.

Conforme citado nas páginas 25 e 26, há a necessidade de inclusão de procedimentos e regras, mas também incrementar metas e objetivos que auxiliam o ciclo contínuo de melhoria que trazem grandes resultados com o passar do tempo

Questão 04:

Na sua área, existe a utilização de alguma das metodologias abaixo mencionadas?:

241 respostas



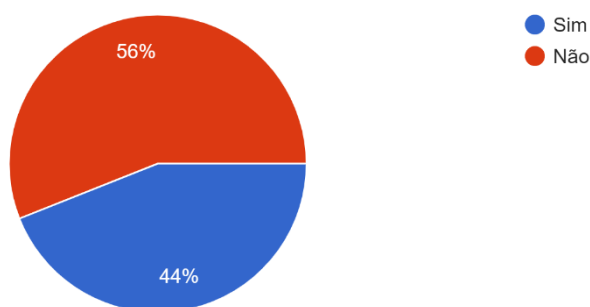
Fonte: *Google Forms* (2021)

A partir dos resultados obtidos no Gráfico 04, observa-se que 51% dos colaboradores afirmaram que não há a utilização de metodologias ágeis e de ferramentas de organização, comprometendo, assim, a performance e a produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, dos resultados da própria empresa. No capítulo 3, na página 28 deste estudo, podemos citar que dentro da área de TI, as metodologias ágeis contribuem para tornar os projetos mais maleáveis e moldados através de práticas de mercado mais intensas e planejadas. Nesse cenário, a performance do trabalho seria garantida pela adoção de métodos independentes, os quais, não necessariamente, indicam que a existência de uma boa gestão para o local.

Questão 05:

A empresa possui um plano de treinamento destinado aos funcionários?

241 respostas



Fonte: *Google Forms* (2021)

De acordo com o Gráfico 05, observa-se que 56% dos colaboradores indicaram a ausência de planos de treinamentos, o que pode comprometer o processo de aprendizagem e de aperfeiçoamento por parte dos colaboradores, os quais podem resultar em falta de motivação e baixo desempenho dentro das atividades organizacionais. É importante ressaltar que os treinamentos são responsáveis pela valorização e capacitação dos colaboradores, impactando diretamente na produtividade e nos resultados obtidos pelo setor. Referido na página 41, é de suma importância estimular os novos colaboradores a expressarem suas ideias e posicionamentos. A ausência de inovação, decorrente da falta de treinamentos, resulta, de acordo com Reichel (2008), em:

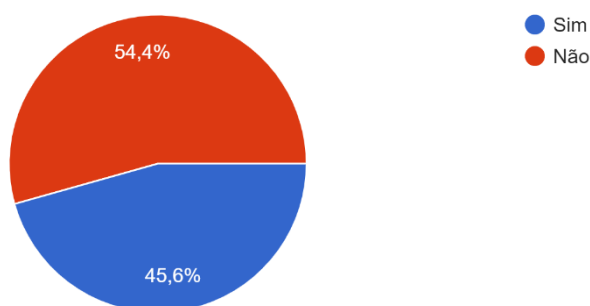
“Normalmente uma organização sem inovação tem alguns procedimentos que provocam desânimo no meio dos empregados, deixando de desenvolver

atividades proativas, e o corpo social se torna pouco criativo". (REICHEL, 2008, p. 45)

Questão 06:

Quando ingressou a empresa você foi treinado nos processos de TI?

241 respostas



Fonte: *Google Forms* (2021)

A partir dos resultados obtidos no Gráfico 06, observa-se que apenas 45,6% dos colaboradores receberam algum tipo de treinamento em relação dos processos de TI, o que pode resultar em dificuldades e desafios na eficiência dos colaboradores dentro do setor de TI.

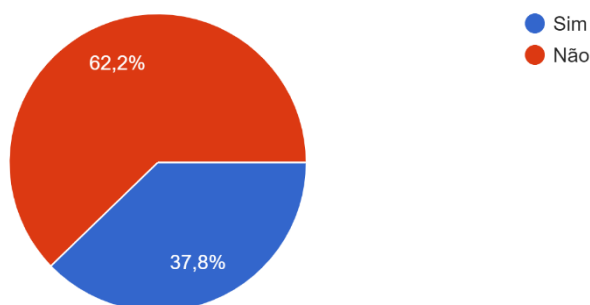
De acordo com Reichel (2008), o treinamento aplicado dentro de um planejamento é essencial na transmissão das informações, no desenvolvimento de habilidades e na modificação de atitudes dos colaboradores, resultando em atividades realizadas com maior eficiência e no aprimoramento profissional.

Na infraestrutura de TI, após os ensinamentos que o time de recursos humanos propõe junto a segurança de trabalho, o colaborador pode passar por um processo de treinamento e ser ensinado pelo líder e o supervisor, sobre as demandas, aberturas de chamados e também os processos ágeis que a empresa pode obter através de certificações de ITIL e Cobit

Questão 07:

Existe um documento, como um manual ou procedimento de trabalho, destinado as boas práticas em TI?

241 respostas



Fonte: *Google Forms* (2021)

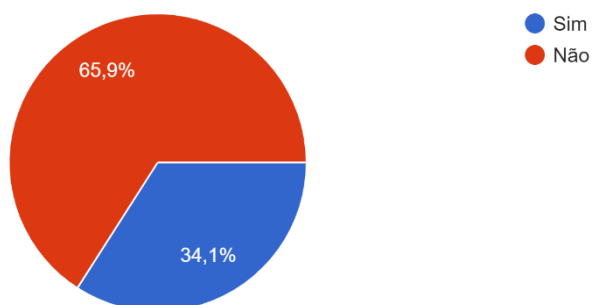
A partir dos resultados obtidos no Gráfico 07, observa-se que 62,2% dos colaboradores afirmaram que não há um documento relacionado com as boas práticas em TI, demonstrando a falta de padronização e de compreensão dos procedimentos executados pelo setor, implicando em processos desorganizados e na possibilidade de decisões que violam as políticas da empresa ou contrários aos valores da organização.

Após a aplicação da instrução dos procedimentos, faz necessário a gerência de TI aplicar o COBIT, conforme é explicado nas páginas 32 a 34, com seus princípios básicos, para integralizar os métodos e procedimentos, atribuindo auditorias sobre o colaborador ter o entendimento e poder auxiliar de maneira melhorada a todos os tipos de processos conforme e lhe passado.

Questão 08:

Se respondeu sim a resposta anterior, eles fazem parte do treinamento da empresa continuamente?

182 respostas



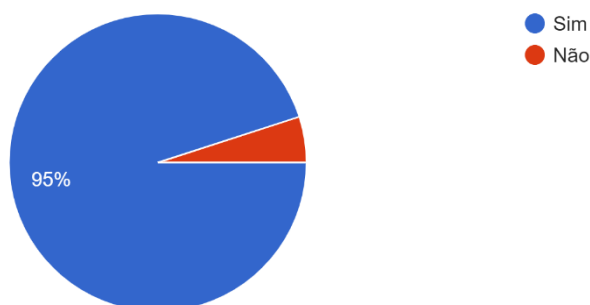
Fonte: *Google Forms* (2021)

A partir dos resultados do Gráfico 08 e complementando com as informações obtidas no gráfico anterior, observa-se o distanciamento entre o setor de TI com as outras áreas da empresa, prejudicando na comunicação entre os colaboradores dentro da própria organização, interferindo diretamente na produtividade e nos resultados obtidos.

Questão 09:

Você acredita que a aplicabilidade de treinamentos alinhado a gestão organizacional promovem o desenvolvimento contínuo na sua atuação profissional?

241 respostas



Fonte: *Google Forms* (2021)

De acordo com os resultados do Gráfico 09: apenas 5% dos colaboradores não acreditam que os treinamentos alinhados com a gestão organizacional sejam capazes de promover o desenvolvimento contínuo dentro da atuação profissional, sugerindo o alto nível de consciência sobre a importância sobre o processo de aprendizagem e de obtenção de conhecimento para o crescimento profissional, obrigando, quando há a ausência de treinamentos dentro da empresa, os colaboradores a buscarem em fontes externas. Em relação à importância dos treinamentos, Reichel (2008) afirma que:

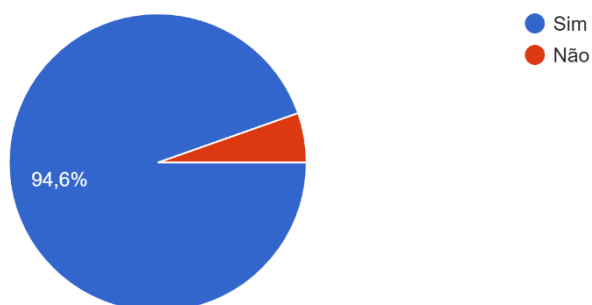
“O desenvolvimento de estudos na área de treinamentos técnicos e comportamentais exige a compreensão das diferenças e da importância de cada uma destas modalidades. Assim sendo, é de suma importância que o gestor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) analise os seguintes fatores:

- Estudar a importância e as características do treinamento técnico e comportamental;
- compreender as habilidades voltadas para obter resultados;
- conhecer as características da aprendizagem.” (REICHEL, 2008, p. 111).

Questão 10:

Você acredita que a aplicabilidade de treinamento por meio de manuais ou procedimentos de boa governança contribuem com a organização e sinergia no setor de infraestrutura TI?

241 respostas



Fonte: *Google Forms* (2021)

A partir dos resultados obtidos no Gráfico 10, observa-se que 94,6% dos colaboradores acreditam que a aplicabilidade de treinamentos através de manuais e procedimentos de boa governança impactam diretamente sobre a organização e a sinergia dentro da infraestrutura no setor de TI, as quais são fundamentais para o crescimento e o nível de qualidade das atividades que serão executadas pela área, impactando diretamente sobre os resultados que serão alcançados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o setor de TI é responsável tanto pelo alinhamento estrutural quando pela criação e planejamento das estratégias dentro das organizações, o que demonstra a importância do investimento na área com o intuito de visar a melhoria da produtividade e maior rentabilidade.

Contudo, a aplicação da pesquisa e seus resultados demonstraram os avanços em tecnologia não incorporaram a Governança organizacional e seus modelos de gestão, ficando uma área de TI separada da estrutura organizacional. Como se ela não fosse liderada e desenvolvida por pessoas.

Assim, se dá a ausência na maioria dos casos das ações de boas práticas para o gerenciamento da área, e ausência do conhecimento de novas metodologias de apoio, como as ágeis para obtenção de resultados de toda a equipe.

A partir do estudo também foi possível perceber que há a consciência, por parte dos profissionais, sobre a importância da gestão organizacional para o desenvolvimento profissional e o crescimento na carreira, assim como a presença de treinamentos para a melhoria da organização e sinergia no setor de infraestrutura TI dentro das organizações.

Por outro lado, de acordo com os resultados encontrados, diversas empresas ainda não possuem manuais ou procedimentos de trabalho destinados às boas práticas em TI, além de não apresentarem planos e estratégias de treinamento destinados aos colaboradores, interferindo diretamente sobre a produtividade e o desempenho dentro das atividades, o que, conseqüentemente, prejudica os resultados obtidos pela equipe de trabalho.

Diante desse cenário, os profissionais do setor de TI tendem a buscar conhecimento externo, uma vez que entendem sobre a importância do processo de aprendizagem.

Neste tocante é possível compreender que os objetivos incluídos ao estudo foram atendidos, pois observa-se a importância dos treinamentos para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, melhorando a qualidade de trabalho e o ambiente dentro das empresas, impactando diretamente sobre a eficiência dos processos e procedimentos realizados e, conseqüentemente, sobre o desempenho

dos profissionais e o crescimento das organizações, aprimorando os serviços a serem entregues.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Manual de Boas Práticas em Tecnologia da Informação: Principais direcionadores estratégicos de TI**. ABRAPP, 2016, p.13.

ALBERGANIA, O. **Métodos ágeis: o que são e como impactam o seu negócio?**. 2020. Disponível em: <<https://www.lumis.com.br/a-lumis/blog/metodos-ageis-o-que-sao-e-como-impactam-o-seu-negocio.htm>>. Acesso em: 22 out. 2021.

BARBOSA, R. **Teoria das Relações Humanas: Resumo Completo**. 2012. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2015/03/teoria-das-relacoes-humanas-conceito.html>>. Acesso em: 18 out. 2021.

CEPIK, M.; CANABARRO, D. **Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil**. Rio Grande do Sul: Editora da UFRGS. 2014.

CHIARI, R. O que é COBIT? **Compreenda os principais conceitos do framework**. Disponível em: <<https://www.itsmnapratica.com.br/conceitos-cobit-5/>>. Acesso em: 17 out. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DIAS, F. **Gestão por processos: o que é e como funciona?**, 2018. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gestao-por-processos>>. Acesso em: 10 out. 2021.

ESTEVES, R. J. F. **A implementação das boas práticas ITIL na administração pública: um estudo de caso**. 2008. 473 p. Tese (Mestrado) – Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a Governança em TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

FREITAS, L. S.; FARIAS, K. M. O. **A gestão por competências como ferramenta para gerir conflito entre gerações**. Revista Científica FacMais, v. 14, n. 3, p. 5-15, 2018

FUCK, M. P.; VILHA, A. M. **Inovação Tecnológica: da definição à ação**. Contemporâneos, n. 9, 2012.

FUJI, R. F. **Governança de TIC: um estudo sobre os frameworks ITIL e COBIT**. 2017, p. 29-37. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Comunicação, Universidade Estadual de Londrina, 2017.

GREYCAMPUS. **ITIL Trainer Workbook**. United Kingdom: Greycampus, 2013.

INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION (ISACA). 2012. Disponível em: <<https://www.isaca.org/>>. Acesso em 27 out. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa/principiosbasicos>>. Acesso em 29 out. 2021.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações**. *Perspect. ciênc. inf.*, v.21, n. 1, p. 97-118, 2016.

LOPO, A. et al. **Custo de oportunidade, custo de capital, juros sobre o capital próprio, EVA® e MVA®**. In: MARTINS, E. (Org.). *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 4, p. 186-259.

MARIOTTI, F. S. **Kanban: o ágil adaptativo**. *Engenharia de Software Magazine*, v. 45, p. 6-16. 2012.

MENDES, G. **O que é Metodologia? Qual a importância?**. 2021. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/metodologia/>>. Acesso em: 15 out. 2021.

NIDUU. **Não investir em treinamentos pode estagnar sua empresa. Descubra porquê**. 2019. Disponível em: <<https://niduu.com/blog/nao-investir-em-td>>. Acesso em: 14 out. 2021.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional: o desafio da construção de modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010. 155 p.

RAMOS, A. W. **Auditorias da Qualidade**. *Produção*, v. 1, n. 2, p. 87-95, 1991.

REDAÇÃO VULPI, 2018. Disponível em: <<https://blog.vulpi.com.br/area-de-ti/>>. Acesso em: 19 out. 2021.

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008., p. 15-111.

RICHERS, R. **Objetivos como razão de ser da empresa.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 1, p. 50-62. 1994

RIBEIRO, F. A. **Taylorismo, fordismo e Toyotismo.** *Lutas Sociais*, v. 19, n. 35, p. 65-79, 2015.

RUNRUN.IT. **[Guia] O que é gestão? Tudo o que você sempre quis saber para ser um bom líder.** Disponível em: <https://blog.runrun.it/o-que-e-gestao/>. Acesso em 29 out. 2021.

SANTOS, L. C.; BARUQUE, L. B. **Governança em Tecnologia da Informação.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). 2005. Disponível em: < <https://www.scip.org/> >. Acesso em: 16 out. 2021.

TOMIAK, R. **Integração de Processos eTOM-ITIL Para Provedores de Serviços de Telecomunicações eTOM e Clientes ITIL V3: Subtítulo.** Dissertação de Metrado em, Publicação Junho/08, Departamento de Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 135p.

VILAS BÔAS, R. **O grande desafio do alinhamento estratégico entre Negócio e TI,** 2014. Disponível em: <<https://pmkb.com.br/artigos/o-grande-desafio-do-alinhamento-estrategico-entre-negocio-e-ti/>>. Acesso em: 15 out. 2021.

VEGARA, S. C.; BRANCO, P. B. **EMPRESA HUMANIZADA: a organização necessária e possível.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n.2, p. 20-30, 2001.

VIEIRA, V. **Demanda cresce por profissionais de TI durante a crise.** 2019. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/geral/demanda-cresce-por-profissionais-de-ti-durante-a-crise/>>. Acesso em: 15 out. 2021.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. *Cultura Organizacional.* Porto Alegre: Artmed, 2004.

APENDICE 01



Questionário sobre treinamentos e boas práticas de TI

Questões voltadas aos principiantes do ramo.

A empresa onde trabalha, possui um modelo de gestão que é divulgada por toda organização? *

- Sim
- Não

Você percebe que na área de TI existe um modelo de governança, alinhado as estratégias e objetivos organizacionais? *

- Sim
- Não

Na sua área de atuação, são estabelecidas metas a serem cumpridas mensalmente? *

- Sim
- Não

Na sua área, existe a utilização de alguma das metodologias abaixo mencionadas?: *

- Ágeis no geral
- ITIL
- Cobit
- Kanban
- Não há

A empresa possui um plano de treinamento destinado aos funcionários? *

- Sim
- Não

Quando ingressou a empresa você foi treinado nos processos de TI? *

- Sim
- Não

Existe um documento, como um manual ou procedimento de trabalho, destinado as boas práticas em TI? *

- Sim
- Não

Se respondeu sim a resposta anterior, eles fazem parte do treinamento da empresa continuamente?

- Sim
- Não

Você acredita que a aplicabilidade de treinamentos alinhado a gestão organizacional promovem o desenvolvimento contínuo na sua atuação profissional? *

- Sim
- Não

Você acredita que a aplicabilidade de treinamento por meio de manuais ou procedimentos de boa governança contribuem com a organização e sinergia no setor de infraestrutura TI? *

- Sim
- Não