

ROBERTO MIRANDA DA SILVA

**SISTEMA DE TRABALHO DE ALTA PERFORMANCE: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EQUIPE DE INFRAESTRUTURA DE TI**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a conclusão do curso de MBA em
Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Raymundo Vasconcelos

São Paulo

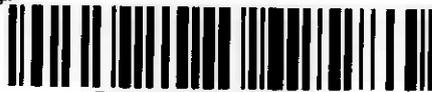
2014

MBA/TI
2014
S382

564



Escola Politécnica - EPEL



31500023564

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

X

M2014AA

Silva, Roberto Miranda da

Sistema de trabalho de alta performance: um estudo de caso em uma equipe de infraestrutura de TI / R.M. da Silva. -- São Paulo, 2014.

72 p.

Monografia (MBA em Tecnologia da Informação) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Liderança 2.Gestão do conhecimento 3.Equipes auto-geridas I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

PCS

[2673171]

AGRADECIMENTOS

A Deus pela Vida, Saúde e Amor.

A Hellen, minha esposa e companheira, pelo amor, compreensão, paciência e por me proporcionar a maior das alegrias, o nosso filho.

Ao Gabriel, meu filho, meu anjo, que chegou no meio desta jornada.

A meus pais: José e Maria Miranda pelo carinho, amor incondicional e incentivo para os estudos.

Aos amigos do curso: Gustavo Fieri, Alan Vangelis (Minion) e Marco Peixoto pelos trabalhos e risadas.

Ao PECE e todo o corpo docente da Universidade de São Paulo.

Ao meu orientador Professor Raymundo Vasconcelos pela amizade e orientação não só no trabalho, mas também no meu crescimento profissional e intelectual.

**“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.
(Marthin Luther King)**

RESUMO

As equipes de trabalho têm se destacado como uma importante ferramenta de competitividade das organizações. Para o alcance de suas estratégias, objetivos e resultados, as organizações têm criado meios de medir o desempenho das equipes para garantir alta competitividade no mercado. Diante disto, a diretoria de TI de uma empresa de telecomunicações desenvolveu indicadores de desempenho com o objetivo de medir a performance de suas equipes e garantir serviços mais ágeis e com melhor qualidade. Com a finalidade de trazer uma contribuição para este contexto, foi realizado um estudo de caso em uma equipe de infraestrutura de TI (divisão de suporte mainframe) da organização e encontrou-se no *Sistema de Trabalho de Alta Performance (STAP)*, elementos que foram capazes de descrever as dificuldades encontradas e propor sugestões à equipe. Os elementos selecionados foram: missão, visão, valores, estratégia e objetivos organizacionais, liderança (treinadora, facilitadora e orientadora), equipes autogeridas, gestão do conhecimento e gerenciamento de processos de negócios. Para medir a percepção da equipe quanto aos elementos estudados, foi aplicado uma entrevista com a liderança da equipe e um questionário com os colaboradores. Em seguida, baseado nos resultados, foi elaborado um quadro com as dificuldades apresentadas pelo líder e os colaboradores, seguido de sugestões de melhoria. De maneira geral, os resultados foram satisfatórios e acredito que se aplicado, podem ajudar a equipe nos indicadores de desempenho da organização e elevar o nível da mesma a alta performance.

Palavras-Chave: Sistema de Trabalho de Alta Performance. Equipes Auto Geridas. Equipes de Alta Performance.

ABSTRACT

The use of work teams have emerged as an important tool for organizations competitiveness. In order to achieve their strategies, objectives and results, organizations have created ways to measure the performance of teams to ensure high market competitiveness. Given this, the IT management of a telecommunications company developed performance indicators in order to measure the performance of the teams and ensure quality and efficiency of services. In this context, a case study was carried out with an IT infrastructure team (mainframe support division) of the organization and it was found in in High Performance Work System (HPWS) elements that were able to describe the difficulties encountered by the team and propose suggestions to the team. The selected items were mission, vision, values, strategy and organizational goals, leadership (coach, facilitator and advisor), self-managed teams, knowledge management and management of business processes. To measure the perception of the team concerning the elements studied, it was applied an interview with the leadership team and questions with employees. Then, based on the results, we designed a framework with the difficulties presented by the leader and employees, followed by suggestions for improvement. In general, the results were satisfactory and I believe that if applied, they can help the team in the organization's performance indicators and raise its performance level.

Keywords: High Performance Work System. Self-Managed Teams. High Performance Teams.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	–	Modelo conceitual do objetivo.	14
Quadro 1	–	Elementos de um Sistema de Alta Performance.	19
Quadro 2	–	Características dos elementos.	31
Figura 2	–	Alinhamento organizacional dos elementos de um STAP.	33
Figura 3	–	Organograma da Divisão de Suporte Mainframe.	37
Quadro 3	–	Sugestões de Melhorias.	57

LISTA DE TABELAS

Legenda 1	–	Opções de Respostas.	47
Tabela 1	–	Percepção sobre a missão, visão, valores, objetivos e estratégias.	47
Tabela 2	–	Percepção sobre a missão.	48
Tabela 3	–	Percepção sobre a visão	48
Tabela 4	–	Percepção sobre os valores.	49
Tabela 5	–	Percepção sobre os objetivos organizacionais	49
Tabela 6	–	Percepção sobre as estratégias.	50
Tabela 7	–	Percepção sobre a liderança.	51
Tabela 8	–	Percepção sobre equipes auto geridas	51
Tabela 9	–	Percepção sobre gestão do conhecimento	52
Tabela 10	–	Percepção sobre gerenciamento de processos de negócios.	53

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

BPM	Business Process Management
CIM	Centro Integrado de Monitoração
DB2	DataBase 2
DBA	DataBase Administrator
DRP	Disaster Recovery Plan
DWDM	Dense Wavelength Division Multiplexing
EDA	Esquadrão de Demonstrações Aéreas
HPWS	High Performance Work System
PCP	Planejamento e Controle da Produção
RAF	Royal Air Force
RH	Recursos Humanos
SCM	Supply Chain Management
SOA	Service Oriented Architecture
TI	Tecnologia da Informação
VTL	Virtual Tape Library
STAP	Sistema de Trabalho de Alta Performance

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVO	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	METODOLOGIA	15
1.5	ESTRUTURA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTA PERFORMANCE	17
2.1.1	Missão	20
2.1.2	Visão	21
2.1.3	Valores	22
2.1.4	Objetivos Organizacionais	22
2.1.5	Estratégia	23
2.1.6	Liderança Treinadora, Facilitadora e Orientadora	24
2.1.7	Equipes Autogeridas	26
2.1.8	Gestão do Conhecimento	28
2.1.9	Gerenciamento de Processos de Negócios	29
2.2	QUADRO DE CARACTERÍSTICAS DOS ELEMENTOS DO STAP	30
2.3	ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL DOS ELEMENTOS DE UM STAP	32
3	OBJETO DE ESTUDO	34
3.1	INFRAESTRUTURA DE TI	34
3.2	CARACTERÍSTICAS DO OBJETO DE ESTUDO	35
3.2.1	A Organização	35
3.2.2	A Divisão de Suporte Mainframe	35
3.2.3	Os Clientes	37
3.2.4	As Responsabilidades	38
3.2.5	Os Indicadores de Desempenho	39

4	APLICAÇÃO DA PESQUISA	40
4.1	PROCEDIMENTOS	40
4.2	PARTICIPANTES	42
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS. .	43
5.1	DADOS COLETADOS NA ENTREVISTA	43
5.2	DADOS COLETADOS NO QUESTIONÁRIO	47
5.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS APRESENTADOS NAS PESQUISAS	54
5.4	PROPOSTA DE MELHORIA PARA A CRIAÇÃO DE UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE	57
5.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E MELHORIAS PROPOSTAS	60
6	CONCLUSÃO	61
7	TRABALHOS FUTUROS.	63
	REFERÊNCIAS	64
	APÊNDICES	69

1. INTRODUÇÃO

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a sociedade passa por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Nas organizações, o impacto dessas transformações materializa-se por intermédio de processos, técnicas, novas tecnologias e novos modelos de gestão. Rotter (2010) sustenta que as organizações atualmente passam por mudanças com o objetivo de garantir sobrevivência, modernização, competitividade e que a busca incessante por resultados é uma constante.

Ainda nesta mesma linha de considerações, a Tecnologia da Informação (TI) está diretamente relacionada com as transformações e mudanças citadas. Nas organizações é cada vez mais comum o uso do termo alinhamento de TI aos negócios. Henderson e Venkatraman (1993) definiram como o grau de ajuste e integração entre a estratégia de negócios, estratégia de TI, infraestrutura de negócios, e infraestrutura de TI. Isto vem ao encontro de Chan et al.(2006), que salienta que o alinhamento leva ao uso mais focado e estratégico da TI, que, por sua vez, leva ao aumento da performance.

Paralelamente, equipes de trabalho têm se destacado como um importante instrumento organizacional para o alcance dos objetivos estratégicos e dos resultados almejados. Com isso, as organizações têm diante de si o desafio de criar ações que possam contribuir para o desenvolvimento de pessoas e equipes. Brandão e Guimarães (2001) afirmam que as pessoas são recursos determinantes, pois a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados e aptos às ameaças e oportunidades do mercado.

Diante dessas afirmações, configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar modelos de gestão e indicadores de desempenho que possa garantir resultados eficazes e competitividade. Em decorrência da relevância que as pessoas e as equipes representam no atual contexto em que as organizações atuam, a perspectiva deste trabalho é apresentar elementos que possam garantir uma entrega superior a uma equipe de infraestrutura de TI, quando sustentada por um Sistema de Trabalho de Alta Performance (STAP).

1.1 PROBLEMA

A problemática apontada para o desenvolvimento desta monografia surgiu da necessidade da equipe de Infraestrutura de TI (divisão de suporte mainframe) de uma grande empresa de Telecomunicações do Brasil onde o pesquisador está inserido de tornar-se uma equipe de alta performance para atender os indicadores de desempenho criados pela diretoria de TI da organização.

Os indicadores criados medem a performance da equipe quanto as tarefas, incidentes, problemas e ordens de serviços atendidos no prazo, avaliam a qualidade, rapidez nas respostas e também as ações proativas adotadas para diminuir e evitar a recorrência de chamados, garantindo assim uma melhor performance.

Diante disto, após pesquisas que pudessem atender as necessidades apresentadas, encontrou-se no Sistema de Trabalho de Alta Performance (STAP), elementos que podem trazer melhorias a equipe quando sustentadas por este sistema, elevando a equipe a alta performance.

1.2 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é apresentar sugestões de melhorias a equipe pesquisada de forma que todos possam entender quais são suas metas e objetivos, tenham liberdade para propor melhorias, possam gerenciar os conhecimentos adquiridos e estejam alinhados com os negócios da organização, fazendo com que todos os colaboradores sintam-se parte da organização, garantido alta performance em suas entregas e serviços.

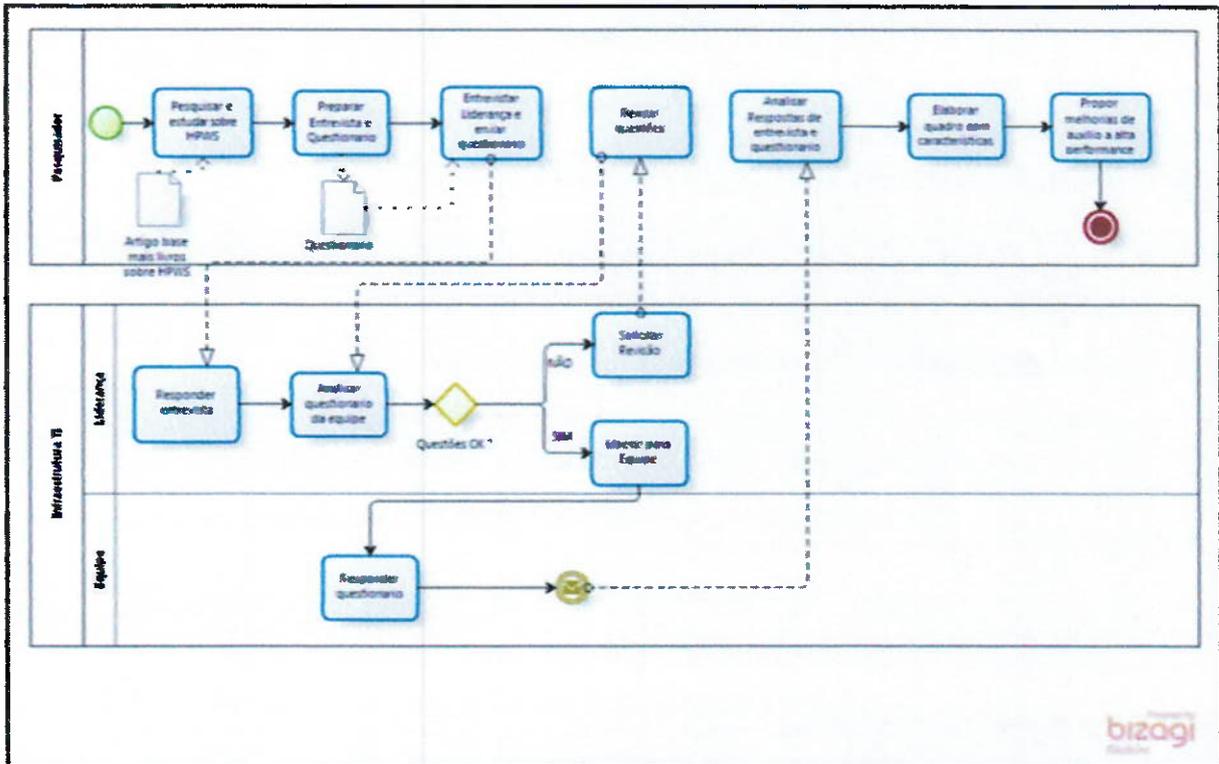
Para o objetivo proposto, serão utilizadas as seguintes ações:

- A partir da revisão da literatura, criar um quadro com os elementos de um Sistema de Trabalho de Alta Performance, em relação a:
 - Missão, visão, valores, estratégia, objetivos
 - Liderança (treinadora, facilitadora e orientadora)
 - Equipes autogeridas
 - Gestão do conhecimento
 - Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM)
- Diagnosticar a percepção da liderança e equipe quanto aos elementos abordados; e

- Elaborar um quadro que apresente sugestões de melhorias para o alcance do objetivo proposto.

A figura 1 apresenta o modelo conceitual de modo a facilitar a compreensão.

Figura 1 – Modelo conceitual do objetivo



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado na figura 1, o modelo conceitual apresenta as etapas utilizadas para atender os objetivos desta monografia, onde através de estudos e seleção de elementos do STAP, é preparado uma entrevista com a liderança e um questionário para equipe pesquisada e através da análise das respostas, é elaborado um quadro com as percepções da equipe e proposto melhorias de auxílio as necessidades da mesma.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi desenvolvido com base nas pesquisas de Rotter (2010), onde a autora explorou os conceitos sobre High Performance Work System (STAP) e comparou as características de comprometimento, trabalho em equipe e gestão de pessoas de dois esquadrões militares através de pesquisa e questionário, o

Esquadrão de Demonstrações Aéreas (EDA) de Alta Performance e o esquadrão Arara, uma equipe considerada comum, e no trabalho de Silva (2007), onde o autor verificou o estilo de liderança e aspectos motivacionais da equipe de Alta Performance do Esquadrão de Demonstrações Aéreas da Força Aérea Brasileira (EDA-FAB) e compara com os pontos destacados pela pesquisadora Owen (1996) com o Grupo Acrobático de Alta Performance da Real Força Aérea Inglesa (Royal Air Force (RAF) – Red Arrows), cujo resultado indicou o alto grau de concordância entre os esquadrões.

Diante disto, considerando a importância dos trabalhos desenvolvidos pelos autores quanto às pesquisas efetuadas, as decisões tomadas e o impacto dos resultados e relacionando com a equipe de infraestrutura de TI pesquisada, que precisa melhorar sua avaliação quanto aos indicadores de desempenho da organização e ao mesmo tempo tornar-se uma equipe com entregas em alto nível, caracteriza-se como justificativa adotar as estratégias dos estudos propostos e com isso, apresentar um quadro baseado nos elementos estudados de um STAP que possam apontar as percepções da equipe e propor melhorias que auxiliem a mesma na busca da alta performance.

Em termos gerais, a pesquisa poderá contribuir para elevar o nível da equipe a alta performance e ajudá-la no cumprimento de seus indicadores, além de contribuir para pesquisas posteriores em outras áreas da TI.

1.4 METODOLOGIA

O método utilizado foi o estudo de caso orientado pelos critérios de pesquisa descritiva que segundo Gil (1999) tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno e que são utilizadas habitualmente por pesquisadores preocupados com a atuação prática.

A técnica utilizada foi a entrevista com líder da equipe que segundo GIL (1999), é eficiente para a obtenção de dados acerca do comportamento humano e um questionário para os membros da equipe que segundo Lakatos e Marconi (1993) caracteriza-se por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador. No questionário, foi utilizada a escala tipo Likert, pontuada de 1 a 4 (discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente)

que segundo Borden e Abbott (1999), é recomendada quando se pretende avaliar a atitude, percepção ou intensidade de sentimentos dos participantes.

Após entrevista e questionário, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme Lakatos e Marconi (1993) permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação.

1.5 ESTRUTURA

O atual trabalho é composto de seis capítulos. O primeiro, introdutório, apresenta a direção da pesquisa, com as considerações iniciais, problema apresentado, objetivo, justificativa e a metodologia utilizada.

O capítulo 2, apresenta a fundamentação teórica, onde é exposto o tema de Sistema de Trabalho de Alta Performance, bem como os elementos selecionados pelo pesquisador. São eles: Missão, visão, valores, estratégia e objetivos; Liderança (treinadora, facilitadora e orientadora); Equipes autogeridas; Gestão do conhecimento e Gerenciamento de processos de negócios (BPM). É apresentado um quadro com as principais características de cada elemento pesquisado e o capítulo é finalizado com o alinhamento entre os elementos de modo a facilitar o entendimento de como os mesmos se relacionam.

O capítulo 3, descreve o objeto de estudo do trabalho com o conceito do que é infraestrutura de TI e as características da equipe analisada.

O capítulo 4 apresenta a aplicação da pesquisa, quais foram os procedimentos e participantes.

O capítulo 5 apresenta a análise e interpretação dos dados coletados durante entrevista e questionário direcionados a equipe, em seguida, é feita uma análise dos resultados apresentados e exposto um quadro que propõe melhorias para a criação de uma equipe de alta performance.

O capítulo 6, expõe as conclusões encontradas.

O capítulo 7, apresenta sugestões de trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os aspectos teóricos com o objetivo de apoiar a proposta desta pesquisa. Os conceitos apresentados serão importantes para o entendimento do Sistema de Trabalho de Alta Performance (STAP).

Num primeiro momento, é apresentado uma exposição sobre STAP para o entendimento do conceito, em seguida, é feita uma análise dos elementos selecionados pelo pesquisador para o objetivo proposto.

Após estudo teórico sobre os temas, é apresentado um quadro com as principais características dos elementos pesquisados para facilitar a compreensão. E, por fim, são apresentados os elementos de STAP estudados e o papel de cada um deles no alinhamento organizacional.

2.1 SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTA PERFORMANCE

Sistema de Trabalho de Alta Performance (STAP) ou em inglês, High Performance Work System (HPWS), segundo Bohlander e Snell (2010) é uma combinação específica de práticas de RH, estruturas de trabalho e processos que maximiza o conhecimento do colaborador, sua habilidade, compromisso e flexibilidade. Os autores ressaltam ainda que STAP são compostos de muitas partes inter-relacionadas que se complementam um ao outro para alcançar os objetivos de uma organização, grande ou pequena.

A origem dos estudos sobre STAP são inconclusivas, Barnes (2001), afirma que STAP tem suas raízes no final do século XX durante a turbulência no ambiente de fabricação nos Estados Unidos, pois a indústria percebeu que a concorrência mundial estava avançando e que era preciso repensar os processos de fabricação. Carillon (1992) expõe que o início do STAP data de 1951 através do instituto de pesquisa Tavistock, quando um novo tipo de organização começou a ser estudada. Bohlander e Snell (2010) relatam que STAP foi desenvolvida por David Nadler para identificar a arquitetura de uma organização que integra aspectos técnicos e sociais de trabalho.

Desde então, muitos conceitos e características foram integrados ao STAP. Nadler et al. (1992) define como uma arquitetura organizacional que reúne trabalho,

pessoas, tecnologia e informações de uma forma que otimiza a harmonia entre eles, a fim de produzir produtos e serviços de alta performance.

Gephart e Van Buren (1996) ampliaram o conceito com elementos que compõem um STAP como: visão e missão, estratégia e objetivos; crença e valores, práticas gerenciais, estrutura organizacional, práticas de trabalho e processos; sistema de recursos humanos e tecnologia, os autores defendem ainda que além dos elementos já relatados, outras características são importantes para tornar o STAP mais efetivo, como: comprometimento, atuação enérgica, sinergia, pessoas apaixonadas e novas abordagens de estilo de liderança onde gerentes tomam-se treinadores, facilitadores e integradores.

Pfeffer (1998) descreve em seu trabalho, sete características chave de um STAP, são elas: 1) segurança no emprego, 2) contratação seletiva de novos funcionários, 3) equipes auto gerenciadas e descentralização de tomada de decisão, 4) compensação sobre o desempenho organizacional, 5) treinamento extensivo, 6) redução de distinções e barreiras quanto a status, vestimenta, língua, e diferenças salariais entre os níveis, e 7) amplo compartilhamento de informações financeiras e de desempenho em toda a organização.

Bohlander e Snell (2010) definem também que além da estratégia de negócios, os princípios ou valores que proporcionam um suporte ao STAP incluem igualitarismo e engajamento, informações compartilhadas, desenvolvimento do conhecimento e alinhamento desempenho x recompensa.

Desta forma, é possível identificar diversos elementos, características e caminho possíveis ao STAP, isso mostra que não temos um guia com melhores práticas ou modelos ideais que podem levar uma organização a alta performance. Bohlander e Snell (2010) reforçam essa afirmação ao salientar que não existe comprovação de melhores práticas que possam ser implantadas em qualquer empresa quanto ao STAP, mas indica em seu trabalho algumas tendências que se parece com um Sistema de Trabalho de Alta Performance , são elas: fluxo de trabalho (equipes autogeridas), contratação (recrutamento seletivo e tomada de decisão em equipe), treinamento (habilidades amplas, treinamento para trabalho em equipe), remuneração (incentivos, participação, divisão de lucros), liderança (treinadores, facilitadores e integradores) e tecnologias (sistema de informações e comunicação).

Na mesma linha de pensamento, Tomer (2001) assegura que seria um erro pensar que STAP pode ser implantado imitando as melhores práticas de outras empresas e indica que uma implantação de STAP implica na transformação da relação empregado x empregador sustentado pela confiança e respeito mútuos.

Como observado, cada autor, de acordo com suas pesquisas, defendeu determinadas práticas, assim como implementações e características. Diante da dificuldade de uma conformidade, alguns trabalhos foram realizados com o objetivo de juntar os elementos, dentre eles, destaca-se Rotter (2010), onde a autora após expor as ideias de diversos autores e concluir que há uma infinidade de subsídios importantes para um Sistema de Trabalho de Alta Performance, desenvolveu um quadro onde evidencia todos os elementos estudados a fim de facilitar a compreensão. O quadro 1 a seguir expõe os elementos levantados pela autora.

Quadro 1: Elementos de um Sistema de Alta Performance

1) Gestão de Pessoas	3) Clareza de princípios
Recrutamento	Visão
Seleção	Missão
Socialização	Estratégia
Remuneração por desempenho	Objetivos
Remuneração superior à média	Crença
Treinamento	Valores
Retenção	Filosofia
Estabilidade	Cultura organizacional
	Práticas gerenciais
2) Características presentes no ambiente de trabalho	Estrutura organizacional
Liderança transformacional	Práticas de trabalho
Participação no processo decisório	Processos
Alinhamento das práticas de RH com a estratégia empresarial	
Fluxos de trabalhos organizados de acordo com o principal negócio da organização	4) Resultados organizacionais
Equipes de trabalho	Motivação
Equipes autogeridas	Flexibilidade
Diminuição dos níveis de gerência	Habilidade
Gerentes atuando como orientadores, facilitadores, integradores	Conhecimento
Sistemas técnicos	Comprometimento
Sistemas de comunicação	Produtividade
Sistemas de informação	Qualidade
Sistemas de tecnologia	Velocidade
Sistemas de medidas de desempenho	Satisfação de funcionários
Compartilhamento de informações	Satisfação de consumidores
Estado reduzido de distinções e barreiras	Performance financeira
Autonomia dos funcionários	Performance operacional
Receptividade a mudanças	Forte clima organizacional
Adaptação ao ambiente externo	Segurança ocupacional
Motivação ativada	Redução da rotatividade de pessoal
Profunda automotivação	Melhora global do desempenho organizacional
Sinergia	Criatividade
Coesão	Fidelidade
Congruência	Empenho
Mudança evolutiva	

Fonte: Rotter (2010)

Conforme observado no quadro 1, a autora separou os elementos em quatro características, são elas: Gestão de pessoas, características presentes no trabalho, clareza de princípios e resultados organizacionais, onde sugere diversos elementos que caracterizam o STAP.

O trabalho de Rotter (2010) teve como objetivo identificar as semelhanças e diferenças entre dois esquadrões da Força Aérea Brasileira quanto ao nível de alta performance apresentado pelos dois esquadrões e para a composição de seu trabalho, cuja área é militar, a autora utilizou os elementos: comprometimento organizacional, equipes de trabalho e gestão de pessoas como estratégia para o alcance de seus objetivos.

Diante disto, baseado nos estudos expostos, notou-se que o tema é bastante amplo e oferece possibilidades diversas de estudo e pesquisa. Com isso, na impossibilidade de analisar todas as características, a monografia foi fundamentada em alguns elementos do quadro criado pela pesquisadora Rotter(2010) e a partir do mesmo, foi composto dos seguintes elementos de interesse do pesquisador e da empresa analisada:

- Missão, visão, valores, estratégia e objetivos;
- Gerentes atuando como orientadores, facilitadores e orientados com nome adaptado para tipo de liderança (treinador, facilitador e orientador);
- Equipes autogeridas;
- Conhecimento, adaptado para Gestão do Conhecimento; e
- Processos, adaptados para Gerenciamento de Processos de Negócios.

Nos subtítulos posteriores serão expostos cada elemento selecionado e suas características.

2.1.1 Missão

Segundo Scott, Jaffe e Tobe (1998) missão é a composição de como os clientes e os colaboradores veem a empresa, quais devem ser os produtos e serviços e que valores são acrescentados para eles, também inclui como o ambiente compreende o seu propósito e o que realmente é feito. Salienta também que a missão é a ferramenta guia para os colaboradores, ajuda a tomar decisões e quais ações tomar.

Para Oliveira (1998), missão é a determinação de "onde a empresa quer ir", corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Ainda neste sentido, para Drucker (1993) a empresa não é definida pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela é definida pela sua missão. "Somente uma definição clara da missão, a razão de existir da organização, torna possível, claro e realista os objetivos da empresa".

Portanto, podemos concluir que missão não é somente uma fonte de direção para os colaboradores, mas também para os clientes, acionistas e ao público em saber que há princípios fundamentais pelos quais a empresa opera, além de identificar a razão de sua existência e o que realmente é feito por ela, a missão norteia os objetivos da organização.

2.1.2 Visão

Segundo Chiavenato (2002), visão é o ato de ver a si próprio no espaço do tempo, à organização deve ter uma visão adequada dos recursos que dispõe e do relacionamento que deseja manter entre o cliente e mercado, satisfazer continuamente as necessidades e enfrentar os desafios. Visão está para aquilo que a organização pretende ser.

Para Collins e Porras (1996), os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem onde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. Os autores sustentam que a visão deve ter uma descrição clara que conduza a imagem de uma situação projetada.

No mesmo caminho, Scott, Jaffe e Tobe (1998) definem visão como uma imagem poderosa do que a empresa quer criar no futuro, reflete aquilo com que ela se preocupa mais, representa uma expressão de como será a missão e está em harmonia com os valores e propósitos.

Com isso, baseado nas referências teóricas, a visão pode ser definida como as convicções futuras que direcionam a trajetória da organização, mostra aos colaboradores, clientes e público o que a organização pretende ser, ao mesmo tempo em que expõe sua ambição e seu posicionamento no espaço do tempo.

2.1.3 Valores

Valores organizacionais são crenças e normas que servem como um guia ético para o comportamento do dia-a-dia das pessoas e da organização como um todo, elas correspondem ao que é importante para a organização e podem ajudar no comprometimento, na tomada de decisão, na responsabilidade e autoconfiança de todos os envolvidos.

Machado (2009) reforça essa afirmação ao definir valores como princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos.

Nesta mesma linha de considerações, para Maximiano (2005) valores da empresa são crenças necessárias para a tomada de decisão e ideais a serem atingidos, o autor reforça que crenças, valores e preconceitos estão na base das normas de conduta, influenciando inúmeros aspectos do comportamento das pessoas nas organizações. Por exemplo, a maneira como os chefes tratam seus funcionários, a maneira como os funcionários tratam os clientes e, de forma geral, como as pessoas se relacionam.

Ainda neste sentido, Collins e Porras (1996) concluem que os valores centrais de uma organização são seus princípios essenciais, juntamente com a missão, definem sua ideologia básica.

2.1.4 Objetivos Organizacionais

Segundo Chiavenato (2002) objetivos são o alvo desejado que uma organização pretende alcançar e que guiam o seu comportamento em relação ao futuro, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. O autor reforça o conceito citando Amabile e Kramer (2012) que concluíram que organizações com objetivos bem definidos, com recursos suficientes para alcançar esses objetivos e com apoio grupal no esforço para alcance dos mesmos, são também organizações com colaboradores que demonstram melhores sentimentos relativamente ao trabalho e à motivação, e uma melhor percepção da organização.

Para Silveira e Bastias (2003) objetivos proporcionam um senso de direção, focaliza os esforços, guia os planos, decisões e ajuda a avaliar o progresso.

Paralelamente, Santos, Lopes e Raimar (1994) definem objetivos organizacionais como intenções premeditadas que valem para a empresa como um todo, que se referem a posições desejadas a serem conquistadas ao longo dos anos. Os Autores definem ainda que ao discuti-los e reformulá-los, eles nos ajudam a melhor equacionar perguntas, como: Onde se situa a empresa hoje e para onde vamos encaminhá-la no futuro? O que podemos esperar como resultados ao agir desta ou daquela forma? O que deve representar a empresa, atualmente e dentro de um futuro previsível, para os seus proprietários, seus públicos-alvo e para a sociedade a que pertence?

Para o desenvolvimento de um bom objetivo organizacional, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) sugerem a utilização de três recursos. Primeiro, definir as características dos objetivos como: coerentes, viáveis porém desafiantes, aprazados, mensuráveis quantitativamente e qualitativamente, claros, explícitos e concisos, conhecidos e acreditados por toda a empresa. Segundo, definir um tema para os objetivos, como: crescimento, rentabilidade, participação de mercado, produtividade e qualidade. Terceiro, definir indicadores de desempenho para os objetivos como resultados de curto, médio e longo prazo.

Portanto, podemos definir que os objetivos organizacionais servem para mostrar para o exterior o que a organização pretende e quais posições almeja conquistar no decorrer dos anos, guia seus planos e decisões, ajuda a avaliar o progresso, servem como motivação e fonte de envolvimento para os colaboradores, podem funcionar como direção a uma determinada ação. Devem ser mensuráveis, claros, explícitos e desafiadores.

2.1.5 Estratégia

Muitos estudos definiram estratégia relacionando-a com a ordenação de ideias, análise das oportunidades oferecidas por meio dos pontos positivos (forças e oportunidades) e negativos (fraquezas e ameaças), assim como objetivos e metas.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, com isso, ao definir estratégia (o que pretende e o que não pretende fazer) as empresas escolhem opções para competir.

Oliveira (1998) define como a situação que analisa e efetiva os fatores externos e internos da empresa, para aperfeiçoar processo e evitar ameaças ambientais com os pontos fortes e fracos. Para Sampaio (2002) o planejamento estratégico pretende não adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitando surpresas.

Ainda neste sentido, Porter (1996) em seu artigo "O que é Estratégia" define três princípios fundamentais para um posicionamento estratégico, são eles:

- Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.
- Estratégia requer que você escolha o que não fazer.
- Estratégia envolve a criação de um "ajuste" entre as atividades de uma empresa. Quando as atividades da empresa são mutuamente reforçadas uns aos outros, os concorrentes não podem imitar facilmente.

Desta forma, podemos entender a estratégia como um processo que consiste na análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, na análise das forças competitivas e na escolha de caminhos para lidar com a concorrência com o intuito de estabelecer ações que contribuam para o alcance da visão organizacional e da construção de um futuro, envolve a escolha do que fazer e o que não fazer e define uma posição única e ajustes nas atividades, minimizando surpresas.

2.1.6 Liderança Treinadora, Facilitadora e Orientadora

Existem diversas definições e conceitos para o termo Liderança e a maioria deles remetem ao poder de influenciar pessoas. Para Hunter (2006) liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

Para Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426), liderança é a qualidade que permite a uma pessoa comandar outras. Drucker (1996) registra que a liderança tem sido considerada como o resultado de pessoas talentosas, com traços dignos, influenciando seguidores a fazerem o que é necessário para a realização de metas empresariais e sociais.

Gaudêncio (2009) conclui que liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura.

Alguns estilos de lideranças foram propostos ao longo do tempo, como o estilo Autocrático, Democrático e Liberal - Laissez-faire (Lewin, White e Lippitt ;1939), o estilo situacional (Hersey e Blanchard;1986), o estilo coercitivo, controlador, orientador e integrador (Krausz;1991).

Bohlander e Snell (2010) através de seus estudos apontam que organizações como Motorola, American-Express e Reebok, descobriram que o sucesso de qualquer Sistema de Trabalho de Alta Performance depende em primeiro lugar do papel de líderes visto como coaches (treinadores), facilitadores e integradores.

Neste contexto, Wolk (2008) define líder treinador como responsável por elevar ao máximo a consciência e a autoestima dos colaboradores e não apenas expande as habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe. Sustenta também que o treinador e o treinado trabalham juntos nas definições de metas para o desenvolvimento pessoal e profissional do treinado, com isso, através da confiança e maturidade, assumem e cumprem responsabilidades. Krausz (2005) define liderança treinadora (coach) como a contribuição para que as pessoas mudem e pensem a respeito de sua visão, de seus valores e crenças, aprofundando sua aprendizagem e incorporando novas habilidades e capacidades.

Paralelamente, a liderança facilitadora segundo Mitroff (1994) é um agente facilitador para que a organização e seus indivíduos consigam atingir os objetivos propostos. Seu papel é de mediar os objetivos e a necessidade dos colaboradores no que tange ao alcance desses objetivos. Para Dejours (1997) a função da liderança facilitadora é servir os colaboradores no ambiente de trabalho para que possibilite o desenvolvimento pleno de suas atividades. Assim, o líder facilitador pode encontrar no trabalho um sentido além do econômico, aumentando a produtividade e a rentabilidade da organização.

Outro estilo importante para o proposito deste trabalho é liderança integradora que segundo Krausz (1991) apresenta ações influenciadas de longa duração e causa baixa resistência, por serem aqueles de natureza difusa e sob a forma de sugestões, ideias, alternativas abertas à discussão e a negociação. Em seu trabalho sustenta que a atuação do líder tende mais a envolver o liderado ativamente nas ações do

que propriamente direciona-las num determinado sentido. A tônica é a busca do consenso, da contribuição e da responsabilidade pelos resultados a serem alcançados em conjunto, sob a forma de parceria. Em estudo mais recente, Krausz (2005) caracteriza a Liderança Integradora como a que respeita o indivíduo como indivíduo, integra as pessoas no grupo e enfatiza a colaboração e o respeito.

Diante disto, podemos concluir que para a busca da alta performance, o líder precisa combinar os três estilos de liderança citados. O líder deve motivar, potencializar e treinar seus colaboradores, mediar necessidade e objetivos, servir quando necessário, encontrar sentido no trabalho dos colaboradores além do econômico, deve ser um agente facilitador, ter a capacidade de influenciar positivamente, deve ser aberto a sugestões, discussões e ideias, um bom negociador, ter a capacidade de envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores, buscar o consenso entre todos, deve ser parceiro e acima de tudo, enfatizar a colaboração e o respeito.

2.1.7 Equipes Autogeridas

Para a avaliação de equipes autogeridas é importante entender as diferenças entre grupos de trabalho e equipes de trabalho. Segundo Robbins (2001), grupos de trabalho interagem apenas para trocar informações e tomar decisões, mas cada um em sua área de atuação, ou seja, não existe objetivo comum, mas sim objetivos individuais. Equipes de trabalho, segundo Souza (2005), é um grupo de pessoas com capacidades complementares, envolvidas com um propósito comum, com finalidades específicas de performance, com uma mesma metodologia de trabalho e com responsabilidades recíprocas.

Nesta mesma linha de considerações, Owen (1996) enfatiza quatro características importantes nas verdadeiras equipes:

Primeiro, uma equipe depende menos de sua estrutura, tamanho, ou até capacidade técnica, e sim da sinergia, ou efeito "dois mais dois igual a cinco", onde o resultado dos esforços do grupo seja considerado e não somente os resultados individuais somados.

Segundo, os membros de uma verdadeira equipe partilham entre si um objetivo e uma visão em comum.

Terceiro, o desenvolvimento de uma equipe requer trabalho árduo e contínuo, mas precisa proporcionar prazer e satisfação para todos os envolvidos, menos interesses individuais e mais interesses coletivos.

Quarto, é necessário existir abertura na equipe, permitindo que todos sejam sempre muito diretos uns com os outros.

Owen (1996) defende também a necessidade de proporcionar o clima e cultura organizacional adequado antes de iniciar um trabalho de equipe. Outro ponto levantado pela pesquisadora é o papel da liderança, onde afirma que só pessoas maduras e com significativo grau de autoconhecimento estão preparadas para delegar, ouvir, admitir seus próprios erros e aprender com os outros, e que o poder se bem entendido, pode ser uma forte alavanca para o envolvimento, a liderança e a motivação de equipes de alta performance.

Paralelamente, equipes autogeridas para Evans e Davis (2005) influenciam múltiplas dimensões de uma organização de estrutura social, incluindo o desenvolvimento de laços, normas de reciprocidade e comportamentos de cidadania organizacional.

As características de equipes autogeridas para Manz e Sims (1996) são: possuir condição de independência, autonomia, flexibilidade e poder de decisão. Essas características definem equipes que decidem suas tarefas para alcançar os objetivos definidos, formando equipes autogeridas. As equipes autogeridas definem seus cronogramas, executam controle de qualidade, preparam orçamentos, recomendam mudanças para o setor, realizam reuniões de segurança e avaliam o desempenho da empresa.

Sob a visão da administração de empresas, os participantes de equipes autogeridas devem ser nas palavras de Semler (1988), "um adulto pensante".

Fleury e Fleury (1995) reforçam a ideia que equipes autogeridas devem participar da detecção e solução de problemas contribuindo com sugestões, decisão sobre fluxo produtivo, participação no rodízio de atividades e ter responsabilidades por atividades de manutenções, para prevenir ou diminuir interrupções produtivas.

Para Taioli et al. (2012) equipes autogeridas é um meio de utilizar melhor os talentos, obter máxima inclusão dos empregados, promover o alinhamento de metas dos níveis hierárquicos da organização, aumentar a produtividade e manter um clima de trabalho que permita atrair e manter os melhores colaboradores. O autor reforça a influência relevante do líder no funcionamento da equipe, na eficácia e na

delegação de atividades e que a liderança eleita pela equipe parece ser a forma mais recomendada, juntamente com a rotação nessa posição.

Com isto, conclui-se que para termos uma equipe autogerida é necessário que a equipe tenha objetivos, propósitos e visões em comum, interesses coletivos, além de autonomia, independência, flexibilidade, contribua com sugestões, tenha poderes de decisão e que o clima e cultura organizacional seja respeitado. Outro ponto a considerar, a liderança, deve ser madura, ter um bom entendimento do poder, deve saber ouvir, aprender com erros para saber delegar e ser eficaz em suas decisões.

2.1.8 Gestão do Conhecimento

Para o entendimento da gestão do conhecimento é importante saber a diferença entre dados, informação e conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998), dados não tem significado, não fornecem crítica ou interpretação que acarretem a tomada de decisão, porém, são importantes no ambiente organizacional como "input" ou entrada indispensável à informação. A informação por sua vez, tem por fim exercer significado e é constituída ao se contextualizar, categorizar, calcular, ajustar e minerar os dados. O conhecimento é um conjunto de experiências, valores e discernimento que oferecem uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informação.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento pode ser tácito ou explícito. O conhecimento tácito é aquele pessoal, difícil de explicar, com percepções subjetivas, intuitivos e baseados nos valores e ideias das pessoas. O conhecimento explícito pode ser entendido facilmente entre as pessoas como aquele mais simples de ser comunicado e compartilhado, em função da sua facilidade de expressão através de números, textos, gráficos, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.

Nickols (2000) adiciona além do conhecimento tácito e explícito o conceito de conhecimento implícito, que é o conhecimento que pode ser dito ou passado, mas que ainda não foi, e define o conhecimento tácito como o que não pode ser dito ou passado.

Paralelamente, Dalkir (2005) define gestão do conhecimento como a coordenação sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura

organizacional a fim de agregar valor através da reutilização e da inovação. Para que essa coordenação seja atingida, é necessário a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento por meio da incorporação de lições aprendidas e melhores práticas com o objetivo de promover uma aprendizagem organizacional contínua.

Barclay e Murray (1997) consideram a gestão do conhecimento uma atividade com dois aspectos básicos. Primeiro, tratar o conhecimento explicitamente como um fator de negócios refletido na estratégia, política e prática, em todos os níveis da empresa. Segundo, estabelecer uma união direta entre as bases intelectuais da empresa tanto explícitas (codificadas) quanto tácitas (conhecimentos pessoais).

Portanto, é notório que a gestão do conhecimento é fundamental para a comunicação entre os colaboradores, a aplicação e compartilhamento de conhecimento traz uma série de benefícios conforme evidenciado pelos autores estudados. Isso é fundamental para o desenvolvimento e performance de uma equipe de trabalho e da liderança, gerando valores para a organização.

2.1.9 Gerenciamento de Processos de Negócios

Segundo Davenport (1994) processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, desde que se tenha começo e fim, entradas e saídas claramente identificados. Esta estrutura auxilia a integração dos setores facilitando a continuidade do fluxo de trabalho.

Para Oliveira (2009), um processo é realizado através de atividades determinadas por uma sequência da qual se obtém um resultado, podendo ser um bem ou um serviço. Também pode ser visto como o desempenho de uma atividade ou um conjunto delas onde haja uma entrada, uma transformação e uma saída, e com isso, alcançar metas. De acordo com o autor, os processos são importantes, porque é através deles que as empresas exercem suas funções, pois todo e qualquer trabalho importante realizado nas empresas, fazem parte de algum processo.

Paralelamente, o gerenciamento de processos de negócio ou em inglês Business Process Management (BPM) segundo Doebeli et al. (2011) é definida como uma abordagem organizacional que abrange os métodos necessários para

alinhar os processos de negócios com os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes.

Para Cruz (2008) é o nome dado a um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que juntos tem a finalidade de tratar de forma holística processos de negócio.

Neste mesmo sentido, Baldam et al. (2009) sustentam que é uma metodologia que visa proporcionar um melhor controle organizacional através de suas ferramentas. Trata-se de uma abordagem estruturada, com base na visão por processos, de análise e melhoria contínua dos elementos de planejamento de uma organização que agrega métodos, técnicas e ferramentas para suporte a planejamento, implantação, gerenciamento e análise.

Para a Gartner, Business Process Management (BPM) fornece governança ao ambiente de processo de uma empresa para melhorar a agilidade e desempenho operacional. Se concentra em uma abordagem estruturada, empregando métodos, políticas, métricas e ferramentas de software para otimizar continuamente as atividades e processos de uma organização.

Alguns fatores importantes citados por Baldam et al. (2009) para o sucesso do BPM são: apoio da alta direção; alinhamento com estratégia da organização; pessoal com experiência e competências necessárias; estrutura orientada ao BPM clara e objetiva.

Desta forma, podemos concluir que o BPM pode ajudar uma equipe no desenvolvimento da alta performance das suas atividades através da ordenação das atividades, processos com começo e fim claramente identificados, atividades determinadas por uma sequência, além de melhorar o controle organizacional, alinhar os processos de negócios, objetivos estratégicos e necessidades dos clientes, fornecendo governança ao ambiente, o que ajuda a otimizar continuamente as atividades da equipe.

2.2 QUADRO DE CARACTERISTICAS DOS ELEMENTOS DO STAP

De acordo com o referencial teórico exposto, é possível notar que cada autor defendeu determinadas práticas e demonstrou diferentes resultados. Para facilitar a compreensão, no quadro 2 a seguir, é apresentado um resumo com as principais características dos elementos pesquisados.

Quadro 2: Quadro de características dos elementos.

Missão <ul style="list-style-type: none"> • Onde a empresa quer ir • Proposito da empresa • O que realmente é feito • Ferramenta guia • Ajuda a tomar decisões • Quais ações tomar • Razão de existir • Fonte de direção • Norteia objetivos 	Visão <ul style="list-style-type: none"> • Modo visionário nas organizações • Ver a si próprio no espaço do tempo • O que pretende ser • Saber onde fica o norte • Saber onde querem ir e o que fazer • Conduzir ao futuro • Imagem do futuro 	Valores <ul style="list-style-type: none"> • Crenças necessárias • Base de normas de conduta • Comportamentos • Atitudes • Decisões • Princípios essenciais • Ideologia básica
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Alvo desejado • Guia planos e decisões • Melhor percepção da organização • Ajuda a avaliar o progresso • Fonte de envolvimento e motivação • Intenções premeditadas • Posições desejadas • Devem ser Mensuráveis, claros, explícitos e desafiadores • Agir desta ou daquela forma 		Estratégia <ul style="list-style-type: none"> • Construir o futuro • Ordenação de ideias • Análise: forças e oportunidades, fraquezas e ameaças, fatores externos/internos • Definição de compromissos e ações • Escolher o que fazer ou não fazer • Entender e lidar com a concorrência • Criação de uma posição única e valiosa • Definir ajustes das atividades
Equipes Auto Geridas <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades complementares • Sinergia • Objetivo, propósito e visão em comum • Interesses coletivos • Abertura na equipe • Independência • Autonomia 		<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade • Poder de decisão • "Um adulto pensante" • Detecção e solução de problemas • Sugestões • Decidir sobre fluxo produtivo • Participa do rodizio de atividades • Responsabilidade por atividades
Liderança treinadora, Facilitadora e Integradora. <ul style="list-style-type: none"> • Motiva e potencializa • Trabalham juntos (treinador/treinado) • Mediador • Serve • Encontra sentido além do econômico • Agente facilitador • Influencia 		<ul style="list-style-type: none"> • Aberto a sugestões e ideias • Aberto a discussão • Negocia • Envolve • Busca consenso • Contribui • Parceria • Enfatiza a colaboração e o respeito
Gestão do Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Lições aprendidas e melhores práticas • Agrega valor • Aprendizagem organizacional contínua • Fator de negócios • Reutilização e Inovação • Coordenação sistemática • Explícitas (entendido facilmente) • Implícitas (pode ser dito ou passado facilmente) • Tácitas (conhecimento pessoal difícil de passar) • Inclui reflexão, síntese e contexto 	Gerenciamento de Processos de Negócio <ul style="list-style-type: none"> • Ordenação das atividades no tempo e no espaço • Começo e fim claramente identificados • Atividades sequências • Melhor controle organizacional • Alinha processos de negócios, objetivos estratégicos e necessidades dos clientes • Múltiplos elementos, conceitos e metodologias • Processos-chave de negócios • Métodos, técnicas e ferramentas • Fornece governança ao ambiente • Otimiza continuamente as atividades 	

Fonte: Elaborado pelo Autor

O quadro 2 apresenta as principais características dos elementos selecionados para estudo deste trabalho, sua divisão foi efetuada pelos elementos estudados e os textos foram retirados das referências pesquisadas para facilitar o entendimento dos elementos abordados neste trabalho.

2.3 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL DOS ELEMENTOS DE UM STAP

Segundo Lorsch & Tierney (2003), alinhamento significa a criação de práticas e estruturas organizacionais que se ajustem simultaneamente às exigências estratégicas de uma empresa e às necessidades de seus colaboradores. Os autores sustentam que gerenciar o alinhamento geralmente é um processo de ajuste contínuo, em vez de uma série de movimentos ocasionais e eventuais.

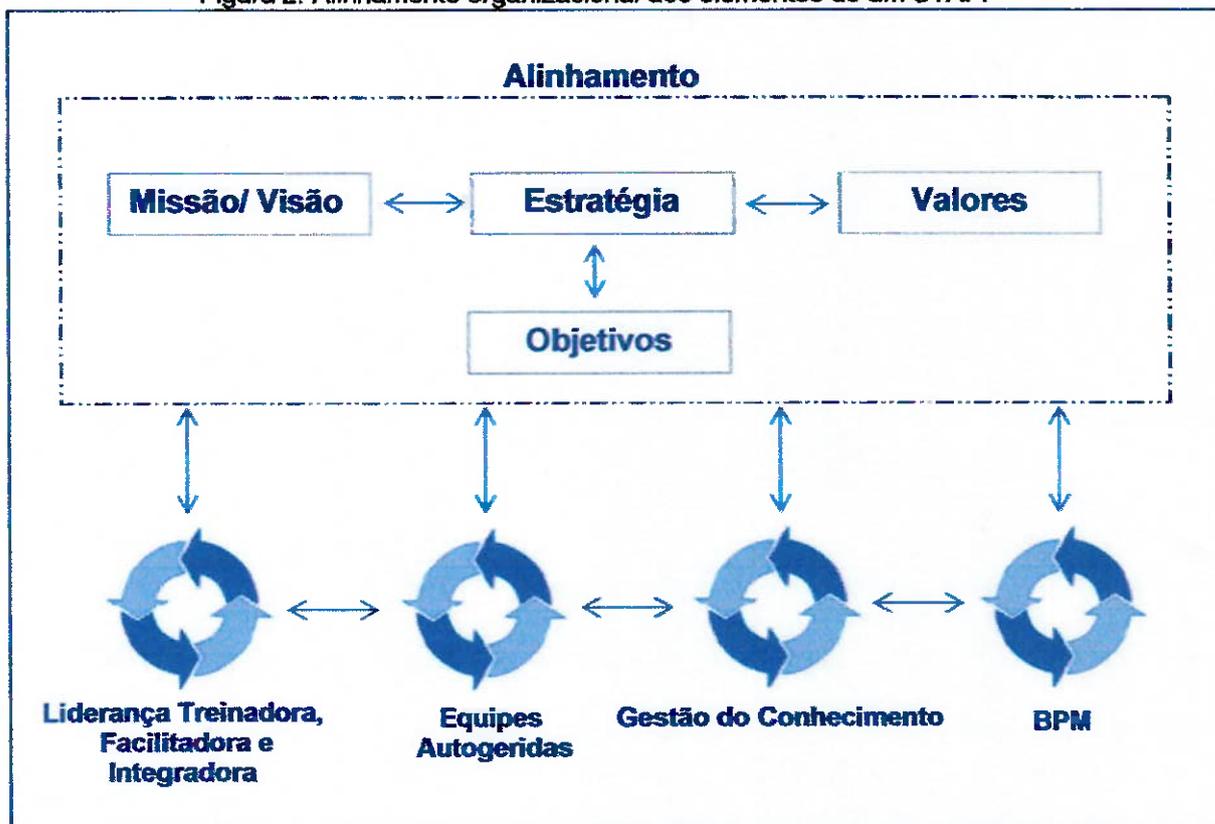
Para Khadem e Khadem (2013) um estado de alinhamento está presente quando todo mundo entende e está comprometido com a visão e a estratégia da empresa, se as pessoas certas estão nos cargos certos, com funções certas ou, ainda, se a colaboração entre as diferentes funções e níveis estiverem alinhadas, podem criar o poder que eleva o desempenho da organização.

Becker, Huselid e Ulrich (1997) definem que as principais características distintivas do Sistema de Trabalho de Alto Desempenho não é apenas a adoção de políticas e práticas adequadas, mas também a maneira como se utilizam estas práticas.

Paralelamente, Gephart e Van Buren (1996) afirmam que para produzir alta performance, uma organização e seus sistemas complexos com diferentes elementos devem ser alinhados. Dentre os elementos iniciais que precisam estar alinhados para produzir sistemas de trabalho de alta performance estão: missão, visão, valores, estratégia, objetivos, práticas de gerenciamento, estrutura organizacional, processos, sistemas de recursos humanos e outros sistemas tais como tecnologia. Na análise dos autores, o alinhamento começa na fase de concepção e continua durante a fase de implementação, mas nunca é plenamente finalizado, depois que tudo estiver alinhado, a organização deve ajustar continuamente.

Diante destas afirmações e baseado no trabalho de Gephart e Van Buren (1996) sobre STAP, a figura 2 a seguir, expõe os elementos estudados neste trabalho e o papel de cada um no alinhamento organizacional.

Figura 2: Alinhamento organizacional dos elementos de um STAP.



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do trabalho de Gephart e Van Buren (1996).

Conforme mostrado na figura 2, para termos um alinhamento efetivo, é necessário que os negócios da empresa, representados pelos elementos Missão, Visão, Valores, Estratégia e Objetivos estejam apoiados por outros elementos que possam gerar valor a organização, como liderança treinadora, facilitadora e integradora, equipes autogeridas, gestão do conhecimento e BPM. Além do apoio e alinhamento entre os elementos, é necessário segundo Gephart e Van Buren (1996) que existam sinergia e ajuste contínuo dos elementos e conforme Lorsch e Tierney (2003) um gerenciamento deste alinhamento para garantir entregas de alto nível.

Desta forma, podemos definir que o alinhamento organizacional dos elementos de um STAP é fundamental para os desafios encontrados pelas organizações em garantir resultados eficazes e maior competitividade.

3. OBJETO DE ESTUDO

Neste capítulo é abordado o objeto de estudo do trabalho com o conceito do que é infraestrutura de TI e as características da equipe analisada.

3.1 INFRAESTRUTURA DE TI

A Infraestrutura de TI refere-se a um conjunto de hardware, software, redes, instalações e serviços, além de envolver operação, gestão e processos. A finalidade da infraestrutura de TI é desenvolver, testar, entregar, monitorar, controlar ou apoiar serviços de TI de forma que uma organização ofereça soluções aos seus colaboradores, parceiros e clientes. Sua administração envolve funções básicas de gestão, como orçamentos, gestão de mudanças, além de organização e controle, assim como aspectos tecnológicos, como planejamento de rede, administração de sistemas operacionais, virtualização e administração de banco de dados. A administração de TI pode ser interna, na organização, ou externa, quando uma parte ou toda infraestrutura é administrada por terceiros.

Entre os profissionais que trabalham com infraestrutura, destacam-se gerentes de infraestrutura, administradores de banco de dados (DBA), analista de redes, analista de suporte, administradores de sistemas operacionais, analistas de middleware, analistas de storage e de telecomunicações.

Laudon e Laudon (2011) reforçam essas afirmações ao definir que uma infraestrutura de TI padrão é constituída de:

- **Hardware:** parte física do computador, ou seja, é o conjunto de componentes eletrônicos necessários para a coleta, processamento, armazenamento e distribuição da informação;
- **Software:** são programas de computadores que desempenham funções específicas de apoio ao usuário final;
- **Redes e Telecomunicação:** infraestrutura que conecta hardware e software;
- **Gerenciamento de dados:** recursos de softwares responsáveis por armazenar de forma estruturada um conjunto de dados e informações.

Paralelamente, Weill et al. (2002) define infraestrutura de TI como a combinação de ativos humanos, tecnologia e processos, e afirmam que 55% do orçamento de TI vai para este esforço. Isso é importante, uma vez que a infraestrutura de TI é a base da capacidade da empresa para executar seus planos de negócios e também é responsável por aproximadamente 50% dos investimentos totais das organizações.

Desta forma, é possível perceber a infraestrutura de TI como vital para o crescimento e desenvolvimento das organizações, ela deixou de ser meramente um departamento de suporte técnico à disposição das solicitações feitas a esta área para se tornar um elemento diferencial para a obtenção de vantagem competitiva e estratégia de negócios das organizações.

3.2 CARACTERÍSTICAS DO OBJETO DE ESTUDO

Para o entendimento do objeto de estudo deste trabalho é necessário analisar previamente a empresa onde a equipe analisada está inserida e a área em que atua para o entendimento da importância, responsabilidades, desafios e oportunidades que possuem em suportar infraestrutura de TI.

3.2.1 A Organização

A organização onde a equipe está inserida é um dos maiores conglomerados de comunicação, informação e entretenimento do mundo, com presença em 24 países e aproximadamente 120 mil empregados. No Brasil, são 19,4 mil colaboradores em mais de 3.700 cidades e mais de 91 milhões de clientes, em seu portfólio destacam-se serviços de banda larga fixa e móvel, voz, ultra banda larga, TV e Tecnologia da Informação.

3.2.2 A Divisão de Suporte Mainframe

Para o entendimento da divisão de suporte mainframe, é necessário antes, verificar como está estruturada a equipe na organização. A infraestrutura de TI da organização pertence a diretoria de infraestrutura e operações que está abaixo da diretoria de Tecnologia da Informação. Ela é dividida em 8 divisões, a saber:

- Supervisão e Operação em TI;
- Data Warehouse;
- Sistemas Corporativos (Sistema de Faturamento e Gestão Empresarial);
- Suporte em Armazenamento e Virtualização;
- **Suporte Mainframe;**
- Redes Inteligentes;
- Suporte a Banco de Dados e Software Básico;
- Canais On-line e Plataforma SOA/Middleware.

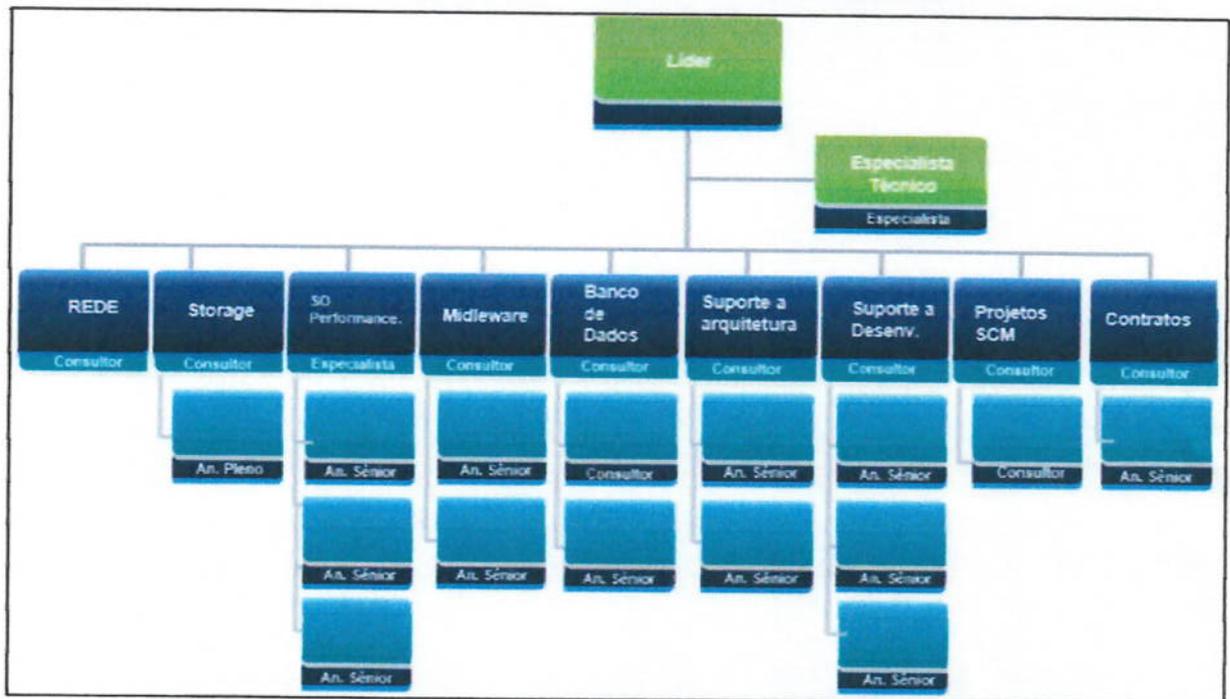
O objeto de estudo deste trabalho é a divisão de Suporte Mainframe, destacada acima. A divisão é responsável por todos os processamentos de infraestrutura e gestão de contratos de serviços de terceiros pertencentes ao ambiente mainframe da organização no Brasil, como telefonia fixa, banda larga fixa e TV digital.

A infraestrutura de desenvolvimento, testes e homologação são administrados e suportados pela equipe. Quanto ao ambiente de produção, o mesmo é administrado por terceiros, sob a supervisão, gestão e responsabilidades da divisão de suporte mainframe. Os servidores utilizados são da própria organização, em datacenter próprio, porém, a manutenção, atualização e suporte dos mesmos são feitos por terceiros sob responsabilidade da divisão de suporte mainframe.

Atualmente a equipe conta com 25 colaboradores, divididos em torres de especialidades e estão distribuídos da seguinte forma: Gerente (1), Redes (1), Storage (2), Performance e Sistema Operacional (4), Middleware (3), Suporte a arquitetura (3), Banco de dados (3), Suporte a Desenvolvimento (4), Projetos SCM (2) e Gestão de Contratos (2). Em cada torre temos um líder que representa a mesma em reuniões com a diretoria e gerencia, o líder de Performance e Sistema Operacional acumula o cargo de líder da torre e especialista da equipe.

Por conta da importância e complexidade no trabalho, os níveis dos colaboradores são altos, contando com um Líder, um Especialista Técnico, 10 Consultores, 12 Analistas Sêniores e 1 Analista Pleno, distribuídos conforme figura 3.

Figura 3: Organograma da Divisão de Suporte Mainframe



Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2.3 Os Clientes

Os principais clientes atendidos pela divisão de suporte mainframe são:

- **Equipe de Sustentação:** Responsáveis pelo planejamento de atualizações e correções, performance e gestão das empresas contratadas para o desenvolvimento e manutenção de softwares da organização;
- **Equipe de Desenvolvimento e Testes:** responsáveis pelo desenvolvimento, atualização e testes de software de serviços de banda larga, telefonia fixa e TV. Esse trabalho é feito por empresas contratadas;
- **Equipe de PCP (Planejamento e Controle da Produção):** Garante a disponibilidade e performance dos sistemas de atendimento, vendas, infraestrutura e faturamento de produção. Efetua também o planejamento e controle das atividades de produção com objetivo de garantir o funcionamento dos sistemas;

- Equipe do CIM (Centro Integrado de Monitoração): Efetua a monitoração de todos os sistemas da organização e dos chamados abertos nas centrais de atendimento. São responsáveis pela abertura ou publicação de chamados abertos referentes a eventos, incidentes e problemas.

3.2.4 As Responsabilidades

As principais responsabilidades da divisão de Suporte Mainframe são:

- Definir e implementar processos que garantam alta disponibilidade;
- Planejar e implementar projetos de atualização tecnológica;
- Análise de capacidade da plataforma mainframe;
- Análise de performance das aplicações e recomendações de melhoria;
- Implementar melhorias de processos, incluindo automação, com objetivo de reduzir indisponibilidades;
- Definir e implementar processos de monitorações dos ambientes;
- Definir e implementar processos de gestão de bases de dados DB2 e Adabas;
- Preparação de Infraestrutura para uso das equipes de projeto e desenvolvimento de plataforma mainframe e suporte;
- Suporte às arquiteturas de integração da plataforma mainframe e sistemas;
- Gestão de contratos com os fornecedores de produtos e serviços;
- Análise e determinação de incidentes de infra mainframe e problemas na plataforma;
- Projetos para garantir continuidade dos negócios (DRP);
- Manutenções preventivas nas infraestruturas de Discos, Virtual Tape Library (VTL), DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing - Multiplexação Densa por Comprimento de Onda) que consiste da comunicação em fibra ótica dos datacenters e Robôs.
- Gestão de entregas dos fornecedores de desenvolvimento e produção;

3.2.5 Os Indicadores de Desempenho

Para verificar o desempenho da equipe quanto as suas responsabilidades, atendimento e qualidade, a diretoria de TI criou indicadores que estimam a performance da equipe quanto a:

- Tarefas, incidentes, problemas e ordens de serviços atendidos no prazo;
- Qualidade e rapidez nas respostas dos chamados;
- Ações proativas adotadas para diminuir e evitar a recorrência de incidentes e problemas.

No entanto, desde que os indicadores foram criados, a divisão de suporte mainframe tem dificuldades para atender seus chamados dentro do prazo e com a qualidade e rapidez desejada pela organização. Desta forma, surgiu a necessidade de fazer algo que auxiliasse a equipe neste processo e encontrou-se no STAP a possibilidade de atender todos os indicadores mencionados ao mesmo tempo em que possibilita alinhar as atividades da equipe aos negócios da organização trazendo benefícios, gerando valores aos colaboradores e clientes da organização e elevando a equipe a alta performance.

4. APLICAÇÃO DA PESQUISA

4.1 PROCEDIMENTOS

Para guiar este trabalho, foram desenvolvidos dois instrumentos de pesquisa, que são: instrumento 1, entrevista direcionada a liderança da equipe, encontrados no apêndice A e instrumento 2, questionário aplicado a todos os colaboradores da divisão de suporte mainframe, conforme apêndice B.

Os instrumentos de pesquisa foram organizados mediante uma seleção dos conceitos abordados neste trabalho e que foram diagnosticados pelo pesquisador e a empresa analisada como importantes para o estabelecimento de uma equipe de alta performance. São eles: missão, visão, valores, estratégia e objetivos organizacionais, liderança (treinadora, facilitadora e orientadora), equipes autogeridas, gestão do conhecimento e gerenciamento de processos de negócios.

A pauta da entrevista do instrumento 1, nominada "A visão do Líder sobre os elementos do STAP" teve como objetivo identificar a percepção da liderança quanto aos elementos abordados, além de medir outra variável não passível de identificação no questionário, como a opinião espontânea nas respostas as perguntas, sem a necessidade de escolha de alternativas.

Os critérios utilizados na escolha das perguntas da entrevista foram: pelo menos uma pergunta ou mais sobre cada elemento estudado de STAP com foco principal na percepção do líder quanto a liderança treinadora, facilitadora e orientadora, e por pedido da liderança da organização, não ultrapassasse dez perguntas. Quanto a quantidade de perguntas em cada tema, o critério utilizado foi explorar o máximo do assunto em cada pergunta e na impossibilidade de adicionar todo o assunto em uma pergunta, o tema foi dividido em duas, com exceção do elemento Liderança treinadora, facilitadora e orientadora, que foram elaboradas quatro perguntas com o objetivo de explorar todos as características do elemento e pela entrevista ser feita com a liderança, tentou-se uma melhor percepção do líder sobre o tema. Com isso, ficou organizado da seguinte forma:

Elemento	Pergunta nº
Missão, visão, valores, objetivos e estratégias	1

Liderança treinadora, facilitadora e orientadora	2 à 5
Equipes autogeridas	6 e 7
Gestão do conhecimento	8
Gerenciamento de Processos de negócios	9 e 10

A aplicação do questionário, instrumento 2, teve como objetivo medir a percepção dos colaboradores e identificar quais elementos na visão dos mesmos devem ser melhorados para o alcance da alta performance.

O principal critério utilizado nas perguntas do questionário foi explorar o máximo as características de cada elemento pesquisado, e como na pesquisa foi utilizado a escala Likert (Discordo Totalmente, Discordo, Concordo e Concordo Totalmente), decidiu-se separar as perguntas de cada elemento em um assunto específico ou correlato para evitar respostas com possibilidade de dupla interpretação. No sentido de esgotar o tema, na fase de elaboração do questionário, notou-se que houve uma média de sete perguntas para cada elemento, algumas mais, outras menos, então, para manter certa uniformidade, chegamos ao número de sete como ideal, com exceção dos elementos missão, visão, valores, objetivos e estratégias que contam com quatro perguntas cada, pois na elaboração do questionário, notou-se a similaridade de algumas perguntas, com isso, houve uma subtração de duas questões destes elementos e as perguntas similares encontradas foram juntadas. Com isso, ficou organizado da seguinte forma:

Elemento	Pergunta nº
Missão, visão, valores, objetivos e estratégia (perguntas similares unidas)	1 a 4
Missão	5 a 9
Visão	10 a 14
Valores	15 a 19
Objetivos	20 a 24
Estratégia	25 a 29
Liderança treinadora, facilitadora e orientadora	30 a 36
Equipes autogeridas	37 a 43

Gestão do conhecimento	44 a 50
Gerenciamento de Processos de negocio	51 a 57

É importante informar que todos os participantes foram voluntários e a entrevista e questionário foram aplicados no local de trabalho. A equipe foi reunida para que fossem explicados os objetivos da pesquisa e foi distribuído de forma impressa o questionário a cada colaborador com um prazo de 5 dias para devolução. Para a aplicação da entrevista com Liderança, foi apresentado a pauta e explicado os objetivos do trabalho.

Não houve nenhum questionário invalidado e nenhum colaborador deixou de responder alguma pergunta, houve algumas dúvidas pontuais sobre a interpretação de algumas perguntas que foram prontamente respondidas pelo pesquisador.

4.2 PARTICIPANTES

A divisão de suporte mainframe possui 25 colaboradores e no estudo em questão, participaram 23 pessoas, sendo 22 colaboradores e um líder. Os ausentes foram o pesquisador e um colaborador em férias. Com isso, tivemos um total de 92% de participação.

Todos os pesquisados possuem escolaridade com ensino superior completo e alguns com pós-graduação e certificados de especialização. A idade média dos participantes é de 35 anos, contando com 19 homens e 4 mulheres.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados na entrevista com o líder da equipe e o questionário aplicado aos colaboradores e os comentários gerais sobre os resultados apresentados nas pesquisas efetuadas finalizando com o quadro de proposta de melhoria para a criação de uma equipe de alta performance.

5.1 DADOS COLETADOS NA ENTREVISTA

1. A missão, visão, valores, objetivos e estratégia da organização são claros e é amplamente divulgado na organização? As decisões e comportamentos do líder são embasadas por estes elementos?

São divulgados, porém, não é tão claro como deveria, inclusive se perguntar o significado aos executivos e colaboradores, cada um vai falar de modo diferente, embora com alguma afinidade, mas textualmente não está claro, deveria ser mais fundamentado de forma que fique na cabeça de cada colaborador. Quanto a segunda pergunta, sim, as minhas decisões são embasadas por esses elementos.

2. Leonardo Wolk (2008) em seu livro "Coaching - A Arte de Soprar Brasas" define líder coach (treinador) como responsável por elevar ao máximo a consciência e a autoestima dos colaboradores e não apenas expande as habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe. Qual a sua opinião sobre o texto? É possível aplicar ou de certa forma é aplicado em sua equipe?

Minha opinião é que líder não é chefe, ele está para suportar e ajudar a equipe em seu crescimento. A valorização das pessoas é a maneira como consigo extrair o máximo delas e o apoio no momento de fraquezas é fundamental, motivando-as sem punições, mas sim com uma boa conversa. Quanto à segunda pergunta, é possível aplicar e já fazemos isso na equipe, mas ainda não está no nível que eu gostaria, e isso se dá devido à falta de tempo, mas adoraria potencializar e enriquecer melhor a equipe, pois tenho satisfação e prazer em fazer isso.

3. Você acredita que um Líder deve ser aberto a sugestões, ideias, discussões e críticas, além de contribuir para a busca do consenso?

Todas essas características, passam por algo importantíssimo, que é, um verdadeiro líder tem que saber ouvir, se não souber ouvir, nunca será um líder, será um chefe que impõe seus desejos, vontades e ideias. Acho importante a abertura do líder a sugestões, ideias, discussões e críticas, e reforço a ideia de saber ouvir, e também se despojar de preconceitos e se colocar no lugar do outro.

4. Você considera fundamental a parceria, colaboração, integração e o respeito entre o líder e equipe? Quais ações são tomadas para fomentar esses elementos?

Acredito que tudo passa pela crença, ou você acredita ou não. Se você acredita, todas essas características estarão contidas. Importante manter em mente essa crença, pois a conquista destas características leva uma vida inteira, mas uma ou duas ações contrárias podem arruinar tudo. Outro ponto importante é o ato de "sentir" e não somente "pensar", e também é necessário "ser" e não "parecer". Tudo isso acredito ser fundamental e minhas ações para fomentar essas características resumidamente são: crer nas pessoas, sentir o momento de cada um, e ser, não parecer.

5. Algumas das características de um líder facilitador são: boa influência sobre a equipe, bom negociador, servir e mostrar a equipe um sentido ao trabalho além do econômico. Qual a sua percepção sobre as características e algumas delas são aplicadas na equipe?

Eu tenho uma máxima que: "Quem não está imbuído do espírito de servir efetivamente não serve." Se o líder não tem isso no sangue, ele não consegue servir, e ele efetivamente não "serve" como líder, principalmente quando se trabalha em equipe de suporte, pois a nossa existência depende das necessidades dos outros. Na minha equipe, sou conhecido como o "Senhor Oportunidade", pois a cada desafio, não vejo valor econômico ou problemas, vejo oportunidade de aprender, de desenvolvimento e crescimento de todos. Também acho que para ter

uma boa influência e ser um bom negociador, é necessário ter um espírito desarmado de forma a aliviar a vida das pessoas. Quanto a aplicação na equipe, acredito que consigo passar bastante coisa neste sentido, mas como na pergunta 2, gostaria de ter mais tempo.

6. É possível o líder conceder autonomia para os colaboradores tomar certas decisões sem a necessidade de sua interferência? Esse conceito é aplicado na equipe?

Acredito na equipe como um time, pode ser futebol, vôlei, etc. Quem joga é a equipe e algumas decisões são da equipe, cabe ao líder medir os limites das decisões da equipe e a do líder. A equipe não só pode, mas deve tomar algumas decisões em conjunto. E sim, este conceito é aplicado e sempre deixo claro esse tema em nossas reuniões semanais.

7. Existe na equipe algum rodízio de atividades? Os colaboradores são responsáveis por elas e é dado aos mesmos a possibilidade de sugerir melhorias e poder de decisão para alguma mudança nas atividades?

Nós temos rodízios, mas é muito pouco, pois nossa estrutura é muito rígida, uma vez que é focada em conhecimentos específicos. Acredito que o rodízio tem prós e contras, uma vantagem é o conhecimento disseminado, uma desvantagem é a desmotivação das pessoas em fazer alguma atividade que não gosta e você acaba perdendo um talento. Eu gostaria de ter mais rodízios, principalmente em atividades repetitivas, mas com o cuidado de que conhecimentos especializados devem ser preservados. Na segunda pergunta, é um poder/dever, ou seja, a equipe pode e deve sugerir melhorias e tomar decisões, uma vez que a autoridade técnica é inteiramente do colaborador, mas importante estar sempre alinhado com o líder.

8. A equipe possui alguma ferramenta ou banco de dados de conhecimento? Os colaboradores trocam conhecimentos afim de inovar, reutilizar práticas e criar novos negócios e soluções para a organização?

Não temos, e é bom pensar em termos um FAQ (Frequently Asked Questions), isso facilitaria a vida de todos e de pessoas novas que entram na equipe, também

ajudaria para que os problemas fossem resolvidos mais rapidamente ajudando em nossos indicadores e possibilitaria que qualquer pessoa da equipe resolvesse incidentes básicos. Quanto à segunda pergunta, temos pouca troca de conhecimentos. Nas reuniões semanais, nós incentivamos essa atividade para que as pessoas possam apresentar conhecimentos específicos a todos, mas precisamos melhorar nesse tema.

9. Você acredita que com processos de negócios bem definidos, é possível otimizar continuamente as atividades da equipe?

Sim eu acredito, porém, estamos muito distantes dos negócios da empresa. Nós atuamos e não sabemos que processo de negócio estamos alavancando e qual o benefício que traz a empresa. Esse conhecimento pode não apenas otimizar, mas também motivar a equipe. O que eu gostaria é que todos tivessem claro qual o negócio está por trás daquilo, o que está sendo entregue ao cliente lá fora. Isso passa pelos processos de negócios da empresa que atualmente não ajudam muito em nosso avanço neste sentido, pois com a aquisição de outras empresas pela organização, nós temos muitos processos de negócios, o ideal é que a empresa faça uma convergência destes processos para que, a partir daí, possamos melhorar.

10. A organização possui processos de negócios alinhados aos seus objetivos e necessidades e disponibiliza algum meio para o desenvolvimento de processos? A equipe possui processos identificados, documentados e com sequencias bem definidas?

Como respondido na questão 9, a empresa está em uma verdadeira ebulição de processos por conta da aquisição de várias outras empresas, mas que de certa forma estão alinhados aos seus objetivos e necessidades. Quanto a nossa equipe, temos alguns processos identificados, documentados e com sequencias, mas é muito pouco, precisamos evoluir nesse aspecto.

5.2 DADOS COLETADOS NO QUESTIONÁRIO

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados por meio do software Microsoft Excel. Importante ressaltar também que a diretoria de TI onde a equipe está, possui sua própria missão, visão, valores, estratégias e objetivos conforme resultados do questionário, desta forma as questões 5 a 29 foram considerados os negócios de TI. Os resultados das questões serão apresentados abaixo, separados pelos temas abordados e embora a exposição dos dados por si só possibilitem uma análise, ao final de cada um dos temas, serão comentados os resultados para melhor compreensão. A legenda 1 a seguir, apresenta as possibilidades de respostas.

Legenda 1 - Opções de respostas

1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Concordo
4	Concordo totalmente

Tabela 1 – Percepção sobre a missão, visão, valores, objetivos e estratégias

MISSÃO, VISÃO, VALORES, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	1	2	3	4
1. Eu conheço a missão, visão, valores, objetivos e estratégias da organização e sei o que ela simboliza;	0%	64%	32%	5%
2. A missão, visão, valores, objetivos e estratégias da organização são claramente comunicadas;	5%	23%	59%	14%
3. A diretoria de TI tem sua própria missão, visão, valores, objetivos e estratégias alinhados aos da organização e são claramente comunicadas na divisão de suporte mainframe;	0%	14%	55%	32%
4. Eu conheço a missão, visão, valores, objetivos e estratégias da diretoria de TI e sei o que ela simboliza;	5%	55%	41%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 1, questão 1, expõe o desconhecimento de mais da metade da equipe (64% discordo) dos elementos fundamentais dos negócios da organização, isso poderia ser justificado pela falta de comunicação, mas essa possibilidade foi negada pelo resultado da questão 2 onde é possível notar que 73% (concordo + concordo totalmente) concordam existir uma clara comunicação destas informações por parte da organização. O desconhecimento organizacional citado na questão 1 pode ser entendido pelos resultados da questão 3, onde mostram que a área de TI possui seus próprios elementos, com 87% de concordância somadas, o que pode levar a equipe a uma menor atenção aos negócios da organização. Porém a questão

4 mostra que o nível de conhecimento dos negócios em TI também não são os ideais, com 60% de discordância somados contra 41% de concordância. Os resultados mostram a necessidade da equipe de um melhor conhecimento destes elementos a fim de estar alinhados aos negócios da organização.

Tabela 2 – Percepção sobre a missão

MISSÃO	1	2	3	4
5. A missão é clara e realista;	5%	50%	41%	5%
6. Eu acredito e me identifico com a missão;	0%	55%	45%	0%
7. Através da missão entendo o que realmente é feito;	9%	46%	45%	0%
8. Acredito que posso tomar decisões baseadas na missão da organização;	0%	36%	55%	9%
9. A partir da missão, consigo traçar objetivos no meu trabalho;	0%	27%	55%	18%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 2, os resultados da questão 5 (55% de discordância somados), questão 6 (55% de discordo) e questão 7 (55% de discordância somados), mostram que um pouco mais que a metade da equipe não conhece ou não acha a missão da diretoria de TI clara e realista, não se identificam ou não entendem o que realmente é feito pela área, uma das justificativas pode ser o desconhecimento desse tema, conforme resultado da questão 4 (tabela 1). Porém, as respostas positivas nas questões 8 (64% de concordância somados) e 9 (73% de concordância somados) mostram que com o conhecimento necessário, a equipe acredita que é possível tomar decisões e traçar objetivos a partir da missão.

Tabela 3 – Percepção sobre a visão da organização

VISÃO	1	2	3	4
10. Eu entendo através da visão o que a organização quer se tomar;	0%	32%	50%	18%
11. Eu acredito na visão da organização e no alcance de suas ambições;	0%	27%	55%	18%
12. Consigo entender que os investimentos da organização estão alinhados a sua visão;	0%	45%	41%	14%
13. Sei que posso contribuir para o alcance da visão da organização;	0%	9%	59%	32%
14. Através da visão, consigo entender qual direção a equipe deve apontar seus esforços;	0%	27%	55%	18%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise das respostas da tabela 3, sobre a visão, houve uma surpresa, pois até o momento, os resultados estavam direcionados para um desconhecimento

dos negócios, acreditava-se que esta tendência seria aplicada, porém, como observado na tabela 3, nas questões 10 (68% de concordância somados), 11 (73% de concordância somados), 12 (55% de concordância) e 14 (73% de concordância somados), onde medimos o nível de conhecimento da equipe, tivemos resultados com uma concordância maior. Após investigação do fato, o motivo foi que na mesa de todos os colaboradores existe um prisma (documento impresso) em que apresenta qual é a visão da diretoria de TI, o que facilitou nas respostas dos colaboradores. Porém, tivemos algumas porcentagens de discordância que precisam ser trabalhados, no sentido de que todos possam conhecer e entender a visão.

Tabela 4 – Percepção sobre os valores da organização

VALORES	1	2	3	4
15. Eu me identifico com os valores da minha organização;	0%	51%	31%	18%
16. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tomado mais similar;	0%	55%	32%	14%
17. Uma das razões de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa de seus valores;	6%	50%	30%	14%
18. Os valores da organização é o alicerce para minhas atitudes e comportamento no trabalho;	0%	64%	23%	14%
19. Os valores da organização podem me ajudam na tomada de decisão;	0%	32%	50%	18%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise da tabela 4, as questões 15 (51% discordo), 16 (55 % de discordo) 17 (56% de discordância somados) e 18 (64% discordo), verificamos uma vantagem da discordância nas respostas. Esta discordância pode ser respondida por eventual desconhecimento do elemento, evidenciado na tabela 1. De qualquer modo, é importante que a equipe mantenha os valores em mente para que ajude nas atitudes e comportamentos no trabalho assim como na tomada de decisão, cuja questão 19 mostra um nível de concordância maior.

Tabela 5 – Percepção sobre os objetivos da organização

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	1	2	3	4
20. Utilizo os objetivos da organização para traçar meus próprios objetivos;	5%	32%	45%	18%
21. Tenho uma melhor percepção da organização através de seus objetivos;	0%	23%	64%	14%
22. Os objetivos da organização serve como fonte de envolvimento e motivação no meu trabalho;	0%	36%	45%	18%
23. Os objetivos são claros, explícitos e desafiadores.	0%	23%	59%	18%
24. Minha organização da todo o suporte para eu alcançar meus objetivos e os da minha equipe;	5%	32%	55%	9%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados positivos encontrados na tabela 5, questões 20 a 24, mostram um maior conhecimento da equipe sobre os objetivos. O motivo da concordância em todas as questões foi que, assim como os resultados da visão, nas mesas de trabalho dos colaboradores contém um prisma (documento impresso) que mostra claramente quais são os objetivos da diretoria de TI alinhados aos objetivos da organização. Com isso, é importante ressaltar que quando a informação é fácil de encontrar, os benefícios são grandes, como a possibilidade dos colaboradores traçarem seus próprios objetivos (45% de concordo + 18% concordo totalmente), uma melhor percepção da organização (64% de concordo + 14% concordo totalmente), fonte de envolvimento e motivação (45% concordo + 18% discordo), os objetivos são claros e explícitos (59% concordo + 18% concordo totalmente) e existe suporte para o alcance dos objetivos, com 55% de concordo + 9% de concordo totalmente. É importante ressaltar também o nível de discordâncias que são significativos mesmo com as informações disponíveis, isso mostra a necessidade da equipe de estudar o tema.

Tabela 6 – Percepção sobre as estratégias

ESTRATÉGIAS	1	2	3	4
25. A partir das estratégias, é possível entender os compromissos e ações da organização;	5%	9%	82%	5%
26. Acredito que as estratégias da organização são realistas;	0%	32%	64%	5%
27. Através do meu trabalho, acredito que a organização pode alcançar resultados satisfatórios em suas estratégias;	0%	18%	64%	18%
28. Na organização, temos o suporte adequado em termos de sistemas para a cumprimento das estratégias;	0%	50%	50%	0%
29. Consigo identificar nas estratégias o que a empresa faz ou que ela não faz;	5%	32%	59%	5%

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas questões 25 a 29 da tabela 6, exceto a questão 28, é possível verificar a concordância da equipe quanto ao entendimento dos compromissos e ações por meio da estratégia, que elas são realistas e o trabalho da equipe pode contribuir para o seu cumprimento. Na questão 28, houve um empate entre concordância (50%) e discordância (50%) sobre o suporte em termos sistêmicos para o cumprimento das estratégias, este resultado mostra a importância de que esse tema seja analisado e que a equipe ou liderança encontre meios que facilitem uma melhor compreensão de todos. A questão 29, com 64% de concordância somados, é possível notar que a equipe consegue identificar o que a empresa faz e sobretudo o

que não faz, mas precisa ser melhor trabalhado pois a discordância encontrada, de 37% somados deve ser levada em consideração. No geral, as estratégias são entendidas e o motivo do conhecimento dessa informação se dá pois na equipe temos nas mesas de trabalho, um prisma (documento impresso) contendo as informações da estratégia de TI alinhados a organização.

Tabela 7 – Percepção sobre a liderança

LIDERANÇA TREINADORA, FACILITADORA E INTEGRADORA	1	2	3	4
30. Na minha equipe o líder nos motiva e potencializa nossas atividades;	0%	5%	50%	45%
31. Meu líder tem uma boa influência sobre a equipe e facilita nosso trabalho;	0%	0%	55%	45%
32. Consigo identificar no líder a vontade de ajudar e treinar os colaboradores a atingir os objetivos propostos;	0%	5%	45%	50%
33. Considero fundamental o nível de parceria entre o líder e equipe, permitindo o envolvimento entre todos;	0%	0%	36%	64%
34. O líder é aberto a sugestões, discussões e ideias, além de contribuir para a busca do consenso;	0%	9%	32%	59%
35. Meu líder é um bom negociador e nos mostra o sentido do nosso trabalho além do econômico;	0%	9%	45%	45%
36. Meu líder é um bom mediador e serve a equipe em suas necessidades;	0%	5%	36%	59%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados encontrados na tabela 7, nas questões 30 a 36, foram unânimes quanto a maneira que o líder conduz a equipe. O nível de concordância foi bastante alto chegando nas questões 31 e 33 a 100% de concordância e as demais questões acima de 90%, revelando que o líder da equipe possui características de um coach, com 95% de concordância na questão 32, além de ser um líder facilitador e integrador. Portanto, é possível identificar que o líder atende, na percepção da equipe, os requisitos de uma liderança com características de coach, facilitador e orientador.

Tabela 8 – Percepção sobre equipes auto geridas

EQUIPES AUTO GERIDAS	1	2	3	4
37. Como equipe, temos objetivos, propósitos e visões em comum;	0%	59%	9%	32%
38. Na equipe de suporte mainframe é possível notar muita sinergia na execução das atividades, ou seja, os resultados dos esforços do grupo são considerados e não somente os resultados individuais somados.	0%	50%	45%	5%
39. Temos independência e flexibilidade para a realização das atividades;	0%	5%	50%	45%
40. Eu e meus colegas possuímos autonomia para a tomada de determinadas decisões;	0%	9%	55%	36%

41. Na divisão de suporte mainframe temos a liberdade para "pensar" e sugerir melhorias para as nossas atividades;	0%	0%	45%	55%
42. Conseguimos detectar e solucionar problemas de maneira conjunta;	0%	45%	5%	50%
43. Na divisão de suporte mainframe fazemos rodízios de atividades;	9%	59%	27%	5%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 8 é possível notar uma diversificação nas respostas. Na questão 37, podemos observar que existe pela maioria, uma falta de objetivos, propósitos e visões em comum, com 59% de discordância, com isso, notamos que os resultados da questão 38 foram influenciados com 50% de discordância e 50% de concordância somados, resultando em uma equipe dividida quanto a sua sinergia. A questão 39, 40 e 41 apresentam resultados satisfatórios quanto a flexibilidade, autonomia e liberdade de pensamento e sugestões, porém na questão 42 é possível notar que um número considerável da equipe (45%) discorda que exista a detecção e resolução de problemas em conjunto, o que deve ser melhor trabalhado. Quanto a questão 43 é possível notar que o rodízio de atividades é baixo com 68% de discordância (9% discordo totalmente + 59% discordo). Para que a equipe atinja um nível de equipe auto gerida, é preciso trabalhar melhor o objetivos, propósitos e visões em comum, pois isso impulsiona a sinergia e ajuda na solução de problemas em conjunto, facilitando o rodízio de atividades.

Tabela 9 – Percepção sobre gestão do conhecimento

GESTÃO DO CONHECIMENTO	1	2	3	4
44. Na organização temos ferramentas que proporcionam a gestão do conhecimento e eu conheço quais são;	0%	36%	55%	9%
45. Na minha equipe, nós armazenamos lições aprendidas e melhores práticas em um repositório de conhecimento;	14%	45%	41%	0%
46. Acredito que a gestão do conhecimento é fundamental para meu desempenho e o desempenho da equipe;	0%	0%	64%	36%
47. Com a gestão do conhecimento, é possível inovar, reutilizar praticas e criarmos novos negócios e soluções para a organização;	0%	5%	36%	59%
48. Eu consigo contextualizar e passar meus conhecimentos aos colegas de equipe;	0%	9%	68%	23%
49. Com a gestão do conhecimento, acredito que posso agregar valor a equipe e valores pessoais;	0%	0%	50%	50%
50. Com uma boa gestão de conhecimento, consigo aprender continuamente;	0%	0%	59%	41%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 9, na questão 44, é possível perceber um nível boa concordância da equipe (64% concordância somados), que podemos entender que a organização

possui ferramentas que possibilitem a gestão do conhecimento, porém na questão 45 (14% discordo totalmente + 45% discordo) discordam que a equipe armazene lições e melhores práticas em algum repositório, o que mostra a falta de uma gestão neste sentido. Nas questões 46 a 50 é possível verificar a concordância da maioria de que, com uma boa gestão de conhecimento é possível inovar, reutilizar práticas, passar conhecimentos, agregar valores e manter um aprendizado contínuo, isto mostra o interesse da equipe em criar meios para a gestão do conhecimento.

Tabela 10 – Percepção sobre gerenciamento de processos de negócios

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGOCIOS	1	2	3	4
51. Eu conheço os processos de negócios da organização;	5%	64%	32%	0%
52. As atividades da minha equipe estão alinhadas e documentadas com os processos de negócio da organização;	5%	55%	27%	14%
53. A organização disponibiliza métodos, técnicas ou ferramentas de processos de negócios;	0%	69%	32%	0%
54. Acredito que com o conhecimento dos processos de negócios da organização, é possível otimizar continuamente as minhas atividades;	5%	0%	50%	45%
55. Temos alguns processos identificados e documentados;	0%	45%	55%	0%
56. As atividades da divisão de suporte mainframe estão ordenadas e os processos de inputs e outputs estão claramente identificados e com sequencias bem definidas;	5%	57%	34%	5%
57. Consigo explicar quais são os processos que pratico em meu trabalho;	0%	5%	82%	13%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 10, questão 51, notamos que existe um desconhecimento dos processos de negócios da organização, com 69% (64% discordo e 5% discordo totalmente) de discordância, que refletem na questão 52 em que um pouco mais que a metade dos colaboradores (55% discordo e 5% discordo totalmente) discordam que estejam alinhados com os processos da organização, o desconhecimento e a falta de alinhamento da equipe podem ser justificados pela questão 53, onde mostra que a equipe discorda ou não conhecem métodos, técnicas ou ferramentas, disponibilizadas pela organização para este fim, com 69% de discordância. Na questão 54, é possível notar que a equipe concorda (50% concorda e 45% concordo totalmente) que com o esse conhecimento (dos processos) é possível otimizar continuamente as atividades. A questão 55 identifica que um pouco mais que a metade concorda que a equipe tenha alguns processos identificados e documentados mas a questão 56 indica que os inputs e outputs (entradas e saídas) não estão claramente identificados e com sequencias bem definidas. Porém, na questão 57, mostra que o caminho é extrair da equipe os processos que praticam no

trabalho, pois 95% (concorda + concorda totalmente) confirmam que conseguem explicá-los.

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS APRESENTADOS NAS PESQUISAS

Neste subcapítulo, será apresentado uma análise geral dos pontos que foram abordados na entrevista com o líder e no questionário para os colaboradores, afim de identificar semelhanças e divergências para chegarmos no consenso.

Os resultados encontrados sobre a missão, visão, valores, objetivos e estratégias da organização e da diretoria de TI mostram primeiramente que a equipe não conhece os negócios da organização, porém conhecem alguns elementos dos negócios da diretoria de TI. No resultado da pesquisa, foi possível notar que mais da metade da equipe conhecem a visão, objetivos e estratégias de TI, mas que desconhecem a missão e valores. Isso pode ser explicado pelo documento impresso nas mesas (prisma) dos colaboradores faltando informações sobre a missão e valores e pela resposta da liderança sobre o tema de que essas informações são divulgadas, porém, não são tão claras textualmente como deveria. Com isso, podemos concluir que é necessário que a equipe conheça os negócios globais da organização e seja feita uma pesquisa para a busca de um equilíbrio e uma melhor interpretação de todos os elementos da diretoria de TI, em especial aqueles mais desconhecidos, como a missão que identifica a razão de existência da organização e o que realmente é feito por ela e os valores, que são o alicerce para as atitudes e comportamento no trabalho além de ajudar na tomada de decisão.

Nas pesquisas realizadas sobre liderança treinadora, facilitadora e orientadora, os resultados mostram uma alta concordância da equipe sob a forma em que o líder atua, e na visão da equipe, o líder atende aos requisitos destes tipos de liderança estudados. Isto vai de encontro com as respostas do líder sobre o tema, cujo compilado de suas respostas foram: "...o líder está para suportar e ajudar a equipe em seu crescimento...", é necessário valorizar as pessoas, motivar sem punir, resolver com uma boa conversa, saber ouvir, crer e "Quem não está imbuído do espírito de servir efetivamente não serve". Portanto, a conclusão para a análise deste elemento é a manutenção desta concordância entre liderança e equipe.

Os resultados das pesquisas sobre equipes auto geridas, houveram bastante diversificação nas respostas. Entre as características levantadas, destacam-se a dificuldade da maioria da equipe com a falta de objetivos, propósitos e visões em comum e melhor sinergia. Outro ponto destacado, é o rodízio de atividades que é baixo, cujo motivo foi justificado pelo líder de que a estrutura rígida e focada em conhecimentos específicos da equipe dificulta este rodízio, mas que o líder gostaria que tivessem mais, principalmente nos trabalhos repetitivos. A equipe também discorda que exista a detecção e resolução de problemas em conjunto. Em compensação, alguns resultados foram satisfatórios como a flexibilidade, autonomia, liberdade de pensamento e sugestões que foram bem avaliados pela equipe e pelo líder. Portanto, para que a equipe atinja um nível de equipe auto gerida, é preciso trabalhar melhor no sentido de equipe, principalmente nos objetivos, propósitos e visões em comum, pois isso impulsiona a sinergia e ajuda na solução de problemas em conjunto, facilitando também um melhor rodízio de atividades.

Nos resultados sobre gestão de conhecimento, foi possível notar uma divergência de resposta do líder e da equipe quanto a disponibilidade de ferramentas que possibilitem a gestão do conhecimento, a liderança entende que a equipe não tem nenhuma ferramenta, porém, a equipe entende que a organização disponibiliza, com isso, é importante que o líder e equipe discutam essa divergência de informações em busca do consenso. Foi possível notar também que a equipe não utiliza e não possui nenhum repositório de lições e melhores práticas. Para facilitar a gestão do conhecimento, na visão do líder, é bom que a equipe crie um FAQ (Frequently Asked Questions), pois facilitaria a vida de todos, principalmente no cumprimento dos indicadores da organização, pois ajudaria a resolver chamados rapidamente e com melhor qualidade. Outro ponto importante foi que a maioria concorda que com uma boa gestão de conhecimento é possível inovar, reutilizar práticas, passar conhecimentos, agregar valores e manter um aprendizado contínuo. Portanto, é possível concluir que a equipe e liderança estão dispostos a gerir melhor seus conhecimentos, no entanto, é importante que a equipe e liderança alinhem-se quanto as divergências e busquem apoio junto à organização ou desenvolva internamente meios que possibilitem a disseminação e gestão do conhecimento.

Nas pesquisas sobre o gerenciamento de processos de negócios, foi possível constatar um nível de desconhecimento da equipe quanto aos processos de negócios da organização, e por este motivo, os processos da equipe não estão

alinhados e documentados com os da organização. Este resultado foi respondido pelo líder, onde alega que estamos distantes dos negócios da empresa pois nos últimos anos, a organização adquiriu outras empresas e que isso trouxe diversos processos de negócios, dificultando a interpretação, e reforça que o ideal seria uma convergência de processos. Outro ponto de atenção é que a maioria da equipe e a liderança concordam que possuem alguns processos identificados e documentados, mas que os “entradas” e “saídas” não estão claramente identificados e com sequencias bem definidas, e também desconhecem métodos, técnicas ou ferramentas de processos de negócios disponibilizados pela organização, o que evidencia a necessidade de uma revisão dos processos e das documentações existentes. Em contrapartida, a equipe e liderança demonstraram que com processos bem definidos é possível otimizar continuamente as atividades e que conseguem explicar seus processos, também afirmam que esse conhecimento (dos processos) pode não apenas otimizar, mas também motivar a equipe. Portanto, é necessário um melhor entendimento dos processos de negócios da empresa, ainda que sejam muitos, separar aqueles que influenciam no trabalho da divisão e a partir daí, utilizá-los para a atualização ou criação dos processos da equipe.

5.4 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A CRIAÇÃO DE UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Após a coleta e análise dos dados, nesse subcapítulo será apresentado um quadro com as dificuldades encontradas pela equipe e sugestões de melhoria que auxiliem o líder e a equipe na criação de alta performance.

Quadro 3: Sugestões de Melhorias

Elementos	Dificuldades encontradas	Sugestões de melhoria
Missão, Visão, Valores, Objetivos e Estratégias.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimento dos negócios da organização; • Falta de Identificação da missão de TI; • Falta de Clareza da missão de TI; • Através da missão entender o que realmente é feito; • Investimentos da organização alinhados a visão de TI; • Identificação da equipe com os valores; • Falta de similaridade dos valores pessoais com os valores da organização ou TI; • Valores é o alicerce para minhas atitudes e comportamento; • Utilizar os objetivos organizacionais para traçar meus próprios objetivos; • Objetivos como fonte de envolvimento e motivação; • Sistemas para a cumprimento das estratégias; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar informações sobre a missão, visão, valores, objetivos e estratégias globais da organização; e 2. Analisar e questionar a diretoria de TI sobre possível correção do prisma (documento impresso nas mesas) que possui somente a visão, objetivos e estratégia da organização, faltando a missão e valores; e 3. Criar periódico impresso ou virtual na equipe contendo os elementos de negócios da organização; ou 4. Ter um local de divulgação e compartilhamento de informações oficiais e centralizado da equipe; e 5. Chamovitz (2008) Criar um Fórum de discussões; e 6. Realizar reuniões para sugestões de ideias (brainstorming, Futurecom (2014)) no sentido de leva-las a direção de TI;
Liderança (Coach, facilitadora e integradora)	Não foi identificada nenhuma dificuldade na pesquisa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manter as atitudes e o clima atual continuamente e trabalhar na melhora da sinergia da equipe

Equipes Auto Geridas	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos, propósitos e visões em comum; • Melhor Sinergia; • Detectar e solucionar problemas de maneira conjunta; • Rodízios de atividades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer consenso de propósitos, visões, abordagens e metas em comum; 2. Aumentar o fluxo de comunicação e convívio entre os membros para desenvolver senso de compromisso e responsabilidade partilhada; 3. Conscientizar a equipe que os resultados dos esforços do grupo devem ser mais considerados que os resultados individuais; 4. Aumentar a interação através de eventos externos, e aumentar o convívio dos membros para criar vínculos de compromisso e um bom clima; 5. Reconhecer e valorizar, perante todos da organização, os resultados alcançados pela equipe.
Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Armazenar lições aprendidas e melhores práticas em Repositório de conhecimento; • Utilização de Métodos ou Ferramentas que proporcionam a gestão do conhecimento; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantação do modelo cinco fases de Nonaka e Takeuchi (1997): Compartilhamento do conhecimento tácito, Criação de conceitos; Justificação de conceitos; Construção de um arquétipo e Difusão interativa do conhecimento; e 2. Utilizar ferramentas disponibilizadas pela organização; e 3. Criação de um FAQ (Frequently Asked Questions); ou 4. Criar bases de conhecimentos; ou 5. Possibilidade de adquirir ferramentas de mercado para a gestão do conhecimento.
Gerenciamento de Processos de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de negócios da organização; • Documentação e Alinhamento de processos de negócios da equipe com a organização; • Falta ou desconhecimento de métodos, técnicas ou ferramentas de processos de negócios; • Identificar "entradas" e "saídas" de processos; • Melhorar sequências de processos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisar e analisar os processos de negócios da organização e separar quais influenciam diretamente na equipe; e 2. Definir e analisar os processos da equipe alinhados aos da organização; e 3. Pesquisar métodos, técnicas e ferramentas utilizadas pela organização ou mercado para modelar processos; e 4. Publicar os processos em uma ferramenta de Gestão de conhecimento; e 5. Controlar e monitorar continuamente; ou 6. Utilizar suites que mapeiam de ponta – a – ponta os processos de Negócios da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro 3 apresentado, é possível verificar as principais dificuldades apresentadas em pesquisa pela equipe, bem como sugestões para a melhoria da

mesma que foram baseadas na análise dos resultados encontrados, nos conhecimentos adquiridos no referencial teórico e no convívio do pesquisador como membro da equipe analisada. Houve também um acréscimo de estudos efetuados por pesquisadores que auxiliaram no complemento das sugestões, como:

- **Criar um Fórum de discussões:** Baseado no estudo de Chamovitz (2008) que define o fórum de discussão como um local determinado onde um grupo se reúne e debate as organizações de ideias, compartilhamento de informações e tomada de decisões;

- **Realizar reuniões para sugestões de ideias (brainstorming) no sentido de leva-las a direção de TI:** Baseado em artigo da Futurecom (2014) que define como uma técnica de estímulo à criatividade e geração de ideias que visa colher e analisar a maior quantidade possível de opções para uma determinada situação; e

- **Implantação do modelo cinco fases de Nonaka e Takeuchi (1997) que são:**

- **Compartilhamento do conhecimento tácito:** conhecimentos pessoais compartilhados;
- **Criação de conceitos:** o conhecimento compartilhado transformado em conhecimento explícito;
- **Justificação de conceitos:** a organização passa a filtrar as informações, conceitos e conhecimento, a fim de verificar se os conceitos são importantes para a equipe;
- **Construção de um arquétipo:** o conhecimento justificado e transformado em modelo ou padrão; e
- **Difusão interativa do conhecimento:** o conhecimento criado, justificado e transformado em modelo aplicado se transforma em base para a criação de novos conhecimentos expandindo-se horizontal e verticalmente.

5.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E MELHORIAS PROPOSTAS

Com todas as afirmações e resultados apresentados neste capítulo, podemos garantir, portanto, que, de maneira geral os objetivos foram concretizados, ou seja, foi possível identificar muitas oportunidades de melhoria a fim de garantir a equipe um resultado positivo nos indicadores de desempenho da organização e sobretudo, conscientizar a todos os pesquisados a importância do conhecimento dos negócios da organização, bem como os processos de negócios envolvidos, a importância de uma gestão do conhecimento, mensurar a percepção dos colaboradores quanto a sua liderança e a boa intenção de todos em aplicar as sugestões evidenciadas.

Todavia, é importante ressaltar uma problemática que houve ao verificar que alguns elementos de negócios (visão, objetivos e estratégia) tiveram um nível de concordância maior que outros (missão e valores), isto caracterizou um desequilíbrio de conhecimento dos elementos, entretanto, a pesquisa não foi capaz de identificar o motivo deste desequilíbrio e diante disto, constatou-se a necessidade de maior imersão na pesquisa para que algumas características fossem observadas e clarificadas, talvez a mudança em algumas perguntas ou um teste de hipóteses poderiam ter solucionado. Outro ponto a considerar é que apesar dos objetivos cumpridos, algumas outras análises e sugestões seriam possíveis dentro do assunto pesquisado, mas é preciso que o estudo seja delimitado para que o pesquisador seja capaz de, no período de tempo concebido, responder as propostas do presente estudo.

Certamente que o êxito da aplicação das sugestões de melhorias listadas exigirá um esforço adicional por parte da divisão de suporte mainframe, bem como a liderança que se mostrou disposta a ajudar no cumprimento das sugestões. Para tanto, uma análise precisa e a correta utilização das sugestões serão de grande auxílio para que a equipe seja bem sucedida no alcance da alta performance com a finalidade de cumprir os indicadores de desempenho da organização.

6. CONCLUSÃO

O estudo de alguns elementos do Sistema de Alta Performance em um ambiente ainda pouco explorado de infraestrutura de TI, demonstrou, sem dúvida, ser uma possibilidade de visualizar novos conceitos sobre equipes de alta performance sem a necessidade de seguir modelos, melhores práticas, procedimentos padrão ou regras. Neste sentido, podemos afirmar que o STAP é um sistema eficaz, que auxilia na busca pelo alto desempenho, é flexível e apresenta diversas possibilidades de mapeamento de uma equipe em busca da alta performance. Além disso, o sistema proporcionou uma nova forma de criar equipes de alta performance em equipes de TI.

Porém, conforme verificado na fundamentação teórica, o sistema é bastante amplo e envolve diversos elementos, com isso, é preciso antes de qualquer outra coisa, estudar as características da equipe pesquisada e a partir disto, tomar as decisões de quais elementos utilizar. Portanto, a continuidade de trabalhos nesse sentido faz-se primordial para o aperfeiçoamento do sistema.

O estudo proposto e a pesquisa aplicada, de modo geral, foi bastante efetiva e possibilitou a identificação da percepção da equipe quanto aos elementos abordados, isto permitiu uma boa análise e a elaboração de sugestões de melhorias capazes de auxiliar a equipe a sanar as dificuldades encontradas.

Em relação aos resultados obtidos, tendo em vista os aspectos observados sob a ótica do STAP quanto aos elementos escolhidos pelo pesquisador, podemos concluir que o sistema se bem aplicado, pode garantir benefícios a equipe, como o alcance da alta performance, o cumprimento de indicadores de desempenho da organização e o reconhecimento da mesma como um importante instrumento organizacional. Isto garante maior competitividade a organização, além de servir como modelo a outras equipes de trabalho de TI.

No entanto é imprescindível que, diante dos argumentos expostos, exista a conscientização de que para o alcance da alta performance, a liderança e os colaboradores entendam as dificuldades encontradas e se comprometam no cumprimento das sugestões abordadas, além de contribuir para uma melhoria contínua, se possível, com novos elementos e sugestões à medida em que novas dificuldades sejam apresentadas.

Por fim, ao concluir esta pesquisa, apesar dos objetivos terem sido alcançados, a adição de alguns outros elementos do STAP poderiam enriquecer ainda mais o estudo exposto como aspectos culturais, métricas de desempenho e análise de qualidade e produtividade.

7. TRABALHOS FUTUROS

Ao concluir esta pesquisa, propõem-se como sugestões de trabalhos futuros o estudo e inclusão de novos elementos do STAP, que poderão ajudar na melhoria deste trabalho ou em pesquisas futuras, como:

- Inclusão de sistemas de medidas de desempenho;
- Estudo da cultura organizacional;
- Aspectos motivacionais;
- Gestão de qualidade; e
- Gestão de produtividade e criatividade.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T.M., KRAME, S.J. (2012) **How leaders kill meaning at work**. McKinsey Quarterly, January 2012.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de Processos de negócios: BPM - Business Process Management**. 2ª Ed. São Paulo: Erica, 2009.
- BARCLAY, R.O.; MURRAY, P.C. **What is knowledge management?** In: A knowledge praxis. USA, 1997.
- BORDENS, K. S., & ABBOTT, B. B. **Research Design and Methods: a process approach** (4th ed.). Mountain View: Mayfield Publishing Company, 1999.
- BARNES, W. F. **The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of IN Tek and Kote**. Dissertação de Doutorado: Universidade de Notre Dame. 2001.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **The Impact High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness and Alignment with Strategy on Shareholder wealth**. ACAD MANAGE PROC August 1:1 144-148, 1997.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Managing human resources** (16th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western. 2010.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão De Competências E Gestão De Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.
- CARILLON, J. W. **Individual success in a high-performance work system and the relationships of social and technical selection predictor to individual success**. Tese (Doutorado em Filosofia – Psicologia) - The University of Michigan, Michigan, 1992.
- CHAMOVITZ, I. **Ativo intangível utilizado no apoio a atividades em processos de produção e implantação de software**. XV Simpósio de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2008.
- CHAN, Y.; SABHERWAL, R.; THATCHER, J.B. **Antecedents and Outcomes of Strategic IS Alignment: An empirical investigation**, IEEE Transactions on Engineering Management 51 (3): 27–47, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. 7ªed. Rio de Janeiro: Elsever, 2002.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. **Building Your Company's Vision**. Harvard Business Review. 1996.
- CRUZ, T. **BPM E BPMS Business Process Management & Business Management Systems**, 2ª ed. Rio de Janeiro 2009.

- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.
- DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DOEBELI, G., FISHER, R., GAPP, R.; SANZOGNI, L. **Using BPM governance to align systems and practice**. *Business Process Management Journal*. v.17, p.184-02, 2011.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- EVANS, W.R.; DAVIS, W.D. **High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure**. *J. Management* 31 758-775, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FUTURECOM. **Brainstorming: uma ferramenta necessária**. Disponível em: <http://www.futurecom.com.br/blog/brainstorming-uma-ferramenta-necessaria>
Acessado em: 11/11/2014.
- GARTNER. **Business Process Management**. Disponível em: <http://www.gartner.com/technology/core/products/research/topics/businessProcessManagement.jsp>. Acesso em: 27 setembro 2014.
- GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GEPHART, M.A.; VAN BUREN, M.E. **Building synergy: the power of high performance work systems**. *Training & Development*, v50, n.10, p. 21-36, 1996.
- Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations**, *IBM Systems Journal* 32(1): 4-16, 1993.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo. 1986.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

HUNTER, J. C. **Como Se Tornar Um Líder Servidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KHADEM, R; KHADEM L. J. **Alinhamento Total**, Elsevier, 2013.

KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

_____. **Compartilhando o poder nas organizações**. 2º ed. São Paulo: Nobel, 2005.

_____. **Coaching Executivo - A Conquista da Liderança**. São Paulo: Nobel, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Informe científico: Fundamentos de metodológica científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAUDON, K; LAUDON, J. **Sistemas de Informações Gerencias**. 9ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LEWIN. K., LIPPIT. R.; WHITE. R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates."** Journal of Social Psychology, 1939.

LORSCH, J.W.; TIERNEY, T.J. **Alinhando as Estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

MANZ, C.C.; SIMS JR., H.P. **Empresas sem chefes!** São Paulo: Makron Books, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MITROFF, I.I., MASON, R.L.; PEARSON, C.M. **Framebreak: the radical redesign of American business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Organizational architecture: Designs for changing organizations (1st Ed.)**. San Francisco CA: Jossey-Bass. 1992.

NICKOLS, F. **The knowledge in knowledge management**. Boston: W Cortada and JA Woods, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial- uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, S. **Análise e Modelagem de Processos: foco na técnica BPMN**. São Paulo: Atlas, 2009.

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do Pensamento Social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

OWEN, H. **Creating top-flight teams**. London: Kogan Page. 1996, Londres, UK

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS, P.F. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Harvard Business School Press. Boston, 1998.

PORTER, M. E. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review The Magazine.2008. Disponível em: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1> . Acessado em 27-09-2014.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review. Boston, 1996.

REAL, A. **Objetivos organizacionais**. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/alexandre_real/detalhe/objetivos_organizacionais.html . Acessado em: 23-07-2014, 2014.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROTTER, E. A. C. **Sistemas de Trabalho de Alta Performance: um estudo comparativo entre dois esquadrões da Força Aérea Brasileira**. Dissertação apresentada ao programa de pós - graduação da FEA-RP para obtenção do Título de Mestre, 2010, Ribeirão Preto, São Paulo.

SANTOS, M.C A; LOPES, L.T.A; RAIMAR, R. **Objetivos como razão de ser da empresa**. Mestre e Doutorando pela EAESP/FGV. Revista de Administração de Empresas São Paulo,34(1):50-62 Jan./Fev.1994.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D.T.; TOBE, G. R.; **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SEMLER, R. F. **Virando a própria mesa: uma história de sucesso made in Brazil**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SOUZA, C. T. **Equipes, estamos preparados?** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acessado em: 27/08/2014,2005.

SILVA, L. M. A. **Equipes de Alta Performance**. IX Seminários em Administração da FEA/USP, 2006, São Paulo.

SILVEIRA, N. P.; BASTIAS, A. P. **Desafios e oportunidades: o verdadeiro papel do líder**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

TAIOLI, F; TRISTÃO, J.A.M; MESGRAVES, L. Um balanço da literatura sobre equipes autogeridas. Mestrado interdisciplinar. Universidade São Marcos, 2012.

TOMER, J. F. Understanding high performance Work System: the joint contribution of economics and human resource management. Journal of Socio-Economics, Amsterdam, 2001.

WEILL, P.; BROADBENT, M.; Subramani, M. Management by maxim: It Infrastructure for Strategic Agility. Massachusetts Institute of Technology.2002.

WOLK, L. Coaching: a arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.



APÊNDICE A – Pauta de Entrevista com liderança

A visão do Líder sobre os elementos do Sistema de Trabalho de Alta Performance

1. A missão, visão, valores, objetivos e estratégia da organização são claros e é amplamente divulgado na organização? As decisões e comportamentos do líder são embasadas por estes elementos?
2. Leonardo Wolk (2008) em seu livro "Coaching - A Arte de Sopr as Brásas" define líder coach (treinador) como responsável por elevar ao máximo a consciência e a autoestima dos colaboradores e não apenas expande as habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe. Qual a sua opinião sobre o texto? É possível aplicar ou de certa forma é aplicado em sua equipe?
3. Você acredita que um Líder deve ser aberto a sugestões, ideias, discussões e críticas, além de contribuir para a busca do consenso?
4. Você considera fundamental a parceria, colaboração, integração e o respeito entre o líder e equipe? Quais ações são tomadas para fomentar esses elementos?
5. Algumas das características de um líder facilitador são: boa influência sobre a equipe, bom negociador, servir e mostrar a equipe um sentido ao trabalho além do econômico. Qual a sua percepção sobre as características e algumas delas são aplicadas na equipe?
6. É possível o líder conceder autonomia para os colaboradores tomar certas decisões sem a necessidade de sua interferência? Esse conceito é aplicado na equipe?
7. Existe na equipe algum rodízio de atividades? Os colaboradores são responsáveis por elas e é dado aos mesmos a possibilidade de sugerir melhorias e poder de decisão para alguma mudança nas atividades?
8. A equipe possui alguma ferramenta ou banco de dados de conhecimento? Os colaboradores trocam conhecimentos afim de inovar, reutilizar práticas e criar novos negócios e soluções para a organização?
9. Você acredita que com processos de negócios bem definidos, é possível otimizar continuamente as atividades da equipe?
10. A organização possui processos de negócios alinhados aos seus objetivos e necessidades e disponibiliza algum meio para o desenvolvimento de processos? A equipe possui processos identificados, documentados e com sequências bem definidas?

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa – Questionário



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
MBA em Tecnologia da Informação

Este questionário foi elaborado como instrumento de pesquisa da monografia "Sistema de Trabalho de Alta Performance: um estudo de caso em uma equipe de infraestrutura de TI", que será apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a conclusão do curso de MBA em Tecnologia da Informação.

Esta pesquisa não está relacionada a nenhum processo da organização, as respostas serão utilizadas exclusivamente para trabalho científico.

Obs. Caso sua área de atuação tenha sua própria missão, visão, valores, objetivos e estratégias, favor responder as perguntas de 3 até 28 tendo como referência a sua área de atuação, caso contrário, considerar a organização.

Conto com a sua colaboração e sinceridade nas respostas.

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3- Concordo	4 - Concordo Totalmente
MISSÃO, VISÃO, VALORES, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS			
1. Eu conheço a missão, visão, valores, objetivos e estratégias da organização e sei o que ela simboliza;			
2. A missão, visão, valores, objetivos e estratégias da organização são claramente comunicadas;			
3. A diretoria de TI tem sua própria missão, visão, valores, objetivos e estratégias alinhados aos da organização e são claramente comunicadas na divisão de suporte mainframe;			
4. Eu conheço a missão, visão, valores, objetivos e estratégias da diretoria de TI e sei o que ela simboliza;			
MISSÃO			
5. A missão é clara e realista;			
6. Eu acredito e me identifico com a missão da organização;			
7. Através da missão entendo o que realmente é feito;			
8. Acredito que posso tomar decisões baseadas na missão da organização;			
9. A partir da missão, consigo traçar objetivos no meu trabalho;			
VISÃO			
10. Eu entendo através da visão o que a organização quer se tornar;			
11. Eu acredito na visão da organização e no alcance de suas ambições;			

12. Consigo entender que os investimentos da organização estão alinhados a sua visão;	
13. Sei que posso contribuir para o alcance da visão da organização;	
14. Através da visão, consigo entender qual direção a equipe deve apontar seus esforços;	
VALORES	
15. Eu me identifico com os valores da minha organização;	
16. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tomado mais similar;	
17. Uma das razões de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa de seus valores;	
18. Os valores da organização é o alicerce para minhas atitudes e comportamento no trabalho;	
19. Os valores da organização podem me ajudam na tomada de decisão;	
OBJETIVOS	
20. Utilizo os objetivos da organização para traçar meus próprios objetivos;	
21. Tenho uma melhor percepção da organização através de seus objetivos;	
22. Os objetivos da organização serve como fonte de envolvimento e motivação no meu trabalho;	
23. Os objetivos são claros, explícitos e desafiadores.	
24. Minha organização da todo o suporte para eu alcançar meus objetivos e os da minha equipe;	
ESTRATÉGIAS	
25. A partir das estratégias, é possível entender os compromissos e ações da organização;	
26. Acredito que as estratégias da organização são realistas;	
27. Através do meu trabalho, acredito que a organização pode alcançar resultados satisfatórios em suas estratégias;	
28. Na organização, temos o suporte adequado em termos de sistemas para a cumprimento das estratégias;	
29. Consigo identificar nas estratégias o que a empresa faz ou que ela não faz;	
LIDERANÇA TREINADORA, FACILITADORA E INTEGRADORA.	
30. Na minha equipe o líder nos motiva e potencializa nossas atividades;	
31. Meu líder tem uma boa influência sobre a equipe e facilita nosso trabalho;	
32. Consigo identificar no líder a vontade de ajudar e treinar os colaboradores a atingir os objetivos propostos;	
33. Considero fundamental o nível de parceria entre o líder e equipe, permitindo o envolvimento entre todos;	
34. O líder é aberto a sugestões, discussões e ideias, além de contribuir para a busca do consenso;	
35. Meu líder é um bom negociador e nos mostra o sentido do nosso trabalho além do econômico;	
36. Meu líder é um bom mediador e serve a equipe em suas necessidades;	

EQUIPES AUTO GERIDAS	
37. Como equipe, temos objetivos, propósitos e visões em comum;	
38. Na equipe de suporte mainframe é possível notar muita sinergia na execução das atividades, ou seja, os resultados dos esforços do grupo são considerados e não somente os resultados individuais somados.	
39. Temos independência e flexibilidade para a realização das atividades;	
40. Eu e meus colegas possuímos autonomia para a tomada de determinadas decisões;	
41. Na divisão de suporte mainframe temos a liberdade para "pensar" e sugerir melhorias para as nossas atividades;	
42. Conseguimos detectar e solucionar problemas de maneira conjunta;	
43. Na divisão de suporte mainframe fazemos rodízios de atividades;	
GESTÃO DO CONHECIMENTO	
44. Na organização temos ferramentas que proporcionam a gestão do conhecimento e eu conheço quais são;	
45. Na minha equipe, nós armazenamos lições aprendidas e melhores práticas em um repositório de conhecimento;	
46. Acredito que a gestão do conhecimento é fundamental para meu desempenho e o desempenho da equipe;	
47. Com a gestão do conhecimento, é possível inovar, reutilizar práticas e criamos novos negócios e soluções para a organização;	
48. Eu consigo contextualizar e passar meus conhecimentos aos colegas de equipe;	
49. Com a gestão do conhecimento, acredito que posso agregar valor a equipe e valores pessoais;	
50. Com uma boa gestão de conhecimento, consigo aprender continuamente;	
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS	
51. Eu conheço os processos de negócios da organização;	
52. As atividades da minha equipe estão alinhadas e documentadas com os processos de negócio da organização;	
53. A organização disponibiliza métodos, técnicas e ferramentas de processos de negócios;	
54. Acredito que com o conhecimento dos processos de negócios da organização, é possível otimizar continuamente as minhas atividades;	
55. Temos alguns processos identificados e documentados;	
56. As atividades da divisão de suporte mainframe estão ordenadas e os processos de inputs e outputs estão claramente identificados e com sequencias bem definidas;	
57. Consigo explicar quais são os processos que pratico em meu trabalho.	