



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
GUILHERME AUGUSTO FACCINI

GESTÃO DE TI EFICIENTE:
A IMPORTÂNCIA DE BASE DE CONHECIMENTO

Campo Bom
2018

GUILHERME AUGUSTO FACCINI

**GESTÃO DE TI EFICIENTE:
A IMPORTÂNCIA DE BASE DE CONHECIMENTO**

Relatório apresentado ao Curso **Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação**, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação na unidade de aprendizagem de Estudo de Caso.

Orientador: Patrícia da Silva Meneghel

Campo Bom

2018

GUILHERME AUGUSTO FACCINI

**GESTÃO DE TI EFICIENTE:
A IMPORTÂNCIA DE BASE DE CONHECIMENTO**

Este trabalho de pesquisa na modalidade de Estudo de Caso foi julgado adequado à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação e aprovado, em sua forma final, pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Campo Bom, 16 de Novembro de 2018.

Prof. e orientador Patrícia da Silva Meneghel, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A concretização deste estudo não se deve apenas ao autor, mas antes, a todos aqueles que de forma direta ou indireta me apoiaram no desenvolvimento.

Agradeço aos planos existenciais, que me permitiram construir com dedicação e confiança esse estudo.

Agradeço minha noiva e futura esposa pela paciência e zelo que manteve durante meu caminho em busca dos meus objetivos, pois sem seu apoio não seria possível.

Agradeço a todos professores da Universidade do Sul de Santa Catarina pela dedicação e conhecimentos compartilhados, transformando pessoas e mudando o mundo.

Por fim, agradeço ao meu falecido pai pela dedicação em vida comigo, transmitindo-me respeito ao próximo e humildade com a vida e de minha mãe pelos incansáveis incentivos para estudar e ter o desejo aprender.

RESUMO

Este estudo de caso visa a apresentar e dissertar sobre a importância da base de conhecimento (BDC) aliada a uma gestão de Tecnologia da Informação (TI) eficiente, assim como seus impactos, incitações e possíveis aprimoramentos. BDC é o nome dado para uma das principais práticas de gestão de documento dentro da área da TI. Relativamente recente comparado a outras áreas, porém marcante, o estudo justifica-se pelo crescimento da área da TI no decorrer dos últimos anos e as melhores práticas a serem aplicadas no que diz respeito a gerir a TI com capacidade ao discernimento. Para atingir seu propósito neste estudo, partimos para a análise da realidade de uma grande multinacional de gestão de frotas de veículos e benefícios com alimentação e refeição. Em que esquadramos com método observatório e dedutivo. Por conseguinte, extraiu-se situações que podem ser consideradas genéricas e apropriado a qualquer empresa, essencialmente aquelas de grande porte. Uma vez observado a realidade estudada, pudemos proceder para uma análise e reconhecimento dos conteúdos a serem experienciados, tendo como melhorias organizacionais e processos culturais a serem implementados e corrigidos. Não foram identificados apenas objeções, os conteúdos profícuos também foram evidenciados e exposto no decorrer do estudo.

Palavras-chave: Gestão de TI. Base de conhecimento. Gestão de documentos. Planejamento estratégico.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 TEMA | 7 |
| 3 OBJETIVOS | 8 |
| 3.1 OBJETIVO GERAL | 8 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 8 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 9 |
| 4.1 CAMPO DE ESTUDO | 9 |
| 4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS | 9 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA | 11 |
| 5.1 ESTRUTURA DO RECURSO ANALISADO | 12 |
| 5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA | 12 |
| 6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 14 |
| 6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA | 14 |
| 6.2 RESULTADOS ESPERADOS | 16 |
| 6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA | 17 |
| REFERÊNCIAS | 21 |

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual das empresas e especificamente na área da TI, o uso de BDC tornou-se de forma expoente um recurso de extrema importância para o sucesso na prestação de serviços e na disseminação de conhecimento entre profissionais. Como características principais, a base de conhecimento é uma biblioteca com conteúdo processuais, contemplados com tópicos, seções e artigos disponíveis em uma plataforma, organizadamente.

A empresa objeto de estudo terá um nome fictício, todavia, as informações apresentadas no estudo são verídicas e o resultado deste trabalho poderão ser aplicados na empresa, tendo em vista atingir sua objetividade.

Com base nos fatos acima, visaremos tratar as questões da influência do BDC como potencial para o sucesso da Gestão de TI, bem como as estratégias utilizadas para alcançar esse objetivo, melhores práticas na implementação e utilização da ferramenta e de que forma o uso do BDC afeta a produtividade das equipes. Visto que, o uso de base de conhecimento nas organizações, em específico na empresa que será objeto de estudo, transcendem dificuldades ao alinhar o uso da ferramenta à cultura organizacional, trazendo uma série de obstáculos que devem ser resolvidos com ações, levando em consideração a proatividade da Gestão de TI como motivador e influenciador principal.

Este estudo, bem como suas propostas não tem o desígnio de ser um trabalho conclusivo, pois surge do diagnóstico de problemas identificados, seguido de observações e experiências vivenciadas, não indicando ser a melhor ou a única opção para o problema apresentado.

Buscando alcançar as propostas do estudo, o trabalho será apresentado em tópicos, descritos com a realidade do objeto de estudo, subsequente as dificuldades observadas e por derradeiros estratégias organizacionais aplicáveis em busca das soluções dos problemas evidenciados.

2 TEMA

A base de conhecimento trata-se de uma plataforma, local ou ferramenta em que possibilita manter e assegurar a utilização de informações de processos e diretrizes, garantindo sua consulta e contribuição no conhecimento ativo e disseminado dentro das organizações, sobre informações potencialmente relevantes a respeito de tudo que ocorre.

Conforme explica a Movidesk (2017), empresa de serviços de gestão de atendimento ao cliente:

Uma base de conhecimento pode conter textos, vídeos, infográficos ou diversas outras formas de apresentação. O que importa é a sua capacidade de prover informações que podem ser utilizadas para solucionar problemas relatados por clientes ou para o treinamento interno de colaboradores (MOVIDESK, 2017, p. 1).

Desta forma, torna-se necessário analisarmos a importância da utilização de uma base de conhecimento para gerar eficiência na gestão de TI, esta que, trata-se de uma das áreas com maior viabilidade de implementação.

Para Santos (2017, p. 1) “O gerenciamento de conhecimento passou a ser considerado pelos gestores como uma ferramenta estratégica para o sucesso do departamento”. Diante disso, este estudo torna-se de suma relevância para o ambiente corporativo que possui interesse em melhorar seus processos internos e produtivos, bem como aperfeiçoar o conhecimento de profissionais técnicos, gestores e estudantes da área de TI.

Dentro do tema apresentado, esta pesquisa visa responder alguns questionamentos como: “Qual a vantagem da utilização de BDC dentro da gestão de TI e de que forma a utilização de BDC influencia na eficiência da gestão?”

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a importância da utilização de base de conhecimento para uma Gestão de TI eficiente em uma empresa que atua na gestão de frotas e benefícios com alimentação e refeição.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elenco abaixo os objetivos específicos:

- 1) Detectar o aumento de produtividade dentro da área de TI com a utilização de BDC;
- 2) Identificar o porquê da influência da base de conhecimento para tornar a Gestão de TI eficiente;
- 3) Verificar quais as melhores práticas para a implementação de BDC;
- 4) Investigar quais as dificuldades para manter BDC;
- 5) Descrever como é possível uma organização enxergar a implementação de BDC como um processo contínuo sem fim;

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CAMPO DE ESTUDO

As informações necessárias para produção deste trabalho baseiam-se em nossas experiências, pois atuamos como analista de infraestrutura e facilitador da gestão em TI responsável por diversas contribuições na implantação de bases de conhecimentos, desde melhorias em processos internos, até captura de feedbacks sobre bases de conhecimentos, análise de integração de novos colaboradores e ações para melhoria da gestão.

Essa empresa que atuamos tem como foco principal a gestão de frotas de veículos leves e pesados e benefícios com alimentação e refeição através do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), em que o cliente final são funcionários de empresas clientes que necessitam de aplicações sem indisponibilidade e funcional 24x7, 365 dias ao ano. Sendo essencial para que haja alta disponibilidade dos serviços, processos e aplicações muito bem documentados requestando que a gestão tenha eficiência com suas equipes.

Assim, teremos um estudo de caso, visto que acompanharemos as atividades de TI da Empresa.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados adotados neste trabalho são descritos no quadro a seguir:

Quadro 1 – Instrumento de coleta de dados

| Instrumento de coleta de dados | Universo pesquisado | Finalidade do Instrumento |
|---|--|--|
| Observação direta ou dos participantes | Acompanhamento de atividades das áreas de TI da empresa, analisando se possuem ou de que forma utilizam as bases de conhecimento existentes para executar tarefas diárias buscando o atendimento dentro de SLA estipulado. | Ter um entendimento funcional das áreas, conhecer como é o processo de consulta de informações de processos internos, bem como a possibilidade de melhorias para ganho de produtividade. |
| Documentos | Manuais referentes a processos internos e metodologias da empresa. Leitura de livros e documentos especializados no assunto. Artigos técnicos específicos com relação ao assunto. | Com a obtenção referente a documentos citados, entendemos os processos adotados pela empresa, bem como referência teórica e especializada sobre o assunto, servindo de base para o início do desenvolvimento do plano. |
| Dados arquivados | Conhecer material arquivado que pode vir a ser útil para o entendimento dos processos necessários (intranet, material arquivado por outros colaboradores, etc.), | Entender o modelo atual se já existente sobre bases de conhecimentos, identificar com base no que foi identificado, o que pode vir a ser melhorado. |

Fonte: CAVALCANTI e MOREIRA (2008).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

Visando manter sigilo com relação ao nome da empresa, vamos adotar um nome fictício. A mesma será chamada de “Fleetslog S.A.”, porém as informações coletadas são dados reais.

Baseado em procedimentos metodológicos que foram adotados, apresentaremos os dados coletados durante a pesquisa. Inicialmente apresentaremos algumas características da organização.

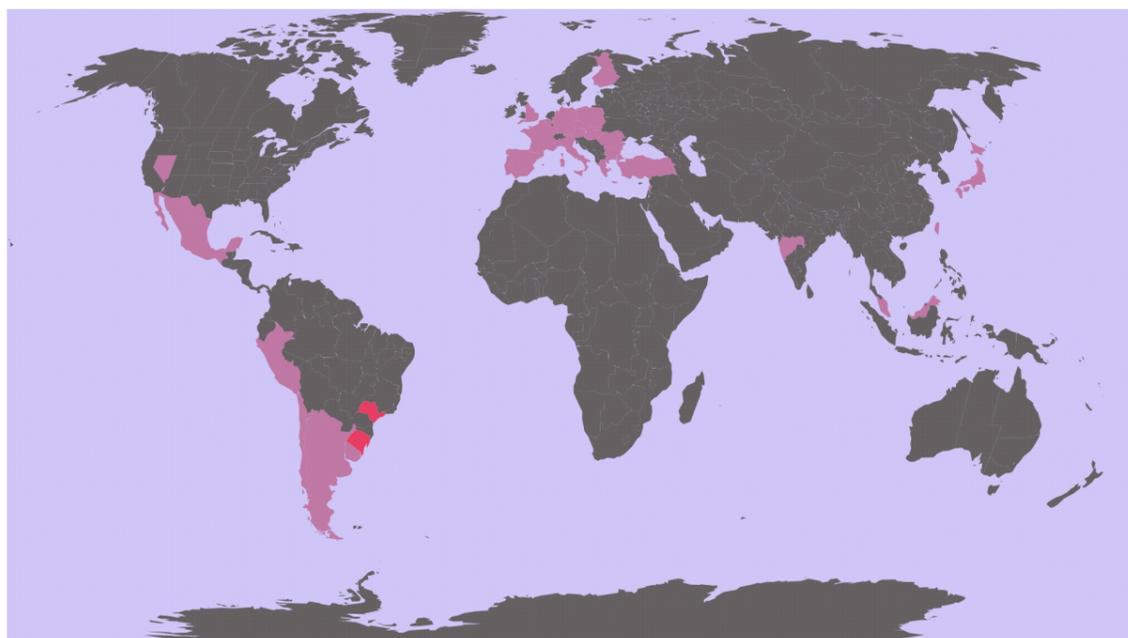
Fleetslog S.A. foi fundada em janeiro de 1993, e é hoje uma das maiores empresas de prestação de serviços na área de Benefícios com cartões alimentação e refeição e, Gestão de Frotas de veículos. A empresa está presente em 45 países, 770.000 empresas clientes e 1,5 milhão de comerciantes. Durante seus anos de existência, alcançou e atualmente trata-se de uma marca global.

A empresa Fleetslog S.A. conta com um número elevado de aplicações e serviços, na qual possui uma equipe de Infraestrutura de TI global, que mantem o ambiente da organização em todos os países presentes, seja de forma remota ou local e que fazem uso de processos e documentos definidos para manter alta disponibilidade e eficiência do negócio.

Desta forma, a empresa conta pequenos times para suporte de infraestrutura de TI local em cada país e dois times principais com base em São Paulo e no Rio Grande do Sul, no Brasil, que administram os ativos de todas as *Business Units* (BU).

Abaixo Figura 1 em que demonstra todos os países em que a empresa está presente, destacando em vermelho sua presença no Brasil e, demais BUs em rosa.

Figura 1 – Mapa global no qual a organização está presente



Fonte: Autor (2018)

Para que essas equipes de TI estejam alinhadas e com domínio aos processos internos, faz-se necessário o uso de documentações que permitam que o conhecimento seja disseminado e acessível de qualquer lugar do mundo, usando uma linguagem padrão e com processos estritamente definidos.

A organização faz uso de *Extranet* para compartilhar grande parte dos seus conhecimentos e processos, ferramenta esta conhecida e nomeada internamente como “*Bubble*” que está acessível para qualquer colaborador, em linguagem formal inglesa. Dentro desta ferramenta, existe uma extensa base de conhecimento para as equipes de TI, de forma que possam consultá-las quando há necessidade.

5.1 ESTRUTURA DO RECURSO ANALISADO

No Bubble, foi possível identificarmos que o BDC é alimentado e diariamente utilizado pelas equipes de TI, seu uso diário contribui para alcançar uma proporção regular de produtividade, porém nota-se que nesse processo há um consumo de tempo valioso para a organização ao referimento de manter a ferramenta atualizada. O que torna a utilização de BDC muito profícuo, mas com alto tempo gasto para alimentá-la.

Com base nessas características, foi possível observarmos que a organização usa dos próprios recursos dos times de TI para a alimentação e atualização dos documentos e processos internos. Condigno a isso, para que o *Service Level Agreement (SLA)* não seja prejudicado, as equipes dedicam-se à entrega de serviços do que munir a base de conhecimento. Assim, encontramos uma ferramenta com demasiado uso, mas não plenamente íntegra de informações. Evidentemente os colaboradores não veem BDC como um processo contínuo sem fim, o que acarreta em problemas culturais e processuais.

Constatamos também que algumas equipes de TI utilizam ferramentas paralelas para o armazenamento de BDC de processos pontuais e corriqueiros de cada BU.

5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

Fica evidente que a produtividade dos times de TI poderia ser melhorada e o uso de BDC, que deveria somar vantagem na prestação de serviço e produtividade das equipes, fica parcialmente comprometido. Instantaneamente a eficiência da gestão também se compromete devido ao desempenho dos times. Conforme detalha Souza (2015, p. 1), “[...] mais importante que montar uma base de conhecimento é manter ela atualizada. Isso exige com-

prometimento e cuidado dos agentes e líderes de equipe. Porém, se feito da maneira correta e com boas ferramentas facilitará muito o trabalho da equipe."

Síncrono à situação, observamos que há uma rotatividade de funcionários relativamente ampla, devido a projetos temporários e devido ao mercado de TI deter um alto *turnover*. Conforme afirma Mateus (2017, p. 1), do site Expresso "A tendência é para que a taxa de rotação de profissionais continue a aumentar no setor tecnológico, à medida que cresce também a procura de competências tecnológicas por parte das empresas.". Em virtude, neste ponto a utilização de DBC dentro da empresa ganha força, pois como grande parte dos procedimentos realizados fica documentado, a inclusão de novos colaboradores facilita a integração, diminui o custo com treinamentos e deixa apto os mesmos a iniciar suas atividades com maior agilidade e em pouco tempo. Diante do cenário, é possível mesmo com uma alta rotação de funcionários, garantir que o SLA dos serviços prestados seja assegurado na maior parte do tempo, pois evita que gestores, líderes técnico ou até mesmo analistas técnicos sejam tomados com explicações e treinamentos a novos membros das equipes.

Observamos também que na empresa é obrigatório para a criação de manuais e procedimentos um modelo de documento padrão disponível no BDC, afim de manter a padronização e clareza na plataforma de conhecimento. Essa definição foi implementada junto com o início do Bubble na empresa, pois a necessidade de buscar métodos ágeis que gerassem valor e que fossem seguidos era um desafio e foi superado com a implantação da ferramenta. Contudo, evidenciamos que uma parcela de colaboradores armazena e faz uso de manuais e procedimentos principalmente pontuais, sem hospedar na plataforma.

À vista disso exposto, avaliamos o contexto do problema em sua totalidade, percebendo-se que o uso de BDC é meritório dentro da TI e um dos pilares para a resultância positiva da gestão de pessoas na área. No entanto, nota-se grandes dificuldades no qual o processo de implementação e continuidade não foi adequadamente acolhido pelas equipes da forma como se esperava. Assim sendo, a necessidade de estudo devidamente aprofundado para mensurar a eficiência das equipes de TI, da Gestão e da organização com o uso de BDC, notabilizando formas de melhorias a serem empregues e processos a serem convenientemente ajustados.

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA

Reexaminando os problemas do escopo representado anteriormente, faremos sugestões de melhorias com o intuito de obter maior sinergia entre a implementação e uso do BDC com a área da TI.

Preliminarmente, o levantamento de informações sobre o SLA de atendimento de um período antes da implementação do Bubble e um pós uso da ferramenta trariam métricas para análise e comparação dos resultados obtidos, examinando de forma minuciosa o verdadeiro ganho de produtividade das equipes de TI a partir do uso da ferramenta. Esta análise teria como pré-requisito que a organização já possua um sistema de chamados em que possibilite ser obtido informações referente aos tempos de atendimento, pois garante que haja informações suficiente para os dados serem minerados. Podendo desta forma organizar e iniciar ajustes pontuais de melhoria na ferramenta e nos processos organizacionais da empresa.

Com os dados obtidos e as métricas de produtividade representadas, será possível evidenciar o diferencial com e sem o uso de BDC. Todavia, os resultados certamente serão melhores com o uso do BDC desde que a ferramenta seja um diferencial para os times de TI e que seu uso esteja alinhado com a cultura dos colaboradores. Para alcançar um resultado ainda mais preciso para avaliar o ganho de produtividade e consequentemente medir a eficiência da gestão, existem ações que podem ser tomadas afim de complementar a avaliação de eficiência do uso do BDC, tais como:

1. Escolher um grupo de colaboradores para ser avaliado caso a empresa nunca tenha medido a sua produtividade, de forma a trazer dados por amostragem, assim facilita o processo de avaliação.
2. Definir os fatores que serão considerados com base na área da TI escolhida e o impacto que a mesma representa para o departamento e o negócio.
3. Realizar feedbacks individuais e entre equipes, focando exclusivamente a debater sobre melhorias processuais, incluindo e enfatizando qual a visão do colaborador a respeito do BDC, o que pode ser melhorado e qual sua percepção após a implementação.

No que diz respeito da escolha do software de BDC que será usada na empresa, será sugerido algumas estratégias já aplicadas na Fleetslog, mas que podem ser utilizadas para propostas de melhorias em qualquer organização.

É importante que o processo teórico funcione para qualquer ferramenta ou produto, assim o processo ficará independente e o mesmo não precisará ser adequado ao *software* e sim o contrário. Deve-se levar em consideração no momento de escolher ou desenvolver a

ferramenta, que a mesma não possa ser mais importante que as pessoas e seus conhecimentos, ou seja, se todo o processo organizacional não funciona, a ferramenta não será a solução e talvez, torne-se uma plataforma que apenas reduzirá o tempo gasto ao buscar informação da base, uma vez que o intuito é a transformação do BDC em um ativo determinante na organização.

Na escolha do produto, é importante levar em consideração diversos aspectos imprescindíveis para que não se invista errado. Para empresas com um orçamento maior, o mais indicado sempre será contratar uma fábrica de software para desenvolver a ferramenta de acordo com as necessidades do negócio e das equipes de TI. Nos casos em que o orçamento da empresa é baixo para o investimento de uma ferramenta de BDC, o mais indicado é procurar softwares que já existem no mercado e que tenha uma similaridade maior com a forma de trabalho das equipes e com o negócio da empresa. Vale lembrar no momento da pesquisa, os benefícios da utilização de softwares *Open Source* disponíveis no mercado, em que atualmente existem excelentes nomes na indústria de gestão de documentos e acabam tendo um custo muito baixo.

Na implementação da ferramenta, deverá ser envolvido os principais colaboradores durante a sondagem de requisitos e utilizá-los como consultores durante a criação dos processos. Importante motivar as equipes envolvidas e deixá-las cientes de que a implementação do BDC será criada para refinar os serviços e possibilitar a execução dos mesmos de forma mais estratégica. Durante esse processo ainda, existem definições que devem ser tomadas e que são extremamente importantes para a padronização do BDC, em que consiste criar ou reestruturar caso já exista, algumas políticas de utilização em que permita que o uso da base de conhecimento seja alimentado apenas com formulário padrão, em uma única língua e consequentemente como única ferramenta padrão de base de conhecimento na organização, evitando assim bases paralelas. O respeito a essas regras deverá ser seguido e a empresa precisará deixar seus colaboradores cientes disso, usando também métodos de incentivá-los fazendo campanhas de marketing interna, oferecendo prêmios e mostrando que o conhecimento armazenado no BDC é um ativo tão valioso quanto as pessoas que trabalham nela.

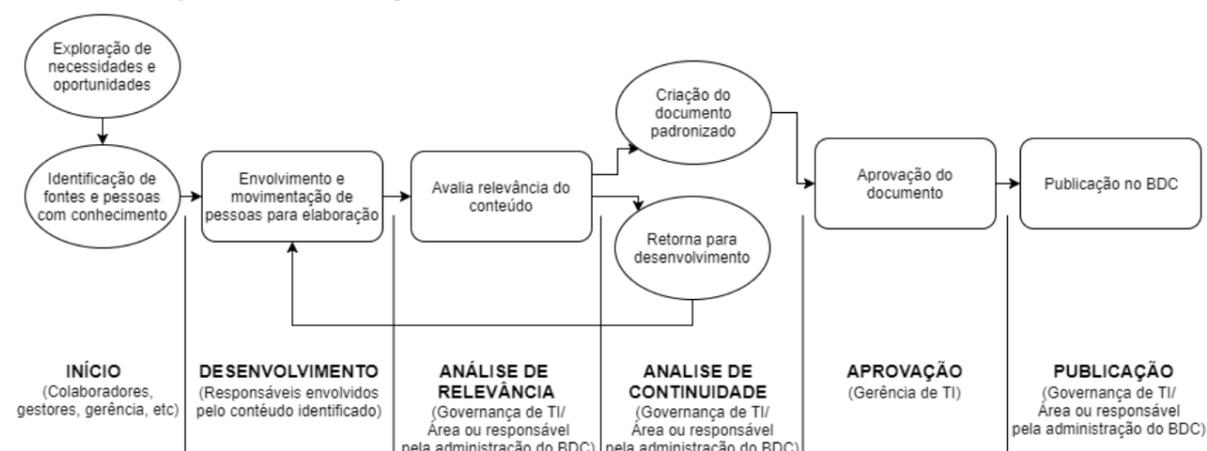
No que se refere o uso do BDC após sua implementação, algumas dificuldades podem surgir como foi exposto na realidade da Fleetslog anteriormente. A principal delas normalmente será quanto a continuidade do uso e alimentação do BDC. E para que essa dificuldade não ocorra ou mesmo seja amenizada, devem-se quebrar as resistências naturais do ser humano as mudanças, ou seja, na cultura organizacional.

A possibilidade de alterar a cultura de uma empresa, é explicada pelo CAVEDON (2004, p. 446-447) em que “necessita-se, através das mais diversas formas, motivar as pessoas a buscar a aprendizagem continuada ...”, isto é, inovação e aprendizado contínuo tornem-se

princípio básicos da organização para mudar os conceitos já impregnados. Aspectos como colaboradores limitarem-se a agir dentro de seus escopos pré-definidos para reduzir erros, evitar compartilhar seu conhecimento com receio de perder sua posição e o temor da mudança pois a inovação pode ser intimidante, terão necessidades emergentes de reestruturação.

Ainda no íntimo das dificuldades da continuidade do BDC, será necessária atenção nas estratégias de mapeamento e captura dos conhecimentos existentes na organização, pois os conteúdos precisarão passar por revisões periódicas e colaborativas, garantindo que as informações contidas estejam atualizadas e com relevância quando necessitadas. Diante dessa situação, a Figura 2 a seguir propõe um fluxo funcional de documentação de conhecimento sugerindo um processo desde a percepção de uma oportunidade de conhecimento que deve ser documentada, à sua análise, revisão, padronização, aprovação e publicação no BDC.

Figura 2: Fluxo de Compartilhamento de Conhecimento



Fonte: Autor (2018)

Com base na proposta acima, fica evidente que a empresa precisará de recursos (leia-se pessoas) para respeitar este fluxo e melhorar a forma que conduzirá os processos internos. Esses recursos poderão ficar dentro da área de Governança de TI, que é o mais indicado ou ser criado uma nova área, em que dependerá das políticas organizacional. O essencial será que a organização disponha investimentos e tempo nessas melhorias.

As propostas referidas acima deverão ser avaliadas primeiramente por cada organização, alterando características que possam ser necessárias decorrentes das particularidades de cada uma, para o melhor emprego dos processos de implementação e avanço do BDC.

6.2 RESULTADOS ESPERADOS

Na adoção das propostas sugeridas, será possível executar ações em empresas que já possuem BDC e desejam aprimorar os processos internos como é o exemplo da Fleetslog,

bem como organizações que buscam esta solução afim de estruturar e melhorar a cultura e processos organizacionais.

Almeja-se que as metodologias propostas forneçam recomendações reflexivas para a escolha ou mesmo estratégias processuais para o desenvolvimento da ferramenta de BDC, para que as etapas decisórias da gerência de TI sejam facilitadas e refletidas de forma adequada para as equipes.

Espera-se atingir através dos dados mensurados, o nível de produtividade e produção das equipes de TI, dispendo visibilidade do diferencial do uso do BDC dentro de uma organização. Constituindo estes resultados relevantes para atuar em melhorias estruturais e culturais da empresa, colhendo assim uma eficiência maior do que a atual.

Ainda no âmbito das análises de eficiência da organização, expecta que seja adotado pela empresa que o processo de implementação e uso do BDC tenha como pilar as pessoas na qual trabalham e ter a experiência, bem como valorizar o envolvimento de colaboradores estratégicos para o aperfeiçoamento do BDC e possuir responsabilidade para ajustar o que for necessário e obter assim uma estrutura organizacional madura e funcional.

Conjecturar que implementado o BDC na organização, o mesmo seja acolhido como um diferencial competitivo, podendo desta forma garantir que se bem planejado, a cultura organizacional seja evoluída condizendo com o uso da base de conhecimento e transformando-o num processo contínuo, que não terá fim.

Com estes resultados, espera-se de forma satisfatória que toda organização seja beneficiada, para que os serviços prestados pelos times de TI apresentem rendimentos elevados, trazendo mais agilidade e qualidade, melhorando os reflexos que a gestão transmite aos times, um tempo de resposta menor para usuários e cliente e melhorando a visibilidade da área de TI para a empresa e negócio.

6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA

A viabilidade das propostas sugeridas dependerá das particularidades de cada organização. O envolvimento de diversas áreas da empresa será necessária para alcançar a eficiência do departamento de TI, bem como a gestão da mesma com o uso do BDC. Como a empresa já possui uma ferramenta de BDC, as viabilidades seguintes se aplicarão exclusivamente a cenários respectivos a este.

Considerando as situações supracitadas à exemplo da Fleetslog, a execução das propostas serão realizadas envolvendo as áreas de Recursos Humanos e Marketing, para o apoio e engajamento dos colaboradores quanto aos feedbacks, campanhas internas, recrutamento de novos funcionários e dificuldade que a gestão de TI venha vivenciar com casos pontuais trabalhistas. Área do Financeiro para análises fiscais e contábeis referentes aos investi-

mentos que serão aplicados. Propriamente a área da TI com a experiência da gestão e do gerente de projetos para aprovar as ações sugeridas, bem como a contratação de fábrica de software para ajustes na ferramenta, caso haja necessidade após análises conclusivas. E uma consultoria externa para avaliação pós ações tomadas para demonstrar com imparcialidade a efetivação das mudanças organizacionais.

O cronograma a seguir, será usado para respeitar uma ordem de aplicabilidade e sustento das melhorias que serão feitas na organização:

Quadro 1 – Cronograma de aplicabilidade

| Ação | Tarefa | Sub-ações | Tempo Previsto para Desenvolvimento e Entrega | Responsável |
|---|--------|---|---|----------------------------------|
| Análise de indicadores | A | Análise de SLA de atendimentos de um período anterior à implementação e um posterior já com uso da ferramenta de BDC da área de TI. | 1 semana | Gestão de TI/Governança de TI |
| Recrutamento de líderes técnicos das equipes da TI e pesquisa | B | Realização de feedbacks com líderes técnicos para compreensão dos sentimentos das equipes quanto ao uso do | 2 semanas | RH e Gestão de TI |
| | C | Pesquisa interna com todos colaboradores da TI afim de obter propostas de melhorias e o que esperam do uso da ferramenta para a execução das tarefas. | | RH |
| Relatório dos feedbacks recebidos e da pesquisa | D | Desenvolvimento dos relatórios com base dos feedbacks e da | 1 semana | RH e Governança de TI |
| Análise dos resultados apresentados e decisão das ações que serão executadas | E | Avaliação de aplicabilidade do relatório gerado na tarefa D para transformar em ações de | 2 semanas | Gestão de TI |
| Início das ações de melhorias que foram sugeridas pelos colaboradores e aprovadas | F | Contratação de dois novos recursos com cargos de Analista de Governança de TI Junior (CLT) que ficarão alocados dentro da Governança de TI com foco em operacionalizar o BDC. | 3 semanas | RH, Financeiro e Gestão de TI |
| | G | Contratação de fábrica de software para ajustes nos fluxos e quaisquer necessidades levantadas na tarefa D para a ferramenta do BDC. | 4 semanas | Gerente de Projetos e Financeiro |
| | H > | Itens a serem mapeados | > (À definir) | À definir |
| Realização de campanha internas | I | Apresentação da nova célula da governança de TI explicando as funções dos novos recursos que administrarão o BDC. | 1 semana | RH e Gestão de TI |
| | J | Lançamento do fluxo de compartilhamento de conhecimento demonstrado na Figura 2. | | RH e Marketing |
| Contratação de consultoria externa | K | Análise de eficiência das melhorias aplicadas na | 2 semanas | Gerente de Projetos e Financeiro |

Fonte: Autor (2018)

O quadro a seguir, trata-se da representação do cronograma cíclico citado anteriormente, em que sugere que as mudanças organizacionais podem ser feitas em 11 semanas se cumprido o planejamento, obtendo assim uma resposta rápida e eficaz nas mudanças organizacionais:

| Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 6 | Semana 7 | Semana 8 | Semana 9 | Semana 10 | Semana 11 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| A | B | B | D | E | E | | | I | K | K |
| | C | C | F | F | F | | | J | | |
| | | | | G | G | G | G | | | |
| | | | | H > | | | | | | |

Fonte: Autor (2018)

Ainda no cronograma cíclico, nota-se que caso seja mapeado novas ações, a viabilidade proposta permite dentro do item H> um período de ainda 7 semanas contando a partir execução do item E.

Com relação aos investimentos financeiros necessário, devem ser levados em consideração investimentos com consultorias, contratação de novos colaboradores e financiamento com as campanhas internas, apresentados no quadro abaixo: (valores utilizados com referência em cotações em 2018 com fornecedores).

Quadro 2 – Orçamento para viabilidade

| Item | Viabilidade | Orçamento necessário (R\$) |
|---|---|----------------------------|
| Contratação de fábrica de software | Contratação por <i>Request for Proposal (RFP)</i> | 40.000,00 |
| Contratação de dois novos colaboradores | CLT | 6.000,00 |
| Campanhas internas | Materiais de divulgação, brindes, etc | 5.000,00 |
| TOTAL | | 51.000,00 |

Fonte: Autor (2018)

Por derradeiro, a viabilidade dos processos apresentados terá por objetivo a mudança da cultura organizacional da empresa, buscando integrar o uso do BDC ao dia a dia dos colaboradores de forma gradual e efetiva. Todavia, será necessário a aprovação da diretoria para os orçamentos citados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso buscou demonstrar que a base de conhecimento é uma realidade e um ativo valioso da empresa Fleetslog. Buscou-se ainda evidenciar as diversas formas de ganhos e dificuldades que podem ser enfrentados, bem como os diferenciais competitivos que o BDC pode trazer a uma organização, desde que implementado de forma correta.

Foi possível perceber que o conhecimento dos colaboradores possibilita à empresa atingir seus objetivos, justificando então a contribuição e importância da base de conhecimento no desenvolvimento do capital humano. Assim, entende-se que o uso do BDC com o passar do tempo, torna-se parte fundamental da cultura organizacional, bem como uma ferramenta de facilitação que provocará aumento de produtividade e eficiência para a Gestão de TI e também como um passo importante no processo de evolução da organização

Identificou-se ainda que o BDC possui caráter universal, isto é, aplicável em empresas de todos os portes e nacionalidades e seu sucesso necessita da criação de novos modelos organizacionais, entre eles sistemas gerenciais, processuais e estruturais, bem como, novas condições no que diz respeito ao papel da aptidão intelectual de cada colaborador, uma liderança determinante, disposta a confrontar ativamente os obstáculos existentes ao processo de transformação.

REFERÊNCIAS

CAVEDON, N. R. In: BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MATEUS, Cátia. **São bem pagos, mas é difícil mantê-los. Porque fogem os profissionais das tecnológicas?**. Disponível em: <<https://expresso.sapo.pt/economia/2017-11-19-Sao-bem-pagos-mas-e-dificil-mante-los.-Porque-fogem-os-profissionais-das-tecnologicas-#gs.84IF9JU>>. Acesso em: 16 out. 2018.

MOVIDESK. **Por que ter base de conhecimento para aperfeiçoamento da equipe?**. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com/base-de-conhecimento-ital/>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

SANTOS, Daniel. **Base de Conhecimento**. Disponível em: <<https://www.portalgsti.com.br/2017/03/base-de-conhecimento-3731.html>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

SOUZA, Wilson. **A importância de ter uma base de conhecimento**. 2015. Disponível em: <<https://blog.acelerato.com/artigo/a-importancia-de-ter-uma-base-de-conhecimento/>>. Acesso em: 17 set. 2018.