



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JAMES AUGUSTO LIMA LA ROSA

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TI:
PRODUZINDO INFORMAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE DOS SERVIÇOS DE
TI

Palhoça
2017

JAMES AUGUSTO LIMA LA ROSA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TI:
PRODUZINDO INFORMAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE DOS SERVIÇOS DE
TI**

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: Roberto Fabiano Fernandes

Palhoça
2017

JAMES AUGUSTO LIMA LA ROSA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TI:
PRODUZINDO INFORMAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE DOS SERVIÇOS DE
TI**

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.

Palhoça, 14 de agosto de 2017.

Prof. e orientador Roberto Fabiano Fernandes.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por nos mostrar através de sua palavra e seus ensinamentos que devemos sempre buscar evoluir com harmonia, respeito e amor ao próximo. A minha amada esposa, Caroline, que me incentivou muito para concluir esta etapa em minha vida, toda sua atenção e compreensão foram muito importantes.

RESUMO

A presente pesquisa realizada através da observação de uma unidade de TI de uma grande empresa de mídia e entretenimento do sul do Brasil nos mostra a grande problemática que sustenta este estudo, a gestão da informação nos tempos atuais. Com uma demanda exponencial desse produto tão essencial no dia a dia de todos, como identificar como o que é útil, classificar, armazenar, socializar e compartilhar. Focado nesses tópicos e baseando-se no estudo de diversos autores que vem chamando a atenção para o importante trabalho em se preocupar com um dos principais ativos que as organizações necessitam atualmente, o conhecimento, o poder informacional e intelectual de seus colaboradores. Em uma primeira impressão podemos avaliar questões simples para poder implementar, mas no decorrer da pesquisa verificamos existir toda uma complexidade e resistência, por tratar-se de uma mudança cultural e organizacional. Os olhares dos gestores estão atentos a essas mudanças, mas precisa ser dedicado mais tempo e esforço para trabalhar e otimizar as questões de gerir informação e transformar em conhecimento que possa ser transmitido de maneira fácil e objetiva com intuito de reduzir o máximo as incertezas e gerarmos sustentabilidade para as ações em todos os âmbitos da organização.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Administração Estratégica, Inteligência Competitiva, Aprendizagem Organizacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 TEMA	7
2.1 TEMA ESPECÍFICO	8
2.2 PROBLEMA DE PESQUISA	8
2.3 JUSTIFICATIVA	8
3 OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVO GERAL	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
4.1 CAMPO DE ESTUDO	10
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	10
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA	12
5.1 A ORGANIZAÇÃO E SUA ESTRUTURA DE TI	12
5.1.1 OS PROJETOS, PROCESSOS E OPERACIONALIZAÇÃO	13
5.1.2 GESTÃO, CONHECIMENTO, TI E SUSTENTAÇÃO DOS SERVIÇOS	14
5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA	16
6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA	19
6.2 RESULTADOS ESPERADOS	20
6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA	20
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

A criação de informação ocorre em uma velocidade muito expressiva nos dias atuais, abordando essa temática, muitos autores e pesquisadores voltam seus olhares para esse assunto que vem tomando grande espaço nas pesquisas científicas e acadêmicas. Gerir informação apresenta geralmente uma conotação simples aos nossos ouvidos, mas de uma praticidade complexa em aplicá-la. A informação toma diversas formas dentro de uma organização e em muitos casos, essa mesma informação precisa ser explicitada, armazenada e compartilhada de maneira muito pragmática para objetivar ações efetivas.

Esse estudo de caso descritivo objetivou suas análises e coleta através de observações em uma divisão de TI de um grande grupo empresarial de mídias que atua na área de comunicação, jornalismo e entretenimento se utilizando de diversos serviços e sistemas de tecnologia de alta disponibilidade. Foi possível verificar que mesmo com os processos e frameworks adotados através de melhores práticas e estudos dirigidos a gestão sempre podemos encontrar pontos de melhorias e aperfeiçoar essas transformações. O que se define por alta disponibilidade afeta de maneira muito significativa os produtos oferecidos para seus clientes, e o quanto é vital se tratar a informação para manter uma determinada especificidade de informação que precisa chegar fidedigna e realista aos seus consumidores.

A grande necessidade de informação em todos os âmbitos apresenta uma valorização elevada do intelecto dos indivíduos, estes começam a fazer parte dos ativos das grandes organizações, tornam-se necessários, necessidades de motivação e melhorar o ambiente para existir a troca desse imenso valor implícito de domínio de cada colaborador e assim alcançar a inteligência competitiva. Alinhar todo esse conteúdo através de processos que executem na sua íntegra a explicitação da informação tácita, seu processamento de forma selecionada, seu armazenamento adequado e sua interação e integração dentro da organização, (DAVENPORT e PRUSAK,1998), ou até mesmo se aprofundando na metodologia de sucesso de empresas japonesas na espiral de conhecimento por Nonaka e Takeuchi (1997).

Praticamente esse estudo observa e relata que através de processos bem planejados e monitorados, podemos transformar informações em ações práticas e vitais para sustentabilidade de serviços e sistemas da TI, sendo esses métodos e práticas aplicáveis as demais áreas da organização.

2 TEMA

Vivemos na sociedade da informação, dados que adquirimos cotidianamente por meio de nossas tentativas de erros e acertos, através de poderosos blocos de ideias, manifestações e opiniões advindas dos mais diferentes canais e dispositivos, todos esses dados se conectando montando informação, gerando conhecimento, é o aprender. É o ato da apropriação do conhecimento de algo, é armazená-lo na memória, por meio de experiência, estudo, observação etc. (FERREIRA, 1998). E como conseguimos absorver e processar essa massiva fonte de informação que nos é oferecida diariamente? Através dos meios e métodos da tecnologia, que é trabalhada e aplicada, criando e disseminando toda essa informação.

A tecnologia sempre teve um papel fundamental e sempre exerceu de maneira muito poderosa influências sobre o funcionamento das organizações, objetivando a substituição do esforço humano e o aperfeiçoamento das atividades empregadas pelos mesmos. A invenção do computador na metade do século XX permitiu as organizações utilizassem a automização e automação de suas atividades. O computador permitiu as organizações lidarem com grandes e diferentes negócios simultaneamente, a custo baixo, maior rapidez e confiabilidade. (CHIAVENATO, 2003).

Podemos notabilizar que o conhecimento bem administrado como força de produção se transforma em um ativo nas organizações assim como importante fonte de riqueza. Também podemos evidenciar que qualquer organização necessita, cria, desenvolve e consome tecnologia e serviços de TI baseados na informação.

A teoria da administração do conhecimento vem demandando atenção de diversas pessoas e estudiosos em diversas áreas da administração devido a sua importância dentro das organizações. Em um estudo abordado em “Criação de conhecimento na empresa”, afirmam que o grande sucesso de empresas japonesas se dá a suas habilidades técnicas em criar o conhecimento organizacional, e de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997 prefácio.XII):

Por criação de conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade de uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

...a organização de negócios não só “processa” o conhecimento, mas também o “cria”.

A abordagem do tema desse estudo espera ressaltar a importância dos conteúdos relacionados ao gerir conhecimento dentro da área de TI e destacando a importante missão de desenvolver e administrar as competências e habilidades necessárias para sustentar estes ambientes tecnológicos.

2.1 TEMA ESPECÍFICO

O tema proposto para a pesquisa é a análise dos processos da criação do conhecimento organizacional para a sustentabilidade dos serviços de TI, tratando da eficácia operacional da informação, especificando a transição de conhecimento útil para as equipes de sustentação na área de infraestrutura de TI.

Informação é o que nos permite reduzir a incerteza, quanto maior a informação, tanto menor a incerteza, proporcionando orientação e conhecimento. (CHIAVENATO, 2003). Abordar o conhecimento tácito e empírico, as habilidades individuais de cada indivíduo e desenvolver seu processo de migração em conhecimento explícito que agregue valor e sustentação aos serviços.

2.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A pergunta que impulsiona esta pesquisa fica assim formulada: O conhecimento organizacional criado durante o desenvolvimento e entrega dos serviços de TI permitem sua sustentabilidade para as atividades da organização?

2.3 JUSTIFICATIVA

A grande produção de informação, um dos efeitos da globalização e da facilidade dos serviços de tecnologia disponibilizando acesso a todo tipo de dados, nos permitindo aprender, entender e selecionar o que consideramos útil, e assim aumentando nosso conhecimento.

Em minha experiência como profissional de TI, convivendo diariamente com diversos projetos para criação de sistemas e serviços, me deparo com o fato da criação de conhecimento gerando sustentabilidade, que permita ações rápidas e eficazes evitando retrabalho e garantindo a satisfação de quem os consomem.

Essa temática vem de encontro a buscar uma melhor compreensão da necessidade de se desenvolver e aplicar a informação estruturada, administrada através dos princípios e métodos da gestão do conhecimento, gestão da informação e gestão documental salientando suas principais competências e habilidades, e assim distinguindo os saberes e fazeres.

Este estudo pretende demonstrar que através das competências da informação podemos alinhar a geração de informação com o planejamento estratégico, com os serviços, ge-

rando uma cultura de compartilhamento, coesão e sinergia das equipes, produzindo com mais qualidade e sustentabilidade para os serviços e sistemas, podendo ir além dos limites da unidade de TI agregando valor ao negócio e a organização.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os processos de criação do conhecimento utilizados na execução dos projetos de criação e desenvolvimento de sistemas e serviços de TI.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em relação ao tema proposto neste estudo abordaremos os seguintes objetivos específicos descritos abaixo:

- Descrever os processos utilizados nos projetos da área de TI;
- Contextualizar a criação de conhecimento organizacional para suportar esses serviços e sistemas relacionados à empregabilidade das competências da informação nesse processo;
- Identificar os pontos de melhoria e adequação para geração de conteúdo de informação estruturada e documental;

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CAMPO DE ESTUDO

Este trabalho é uma pesquisa na forma de um estudo de caso descritivo, a análise e coleta das informações dessa pesquisa foram obtidas através de observações realizadas pelo próprio pesquisador, atuando na área de Tecnologia da Informação da organização como analista de sistemas - administrador de banco de dados na unidade de infraestrutura que prove sustentação a todos os serviços e tecnologias envolvidas a disposição da organização.

A organização em questão, cenário desta pesquisa se localiza na região sul do Brasil, atuando na área de comunicação, jornalismo e entretenimento, utilizando-se de uma grande estrutura com serviços tecnológicos de alta disponibilidade e transmissão de dados suportados pela sua área de TI. Esta empresa trabalha com informações de conteúdos sigilosos e estando sujeito a acordos de confidencialidade, não foi autorizado à divulgação de seus dados e razão social, diante disso a empresa será identificada com um nome fictício denominada “Empresa CJERS S.A.”.

A área de TI é caracterizada pela estrutura de um diretor, abaixo deste respondem o escritório de projetos, um analista sênior de segurança da informação e três gerentes respectivamente nas unidades, “Sistemas”, “Infraestrutura” e “Serviços”, cada um com seus respectivos times. A unidade de “Sistemas” composta pelos times de desenvolvimento e arquitetura de serviços e soluções de TI e inteligência de negócio (BI – Business Intelligence). Uma unidade de “Infraestrutura” com times de especialistas em banco de dados, sistemas operacionais, middleware, segurança, redes e telecomunicações. Finalizando uma unidade de “Serviços” com times de Suporte e Service Desk com equipes de atendimentos remoto e local, time de processos, contratos e controle administrativos.

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	Área de tecnologia da Informação da organização: escritório de projetos, unidade de sistemas, unidade de sustentação de infraestrutura, unidade de serviços e segurança da informação.	Compreender os processos de solicitação, criação e entregas dos serviços tecnológicos.
Documentos	Livros técnicos sobre gestão do conhecimento, informação e documental. Artigos e revistas especializados em TI. Processos e procedimentos internos utilizados na empresa.	Adquirir referencial teórico sobre gestão do conhecimento em TI. Obter compreensão dos processos e procedimentos executados na empresa pela área da TI visando à sustentabilidade de seus serviços.
Dados arquivados	Relação e informação dos serviços de TI, documentos de informação de processos e procedimentos dispostos na intranet e sistemas de colaboração (wiki-pages) da empresa.	Classificar os serviços e suas necessidades. Entender e observar falhas nos processos e metodologia aplicada à criação e manutenção dos serviços de TI.

Fonte: CAVALCANTI e MOREIRA (2008).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

5.1 A ORGANIZAÇÃO E SUA ESTRUTURA DE TI

A organização, uma unidade sistêmica de objetivo comum, composta por indivíduos organizados hierarquicamente que possuem atividades de acordo com as características do negócio, simples definição, mas de complexa realidade (MOLINARO, 2011). Como cenário da pesquisa apresentada a empresa “CJERS S.A.”, nome fictício dado devido à acordo de confidencialidade não foi autorizado à divulgação de seus dados e razão social.

A CJERS S.A. tem como missão facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo, assim fundamenta o seu projeto estratégico e empresarial:

(...) todos os seus processos de gestão e operação em sua cultura organizacional, chamada de Nosso Jeito de Ser e Fazer. São valores e competências que norteiam a atuação dos colaboradores em todas as áreas. (CJERS, 2015)

Consolidada em seu setor de negócio com foco no jornalismo e entretenimento, com várias empresas e filiais atuando fortemente no estado do Rio Grande do Sul, é uma empresa de controle familiar, possui um Conselho de Administração, a gestão do Grupo é exercida pela Diretoria Executiva composta pelo CEO e por cinco membros compondo três vice-presidências e duas diretorias. A estrutura de tecnologia da informação TI fica abaixo da vice-presidência de Produto e Operações do Grupo, estando composta na seguinte estrutura conforme quadro abaixo:

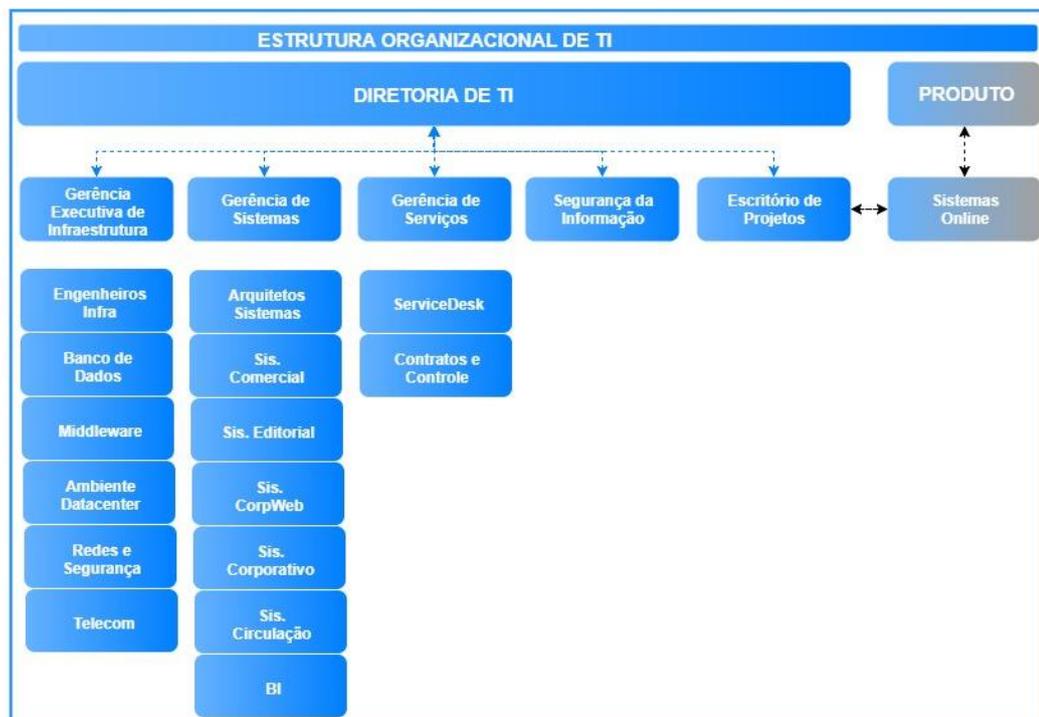


Figura 1- Estrutura Organizacional de TI

Fonte: Intranet CJERS S.A. – <<https://minhacjers/areas/dirti/docs/orgti.html>> Acesso em 09/2017

Conforme a figura 1 apresentada disponibilizada e observada no portal de intranet da organização, podemos verificar a estrutura de segmentação da área de TI da CJERS S.A. de maneira bem hierárquica e com variados times de atuação na terceira camada que representa a área de sustentabilidade dos serviços de TI. A empresa possui Data Center com processo de replicação em site secundário devido ao número elevado de aplicações e serviços, muitos deles críticos e de alta disponibilidade. Nessa estrutura não visualizamos uma área de governança de TI específica, papel que vem sido desempenhado pelo conjunto das três gerências junto à diretoria de TI, a empresa trabalha com conceito de melhores práticas baseadas no modelo ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*, para sustentar sua operacionalização e processos. Outra característica importante observada na rotina da empresa, é o fato da área de sistemas online, responsável pelas plataformas digitais “web” e “mobile” utilizar uma linha de desenvolvimento ágeis e se reportar diretamente a diretoria de produto, mas designando seus serviços e aplicações através do escritório de projetos da TI.

A empresa CJERS S.A tem o propósito de fazer jornalismo e entretenimento que informe, inspire e contribua, tem sua base sólida montada em valores que orientam atitudes, decisões e relacionamento, este conjunto atinge a todos seus colaboradores. Possui processos orientados pela ética, conexão com as pessoas buscando seu desenvolvimento coletivo, com isso desenvolve programas de meritocracia investindo no desenvolvimento do seu ativo intelectual, as pessoas que fazem a empresa. Durante a última década vem sofrendo como todos os segmentos enfrentando as turbulentas oscilações de mercado, com isso sofrem com o encolhimento da sua área de TI junto aos problemas de alta rotatividade de seu ativo intelectual.

5.1.1 OS PROJETOS, PROCESSOS E OPERACIONALIZAÇÃO

A empresa CJERS S.A. possui um grande número de serviços e aplicações de TI, com vários níveis de criticidade, muitos desses são desenvolvidos por ela, portanto apresenta uma demanda bem alta de projetos administrados pela TI. Todos esses serviços e aplicações necessários para o seu ciclo produtivo passa pelo escritório de projetos que se baseia nas normas e processos do PMBOK - Project Management Body of Knowledge, compreendendo as funções de planejamento, organização de recursos, distribuição e comunicação de tarefas, assim como constante monitoramento destas atividades. Atualmente possuímos duas áreas de desenvolvimento, uma corporativa e outra área ligada diretamente as plataformas digitais web e mobile seguindo uma metodologia de desenvolvimento ágil. O caminho percorrido e observado durante esta pesquisa retrata projetos que iniciam com sua definição de necessidade pela área de produto ou mercado, são avaliados, viabilizados pelos gerentes de projeto em conjunto com a diretoria de TI, encaminhados ao desenvolvimento, depois de finalizado sua criação

passam sua tutela e responsabilidade para as equipes de infraestrutura que tem a tarefa diária de sustentá-lo em sua linha produtiva. Durante o período de coleta dos dados, foi acompanhado a conclusão de dois projetos da empresa CEJERS S.A., um da área de operações comerciais que visava a unificação e centralização destes trabalhos desenvolvidos separadamente em cada filial, e outro da área de plataforma digital web-mobile que também tratava de um novo sistema unificando sistemas separados de suas áreas de redação.

5.1.2 GESTÃO, CONHECIMENTO, TI E SUSTENTAÇÃO DOS SERVIÇOS

A busca por melhores meios produtivos, mais qualidade e redução de custos é uma equação sempre presente na rotina dos gestores, segundo Motta (1999), gestão sugeri a ideia de dirigir e decidir. Neste contexto os gestores estão sempre em busca de inovação para se destacarem diante de um cenário de alta competitividade, para Alvarez (2001, p 307) melhoria, aperfeiçoamento constante e sistêmico visa o aumento da produtividade dentro de um ambiente de trabalho.

Dentro de uma organização o papel de gestão exercido pela área de governança de TI se torna muito importante para utilizar um conjunto de melhores práticas e metodologias para agregar valor ao negócio. Segundo o professor da FGV João R. Peres (2003), governança de TI é um conjunto de práticas, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, minimizar riscos, ampliar desempenho, reduzir custos e alinhar a TI aos negócios.

Dentro deste contexto nos deparamos com a atual sociedade da informação, cujo conhecimento se torna um dos mais importantes ativos de uma organização. Uma vez que para melhor exemplificar a questão do conhecimento precisamos entender o significado de “dado”, “informação” e conhecimento.

Algumas considerações de Davenport e Prusak (1998, p. 1 e 2)

(...) Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. (...) Entender o que são esses três elementos e como passar de um para o outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Assim, de maneira bem pragmática, “dado” são registros sem significado que se transformam em informação, essa formada por um conjunto de dados que deem significado a algo, por fim, definindo conhecimento como a informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema (DAVENPORT, 1998). Com o isso o autor quer referir que a informação tratada através de um processo promove uma ação, e uma vez existindo serve para fazer algo.

Davenport & Prusak (1998) também salientam.

(...) a única vantagem sustentável que uma empresa possui, é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

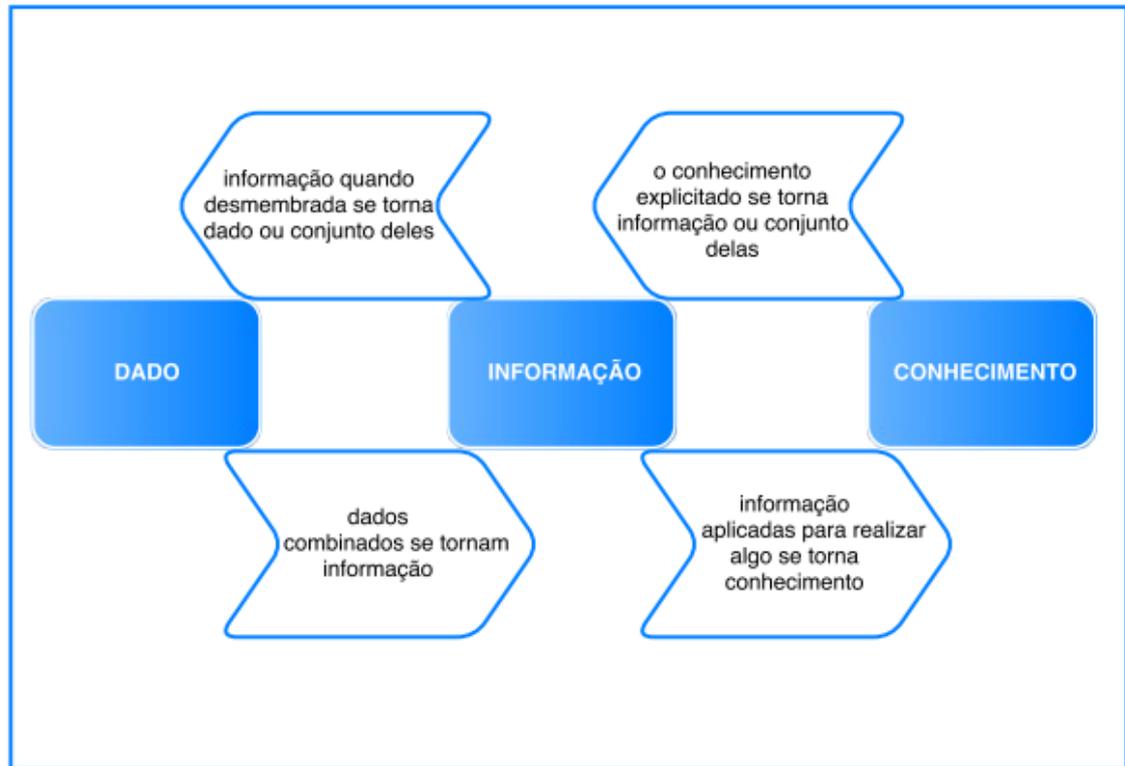


Figura 2- Hierarquia de transformação dados-informação-conhecimento.
Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Pode-se verificar que a abordagem de conteúdos relacionados à gestão do conhecimento se torna bem complexa. Evidenciando elementos desse universo Vieira (2016) ressalta a “tríade” – dado, informação e conhecimento, a matéria-prima que subsidia a gestão do conhecimento, gestão da informação e gestão documental. Para que isso aconteça as tecnologias da informação e comunicação é apresentada como essenciais na disseminação da informação como ação para sustentabilidade, são discutidos os aspectos relacionados a transferência de conhecimento suas questões inibidoras e capacidades necessárias.

Outro aspecto importante e de relevância nessa análise é o fato de se produzir uma informação confiável para promover ações de tomada de decisão. A competência da informação é tratada como essencial, ela é mencionada para que faça parte do rol de competências dos profissionais e das organizações (SOUTO, 2014). Com isso o que o autor quer nos dizer é que competência da informação se refere à disposição do ser humano de adquirir habilidades e desse tornar capaz de reconhecer suas necessidades de informação. Buscar essas informações, armazená-las e gerenciá-las de acordo com seus propósitos, não só no ambiente profissional e acadêmico, mas ao longo da vida.

O enfoque dessa pesquisa procura retratar todas as importantes informações apresentadas e aqui sustentadas pelos diversos autores e direcioná-las para a questão operacional, que visa sustentar os serviços tecnológicos após sua transição para a equipe de infraestrutura. Questões que envolvem adaptação de algumas práticas executadas, voltadas a criar conhecimento específico para as atividades de manter estável o ambiente de produção da organização.

5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

A grande demanda de aplicações críticas atualmente na empresa CJERS S.A. gera um momento delicado, na altura que começam a apresentar uma necessidade de atualização de tecnologias e ao mesmo tempo se deparam com um alto grau de esforço, tempo e custo.

Em observação para esta pesquisa foram acompanhadas as demandas dos times de sustentação da infraestrutura e atividades do escritório de projetos para as novas soluções da área de operações comerciais e de produtos digitais. Durante essa observação é perceptível às diferentes abordagens utilizadas pelos times de desenvolvimento de ambos os projetos. A área de operações comerciais, por ter sua unidade de sistemas abaixo da diretoria de TI, segue a linha de melhores práticas e abordagens do ITIL, a área de produto digital abaixo diretamente da diretoria de produto segue um a metodologia ágil com liberdade de opção sobre quais tecnologias utilizar independente do conhecimento destas pelos times de infraestrutura.

O escritório de projetos possui um alinhamento de trabalho dentro da linha de gestão de projetos do guia PMBOK seguindo as etapas de iniciação, planejamento execução, monitoramento e controle, segundo Motta (1999) para uma boa gestão sempre buscando decidir e dirigir ações que levem a boa produtividade, qualidade e redução de custos.

Com uma forma de governança descentralizada administrada através das três gerências de TI conforme observamos na figura 2 apresentada anteriormente e um time de desenvolvimento não estando diretamente ligado a esta governança, em relação ao momento de transição das soluções para o ambiente de produção verificamos que ocorrem uma situação idêntica. Independente da equipe a passagem de conhecimento é muito ineficiente devido a falta de processo que determine a criação deste tipo de informação. Uma situação observada durante a finalização de um dos projetos da área digital mostrou que existe um falha na comunicação entre as equipes, situação gerada pela falta de conexão e alinhamento entre as informações geradas gerando retrabalho por parte da equipe que recebe a sustentação do sistema.

Conforme Davenport & Prusak (1998) a necessidade de usar o conhecimento adquirido durante um processo da organização para assim transforma-lo e melhoramento nas

ações futuras, podemos enxergar uma perda desse conhecimento que acaba não sendo explicitado durante o desenvolvimento dos projetos.

Em alguns projetos críticos para se atualizar as novas plataformas digitais ficam visível algumas particularidades no método de transição destes serviços da área de desenvolvimento para a equipe de infraestrutura referente ao conteúdo pertinente a sustentação. Informações relativas às principais configurações, ambiente e arquitetura precisam ser levantados, através de engenharia reversa gerando retrabalho.

O que vemos nesse momento é o que Nonaka e Takeuchi (1997) consideram de suma importância no que fala da transformação do conhecimento tácito em explícito e por consequência o seu compartilhamento, o que é determinante para uma empresa abandonar o conhecimento obsoleto e aprenda a criar novos conhecimentos:

1. Melhorar continuamente suas atividades como um todo;
2. Desenvolver novas aplicações a partir de seus próprios sucessos;
3. Promover a inovação contínua como um processo organizado.

Assim dessa maneira pode-se traduzir a essência da gestão do conhecimento como estar disposto a aprender, para assim dominar o conhecimento, em posse disso deve-se preocupar com as formas de conversão para a codificação de linguagem e possibilitar seu compartilhamento.

A famosa Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997):

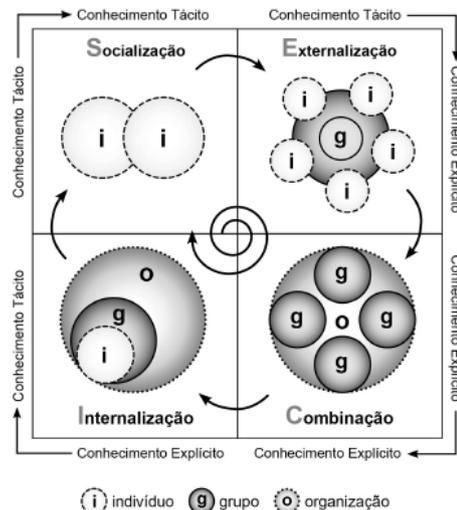


Figura 3- Espiral do Conhecimento.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Com isso foi possível observar que existe uma boa iniciação do projeto, criando-se um bom planejamento e execução de acordo com as regras do PMBOK, quando diante da etapa de transição deste serviço, sua condução acaba gerando pontos falhos que não permitirão um bom monitoramento e controle pós-conclusão do projeto.

Existem vários fatores como alta rotatividade de pessoal e diminuição de equipe promovendo maior trabalho dos indivíduos em suas atividades, mas um ponto crucial que se deve considerar é a necessidade de uma mudança de comportamento no sentido do trabalho-colaborativo e maior sinergia entre as equipes, papel importante que a área de governança de TI em forma das suas principais gerências precisa organizar.

Para tais resultados se fazem necessários um desenvolvimento de um framework organizacional mais específico que propicie este alinhamento das demandas com o negócio, Weill e Ross (2006). A necessidade de criação de processos para transição dos projetos para o ambiente de produção, assim como uma definição dos papéis mais específicos referentes as responsabilidades de cada área envolvida nos projetos para poder alcançar este quesito de produzir conhecimento inerente a operacionalidade sustentável dos serviços e aplicações da organização.

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA

Conforme as observações apresentadas e fundamentadas por diversos autores nesta pesquisa, é possível notabilizar que a resposta ao problema de pesquisa evidenciado é afirmativa, mas não em sua plenitude, existe a sustentabilidade dos serviços e sistemas entregues, sim, mas condicionados a custos e esforços muito elevados, gerando muito retrabalho e desgaste dos times e colaboradores, permitindo a realização de trabalho para aperfeiçoar essas questões.

Conforme trabalhos de pesquisa de Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport & Prusak (1998) e outros autores citados, todos tratam sobre a importância fundamental da transformação do conhecimento tácito e seu compartilhamento para melhoria contínua influenciando ações futuras. Fica assim evidenciado a necessidade de melhoria em determinados pontos dos processos, verificados durante a observação desse estudo.

A necessidade de se instituir uma nova estrutura independente de governança de TI para alinhar e direcionar as ações das equipes com a estratégia de negócio. Reestruturando assim o framework de TI atual através da identificação de papéis e responsabilidades de cada time. Estes são fatores preponderantes neste contexto conforme Weill e Ross (2006), tornando a TI mais forte, influente e eficaz para a geração de vantagens competitivas em todas as áreas da organização. Reavaliar seus processos atuais, inclusão de atividades de transição de informações técnicas mais detalhadas dos projetos para as equipes de sustentação da infraestrutura.

Buscar e avaliar uma ferramenta mais adequada para tratar do acompanhamento de informações técnicas dos projetos e atividades buscando melhor comunicação, integração e compartilhamento das informações adquiridas. Esta ferramenta foi evidenciada e encontrada disponível nos pacotes de softwares adquiridos pela empresa. Trata-se de uma ferramenta dinâmica, atual, que possui a versatilidade de um mecanismo de conversação e troca de informações no padrão do “WhatsApp”, ponto de utilização informal entre os times. Um produto que possui segurança e armazenamento por já estar dentro da infraestrutura de servidores e áreas de armazenamento da empresa. A ferramenta é chamada “Microsoft Teams”, permite total interação e acesso comunicativo através da estrutura de rede local, wi-fi e dispositivos móveis. A importância de se instituir uma ferramenta única que agregue todos os pontos citados é muito importante, quanto mais centralizado a informação mais fácil sua disseminação dentro da organização, Davenport & Prusak (1998)

Tratar da eficácia da comunicação, quando da existência de muitos mecanismos e meios de comunicação como e-mail corporativo, intranet, sistema de gestão de incidentes e grupos de mensagens pelos celulares dos times e colaboradores, ocorre uma perda significati-

va de conexão das informações. Existe a necessidade de se unificar a maneira de armazenar o conteúdo informativo das atividades e soluções executadas durante o andamento dos projetos, isso se torna essencial no compartilhamento da informação útil, Davenport & Prusak (1998).

6.2 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se atingir, através da otimização de processos, maior eficácia para a produção de informação e possibilitar um ambiente de gestão do conhecimento. Portanto através dessas iniciativas possibilitarem uma mudança de comportamento organizacional através da criação e compartilhamento da informação, possibilitando maior inovação, qualidade da sustentação de serviços e sistemas de informação através da sinergia dos times da TI, com uma governança forte e alinhada a estratégia da organização.

Que a abordagem, transformação, socialização e externalização do conhecimento permita maior desenvolvimento de habilidades para os colaboradores dos times de TI e também se expanda para as demais áreas da organização.

6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA

Mudanças como a reestruturação da área de governança de TI já aconteceram na organização, devido às decisões de alinhamento das ações de TI estarem descentralizadas, sendo exercida pelos gerentes da estrutura organizacional, a empresa realizou a contratação de um analista de governança de TI e já esta reorganizando essa área. Através dessa ação nota-se a inclinação e objetividade do corpo diretivo da empresa em reestruturar essa área tão importante para o alinhamento estratégico. A partir desse momento começa-se a realização de um período de avaliação dos processos atuais e o atual framework de atuação da TI.

Quanto à implementação da ferramenta de apoio “Microsoft Teams”, para melhoria de criação de conteúdo e alinhamento dos times, já existe software instalado, funcional e disponível para utilização imediata pelas equipes. Foram realizadas, inclusive algumas experiências por alguns times da área de sustentação da TI aprovando sua versatilidade, e facilidade de utilização.

Será exigido um trabalho de conscientização para começarem a utilizar uma postura de compartilhamento de informações que deverá ser determinado pela nova estratégia a ser formulada pela nova governança instituída na organização conforme pode ser visto no diagrama de espiral do conhecimento por Nonaka & Takeuchi (1997).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o acompanhamento das observações realizadas neste estudo foi possível verificar que a unidade de TI da organização CJERS S. A. se utiliza de processos bem estruturados nas melhores práticas do ITIL – Information Technology Infrastructure Library, possui uma gestão de configuração, de incidentes e mudanças, trabalham com seu escritório de projetos orientados segundo as normas do PMBOK – Project Management Body of Knowledge trabalhando bem questões de planejamento, recursos, comunicação e distribuição de tarefas assim como monitoramento destas etapas.

Com todas essas abordagens percebemos que existem iniciativas de processos dentro da TI que norteiam quanto à construção de informação útil para sustenta-los, mas existem de maneira tímida, isolada e muito implícita, ficando muito restrito ao conhecimento tácito dos indivíduos da TI ou seus nichos documentais pessoais, faltando compartilhar. Com isso essa pesquisa mostra a necessidade de melhoria nessa transição que parte em melhorar a criação, seu armazenamento adequado permitindo melhor socialização, externalização e compartilhamento, conforme exemplificado com a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Contudo, dentre esses vários pontos a melhorar, existem muitos quesitos positivos na organização estrutural da TI que permitirá uma melhor definição fortificando seus trabalhos prestados e projetos permitindo maior efetividade em sustentar os serviços e sistemas. Este estudo demonstrou que a informação possui muitos sentidos no contexto da atual era da informação. Pode parecer simples no primeiro contato mais possui uma complexidade maior que imaginamos, afirmado por Molinaro (2011), pois é a matéria-prima, o meio de produção e sustentação e por fim, o próprio resultado final. A atenção principal é poder entender seus estágios e adequá-los a cada necessidade.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballestero. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia de estudo de caso**: livro didático. 3. ed. rev. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2008. 170 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1998.
- LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de informação gerenciais / Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon**. Revisão técnica Belmiro do Nascimento; [Tradução Célia Taniwaki]. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- LOHN, Joel Irineu. **Metodologia para elaboração e aplicação de projetos**: livro didático. 2 ed. rev. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2005. 100 p.
- MOLINARO, Luís Fernando Ramos. **Gestão de tecnologia da informação: governança de TI: arquitetura e alinhamento entre sistemas de informação e o negócio / Luís Fernando Ramos Molinaro, Karoll Haussler Carneiro Ramos**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirokata. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.
- SOUTO, Leonardo F. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. 312p.
- VIEIRA, Ronaldo M. **Gestão do conhecimento: introdução e áreas afins**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2016. 188p.
- WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. - **Governança de TI – Tecnologia da Informação**. São Paulo: Ed. MBooks. 2006 296p.