

UNIVERSIDADE FEEVALE

ANDERSON KREIMEIER

GESTÃO DE EQUIPES DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA DE CARTILHA DE
RECOMENDAÇÕES

Novo Hamburgo
2014

ANDERSON KREIMEIER

GESTÃO DE EQUIPES DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA DE CARTILHA DE
RECOMENDAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Sistemas de Informação pela
Universidade Feevale

Orientador: Me. Adriana Neves dos Reis

Novo Hamburgo
2014

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que, de alguma maneira, contribuíram para a realização desse trabalho de conclusão, em especial:

À minha família que está sempre me apoiando e fazendo parte desse momento. Aos amigos que convivem comigo diariamente e ajudam emocionalmente nos difíceis momentos passados no período de realização desse trabalho de conclusão.

RESUMO

O ambiente de TI (Tecnologia da Informação) está em constante crescimento e tem gerado grandes mudanças nas empresas. O papel da TI não se restringe mais apenas a suportes tradicionais como instalação de computadores e impressoras, e trocas de periféricos, evoluindo de suporte administrativo para função estratégica dentro das empresas, diretamente envolvida com a entrega de serviços. As equipes de serviços de TI têm relação direta com a qualidade dos serviços entregues para clientes internos e externos de sua empresa, o que mostra a importância das mesmas dentro das organizações. Nas equipes de serviços existe carência de informações sobre a sua gestão, pois na literatura não são descritas técnicas de criação dessas equipes, não se tem análise sobre a quantidade de integrantes adequada, programas de treinamentos e qualificação necessária aos profissionais. Já a gestão das equipes de desenvolvimento de software é estruturada, se preocupa com os níveis de conhecimento de seus profissionais e com a boa comunicação entre os mesmos nas equipes, pois sabe que esses são fatores diretos para o sucesso de seus projetos. A proposta desse trabalho é apresentar uma cartilha de recomendações para gestão de equipes de serviços, a partir da análise dos modelos de melhoria de serviços (MPS.BR e *CMMI*) e lições aprendidas em comparação às práticas atualmente empregadas. Foi realizado estudo sobre fatores importantes que devem ser adotados pela Gestão das Equipes e quais as melhores práticas disponíveis nos modelos de melhoria MPS.BR e *CMMI* de serviços que são aplicáveis às equipes. A partir desses estudos, criou-se um questionário que foi aplicado aos profissionais de equipes de serviços com o intuito de obter percepções sobre as práticas aplicadas nessas equipes. Em seguida, foi realizada análise das respostas obtidas, essas apontaram que poucas vezes são realizadas reuniões com os profissionais das equipes de serviços, que existe carência no quesito aplicação de treinamentos e capacitação dos funcionários e que existe falta de documentações, essas são as principais dificuldades enfrentadas no dia-a-dia das equipes de serviços. Constatou-se que a comunicação entre os profissionais das equipes é benéfica para a realização das tarefas diárias, que os mesmos encontram-se motivados em trabalhar nas suas equipes e possuem boa relação com sua Gerência. A partir das recomendações criadas nesse trabalho, os gestores conseguirão fazer com que o desempenho de suas equipes de serviços melhore dentro das organizações.

Palavras-chave: Gestão. Equipes de Serviços. Modelos de Melhoria. MPS.BR. *CMMI*

ABSTRACT

The environment of IT (Information Technology) is constantly growing and has generated large changes in companies. The role of IT is no longer restricted only to traditional media such as installation of computers and printers, and peripherals exchanges, evolving administrative support for strategic function within organizations directly involved with delivering services. Teams of IT services are directly related to the quality of services delivered to internal and external customers of your company, showing their importance within organizations. In teams of services there is a lack of information about their management, because in the literature are not breeding techniques described these teams, there is no analysis of the proper amount of members, training programs and qualifications required to professionals. Already the management of software development teams are structured, worries about the levels of knowledge of their professional and good communication between them in teams, knowing that these are direct factors in the success of their projects. The purpose of this paper is to present a handbook of recommendations for team management service, based on the analysis of models of service improvement (MPS.BR and CMMI) and lessons learned in comparison to the practices currently employed. A study was conducted on important factors that should be adopted by the Management Team and what the best practices available in models for improvement and CMMI MPS.BR services that are applicable to teams. From these studies, we created a questionnaire that was applied to the professional services teams in order to gain insights on the practices applied in these teams. Then, analysis of the responses was conducted, indicated that these meetings a few times with professional services teams, there is a lack in the question of application of training and qualification of employees and there is a lack of documentation, are made these are the main difficulties in day-to-day services teams. It was found that communication among professional teams is beneficial for the performance of daily tasks, that they are motivated to work in their teams and have good relationship with their management. From the recommendations established in this work, managers will be able to make the performance of their teams improve services within organizations.

Keywords: Management. Services teams. Improvement models. MPS.BR. CMMI

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Papel dos serviços na economia	18
Figura 2 - Boneco com atividades de gestão de serviços	20
Figura 3 - Níveis de suporte de atendimento	32
Figura 4 - Estrutura de equipe clássica com programador-chefe	34
Figura 5 - Estrutura de equipes modernas	34
Figura 6 - Porte das empresas em que os profissionais de serviços trabalham	41
Figura 7 - Infraestrutura que a empresa oferece para as equipes de serviços	42
Figura 8 - As empresas oferecem treinamentos para os profissionais	43
Figura 9 - Modelos de melhoria de TI são utilizados nas empresas	43
Figura 10 - A empresa e o incentivo pela busca de qualificação	45
Figura 11 - Tamanho das equipes	45
Figura 12 - Número de integrantes das equipes	46
Figura 13 - Cargos nas equipes	47
Figura 14 - Tempo que trabalha em equipes de serviços	47
Figura 15 - Níveis de atendimento ou escalonamento existe conforme dificuldade do serviço	48
Figura 16 - Frequência de atrasos no atendimento das demandas	49
Figura 17 - Frequência de reuniões com as equipes	50
Figura 18 - Comunicação entre os integrantes da equipe	50
Figura 19 - Carga de trabalho e horas de serviços diárias	52
Figura 20 - Colegas de equipe são competentes	52
Figura 21 - Frequência de avaliações dos conhecimentos	53
Figura 22 - Profissionais recrutados para cargos levando em conta suas qualificações	54
Figura 23 - Frequência de treinamentos para equipes de serviços	54
Figura 24 - Avaliação do treinamento realizado	55
Figura 25 - Treinamento recebido da empresa para realizar tarefas diárias	55
Figura 26 - Motivação para trabalhar na equipe de serviços	56
Figura 27 - Compartilhamento dos conhecimentos dentro das equipes	57
Figura 28 - Bases de conhecimento são utilizadas para passagem de conhecimento	57
Figura 29 - Relação de trabalho com Gerente	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre valores passados e atuais _____	16
Tabela 2 - O que o clima proporciona aos profissionais _____	16
Tabela 3 - Comportamentos que qualificam indivíduos como confiáveis _____	17
Tabela 4 - Seis atividades da Gestão de Serviços _____	19
Tabela 5 - Níveis de Maturidade do MPS.BR de Serviços _____	27
Tabela 6 - Resultados esperados com a GRH _____	28
Tabela 7 - Níveis de Maturidade do <i>CMMI</i> de Serviços _____	29
Tabela 8 - Processos do nível de Maturidade 3 - Definido _____	30
Tabela 9 - Atividades do processo <i>OPD</i> _____	30
Tabela 10 - Atividades do processo <i>OT</i> _____	31
Tabela 11 - Níveis de Maturidade do <i>P-CMM</i> _____	35
Tabela 12 - Perguntas sobre a empresa _____	38
Tabela 13 - Perguntas sobre tamanho e cargos das equipes _____	39
Tabela 14 - Perguntas sobre níveis de atendimento _____	39
Tabela 15 - Perguntas sobre comunicação nas equipes _____	40
Tabela 16 - Perguntas sobre treinamentos para as equipes _____	40
Tabela 17 - Segmento das empresas que os profissionais trabalham _____	41
Tabela 18 - Modelos de melhorias utilizados nas empresas _____	44
Tabela 19 - Níveis de atendimento _____	48
Tabela 20 - Dificuldades do dia-a-dia _____	51
Tabela 21 - Recomendações criadas e reforçadas a partir das análises realizadas _____	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CMMI-SVC	<i>Capability Maturity Model Integration for Services</i>
DAR	<i>Decision Analysis and Resolution</i>
FIC	Feira de Iniciação Científica
GRH	Gerência de Recursos Humanos
IEC	<i>International Electrotechnical Commission</i>
IPM	<i>Integrated Project Management</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
MPS	Melhoria de Processos de Software
MPS.BR	Melhoria de Processos do Software Brasileiro
MPS.BR-SV	Melhoria de Processos do Software Brasileiro para Serviços
OPD	<i>Organizational Process Definition</i>
OPF	<i>Organizational Process Focus</i>
OT	<i>Organizational Training</i>
P-CMM	<i>People Capability Maturity Model</i>
PI	<i>Product Integration</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
RD	<i>Requirements Development</i>
RSKM	<i>Risk Management</i>
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
SG	<i>Specific Goals</i>
SP	<i>Specific Practices</i>
TI	Tecnologia da Informação
TS	<i>Technical Solution</i>
VAL	<i>Validation</i>
VER	<i>Verification</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 GESTÃO DE EQUIPES	13
1.1 A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO, TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DAS EQUIPES.....	13
1.2 VALORES QUE AS EQUIPES BUSCAM NAS EMPRESAS	15
1.3 AMBIENTES DAS EQUIPES	16
2 GESTÃO DE SERVIÇOS	18
2.1 OS SERVIÇOS NA ECONOMIA	18
2.2 GESTÃO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS	19
3 GESTÃO DE EQUIPES DE SERVIÇOS EM TI.....	22
3.1 EQUIPES E AS DIFICULDADES E QUALIDADES NOS SERVIÇOS	22
3.2 CAPACITAÇÃO E COMUNICAÇÃO DAS EQUIPES.....	23
3.3 MOTIVAÇÃO E A GERÊNCIA	25
4 A EQUIPE EM CONTEXTOS DE MELHORIA DA QUALIDADE E SERVIÇOS DE TI.....	27
4.1 MODELO MPS.BR DE SERVIÇOS	27
4.2 MODELO <i>CMMI</i> PARA SERVIÇOS	29
4.3 A EQUIPE E OS NÍVEIS DE ATENDIMENTO NO <i>ITIL</i>	31
4.4 EQUIPES DE DESENVOLVIMENTO	33
4.5 MODELO <i>P-CMM</i>	34
5 METODOLOGIA.....	36
5.1 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO	36
5.2 COLETA DE DADOS	37
5.3 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO	38
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
7 CONCLUSÃO.....	63

BIBLIOGRAFIA66
APÊNDICE69

INTRODUÇÃO

A evolução do ambiente de TI (Tecnologia da Informação) é notória nos últimos anos, sendo que a partir dessa acontecem grandes mudanças nas organizações. Neste contexto, as equipes de serviços de TI estão ganhando seu espaço e reconhecimento nas empresas através dos relacionamentos que formam com as demais áreas de negócio (ANDRADE, 2010).

Comunicação entre o setor da TI e as demais áreas do negócio é um dos fatores que fortalece a imagem das equipes de serviços nas organizações. Atender a demandas com mais rapidez, explicar claramente a solução de problemas, estabelecer canais de comunicação entre os setores da empresa, são atitudes que fazem as equipes de TI crescerem dentro das organizações (KNOX, 2010).

Serviços são formas de viabilizar algo que o cliente perceba valor, que ajuda na obtenção de resultados desejados e que não implica em custos e riscos a eles. É importante saber a diferença entre um serviço de TI e as atividades internas de TI. O serviço de TI é o que os clientes percebem e as atividades internas são as funções do dia-a-dia que mantém a TI funcionando, são atividades operacionais, com a melhoria das atividades internas que são relacionadas aos serviços atingem-se melhoras nos serviços entregues, que são o que os clientes percebem e recebem (FREITAS, 2013). As equipes de serviços de TI têm relação direta com a qualidade dos serviços entregues para clientes internos e externos de sua empresa e isso mostra a importância dessas equipes dentro das organizações (PRADO et al, 2010).

Visando a importância que as equipes de serviços têm na entrega de informações e de produtos, viu-se a necessidade de buscar práticas para auxiliar na Gestão dessas equipes, a partir disso estudou-se os modelos de melhoria de serviços, que são o MPS.BR-SV (Melhoria de Processos do Software Brasileiro para Serviços) e o *CMMI-SVC (Capability Maturity Model Integration for Services)*. Ambos possuem vários módulos e práticas que são aplicadas nas empresas.

O trabalho tem como objetivo propor uma cartilha de recomendações para gestão de equipes de serviços, a partir da análise realizada nos resultados do questionário aplicado a profissionais da área de serviços e das boas práticas dos modelos de melhoria de TI.

O modelo MPS.BR de Serviços tem como foco a melhoria dos processos de serviços e o desempenho dos negócios nas organizações, a partir desse modelo de melhoria é utilizado o módulo que trata dos recursos humanos que é o nível de maturidade E – Parcialmente Definido, esse possui o processo de Gerência de Recursos Humanos, que por sua vez tem a

função de organizar os trabalhos com os recursos humanos para manter as capacidades dos profissionais conforme as necessidades da empresa (SOFTEX, 2012).

O modelo *CMMI* de Serviços é um conjunto de práticas que tem como meta aprimorar o nível dos processos de serviços das equipes de TI (FORRESTER et al, 2011). Os modelos de melhoria *CMMI* e MPS.BR se diferenciam em alguns pontos, apesar de o modelo MPS.BR possuir como base na sua criação o *CMMI*, ele tem como foco atingir empresas de pequeno e médio porte, seus custos de certificação são menores e a implantação dos processos são realizados de forma gradual (SOFTEX, 2012).

O *CMMI* tem o custo mais elevado de certificação, tem o foco em grandes empresas e pode ser implantado de forma contínua, onde é a empresa que escolhe a ordem dos módulos que melhor se encaixa com seus objetivos. Existe a possibilidade de implantação por estágios, onde é indicada uma sequência pré-determinada (FORRESTER et al, 2011).

O modelo *CMMI-SVC* possui diferentes níveis de maturidade que são utilizados para avaliar os processos de serviços, é estudado o nível três – Definido, que possui vários modelos de avaliação, dentre eles são analisados os módulos de Definição do Processo Organizacional (OPD) e Treinamento Organizacional (OT) que tem como objetivo melhorar as condições de trabalho e a qualificação das equipes de serviços (FORRESTER et al, 2011).

As equipes de desenvolvimento de software possuem várias metodologias e métodos já consolidados para sua gestão (SCHACH 2008), ao contrário das equipes de serviços, que isso ainda é algo novo. Visualizando a carência de informações sobre a gestão das equipes de serviços nos modelos de melhorias, cria-se motivação para buscar melhorar e ampliar as práticas usadas para gestão dessas equipes, com o intuito de que essas melhorem a qualidade do trabalho e diminua os problemas enfrentados no dia-a-dia pelos profissionais das equipes de serviços.

Com base no estudo bibliográfico realizado sobre Gestão de Equipes, em conjunto com as melhores práticas dos modelos de melhoria MPS.BR e *CMMI* de Serviços, elaborou-se um questionário contendo 36 perguntas. O questionário foi aplicado a profissionais de equipes de serviços com o intuito de buscar informações e percepções sobre a Gestão atualmente aplicada nas equipes de TI.

A partir da análise realizada nas respostas da pesquisa e em conjunto com as boas práticas dos modelos de melhoria de serviços, criou-se a cartilha de recomendações para Gestão de equipes de serviços, essa apresenta recomendações sustentadas a partir do estudo realizado.

1 GESTÃO DE EQUIPES

Gestão é o ato de gerenciar ou administrar pessoas e recursos, com o objetivo de atingir as metas estabelecidas pela empresa (NUNES, 2008). A equipe, por sua vez, é um grupo de pessoas que busca alcançar um objetivo em comum, de forma coordenada e que possuem funções específicas. Conforme Souza (2011), juntamente com o conceito existe mais algumas funções que estão diretamente ligadas às equipes, são elas:

- **Papéis:** A função desempenhada pela pessoa.
- **Normas:** Regras que os membros das equipes devem seguir.
- **Coesão do Grupo:** É a ligação que existe entre os membros do grupo
- **Perda no processo:** Tempo gasto pelo grupo em atividades que não estão atreladas à Produção.
- **Envolvimento de Equipe:** Envolvimento do indivíduo com a equipe, sua cooperação e vontade de trabalhar com a mesma.

Assim, este capítulo apresenta os fatores importantes para constituir equipes eficientes, qualificadas e comprometidas com suas tarefas e metas nas empresas. É vista também a importância que o ambiente organizacional da empresa tem para conseguir contratar profissionais eficientes.

1.1 A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO, TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DAS EQUIPES

As empresas estão passando por mudanças na gestão de equipes, sendo que as pessoas são consideradas pontos chave para competitividade das organizações. A busca por conhecimento, criação de valores para acionistas, clientes e capacidade competitiva sustentável está cada vez maior nas empresas (BOOG, 2002).

No processo de criação de valores, existe a dimensão do Capital Intelectual, que possui os seguintes elementos (BOOG, 2002):

- **Capital cliente:** Capacidade que a empresa possui de conquistar novos mercados e de manter-se nos mesmos, utilizando o valor de sua marca no mercado e qualidade de relacionamento com os clientes.
- **Capital estrutural:** Modelos de gestão, sistemas administrativos e cultura organizacional que a empresa possui.

Na dimensão de Capital humano, têm-se três fatores que o compõem (BOOG, 2002), que são: Conjunto de competências que as pessoas de determinada empresa possuem, a

capacidade de adaptação dos profissionais e a qualidade de seus líderes. Pode-se citar que os profissionais são o diferencial entre uma e outra empresa, esses devem estar motivados e capacitados para realizarem suas atividades com criatividade e qualidade (BENTO, 2006). Observa-se que os profissionais e as equipes estão diretamente ligados com o crescimento da empresa e com a criação de valores para seus acionistas, assim naturalmente aumentando a capacidade competitiva e à vantagem estratégica das mesmas no mercado (BOOG, 2002).

Boog (2002) explica que as empresas no seu processo de gestão de equipes levam em consideração cinco fatores na busca de equipes de trabalho qualificadas, motivadas e comprometidas nas organizações:

- **Recrutamento:** Não recrutar apenas profissionais que cumpram os requisitos dos cargos, mais sim recrutar um elenco de talentos para desempenhar papéis que conquistem os clientes.

- **Seleção:** Selecionar candidatos pelas atitudes (integridade, autocrítica, aprendizado contínuo, determinação e criatividade) e capacitar as habilidades.

- **Treinamento:** Realizar treinamentos com os profissionais e estimular os mesmos a buscar auto aprendizado.

- **Motivação e reconhecimento:** Buscar formas de motivar os profissionais e repassar o reconhecimento da empresa para os que se destacam.

- **Remuneração:** Não apenas remunerar profissionais através de pesquisas de mercado e com bônus anuais e sim mostrar que eles participam da riqueza que geram na empresa.

A área de recrutamento e seleção tem sua importância e valor estratégico, pois é através dessa área que as empresas atraem os novos talentos, que são profissionais que fazem a diferença e tem relação direta com o crescimento da organização (BOOG, 2002). Profissionais não são mais recrutados apenas pelos conhecimentos técnicos exigidos, as empresas também estão avaliando as habilidades e atitudes das pessoas, para com isso identificarem se as mesmas possuem perfil para ocupar a vaga disponível. O processo de recrutamento quando realizado de forma inadequada gera retrabalhado e perdas financeiras, já que o profissional terá de ser desligado da empresa e gastou-se tempo e treinamento para o mesmo durante o processo de recrutamento (PERES, 2005).

Juntamente com o recrutamento e seleção, os programas de treinamento também são importantes, pois tem o objetivo de potencializar e adequar os padrões de desempenho dos profissionais, para que assim aumentem sua produtividade (BENTO, 2006). Treinar os

profissionais é uma das soluções para as organizações manterem-se competitivas e preparadas para o mercado (BOOG, 2002).

A avaliação dos profissionais empregados pela empresa também é muito importante para o crescimento da mesma, pois é através desse processo que podem ser identificadas equipes e profissionais que se destacam e os que precisam de melhor treinamento e qualificação. Muitas vezes os funcionários não executam ou exercem tarefas que se espera deles por falta de informações ou entendimento dos processos. Motivos que levam os funcionários a não fazerem o que se espera deles (BOOG, 2002):

- Desconhecem as expectativas.
- Não têm autoridade para fazê-lo.
- A organização dificulta o trabalho.
- O ambiente de trabalho cria obstáculos.
- As fontes de informação são inacessíveis, mal desenhadas ou inexistentes.
- Elas são ignoradas por fazer o correto.
- São recompensadas por fazer o erro.
- Falta de retornos e respostas de tarefas realizadas.
- Não sabem fazer o trabalho.
- Não estão motivadas.

As equipes representam diferenciais estratégicos para os setores dentro das empresas e a partir disso, é importante que as equipes sejam formadas por profissionais dedicados, qualificados e motivados, para que esses possam desempenhar de forma eficiente suas tarefas.

1.2 VALORES QUE AS EQUIPES BUSCAM NAS EMPRESAS

As empresas realizam investimentos para consolidar a sua marca e nome no mercado para clientes e consumidores, mas para a função de atrair profissionais talentosos é necessário consolidar a marca do empregador. Essa marca do empregador trata-se de mostrar como é a cultura da empresa, deixar claro que tipo de empregador a empresa é e quais são as estratégias para alcançar seus objetivos. É necessário que a área de gestão de equipes aprenda a realizar marketing de sua empresa, para que a torne um empregador diferencial e preferencial, assim inserindo-se nas opções de escolha de profissionais qualificados (BOOG, 2002).

A empresa deve mostrar valorização para com o profissional que possui, assim, é interessante a criação de novas práticas de relacionamento entre o profissional e a empresa. Alguns tópicos nos demonstram se novos paradigmas de relacionamento estão sendo

implantados nas empresas. A Tabela 1 apresenta um quadro comparativo entre características importantes no passado e na atualidade, que as empresas consideram sobre a sua imagem como empregadora (BOOG, 2002):

Tabela 1 - Comparação entre valores passados e atuais

Economia passada	Economia atual
Funcionário	Investidor
Salário	Participação nos lucros
Lealdade à empresa	Lealdade ao trabalho
Aprendizado individual	Formas sociais de aprendizado
Condições de trabalho rígidas	Condições de trabalho flexíveis
Avaliação impositiva	Autogestão
Remuneração por tempo	Recompensa por resultados
Informação controlada	Livre acesso à informação
Sucesso individual	Sucesso da equipe

Fonte: Adaptado de BOOG (2002, p.29)

1.3 AMBIENTES DAS EQUIPES

O clima organizacional das empresas também influencia no sucesso da gestão de equipes. Conforme explicado por Boog (2002), profissionais buscam colocar-se em empresas que proporcionem bons ambientes de trabalho para as equipes. Os fatores que as empresas precisam apresentar para atrair profissionais dedicados são: oferecer possibilidade de fazer carreira, propor desafios, manifestar reconhecimento pelo trabalho prestado, apresentar programas de desenvolvimento de profissionais, possuir ambientes descontraído e estimulante para realização das tarefas (BOOG, 2002). Os fatores citados além de atrair profissionais eficientes, também fazem com que os mesmos tornem-se mais produtivos (LAURENCINI, 2009). A Tabela 2 destaca informações sobre o que um bom clima organizacional proporciona aos profissionais das equipes (BOOG, 2002).

Tabela 2 - O que o clima proporciona aos profissionais

O QUE FAZ O CLIMA

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| - Desafios | - Oportunidades de carreira |
| - Cultura vencedora | - Programas de treinamento |
| - Reconhecimento | - Bolsas de estudo |
| - Equidade | - Ambiente de aprendizagem |
| - Liderança | - Ambiente acolhedor |

Fonte: Adaptado de BOOG (2002, p.575)

A confiança é um dos fatores cruciais para que as equipes desempenhem tarefas com qualidade e que se tornem produtivas. Colocar em prática a confiança em outras pessoas não é tarefa fácil, pois é nesse momento que a pessoa coloca-se em situação de vulnerabilidade diante da outra em que deposita confiança. Pessoas possuem vários critérios que constroem durante a vida e que as levam a confiar em outras, sendo que esses podem ser interpretados como comportamentos que qualificam o indivíduo como confiável. Gasalla (2012) expõe os comportamentos na Tabela 3:

Tabela 3 - Comportamentos que qualificam indivíduos como confiáveis

Comportamentos	Significado
Competência	Conjunto de habilidades que pessoas possuem, que às auxiliam a ter influência em determinada área de atuação
Transparência	Sinceridade e veracidade quanto às expectativas esperadas de outros indivíduos
Comprometimento	Realizar as atividades com empenho e seriedade
Coerência	Seguir aquilo que acredita e que considera bom para os outros
Cumprimento de Metas	Realizar atividades nas quais se comprometeu a fazer.
Cumplicidade	Criar relação de parceria, criar algo em comum com o outro

Fonte: Adaptado de GASALLA (2012, p.1)

Adotar esses comportamentos e valorizá-los pode trazer mais confiança para as pessoas da equipe, criando canais de comunicação que facilitam a cooperação e que trazem o sentimento de que todos os indivíduos da equipe atingem juntos os objetivos, assim sendo, ninguém atinge um objetivo sozinho (GASALLA, 2012).

A gestão de equipes precisa ser bem moldada e estruturada para que as empresas ganhem em competitividade no mercado, pois são as equipes que realizam e entregam os serviços e produtos dessas empresas. Cada vez mais para permanecer no mercado, as empresas precisam de profissionais competentes e comprometidos com seus serviços (BOOG, 2002).

No próximo capítulo é estudada a Gestão de Serviços. São apresentadas dimensões dos serviços de empresas para empresas, as atividades que são à base da Gestão dos serviços e fatores importantes que as equipes precisam compreender para agregar qualidade aos serviços realizados.

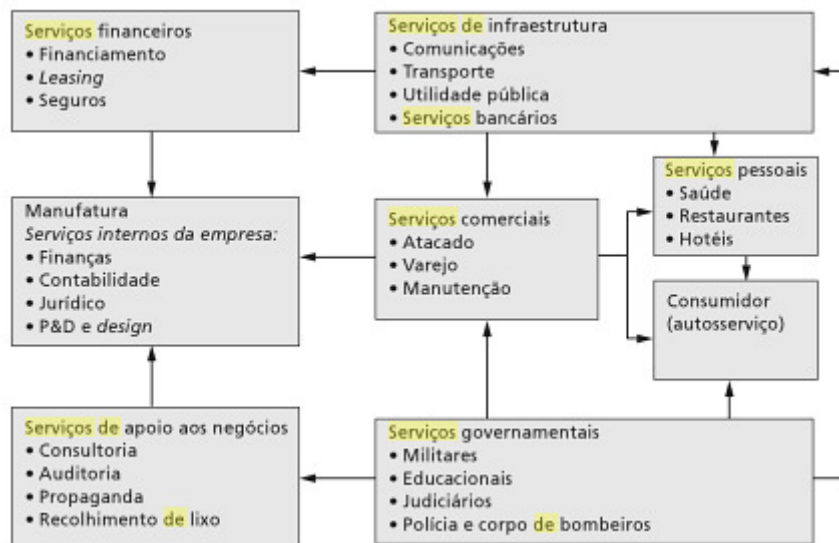
2 GESTÃO DE SERVIÇOS

Serviço pode ser visto como um conjunto de atividades que tem como objetivo entregar um produto físico ou valor que auxilie os clientes nas soluções de problemas (FITZSIMMONS et al, 2010). Assim, este capítulo trata como os serviços estão dispostos na economia, as atividades que são à base da Gestão dos serviços, as características dos serviços e fatores que fazem com que um serviço disponha de qualidade.

2.1 OS SERVIÇOS NA ECONOMIA

Sociedades não vivem sem os serviços, pois esses funcionam como facilitadores dentro da economia (FITZSIMMONS et al, 2010). São vários os tipos de serviços que são utilizados, podem-se levar em conta os serviços de infraestrutura, esses através das atividades de comunicações e transportes são considerados ligação fundamental entre todos os serviços da economia, a Figura 1 demonstra essas ligações (FITZSIMMONS et al, 2010).

Figura 1 - Papel dos serviços na economia



Fonte: FITZSIMMONS (2008, p.27)

As empresas prestadoras de serviços estão em crescimento no mercado, pois muitas delas estão entrando na lista de opções de fornecimento de serviços de grandes empresas. Empresas de grande porte acabam buscando serviços específicos de empresas de pequeno porte, essas oferecem custos mais baixos para disponibilizar determinado serviço, assim, as grandes empresas acabam inserindo empresas de serviços dentro das suas (FITZSIMMONS et al, 2010).

Os serviços na economia estão passando por transformações de tipo de natureza, estão evoluindo de natureza transacional para relações apoiadas nas experiências. Essas mudanças demonstram que os serviços não representam mais apenas tarefas que exigem pouca qualificação e sim, que a mão de obra possua conhecimentos especializados (FITZSIMMONS et al, 2010).

As experiências nos serviços de empresas para empresas apresentam três importantes dimensões (FITZSIMMONS et al, 2010):

- **Coração de valor:** O cliente faz parte do processo de serviço e é responsável pela criação dos valores adquiridos a partir dos relacionamentos.
- **Relacionamento:** A inovação e a diferenciação são obtidas através do relacionamento com o cliente. As adequações dos serviços com as necessidades dos clientes são amadurecidas através de relacionamentos de longo prazo.
- **Capacidade de serviço:** Manter a qualidade dos serviços mesmo que ocorram mudanças de tipos de demandas.

2.2 GESTÃO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Os serviços mesmo sendo realizados através de mão de obra qualificada, precisam também de uma gestão de fornecimento estruturada para poderem apresentar vantagens estratégicas para as empresas. Dalledonne (2008) fala que a gestão de serviços é baseada em seis atividades que são mostradas na Tabela 4:

Tabela 4 - Seis atividades da Gestão de Serviços

Gestão de Serviços	
Execução	O ato de prestar o serviço e se relacionar diretamente com o cliente
Supervisão	A forma de controlar as atividades planejadas que são realizadas por terceiros
Coordenação	Coordenar as atividades que estão sendo em execução e/ou supervisão
Planejamento	Utilizar as informações disponíveis a fim de planejar ações futuras
Controle	Detectar mudanças inesperadas e agir de forma a manter o sistema eficiente
Decisão	Escolha de alternativas que direcionem o negócio para obtenção de eficiência

Fonte: Adaptado de DALLEDONNE (2008, p.15)

Dalledonne (2008) utiliza a Figura 2 de um boneco para auxiliar na memorização das seis atividades da gestão na prestação de serviços. A decisão parte da cabeça, a tarefa de planejamento e controle está atrelada aos braços e as atividades de execução, supervisão e coordenação encontram-se na cintura e pernas do boneco.

Figura 2 - Boneco com atividades de gestão de serviços



Fonte: DALLEDONNE (2008, p.15)

Os Gerentes de serviços têm dificuldades para descreverem seus produtos, isso porque os serviços que criam esses produtos são intangíveis. A presença de um pacote de serviços, que é o conjunto de serviços fornecidos em um ambiente, auxilia o cliente no entendimento e percepção dos serviços que podem ser utilizados. O pacote de serviços tem as seguintes características (FITZSIMMONS et al, 2010):

- **Instalações de apoio:** Recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço ao cliente.
- **Bens facilitadores:** Materiais que os clientes adquiriram ou consumiram para usufruir de um serviço.
- **Informações:** Dados fornecidos pelos clientes para que a prestação do serviço possa ser realizada de modo eficiente.
- **Serviços explícitos:** Benefícios que são rapidamente percebidos pelo cliente através do serviço prestado.
- **Serviços implícitos:** Benefícios psicológicos que o cliente pode perceber ao utilizar determinado serviço.

As empresas buscam a cada vez mais agregar valor e qualidade em seus serviços prestados. A tarefa de possuir excelência em seus serviços não é fácil, pois vários fatores que representam a criação de valores podem ser facilmente copiados pelos concorrentes. Marques (2007) apresenta fatores que são considerados básicos no fornecimento de serviços:

- **Preço:** Realizar promoções é importante para a conquista de clientes, mas é algo facilmente copiado pelos concorrentes.
- **Propaganda:** É muito interessante realizar propagandas de seus serviços, mas, é algo que os concorrentes também pode fazer.

- **Distribuição:** O consumidor avalia de forma positiva o recebimento de um produto ou serviços, mas um sistema eficaz de distribuição é um fator que a concorrência também pode adquirir.

- **Capacidade produtiva:** É a força de atendimento que sua empresa possui, é essencial para o sucesso dos negócios, pois empresas que não conseguem atender aos pedidos dos clientes, perdem negócios. Nessa visão empresas concorrentes de grande porte conseguem contratar muitos funcionários, assim obtendo uma grande força de trabalho também.

- **Tecnologia:** Fundamental para a empresa, mais está cada vez mais barata e fácil de adquirir.

A Qualidade nos serviços pode ser adquirida atendendo a um conjunto de fatores como conformidade com os requisitos, atender às expectativas dos clientes, superar as expectativas dos clientes e ouvir sempre o que os clientes têm a dizer (MARQUES, 2007). É necessário que os serviços atendam aos requisitos e especificações pelos quais foram criados, sendo assim, o serviço deve entregar o que foi planejado entregar. Juntamente com o atendimento aos requisitos, observa-se que para obter qualidade nos serviços existe um fator humano que impacta positivamente e agrega valor aos serviços, esse pode ser chamado de atendimento. O atendimento realizado pelas equipes é essencial para a qualidade dos serviços (MARQUES, 2007).

Marques (2007) observa que atender as expectativas dos clientes é uma das formas de agregar qualidade em seus serviços. Aparece ser uma tarefa fácil, pois se trata de entregar o que foi prometido na compra do serviço. Superar as expectativas dos clientes é tarefa que pode fazer com que o mesmo se encante pelo serviço prestado e assim se torne fiel. A superação das expectativas pode ser realizada entregando mais do que foi prometido na compra do serviço. Ouvir sempre o que o cliente tem a dizer, dessa forma se pode entender o que realmente é importante para ele e satisfazer suas necessidades (MARQUES, 2007).

Na próxima etapa do trabalho estudaremos a Gestão das equipes de serviços de TI. Nesse capítulo serão apresentadas as características das equipes que prestam serviços, como as mesmas devem atender os serviços para obter qualidade e a importância de realizar a capacitação e motivação das equipes de serviços de TI.

3 GESTÃO DE EQUIPES DE SERVIÇOS EM TI

O ambiente de TI (Tecnologia da Informação) está em constante crescimento e tem gerado grandes mudanças nas empresas. O papel da TI não se restringe mais apenas a suportes tradicionais como, instalação de computadores e impressoras, trocas de periféricos, sendo que a TI evolui de suporte administrativo para desempenhar função estratégica dentro das empresas, estando diretamente envolvida com a entrega de serviços, produtos e relacionamento com o mercado (ANDRADE, 2010). O papel da gestão de equipes está diretamente atrelado ao crescimento da TI nas grandes empresas (ANDRADE, 2010).

3.1 EQUIPES E AS DIFICULDADES E QUALIDADES NOS SERVIÇOS

As equipes que atendem a serviços de TI possuem sua gestão conforme o tamanho da empresa, se a empresa for de grande porte, pode-se ter um número maior de profissionais na equipe de serviços, já se a empresa é de pequeno porte, provavelmente terá poucos funcionários nessas equipes de serviços e também passará pela situação de mesmos profissionais atenderem a serviços diferentes por falta de mão de obra (FREITAS, 2013). Equipes de TI atendem a processos específicos, que por sua vez possuem atividades específicas atreladas ao processo, com isso os profissionais de serviços tornam-se responsáveis pelas atividades dos processos em que estão alocados (FREITAS, 2013).

Problemas comuns que podem ser vistos no suporte de equipes de serviços (FREITAS, 2013):

- Equipes sem padrão de execução de atividades, onde cada um trabalha de sua maneira.
- Muitas “bolas divididas” entre as equipes técnicas. Exemplo: Problemas entre equipes de redes e banco de dados, onde um passo o problema para o outro, sendo que enquanto isso os usuários seguem aguardando a solução para o seu serviço solicitado.
- Ambiente de TI da empresa não documentado, assim fica-se dependente de profissionais que possuem mais experiência e que estão mais tempo na empresa.

As equipes de serviços de TI têm relação direta com a qualidade dos serviços entregues para clientes internos e externos de sua empresa, isso mostra a importância dessas equipes dentro das organizações. A qualidade dos serviços prestados pela equipe de TI é medida através das expectativas do cliente a partir do serviço prestado, sendo assim, se

alcançadas às expectativas, pode-se dizer que o serviço foi entregue com qualidade (PRADO et al, 2010).

O autor Prado (apud GRÖNROOS, 1993, p.58-59), cita dez dimensões para aferir uma boa qualidade dos serviços:

1. **Confiabilidade** envolve coerência no desempenho e constância:
[...]
2. **Rapidez de resposta** diz respeito à disposição e a rapidez dos empregados para fornecerem os serviços:
[...]
3. **Competência** significa possuir as habilidades e o conhecimento necessários:
[...]
4. **Acesso** envolve a facilidade de abordagem e de contato:
[...]
5. **Cortesia** envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal:
[...]
6. **Comunicação** significa manter os clientes informações em linguagem que possam compreender, bem como ouvir os clientes:
[...]
7. **Credibilidade** envolve confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente:
[...]
8. **Segurança** é estar livre de perigos, riscos ou dúvidas:
[...]
9. **Compreender/Conhecer** o Cliente envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente:
[...]
10. **Tangíveis** incluem evidência física do serviço:
[...]

Utilizando as dimensões em conjunto com o intuito de buscar qualidade nos serviços prestados pelas equipes, os gestores não apenas entregarão os serviços com qualidade, como também a imagem de suas equipes fortifica-se dentro das organizações. As equipes de serviços não somente utilizam às dez dimensões para buscar a qualidade nos serviços, como também capacitam os profissionais para que os mesmos estejam prontos para atender as demandas recebidas.

3.2 CAPACITAÇÃO E COMUNICAÇÃO DAS EQUIPES

Os gerentes de TI procuram cada vez mais diminuir os riscos e os gastos de seu setor, juntamente com isso tornar os serviços prestados mais rentáveis. O Gerente de TI nessa busca possui conhecimento de que a capacitação da equipe é fator essencial, não sendo mais visto apenas como um investimento, e sim, podendo significar uma redução de custos a médio prazo. Segundo Medina (2013), dois fatores devem ser considerados para um projeto obter sucesso:

- **Programa de treinamento adequado:** Um bom programa de treinamento influencia para um projeto ser bem-sucedido, as equipes treinadas normalmente buscam focar em maior valor agregado.

- **Avaliação das habilidades da equipe:** Validar se todos profissionais envolvidos possuem qualificação adequada e certificações em tecnologias exigidas pelo mercado.

Antes de criar um programa de treinamento para os profissionais de serviços envolvidos no projeto, leve em conta os seguintes fatores:

- **O nível atual de competência da equipe:** Buscar informações sobre as competências e formação dos profissionais envolvidos, a partir disso poderá verificar quais habilidades estão em falta.

- **Orçamento para treinamento:** Projetos de treinamento que investiram 6% de seu orçamento são finalizados com mais sucesso em comparação a projetos que investiram menos de 3%.

- **Horas de treinamento por profissional:** O tempo de treinamento de cada profissional deve ser suficiente para que o mesmo consiga assimilar o conhecimento.

É interessante que as empresas possuam programas de treinamentos, de tempos em tempos, para as equipes de serviços, com o intuito de manter a equipe atualizada e preparada para a adoção de novas tecnologias. Equipes bem capacitadas fazem a diferença nos resultados dos projetos do setor de TI (MEDINA, 2013).

A área de TI muitas vezes é vista com como algo anormal, vista como um setor diferenciado, muitas vezes os demais setores não entendem o que se passa internamente na mesma, demonstrando a insatisfação que possuem com os funcionários do setor. A insatisfação e sentimento de diferenciação ocorrem por causa do pobre trabalho de comunicação que a área de tecnologia faz sobre suas responsabilidades, importância que exerce nos resultados corporativos e para o funcionamento de demais áreas do negócio (KNOX, 2010).

Além de melhorar a comunicação, é necessária a melhoria nos serviços de atendimento aos clientes, pois eles são o primeiro contato entre a área de TI e as demais áreas de negócio da organização. O atendimento da equipe de suporte de serviços deve ser o primeiro ponto a ser modificado, para que a reputação da área seja diferente, pois é ele o responsável pela primeira impressão sobre a TI (KNOX, 2010). Mais algumas atitudes são tomadas para melhorar a imagem do setor (KNOX, 2010):

- Igualar tratamento a funcionários de demais setores, dessa forma será evitado o sentimento de diferenciação e esquecimento que as demais áreas sentem.

- Realizar melhor esclarecimento a demais setores sobre problemas resolvidos pela equipe de serviços, esta medida evitará novas solicitações para solução do mesmo problema.
- Utilizar menos termos técnicos com profissionais de outros setores, explicar atividade técnica de forma simples.
- Respeitar tempo de atendimento às demandas dos demais setores, evitar longos períodos entre a solicitação da demanda e o atendimento da mesma.
- Estabelecer melhor comunicação entre as equipes de TI e as áreas de negócio, para que as mesmas fiquem informadas do andamento de suas solicitações.

3.3 MOTIVAÇÃO E A GERÊNCIA

As empresas possuem conhecimento do crescimento e competitividade do mercado, sabem que precisam cada vez mais de profissionais inteligentes e competentes em suas equipes de TI. Administrar setores com profissionais inteligentes não é uma tarefa fácil, em vários momentos discordâncias ocorrem entre gerencia e funcionários. Equipes qualificadas podem ser criadas e administradas através de várias atitudes e métodos de trabalho. Profissionais competentes almejam tratamento de igual para igual dentro das equipes, evitam ambientes controladores, onde a gerência diz como as tarefas devem ser realizadas. Levantamento de ideias e escolha de decisões a serem tomadas são atividades que os inteligentes gostam de realizar, pois demonstram a importância que eles têm dentro da equipe (EXPONENT, 2014).

Observa-se que são vários os fatores que devem ser levados em conta para que seja possível a gestão de equipes competentes. O profissional designado à tarefa de gerenciamento de equipes de TI precisará manter a humildade, demonstrar que seus funcionários são inteligentes, possibilitar que sua equipe sintam-se orgulhosa por fazer parte de decisões rentáveis ao negócio, saber administrar as situações passadas pela equipe e quais momentos ela deve ser monitorada, para evitar a perda de foco na tarefa principal (EXPONENT, 2014).

Ambientes onde existem equipes desmotivadas não são produtivos. Em vários momentos veem-se equipes desmotivadas, que reclamam das condições de trabalho e da sua gestão de baixo e alto nível. É fundamental que as equipes sintam-se motivadas para exercer suas tarefas, mas as mesmas precisam buscar isso de algum lugar ou de alguém. Essa motivação não é mais encontrada somente na remuneração, os membros esperam cumplicidade, orientação e atenção da sua gestão. Improta (2011) diz que a área de gestão representa 65% de influência na motivação das equipes e que a empresa tem apenas 35% de

influência. Na área de TI percebe-se um movimento da gestão em relação à participação maior com as equipes, isso é importante, pois nessa área têm-se muitos problemas e crises vividas pelos membros e esses precisam ver que tanto a gestão quanto eles estão do mesmo lado (IMPROTA, 2011).

As equipes de serviços de TI são requisitadas em vários momentos nas empresas e retrata-se que as mesmas são responsáveis por várias funções (FREITAS, 2013), mas existe uma carência de informações quando o assunto é a gestão dessas equipes. Na literatura não são descritas técnicas de criação das mesmas, análise sobre a quantidade de integrantes adequada, programas de treinamentos e qualificação necessários aos profissionais.

O próximo capítulo do trabalho apresentada as equipes em contextos de melhoria e qualidade e serviços de TI. Nessa etapa são estudados os modelos de melhoria MPS.BR e *CMMI* de serviços, como o conjunto de práticas do ITIL vê as equipes de serviços, os exemplos de equipes de desenvolvimento e como é estruturado o modelo P-CMM.

4 A EQUIPE EM CONTEXTOS DE MELHORIA DA QUALIDADE E SERVIÇOS DE TI

Os modelos de melhorias que vão ser utilizados como base para esse estudo são o MPS.BR e o *CMMI* para Serviços. Paralelamente serão apresentadas lições aprendidas através de equipes de desenvolvimento e outros modelos que contribuem para a gestão de equipes de serviços.

4.1 MODELO MPS.BR DE SERVIÇOS

O modelo MPS.BR (Melhoria de Processos do Software Brasileiro) de Serviços foi baseado na Norma Internacional *ISO/IEC (International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission)* 20000, no modelo *CMMI (Capability Maturity Model Integration) for Services* e nas práticas *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)*, tem como foco a melhoria dos processos de serviços e o desempenho dos negócios nas organizações (SOFTEX, 2012). Atingir pequenas e médias empresas de forma a atender as necessidades de negócio das mesmas e ganhar reconhecimento como modelo de melhoria aplicável à indústria de serviços e software é a ideia do MPS. Amadurecer o modelo de melhoria e a avaliação de processos de software e serviços é o caminho a ser seguido para atingir essa meta (SOFTEX, 2012).

Os níveis de maturidade são a forma com que o MPS de serviços pode medir o grau em que se encontram os processos de uma organização. O desempenho na execução de processos é medido através de sete níveis de maturidade, conforme Tabela 5 (SOFTEX, 2012):

Tabela 5 - Níveis de Maturidade do MPS.BR de Serviços

Níveis de Maturidade MPS	
A	Em Otimização
B	Gerenciado quantitativamente
C	Definido
D	Largamente Definido
E	Parcialmente Definido
F	Gerenciado
G	Parcialmente Gerenciado

Fonte: Adaptado de SOFTEX (2012, p.18)

A criação de sete níveis de maturidade tem como objetivo facilitar a avaliação e verificação em prazos mais curtos dos processos implementados (SOFTEX, 2012). Nível E – Parcialmente Definido tem como processo a Gerência de Recursos Humanos (GRH), o objetivo é organizar os trabalhos com os recursos humanos e manter suas capacidades conforme as necessidades da empresa. A Softex (2012) salienta que a aplicação desse nível de processo tem como expectativas os resultados apresentados na Tabela 6:

Tabela 6 - Resultados esperados com a GRH

Resultados esperados	
GRH 1	As necessidades estratégicas da organização e dos trabalhos são revistas para identificar recursos, conhecimentos e habilidades requeridos e, de acordo com a necessidade, planejar como desenvolvê-los ou contratá-los.
GRH 2	Indivíduos com as habilidades e competências requeridas são identificados e recrutados.
GRH 3	As necessidades de treinamento que são responsabilidade da organização são identificadas.
GRH 4	Uma estratégia de treinamento é definida, com o objetivo de atender às necessidades de treinamento dos trabalhos e da organização.
GRH 5	Um plano tático de treinamento é definido, com o objetivo de implementar a estratégia de treinamento.
GRH 6	Os treinamentos identificados como sendo responsabilidade da organização são conduzidos e registrados.
GRH 7	A efetividade do treinamento é avaliada.
GRH 8	Critérios objetivos para avaliação do desempenho de grupos e indivíduos são definidos e monitorados para prover informações sobre este desempenho e melhorá-lo.
GRH 9	Uma estratégia apropriada de gerência de conhecimento é planejada, estabelecida e mantida para compartilhar informações na organização.
GRH 10	Uma rede de especialistas na organização é estabelecida e um mecanismo de apoio à troca de informações entre os especialistas e os trabalhos é implementado.
GRH 11	O conhecimento é disponibilizado e compartilhado na organização.

Fonte: Adaptado de SOFTEX (2012, p.42)

4.2 MODELO *CMMI* PARA SERVIÇOS

O modelo *CMMI for Services* ou Modelo de Maturidade em Capacitação e Integração para serviços, é um conjunto de melhores práticas que tem como função melhorar o nível dos processos de serviços das equipes de TI (FORRESTER et al, 2011). Lançado em 2009 o *CMMI for Services* é o modelo mais recente da série do *SEI (Software Engineering Institute)*, o objetivo principal é a aplicação de práticas de melhoria de processos em serviços, buscando como resultado a melhor qualidade dos serviços prestados aos clientes (SOFTEX, 2012).

O *CMMI* possui níveis de maturidade, esses têm a função de mostrar em quais níveis de capacidades estão os processos de uma organização. A empresa para alcançar um nível de maturidade específica, precisa que os processos da área avaliada estejam todos de acordo com a proposta do nível de maturidade almejado. O autor *CMMI* (2010) apresenta na Tabela 7 os cinco níveis de maturidade do modelo *CMMI* para serviços.

Tabela 7 - Níveis de Maturidade do *CMMI* de Serviços

Níveis de maturidade <i>CMMI</i>	
Nível 1	Inicial
Nível 2	Gerenciado
Nível 3	Definido
Nível 4	Quantitativamente Gerenciado
Nível 5	Em Otimização

Fonte: Adaptado do *CMMI* (2010, p.27)

No nível de maturidade 3 – definido, o processo existente na empresa serve como base para a criação de novos processos. Esse nível serve para avaliar processos de várias áreas como suporte, gerenciamento de processos e gerenciamento de projetos (FORRESTER et al, 2011). Os modelos de processos que estão criados no nível de maturidade três estão explanados na Tabela 8 (*CMMI*, 2010).

Tabela 8 - Processos do nível de Maturidade 3 - Definido

Nível de Maturidade 3 – Definido	
DAR	Análise de Decisão e Resolução
IPM	Gestão Integrada de Projetos
OPD	Definição do Processo Organizacional
OPF	Foco no Processo Organizacional
OT	Treinamento Organizacional
PI	Integração do Produto
RD	Desenvolvimento de Requisitos
RSKM	Gestão de Riscos
TS	Solução Técnica
VAL	Validação
VER	Verificação

Fonte: Adaptado de CMMI (2010, p.28)

Possuindo esses modelos de avaliação de processos, são utilizados como base para o estudo o *OPD* (Organizational Process Definition) e *OT* (Organizational Training) (FORRESTER et al, 2011). A Definição do Processo Organizacional possui uma série de práticas que o compõe, a Tabela 9 apresenta as boas práticas que contemplam a aplicação do *OPD* (CMMI, 2010).

Tabela 9 - Atividades do processo OPD

Objetivos e práticas específicas	
SG1	Estabelecer ativos de processos organizacionais
SP 1.1	Estabelecer processos padrão
SP 1.2	Estabelecer descrições modelo de ciclo de vida
SP 1.3	Estabelecer adaptação de critérios e diretrizes
SP 1.4	Estabelecer medição de repositório da organização
SP 1.5	Estabelecer o processo da organização de biblioteca de ativos
SP 1.6	Estabelecer normas de ambiente de trabalho
SP 1.7	Estabelecer regras e diretrizes para equipes

Fonte: Adaptado de CMMI (2010, p.222)

O Treinamento Organizacional também possui várias práticas que o compõe, essas estão explanadas na Tabela 10 (CMMI, 2010).

Tabela 10 - Atividades do processo *OT*

Objetivos e práticas específicas	
SG1	Estabelecer uma capacidade de treinamento organizacional
SP 1.1	Estabelecer necessidades de treinamentos estratégicos
SP 1.2	Determinar as necessidades de treinamentos que são da responsabilidade da organização
SP 1.3	Estabelecer um plano organizacional de treinamento tático
SP 1.4	Estabelecer uma capacidade de formação
SG 2	Fornecer treinamento
SP 2.1	Entregar formação
SP 2.2	Estabelecer registros de treinamento
SP 2.3	Avaliar a eficácia da formação

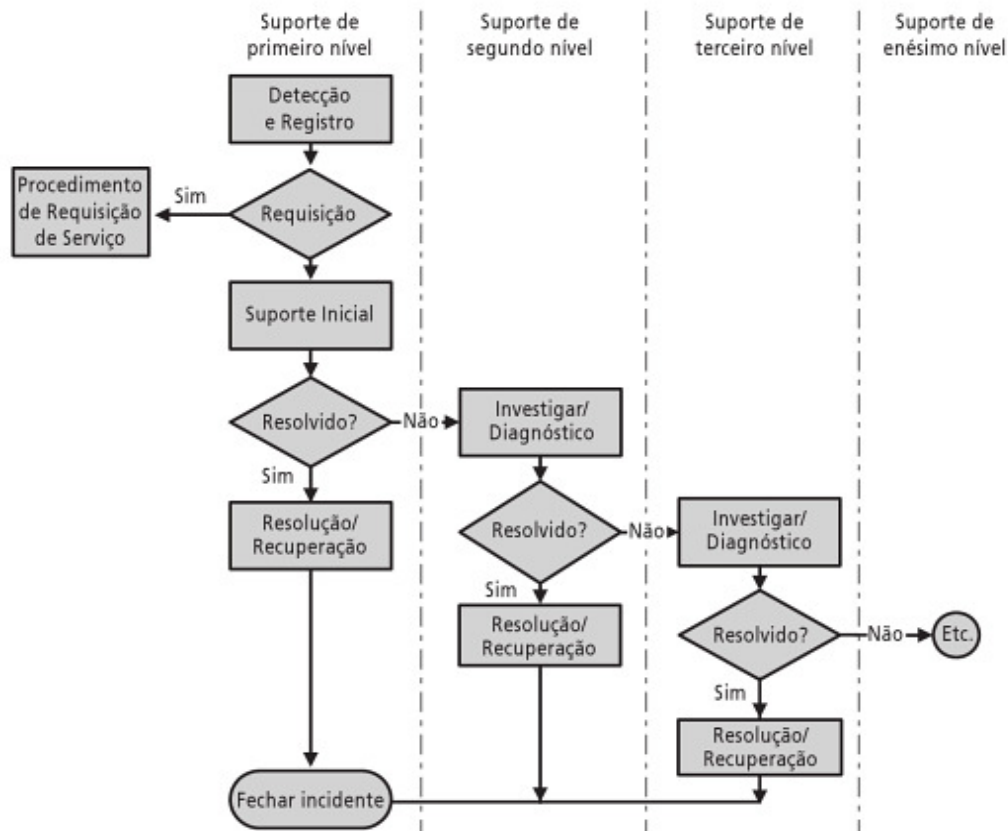
Fonte: Adaptado de CMMI (2010, p.276)

4.3 A EQUIPE E OS NÍVEIS DE ATENDIMENTO NO *ITIL*

O *ITIL* (*Information Technology Infrastructure Library* ou Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação) é um conjunto de práticas que tem como foco a melhoria de processos e serviços, sendo alguns de seus módulos: Central de Serviços, Suporte de Serviços e Entrega de Serviços (BON et al, 2007). No entanto, o modelo não apresenta planos para gerenciar as equipes de serviços (BON et al, 2007).

A Central de Serviços do *ITIL* possui a equipe que realiza o primeiro atendimento aos usuários, nesse nível o problema é detectado e registrado. No caso da solução não ser encontrada pelo suporte de primeiro nível, o serviço ou incidente será encaminhado para a equipe de segundo nível (BON et al, 2007). Equipes que atendem segundo e terceiro níveis possuem profissionais com conhecimentos técnicos específicos, conforme as necessidades desses níveis (FREITAS, 2013). Seguindo essa lógica de pensamento, os serviços ou incidentes são escalados para os próximos níveis conforme as necessidades. A Figura 3 apresenta esses níveis de suporte de atendimento (BON et al, 2007).

Figura 3 - Níveis de suporte de atendimento



Fonte: BON (2007, p.34)

A equipe da Central de Serviços é formada conforme o tamanho da empresa. Empresas de pequeno e médio porte possuem profissionais que exercem funções de diferentes níveis dependendo da necessidade, pois vivem a realidade de possuir poucos profissionais para grandes volumes de serviços. Empresas de grande porte detêm equipes com uma estruturada divisão de níveis de atendimento (FREITAS, 2013).

No *ITIL* os profissionais das equipes de suporte são alocados nos diferentes níveis de atendimento conforme o conjunto de conhecimentos técnicos que se faz necessário para cada nível (FREITAS, 2013). Pode se ver que o *ITIL* utiliza uma estruturação de processos e serviços para alocar equipes de trabalho, mas não possui descrição de como essas equipes são formadas e administradas, isso demonstra a carência na sua gestão de pessoas e equipes.

Nos modelos de melhoria *CMMI* e *MPS.BR* de serviços têm-se boas práticas para aplicar em equipes de serviços (SOFTEX, 2012). Essas tratam de recrutar profissionais, verificar as necessidades de treinamentos, criar e aplicar os treinamentos, registrar e validar eficácia dos treinamentos, com isso direcionam suas práticas mais para a área de treinamentos e não observam a lacuna que se tem quando o assunto é o ambiente e a estruturação das equipes de serviços (SOFTEX, 2012).

4.4 EQUIPES DE DESENVOLVIMENTO

Com o passar dos anos e a evolução da TI, vê-se que as equipes de desenvolvimento de software possuem uma gestão mais estruturada e completa em comparação as equipes de serviços de TI. O autor Schach (2008, p. 104) retrata, no texto a seguir, a importância da equipe de desenvolvimento de software.

Sem engenheiros de software competentes e bem treinados, um projeto de software está fadado ao fracasso. Entretanto, ter as pessoas certas não é o suficiente; as equipes devem ser organizadas de tal forma que os seus membros possam trabalhar de modo produtivo e em cooperação mútua.

Produtos e serviços são entregues aos clientes, a criação desses produtos normalmente é através da mão de obra das equipes, isso porque um produto que pode ser considerado um sistema não é desenvolvido apenas por uma pessoa. São várias as tarefas que são necessárias para a criação e entrega de um produto, essas atividades são divididas entre os profissionais das equipes, cada um faz sua tarefa, mas o que chama atenção é o fato de que uma equipe de três pessoas pode necessitar de um tempo igual ou maior para realizar uma determinada tarefa que apenas um profissional realizaria (SCHACH, 2008).

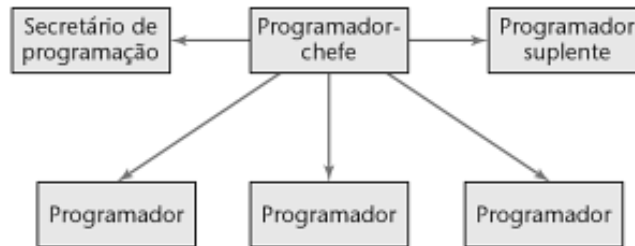
O fator que influencia o desempenho das equipes é o de como elas estão estruturadas, segundo Schach (2008), o tipo de estruturação das equipes pode influenciar no desempenho e nos prazos de entrega dos projetos. As equipes de desenvolvimento de software possuem diferentes estruturas que podem ser aplicadas, em busca de montar uma equipe de alto desempenho, conforme Schach (2008) abaixo serão abordados alguns desses tipos.

As equipes democráticas são aquelas que todos os programadores trabalham unidos. Esses estimulam uns aos outros a realizarem revisões nos códigos programados, a fim de encontrarem erros e de corrigi-los, buscando criar um produto de qualidade. Essas equipes democráticas trabalham para uma causa em comum, sua cultura de grupo faz com desempenhem um papel forte na solução de problemas. Podem-se apresentar como alguns pontos fracos a questão de profissionais experientes não se sentirem confortáveis ao vivenciar os mais jovens avaliando seus códigos e que não reagem de forma positiva a gerentes que buscam promoções a partir do desempenho das equipes (SCHACH, 2008).

As equipes clássicas com programador-chefe são estruturadas de forma a possuir o programador-chefe, secretário de programação, programador suplente e os demais programadores. O programador-chefe exerce o papel de gerente e deve possuir um alto conhecimento técnico (SCHACH, 2008). O programador-suplente tem a função de substituir

o programador-chefe em caso de ausência, assim sendo, deve possuir conhecimento nas mesmas áreas que seu superior. Secretário de programação tem como tarefas realizar as documentações, revisar os códigos enviados pelos programadores e testa-los. Os programadores tinham a função de programar os códigos. A Figura 4 ilustra a estrutura de uma equipe clássica com programador-chefe (SCHACH, 2008).

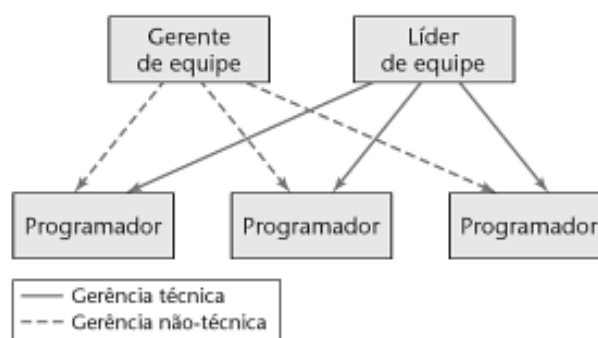
Figura 4 - Estrutura de equipe clássica com programador-chefe



Fonte: SCHACH (2008, p.108)

Equipes de programação moderna realizam a união de equipes democráticas com equipes de programador-chefe. Utilizam o ponto forte das equipes democráticas que são as revisões de códigos com a estrutura modificada das equipes com programador-chefe. Realizando essa junção as equipes modernas são formadas por Gerente de Equipe, Líder de Equipe e Programadores. O Gerente de Equipe é responsável pelas decisões gerenciais de negócio e o Líder de Equipe tem a responsabilidade nas decisões técnicas. Schach (2008) apresenta na Figura 5 a estrutura das equipes de programação moderna.

Figura 5 - Estrutura de equipes modernas



Fonte: SCHACH (2008, p.111)

4.5 MODELO P-CMM

O P-CMM (*People Capability Maturity Model*) é um modelo que tem como base auxiliar as organizações a melhorar suas práticas relacionadas à gestão de pessoas. A origem desse modelo se dá a partir do CMM (*Capability Maturity Model*), possui uma estrutura

madura de desenvolvimento do processo organizacional, criado através da constatação de que o nível dos profissionais é o ponto mais importante para a qualidade de software (SERRA, 2011).

Semelhante ao *CMMI*, o *P-CMM* também possui níveis de maturidade, mas esses são utilizados para avaliar as competências das equipes e não dos processos como no *CMMI* (SERRA, 2011). Na Tabela 11 pode ser visualizada a estrutura dos níveis de maturidade do modelo *P-CMM* (CURTIS et al, 2001).

Tabela 11 - Níveis de Maturidade do *P-CMM*

Nível 1 - Inicial	Gestão Inconsistente	
Nível 2 - Gerenciado	Gestão de Pessoas	Práticas repetíveis
Nível 3 - Definido	Gestão de Competências	Práticas baseadas em competências
Nível 4 - Previsível	Gestão de Capacidades	Medindo práticas e poderes
Nível 5 - Otimizado	Gestão de Mudanças	Práticas de melhoria continua

Fonte: Adaptado de CURTIS (2001, p.18)

Na sequência a descrição dos níveis de maturidade do *P-CMM* (SERRA, 2011):

- **Nível 1** – Inicial: A organização que está nesse nível apresenta gestores despreparados, possui uma desorganizada gestão de pessoas e encontra dificuldades para manter profissionais qualificados.

- **Nível 2** – Gerenciado: As organizações apresentam gestores mais preparados e executam um conjunto de práticas de gestão de pessoas disciplinadamente. Nesse nível as pessoas são capazes de executar as tarefas que foram combinadas.

- **Nível 3** – Definido: É criada uma infraestrutura com a ideia de melhorar a capacidade da sua equipe de trabalho e amadurecer as práticas básicas de gestão de pessoas do nível dois. Nesse nível a força de trabalho é gerenciada como um ativo estratégico.

- **Nível 4** – Previsível: É avaliada a aptidão que a equipe possui para realizar determinados trabalhos. A infraestrutura do nível 3 é utilizada com o intuito de qualificar a equipe de trabalho.

- **Nível 5** – Otimizado: Toda equipe está focada na melhoria continua de seus produtos e serviços. Os profissionais buscam a melhora em seus métodos de trabalho.

No próximo capítulo, falaremos qual foi a metodologia executada para a realização do estudo bibliográfico e criação do questionário sobre as equipes de serviços. Nessa etapa do trabalho são apresentadas as informações de como foi disponibilizado o questionário para as pessoas responderem e sobre a estruturação de perguntas do mesmo.

5 METODOLOGIA

A fundamentação teórica apresentada nos capítulos anteriores tem como função auxiliar no entendimento do conteúdo pesquisado, para que o mesmo possa ser utilizado como apoio para a criação do questionário, que cujas respostas serão utilizadas como base para a criação da cartilha de recomendações para gestão de equipes de serviços.

No conteúdo pesquisado sobre a Gestão de equipes, percebem-se vários fatores que se mostram importantes para obtermos equipes comprometidas com seus serviços, podemos citar a comunicação, motivação e qualificação como características essenciais para a construção dessas equipes. No capítulo dos Modelos de Melhoria de TI são apresentados alguns modelos e práticas, dentre estes se pode observar os modelos MPS.BR e *CMMI* de Serviços, que possuem expectativas semelhantes esperadas da aplicação de seus modelos nas empresas, pois ambos focam na busca por qualificação dos profissionais, disponibilização de treinamentos, avaliação dos treinamentos realizados e disseminação dos conhecimentos entre os integrantes das equipes.

5.1 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Este trabalho tem como objetivo principal a criação de uma cartilha de recomendações para gestão de equipes de serviços, que visa auxiliar os profissionais na gestão das equipes. A base para criação dessa cartilha são as respostas obtidas através do questionário que se aplicou a profissionais de equipes de serviços.

A coleta de informações, que busca dados sobre as formações das equipes, quantidade de profissionais, nivelamento das equipes, existência de planos de treinamento, grau de satisfação dos profissionais e dificuldades enfrentadas no dia-a-dia, é realizada de forma qualitativa conforme Prodanov (2013, p.70) específica no texto abaixo:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas de estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva.

As perguntas foram criadas com base no referencial teórico apresentado até aqui, com maior embasamento a partir dos Modelos de Melhoria de TI. O questionário utiliza como base a escala Likert para a categorização das respostas, pois é considerada uma maneira confiável de avaliar os níveis de respostas recebidas (VIEGA, 2012), contando que o entrevistado possui duas alternativas favoráveis, duas desfavoráveis e uma neutra.

O questionário é dividido em três partes, a primeira parte é formada por perguntas referentes à empresa. A segunda parte são perguntas buscando informações das equipes de serviços e na terceira e última parte, as perguntas são direcionadas a informações sobre os profissionais das equipes. Seguindo as boas práticas do Prodanov (2013), o questionário inicia com perguntas gerais e aos poucos direciona para assuntos específicos. O questionário elaborado possui 32 perguntas de múltipla escolha e quatro perguntas dissertativas, que se encontram no apêndice.

5.2 COLETA DE DADOS

O questionário foi criado na ferramenta Google Docs, que permite os usuários responderem simultaneamente as perguntas e armazena suas respostas para fins de análises posteriores. Realizado pré-teste do questionário com profissional de equipe de serviços, com o intuito de verificar a coerência e clareza das perguntas.

O questionário foi distribuído de forma controlada para profissionais de equipes de serviços, através de diálogo realizado com os mesmos para conseguir apenas profissionais de equipes de serviços, e assim, obter respostas de um cenário mais real. Criada uma segunda versão do questionário, essa não controlada, e liberada para o público responder.

O questionário controlado foi enviado aos profissionais através das ferramentas de e-mail, Skype e chat do Facebook. A versão livre do questionário foi disponibilizada na rede social Facebook para o público. O link de acesso ao questionário é esse: <https://docs.google.com/forms/d/1Zwz66jceuOCktzM8OMNvIBWeSHUix7BzYOyn67D3kj4/viewform>.

Na página do questionário, foi utilizado o título “Questionário sobre equipes de serviços de TI” e o texto “Este questionário, composto por 36 perguntas, é uma das etapas do Trabalho de Conclusão, em realização na Universidade Feevale. Ele tem como objetivo criar uma cartilha de recomendações para gestão de equipes de serviços, a partir da análise de modelos de melhoria de serviços e lições aprendidas. A base para criação dessa cartilha é a análise das respostas obtidas a partir deste questionário. Dessa forma, agradecemos sua colaboração.”, como forma de facilitar a compreensão das pessoas quanto ao assunto abordado.

5.3 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

A criação das perguntas do questionário ocorreu a partir do conteúdo dos estudos bibliográficos realizados sobre gestão de equipes, gestão de serviços, gestão de equipes de TI, modelos de melhoria de TI e equipes de desenvolvimento. As perguntas que compõem o questionário são importantes, pois questionam fatores importantes ligados ao desempenho das equipes de serviços. Muitas das perguntas questionam as situações vividas pelas equipes de serviços no seu dia-a-dia.

Profissionais procuram empresas para trabalhar que os reconhecem como fatores essenciais para o sucesso de suas equipes, não apenas como mais um funcionário da equipe. O clima organizacional também é um fator levado em conta pelos profissionais no momento da busca por um emprego, pois esses buscam nas empresas reconhecimento, oportunidades de carreira, programas de treinamento, bolsas de estudos e ambiente de aprendizagem (BOOG, 2002). A Tabela 12 contém as perguntas que levam em consideração os fatores citados acima.

Tabela 12 - Perguntas sobre a empresa

Qual o segmento da empresa onde você trabalha?

A empresa em que trabalha pode ser considerada de qual porte?

Você trabalha há quanto tempo em equipes de serviços?

Como você define a infraestrutura disponibilizada pela sua empresa para as equipes de serviços realizarem suas demandas?

Sobre o grau de incentivo da sua empresa para os profissionais buscarem qualificação é mais adequado afirmar que?

A sua empresa possui modelos de melhoria de processos e serviços de TI?

Qual modelo de melhoria sua empresa utiliza?

Fonte: Do autor.

Schach (2008) descreve que as equipes de desenvolvimento possuem sua estrutura de profissionais conforme as necessidades apresentadas pelas empresas, a partir dessas que são determinadas a quantidade de pessoas e os diferentes cargos conforme os conhecimentos dos profissionais. No modelo *ITIL* e *MPS.BR* é descrito que os cargos são preenchidos conforme os conhecimentos técnicos dos profissionais (FREITAS, 2013). A Tabela 13 apresenta as perguntas criadas a partir das informações citadas pelos autores Schach (2008) e Freitas (2013).

Tabela 13 - Perguntas sobre tamanho e cargos das equipes

Qual o tamanho da equipe que você trabalha?

Qual dos cargos abaixo melhor descreve sua posição atual na equipe?

Como você define o preenchimento dos diferentes níveis de cargos da sua equipe a partir da qualificação dos profissionais?

Como você define o número de integrantes da sua equipe para a realização dos serviços?

Com que frequência os profissionais de sua equipe são recrutados para cargos específicos levando em conta suas qualificações?

Fonte: Do autor.

O *ITIL* apresenta diferentes níveis de suporte e atendimento das equipes conforme as demandas que as empresas possuem, esses níveis de suporte são estruturados a partir das necessidades técnicas exigidas pelas demandas (BON et al, 2007). Segundo Freitas (2013), problemas comuns que acontecem em equipes de serviços são as chamadas “bolas divididas”, que seria passar o chamado de uma equipe para outra e vice-e-versa, sem resolver a demanda e assim deixar o cliente esperando. Coordenar e planejar a carga de serviços é umas das atividades da Gestão de Serviços (DALLEDONNE, 2008). As perguntas da Tabela 14 são baseadas nos estudos dos autores citados nesse parágrafo.

Tabela 14 - Perguntas sobre níveis de atendimento

Na sua equipe existem diferentes níveis de atendimento ou escalonamento, conforme a dificuldade do serviço?

Quais níveis de atendimento ou escalonamento existem na sua equipe?

Na sua equipe com que frequência você realiza atividades de outros cargos?

Na sua equipe com que frequência ocorre atrasos no atendimento das demandas?

Acontecem conflitos entre diferentes equipes no momento da solução de problemas?

Considerando a relação entre a sua carga de trabalho e o número de horas de serviço prestadas diariamente, pode-se afirmar que ela está:

Fonte: Do autor.

A comunicação entre as equipes e os integrantes das mesmas é ponto importante para o desempenho das atividades, pois é através dela que se sabe a situação que estão os serviços solicitados (KNOX, 2010). O autor Fitzsimmons (2010) descreve que o relacionamento é a variável que facilita a adequação dos serviços com as necessidades dos clientes. A confiança em conjunto com a competência são fatores cruciais para que os profissionais das equipes executem suas tarefas com qualidade (GASALLA, 2012), segundo Improta (2011) a motivação dos profissionais e a relação dos mesmos com sua Gerência também são

fundamentais para que suas equipes executem as tarefas com sucesso. As perguntas da Tabela 15 são baseadas na descrição acima.

Tabela 15 - Perguntas sobre comunicação nas equipes

- Com qual frequência ocorrem reuniões entre os integrantes da sua equipe?
- Como é a comunicação entre os integrantes da sua equipe?
- Como é a comunicação da sua equipe com os demais setores?
- Como você avalia a competência de seus colegas de equipe?
- No dia-a-dia você passa por muitas dificuldades em relação à sua equipe para resolver os problemas ocorridos?
- Qual a principal dificuldade enfrentada no dia-a-dia?
- Com que frequência você passa por problemas que precisa envolver profissionais de outros cargos para encontrar a solução?
- Como você define a relação de trabalho entre você e seu Gerente?
- Sobre o envolvimento da sua Gerência com os problemas técnicos do dia-a-dia da equipe é correto afirmar que a mesma:
- Como você avalia sua motivação para trabalhar na equipe?

Fonte: Do autor.

A Tabela 16 apresenta perguntas criadas a partir das boas práticas dos modelos de melhoria MPS.BR de serviços (SOFTEX, 2012), *CMMI* de serviços (CMMI, 2010). Os autores Boog (2002), Medina (2013) e Serra (2011), descrevem programas de treinamento e capacitação dos profissionais como fator essencial para se obter equipes competentes que executam serviços com rapidez e qualidade.

Tabela 16 - Perguntas sobre treinamentos para as equipes

- Na sua equipe com que frequência ocorre avaliações dos conhecimentos dos profissionais?
- A empresa em que você trabalha oferece treinamentos para os profissionais das equipes de serviços de TI?
- Qual a frequência que ocorrem treinamentos para as equipes de TI? (considerando sua equipe)
- É avaliada a eficácia do treinamento realizado?
- Como você define o treinamento recebido da empresa para executar suas atividades diárias?
- São realizadas avaliações de desempenho das equipes do seu setor?
- Sobre o compartilhamento dos conhecimentos dentro das equipes, pode-se afirmar que:
- No seu setor são utilizadas bases de conhecimento para a passagem do mesmo aos profissionais das equipes?

Fonte: Do autor.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa são apresentados os resultados obtidos através da aplicação dos questionários e a análise realizada sobre os mesmos, com o intuito de buscar as percepções sobre a Gestão aplicada nas equipes de serviços atualmente e confrontar essas com as práticas dos modelos de melhoria de TI, podendo assim recomendar possíveis estratégias para contribuir na obtenção de melhores resultados nos serviços prestados pelas equipes.

Profissionais de vários segmentos responderam aos questionários aplicados, conforme Tabela 17. A grande variedade de segmentos mostra que as equipes de serviços estão atuando em vários setores como, segmento industrial, varejo, poder público e setor de Tecnologia da Informação.

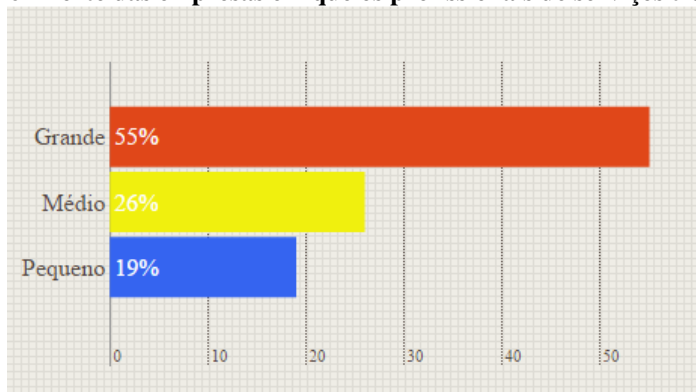
Tabela 17 - Segmento das empresas que os profissionais trabalham

Serviços	Infraestrutura
Industrial	Cartórios
Varejo	Jurídico
TI	Gestão Pública
Financeiro	Ensino
Alimentício	Público
Governo	

Fonte: Do autor.

A maioria dos profissionais do grupo controlado trabalha em empresas de grande porte, como se pode ver na Figura 6. Assim percebe-se que as equipes de serviços estão mais presentes nas grandes empresas. As equipes de serviços estão presentes em empresas de pequeno, médio e grande porte, a quantidade de profissionais que as mesmas possuem tem relação direta com o volume de serviços e os prazos de entregas que as organizações exigem.

Figura 6 - Porte das empresas em que os profissionais de serviços trabalham

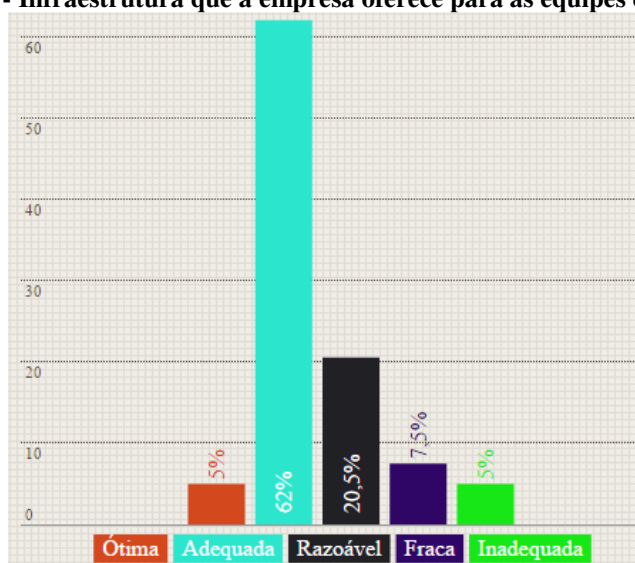


Fonte: Do autor.

A infraestrutura disponibilizada pelas empresas para os profissionais desempenharem suas tarefas é considerada adequada, conforme 62% dos profissionais respondentes, a Figura 7 apresenta essa informação. Avalia-se que ao que depender das empresas, os profissionais terão o ambiente e as ferramentas necessárias para desempenharem suas tarefas com sucesso, pois apenas 5% dos profissionais responderam que a infraestrutura encontrada nas empresas para as equipes de serviços é inadequada. Os valores considerados são percentuais somados do grupo controlado e da pesquisa livre.

As empresas precisam disponibilizar infraestrutura adequada para as equipes de serviços executarem suas tarefas, pois com infraestrutura inadequada os profissionais não conseguirão realizar suas atividades com qualidade e competência. Quando os profissionais não entregam seus serviços com qualidade e ou com atrasos, é a organização que sofre com esses resultados, pois cada vez mais essas precisam de serviços entregues com qualidade e dentro dos prazos, pois esses fatores influenciam no diferencial competitivo que a empresa possui diante do mercado.

Figura 7 - Infraestrutura que a empresa oferece para as equipes de serviços

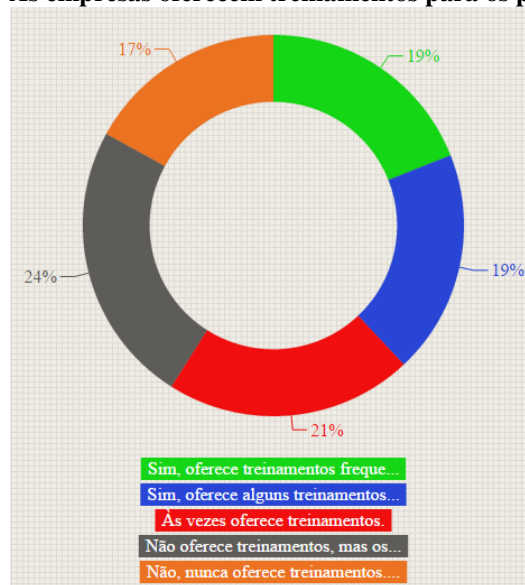


Fonte: Do autor.

Os profissionais do questionário controlado mostram que estão insatisfeitos com a postura de suas empresas quando o assunto é oferecer treinamentos para as equipes de serviços, já que conforme Figura 8, 24% responderam que suas empresas não oferecem treinamentos. Nos profissionais que responderam o questionário livre nota-se uma posição diferente, pois 28% assinalaram que suas empresas oferecem alguns treinamentos. Contando que a maioria dos profissionais que responderam o questionário controlado trabalha em empresas de grande porte e a maioria dos profissionais do questionário livre é de empresas de médio porte.

O autor Medina (2013) apresenta que a capacitação da equipe é fator essencial para o sucesso as atividades, sendo assim é de extrema importância que as empresas forneçam treinamentos aos seus profissionais, pois dessa forma possuirão pessoas mais preparadas para realizar as atividades da organização, com isso, suas equipes mostrarão mais desempenho nas tarefas do dia-a-dia. Os modelos de melhoria MPS.BR e CMMI de serviços contam com práticas que instruem ao fornecimento de treinamento aos profissionais das equipes de serviços.

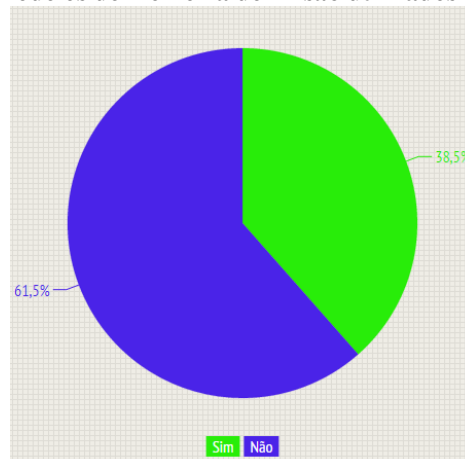
Figura 8 - As empresas oferecem treinamentos para os profissionais



Fonte: Do autor.

A maioria das empresas que possuem equipes de serviços de TI não utilizam modelos de melhorias para a sua gestão de equipes e processos. A Figura 9 apresenta que apenas 38,5% das empresas utilizam modelos de melhoria. Os modelos de melhoria são importantes para as empresas, pois através deles que muitos processos e serviços são adequados conforme suas necessidades de negócio.

Figura 9 - Modelos de melhoria de TI são utilizados nas empresas



Fonte: Do autor.

A Tabela 18 contém os modelos de melhorias citados pelos profissionais, como sendo os utilizados nas empresas em que eles trabalham. Entre os modelos citados, visualizamos os modelos estudados nesse trabalho, que são o MPS.BR e *CMMI* de Serviços. A partir das respostas recebidas dos questionários, observa-se que os profissionais confundem modelos de melhoria com modelos de gerenciamento de processos, metodologias ágeis e práticas de gerenciamento de projetos.

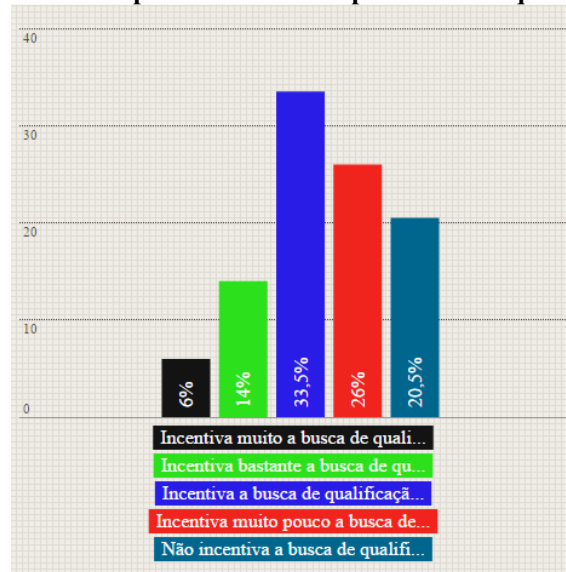
Tabela 18 - Modelos de melhorias utilizados nas empresas

MPS.BR
CMMI
COBIT
ITIL
 Adequação para o MPS.BR
PMBOK
 Avaliação do ciclo
 Desenvolvimento Ágil
 Métodos ágeis

Fonte: Do autor.

Os profissionais afirmam como visto na Figura 10, que as empresas incentivam os mesmos a buscar qualificação, a partir dessa informação, pode-se concluir que as empresas acreditam que profissionais qualificados podem fazer a diferença em suas equipes, e assim trazer mais ganhos à empresa. Profissionais capacitados realizam suas funções com mais qualidade e podem vir a ajudar seus companheiros de equipe a desempenhar de melhor forma as funções destinadas a eles.

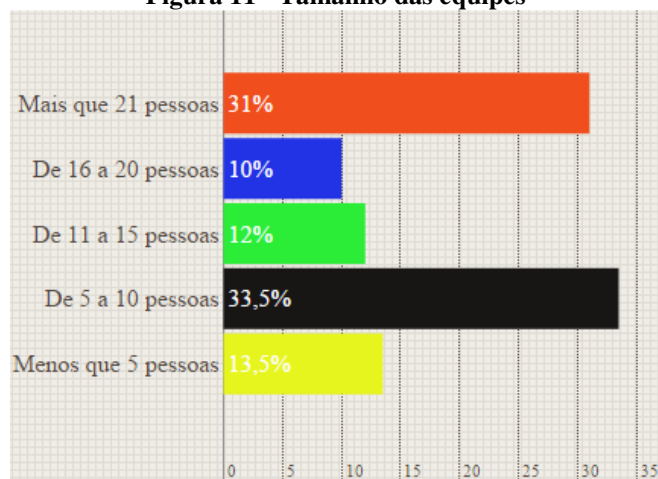
Conforme Medina (2013) cita, profissionais treinados e capacitados realizam suas tarefas com qualidade e fazem a diferença nos resultados. Pode-se observar que profissionais qualificados, acabam executando mais tarefas diariamente, e conseqüentemente entregando mais serviços. Os profissionais qualificados possuem mais chances de crescimento dentro das empresas, já que cargos são preenchidos conforme a qualificação das pessoas.

Figura 10 - A empresa e o incentivo pela busca de qualificação

Fonte: Do autor.

Quanto à quantidade de integrantes das equipes de serviços, a Figura 11 apresenta que 33,5% trabalham em equipes de 5 a 10 pessoas e 31% trabalham em equipes com mais de 21 membros. Sendo que a maior parte dos profissionais que responderam ao questionário trabalha em empresas de grande porte, observando a Figura 11, não podemos afirmar que as grandes empresas possuem mais funcionários nas suas equipes em comparação as pequenas, mas pode-se considerar que a gestão da quantidade de profissionais das equipes depende das necessidades e demandas existentes nas empresas.

Pode-se afirmar então, que o volume de serviços, os prazos das demandas e as necessidades das empresas são fatores relevantes para a alocação de mais ou menos integrantes nas equipes. Realizar controle das demandas recebidas pelas equipes de serviços é um fator a ser considerado, pois através desse controle a Gestão pode iniciar a avaliação de quantos funcionários precisa em seus grupos de serviços.

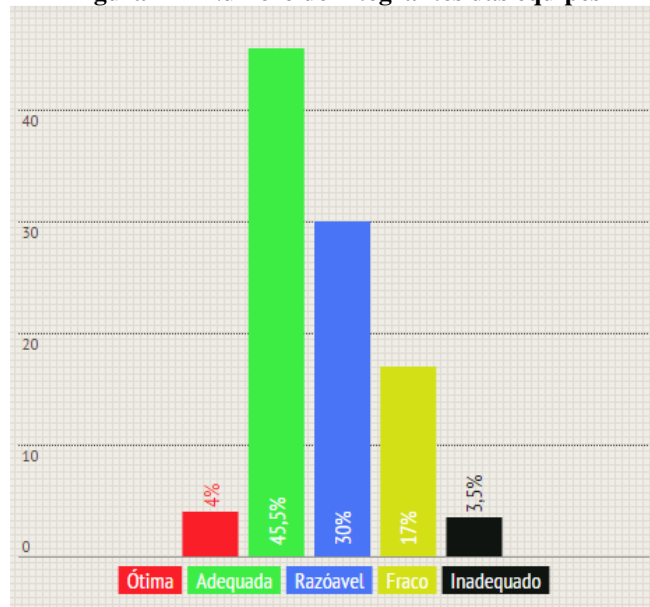
Figura 11 - Tamanho das equipes

Fonte: Do autor.

O número de integrantes das equipes de serviços para realização das tarefas é considerado adequado, segundo a Figura 12. Apenas 3,5% dos profissionais acreditam que suas equipes possuem um número inadequado de funcionários.

O número de profissionais das equipes para ser considerado adequado, depende de alguns fatores, como a avaliação do número de demandas recebidas diariamente nas equipes, o número de tarefas que cada profissional realiza e o tempo que o mesmo precisa para executar os serviços destinados a ele. Equipes que possuem prazos mais longos de entrega de serviços, volume menor de demandas e profissionais melhor preparados, consegue administrar e atender melhor as suas atividades. Já empresas que possuem prazos curtos de entrega de demandas, volume alto de serviços, e profissionais pouco qualificados, vivencia um ambiente com quantidade de profissionais inadequada.

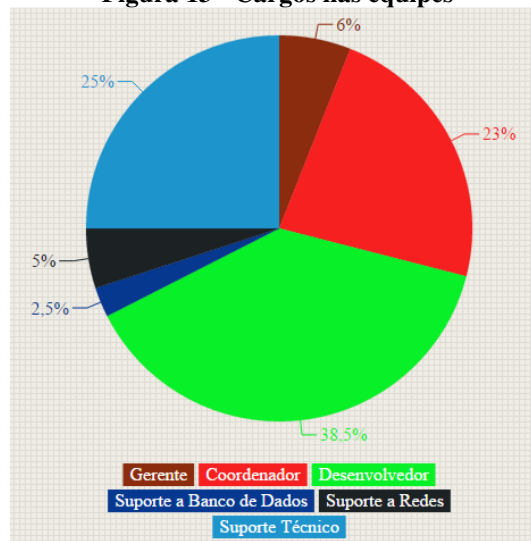
Figura 12 - Número de integrantes das equipes



Fonte: Do autor.

Os desenvolvedores mostram-se como sendo a maior parte dos profissionais das equipes de serviços, conforme apresentando na Figura 13, 38,5% das pessoas que responderam o questionário se classificam como desenvolvedores. Profissionais do cargo de Suporte Técnico representam 25% das respostas. Interessante o número alto de desenvolvedores em equipes de serviços, pois em muitas empresas os desenvolvedores fazem parte de equipes de projetos.

Figura 13 - Cargos nas equipes

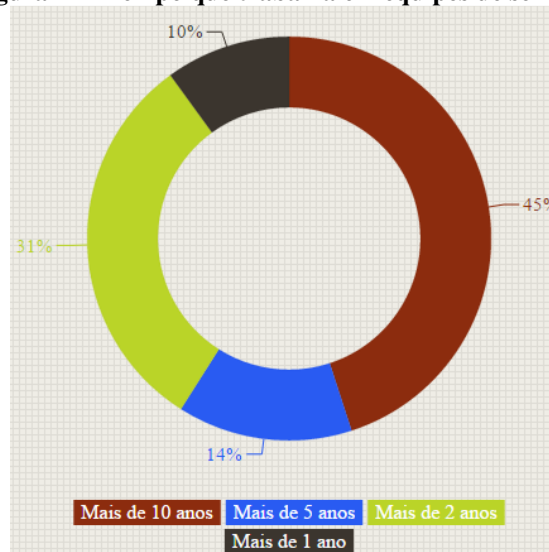


Fonte: Do autor.

Os modelos de melhorias MPS.BR e *CMMI* de Serviços surgiram a partir do ano de 2009, mas as equipes de serviços são realidade nas organizações há muitos anos, a Figura 14 apresenta que na pesquisa livre, 45% dos profissionais trabalham a mais de 10 anos em equipes de serviços. No grupo controlado 33% dos questionados também se encaixam nessa na categoria de, mais de 10 anos trabalhando em equipes de serviços.

Pode-se notar que as equipes de serviços já existem há vários anos nas empresas, mas modelos de melhoria que tratam da Gestão dessas equipes foram criados mais recentemente, a partir disso, observa-se que com o passar dos anos as equipes de serviços vem desempenhando papéis de maior influência dentro das empresas e a sua Gestão encontra-se mais complicada de ser realizada, assim os modelos de melhoria estão sendo lembrados e utilizados pela coordenação das empresas.

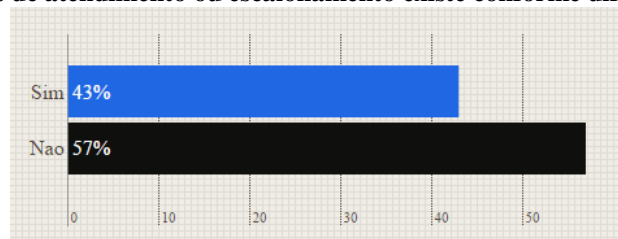
Figura 14 - Tempo que trabalha em equipes de serviços



Fonte: Do autor.

Níveis de atendimentos conforme as dificuldades dos serviços são necessários nas equipes, pois através deles que se criam cargos para profissionais com conhecimentos específicos e com isso tem-se demandas distribuídas e atendidas conforme as necessidades técnicas necessárias. A Figura 15 apresenta que 57% dos questionados controlados informa que não existem níveis de atendimento conforme as dificuldades dos serviços em suas equipes. O questionário livre aponta informação contrária, pois 59% responderam que existem níveis de atendimento conforme as dificuldades dos serviços.

Figura 15 - Níveis de atendimento ou escalonamento existe conforme dificuldade do serviço



Fonte: Do autor.

Os níveis de atendimento conforme as dificuldades dos serviços, apresentados pelos questionados é exposto na Tabela 19. A maioria dos níveis apresentados segue a categorização como 1, 2 e 3, sendo que essa classificação existe a partir dos conhecimentos técnicos exigidos para cada nível. A maioria dos profissionais vivencia nas suas equipes de serviços um ambiente onde possuem diferentes níveis de atendimento e esses são preenchidos a partir dos conhecimentos necessários a ele.

A estruturação utilizada na Gestão das equipes é baseada nas necessidades da organização, sendo assim, determinadas empresas possuem níveis de atendimento como: suporte técnico, suporte a redes, suporte a banco de dados e suporte a sistemas. Já outras empresas possuem apenas níveis de atendimento seguindo a lógica de agrupamento de conhecimentos, assim, classificando os níveis de atendimento como: Suporte Nível 1 que é o básico, Suporte Nível 2 que é o avançado e Suporte Nível 3 como sendo o expert.

Tabela 19 - Níveis de atendimento

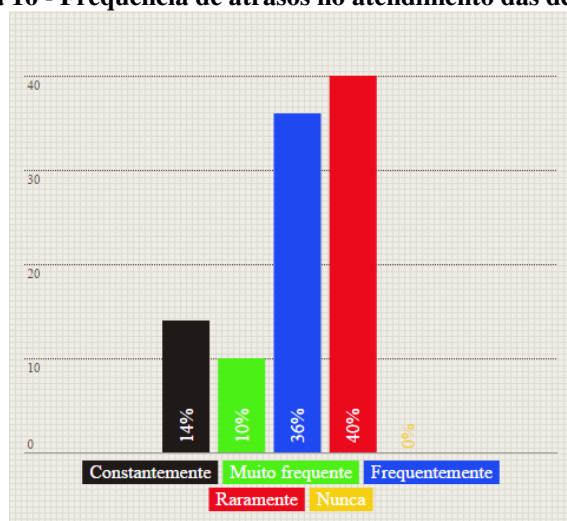
Nível 1 – Service Desk, Nível 2- Service Desk Avançado e Nível 3 -Especialistas	Nível 1 e Infraestrutura
N1 - Suporte, N2 - Avançado, N3 - Engenharia	Suporte em 2 níveis
Simples, Intermediário e Difícil	Suporte e Gerência
Help Desk, Infraestrutura e Sistemas	Dúvida, Bug ou Melhoria
Desenvolvedores e Analistas	Básico e Avançado

Fonte: Do autor.

Quando questionados sobre o atendimento de suas demandas, 40% das pessoas do questionário controlado responderam que em suas equipes raramente ocorrem atrasos no atendimento das demandas. Observando a Figura 16, podemos constatar que somando os percentuais das respostas Constantemente, Muito Frequente e Frequentemente teremos 60% dos profissionais apontando que existem atrasos nos atendimentos das demandas.

Os atrasos são causados pelo volume alto de serviços solicitados, pelo número pequeno de profissionais das equipes de serviços e até mesmo pela falta de capacitação dos profissionais para atender e resolver as demandas. Outro fator que é relevante no caso de atrasos é a comunicação entre os membros da equipe, pois muitas demandas ficam paradas esperando por algum “dono” para que sejam atendidas, esse período em que nenhum profissional captura a demanda e a atende, pode ser considerado tempo indispensável para a realização da atividade e entrega da mesma dentro do prazo estipulado.

Figura 16 - Frequência de atrasos no atendimento das demandas

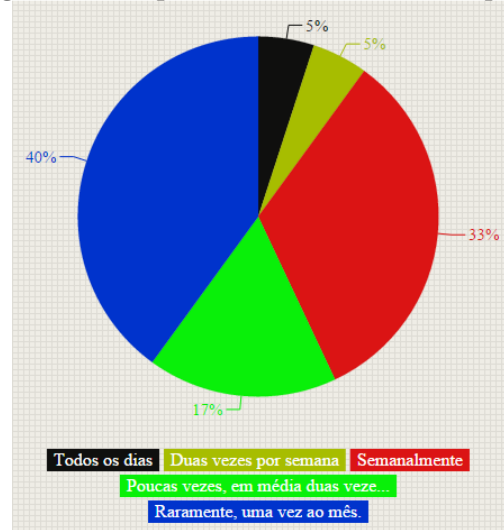


Fonte: Do autor.

Na maioria das equipes de serviços é notada carência quando o assunto é a realização de reuniões entre os integrantes das equipes. A Figura 17 demonstra que 40% dos questionados expôs que raramente ocorrem reuniões com os profissionais de suas equipes.

O fato de reuniões não existirem com mais frequência nas equipes de serviços pode estar sendo causado por problemas de comunicação entre os integrantes das equipes com sua Gerência ou até mesmo entre os próprios integrantes, que por sua vez acabam não se comunicando frequentemente e assim não enxergam a necessidade de realizar reuniões. As reuniões são encontros necessários entre os profissionais das equipes, pois é o momento em que o grupo sincroniza suas atividades, expõe problemas e esclarece dúvidas sobre serviços realizados.

Figura 17 - Frequência de reuniões com as equipes

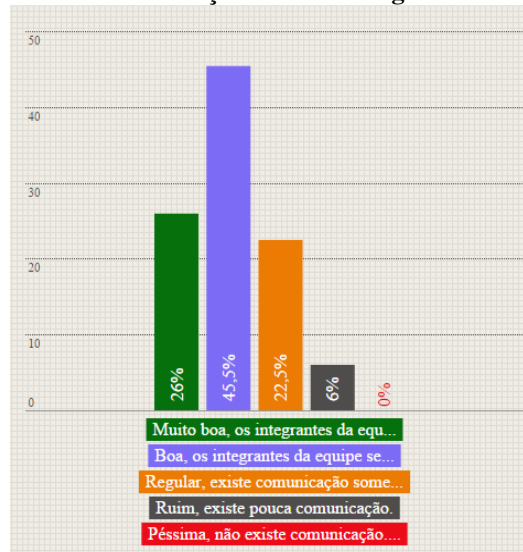


Fonte: Do autor.

A comunicação entre os integrantes das equipes de serviços pode ser considerada boa, pois 45,5% das pessoas, somando respostas dos questionários controlado e livre, assinalaram que a comunicação entre os profissionais de suas equipes é boa e que se comunicam regularmente.

Considera-se que a maioria das equipes não possui problemas de comunicação entre seus integrantes e que a comunicação é importante para que os profissionais das equipes conversem sobre as demandas existentes, atendimentos pendentes e mantenham uns aos outros informados sobre as responsabilidades que possuem dentro das equipes, para que os serviços possam ser entregues dentro do prazo e com qualidade.

Figura 18 - Comunicação entre os integrantes da equipe



Fonte: Do autor.

As equipes de serviços enfrentam várias dificuldades no dia-a-dia para resolver e entregar os serviços, a Tabela 20 expõe as principais enfrentadas. Pode ser verificado na

Tabela 20, que as equipes enfrentam problemas de comunicação, relacionamentos, falta de tempo, carência de informações, ausência de treinamentos e etc.

Avaliando as dificuldades relacionadas, é essencial que as equipes tenham boa comunicação entre seus integrantes, para que exista sincronismo de informações e atividades, possua melhor distribuição de demandas entre os funcionários avaliando a carga horária de trabalho diária, para que assim os serviços possam ser atendidos e entregues conforme planejado. Ausência de treinamentos também é um fator que causa atrasos nas realizações das tarefas, já que profissionais menos preparados utilizam mais tempo para realizar suas atividades.

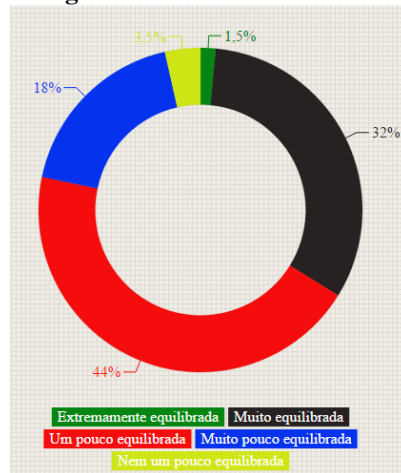
Tabela 20 - Dificuldades do dia-a-dia	
Tempo	Pessoas relacionamentos
Comunicação	Falta de treinamento dos usuários.
Falta de nível de atendimento e escalonamento	Falta de conhecimento sobre os processos de negócio
Falta de Informações	Falta de documentação, registro de ocorrências
Muitos problemas críticos e falta de organização para priorizar eles	Cumprir os prazos
Burocracias da empresa	Falta de conhecimento do sistema
Discussões internas da equipe e falta de processos definidos e documentados.	Falta de comprometimento
<u>Autonomia indevida</u>	
Fonte: Do autor.	

Quando o assunto é o volume de serviços das equipes, a maioria dos profissionais de ambos os questionários, controlado e livre, assinalou que considerada a sua carga de trabalho um pouco equilibrada considerando o número de horas diárias de serviço, a Figura 19 apresenta essa realidade.

É interessante essa informação sobre a carga de serviços diária, pois no questionamento sobre as dificuldades diárias, vários profissionais trouxeram a informação de que o tempo e cumprir os prazos são problemas enfrentados, sendo assim existem

controvérsias em algumas respostas por parte das pessoas. A carga de trabalho pode ser considerada equilibrada em uma equipe, quando as demandas são atendidas dentro dos prazos estipulados e o número de profissionais está suficiente para realizar o atendimento das demandas.

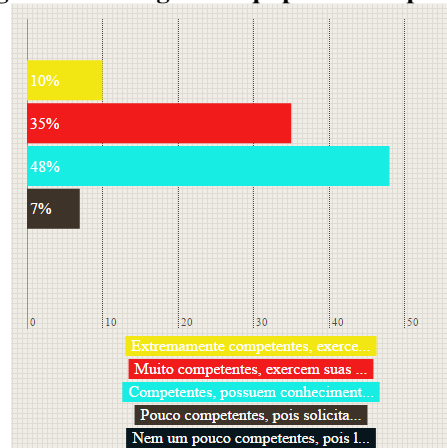
Figura 19 - Carga de trabalho e horas de serviços diárias



Fonte: Do autor.

No quesito competência dos colegas de equipes, levando em conta o questionário controlado, 48% responderam, conforme consta na Figura 20, que consideram seus colegas competentes e que os mesmos possuem conhecimento necessário para exercer o cargo designado a eles. Com esses dados pode-se considerar que os profissionais das equipes estão satisfeitos com o nível técnico de seus colegas, isso mostra que as equipes de serviços possuem profissionais capacitados para realizar as tarefas com sucesso e qualidade. Conforme Gasalla (2012), a competência é um fator essencial para que profissionais adquiram confiança uns nos outros, essa confiança é importante, pois equipes que essa está presente são mais produtivas.

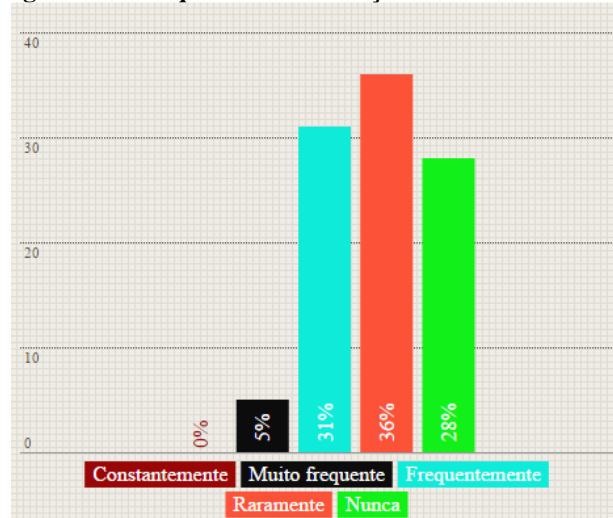
Figura 20 - Colegas de equipe são competentes



Fonte: Do autor.

Os integrantes das equipes consideram seus colegas competentes, mas as empresas não possuem controle dos conhecimentos de seus profissionais, a Figura 21 expõe que raramente as empresas realizam avaliações dos conhecimentos dos profissionais. É importante as empresas saberem o nível de seus profissionais, pois a partir dessa informação as mesmas passam a obter controle sobre quais demandas conseguem atender.

Figura 21 - Frequência de avaliações dos conhecimentos

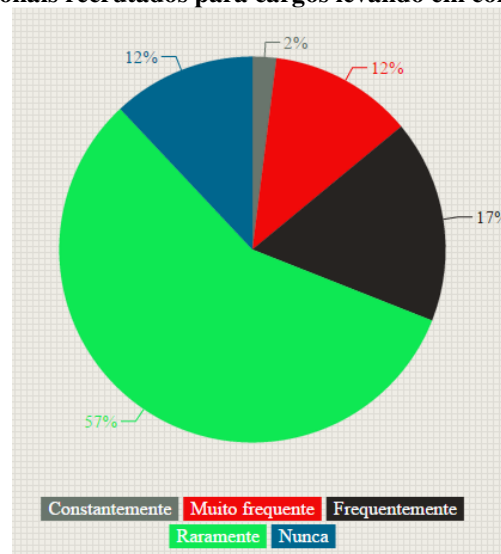


Fonte: Do autor.

Nota-se que em muitas empresas os profissionais das equipes não são contratados para cargos conforme seus conhecimentos técnicos, a Figura 22 apresenta que 57% dos profissionais que responderam o questionário controlado, assinalaram que raramente profissionais são recrutados para cargos específicos levando em conta suas qualificações. Vários profissionais responderam que em suas equipes existem níveis de atendimento conforme as dificuldades dos serviços, com isso, naturalmente níveis mais altos de atendimento são preenchidos por profissionais mais bem qualificados.

Causa estranheza essa informação de que raramente profissionais são contratados para cargos específicos levando em conta sua capacitação, o que pode ser observado a partir dessa informação é que, a maioria das empresas esteja contratando profissionais mais jovens, com poucas qualificações e assim molda-os e prepara-os conforme as demandas. Esses profissionais evoluem de nível dentro das equipes quando existe a necessidade.

Figura 22 - Profissionais recrutados para cargos levando em conta suas qualificações

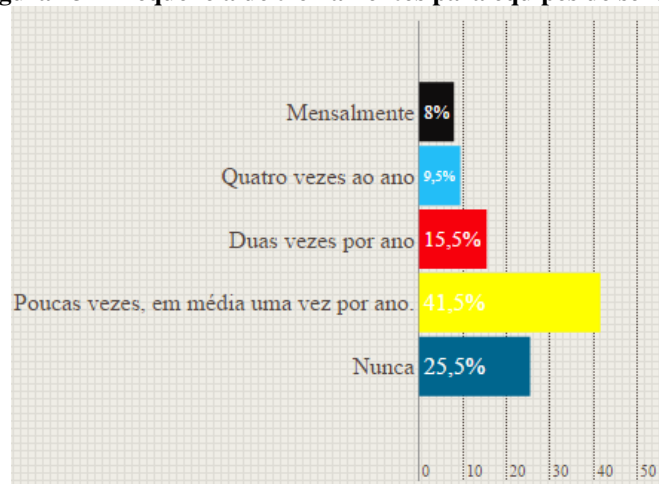


Fonte: Do autor.

Entrando no assunto sobre treinamentos e os membros das equipes, levando em conta os questionários controlado e livre, 41,5% afirmaram que poucas vezes ocorrem treinamentos para suas equipes, em média uma vez por ano. A situação de estarem ocorrendo poucos treinamentos para as equipes pode estar partindo de dois motivos.

Primeiro motivo é que a Gestão das equipes de serviços não está considerando necessária a aplicação de treinamentos para seus profissionais, sendo assim, acredita que os mesmos encontram-se preparados para atender as demandas. O segundo motivo pode ser considerado financeiro, já que programas de treinamentos precisam ser pagos e provavelmente a Gestão não dispõe de valores para investir nesse quesito. Nos modelos de melhoria de serviços MPS.BR e CMMI estudados, encontram-se práticas que consideram necessárias as realizações de treinamentos para as equipes esses são criados para suprir as necessidades da organização.

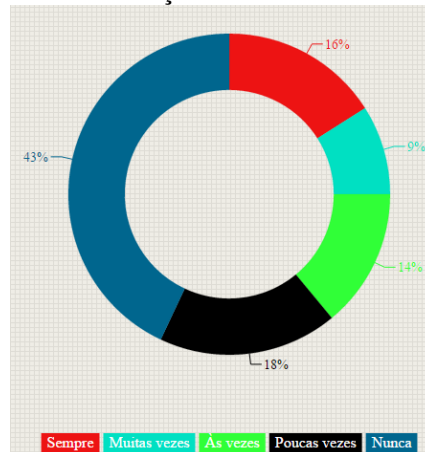
Figura 23 - Frequência de treinamentos para equipes de serviços



Fonte: Do autor.

Poucas são as vezes que ocorrem treinamentos para as equipes de TI e dessas poucas vezes, pode-se dizer que praticamente nunca é avaliada a eficácia dos treinamentos aplicados. A Figura 24 nos mostra que 43% dos questionados informam que nunca são realizadas avaliações dos treinamentos executados para saber se os mesmos foram eficazes. É de grande importância que sejam avaliados os treinamentos aplicados às equipes, através dos resultados obtidos das avaliações a Gestão saberá se é válido repassar os treinamentos para outras equipes no futuro e quais foram os pontos que necessitarão de melhorias.

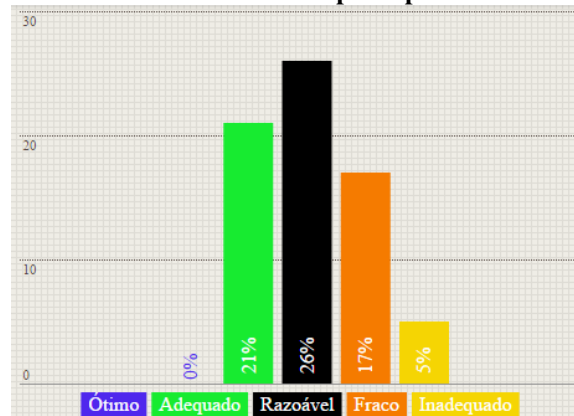
Figura 24 - Avaliação do treinamento realizado



Fonte: Do autor.

A partir da Figura 25, observa-se que 26% dos profissionais do questionário controlado consideram razoável o treinamento recebido das empresas para execução das tarefas diárias. Considerando que apenas 5% apontou que o treinamento é inadequado, tem-se que as empresas, apesar de aplicarem poucos treinamentos, estão acertando nas práticas ensinadas nos mesmos. Isso mostra que a Gestão ou equipe responsável pelo planejamento dos treinamentos está em sintonia com as necessidades da organização em que trabalha. Segundo Medina (2013), programas de treinamentos adequados influenciam para as atividades serem bem-sucedidas.

Figura 25 - Treinamento recebido da empresa para realizar tarefas diárias

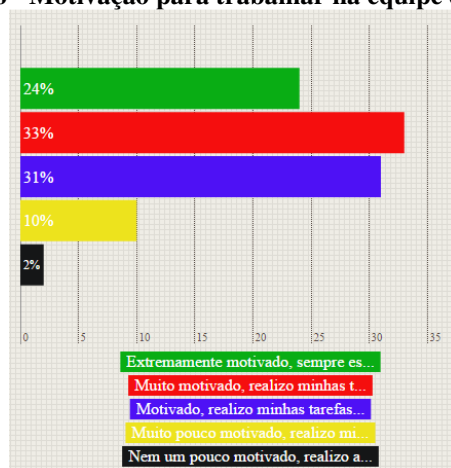


Fonte: Do autor.

No questionário controlado, visualiza-se na Figura 26 a situação de que, 33% dos profissionais se encontram muito motivados em trabalhar nas suas equipes. Já no questionário livre, a maioria que são 28%, avaliou que estão muito pouco motivados, que realizam suas tarefas, mas sem grande esforço.

A motivação é fator indispensável para o rendimento dos membros das equipes, já que profissionais desmotivados não produzem como o esperado. Os fatores que levam os profissionais a estarem motivados em suas equipes são vários, dentre eles citamos a relação com a Gerência, pois todos profissionais buscam a confiança e reconhecimento de seus superiores. A existência de diferentes cargos e salários conforme os níveis de atendimentos existentes nas equipes de serviços é fator essencial para que profissionais jovens sintam-se motivados a adquirir conhecimento e realizar o atendimento dos serviços com mais qualidade.

Figura 26 - Motivação para trabalhar na equipe de serviços

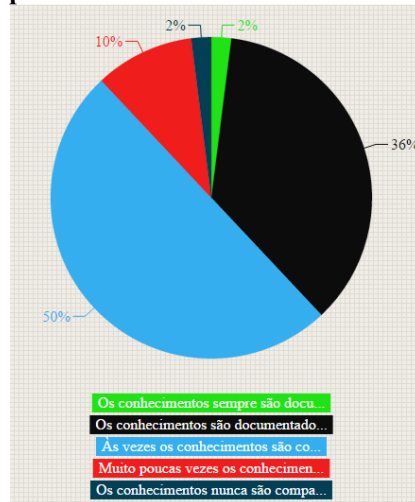


Fonte: Do autor.

O compartilhamento de conhecimentos dentro das equipes é uma realidade que já existe, é uma das boas práticas do MPS.BR de Serviços. Na Figura 27 pode-se verificar que 50% responderam, no questionário controlado, que às vezes os conhecimentos são compartilhados entre os profissionais das equipes. No questionário livre, 45% marcaram que os conhecimentos são documentados e compartilhados entre os profissionais.

O movimento de compartilhamento de conhecimentos tem sua importância na Gestão das equipes, pois os profissionais através dessa prática aumentam sua capacitação. Outro ponto importante dessa prática de compartilhar e documentar conhecimentos é de, não depender de profissionais mais experientes e que possuem mais tempo de empresa para atender determinadas demandas. Os conhecimentos sobre a estrutura da empresa e serviços da empresa devem estar documentados e disponíveis para o acesso dos profissionais das equipes de serviços.

Figura 27 - Compartilhamento dos conhecimentos dentro das equipes

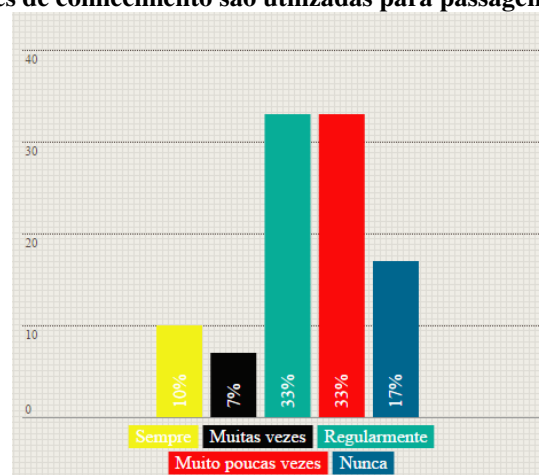


Fonte: Do autor.

Quanto à utilização de bases de conhecimento entre as equipes de TI como forma de repassar o conhecimento, a Figura 28 apresenta um empate de opiniões entre os profissionais do questionário controlado, 33% responderam que utilizam muito poucas vezes as bases de conhecimento e 33% assinalaram que utilizam regularmente. O questionário livre apresentou o número de 41% que responderam utilizar muito poucas vezes as bases de conhecimento.

A Gestão considera importante a utilização dessas bases que armazenam conhecimento, pois assim se torna mais fácil passar informações de demandas da empresa para os membros mais recentes das equipes de serviços, conhecimentos armazenados são acessados conforme as necessidades dos profissionais das equipes, processos específicos são documentados e armazenados, assim esses podem ser modificados por integrantes aleatórios e um dos fatores essenciais é que, com os conhecimentos armazenados em um diretório da empresa, a mesma passa a não depender de funcionários mais antigos para realizar determinadas tarefas.

Figura 28 - Bases de conhecimento são utilizadas para passagem de conhecimento



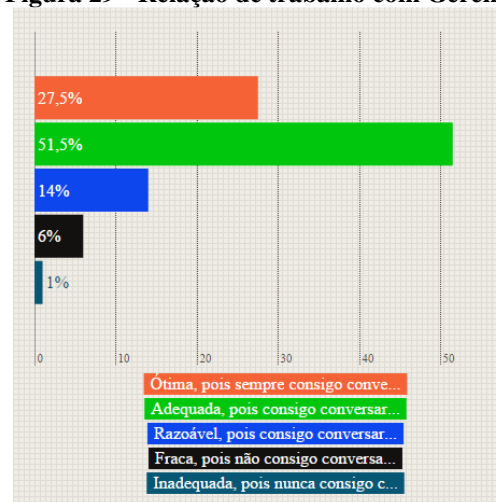
Fonte: Do autor.

A maioria dos profissionais avalia como adequada a sua relação com a Gerência. A Figura 29 apresenta essa realidade com a resposta de 51,5%. Uma boa relação dos profissionais com o Gerente é indispensável para o sucesso do setor, pois parte da Gerência a distribuição das demandas, controle das demandas e as tomadas de decisão.

A Gerência muitas vezes também é responsável por motivar os profissionais a atenderem e entregarem seus serviços com mais qualidade. Profissionais que se encontram empregados em empresas de grande porte, com infraestrutura adequada e planos de carreira, caso não se sintam satisfeitos com sua Gerência, desvinculam-se da empresa e partem em busca de nova colocação no mercado, isso mostra a importância da relação dos profissionais com seu Gerentes.

A área da Gestão, segundo Improtta (2011) representa 65% de influência na motivação das equipes de serviços, enquanto que a empresa influencia apenas 35%. A Gerência é o canal de comunicação entre os integrantes das equipes e a diretoria da empresa, sendo assim, oportunidades surgem a partir dos Gerentes.

Figura 29 - Relação de trabalho com Gerente



Fonte: Do autor.

Com o questionário disponibilizado para as pessoas responderem, alcançou-se uma boa quantidade de respostas obtidas, a partir disso, decidiu-se criar um artigo com as primeiras análises realizadas das respostas coletadas. O artigo foi apresentado na FIC (Feira de Iniciação Científica) da Universidade Feevale.

Na etapa a seguir do trabalho são apresentadas as recomendações criadas a partir da análise de resultados dos questionários aplicados em conjunto com as boas práticas dos modelos de melhoria de serviços MPS.BR e CMMI. Pretende-se atingir melhores resultados nos serviços prestados pelas equipes de TI com a utilização das recomendações propostas.

Algumas recomendações provavelmente se encaixarão melhor em empresas de um determinado segmento, já outras serão mais apropriadas para empresas de outros segmentos. É interessante lembrar que cada empresa possui suas características e necessidades de negócio, assim, suas equipes de serviços são estruturadas e preparadas conforme essas necessidades. As recomendações sugeridas têm como objetivo facilitar a Gestão das equipes, para que a mesma consiga fazer com que seu grupo apresente melhores resultados nos serviços realizados.

- **Disponibilizar infraestrutura adequada para seus profissionais desempenharem suas tarefas.**

- É necessário que as empresas possuam infraestrutura adequada para as equipes de serviços, para que com isso as mesmas consigam desempenhar suas tarefas. Infraestrutura inadequada gera dificuldade e atrasos nos atendimentos das demandas.

- **Avaliar número de profissionais das equipes.**

- Obtém-se o número de profissionais necessários para as equipes, avaliando o volume de serviços, prazos de entrega das demandas e demais tarefas que chegam a TI. Equipes que possuem poucos funcionários e um grande volume de serviços, vivência problemas para cumprir os prazos de entregas, serviços são realizados de forma rápida, muitas vezes com pouca qualidade e a reputação do setor começa a ser discutida pela Diretoria da empresa.

- **Realizar controle de demandas das equipes.**

- Possuindo o controle de demandas das equipes, a Gerência captará com facilidade se as equipes estão bem dimensionadas. Equipes que atendem as demandas sem atrasos, mostram-se corretamente dimensionadas e qualificadas. Nas equipes que ocorrem atrasos nas entregas dos serviços, pode-se concluir que existe carência no número e capacitação dos profissionais.

- **Criar níveis de atendimento nas equipes.**

- São necessários níveis de atendimento nas equipes para que se tenha organização nos atendimentos dos serviços. Níveis e cargos criados a partir dos conhecimentos específicos dos profissionais facilitarão a filtragem das demandas e assim as mesmas serão atendidas conforme a necessidade técnica exigida. Para a criação dos níveis de atendimento pode ser seguido o modelo de Suporte Nível 1, Suporte Nível 2 e Suporte Nível 3, partindo da regra de que, a experiência e a capacitação dos profissionais classificarão em qual nível os mesmos devem ser alocados.

- **Realizar reuniões com as equipes.**

- As reuniões entre os membros das equipes são momentos importantes, onde ocorrem as trocas de ideias, passagem de informação sobre as demandas, exposição de problemas ocorridos e dificuldades enfrentadas. A Gerência através das reuniões consegue filtrar os principais problemas que estão ocorrendo e como está o ambiente entre os integrantes das equipes, a partir dessas informações se torna simples a compreensão de quais são as fraquezas e forças do seu grupo.

- **Aperfeiçoar a comunicação entre os integrantes das equipes.**

- A comunicação é um fator essencial para que os profissionais das equipes conversem sobre as demandas existentes, atendimentos pendentes e mantenham uns aos outros informados sobre as responsabilidades que possuem dentro das equipes, para que assim os serviços possam ser entregues dentro do prazo e com qualidade. Grupos que possuem comunicação presente no dia-a-dia tendem a possuir menos serviços parados por falta de compreensão, pois se comunicando auxiliam seus colegas no entendimento das demandas.

- **Criar planos de crescimento profissional para os membros das equipes.**

- Os planos de crescimento profissional podem ser considerados planos de cargos e salários, esses são a chave para que os profissionais busquem maior qualificação, pois é através dessa que concorrerão a melhores cargos.

- **Qualificar e capacitar os profissionais.**

- Profissionais qualificados e capacitados executam suas atividades com mais qualidade e rapidez nas equipes. Membros qualificados atendem demandas mais complexas e não consomem muito tempo solicitando auxílio para resolução de serviços. A Gestão das equipes poderá direcionar os profissionais para a busca de qualificação ou recrutar profissionais com as competências necessárias.

- **Avaliar os conhecimentos dos profissionais.**

- É essencial as empresas saberem o nível de conhecimentos de seus profissionais, já que a partir dessa informação conseguem filtrar de forma simples em quais níveis de atendimento se encaixam cada membro da equipe e também facilitará o trabalho da Gerência em saber quais tipos de demandas sua equipe conseguirá atender.

- **Aplicar treinamentos nas equipes.**

- Os treinamentos são formas de capacitar os profissionais das equipes para que atendam determinadas demandas. Os planos de treinamentos devem ser criados conforme as necessidades das empresas, sendo que esses treinamentos podem ser a respeito dos processos da empresa e sobre conhecimentos técnicos em ferramentas específicas.

- **Avaliar os treinamentos aplicados aos profissionais.**

- Através da avaliação dos treinamentos aplicados aos membros das equipes a Gerência observará se os profissionais estarão aptos a realizar os serviços demandados, se é válido repassar os treinamentos para outras equipes no futuro e quais são os pontos dos treinamentos que necessitam de melhorias.

- **Documentar e compartilhar conhecimentos.**

- Aplicar a Gestão do Conhecimento nas equipes, pois através dessa se criará o movimento de criação de documentações sobre os treinamentos aplicados e os conhecimentos dos profissionais. A Gestão do Conhecimento aplicada nas equipes de serviços será o caminho de compartilhamento dos conhecimentos entre os integrantes das equipes, que assim aumentarão seus níveis de conhecimentos, resultando em melhor capacitação e qualificação para executarem determinadas tarefas. A criação de documentações sobre determinados serviços das empresas é necessário a fim de que as mesmas não dependam de funcionários específicos para a execução de suas atividades.

- **Motivar os profissionais das equipes.**

- A motivação é fator indispensável para o rendimento dos membros das equipes, já que profissionais desmotivados não produzem como o esperado. Os elementos que levam os profissionais a estarem motivados são vários como, possuir boa relação com a sua Gerência, a empresa disponibilizar planos de cargos e salários, relacionamento bom com os colegas de equipe e as empresas oferecerem infraestrutura adequada para o atendimento dos serviços.

- **Aprimorar relacionamento com a Gerência.**

- Uma relação saudável entre os profissionais das equipes e sua Gerência é indispensável para o sucesso do setor, pois praticamente todas as demandas das equipes são distribuídas e coordenadas por ela. A Gerência também é responsável por motivar os membros a atenderem e entregarem os serviços com mais agilidade e qualidade. Profissionais que se encontram empregados em grandes empresas, desvinculam-se das mesmas e saem em busca de nova colocação no mercado quando não possuem boa relação com sua coordenação.

A Tabela 21 demonstra quais as recomendações que foram criadas a partir do estudo realizado e quais foram reforçadas dos modelos de melhoria de serviços MPS.BR e *CMMI* através das análises realizadas. É interessante reforçar um fator que não foi apresentado na cartilha de recomendações e que é relevante aos profissionais de equipes de serviços. A maioria dos profissionais das equipes de serviços possui dificuldade em diferenciar o que é uma equipe de serviços e o que é uma equipe de projetos.

É de extrema importância que os profissionais consigam distinguir uma equipe de serviços de uma de projetos, pois o dia-a-dia de ambas é diferente. A maioria das equipes de serviços existe para apagar “incêndios” e manter o ambiente da organização funcionando. Normalmente os prazos para atenderem e entregarem as demandas são curtíssimos, juntamente com isso é essencial que possuam uma comunicação e sintonia muito boa entre seus integrantes, para que assim consigam atender as demandas dentro dos prazos estipulados.

Tabela 21 - Recomendações criadas e reforçadas a partir das análises realizadas

Recomendações	<i>CMMI</i>	MPS.BR	Cartilha
Disponibilizar infraestrutura adequada para seus profissionais desempenharem suas tarefas.			X
Avaliar número de profissionais das equipes.			X
Realizar controle de demandas das equipes.			X
Criar níveis de atendimento nas equipes.			X
Realizar reuniões com as equipes.			X
Aperfeiçoar a comunicação entre os integrantes das equipes.			X
Criar planos de crescimento profissional para os membros das equipes.			X
Qualificar e capacitar os profissionais.	X		
Avaliar os conhecimentos dos profissionais.			X
Aplicar treinamentos nas equipes.	X	X	
Avaliar os treinamentos aplicados aos profissionais.	X	X	
Documentar e compartilhar conhecimentos.		X	
Motivar os profissionais das equipes.			X
Aprimorar relacionamento com a Gerência.			X

Fonte: Do autor.

7 CONCLUSÃO

No contexto atual nota-se que as equipes de TI estão em constante crescimento nas organizações, e estão sendo vistas como ponto estratégico nas empresas e não mais como setor que executa tarefas operacionais. As equipes de serviços atendem as demandas e agregam valor aos produtos e serviços entregues para demais setores, o que mostra importância e a valorização que essas equipes precisam possuir.

Os modelos de melhoria de processos estão sendo utilizados pela área de TI, a fim de melhorar os níveis de seus processos, mas muitos desses modelos de melhorias que estão no mercado não possuem uma gestão estruturada para as equipes. O modelo MPS.BR para serviços tem o módulo que direciona para o tratamento das equipes, assim como o modelo *CMMI* para serviços, ambos possuem expectativas semelhantes a partir da aplicação de seus modelos. A partir da carência que existe no que diz respeito à gestão das equipes de serviços de TI na literatura, buscou-se explorar as percepções dos profissionais quanto a Gestão das suas equipes de serviços e em conjunto com isso foi realizado estudo das boas práticas dos modelos de melhoria MPS.BR e *CMMI* de serviços.

Identificou-se que as equipes de serviços estão presentes há bastante tempo nas empresas de pequeno, médio e grande porte, e que as mesmas precisam dispor de infraestrutura adequada para que seus profissionais de equipes de serviços realizem suas tarefas com qualidade. Constatou-se que a maioria das empresas não utiliza modelos de melhoria de serviços para atingir melhores resultados no que diz respeito a desempenho de suas equipes e que a maioria dos profissionais não sabe distinguir um modelo de melhoria de um conjunto de práticas e de metodologias ágeis.

A gestão não utiliza práticas para gerenciar o número de profissionais e níveis de atendimentos das equipes de serviços. A estruturação das equipes de serviços acontece a partir das demandas de serviços recebidos das empresas, como essas são diferentes umas das outras, ocorre que algumas possuem mais níveis de atendimentos do que outras em suas equipes.

O número de profissionais insuficientes para o volume de serviços das equipes e a falta de capacitação e qualificação dos profissionais são fatores que afetam diretamente os prazos de entregas e a qualidade dos serviços. Identificou-se que as principais dificuldades enfrentadas pelas equipes de serviços no dia-a-dia podem ser consideradas a comunicação, o tempo, a falta de treinamentos e a carência de documentações. Os modelos de melhoria possuem práticas que são direcionadas para a realização de treinamentos, avaliação dos

treinamentos, documentação e compartilhamentos dos mesmos, mas constatou-se que na realidade vivida pelas equipes de serviços essas práticas são muito pouco utilizadas.

A pesquisa realizada apresentou que 51,5% dos profissionais possuem boa relação com seu gerente, essa foi uma situação que superou as expectativas, já que baseado no ambiente e no dia-a-dia das equipes de serviços em que estou inserido têm-se conflitos com a gerência. A boa comunicação entre os integrantes das equipes foi afirmada por 45,5% dos respondentes, essa situação causou surpresa, pois a vivência com as equipes de serviços nos mostra que a comunicação é fator complicado de se manter, pois no dia-a-dia das equipes ocorrem atritos quanto à distribuição das demandas entre os integrantes, esses atritos fazem com que os mesmos comuniquem-se menos entre si.

A carência no quesito de realização de reuniões entre os integrantes das equipes de serviços foi uma percepção obtida através da pesquisa realizada com profissionais da área, já que 40% dos respondentes expôs que raramente ocorrem reuniões. A prática de realização de reuniões entre os integrantes das equipes é importante, pois é o momento em que os integrantes e a gerência se reúnem para discutir problemas, dificuldades e soluções de determinadas atividades. Esse encontro entre os profissionais proporciona ao gerente entender como está o ambiente de suas equipes de serviços.

Pode-se destacar que a Gestão das equipes de serviços no mercado não utiliza como prática aplicar treinamentos para capacitar suas equipes, pois 41,5% dos respondentes indicou que treinamentos ocorrem em média uma vez por ano. É necessário que os gestores compreendam a necessidade de aplicar treinamentos nas suas equipes de serviços, já que esses têm a função de capacitar e qualificar seus profissionais, para que assim os membros das equipes apresentem preparo suficiente para atender os serviços existentes nas empresas.

Com a realização da pesquisa atingiu-se percepções relevantes para esclarecer quais são as principais carências e atividades existentes no dia-a-dia das equipes de serviços, a partir desses conhecimentos surgiram vários caminhos para trabalhos futuros, como:

- Aplicar as recomendações da cartilha proposta no trabalho em equipes de serviços e avaliar qual a influência que a Gerência possui sobre a equipe no contexto de aplicação dessas recomendações.
- Analisar quais fatores são essenciais para que os integrantes das equipes de serviços possuam boa relação com a sua Gerência.

- Verificar o porquê de a coordenação realizar poucas reuniões com os integrantes das equipes, analisar as causas pelas quais a Gestão das empresas aplica pouquíssimos treinamentos nas equipes de serviços.
- Aplicar a Gestão do Conhecimento em equipes de serviços, para validar se a partir dessa disciplina as tarefas de documentar e compartilhar os conhecimentos dos profissionais das equipes obterá sucesso.

Realizar uma Gestão das equipes de serviços bem sucedida não é tarefa fácil, a gerência precisa possuir bem claro quais são as necessidades de serviços existentes na organização e qual é o resultado que essa espera das equipes de serviços, para a partir dessa situação poder montar um plano de ação a ser aplicado nas mesmas. Percepções sobre o dia-a-dia passadas pelos profissionais das equipes de serviços são valiosas, pois com essas, os gestores poderão realizar melhorias no ambiente de trabalho de suas equipes de serviços de TI.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; Amboni, Nério. **Estratégias de Gestão – Processos e funções do Administrador**. Elsevier Editora Ltda, 2010. 258p.

BENTO, Sidnei Dalberto. **A importância do capital humano dentro das organizações**. XIII Simpep, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/564.pdf>. Acesso em: 22 outubro 2014.

BON, Jan van; VERHEIJEN, Tienneke; **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI baseado na ITIL (Brazilian – Portuguese Version)**. 1. Ed. Van Haren Publishing, 2006. 247p.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena; **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes - Estratégias e Tendências – Vol 1**. Gente, 2002. 704p.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Operações – Vol 2**. 6 Ed. Gente, 2002. 696p.

CMMI, Product Team. **Cmmi for Services – Version 1.3**. Software Engineering Institute, 2010. Disponível em: <http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2010_005_001_15290.pdf>. Acesso em: 29 abril 2014.

CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. **People Capability Maturity Modelo (P-CMM) – Version 2.0**. Software Engineering Institute, 2001. Disponível em: <http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/MaturityModule/2001_008_001_13769.pdf>. Acesso em: 30 maio 2014.

DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de Serviços – A chave do sucesso nos negócios**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008. 152p.

EXPONENT. **Gestão de TI: O que fazer para ter uma equipe brilhante**. Exponent Exponenciando Talentos, 2014. Disponível em: <http://www.exponent.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=342:gestao-de-ti-o-que-fazer-para-ter-uma-equipe-brilhante&catid=48:gestao-de-negocios&Itemid=126>. Acesso em: 5 maio 2014.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços – Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6 Ed. Bookman Companhia Editora Ltda, 2010. 565p.

FORRESTER, Eileen C.; BUTEAU, Brandon L.; SHRUM, Sandy; **CMMI for Services – Guidelines for Superior Service**. 2. Ed. Person Education, 2011. 800p.

FREITAS, Marcos André dos Santos; **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de Ti**. 2. Ed. Rio de Janeiro. Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2013. 405p.

GASALLA, José María. **Gestão de Equipes – Confiança e trabalho em equipe**. Catho Educação Executiva, 2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=657&acao=exibir>. Acesso em: 29 maio 2014.

GOOGLE. **Google Docs**. Disponível em: <<https://docs.google.com>>. Acesso em: 18 junho 2014.

IMPROTA, Luiz Eduardo. **Grande desafio da gestão hoje: Motivar as equipes**. Tiespecialistas, 2011. Disponível em: <<http://www.tiespecialistas.com.br/2011/02/grande-desafio-da-gestao-hoje-motivar-as-equipes/>>. Acesso em: 28 maio 2014.

KNOX, Jennifer Perrier. **Como construir uma imagem positiva da equipe de TI**. Cio Nbusiness, 2010. Disponível em: <<http://cio.com.br/gestao/2010/01/18/como-construir-uma-imagem-positiva-da-equipe-de-ti/>>. Acesso em: 27 maio 2014.

LAURENCINI, Rafaela. **Novos desafios em Gestão de Pessoas**. Gestão de Equipes, 2010. Disponível em: <<http://gestaodeequipes.wordpress.com/>>. Acesso em: 20 maio 2014.

MARQUES, Fábio. **Guia Prático da excelência em serviços – Como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!**. Ampub Comercial Ltda, 2007. 129p.

MEDINA, Claudia; **Capacitação da equipe é essencial para sucesso dos projetos de TI**. Computerworld, 2013. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/gestao/2013/04/11/capacitacao-da-equipe-e-essencial-para-sucesso-dos-projetos-de-ti/>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

NUNES, Paulo. **Gestão (ou Administração)**. Knoow Enciclopédia Temática, 2012. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao.htm#vermais>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

PERES, Angelo. **A importância de um Recrutamento e Seleção de Pessoas Eficaz**. Internativa Artigo e Negócios, 2005. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_02.html>. Acesso em: 22 outubro. 2014.

PRADO, Carolina Nunes; NEVES, Silvio da Silva; RICCO, Adriana Sartório; **A qualidade nos serviços prestados pela tecnologia da informação: A avaliação dos usuarios internos**. Craes.org.br, 2010. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Arrigos_A%20Qualidade%20dos%20Servi%C3%A7os%20Prestados%20pelo%20Depto%20de%20TI_38.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SERRA, Ana Paula Gonçalves. **Modelo de processo pessoal**. DevMedia, 2011. Disponível em: <http://www.devmedia.com.br/websys.5/webreader.asp?cat=48&artigo=4229&revista=esmagazine_44#a-4229>. Acesso em: 21 maio 2014.

SCHACH, Stephen R.; **Engenharia de Software – Os Paradigmas Clássico e Orientado a Objetos**. 7. Ed. McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2008. 618p.

SOFTEX. **MPS – Melhoria de Processo de Software e Serviços – Guia Geral MPS de Serviços**. ISBN (Solicitado à Biblioteca Nacional), 2012. Disponível em: <http://www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/MPS.BR_Guia_Geral_Servicos_20121.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.

SOUZA, Jadna. **Conceitos de Grupos e Equipes**. Psicologia é Ciência, 2011. Disponível em: <<http://psicologiaadm.webnode.com.br/news/conceitos-de-grupos-e-equipes/>>. Acesso em: 22 maio. 2014.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da Informação para Gestão - Em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8. Ed. Bookman, 2013. 480p.

VIEGA, Sara. **Como utilizar a escala de Likert em análise estatística**. Educação, 2012. Disponível em: <<http://educacao.umcomo.com.br/articulo/como-utilizar-a-escala-de-likert-em-analise-estatistica-402.html>>. Acesso em: 07 abr. 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE I

Questionário sobre equipes de serviços de TI. Este questionário, composto por 36 perguntas, é uma das etapas do Trabalho de Conclusão, em realização na Universidade Feevale. Ele tem como objetivo criar uma cartilha de recomendações para gestão de equipes de serviços, a partir da análise de modelos de melhoria de serviços e lições aprendidas. A base para criação dessa cartilha é a análise das respostas obtidas a partir deste questionário. Dessa forma, agradecemos sua colaboração.

1. Qual o segmento da empresa onde você trabalha?

2. A empresa em que trabalha pode ser considerada de qual porte?

- Grande porte
- Médio porte
- Pequeno porte

3. Como você define a infraestrutura disponibilizada pela sua empresa para as equipes de serviços realizarem suas demandas?

- Ótima
- Adequada
- Razoável
- Fraca
- Inadequada

4. A empresa em que você trabalha oferece treinamentos para os profissionais das equipes de serviços de TI?

- Sim, oferece treinamentos frequentes.
- Sim, oferece alguns treinamentos.
- Às vezes oferece treinamentos.
- Não oferece treinamentos, mas os profissionais podem solicitar.
- Não, nunca oferece treinamentos.

5. A sua empresa possui modelos de melhoria de processos e serviços de TI?

Sim

Não

6. Qual modelo de melhoria sua empresa utiliza?

Caso sua resposta na pergunta anterior tenha sido “Não”, desconsiderar pergunta.

7. Sobre o grau de incentivo da sua empresa para os profissionais buscarem qualificação é mais adequado afirmar que?

Incentiva muito a busca de qualificação e oferece melhores cargos para quem possui maior qualificação.

Incentiva bastante a busca de qualificação.

Incentiva a busca de qualificação.

Incentiva muito pouco a busca de qualificação.

Não incentiva a busca de qualificação.

8. Qual o tamanho da equipe que você trabalha?

Mais que 21 pessoas

De 16 a 20 pessoas

De 11 a 15 pessoas

De 5 a 10 pessoas

Menos que 5 pessoas

9. Como você define o número de integrantes da sua equipe para a realização dos serviços?

Ótimo

Adequado

Razoável

Fraco

Inadequado

10. Qual dos cargos abaixo melhor descreve sua posição atual na equipe?

Gerente

Coordenador

Desenvolvedor

- Suporte a Banco de Dados
- Suporte a Redes
- Suporte técnico

11. Você trabalha há quanto tempo em equipes de serviços?

- Mais de 10 anos
- Mais de 5 anos
- Mais de 2 anos
- Mais de 1 ano
- Menos de 1 ano

12. Como você define o preenchimento dos diferentes níveis de cargos da sua equipe a partir da qualificação dos profissionais?

- Ótimo
- Adequado
- Razoável
- Fraco
- Inadequado

13. Na sua equipe existem diferentes níveis de atendimento ou escalonamento, conforme a dificuldade do serviço?

- Sim
- Não

14. Quais níveis de atendimento ou escalonamento existem na sua equipe?
Caso sua resposta na pergunta anterior tenha sido “Não”, desconsiderar pergunta.

15. Na sua equipe com que frequência você realiza atividades de outros cargos?

- Constantemente
- Muito frequente
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

16. Na sua equipe com que frequência ocorre atrasos no atendimento das demandas?

- Constantemente
- Muito frequente
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

17. Acontecem conflitos entre diferentes equipes no momento da solução de problemas?

- Constantemente
- Muito frequente
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

18. Com qual frequência ocorrem reuniões entre os integrantes da sua equipe?

- Todos os dias
- Duas vezes por semana
- Semanalmente
- Poucas vezes, em média duas vezes ao mês.
- Raramente, uma vez ao mês.

19. Como é a comunicação entre os integrantes da sua equipe?

- Muito boa, os integrantes da equipe sempre estão se comunicando.
- Boa, os integrantes da equipe se comunicam regularmente.
- Regular, existe comunicação somente quando necessário.
- Ruim, existe pouca comunicação.
- Péssima, não existe comunicação.

20. Como é a comunicação da sua equipe com os demais setores?

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim

Péssima

21. No dia-a-dia você passa por muitas dificuldades em relação a sua equipe para resolver os problemas ocorridos?

Sim

Não

22. Qual a principal dificuldade enfrentada no dia-a-dia?

Caso sua resposta na pergunta anterior tenha sido “Não”, desconsiderar pergunta.

23. Com que frequência você passa por problemas que precisa envolver profissionais de outros cargos para encontrar a solução?

Sempre

Normalmente

Às vezes

Poucas vezes

Nunca

24. Considerando a relação entre a sua carga de trabalho e o número de horas de serviço prestadas diariamente, pode-se afirmar que ela está:

Extremamente equilibrada

Muito equilibrada

Um pouco equilibrada

Muito pouco equilibrada

Nem um pouco equilibrada

25. Como você avalia a competência de seus colegas de equipe?

Extremamente competentes, exercem suas tarefas com qualidade e rapidez.

Muito competentes, exercem suas tarefas com sucesso.

Competentes, possuem conhecimento necessário para exercer o cargo.

Pouco competentes, pois solicitam bastante ajuda para realizar suas tarefas.

Nem um pouco competentes, pois lhes falta conhecimento e, conseqüentemente precisam solicitar ajuda para realizar suas tarefas.

26. Na sua equipe com que frequência ocorre avaliações dos conhecimentos dos profissionais?

- Constantemente
- Muito frequente
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

27. Com que frequência os profissionais de sua equipe são recrutados para cargos específicos levando em conta suas qualificações?

- Constantemente
- Muito frequente
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

28. Qual a frequência que ocorrem treinamentos para as equipes de TI? (considerando sua equipe)

- Mensalmente
- Quatro vezes ao ano
- Duas vezes por ano
- Poucas vezes, em média uma vez por ano.
- Nunca

29. É avaliada a eficácia do treinamento realizado?

Caso sua resposta na pergunta anterior tenha sido “Nunca”, desconsiderar pergunta.

30. Como você define o treinamento recebido da empresa para executar suas atividades diárias?

Caso sua resposta na pergunta anterior tenha sido “Nunca”, desconsiderar pergunta.

- Ótimo
- Adequado
- Razoável
- Fraco

Inadequado

31. São realizadas avaliações de desempenho das equipes do seu setor?

- Sempre, mensalmente
- Muitas vezes, seis vezes por ano.
- Regularmente, três vezes ao ano.
- Poucas vezes, uma vez ao ano.
- Nunca

32. Como você avalia sua motivação para trabalhar na equipe?

- Extremamente motivado, sempre estou realizando as tarefas com competência e auxiliando meus colegas.
- Muito motivado, realizo minhas tarefas com competência.
- Motivado, realizo minhas tarefas.
- Muito pouco motivado, realizo minhas tarefas, mas sem grande esforço.
- Nem um pouco motivado, realizo apenas algumas tarefas.

33. Sobre o compartilhamento dos conhecimentos dentro das equipes, pode-se afirmar que:

- Os conhecimentos sempre são documentados e compartilhados entre os profissionais da equipe.
- Os conhecimentos são documentados e compartilhados entre os profissionais da equipe.
- Às vezes os conhecimentos são compartilhados entre os profissionais da equipe.
- Muito poucas vezes os conhecimentos são compartilhados entre os profissionais da equipe.
- Os conhecimentos nunca são compartilhados entre os profissionais da equipe.

34. No seu setor são utilizadas bases de conhecimento para a passagem do mesmo aos profissionais das equipes?

- Sempre
- Muitas vezes
- Regularmente
- Muito poucas vezes
- Nunca

35. Como você define a relação de trabalho entre você e seu Gerente?

- Ótima, pois sempre consigo conversar e tirar dúvidas com ele.
- Adequada, pois consigo conversar e tirar dúvidas com ele.
- Razoável, pois consigo conversar com ele somente marcando com antecedência.
- Fraca, pois não consigo conversar com ele quando preciso.
- Inadequada, pois nunca consigo conversar com ele quando preciso.

36. Sobre o envolvimento da sua Gerência com os problemas técnicos do dia-a-dia da equipe é correto afirmar que a mesma:

- Sempre se envolve e busca resolve-los.
- Muitas vezes se envolve e busca resolve-los.
- Às vezes se envolve, mas não busca resolve-los.
- Muito poucas vezes se envolve, busca apenas saber o que está acontecendo.
- Nunca se envolve.