

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO**

**MARCELO BERTOLANI**

**HORIZONTALIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
NO SETOR BANCÁRIO: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS  
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SUPORTE A SISTEMAS**

**SÃO PAULO**

**2017**

**MARCELO BERTOLANI**

**HORIZONTALIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
NO SETOR BANCÁRIO: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS  
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SUPORTE A SISTEMAS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão da Tecnologia da Informação do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo, Câmpus São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. José Braz de Araújo.

**SÃO PAULO**

**2017**

## FICHA CATALOGRÁFICA

B546h

Bertolani, Marcelo

Horizontalização da área de tecnologia da informação no setor bancário: competências necessárias aos profissionais da área de suporte a sistemas / Marcelo Bertolani. São Paulo: [s.n.], 2017.

69 f.

Orientador: José Braz de Araújo

Monografia (Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, IFSP, 2017.

1. Horizontalização. 2. Competências. 3. Suporte A Sistemas. 4. Tecnologia da Informação. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo II. Título.

CDD 658.404

**MARCELO BERTOLANI**

**HORIZONTALIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
NO SETOR BANCÁRIO: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS  
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SUPORTE A SISTEMAS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão da Tecnologia da Informação do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo, Câmpus São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação.

São Paulo, 21 de junho de 2017.

---

Presidente: Prof. Dr. José Braz de Araujo – Orientador – IFSP

---

Membro: Prof. Me. Fernando Carvalho – IFSP

---

Membro: Prof. Me. André Evandro Lourenço – IFSP

Dedico este trabalho a todos que  
participaram direta ou indiretamente em  
minha formação pessoal e acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por permitir que eu pudesse presenciar mais esta pequena vitória em minha vida que representa uma experiência completa e destinada à eternidade. Este único momento de beleza e amor demonstra a Sua presença nessa caminhada.

Poucas são as palavras que eu possa endereçar em forma de agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. José Braz de Araújo pelo seu esmero, disponibilidade, amabilidade, empatia, motivação contagiante além de muita paciência que foram cruciais para que eu pudesse concluir este estudo.

Agradeço à minha esposa Valéria e meu filho Luís Fernando que me apoiaram imensamente nos mais diversos momentos de apreensão, dificuldades e prostrações.

Agradeço à equipe de análise e suporte de sistemas informatizados da organização onde foi realizada a pesquisa, que nos auxiliou com as respostas ao questionário. Somente com a profícua colaboração dessa equipe foi possível a conclusão deste estudo.

## RESUMO

A interpretação da evolução no mundo empresarial ocorre a partir do entendimento dos impactos provocados pelas modernizações dos mercados e manifestados a partir de novos comportamentos e práticas sócio-econômicas. A grande dificuldade em compreender esta evolução está relacionada à velocidade com que alguns processos se transformam de tendência a realidade em tão pouco tempo. Ao observarmos o setor bancário brasileiro, verificamos que este setor conta com um conjunto de organizações maduras e em sintonia com as mais modernas tendências nos mais variados campos da gestão empresarial, dentre essas tendências, destaca-se a estrutura organizacional horizontal. Com a implantação desta estrutura organizacional, surgem novas expectativas empresariais que demandam competências adequadas para satisfazer a essas perspectivas. Este estudo objetiva identificar as principais competências necessárias aos profissionais da área de suporte a sistemas em uma empresa do setor bancário a partir da implantação de horizontalização da área de tecnologia da informação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva com a aplicação de questionário aos profissionais da área de suporte a sistemas informatizados na empresa objeto deste estudo. Como resultado, foram identificadas as principais competências reconhecidas por esses profissionais, bem como as diferentes percepções sobre estas competências, de acordo com o tempo de experiência profissional dos participantes da pesquisa.

**Palavras-chave:** Competências. Horizontalização. Suporte a sistemas informatizados.

## **ABSTRACT**

The interpretation in the business world evolution takes place from the understanding of the impacts caused by the modernizations of the markets and manifested from new behaviors and socioeconomic practices. The great difficulty in understanding this evolution is related to the speed with which some processes transform from trend to reality in such a short time. When we look at the Brazilian banking industry, we realize that this sector has a set of mature organizations and tuned with the most modern trends in a big varied fields of business management, among these trends, the horizontal organizational structure stands out. With the implementation of this organizational structure, new companies expectations arise that demand adequate skills to satisfy these perspectives. This study aims to identify the main competencies needed by system support professionals in a banking sector company, based on the implementation of the horizontalization of the area of information technology. For that, a descriptive qualitative research was carried out with the application of a questionnaire to the professionals of the area of support to computerized systems in the company object of this study. As a result, the main competencies recognized by these professionals were identified, as well as the different perceptions about these competencies, according to the professional experience time of the research participants..

**Keywords:** Competences. Horizontalization. Information systems support.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Investimentos e despesas em tecnologia no setor bancário.....	17
Figura 2 - Função central de serviços de suporte a TI .....	24
Figura 3 - Competências mais importantes identificadas .....	46
Figura 4 - Tempo de experiência em suporte.....	49
Figura 5 – Competências identificadas por profissionais .....	50
Figura 6 – Competência empatia x experiência profissional .....	51
Figura 7 – Competências identificadas por profissionais .....	52
Figura 8 – Competências identificadas por profissionais .....	53
Figura 9 - Competências identificadas x Adquiridas x A adquirir.....	55
Figura 10 - Tangibilidade por faixa de experiência.....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências x Definição da percepção esperada.....	35
Quadro 2 - Competências x Percepções esperadas .....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de empregados nos cinco maiores bancos e variação no Brasil – 2014 e 2015 .....	17
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANS	Acordo de Nível de Serviço
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVO .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	18
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
2.1	O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO .....	20
2.2	SUORTE A SISTEMAS.....	22
2.3	HORIZONTALIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	26
2.3.1	Processos produtivos.....	27
2.3.2	Estrutura organizacional verticalizada .....	27
2.3.3	Estrutura organizacional horizontalizada .....	30
2.4	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	32
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>37</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	38
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>42</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	42
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	42
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE SUORTE A SISTEMAS DA ORGANIZAÇÃO .....	43
4.4	ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DA HORIZONTALIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	44
4.5	ANÁLISE DA AMOSTRA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	46
4.5.1	Análise das respostas conforme o tempo de experiência do profissional.....	49
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
5.1	RESPOSTA À QUESTÃO DE PESQUISA .....	58
5.2	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS.....	59
5.3	LIMITAÇÕES DE PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES PARA ESTUDO .....	59
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A mudança é uma exigência do mundo moderno e ela não deve ser considerada como uma coisa nova ou problema; ao contrário, a mesma deve ser compreendida como uma oportunidade de atingir os objetivos da empresa e os interesses de seus clientes. Lameira, Moraes e Almeida (2006) afirmam que a preocupação da organização não deve se firmar apenas nos resultados financeiros, atendimentos a regulamentações, fatores políticos e econômicos, ela é forçada a se renovar pela concorrência, pelas novas tecnologias, padrões de qualidade, globalização, necessidades de seus clientes, impacto ambiental e responsabilidade social.

O setor bancário brasileiro, que emprega cerca de 430.000 trabalhadores diretos e possui um patrimônio líquido de R\$ 390,3 bilhões (DIEESE, 2016), também está sujeito a mudanças provocadas pelas transformações das relações econômicas e sociais (nacionais ou internacionais), e pela consolidação bancária (fusões e aquisições), como apontado por Bezerra (2005), aumentando a competição e a maior necessidade de desenvolvimento tecnológico neste setor.

Os bancos estão entre as organizações que mais investem em Tecnologia da Informação no mundo e no Brasil o mercado bancário é o maior consumidor de produtos e serviços de Tecnologia da Informação (Maçada e Faria, 2011). Fosse e Baptista (2016) relatam que em 2015 os bancos brasileiros alocaram R\$ 19 milhões em tecnologia para atender à demanda de seus clientes no que diz respeito a agilidade, qualidade e segurança. Os pesquisadores comentam que todo este investimento é necessário, pois existe a necessidade constante dos bancos em se aperfeiçoar aos canais digitais para atender seus fornecedores e consumidores, melhorar seu desempenho e reduzir custos operacionais.

A Tecnologia da Informação tem se mostrado indispensável à sustentabilidade das organizações. Por ser adaptável, sua utilização traz benefícios a partir do momento em que suas ferramentas sejam adequadamente aplicadas segundo os propósitos organizacionais (ALBERNAZ; FREITAS, 2010).

Para Guimarães (2000), não é a empresa grande (com grandes recursos financeiros e tecnológicos) que absorve a pequena, mas a empresa mais rápida é que vai permanecer no mercado. Para se firmar no mercado, continua o autor, as

empresas precisam ser informais e ágeis, uma vez que o tempo para a inovação em novos produtos e a introdução dos mesmos no mercado está cada vez mais reduzido. Além disto, elas devem buscar a redução do espectro produtivo com produtos ou serviços destinados aos clientes do processo, capacitar funcionários a assumir várias atividades ao mesmo tempo e com uma menor hierarquização funcional (horizontalização). Guimarães (2000) afirma ainda que a principal fonte de vantagem competitiva é o bom gerenciamento da competência nas áreas cujas atividades são baseadas no conhecimento e desenvolvimento de produtos e processos.

As empresas, principalmente do setor de serviços, necessitam de profissionais que possam exercer múltiplas tarefas e executar cada vez menos trabalhos manuais e repetitivos (DELUIZ, 2001). Esse profissional deve estar preparado para lidar com o novo, o incerto e o aleatório. Deluiz (2001) afirma que as novas exigências de trabalho impõem não apenas flexibilidade técnica como também intelectual, haja vista as constantes necessidades por melhoria contínua dos processos de produção que demanda diagnóstico, prevenção, antecipação, decisão e interferência diante das novas situações do trabalho.

A adoção de novas políticas de gestão das organizações (horizontalização por exemplo) influenciam diretamente no desenvolvimento de competências, portanto, as organizações devem se adaptar às mudanças a partir de uma “modernidade organizacional”, contribuindo para um melhor aproveitamento das competências de seus profissionais, conforme apresentado por Kilimik, Sant’anna e Luz (2004).

Tomando como base este contexto, a proposta deste estudo é compreender, dentre as principais competências profissionais, quais são as consideradas primordiais para atuação no setor de suporte a sistemas de uma empresa do setor bancário com um ambiente organizacional horizontalizado.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Considerando que o setor bancário está adotando novas práticas de gestão organizacional, principalmente nos setores de tecnologia da informação, este estudo pretende responder à seguinte questão:

Quais as principais competências necessárias aos profissionais da área de suporte a sistemas em uma empresa do setor bancário a partir da implantação de horizontalização da área de tecnologia da informação?

## 1.2 OBJETIVO

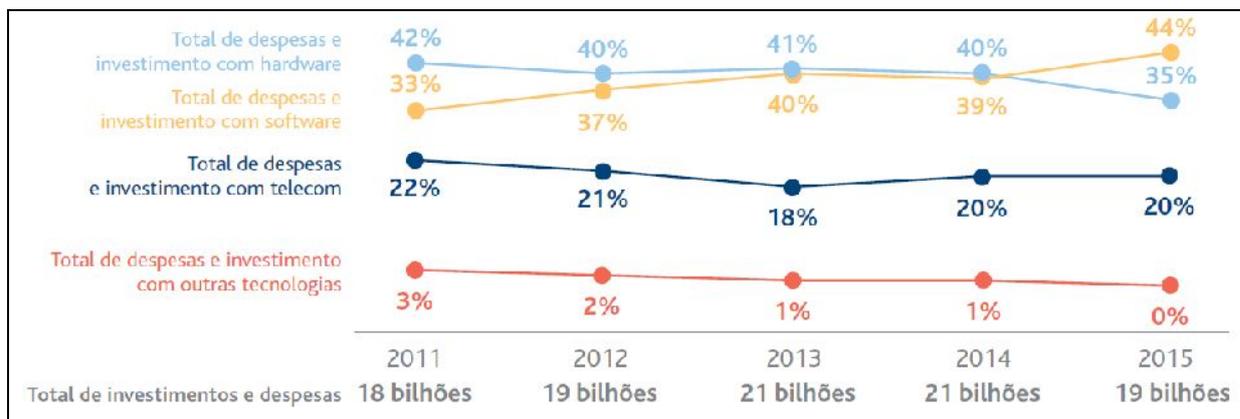
Este trabalho tem como objetivo geral responder plenamente e de forma fundamentada à questão de pesquisa apresentada, qual seja, identificar as competências necessárias aos profissionais da área de suporte a sistemas em uma empresa do setor bancário a partir da implantação da estratégia de horizontalização da área de tecnologia da informação (TI).

A compreensão das competências necessárias aos profissionais da área de suporte a sistemas a partir da implantação da estratégia de horizontalização da área de tecnologia da informação fornece subsídios importantes para identificar potenciais dificuldades à implantação da horizontalização da área de TI.

Estabelecido o objetivo da pesquisa, apresentam-se, a seguir, os fatores que justificam a realização deste trabalho.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O setor bancário brasileiro é composto por empresas que estão na vanguarda mundial da tecnologia. Este setor é responsável, como apresentado na Figura 1, por vultuosos investimentos em tecnologia, a qual o coloca em constante preparo aos impactos das novas tecnologias do mercado, novos comportamentos e dinâmicas socioeconômicas (FOSSE; BAPTISTA, 2016).

**Figura 1 - Investimentos e despesas em tecnologia no setor bancário**

Fonte: Fosse e Baptista (2016)

A tecnologia foi o fator que modificou os serviços financeiros oferecidos pelos bancos nos últimos anos, viabilizando a criação de novos canais de relacionamento com seus clientes. A crescente sofisticação, flexibilidade e complexidade dos produtos e serviços bancários, fazem da Tecnologia da Informação um fator crítico para o gerenciamento dos riscos associados ao negócio, tornando assim o setor bancário no maior consumidor de produtos e serviços de Tecnologia da Informação do Brasil (MAÇADA; FARIAS, 2011).

Segundo o levantamento feito pela Federação Nacional dos Bancos (FOSSE; BAPTISTA, 2016) os investimentos das instituições bancárias em tecnologia em 2015 no Brasil foram de R\$ 19 bilhões, resultado de uma trajetória incessante de investimentos anuais que culminaram no fortalecimento da automação de processos a partir do avanço da informatização nas redes bancárias, grande variedade de produtos oferecidos a milhões de clientes em todo o território nacional. Fosse e Baptista (2016) afirmam que todo este investimento é importante para assegurar o nível excepcional de comportamento do setor financeiro do País e poder mitigar os riscos das mudanças que virão transformando-as em oportunidades frente ao seu posicionamento estratégico.

Por outro lado, o setor bancário, apesar de estar encolhendo a sua estrutura de pessoal, ainda é um importante setor empregador no Brasil. A quantidade total dos empregados dos 5 maiores bancos do Brasil chegou a 433.015 em 2015 (DIEESE, 2016), conforme demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Número de empregados nos cinco maiores bancos e variação no Brasil – 2014 e 2015**

Bancos	2015 Ano		Variação	
	2014	2015	%	Nominal
Itaú Unibanco	86.192	83.481	-3,1%	-2.711
Bradesco	95.520	92.861	-2,8%	-2.659
Banco do Brasil	111.628	109.191	-2,2%	-2.437
Caixa Econômica Federal	100.677	97.458	-3,2%	-3.219
Santander	49.309	50.024	1,5%	715
<b>Total</b>	<b>443.326</b>	<b>433.015</b>	<b>-2,3%</b>	<b>-10.311</b>

Fonte: DIEESE (2016)

Segundo Deluiz (2001), vivemos a ampliação do desemprego do trabalho rotineiro, porém há uma necessidade latente de profissionais polivalentes, multiquificados, que devem exercer funções abstratas e com tarefas cada vez menos manuais. Neste paradoxo (desemprego versus a carência de profissionais capacitados), o trabalho se torna mais intelectualizado, complexo, autônomo e coletivo. As novas exigências do trabalho requerem não só uma flexibilidade técnico-instrumental, como também a flexibilidade intelectual, tendo em vista as necessidades de melhoria contínua dos processos de produção de bens e serviços.

O estudo do setor de serviços, incluindo-se o bancário, é pertinente pelo fato de que este setor exerce um papel de destaque na economia. A compreensão do funcionamento interno das empresas deste setor, principalmente no que se refere às inovações em seus modelos organizacionais de trabalho, é significativo para gerar condições na formação de uma cultura gerencial melhor preparada e voltada a este setor, conforme explica Gonçalves (1993).

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo a Introdução. O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre o setor bancário brasileiro, suporte a sistemas, horizontalização da área de tecnologia da informação, e competências profissionais. O terceiro capítulo aborda os métodos de pesquisa utilizados, com a apresentação das escalas utilizadas, instrumentos de pesquisa e os procedimentos para coleta e análise dos dados. O quarto capítulo traz os

resultados da pesquisa, com a discussão dos resultados observados. O quinto capítulo apresenta as considerações finais, explicitando as contribuições obtidas e os trabalhos futuros propostos. Encerra-se o estudo com as referências às obras utilizadas na fundamentação teórica, quer em formato tradicional de papel, quer em artigos acadêmicos, órgão de pesquisa entre outras fontes primárias e secundárias.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo propiciar um arcabouço teórico sobre os assuntos tratados neste estudo, ou seja, o setor bancário brasileiro, suporte a sistemas, horizontalização da área de tecnologia da informação, e competências profissionais. Para isso, ele foi dividido em quatro tópicos, sendo cada um destinado a um assunto.

### 2.1 O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

A análise histórica dos bancos no Brasil enriquece o entendimento do momento atual do setor financeiro no país, suas articulações a partir de fatores econômicos e a evolução no setor.

A história do setor bancário no Brasil se inicia em 1808 (vinda da corte Portuguesa para o Brasil), a partir de um Ato Real baixado por D. João VI conforme relato de Costa Neto (2004). Neste ato, o comando da instituição bancária era feito por pessoas indicadas pelo rei, a mesma emitia notas bancárias que formavam o meio circulante do país, e detinha algumas vantagens como a isenção de tributos e o monopólio sobre a comercialização de produtos (ouro, diamantes e pau-brasil). Na época, o Banco do Brasil era um dos quatro bancos emissores de notas bancárias do mundo, junto com bancos da Suécia, Inglaterra e França conforme relatado por Bezerra (2005).

Em 1853, um novo Banco do Brasil é criado com a fusão do então Banco do Brasil (fundado por Mauá em 1851) e do Banco Comercial do Rio de Janeiro (fundado em 1838), ressalta-se o fato de que o antigo Banco do Brasil havia sido liquidado em 1829 devido a uma série de dificuldades e crises principalmente pela evasão dos recursos pela coroa portuguesa no seu retorno a Portugal, segundo Costa Neto (2004) e Bezerra (2005). Este novo banco fora criado com o apoio do governo a fim de resgatar o papel-moeda, aumentar o crédito e as riquezas nacionais.

Com o passar dos anos durante o século XIX, segundo Costa Neto (2004), o setor financeiro no Brasil passou por diversas reestruturações motivadas por crises, guerras, safras, mudança estrutural devido ao trabalho livre, imigração europeia e

por fim na necessidade de uma modernização da economia brasileira com a proclamação da república.

Bezerra (2005) explica que no início do século XX (1889 a 1930), a história não foi muito diferente com diversas crises provocadas pelas monoculturas (principalmente o café), crises internacionais, endividamentos por conta da diferença da balança comercial (maior importação que exportação) e guerras.

O Brasil, no período após a Segunda Guerra Mundial e principalmente a partir da segunda metade da década de 50, começa a necessitar de novas fontes de crédito (principalmente estrangeiro) devido à sua fase de industrialização que esgotou seu efeito expansivo. É a partir daí que em 1964 ocorreu a Reforma Bancária, instituída pela lei nº 4595 de 31/12/1964, onde grupos financeiros passam a operar no Brasil como um todo e não mais apenas regionalmente. Costa Neto (2004) explica que do final dos anos 1960 até meados dos anos 1970, devido ao grande número de processos de fusão, tivemos uma redução enorme no número de bancos no sistema financeiro, diminuindo de 336 (em 1964) para 109 (em 1974).

Grandes mudanças foram aplicadas no setor bancário brasileiro desde a década de 1960 e, com maior enfoque a partir do início da década de 1990. Neto e Pauli (2008) afirmam que estas inovações são principalmente em produtos, inovações organizacionais (práticas de gestão e governança), estratégias de mercado, inovações em marketing (forma de formação de preços de serviços) e obtenção de lucro (spreads), administração de bens de ativos e passivos, fusões e aquisições e entrada de bancos estrangeiros.

Costa Neto (2004) explica que a partir de 1980, o país enfrentou uma grande crise marcada por problemas de diversas ordens que foram desde recessão prolongada; instabilidade dos fluxos financeiros, das taxas de juros, das regras de indexação da inflação; contração da política monetária e de crédito. Com esta crise muitas instituições financeiras deixaram de cumprir com suas funções de intermediação e lucraram com a valorização dos ativos bancários, motivados pela alta da inflação. O governo, para poder estabilizar o regime de preços e fomentar o financiamento do crescimento econômico, viabilizou a criação de bancos múltiplos. Estes bancos que, com maior capacidade na composição de passivos e de ativos com prazos maiores, fortalecidos por serem grandes bancos privados nacionais, deveriam direcionar os recursos para investimentos de longo prazo em setores

prioritários - agricultura, infraestrutura, habitação e modernização industrial. Com o surgimento do banco múltiplo, reestruturação dos gastos e de pessoal e redução do espaço físico, houve uma ampliação do sistema financeiro, o que favoreceu os grandes bancos privados tornando o sistema financeiro no padrão atual do século XXI.

## 2.2 SUPORTE A SISTEMAS

O guia de boas práticas para a gestão de serviços de TI (*ITIL – Information Technology Information Library*) (AXELOS, 2011) define que a área de suporte a sistemas (*service desk*) é uma entidade independente, não apenas um processo dentro das melhores práticas. É uma função, um departamento, uma organização com importância estratégica para a prestação de serviços de TI sendo o único ponto de contato entre os prestadores de serviços e usuários, no dia-a-dia, para a comunicação de incidentes e para fazer pedidos de serviços. Por ser o ponto único de contato entre TI e usuários, ele é diretamente responsável pela percepção e satisfação destes usuários.

Segundo Barbosa *et al* (2011), a área de *service desk* é o ponto central de contato onde os clientes da área de suporte à TI podem expor suas dificuldades, reclamações e dúvidas. Além disto, pode suportar outras incumbências como solicitações de mudanças, contratos de manutenção, licenças de *software*, acordos de níveis de serviços e gerenciamentos de configuração.

Chichinelli *et al* (2005) explicam que os prestadores de serviços, por entrarem em contato direto com os seus usuários, influenciam diretamente na qualidade do serviço prestado. Portanto, as competências do profissional de TI da área de suporte a sistemas influenciam na qualidade do serviço prestado. Outras habilidades, além do conhecimento técnico, são necessárias para garantir um atendimento mais aderente às necessidades do cliente, como por exemplo a importância deste profissional conhecer o negócio que está atuando.

Já Stábile (2001) sustenta que a desconexão entre os usuários e profissionais de informática é muito comum nas empresas e que o relacionamento entre os dois grupos e a comunicação é insatisfatório. Devido a sua estrutura organizacional e habilidades, os profissionais de TI não se envolvem completamente com as áreas

usuárias e suas necessidades levando a um levantamento de requisitos superficial ou incorreto. O autor complementa que os colaboradores de informática deveriam estar em um ambiente e atitude mais ligado às áreas usuárias a fim de atender melhor e mais aderente às necessidades do usuário (cliente).

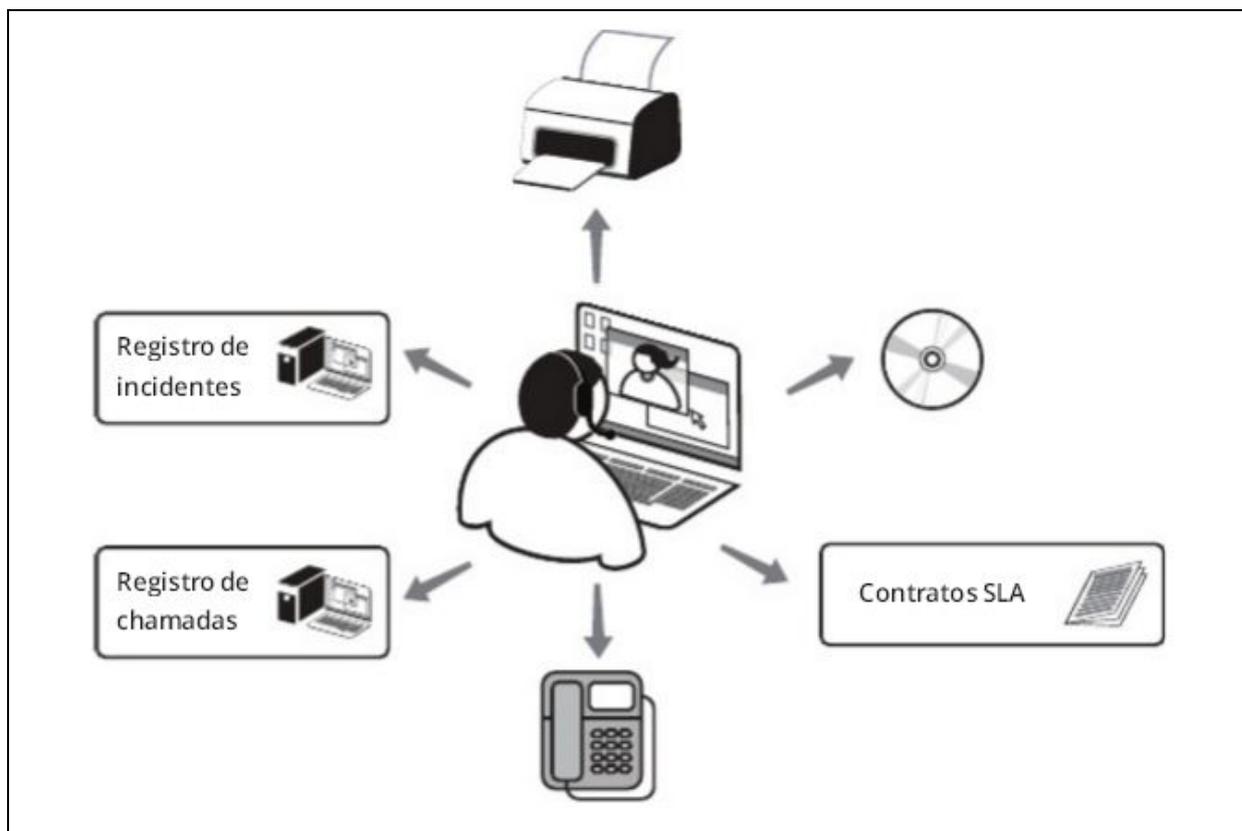
Albernaz e Freitas (2010) afirmam que os serviços de TI possuem certas características como a produção e consumo simultâneo (*help desk*, por exemplo), tornando difícil e subjetiva a percepção de controle e qualidade do serviço, principalmente por parte do usuário do sistema.

Axelos (2011) sugere que melhorando os processos de TI, tornando-os mais robustos a partir da adoção de suas melhores práticas, a percepção de alinhamento dos serviços de TI com as necessidades do negócio aumentam. Além disto, a qualidade na prestação de serviço melhora com o auxílio de metodologia que promova sua melhoria contínua e os custos são significativamente reduzidos na provisão dos serviços, gerando um melhor entendimento e avaliação por parte de todos os envolvidos no processo da prestação do serviço.

Os serviços de TI não são totalmente tangíveis, evidenciando a necessidade de um maior controle e padronização. Apesar de a prestação do serviço de suporte poder ser algo físico, como a remoção de um vírus de um computador ou a instalação de um micro computador, há outros serviços intangíveis (de difícil percepção), como a atualização de um *software* em um computador, treinamento de usuários de TI, ou o apoio de um *help desk* para a realização de serviços de atendimento a usuários para suporte e resolução de problemas técnicos em tecnologias de informação, informática e telefonia, como menciona Peppard (2003).

Para que este suporte seja melhor, mais ágil e eficiente, pois o técnico especialista não é interrompido diretamente pelos usuários, o ITIL sugere que a área de suporte seja separada da área que promove as atividades relacionadas ao desenvolvimento, segundo Axelos (2011).

Cestari Filho (2011) propõe que esta área de suporte seja o ponto único de contato entre o departamento de TI e seus usuários, conforme observado na Figura 2.

**Figura 2 - Função central de serviços de suporte a TI**

Fonte: Cestari Filho(2011).

Além disto, Cestari Filho (2011) propõe que área de Central de Serviços tenha alguns objetivos a fim de garantir a satisfação do usuário e padronização na qualidade do atendimento:

- Ser o ponto central de contato do usuário e departamento de TI (atendimento de 1º nível)
- Restaurar os serviços sempre que possível
- Prover suporte com qualidade para atender aos objetivos do negócio
- Manter um registro de todos os chamados dos usuários
- Gravar e acompanhar os incidentes e reclamações
- Monitorar/escalar incidentes por Acordo de Nível de Serviço (ANS ou SLA em inglês)
- Gerenciar mudanças planejadas nos diversos níveis de serviço
- Manter os usuários informados sobre o progresso de suas requisições
- Produzir relatórios de gerenciamento
- Coordenar os grupos de suporte de 2º e 3º nível

- Identificar necessidades de treinamentos aos usuários
- Contribuir na prevenção e identificação de problemas

Axelos (2011) aborda as atribuições que a área de suporte deva assumir, separadas por assunto:

a) Atendimento ao Cliente

- Ponto de contato inicial dos clientes com o prestador de serviços de TI.
- Papel mais amplo à somente registro, resolução e monitoramento de problemas para prevenção e mitigação dos mesmos.

b) Incidentes

- Objetiva a resolução do incidente e restaurar a provisão do serviço de forma rápida.
- O registro dos incidentes e a qualidade de como são registrados para melhorar a efetividade de outros atendimentos e inclusive outras necessidades, como apontamentos de melhorias nos padrões de desenvolvimento por exemplo.

c) Problemas

- Identificar as causas dos problemas.
- Prevenir os distúrbios causados pelos problemas quando possível.
- Sugerir e promover melhorias (em infraestrutura, por exemplo) objetivando a prevenção de novos problemas.

d) Configuração

- O controle da mudança na infraestrutura de TI (padronização e monitoramento de status).
- Identificação dos itens de configuração (inventário, ligações mútuas, verificação e registro).
- Coletar e gerenciar documentação sobre a infraestrutura de TI.
- Prover informação sobre a infra-estrutura de TI para todos os outros processos.

e) Mudança

- Acompanhar a implementação controlada de mudanças no ambiente de TI.

- Avaliar as mudanças requeridas e como podem ser implementadas com o mínimo de impactos adversos nos serviços de TI.
- Auxiliar para que as mudanças sejam realizadas seguindo-se o caminho documentado de definição, planejamento, construção e teste, aceitação, implementação e avaliação.

f) Versões

- Auxiliar no sucesso do lançamento de novas versões, incluindo integração, teste e armazenamento.
- Garantir que somente versões corretas e testadas de software e hardware autorizados são providas.
- Propor treinamentos quando necessário.

Para atender a estes objetivos a empresa deve mudar sua forma organizacional e seus profissionais devem assumir responsabilidades que vão muitas vezes além do conjunto de tarefas associadas ao seu cargo, como apresentado por Zarifian (2001).

### 2.3 HORIZONTALIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Conforme relatado por Gonçalves (1993), as empresas devem mudar a forma da qual o seu trabalho é conduzido e se a função da TI for apenas de automatizar os processos já existentes, pouco serão os ganhos futuros. Ademais, o autor explica que tem havido muita atenção na relação entre a estrutura organizacional e TI, haja visto que as recentes inovações trouxeram mudanças significativas nas organizações, mudanças estas que possibilitam alterar a forma de administrar a organização ou até mesmo o local do trabalho.

Guimarães (2000) explica que o dilema da horizontalização frente à verticalização da organização está relacionado aos princípios de autoridade formal e poder, onde a autoridade formal é a outorgada, com seqüência em linha ascendente, enquanto que o poder é a capacidade de influenciar indivíduos, grupos, decisões ou eventos. O autor conclui que a redução de níveis hierárquicos (horizontalização) proporciona maior poder nos níveis inferiores e maior agilidade de decisão.

### 2.3.1 Processos produtivos

Após a Revolução Industrial que se consolidou entre os séculos XVIII e XIX, o setor produtivo presenciou (no século XX) os dois principais sistemas de produção que até hoje direcionam as principais potências industriais mundiais. Primeiramente se evidenciou o Fordismo, que baseado no Taylorismo, se destaca como modelo a ser seguido até meados da década de 70. No seu declínio entra em foco o Toyotismo, que desenvolvido em meados de 1950 vai se expandir pelo mundo como explica Batista (2008).

Lameira, Moraes e Almeida (2006) afirmam que a mudança é necessária no mundo moderno para o atendimento dos interesses do cliente e aos objetivos do negócio. Os autores declaram que deve-se também ao fato da preocupação com resultados financeiros, atendimento a regulamentações, com os fatores políticos e econômicos, as empresas são pressionadas pela concorrência, introdução de novas tecnologias e padrões de qualidade, globalização, expectativas dos clientes, e ainda pelo impacto ambiental e responsabilidade social que têm sido considerados importantes diferenciais competitivos e deve ser vista como uma oportunidade para a melhoria contínua da organização. E nesta conjuntura, a verticalização (ou horizontalização) se apresentam como possibilidades para a dinamização da organização.

### 2.3.2 Estrutura organizacional verticalizada

Na virada do século XIX para o século XX, o norte americano Frederic Winslow Taylor, instituiu uma série de procedimentos a fim de minimizar os custos do processo produtivo buscando aumentar a produtividade do trabalho baseando-se na separação entre o trabalho mental do físico e na fragmentação de tarefas. Este processo ficou conhecido como Taylorismo, explica Wood (1992).

Neste período, Henry Ford em sua fábrica adotou os princípios do Taylorismo onde nas suas linhas de montagem cada operário era responsável por uma parte da produção. Deluiz (2001), explica que a forma organizacional de produção em massa, que intensificou a partir de 1913, baseava-se na produção em série onde destaca-se a forte dependência da energia eletromecânica e petroquímica e grandes pólos industriais. Neste tipo de organização existia uma adoção de trabalho embasado na

extrema divisão de tarefas e conseqüentemente na segmentação conhecimento da produção desde a concepção até a execução.

Até então, os profissionais eram artesãos e tinham que conhecer todo o processo fabril dos produtos e com isto o seu valor para a empresa era vital. As empresas possuíam uma dependência muito grande de seus funcionários e a mão-de-obra era cara além de escassa. A esta escassez, as empresas tinham que suprir com altos investimentos na formação constante dos seus profissionais, elevando o custo da produção e conseqüentemente o seu produto final, explica Womack(1990).

Segundo Womack (1990), Henry Ford em 1913 revolucionou a indústria com sua “nova tecnologia” não só com o aumento da produtividade com a produção em série, mas com a redução da necessidade de esforço humano tanto do ponto de vista manual como intelectual, reduzindo o custo final ao consumidor e aumentando a sua competitividade. Como resultado, os funcionários da linha de produção eram facilmente substituíveis assim como as partes de seus carros. Após esta “revolução” provocada por Ford a maioria das empresas, com exceção das que ainda queriam manter marcas luxuosas e artesanais, adotaram este modelo de produção levando o custo da fabricação e de mão de obra cada vez mais para baixo.

Womack (1990) atribui o sucesso da produção em massa criada por Ford ao barateamento do custo da mão de obra devido à falta de necessidade de conhecimento algum no operário nas suas atribuições. Onde antes eram necessários vários operários com conhecimentos específicos na produção de um carro como um todo, agora era restrito a poucos que idealizavam a produção enquanto que a maioria estava limitada a tarraxar algumas porcas ou encaixar alguma peça por exemplo. Além disto, as características cíclicas (altas e baixas nas vendas) das empresas do ramo automobilístico causavam demissão de grande quantidade de trabalhadores com o fator decisório no tempo de trabalho e não na competência do profissional.

Contudo, para que o resultado final da linha de montagem não tivesse re-trabalhos e as tarefas fossem bem distribuídas, o Fordismo estruturou-se com base no trabalho parcelado e fragmentado. Conforme explica Antunes (2000), ao separar-se a função gerencial da de execução de tarefas, temos uma necessidade de especialistas apenas na criação da forma do trabalho e de sua fragmentação,

enquanto que na produção em si não carecia de grande qualificação, porém intensa, rotineira, insalubre e hierarquizada.

Os empregados (não só os operários, mas demais níveis hierárquicos) estavam perdendo especializações (consequentemente a qualidade do produto final piorou) em praticamente todas as empresas fornecedoras devido à influência da produção em massa, como explica Wood (1992). O que impulsionou Ford a adotar uma nova estratégia para atender à necessidade de maior qualidade e prazos que foi a de produzir praticamente todos os componentes dentro da própria empresa (verticalização). A verticalização propõe a produção interna de tudo que for possível, porém exige um maior controle empresarial, concentração de poderes e maior níveis hierárquicos e presume-se que todo o conhecimento estar concentrado nos níveis superiores, conforme explicado por Lameira, Moraes e Almeida (2006).

Como consequência direta da verticalização, a empresa teve que ampliar o controle de suas comunicações internas (burocracia) e adquiriu problemas sem soluções óbvias (devido ao seu crescimento desordenado), centralizando todas as decisões para atender à corporação na organização. Esta, segundo Wood (1992), foi uma das principais raízes do declínio da empresa nos anos 30. Mas somente a partir de 1955, com as concorrentes europeias que aplicavam o mesmo princípio, as grandes reclamações trabalhistas (jornadas de trabalhos e salários por exemplo) e em seguida a grande crise do petróleo dos anos 70 fizeram com que a continuidade do Fordismo ficasse em uma situação difícil e ascendeu a concorrência vinda do Japão. Segundo Womack (1990) o modelo de produção em massa norte-americano e europeu teria ficado na estagnação indefinidamente caso não tivesse surgido este novo modelo de indústria emergido do Japão, o chamado modelo de produção enxuto (*lean*).

Na área de Tecnologia da Informação, historicamente, as demandas sempre foram comandadas de cima para baixo (hierarquicamente falando) e não se faziam integrações da área de informática com outras áreas da empresa (MARUCA, 2000). Além disso, a área de Tecnologia da Informação se importava mais com as questões tecnológicas, portanto, sem o foco nas questões estratégicas.

Bensaou e Earl (1998), relatam que a área de Tecnologia da Informação sempre teve a função de atender às ordens superiores e não às necessidades de seus

usuários, pois não estava integrada ao dia-a-dia da empresa, isolando-se das outras áreas e sem ter que entender as exigências de negócio da mesma.

Albertin e Moura (1995) propõem que a comunicação entre a área de TI e os usuários deva estar calcada em uma estrutura facilitadora. Tendo a participação ativa de todas as partes interessadas, não importando o nível hierárquico. Com esta nova estruturação, os autores sugerem um modelo organizacional horizontalizado na área de Tecnologia da Informação.

### 2.3.3 Estrutura organizacional horizontalizada

A realidade da indústria japonesa, no início do século XX, era bem diferente da norte-americana, conforme explica Womack (1990). Ela tinha pouco espaço físico para os parques industriais, pouca oferta de matéria prima, seus consumidores internos eram mais exigentes no tocante a variedade, seu mercado consumidor interno era mais restrito que os norte-americanos, por exemplo, e seus trabalhadores exigiam condições cada vez mais favoráveis de emprego. Além disto, o Japão encontrava-se arrasado após a Segunda Guerra Mundial e não tinha condições de investimentos maciços em tecnologias de ponta.

Womack (1990) relata que em 1950, Toyoda (proprietário da atual Toyota) e seu principal engenheiro (Ohno), começam a trabalhar na reengenharia da sua linha de produção motivados pela concorrência com outras empresas e pelas limitações da então indústria oriental.

Wood (1992) explica que a Toyota fez várias inovações técnicas que melhoraram significativamente na redução de tempo nas mudanças dos equipamentos de moldagem (equipamentos que no modelo de Ford tinham que ser substituídos completamente). Desta forma, as alterações nos modelos do seu produto final ficaram mais ágeis e simples, implicando em barateamento do custo de se produzir lotes de peças estampadas e diferentes entre si em comparação a enormes lotes homogêneos. Com as melhorias aplicadas e na forma de conduzir a linha de produção, o controle de qualidade ficou melhor (quase instantâneo à produção) e com rápida eliminação de problemas. Porém esta forma adotada para produzir em massa demandava a presença de operários bem treinados e motivados, o que distorcia do modelo de produção em massa adotado mundialmente até então. O autor complementa informando que estava surgindo então uma nova necessidade

de capacitação e atitude de profissionais na indústria automobilística com o STP (Sistema Toyota de Produção) ou Toyotismo.

Antunes (2011) relata que para a Toyota poder suprir a demanda mais individualizada de mercado (exigido no Japão), em um tempo menor e com maior "qualidade", a produção teve que se sustentar em um processo produtivo flexível, onde o operário deve lidar com várias máquinas (em média cinco máquinas, na Toyota), o que mostra a ruptura com o Fordismo (um homem/uma máquina).

Segundo Gounet (1999), a maior dificuldade para a migração do Fordismo para o Toyotismo é necessidade do trabalho em equipe, frente a máquinas automatizadas e com flexibilização da organização do trabalho. Além disto, existe a exigência na rapidez da adaptação de novos maquinários e instrumentos para a criação de novos produtos para atender a demanda.

A verticalização imposta no Fordismo, onde ocorreu uma integração vertical (a empresa tende a suprir toda a sua cadeia produtiva) no Toyotismo tem-se uma horizontalização, reduzindo-se o espectro produtivo da montadora e estendendo-se às subcontratadas (fornecedores), a produção de elementos básicos. Essas práticas de horizontalização acarretam também, no Toyotismo, a adoção desses métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores conforme explicado por Antunes (2000).

Lameira, Moraes e Almeida (2006) explicam que a gestão horizontal parte do pressuposto de que os produtos ou serviços destinam-se aos clientes do processo e, portanto, todo o requisito do processo deva partir do cliente. Além disto, é necessário que os produtos ou serviços devam atender aos clientes dos processos e que os interesses dos colaboradores que estão na função hierárquica superior sejam voltados a atender o principal objetivo organizacional.

O sucesso do Toyotismo intensificou sua difusão como uma nova ideologia orgânica do processo produtivo, assumindo uma projeção global que tende desvincula-lo da sua origem, ou seja, o Toyotismo em muitos países do mundo não seguiu as características fundamentais, assim como foi idealizado e estabelecido na fábrica de automóveis Toyota, nos anos de 1950. No Brasil, por exemplo, a assunção do modelo implicou mais na terceirização (transferência de um determinado serviço a outra empresa ou pessoa) do que na horizontalização proposta pelo Toyotismo, como observa Cleto (2002).

A horizontalização espera que o empregado esteja apto a trabalhar em atividades diferentes, com capacidade de manusear várias máquinas ao mesmo tempo, entenda e providencie a necessidade do seu cliente de processo (normalmente o processo sucessivo) e exige uma menor hierarquização (necessidade de chefes para coordenar), devido à integração dentro da equipe, conforme explicado por Antunes (2000). Espera-se deste profissional que esteja em constante atenção quanto à qualidade do produto ou serviço e que apresente idéias em caso de necessidade de melhoria na produtividade ou diminuição de perdas, contrapondo-se ao Taylorismo que impõe uma forte disciplina da força de trabalho e obediência ao chefe imediato a fim de garantir a racionalizar o processo produtivo (ANTUNES, 2000).

Da mesma forma que a indústria se adaptou à horizontalização, Albertin e Moura (1995), afirmam que este novo modelo organizacional na área de Tecnologia da Informação seja mais aderente às necessidades da empresa, mais ágil e com soluções focadas não somente no quesito técnico. Os autores sustentam que esta “sinergia”, promovida pela horizontalização, mitiga o risco do surgimento de uma visão parcial das necessidades da organização, maximiza a utilização de recursos e provém mais autonomia aos profissionais de Informática.

Segundo Chichineli et al (2005), a nova estrutura de Tecnologia da Informação na organização demanda um contingente de profissionais de informática no qual outras competências, além do conhecimento técnico, sejam apresentadas para a entrega de soluções satisfatórias. Os autores citam como exemplo as competências em comunicação e controle das necessidades e da estratégia do negócio da empresa.

## 2.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Competência são as qualidades que um indivíduo possui e que são percebidas pelos outros. Elas são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas e perdidas. Podem-se separar as competências em dois grupos: técnicas, que preparam para a tarefa e comportamentais, que preparam para as relações humanas e a tomada de decisão (LEME, 2005).

Dutra (2004) cita que a primeira aparição do conceito de competência fora proposto em 1973, por David McClelland, que introduziu este termo na literatura de gestão de recursos humanos. McClelland almejava aprimorar os testes de inteligência que eram utilizados para a o recrutamento de pessoas nas corporações e este conceito fora quase que de imediato utilizado para direcionar o desenvolvimento organizacional, além do foco que era o de suportar as avaliações dos funcionários.

Já Fleury e Fleury (2001), confirma que o conceito de competência não é tão atual, porém esta ideia foi (re)conceituada e (re)valorizada nas últimas décadas devido a fatores expressivos como os processos de reestruturação produtiva, motivados principalmente pela globalização e grandes mudanças no cenário econômico influenciando nas características do mercado de trabalho.

Para Deluiz (2001), a noção de competência tem origem nas Ciências da Organização é motivada pela crise que assolou o modelo taylorista/fordista, da globalização, no acirramento da competição e da necessidade de melhoria da qualidade dos produtos, flexibilização dos processos de produção e de trabalho. O autor cita que o modelo das competências substituiu a qualificação que era um conceito relacionado aos componentes organizados e explícitos da qualificação do trabalhador: educação escolar, formação técnica e experiência profissional. Deluiz (2001) explica que o modelo de competência não avalia apenas os conhecimentos escolares ou técnico-escolares, mas também a sua capacidade de reunir estes conhecimentos para resolver os problemas e/ou imprevistos nas diferentes situações do trabalho.

Existem diversas definições atribuídas ao conceito de competência individual, porém podemos verificar que existe uma convergência para a conceituação de uma característica ou conjunto de características, saberes, conhecimentos, aptidões e habilidades que criam condições que propiciam na capacidade do individuo gerar resultados ou solucionar problemas, como ilustram Kilimnik, Sant'anna e Luz (2004).

Deluiz (2001) explica que competência não se refere à qualificação formal preestabelecida do trabalhador para desenvolver tarefas relacionadas a um posto de trabalho, tarefas estas definidas pela empresa para estabelecimento das grades salariais, ou pelos sistemas de formação para certificação ou diplomação, mas da qualificação real do trabalhador em poder exercer melhor suas funções e ampliar as

capacidades da empresa a partir de um conjunto de suas habilidades, saberes e conhecimentos, que provêm de várias instâncias, tais como, da formação geral (conhecimento científico), da formação profissional (conhecimento técnico) e da experiência de trabalho e social (qualificações tácitas).

A qualidade percebida por outras pessoas acerca de que uma pessoa possui é considerado competência por Leme (2005), ou seja, o indivíduo não apenas a possui, mas as outras pessoas reconhecem sua existência. Estas características estão sempre mudando, evoluem, são adquiridas e perdidas. Além disto, o autor divide as competências em dois blocos: técnicos, que preparam para a tarefa (o que fazer) e comportamentais (como fazer), que preparam para as relações humanas e a tomada de decisão.

As competências esperadas pelo trabalhador no modelo organizacional verticalizado, conforme explicado por Deluiz (1996), é de uma mão de obra não qualificada, fragmentada, repetitiva, rotineira e prescrita (segue procedimentos determinados). Portanto neste modelo organizacional a competência é adjunta ao estoque de conhecimentos e habilidades dos indivíduos. Também associada às realizações e àquilo que os trabalhadores proveem, produzem ou entregam (FLEURY; FLEURY, 2000).

Entretanto, no modelo horizontalizado, o esperado do profissional está além da noção de qualificação. Zarifan (2001) afirma que é desejado o fato do trabalhador ter a iniciativa de assumir além do prescrito, entenda e domine diversas situações em constante mutação, tenha responsabilidades e reconhecimento. A justificativa do autor para elencar essas competências é a transformação do modelo de trabalho, no qual se exige: percepção de incidentes, pois imprevistos podem ocorrer e não devem estar limitados à ordenação de tarefas; boa comunicação, com o intuito de obter um entendimento maior entre os envolvidos no processo de produção; e noção de prestação de serviços, onde existe a relação de atendimento a clientes (internos e externos).

Na perspectiva de Zarifian (2001), o profissional deve ser polivalente, multiquificado, exercer, cada vez mais, funções abstratas e executar, cada vez menos, trabalhos manuais. O trabalho não pode ser simplesmente um conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas sim um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza frente a uma situação cada vez mais mutável e complexa; o

empregado deve tomar iniciativas e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara, ter um entendimento prático das situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, e a faculdade de mobilizar diversos profissionais relacionados à mesma situação-problema e persuadi-los a assumir suas parcelas de responsabilidade.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) postulam que o profissional de TI deve gerar ao usuário uma percepção de atendimento com confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e, por fim, meios tangíveis de ser avaliado.

Entretanto, o Isaca (2017) sugere que o suporte gerado deva ter confiabilidade, eficiência, conformidade, integridade, disponibilidade e preciso.

Para Axelos (2011), os profissionais de TI devem passar aos seus usuários a percepção das competência dispostas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Competências x Definição da percepção esperada**

<b>Competência</b>	<b>Definição de percepção esperada</b>
Confiabilidade no serviço prestado	Possibilidade de que um processo, função, atividade ou ação equivalente irá entregar os resultados requeridos (Axelos, 2011).
Constância nos diversos atendimentos	Padrão no atendimento utilizado para auxiliar o provedor de serviço de TI entender e planejar para os diferentes níveis de atividade, além de manter o nível de qualidade desejado (Axelos, 2011).
Acessibilidade	Promoção de facilidade de acesso, tratamento ou aquisição de forma rápida e descomplicada (Axelos, 2011).
Coerência	Apresentação de resposta ao cliente que garanta o entendimento de forma geral e lógica, não gerando contradições ou dúvidas nos serviços prestados, relatórios e contratos (Axelos, 2011)
Conformidade	Garantia do cumprimento às legislações, normas e procedimentos existentes em todo o ciclo de atendimento, sem prejudicar a qualidade do serviço executado (Axelos, 2011).
Credibilidade	Suspensão, mesmo que temporária, da incerteza em relação às ações do prestador de serviço (Gianesi e Correa, 1994).
Tangibilidade	Realização do serviço e da comunicação da sua execução de tal forma que todos o entendam de forma concreta (Gianesi e Correa, 1994).
Empatia	Atenção e cuidado individualizado ao cliente, em sintonia com as necessidades e sentimentos deste (Gianesi e Correa, 1994).

<b>Competência</b>	<b>Definição de percepção esperada</b>
Atendimento rápido	Entrega da solução no menor prazo possível (Axelos, 2011).
Solução no prazo combinado (pontualidade) e dentro dos acordos de atendimento	Execução do serviço no prazo definido nos acordos de níveis de serviço estabelecidos para gerar os resultados (Axelos, 2011).
Receptividade	Cortesia no atendimento ao cliente (Gianesi e Correa, 1994).
Segurança	Percepção de segurança no processo apresentado e de gerenciamento eficaz em todos os serviços e atividades (Axelos, 2011).
Flexibilidade	Capacidade de mudar e adaptar o serviço, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos (Gianesi e Correa, 1994).
Conhecimento do negócio	Conhecimento do negócio do cliente para planejamento e avaliações iniciais mais completas (Axelos, 2011)
Conhecimento do processo	Conhecimento dos processos da empresa e de sua interdependência, para a construção de uma estratégia mais eficaz (Gianesi e Correa, 1994)
Aparência	Forma como o prestador de serviço se apresenta verbal e fisicamente para atender o cliente (Axelos, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor

Da mesma forma que não existe uma concordância geral quanto ao melhor jeito de mensurar a qualidade dos serviços prestados pela área de suporte de TI, não há um consenso sobre as competências necessárias a um profissional desta área, conforme afirmam Albernaz e Freitas (2010), tornando este assunto um campo vasto para pesquisas científicas.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Método científico é caracterizado pelo conjunto de processos que são empregados na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 2008).

Pesquisa é a utilização de procedimentos científicos (formais e sistemáticos) cujo objetivo principal é a obtenção de respostas para problemas conforme relatado por Gil (2008), enquanto que método é o estudo dos procedimentos e dos instrumentos utilizados para se obter a explicação dos fenômenos pesquisados (Gil, 2002).

Neste capítulo serão apresentados o tipo de pesquisa, os métodos para coleta e análise de dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi adotada a pesquisa exploratória na condução deste trabalho que, segundo Gil (2008), o foco é proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais compreensível ou a formular possibilidades. A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2008).

Neste trabalho, a metodologia empregada como instrumento de coleta e tratamento dos dados privilegiou a abordagem qualitativa, cujo o propósito principal é o de analisar o fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (MINAYO, 2002).

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois o cerne da análise são as principais competências relativas ao cargo de analista de suporte levantadas a partir da coleta das informações junto àqueles que cumprem as funções, bem como de seus gestores.

Uma vez que uma pesquisa descritiva tem como foco oferecer uma maior familiaridade com o problema objetivando explicitá-lo através de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas ao problema e a análise dos exemplos sem a interferência do pesquisador, segundo Silva e Menezes (2001). Nota-se a conformidade deste trabalho pesquisa descritiva, pois, além de realizar a prospecção dos materiais bibliográficos, foi utilizado como fonte de pesquisa o questionário realizado junto ao grupo de trabalho, composto por profissionais envolvidos ao problema.

Sob a ótica dos procedimentos técnicos, como existe a proximidade entre o pesquisador e o fenômeno a ser pesquisado, além do aprofundamento da questão de pesquisa levantada e investigação do fenômeno dentro de um contexto real, este estudo se caracteriza como um estudo de caso segundo definição de Silva e Menezes (2001).

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O processo de coleta de dados no estudo de caso, segundo Gil (2002), é mais complexo que de outras modalidades de pesquisa. Conforme orientação do autor, a coleta deve ser tratada em duas etapas distintas: análise dos dados bibliográficos e na análise dos dados fornecidos pelas pessoas.

Os dados fornecidos por profissionais da área de suporte ao usuário de sistemas informatizados foram obtidos a partir de uma pesquisa com questionário que buscou a informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se desejou obter.

A pesquisa com questionário pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (GIL, 2002).

Nesse tipo de pesquisa, o respondente não é identificável, portanto o sigilo é garantido. Entre as vantagens dos levantamentos, temos o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, e obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza na análise estatística. Exemplos são os estudos de opiniões e atitudes (GIL, 2002).

Para a criação do questionário, descrito no Apêndice A, foram utilizados como base as competências obtidas de Axelos (2011) e listadas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Competências x Percepções esperadas**

<b>Competência</b>	<b>Percepção esperada</b>
Confiabilidade no serviço prestado	O serviço será prestado da melhor maneira possível mesmo que a solicitação não tenha sido efetuada de forma completa
Constância nos diversos atendimentos	Cumprir com o atendimento seguindo um padrão de qualidade e procedimento independentemente da circunstância.
Acessibilidade	Promover processos que permitam a facilidade de acesso, tratamento ou aquisição de forma rápida e descomplicada.
Coerência	Apresentar uma resposta que dê um sentido geral e lógico ao cliente de forma a não gerar contradições ou dúvidas
Conformidade	Ter qualidade em conformidade com as legislações, normas e procedimentos existentes
Credibilidade	Supõe-se uma suspensão, pelo menos temporária, da incerteza relativamente às ações do prestador de serviço.
Tangibilidade	O serviço e a comunicação da sua solução deve ser procedidos de tal forma que todos entendam de forma concreta
Empatia	O prestador deve entrar em sintonia com as necessidades e sentimentos do cliente
Atendimento rápido	A solução deve ser entregue no menor prazo possível
Solução no prazo combinado (pontualidade) e dentro dos acordos de atendimento	Tomar as providências necessárias para atender no prazo definido e de acordo com as características planejadas.
Receptividade	Atender de forma calorosa e valorizar o relacionamento humano
Segurança	O atendimento deve passar a percepção de segurança no processo apresentado
Flexibilidade	Adaptar-se facilmente às mudanças e às necessidades emergentes alterando sua postura diante de situações e fatos concretos
Conhecimento do negócio	Conhecer o negócio a fim de melhorar a comunicação entre o prestador do serviço e o cliente
Conhecimento do processo	Conhecer os processos da empresa, a interdependência entre eles para analisar os impactos causados pela ação.
Aparência	A apresentação (física e verbal) deve ser agradável ao cliente

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Forza (2002), o pré-teste de um questionário a ser respondido pelo respondente sem o auxílio do pesquisador (*self-administered*) deveria ser realizado com três públicos e envolver duas fases. Os três públicos são colegas, *experts* e respondentes. As duas fases são a aplicação presencial do questionário com representantes dos três públicos e o teste piloto com alguns respondentes.

Nesta pesquisa, o pré-teste envolveu a revisão do questionário por três professores do Curso de Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação (*experts*) e a aplicação presencial do questionário com seis respondentes que atuam na área de suporte ao usuário de sistemas de informação, onde o pesquisador não interferiu no processo de obtenção das respostas, mas se colocou à disposição para dirimir eventuais dúvidas dos respondentes.

Durante a aplicação presencial, foi identificada a necessidade de alteração do texto referente à competência de credibilidade, que gerou dúvidas e indecisões em um único respondente, não sendo identificada nenhuma outra alteração necessária para a aplicação do questionário de forma não presencial.

Após a realização dos testes, optou-se por aplicar o questionário em uma amostra intencional utilizando-se um *mailing* para a realização de pesquisa *online*, enviado para os 200 profissionais da área de suporte ao usuário de sistemas informatizados que estão na estrutura organizacional horizontalizada de um banco brasileiro de grande porte.

Optou-se por um questionário do tipo quantitativo e na internet, devido à possibilidade da racionalização do tempo de preenchimento, por permitir a aplicação simultânea em mais de uma gerência da empresa além de assegurar o caráter sigiloso onde os respondentes poderiam preencher a pesquisa sem riscos de constrangimentos.

As perguntas do questionário foram agrupadas em 4 blocos:

- a) Tempo de experiência na área de suporte, objetivando verificar a relação entre o grau de experiência e a percepção de competências;
- b) Elencadas frases afirmativas relacionadas às quinze competências indicadas por Axelos (2011), para que o respondente escolha as cinco

competências que ele julga como sendo as principais, a fim de extrair as competências essenciais dentre as apresentadas;

- c) Identificação das competências em que o respondente precisou investir para se adequar à estrutura horizontalizada, visando analisar as dificuldades em se adaptar à nova estrutura, e
- d) Identificação das competências em que o respondente acredita que deva investir futuramente, objetivando criar novas possibilidades de investimentos pessoais ou por parte da empresa.

A coleta dos dados ocorreu na primeira quinzena de maio de 2017 e como resultado foram obtidos 66 questionários completos respondidos, que se constituiu no tamanho final da amostra.

Considerando o tamanho final da amostra (66 respostas de um universo de 200 pessoas), e de acordo com o método apresentado por Samohyl (2009), o grau de confiança (probabilidade de que a amostra seja representativa no universo) é de 95%, com uma margem de erro (diferença entre um resultado da amostra e o verdadeiro resultado populacional) de 8%.

Para a análise dos dados coletados foi realizada a análise descritiva. Segundo Martins (2001), a análise descritiva refere-se à organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados, desta forma, a construção de gráficos e tabelas auxilia na compreensão do comportamento das variáveis expressas no conjunto de dados em análise. Como ferramenta auxiliar para a realização das análises estatísticas descritivas foi utilizado o software MS-Excel versão 2013.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa de grande porte do setor bancário brasileiro. Para manter as condições de confidencialidade solicitada pelos respondentes do questionário, esta empresa será referida ao longo deste trabalho como Organização.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Organização é uma empresa brasileira do setor bancário com atuação em mais de 20 países e com quase uma centena de milhares de funcionários. Esta Organização constantemente faz vultuosos investimentos em tecnologia, motivada em garantir a satisfação dos seus clientes e promover uma grande *performance* de forma sustentável.

A área de tecnologia da informação se tornou estratégica para a Organização e foi integrada à área de negócios para manter o espírito inovador da empresa.

Recentemente a Organização promoveu uma grande mudança em seu modelo organizacional da área de tecnologia com a adoção de uma estrutura organizacional horizontalizada.

### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Atualmente a Organização possui um contingente de aproximadamente 5 mil funcionários na área de tecnologia que compõem desde planejamento, desenvolvimento, engenharia, manutenção de software, arquitetura, qualidade de testes, infraestrutura e suporte à utilização de sistemas informatizados.

Antes da mudança organizacional para a estrutura horizontalizada, o desenvolvimento de um novo sistema era atribuído ao desenvolvedor por seu gestor imediato ou o gestor alocava o profissional em um grupo que direcionaria o que devia ser feito e acompanhado por um gestor do projeto. Este desenvolvedor ficava responsável por planejar, desenvolver, testar, implantar e, na maioria das vezes, prestar suporte aos usuários desse sistema. Com esta atuação nas várias etapas do desenvolvimento, o serviço prestado não possuía um padrão, pois dependia do profissional que estava atuando e muitas vezes tinha que ser paralisado pois o desenvolvedor tinha que prestar suporte aos sistemas existentes.

Com a mudança em sua estrutura organizacional as áreas ficaram mais especializadas, pois foram criados grupos com foco em sua etapa do processo de desenvolvimento de sistemas e não no processo como um todo. Com esta nova estrutura, o desenvolvimento de sistemas é realizado por uma equipe apartada das outras, que enviará o *software* para ser testado pela equipe de testes de qualidade. Esta área de testes de qualidade dará o seu aval para que seja pela equipe de suporte a sistemas informatizados. Além disto, no início do projeto todas as áreas e principalmente as áreas de arquitetura e suporte a sistemas de TI são convocadas a participar do planejamento do projeto com a finalidade de garantir mais qualidade e padronização dos novos desenvolvimentos, além de disseminar a divulgação do desenvolvimento do novo projeto e comprometimento geral.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE SUPORTE A SISTEMAS DA ORGANIZAÇÃO

A Organização, antes da implantação da nova forma organizacional, mantinha as áreas de suporte de TI sob os mesmos gestores funcionais dos desenvolvedores. Com isto, havia pouca autonomia para que os analistas de suporte pudessem se contrapor a implantações que representassem algum tipo de risco à disponibilidade do ambiente produtivo. Além disto, por vezes, os próprios desenvolvedores é que faziam o suporte o que gerava um conflito de interesses nos relatórios de qualidade de desenvolvimento de sistemas e falta de especialização no atendimento ao cliente.

Com a implantação da estrutura organizacional horizontalizada, a área de suporte a sistemas informatizados passou a ser o ponto único de contato com o usuário e foi apartada das outras áreas como desenvolvimento, qualidade e testes, infraestrutura e relacionamento com os clientes.

Os seus analistas de suporte passaram a ter como principal objetivo zelar pela alta disponibilidade e qualidade dos sistemas de TI disponíveis em seus ambientes de produção. Para que esta meta possa ser cumprida, além de estar separada das demais áreas relacionadas ao desenvolvimento de sistemas, não só os níveis gerenciais, possui autoridade para impedir novas implantações, sugerir melhorias antes da implantação ou até voltar versões anteriores de sistemas caso exista algum risco de comprometimento da estabilidade e da qualidade dos sistemas.

Novos indicadores e metas foram criados além de estar em constante atualização pela área de suporte a sistemas e TI para medir e aumentar a disponibilidade dos sistemas. Com isto, além de garantir o padrão atual, a área de suporte a sistemas informatizados ficou responsável por melhorá-la continuamente de forma sustentável.

#### 4.4 ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DA HORIZONTALIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A implantação da horizontalização na área de tecnologia da informação envolveu uma série de ações que visaram a mudança de cultura organizacional. Estas ações foram necessárias pois toda a Organização teve que se adaptar à nova estrutura e promover a nova estrutura organizacional junto aos seus profissionais de tecnologia da informação.

Para conseguir maior adesão de seus profissionais de TI na mudança de sua estrutura organizacional, todas as ações foram comunicadas de forma clara e transparente, ou seja, não só informaram as alterações como também os motivos que levaram às mesmas, passando a percepção de preocupação com o engajamento dos seus colaboradores em todo o processo de mudança organizacional.

A implantação teve como um dos focos principais aumentar a eficiência de TI, diminuindo o tempo para a entrega de produtos, além de contribuir para a redução de custos e aumento da produtividade. Com esta nova estrutura organizacional, uma das formas que foram implantadas para aumentar a produtividade dos seus profissionais de TI foi alocá-los em áreas de atuação nas quais eles seriam referência ou se sentiam mais confortáveis. Nesta alocação respeitou-se a opinião do profissional, cujo parecer foi atendido quase em sua totalidade.

Como exemplos das novas áreas de atuações, foram criadas áreas de relacionamento com os clientes, de desenvolvimento, arquitetura, infraestrutura, de qualidade de testes e de suporte a sistemas informatizados, buscando uma aproximação maior dos profissionais por tipo de atuação e aumentando a disponibilidade dos grupos de atuação.

Além da criação dessas novas áreas, os projetos a serem desenvolvidos passaram a ter uma análise previa de custos em relação aos benefícios a serem alcançados, para que somente aqueles que realmente fossem rentáveis ou prioritários, como exigências regulatórias, fossem autorizados a serem desenvolvidos e implantados.

Com a criação da equipe de suporte de TI apartada das outras áreas e responsável pela garantia da qualidade dos sistemas em execução e a serem implantados, houve uma nítida preocupação com a economia de recursos e com a maior disponibilidade de seus serviços.

Com a criação da equipe de suporte a sistemas informatizados, destaca-se a autonomia dos analistas de suporte em poder questionar e impedir novas implantações, com o intuito de mitigar riscos de cancelamentos e indisponibilidades, diminuindo a responsabilidade nos níveis hierárquicos gerenciais e aumentando o contingente de profissionais ocupados com a qualidade dos sistemas do ambiente de produção.

Esta mudança da forma organizacional da área de TI atingiu também outras áreas e ações, como novas formas de avaliações dos profissionais de TI, mudança de carreiras (com destaque ao fato que a empresa permitiu que os profissionais pudessem selecionar as áreas de interesse), novos treinamentos, identificação de competências e novas formas de relacionamento entre a área de TI e seus clientes internos. Os clientes internos tiveram que se adaptar à nova forma organizacional pois antes um analista atendia todo o processo desde o desenvolvimento do sistema e até seu suporte; com a nova estrutura os clientes passaram a ter que acionar a área pertinente à sua demanda.

Um grande investimento financeiro e de pessoal teve que ser realizado para que esta iniciativa fosse atendida com mais rapidez e maior eficiência. Para migrar para esta nova estrutura organizacional a Organização teve que promover mudanças físicas de pessoas e de equipes para atender à nova estrutura.

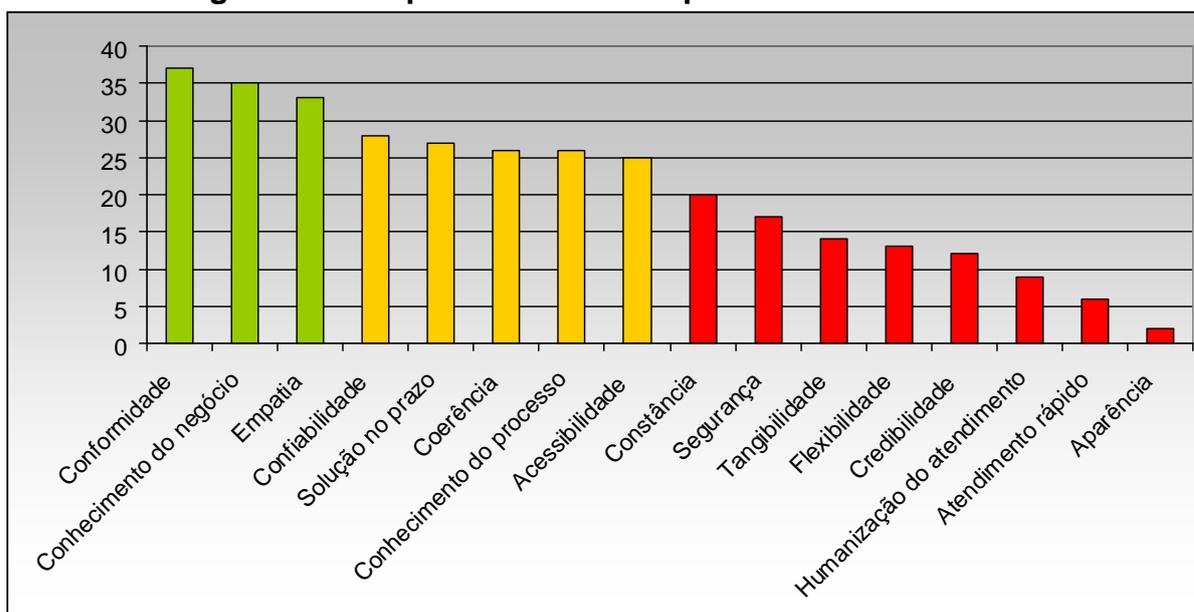
Por fim, para que pudesse ter um entendimento se a Organização estava atingindo seus objetivos de forma consistente, foram criados indicadores e painéis específicos após a implantação da estrutura organizacional horizontalizada.

#### 4.5 ANÁLISE DA AMOSTRA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram coletadas 66 respostas dos cerca de 200 profissionais da área de suporte ao usuário de sistemas informatizados da Organização. Devido à heterogeneidade de experiências entre os profissionais existentes e presentes na pesquisa, a segmentação da análise dos dados por faixa de tempo de experiência mostrou-se bastante produtiva durante a catalogação geral das competências.

Ressalta-se que todas as competências listadas neste levantamento são as preconizadas por Axelos (2011) e que o questionário visou identificar as mais importantes a partir da percepção dos respondentes. A Figura 3 demonstra o resultado obtido em relação à identificação das principais competências necessárias aos profissionais da área de suporte a sistemas em uma empresa do setor bancário a partir da implantação de horizontalização da área de tecnologia da informação.

**Figura 3 - Competências mais importantes identificadas**



Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode ser observado na Figura 3, as respostas obtidas configuram três grandes blocos de competências onde se identificam três competências principais no primeiro bloco (conformidade, conhecimento do negócio e empatia) em verde, com respostas variando entre 33 e 37 indicações, cinco competências no segundo bloco (confiabilidade, solução no prazo, conhecimento do processo, coerência e acessibilidade) em amarelo, com respostas variando entre 25 e 28 indicações, e oito

competências no terceiro bloco (constância, segurança, tangibilidade, flexibilidade, credibilidade, humanização do atendimento, atendimento rápido e aparência) em vermelho, que obtiveram até 20 indicações. A partir destes dados, considerou-se como sendo as principais competências aquelas que sofreram indicações em mais de 1/3 das respostas obtidas, o que abrange os dois primeiros blocos configurados pelas seguintes competências: conformidade, conhecimento do negócio, empatia, confiabilidade, solução no prazo, coerência, conhecimento do processo, acessibilidade.

A competência que mais se destacou foi a conformidade, que aparentemente está relacionada com cultura do setor financeiro que, conforme afirmaram Neto e Pauli (2008), está sempre voltada novas práticas de gestão e governança e para poder se tornar sustentável são precisos controles rígidos de cumprimento da legislação e normas do setor. Axelos (2011) sugere que o atendimento à legislação e às normas e procedimentos existentes na empresa aumenta a qualidade na prestação do serviço, gerando uma maior satisfação por parte de todos os envolvidos nesse processo.

Em seguida observa-se que o conhecimento de negócio também tem uma grande relevância na escolha dos respondentes. Este destaque, conforme afirmado por Stabili (2001), se apresenta principalmente por conta da necessidade em se apresentar uma solução mais completa e correta. Uma forma de aumentar o conhecimento de negócio e de melhorar a qualidade da solução apresentada pelo profissional de TI no suporte ao cliente, segundo o autor, seria o de montar um ambiente mais próximo às áreas usuárias. O modelo organizacional horizontalizado na área da Tecnologia da Informação promoveria esta proximidade da área de TI com a dos seus clientes, melhorando a comunicação e o conhecimento de negócio segundo Albertin e Moura (1995).

A terceira competência mais indicada, a empatia, se destaca pela proximidade gerada pela nova estrutura organizacional e, corroborando o preconizado por Chichinelli et al (2005), nesta nova estrutura da área de Tecnologia da Informação a Organização necessita de profissionais com competências que vão além dos conhecimentos técnicos. O entendimento das necessidades e sentimentos do cliente passaram a ser uma atitude fundamental para este relacionamento do analista de suporte e cliente.

Compondo o segundo grupo de destaque onde as próximas competências receberam quantidades de respostas muito próximas, vemos em primeiro lugar a confiabilidade. Isaca (2017) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) sugerem que com uma maior proximidade entre a TI e a área usuária, há um aumento na confiança do relacionamento entre ambas. Albertin e Moura (1995), postulam que a sinergia proporcionada pela horizontalização proporciona o aumento da confiabilidade devido ao estreitamento nas relações entre os envolvidos, sustentadas na certeza de que as partes farão o seu melhor.

A competência que tange à preocupação da solução no prazo combinado e dentro dos acordos de atendimento se apresenta em seguida. Os respondentes ao questionário, em sintonia com Cestari Filho (2011), possuem uma percepção de que um bom monitoramento do atendimento dos acordos de nível de serviço promove uma maior satisfação do usuário e padronização na qualidade dos serviços prestados. Porém, há de se destacar aqui que a Organização preza pelos acordos entre áreas, típicos de um modelo organizacional horizontalizado. A área de suporte de TI encara outras áreas como clientes e mantém um controle rígido das disponibilidades de seus recursos não só tecnológicos, mas de pessoas para garantir a satisfação dos clientes quanto à qualidade de seus serviços, quanto à solução dentro dos prazos definidos e de acordo com as características planejadas, conforme sugerido por Axelos (2011).

O conhecimento do processo é uma competência com viés técnico e de rica fonte de estudo quando apresentarmos, mais a seguir, a lista das principais competências separadas por faixa de experiência. E para poder atender o seu cliente da melhor forma, a horizontalização impõe uma necessidade do profissional em conhecer principalmente o processo sucessor pois entende-se que ele seja seu fator gerador de demanda (cliente). Logo, assim como apresentaram Lameira, Moraes e Almeida (2006), o principal objetivo deste novo modelo organizacional horizontalizado seja bem-sucedido é imprescindível que os profissionais compreendam o processo a ser seguido seja ele técnico ou burocrático.

Em seguida temos a coerência como uma das competências mais importantes. Esta competência é caracterizada pela percepção do cliente de que a solução apresentada pela área de suporte de TI está logicamente entendível e sem contradições. A preocupação dos pesquisados com esta competência demonstra a

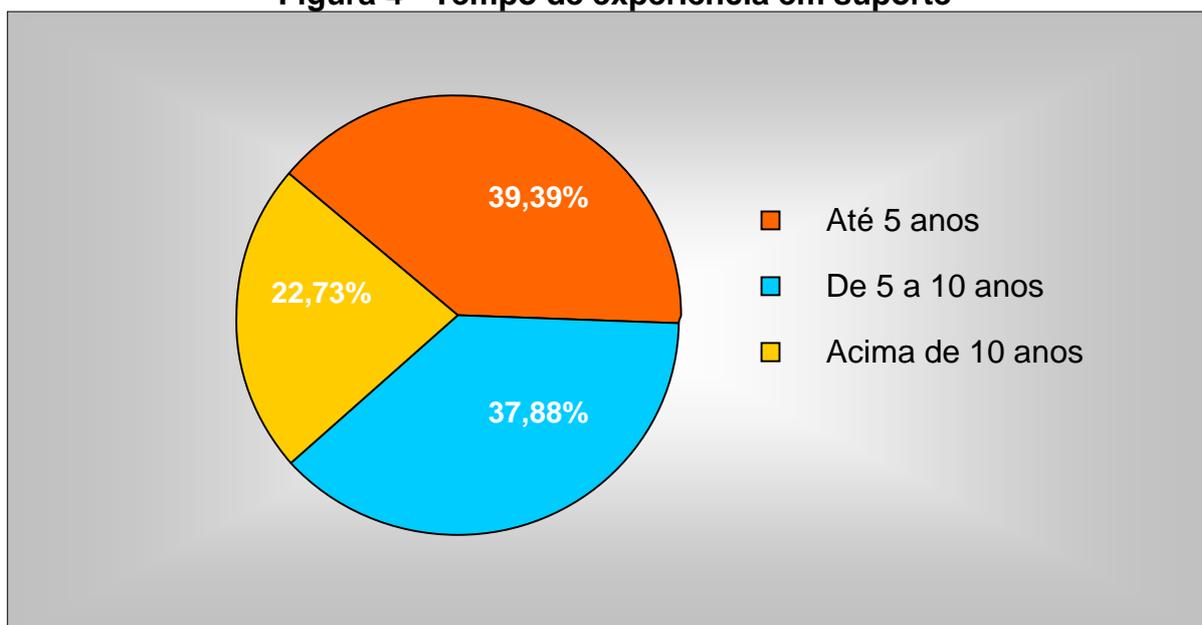
sintonia com a postulação de Zarifan (2001), que apresenta no modelo organizacional horizontalizado a exigência de uma maior responsabilidade. E esta responsabilidade não está ligada apenas à solução, mas também com o reconhecimento e entendimento maior entre todos os envolvidos no processo. Chichineli *et al* (2005) explicam que as competências exigidas no modelo organizacional horizontalizado vão além dos conhecimentos técnicos e que a coerência na comunicação é imprescindível.

Por fim, apresenta-se a acessibilidade como uma competência em destaque. Esta aparentemente, está intimamente ligada com a percepção de que o atendimento deva ser realizado de forma ágil e eficiente. A sugestão do ITIL para atender a este quesito é a criação de uma área de suporte especializada (*help desk*) e esta deva um ponto único e de fácil acesso (CESTARI FILHO, 2011).

#### 4.5.1 Análise das respostas conforme o tempo de experiência do profissional

A Figura 4 demonstra que a quantidade de respondentes diminui conforme aumenta-se o tempo de experiência, ou seja, temos mais pessoas com menos de 5 anos do que entre 5 e 10 anos.

**Figura 4 - Tempo de experiência em suporte**

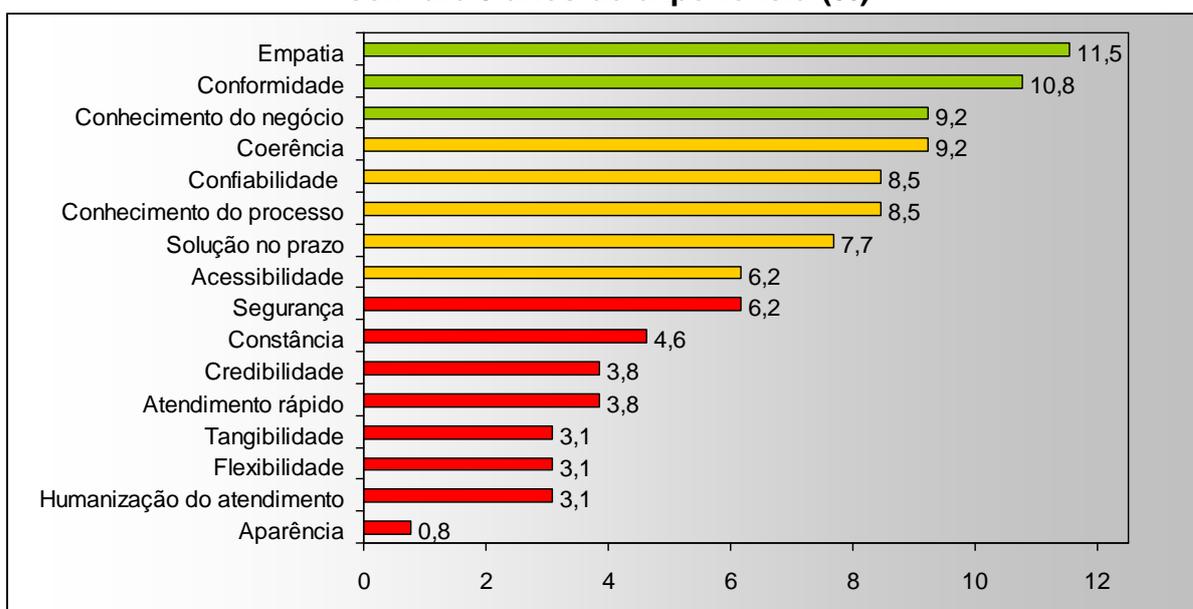


Fonte: Dados da Pesquisa

Esta distribuição tem fundamento quando analisamos as características da Organização, que possui uma pirâmide organizacional típica, com mais pessoas na base da pirâmide e menos em seu topo. Uma vez que a experiência profissional está normalmente atrelada à maturidade do cargo é natural haver um contingente menor de cargos seniores do que juniores nas composições dos profissionais de uma corporação.

As principais competências identificadas por profissionais com até 5 anos de experiência demonstram alteração da ordem das principais competências, porém mantém o mesmo rol das principais competências identificadas na pesquisa, conforme apresentado na Figura 5.

**Figura 5 – Competências identificadas por profissionais com até 5 anos de experiência (%)**



Fonte: Dados da Pesquisa

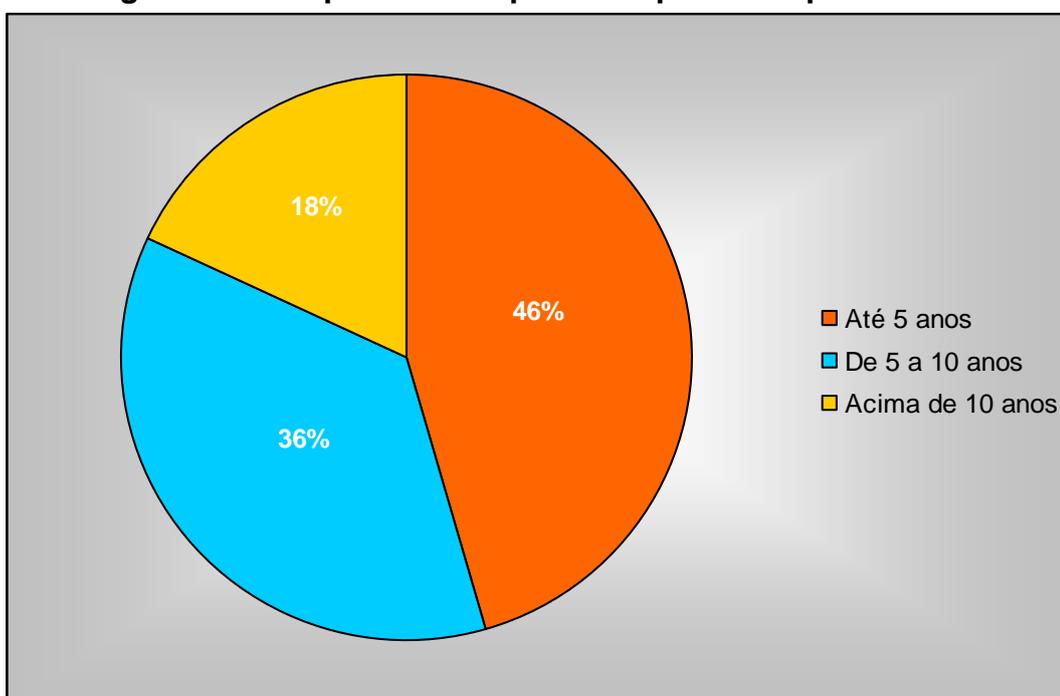
Os profissionais com menos de 5 anos de experiência relacionaram as seguintes competências como sendo as principais: empatia, conformidade, conhecimento de negócio, coerência, confiabilidade, conhecimento de processo, solução no prazo acordado, acessibilidade e segurança.

A competência segurança aparece empatada com acessibilidade como uma das principais competências o que impede a omissão da mesma na listagem de destaques, porém por não figurar entre as oito competências principais na listagem das principais competências em geral e por estar em oitava posição demonstra que,

assim como na faixa entre 5 e 10 anos de experiência, esta competência não é tão valorizada.

Os dados da pesquisa apresentam como destaque, na escolha dos profissionais com menos de 5 anos de experiência, a competência de empatia. O menor envolvimento do respondente, com menos de 5 anos de experiência, com os fatores técnicos e normativos da Organização demonstram uma maior valorização desta competência. Esta percepção é enfatizada nos dados pesquisados conforme apresentado na Figura 6, que demonstra que esta competência vai perdendo destaque conforme aumenta a experiência dos pesquisados.

**Figura 6 – Competência empatia x experiência profissional**

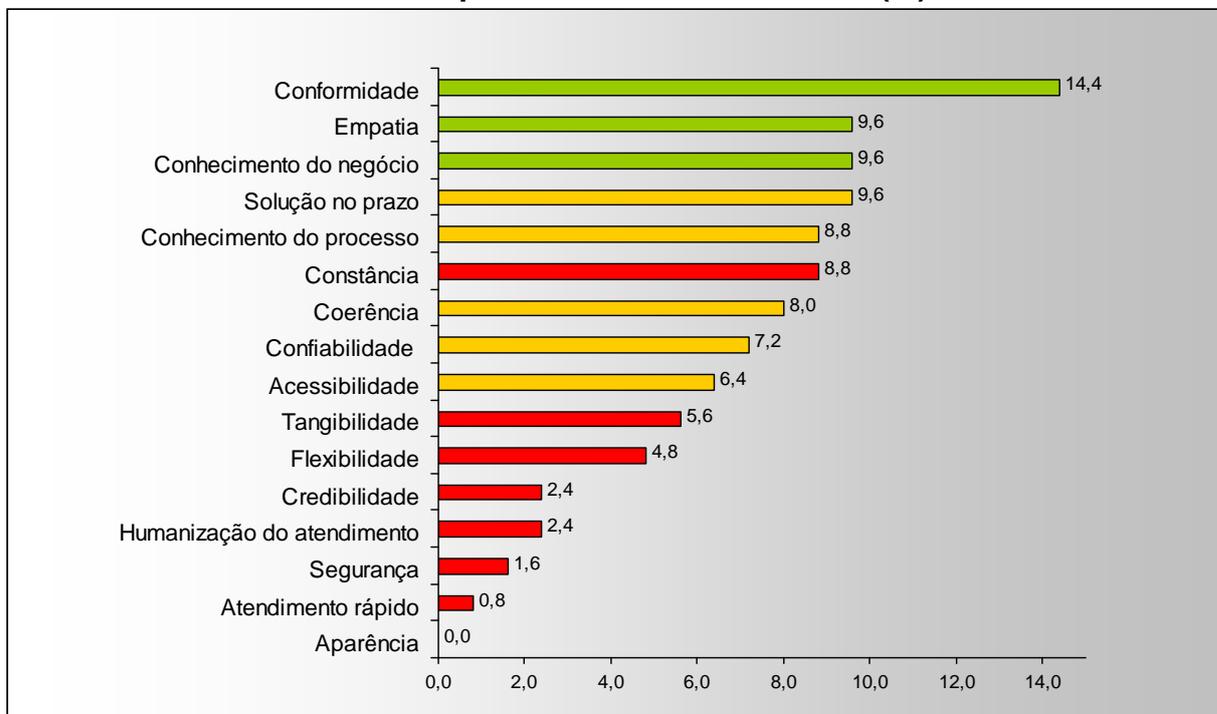


Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Stábile (2001), a estrutura tradicional do relacionamento entre os usuários e profissionais de informática não incentiva um envolvimento forte. Portanto profissionais com menor experiência de atuação estão menos contagiados por esta cultura de isolamento entre a área de TI e as áreas demandantes do suporte.

As principais competências identificadas por profissionais com experiência entre 5 e 10 anos demonstram a manutenção das principais competências encontradas na pesquisa, com alguma alteração em sua ordenação, conforme apresentado na Figura 7.

**Figura 7 – Competências identificadas por profissionais com experiência entre 5 e 10 anos (%)**



Fonte: Dados da Pesquisa

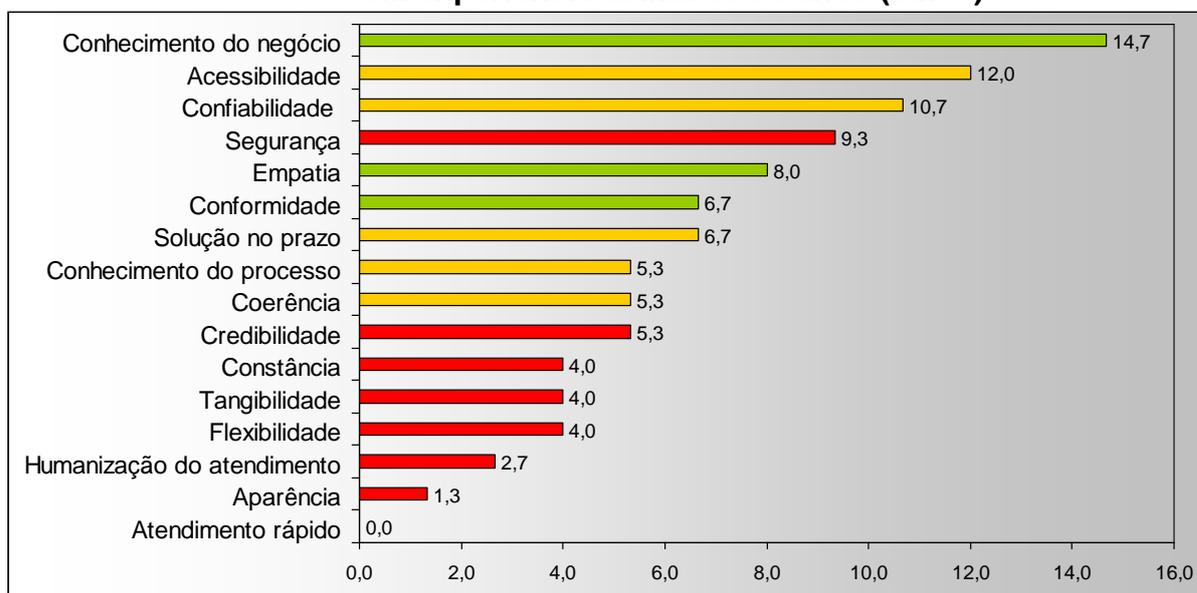
Os profissionais com experiência entre 5 e 10 anos relacionaram as seguintes competências como sendo as principais: conformidade, empatia, conhecimento do negócio, solução no prazo, conhecimento do processo, constância, coerência e confiabilidade.

A análise dos dados presentes no grupo com experiência entre 5 a 10 anos evidência a preocupação dos respondentes com a conformidade. Esta competência ficou em destaque com 14,4% dos respondentes desta categoria, enquanto que o próximo grupo de competências aparece com 9,6%. Ao se comparar com a coleta feita no grupo com menos de 5 anos de experiência, apesar de esta competência não estar como item primário de escolha, ela se encontra em segundo lugar e não muito distante da primeira opção. Já com o grupo dos respondentes com mais de 10 anos de experiência (Figura 8), ao contrário das outras duas faixas de maturidade profissional, esta competência figura em uma posição menos privilegiada, o que demonstra uma menor valorização deste item por resistência às novas normas ou falta de sensibilização necessária por conta da Organização.

Outra competência que merece destaque é a constância, que não figura entre as primeiras do *ranking* geral mas de suma importância para garantir o atendimento de acordo com um padrão de qualidade e para facilitar a medição da qualidade do serviço prestado pela área de suporte de TI, conforme explica Axelos (2011). Albernaz e Freitas (2010), postulam que a constância nos atendimentos auxilia no controle de qualidade dos serviços de TI que possuem certas características que são muitas vezes subjetivas e de difícil percepção. E por conta desta subjetividade e difícil percepção, os respondentes menos experientes (com menos de cinco anos de experiência) não valorizam tanto a padronização de atendimento enquanto que os mais experientes se postam resistentes em mudar a sua forma de atuação, resultando na baixa adesão das respostas.

As principais competências identificadas por profissionais com experiência acima de 10 anos demonstram a manutenção das principais competências encontradas na pesquisa, com algumas variações em sua ordenação, conforme apresentado na Figura 8.

**Figura 8 – Competências identificadas por profissionais com experiência acima de 10 anos (em %)**



Fonte: Dados da Pesquisa

Os profissionais com experiência acima de 10 anos relacionaram as seguintes competências como sendo as principais: conhecimento do negócio, acessibilidade,

confiabilidade, segurança, empatia, conformidade, solução no prazo, conhecimento do processo, coerência e credibilidade.

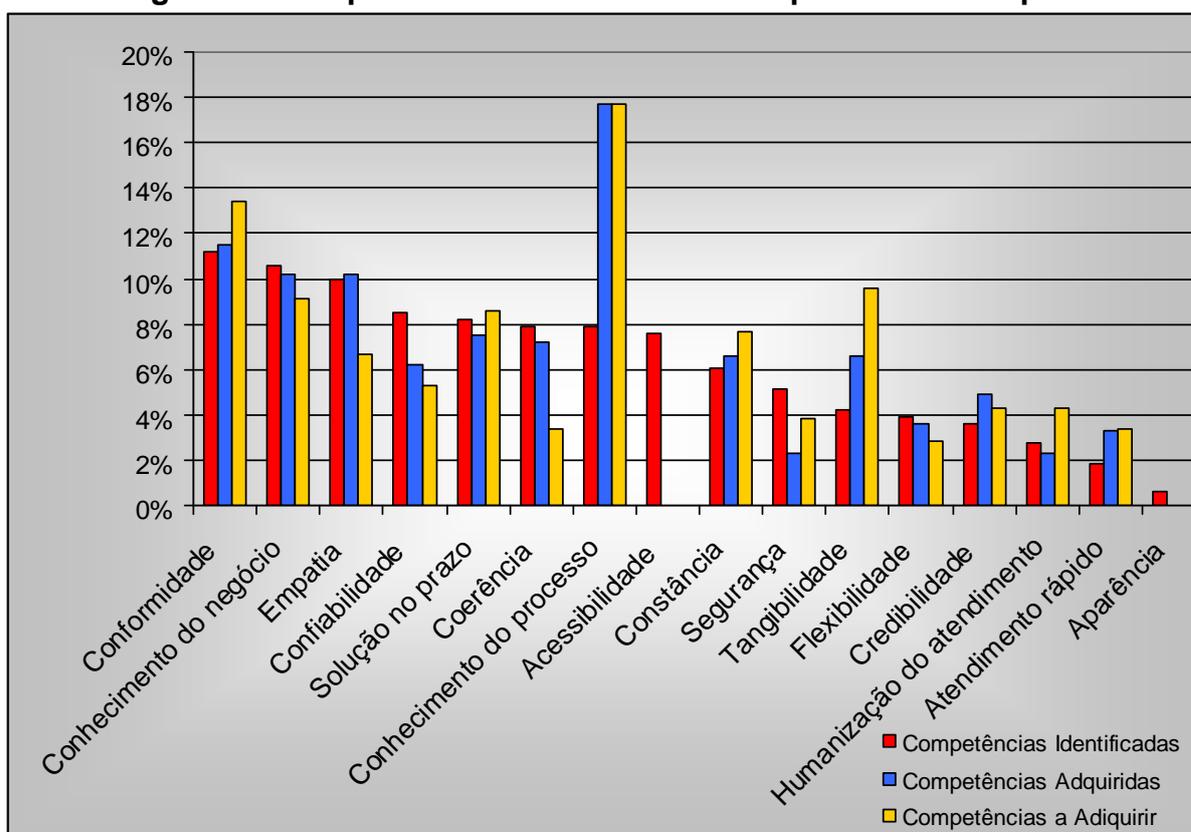
O conhecimento de negócio se apresenta como a competência mais escolhida neste grupo. Apesar de esta competência ser de suma importância para a garantia da qualidade do serviço prestado, como fora indicado por Chichinelli *et al* (2005), em tese, estes profissionais são supostamente os detentores do maior conhecimento de negócio das três faixas de experiência.

Outro ponto de destaque que a pesquisa apresenta para os profissionais com mais de 10 anos de atuação em suporte a sistemas informatizados nesta Organização é segurança, que se apresenta como uma das 5 principais competências em oposição às outras faixas de experiência cuja competência se encontra posicionada em lugares de menor destaque. Motivados por uma maior valorização da percepção do cliente, estes profissionais assumem responsabilidades além do que é prescrito e tendem a proporcionar um maior entendimento no processo conforme indica Zarifan (2001).

A competência relacionada ao atendimento rápido não foi identificada neste grupo, como pode ser notado na Figura 8, o que demonstra o amadurecimento das pessoas que pertencem a este grupo, já que a solução no prazo, que representa uma maior qualidade e controle no atendimento, teve maior destaque. Esta tendência se confirma quando comparado às outras faixas de experiência que mostram uma maior valorização desta competência à proporção que o tempo de experiência diminui, mesmo que esta valorização seja pequena.

Ao contrário do atendimento rápido, conforme indicado por Axelos (2011), a adoção de metodologias com atendimento padronizado e nos prazos acordados (constância e solução no prazo) podem diminuir a velocidade de atendimento do suporte num primeiro instante, porém dão sustentabilidade à qualidade na prestação dos serviços de TI gerando uma maior satisfação por parte de todos os envolvidos no processo. Entretanto esta adoção implica em uma mudança cultural de alto custo pela difícil aceitação do profissional de suporte de TI que só vai assimilar o conceito após presenciar vários casos de comparação.

**Figura 9 - Competências identificadas x Adquiridas x A adquirir**



Fonte: Dados da Pesquisa

O conhecimento de processo, apesar de figurar nas últimas posições entre as principais competências identificadas na pesquisa, está em primeiro lugar em competência adquirida e a adquirir como pode ser observado na Figura 9. Este resultado indica que existe um investimento constante por conta dos analistas de suporte de sistemas informatizados em conhecimento de processos da Organização. Esta atitude dos profissionais sugere ser fruto das constantes mudanças que a Organização vem promovendo com a horizontalização e com as diversas ferramentas de controle de processos que medem e direcionam as futuras inovações. Além disto, uma grande característica da horizontalização é a de delegar mais responsabilidades ao profissional e dentre elas o de estar sempre atento aos processos de produção com foco a aumentar a eficiência e qualidade das entregas a seus clientes como afirmado por Lameira, Moraes e Almeida (2006).

Os dados da pesquisa indicam que a conformidade é destaque não só como uma das principais competências, mas como investimento pessoal constante. Isto sugere que deve haver uma grande valorização dos profissionais de suporte a sistemas informatizados da Organização com o atendimento a normas e legislação,

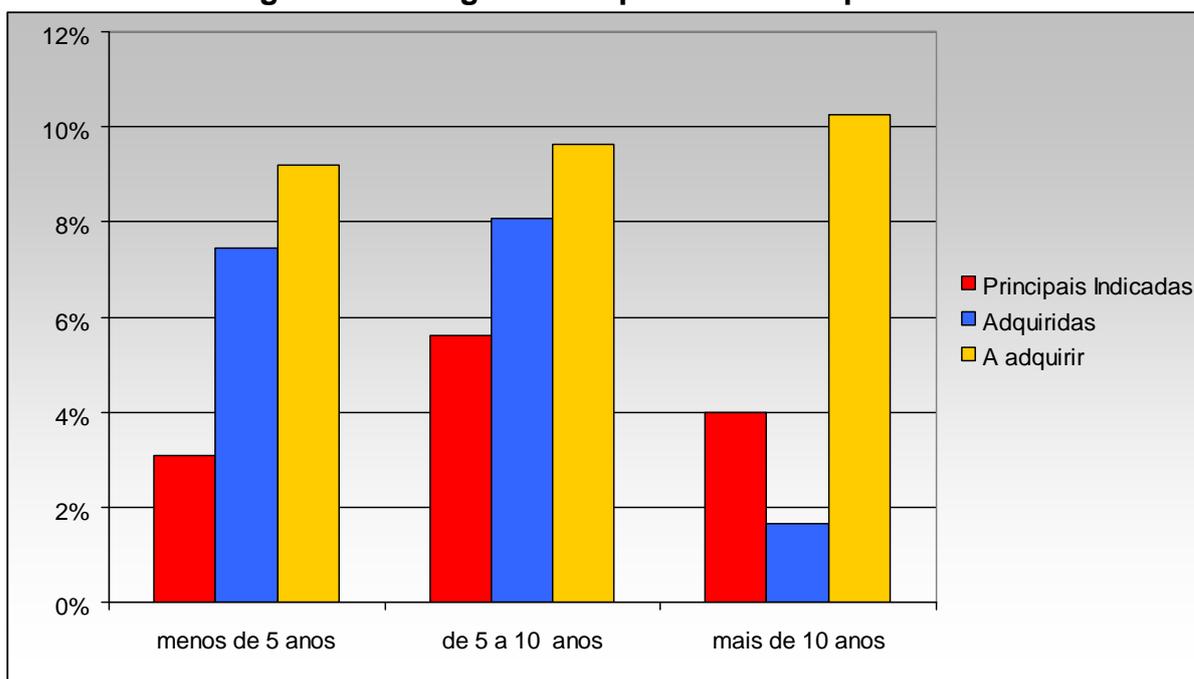
tanto pela cultura empresarial disseminada pela Organização quanto pelos controles determinados por organizações nacionais e internacionais ao setor bancário para tentar impedir fraudes.

A pesquisa mostra que a competência de acessibilidade ficou evidenciada por ter ficado entre as principais, porém sem interesse de investimento por conta dos pesquisados. Infere-se aqui o entendimento dos profissionais de suporte a sistemas informatizados de que o compromisso com a facilidade de acesso deva ser da Organização, ou seja, a obrigação de se preocupar com meios de comunicação mais eficientes deve ser da empresa, caracterizando uma falta de sensibilização das responsabilidades delegadas aos analistas de suporte a sistemas informatizados em um ambiente organizacional horizontalizado que devem ir além dos quesitos técnicos e estar sempre sugerindo e melhorando os processos para atender seus clientes com mais apreço conforme explicado por Antunes (2000).

Outra competência que se destaca na pesquisa é a tangibilidade, que não figura entre as principais escolhidas profissionais de suporte a sistemas informatizados. Ao analisar as repostas comparando-se as faixas de experiência dos pesquisados, conforme a Figura 9, percebe-se que ela está entre as competências que eles mais se preocuparam em adquirir e a investir no futuro.

A valorização desta competência é tamanha que todas as faixas de experiência entendem que os investimentos futuros em tangibilidade devam ser maiores dos que já foram feitos.

A Figura 10 demonstra que a competência de tangibilidade foi praticamente negligenciada em adquiri-la no passado pelos pesquisados com mais de 10 de experiência (menos de 2% das respostas). A tarefa de responder aos clientes de forma assertiva e não gerar dúvidas é de muita importância no ambiente horizontalizado, conforme afirmado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), e esta faixa de maturidade não a valorizou no passado. Por isto, os respondentes com mais de 10 anos de experiência estão sentindo a necessidade de adquirir esta competência, devido as características da nova forma organizacional da Organização.

**Figura 10 - Tangibilidade por faixa de experiência**

Fonte: Dados da Pesquisa

A percepção da valorização da tangibilidade por parte dos respondentes demonstra o alinhamento das políticas e práticas da gestão de pessoas com o planejamento organizacional, uma vez que estrutura organizacional horizontal exige que os processos da organização sejam passíveis de mensuração quanto à qualidade e satisfação do usuário, de forma a orientá-los à sua melhoria contínua, conforme indicado por Lameira, Moraes e Almeida (2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou o estudo sobre as competências necessárias aos profissionais da área de suporte a sistemas em uma empresa do setor bancário a partir da implantação da estratégia de horizontalização da área de tecnologia da informação.

Examinando a base teórica utilizada nesta pesquisa, verificamos que os resultados obtidos se mostraram consistentes e podem ser utilizados para auxílio na tomada de decisões e em novos estudos relacionados ao tema pesquisado.

A amostra obtida para análise dos dados foi bastante heterogênea, auxiliando na resposta à questão de pesquisa e na verificação das percepções sobre as competências necessárias ao objeto de estudo, de acordo com o tempo de experiência profissional dos participantes da pesquisa.

### 5.1 RESPOSTA À QUESTÃO DE PESQUISA

Considerando os resultados obtidos nesta pesquisa pode-se concluir que, para esta organização, a resposta à questão: “ Quais as competências necessárias aos profissionais da área de suporte a sistemas em uma empresa do setor bancário a partir da implantação da estratégia de horizontalização da área de tecnologia da informação? “ É o conjunto de competências formado por: conformidade, conhecimento do negócio, empatia, confiabilidade, solução no prazo, conhecimento do processo, coerência e acessibilidade.

A pesquisa indicou que as competências de conformidade, conhecimento do negócio e empatia aparecem em destaque no primeiro de três grandes blocos onde as indicações pelos pesquisados estão acima de 33 indicações cada uma para um total de 66 pesquisados.

A seguir temos outro grande bloco com as competências como confiabilidade, solução no prazo, conhecimento do processo, coerência e acessibilidade que representam um conjunto abarcado entre 25 e 28 das indicações, representando de 37,8% a 42,4% das indicações dos respondentes.

Por fim a pesquisa apresenta o terceiro bloco as indicações com menor volume de escolhas como mais importantes (constância, segurança, tangibilidade, flexibilidade, credibilidade, humanização do atendimento, atendimento rápido e

aparência) que por terem sido escolhidas por menos de ou em 1/3 das indicações não foram elencadas como as primordiais segundo a pesquisa.

O objetivo principal deste estudo foi considerado realizado uma vez que se conseguiu identificar as principais competências necessárias aos profissionais da área de suporte a sistemas informatizados em uma empresa do setor bancário a partir da implantação da estratégia de horizontalização da área de TI.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

A principal contribuição acadêmica e gerencial deste estudo é o de identificar as competências para uma área de suporte a sistemas informatizados em uma empresa do setor bancário a partir da implantação de uma estrutura organizacional horizontalizada. Este estudo pode ser aproveitado para entendimento e modelo de avaliação e gestão de pessoas devido a mudanças e exigências dessa estrutura organizacional.

Mesmo inserida no contexto de uma empresa do setor bancário, esta pesquisa pode servir de subsídio para empresas de outros segmentos que possuem uma área de suporte a sistemas informatizados em uma estrutura organizacional horizontalizada.

Além disto, a pesquisa fornece dados importantes para o entendimento de valores relacionados às competências de profissionais da área de suporte a sistemas informatizados, segmentados por faixas de experiência na área.

Como contribuição adicional, o estudo apresenta os principais investimentos em competências que as pessoas e as áreas de gestão de pessoas devam observar.

## 5.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES PARA ESTUDO

A principal limitação encontrada foi a adesão de respondentes, que somaram 66 de aproximadamente 200 existentes e contatados. Além disto, como muitos dados acerca dos estudos internos da Organização são sigilosos, não foi possível fazer alguma comparação com as avaliações internas para confrontar os resultados.

Outra limitação foi a realização do estudo em uma única organização do setor bancário. Mesmo o estudo sendo realizado em uma grande organização, com tradição em investimentos na área de tecnologia da informação, a ampliação da

amostra para outras empresas deste setor pode enriquecer em muito os resultados de uma pesquisa desta natureza.

Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se: a) refazer esta pesquisa na Organização daqui há alguns anos, para verificar a evolução nas indicações das competências; b) fazer um estudo comparativo com várias organizações do setor bancário horizontalizadas; c) fazer um estudo comparativo com empresas de outros setores; e d) realizar estudos para verificar se as competências indicadas neste trabalho são empregadas pelos profissionais da área de suporte a sistemas informatizados das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALBERNAZ, C.M.R.M.; FREITAS, A.L.P. Um modelo para avaliação da qualidade de serviços de suporte de tecnologia da informação. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos, 2010.

ALBERTIN, A. L. & MOURA, R. M. Administração de informática e seus fatores críticos de sucesso no setor bancário privado nacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 5, p. 22-29, 1995.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

AXELOS. **ITIL v3 - Service Operation**. London:TSO, 2011.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Dados de instituições financeiras**. Disponível em <<https://www3.bcb.gov.br/informes/?wicket:interface=:0:1>>. Último acesso em: 15/08/2016.

BARBOSA, A. M.; BARBOSA, S. R.; BATISTONI, V.; LIMA, V. B.; MATA, J. R.; MELO, I. A.; TAMAE, R. Governança em TI: COBIT; ITIL. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça, Garça, São Paulo, 2011

BATISTA, E. Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. **III Simpósio Lutas Sociais na América Latina**, setembro de 2008 <[http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika\\_batista.pdf](http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf)>. Último acesso em 20/03/2017.

BENSAOU, M.; EARL, M. The right mind-set for managing information technology. **Harvard Business Review**, v. 76, n,5, p. 119-128, 1998

BEZERRA, R. R. **Análise do setor bancário: a presença dos bancos espanhóis no Brasil**. 2005. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 61-81, 2001.

CESTARI FILHO, F.; ITIL V3 Fundamentos; Rio de Janeiro, Escola Superior de Redes RNP, 2012

CHICHINELLI, M.; STÁBILE, S.; MARCONDES, L. P.; CAZARINI, E. W. A importância do conhecimento do negócio para o profissional prestador de serviços em informática: um estudo de caso. In: **XII Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru: UNESP, 2005.

CLETO, M. G. A gestão da produção nos últimos 45 anos: transformações econômicas e avanços tecnológicos determinam o desenvolvimento 76 das novas formas de gestão da produção. **Revista FAE Business**. n. 4. Dez. 2002.

COSTA, I. T. L. G. Perspectivas Para um Novo Modelo de Gestão de Pessoas; **Revista de Administração e Contabilidade**. Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana-Ba, v. 4, n. 1, p. 85-96, janeiro/abril, 2012

COSTA NETO, Y. C.; **Bancos Oficiais no Brasil**: origem e aspectos de seu desenvolvimento. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

DELUIZ, N. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Revista Formação**. n. 2, p. 5-17, 2001

DIEESE, Desempenho dos Bancos 2015. Dieese 2016. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2015/desempenhoBancos2015.pdf>>. Último acesso em 14/02/2017

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches, **Information Management & Computer Security**, n. 14, v. 1, p. 51-64, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FETZNER, M. A. M.; FREITAS, H. Implantação de Tecnologia da Informação nas Organizações – os Desafios da Gestão da Mudança. In: **I Encontro de Administração da Informação (EnADI)**, I, 2007, Florianópolis/SC. Anais...Florianópolis/SC: Anpad, 2007.

FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J.; Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Em busca da competência. In: **VI Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO)**. Anais eletrônicos. Curitiba-PR: ANPAD, 2000.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-94, 2002.

FOSSE, G.; BAPTISTA, P. B. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015**. In: CIAB FEBRABAN junho de 2016. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Febraban-2016.html>>. Último acesso em 14/02/2017.

GIANESI, I; CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica de serviços para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRALDELI, C. G., PICCHIAI, D. Análise da relação entre a estrutura organizacional e o desempenho operacional na prestação de serviços de TI de alto valor agregado. **Revista Eletrônica Estratégica e Negócios**, v. 8, n. 3, p. 206-242, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. **Revista Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p.63-81, 1993.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul/set 1997.

GUIMARÃES, A. S. **Estratégias competitivas adotadas por empresas de Tecnologia da Informação**. 2000. 111 f. Dissertação (Mestrado em Informática) Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2000.

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Bontempo, 1999.

ISACA. Modelo de Gestão de Governança de Tecnologia da Informação. Disponível em <[www.isaca.org](http://www.isaca.org)>. Último acesso em 02 de Março de 2017.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, v. 44 – edição especial de Minas Gerais, 2004

LAMEIRA, B. G.; MORAES, E. M.; ALMEIDA, R. F. A desverticalização das organizações. In: **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Novembro de 2006. <  
[www.aedb.br/seget/.../872\\_A%20Desverticalizacao%20das%20Organizacoes.pdf](http://www.aedb.br/seget/.../872_A%20Desverticalizacao%20das%20Organizacoes.pdf)>

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MAÇADA, A. C. G., FARIA, F. A. Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, n. 51, v.5, p. 440-457, 2011.

MARTINS, Gilberto de A. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARUCA, R. F. Are CIOs obsolete? **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 55-63, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NETO, J. B. P.; PAULI, R. C. O setor bancário no Brasil: transformações recentes, rentabilidades e contribuições à atividade econômica. **Revista Economia e Tecnologia**, v.12, n.1, p.121-134, 2008.

PEPPARD, J.; Managing IT as a Portfolio of Services. Cranfield School of Management. *European Management Journal* Vol. 21, No. 4, pp. 467–483, 2003.

SAMOHYL, R.W.; **Controle Estatístico de Qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. – Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação, 3. ed. rev. atual., Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **The machine that changed the world**. New York: Rawson Associates, 1990.

WOOD, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 4, p. 6-18, 1992.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Qual o seu tempo de experiência na área de suporte?

- até 5 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

### Leia atentamente todas as frases e selecione as 5 que você entenda que sejam as mais importantes na prática do analista de suporte

- O serviço deve sempre ser prestado conforme prometido e da melhor maneira possível
- O atendimento deve ser padronizado, seguindo sempre os mesmos procedimentos independentemente da circunstância ou do solicitante
- O acesso pelo solicitante ao profissional deve ser muito fácil e rápido.
- O profissional deve transmitir a informação ou solução de forma racional, evitando gerar dúvidas.
- A solução dada deve estar sempre de acordo com a legislação vigente, as normas e procedimentos da empresa.
- O profissional deve sempre passar a percepção de credibilidade ao cliente.
- O profissional deve comunicar o serviço ao cliente de forma que este possa entendê-lo concretamente
- O profissional deve tentar se colocar no lugar do cliente para entender as suas necessidades e melhor atendê-lo.
- O serviço deve ser entregue no menor prazo possível
- O serviço deve ser entregue no prazo negociado no contrato de atendimento (SLA).
- O atendimento deve ser feito de forma calorosa, com receptividade, sempre valorizando o relacionamento humano.
- O profissional deve transmitir segurança no atendimento ao cliente.
- O profissional deve ser flexível a ponto de atender necessidades de suporte adicionais (não declaradas inicialmente) do cliente.
- O profissional deve conhecer o negócio do seu cliente a ponto de poder falar a mesma linguagem para atendê-lo melhor.
- O profissional deve conhecer os processos da sua empresa a fim de não comprometer sua execução.
- A apresentação (aparência física e postura) é importante para o bom atendimento ao cliente.

**Para se adequar à estrutura atual da empresa, qual(is) Competência(s) você teve que adquirir ?**

- Entregar resultados conforme esperado pelo usuário
- Seguir padrões específicos da área independente da situação ou do cliente
- Ser acessível ao solicitante do serviço
- Apresentar solução à demanda solicitada, de tal forma que o cliente não tenha dúvidas sobre a mesma
- Estar sempre em conformidade com as normas e procedimentos vigentes
- Somente apresentar soluções tecnicamente, operacionalmente e financeiramente viáveis
- Comunicar as soluções de forma assertiva, levando o cliente a entender concretamente o que está sendo proposto
- Colocar-se na posição cliente para entender melhor as necessidades ao atendê-lo
- Atender rapidamente as demandas encaminhadas pelos clientes
- Atender às demandas sempre nos prazos acordados em contrato (SLA)
- Valorizar o atendimento humanizado, ser caloroso e bastante receptivo
- Atuar com foco nos aspectos de segurança relacionados à solução proposta ao cliente
- Ser flexível e atender a necessidades que possivelmente não estavam declaradas inicialmente
- Compreender a linha de negócio do seu cliente para que as soluções propostas venham a atendê-lo da melhor forma possível
- Conhecer os processos da empresa para não comprometer a sua execução
- Apresentar-se (aparência física e postura) de forma a agradar o cliente

**Para se adequar à estrutura atual da empresa, qual(is) Competência(s) você acredita que deva adquirir ?**

- Entregar resultados conforme esperado pelo usuário
- Seguir padrões específicos da área independente da situação ou do cliente
- Ser acessível ao solicitante do serviço
- Apresentar solução à demanda solicitada, de tal forma que o cliente não tenha dúvidas sobre a mesma
- Estar sempre em conformidade com as normas e procedimentos vigentes
- Somente apresentar soluções tecnicamente, operacionalmente e financeiramente viáveis
- Comunicar as soluções de forma assertiva, levando o cliente a entender concretamente o que está sendo proposto
- Colocar-se na posição cliente para entender melhor as necessidades ao atendê-lo
- Atender rapidamente as demandas encaminhadas pelos clientes
- Atender às demandas sempre nos prazos acordados em contrato (SLA)
- Valorizar o atendimento humanizado, ser caloroso e bastante receptivo
- Atuar com foco nos aspectos de segurança relacionados à solução proposta ao cliente
- Ser flexível e atender a necessidades que possivelmente não estavam declaradas inicialmente
- Compreender a linha de negócio do seu cliente para que as soluções propostas venham a atendê-lo da melhor forma possível
- Conhecer os processos da empresa para não comprometer a sua execução
- Apresentar-se (aparência física e postura) de forma a agradar o cliente