

O perfil do gestor de TI – Uma análise do novo administrador

AUTORES

ANTONIO LO DUCA

Faculdade Impacta Tecnologia
loduca@uol.com.br

PATRICIA ALVARES GOZZI DE OLIVEIRA

Faculdade Impacta Tecnologia
patysidy@yahoo.com.br

FRANCISCO ROBERTO FERREIRA GOMES

Faculdade Impacta Tecnologia
robertoferreiragomes@hotmail.com

HAMILTON DE OLIVEIRA

Faculdade Impacta Tecnologia
hamilton_edumar@yahoo.com.br

NILSON A. RAMALHO

FIT - Faculdade Impacta Tecnologia
nramalho@impacta.com.br

Resumo

O artigo apresenta as características do gestor de nível hierárquico médio na Tecnologia da Informação (TI). A pesquisa considerou como variáveis o modo de administração adotado para o gerenciamento da equipe de trabalho em diversos aspectos: o conhecimento corporativo adquirido pela equipe; o relacionamento entre os seus integrantes; o ambiente profissional e humano entre a equipe e o gestor; os incentivos e punições a serem adotados para o desenvolvimento individual; o grau de envolvimento da equipe com as metas da empresa, como um conjunto e para cada profissional; o relacionamento entre a TI e os demais departamentos da organização na troca de informações e alinhamento de metas. O método de pesquisa foi o levantamento de campo com questionário estruturado, e as perguntas foram elaboradas com base na literatura sobre gestão de pessoas e gestão do conhecimento corporativo. A amostra de pesquisa envolveu empresas sediadas em São Paulo de diversos tamanhos e que desempenham diferentes atividades econômicas e sociais, tais como, instituições de ensino, empresas do comércio, de tecnologia, prestação de serviços, permissionárias da administração direta e multinacionais. A análise dos resultados evidenciou um perfil de um novo administrador que necessita utilizar organicamente o conhecimento tecnológico, a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento.

Abstract

The article shows the characteristics of the manager of middle hierarchic level in the activities of Technology of the Information (IT). The research considered as variables, the way of administration adopted for the management of the work team in diverse aspects: the corporative knowledge acquired by the team; the relationship between its integrant ones; the professional and human environment between the team and the manager; the incentives and punishment to be adopted

for the individual development; the degree of involvement of the team with the goals of the company, the relationship between IT and others departments of the organization in the exchange of information and alignment of goals. The research method was the survey with structuralized questionnaire, and the questions had been elaborated on the basis of literature on management of people and management of the knowledge. The sample of research involved companies headquartered in São Paulo of diverse sizes and different economic and social activities, such as, institutions of education, companies of the commerce, of technology, rendering of services, collaborators of the direct administration and multinationals. The analysis of the results evidenced a profile of a new administrator who needs to organically use the technological knowledge, the management of people and the knowledge management.

Palavras-chaves

Tecnologia da informação, Gestor, Características.

1. Introdução

Na sociedade atual a Tecnologia da Informação (TI) desempenha um papel não apenas de tornar viáveis os processos administrativos em face da sua quantidade e da velocidade exigida pelo mercado atual, mas também criou nichos e mercados, tornou possível o intercâmbio comercial de uma maneira inusitada e desenvolveu novos produtos. Hoje a TI representa uma inovação radical e incremental de maneira simultânea, graças a sua enorme diversidade de recursos e aplicações.

Considerando que as equipes de TI são as responsáveis pela manutenção desse universo, os seus encarregados são responsáveis pelo gerenciamento administrativo dessas equipes e também por estimular entendimento desse novo papel exercido pela TI. Essas equipes respondem pelas áreas de software e de hardware, abrangendo o desenvolvimento de sistemas, conectividade de redes, telecomunicações, equipamentos e periféricos, segurança das informações.

O preparo de um gestor de nível médio de uma equipe tecnológica é voltado quase que exclusivamente para a área técnica, sendo os conhecimentos sobre a administração de pessoas e da inteligência corporativa relegados a um segundo ou terceiro nível. Entretanto a Administração atual valoriza cada vez mais o relacionamento entre as pessoas e o alinhamento consciente e voluntário do profissional com as metas da empresa. Esses conceitos levados para as equipes de TI configurariam teoricamente um perfil desejável para esse cargo. O documento apresenta uma pesquisa feita junto a um grupo de gestores de TI que já estão em seus cargos há vários anos, e procura identificar se na prática eles apresentam essas características e atitudes desejáveis. A abordagem da pesquisa é para o aspecto administrativo humano, do conhecimento e do alinhamento com as metas da organização. Tanta atenção se justifica, uma vez que no caso de falha da equipe, provavelmente os serviços de TI serão prejudicados, e nesse caso a organização toda será afetada, devido ao grau de dependência que ela tem desses serviços.

O objetivo de identificar as características específicas do gestor de TI do nível médio de hierarquia vem completar uma lacuna existente, já que outros levantamentos se voltam para o integrante das equipes de TI ou o gestor maior da área que é o CIO. A utilidade dessas informações aumenta se considerarmos também que em algumas empresas não existe a figura hierárquica do CIO, reportando-se o nosso gestor diretamente ao diretor, ou presidente ou proprietário da organização. Inicialmente são apresentadas as bases teóricas utilizada para a

elaboração das questões, e depois são apresentados os resultados e estruturação da pesquisa e finalizando são apresentadas as conclusões.

2- Revisão da literatura

2.1 – Os grandes temas

Um dos blocos de perguntas é o do “Conhecimento na empresa” e focaliza a maneira como o conhecimento, no caso das melhores práticas nas atividades do dia a dia, é gerenciado pelo responsável da equipe. KING e SCHLICKSUPP (1999) discutem a inteligência corporativa como uma vantagem para a competição no mercado. Em sua obra analisam as diversas maneiras de gerenciar a informação dentro da empresa, as técnicas de equipe para a identificação de soluções para problemas não previstos e como canalizar os esforços na melhoria da competitividade da empresa.

Outro tema sobre o qual foram criadas perguntas é “A TI e os outros departamentos” dirigido para o relacionamento do setor de tecnologia com os demais departamentos da organização. LAURINDO et al (2001) falam sobre os impactos da TI nas operações e estratégias das organizações. Para o autor, os investimentos na área devem ser resultados de estratégias globais da empresa, e não apenas um caso isolado. Consequentemente as metas da TI, suas ações e comportamentos interdepartamentais devem estar alinhados com as da organização, adaptadas naturalmente às suas peculiaridades. Dentro da mesma linha de recomendações, o artigo “Muito além do software” (Revista @prender Virtual, 2007) aconselha a que o gestor de TI entenda a sua organização e planeje de forma a complementar as metas e objetivos da empresa.

Sobre o tema como a equipe é administrada, RUIZ (2007) comenta sobre a necessidade do gerente de TI deve motivar o seu pessoal a aceitar modificações que devam ser implantadas para o benefício da organização como um todo. GREENEMEIER (2007) faz um alerta para o gestor no sentido de que acompanhe o comportamento seus funcionários. Segundo ele, essa atitude poderá evitar surpresas desagradáveis para ele e para a empresa. REZENDE (2002) apresenta sugestões sobre a gestão da equipe durante a execução de projetos e enumera possíveis características pessoais que distinguem um profissional de outro, tornando-o mais apto a uma determinada atividade.

Finalmente, em relação ao perfil do cargo, os aspectos específicos da função, DIAS (2007), FRUET e MANSUR (2005), DALMAZO(2007), CERIONI(2007), Ó (2007), ”O CIO de amanhã” (Carreira - Revista Eletrônica, 2006) e “Quem são e o que pensam os líderes de TI” (Carreira – Revista Eletrônica, 2005) outros apontam as características desejáveis para um gestor de TI que esteja em dia com a tecnologia, porém que também reconheça a importância outras particularidades no seu perfil de profissional e de gerente. Nesse perfil eles consideram importante incorporar técnicas de administração e de psicologia aplicada à empresa. Em especial, o trabalho realizado por CASTRO (2004) que mostra a como a TI influência o gestor público, trouxe uma série de conceitos utilizados na elaboração do atual estudo. Em seu trabalho, CASTRO apresenta detalhadamente as características desse particular tipo de gestor e a sua aceitação da TI como parte do universo a ser administrado.

2.2 – Levantamento dos artigos

A seguir (Tabela 1 – Contexto das referências) serão mostrados de maneira sucinta os temas e o contexto das referências utilizadas:

Título	Autores	Tema Principal	Principais idéias	Observações
Criatividade: Uma vantagem	Bob King e Dr. Helmut	Inteligência corporativa	Taxonomia da experiência	Mostra como unir a equipe em torno de

Título	Autores	Tema Principal	Principais idéias	Observações
competitiva	Schlicksupp		adquirida e identificação de soluções	um projeto ou na busca da solução de um problema
O Perfil do administrador do presente, face às novas tecnologias da informação	Solange Moreira Dias	Características e comportamento do novo administrador	As rápidas mudanças no cenário empresarial obrigam os administradores a buscarem novas técnicas de solução	Para acompanhar as modificações, o administrador pode utilizar novos conceitos e novas tecnologias.
A nova geração conectada	Henrique Fruet e Alexandre Mansur	Aborda a “naturalidade” com que os novos profissionais utilizam a TI	Uso da TI, profissionais habituados à tecnologia.	Aponta para o fato de que a TI fará parte da vida profissional habitualmente
O papel da tecnologia da informação na estratégia das organizações	Nando José Barbin Laurindo e outros	Estratégia nas empresas, aplicação adequada dos investimentos de TI.	Utilizações da TI para que ela se torne um diferencial positivo na competição.	Avaliar os impactos da TI nas operações e estratégias das organizações. Medir a eficiência das aplicações de TI
Engenharia de Software e Sistemas de Informação	Denis Alcides Rezende	Elaboração de software e planejamento de sistemas	Elaboração de programas, gestão de equipes e de projetos.	Lista as características desejáveis nos profissionais
Inimigo íntimo	Larry Greenemeier	Observação da conduta dos funcionários	A conduta do funcionário deve ser acompanhada pelo gerente	Em caso de má vontade, o funcionário e TI poderá ser um grande perigo.
Dez dicas para ser um melhor gestor de TI	Luiza Dalmazo	Dicas de como um gestor de TI deve se comportar	Atitudes descontraídas e comunitárias tendem a melhorar o trabalho em equipe	Ressalta o trabalho em equipe e o respeito pela pessoa
Muito além do software	_____	Aborda conceitualmente o papel do gestor de TI	Formação executiva na área educacional e acadêmica na técnica	O gestor deve entender a organização e planejar
O papel do CIO nas organizações	Otavio Garcia do Ó	Discute a TI nas organizações	A TI deve estar alinhada com as estratégias da empresa	O CIO e os gestores têm que se adequar ao novo pensamento
O CIO de amanhã	_____	As principais características do CIO de TI na atualidade	Comunicação, diplomacia, estratégia, experiência, formação acadêmica.	O artigo se refere ao CIO, mas pode ser adaptado para o nível intermediário de gerência.
O papel da tecnologia da informação na compreensão do gestor público	Lúcia Pompeu de Vasconcelos Castro	As características dos atuais gestores de TI no estado do Ceará	Apresenta um retrato dos gestores públicos em atividade no estado	Levantamento feito no ambiente da administração direta, diferente da particular.

Título	Autores	Tema Principal	Principais idéias	Observações
estadual				
Pela excelência dos serviços em Tecnologia	Miguel Ruiz	Atuação do gerente de TI em casos de implementação de sistemas ou mudanças operacionais	O gerente de TI deve motivar o seu pessoal a aceitar as modificações que serão implantadas	Específico para o caso de modificações recomendadas por consultorias externas.
Quatro faces de um líder	Thais Aline Cerioni	Papéis que o líder deve representar	O líder de negócios, O agente da inovação, O expert operacional, O artista das transformações	Utiliza os conceitos de gestão de pessoas, onde o gestor pode representar diversos papéis
Quem são e o que pensam os líderes de TI	_____	Características profissionais e comportamentais de 12 líderes de TI selecionados pela revista	Veteranos, rotatividade, formação variada, treinamento, relacionamento entre áreas.	São profissionais escolhidos pela revista segundo o critério de sucesso da sua organização

Tabela 1 – Contexto das referências

No próximo capítulo, será descrita a metodologia utilizada para a pesquisa de campo e tratamento das informações.

3 - Metodologia

3.1 – Desenvolvimento do questionário

A pesquisa de característica qualitativa utiliza como método de pesquisa o levantamento de dados, a questão inicial de pesquisa serve de referência para o desenvolvimento da revisão bibliográfica, a qual apresenta as dimensões para serem desdobradas nos questionários de pesquisa. Inicialmente foi feito um estudo exploratório na em obras publicadas e em artigos veiculados pela WEB que abordavam o assunto escolhido. Outra fonte foram as aulas que tivemos durante o curso de Administração (Faculdade Impacta Tecnologia), nas matérias: Sociologia aplicada às organizações, Arquitetura e Tecnologia da Informação, Metodologia do Trabalho Científico, Tópicos em Gestão do Conhecimento I, II e III, Gestão de Pessoas I e II.

A resultante encontrada na revisão foi a necessidade de lidar com o conhecimento na empresa como um produto administrável, e tratar as pessoas como elementos cooperativos e que podem se modificar ao longo do tempo. Dessa forma as perguntas apresentadas aos entrevistados não se referem ao conhecimento técnico do profissional, mas buscam identificar a sua maneira de administrar a equipe e principalmente como ele encara os conceitos de conhecimento e função da TI na empresa. Com base na revisão da literatura foram selecionados dimensões e a partir desses temas foram elaboradas as perguntas. Na figura 1 a seguir, vemos as quatro dimensões adotadas para a pesquisa do perfil:

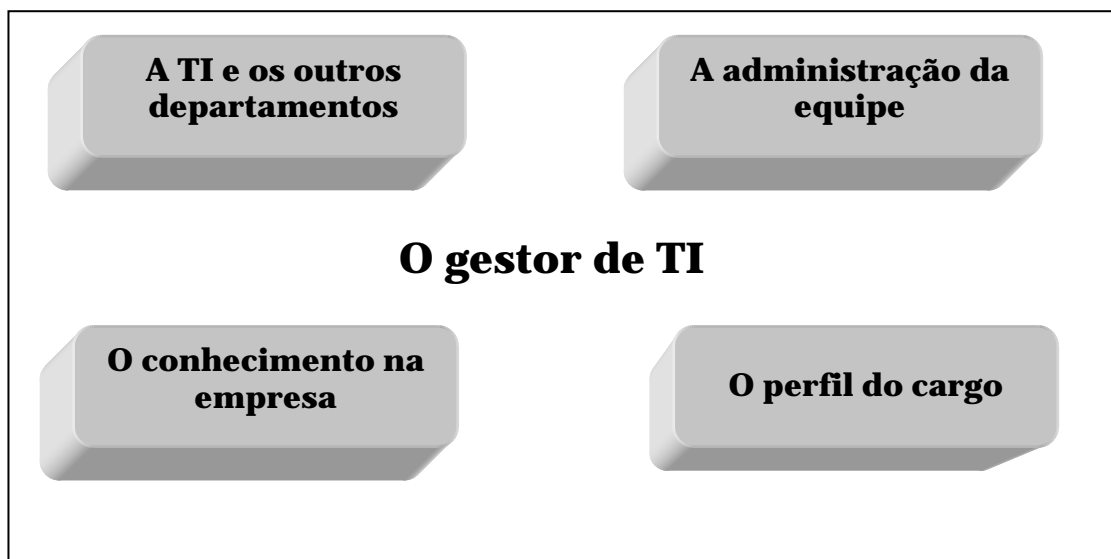


Figura 1 – As dimensões utilizadas

Com base nessas dimensões foram elaboradas 19 perguntas com o objetivo de identificar características no atual gestor de TI. O foco foi dirigido para o nível médio de hierarquia, que convencionalmente é o responsável pela equipe, e que responde ao CIO ou ao diretor da área de TI, ou em empresas menores ao proprietário. Por sua vez, essas perguntas foram desdobradas em várias possíveis respostas. A opção de oferecer respostas já prontas para cada pergunta se deve ao fato de que as perguntas abertas necessitariam de um enquadramento em categorias ou blocos para em seguida serem tabuladas. Nesse caso, a interferência do pesquisador poderia distorcer muito mais a intenção de resposta do entrevistado. O conjunto das opções de respostas para cada pergunta abrange as possíveis atitudes do gestor perante o tema principal da pergunta. Foi feito um pré-teste na empresa onde um dos integrantes trabalha, e algumas modificações foram realizadas. Estabelecida a versão final do questionário, foram criadas páginas de WEB contendo as seguintes telas de

apresentação, com o questionário, de administração e de identificação (login). As informações digitadas foram armazenadas em um banco para posterior tabulação.

Um dos integrantes da equipe telefonou antecipadamente para um conjunto de quinze empresas, convidando o profissional alvo para fazer parte da pesquisa. Todos aceitaram e em seguida receberam atalhos (links) para a página com o questionário. O mesmo integrante colocou-se à disposição dos entrevistados para responder a possíveis dúvidas. A equipe se comprometeu em enviar para cada participante uma tabulação com os resultados, que omitirá o nome das empresas e dos profissionais entrevistados. Ficou estabelecido o prazo de uma semana para a resposta ao questionário, após o que os dados seriam tabulados. As respostas recebidas foram transpostas para uma planilha eletrônica, onde foi feita a tabulação das respostas. Essas respostas foram então analisadas e dessas observações procurou-se criar um perfil padrão do gestor de TI. O comentário das respostas encontra-se na seção Análise dos resultados.

3.2 – Um novo instrumento de pesquisa - o site

A operação do site (figura 2) pode ser descrita por meio de um roteiro bastante simples:

- O entrevistado recebe o atalho, a sua identificação e senha pelo correio eletrônico. O atalho é ativado e o sistema abre o site e a página inicial onde se encontram as boas vindas e a janela de identificação (logon). Na ilustração a seguir, a primeira tela do site utilizado para a pesquisa.

The screenshot shows the website interface for 'Perfil dos Profissionais de TI'. At the top left is the logo of Faculdade Impacta Tecnologia (FIT). The main title is 'Perfil dos Profissionais de TI'. Below the title, there is a section titled 'Prezados Gestores de TI,' followed by a paragraph of introductory text. To the right of this text is a login box with fields for 'Login:' (containing 'admin') and 'Senha:' (containing '*****'), and an 'Entrar' button. Below the introductory text, there are two columns of text: 'Alunos da FIT:' listing GATI - Graduação em Adm. com Ênfase em TI and the names Antonio Loduca, Hamilton Oliveira, Patrícia Oliveira, Roberto F. Gomes, and Nilson A. Ramalho; and 'Coordenação da Pesquisa:' listing Msc. Devanildo D. da Silva. At the bottom, there is a closing statement: 'Desde já, agradecemos a sua valiosa cooperação. Atenciosamente,'.

Figura 2 – Tela de boas vindas do site

- Após digitar sua identificação e senha o operador avança para a próxima página que contém o questionário. Se as informações não forem preenchidas o sistema não avançará a página. Depois de responder o questionário, o entrevistado envia a página para o servidor clicando no botão apropriado. Se uma das perguntas não foi respondida, o sistema informa qual delas e retorna para o questionário, recusando o envio.

- Após enviar o questionário, o sistema retorna para a primeira página, onde há uma opção para sair do site. O operador também poderá fechar o site ao invés de clicar na opção Sair. Quando todos os pesquisados tiverem respondido, ou passado o prazo para a resposta da pesquisa, o administrador ativará o site e digitará a sua identificação e senha. O sistema abrirá uma outra tela, onde ele poderá consultar as respostas dadas pelos entrevistados.

No próximo tópico, encontra-se a descrição do tratamento aplicado aos dados obtidos na pesquisa.

3.3 - Tratamento dos dados

Para a tabulação das respostas dos entrevistados as informações contidas no banco de dados foram transpostas para uma planilha eletrônica. Nesse ambiente foram contados quantos votos cada opção de cada pergunta recebeu. Após a contagem, para cada pergunta foi calculado o percentual relativo de cada total. Para as perguntas que receberam respostas numéricas, foi calculada a média aritmética dos valores respondidos. O comentário de cada opção de resposta foi dividido em duas partes, em uma delas, Conceito, é definido o objetivo da pergunta, o que se quer identificar pelas respostas a serem dadas. A segunda parte, Pesquisa apresenta os resultados numéricos da pesquisa para aquelas opções. As empresas em número de 16 foram escolhidas pela sua diversidade de área de atuação, porte e tipo de administração. Temos então:

Tipo de administração:

Administração pública direta	1
Administração pública indireta	3
Particulares	13

Área de atuação

Tecnologia e telecomunicações	5
Serviços financeiros	2
Serviços públicos	4
Entidades de classe	2
Serviços de saúde	1
Serviços de seleção e recrutamento ..	1
Serviços de segurança	1

4 - Análise dos Resultados

Nesta seção seguinte estão descritos os comentários sobre os resultados da pesquisa, separados inicialmente por tema e dentro do tema por pergunta.

A TI e os outros departamentos

Em relação à integração da TI com os demais departamentos, você:

- a) A TI tem seus próprios caminhos
- b) A TI deve ser utilizada para tornar possível a operação dos demais departamentos
- c) É necessário comum acordo entre as partes para que os projetos sejam realistas

Conceito: Na pergunta se procura identificar como o profissional encara o papel da TI dentro da organização. Se há uma permeabilidade dos objetivos corporativos para dentro da TI, se ela é estanque e apenas responde a solicitações, se o interesse é apenas na eficiência do software e hardware possuídos.

Pesquisa: O resultado mostrou que a quase totalidade (93,75%) dos entrevistados escolheram a resposta B, indicando uma preocupação em servir aos demais departamentos da organização. Apenas 6,25% optaram pela opção A e ninguém

escolheu a opção C. As respostas podem indicar certo acomodamento ou então uma visão por parte do gestor, de que a TI por si não tem capacidade de criar novos espaços comerciais ou processos administrativos. Podemos considerar que as “empresas virtuais”¹ e “semi-virtuais”² os SIG, SAD e outros mostram a capacidade da TI em modificar os rumos das organizações atuais. Talvez os gestores tenham ótima visão técnica e pouco senso de oportunidade empresarial.

As informações e metodologias da TI devem:

- a) Serem restritas aos membros da equipe
- b) A informação ou método que beneficiar (proteger) os demais departamentos deverá ser transmitido.
- c) Os demais departamentos ou funcionários devem perguntar suas dúvidas para serem atendidos.

Conceito: A pergunta procura confirmar a posição da TI perante os demais departamentos. Ela poderá ser apenas de cobrança sobre erros cometidos, ou de auxílio e orientação para as melhores práticas de segurança e produtividade.

Pesquisa: A maioria das respostas (75% responderam A) mostram um comportamento pró-ativo, a TI vai até os demais departamentos auxiliando-os. Os restantes 25% (6,25% para A e 18,75% para C) mantém uma aparente distância dos demais departamentos.

O conhecimento na empresa

Neste bloco, o objetivo é verificar como o gestor encara a inteligência corporativa, o conhecimento acumulado pela organização como um conjunto, o capital intelectual da empresa. O compartilhamento de informações poderá acontecer em diversas direções e sentidos: Gestor-Equipe, Equipe-Empresa, Supervisão-Gestor.

O conhecimento em TI individual de cada funcionário:

- a) O conhecimento deve ser do departamento como um todo
- b) Cada profissional tem capacidades diferentes que devem ser incentivadas
- c) Ele deve ser valorizado, mas distribuído para todos.
- d) Pertence ao profissional e é a sua garantia de aceitação

Conceito: Como o gerente encara o conhecimento que o seu funcionário adquiriu no trabalho dentro da empresa. Poderá ser desconsiderado em um contexto mais geral (a equipe) ou administrado.

Pesquisa: Apenas 25% dos entrevistados marcaram a opção A, e 6,25% a opção C (total de 31,25%), indicando que o universo pesquisado não tem uma preocupação marcante com a administração do conhecimento adquirido. A opção B foi escolhida por 68,75%, indicando uma preocupação maior com o desenvolvimento individual. Ninguém escolheu a opção D, porém, a escolha de quase 70% pela opção B indica uma valorização individual, e a opção D declara que essa valorização é importante para o sucesso individual. O resultado pode indicar uma confiança na valorização profissional do funcionário, na medida em que ele dispõe de melhores conhecimentos.

No caso de um projeto em surgem dificuldades inesperadas, você:

- a) Troca idéias com a sua supervisão.
- b) Promove reuniões da equipe onde procurará encontrar soluções para o problema.
- c) Resolve sozinho, ou com a ajuda de consultores externos.

¹ Empresas chamadas “de clique”, por exemplo, Submarino e Amazon.

² Também chamadas de empresas “de alicerce e clique”, por exemplo, Casas Marisa e GOL.

Conceito: A equipe poderá ser coesa e encontrar por si as soluções dos problemas enfrentados ou poderá receber ajuda de “fora”.

Pesquisa: A maioria das respostas (18,75% em A e 75% em B, total de 93,75%) apontou a busca de uma solução pela troca de informações internamente na equipe. Uma minoria (6,25% em C) optou por um outro tipo de solução.

As soluções encontradas para problemas anteriores (melhores práticas):

- a) Ficam registradas com você para orientar novos funcionários ou responder dúvidas dos atuais.
- b) São documentadas para que todos do departamento possam aprendê-las.
- c) Não são registradas e organizadas, apenas “contadas” de um funcionário para outro.
- d) Ficam com o funcionário que encontrou a solução

Conceito: Procura identificar se o conjunto de conhecimentos adquiridos pela equipe é tratado como um ativo que pode produzir novos rendimentos ou apenas é necessário cumprir as tarefas cotidianas.

Pesquisa: A maioria das respostas foi para a opção B (87,5%), mostrando uma preocupação em documentar as experiências para reaproveitá-las, provavelmente em situações semelhantes ou com novos funcionários. Os restantes 12,5% foram para a opção A, que também contém essa atitude, talvez de maneira menos sistemática.

Os seus conhecimentos profissionais:

- a) São seus, garantem sua sobrevivência profissional.
- b) São repassados para os funcionários na forma de conversas e ajuda na solução de problemas.
- c) São repassados para os funcionários na forma de palestras estruturadas sobre os temas em discussão.

Conceito: O objetivo da pergunta é verificar como o gestor caracteriza a sua própria posição perante a equipe no compartilhamento de informações. Em geral os chefes são muito ciosos de sua predominância técnica, associada à autoridade perante a equipe.

Pesquisa: A totalidade dos entrevistados compartilha seus conhecimentos pessoais sobre os assuntos técnicos. Um pouco mais da metade (56,25%) escolheram a opção C, apontando a adoção de uma sistemática padronizada para o gerenciamento das atividades, talvez reflexo das políticas de governança. Os restantes 43,75% optaram pela resposta B que tem o mesmo objetivo, talvez realizado de maneira menos formalizada.

Administração da equipe

Este bloco de perguntas examina as políticas de gestão de pessoas praticada pelo gerente.

Quando ocorre alguma falha de algum funcionário você:

- a) Particularmente o orienta para que o fato não ocorra novamente
- b) Aplica uma punição para que os demais adquiram maior responsabilidade pelos seus atos
- c) Busca as causas do erro e se forem de natureza administrativa irá corrigi-las sem punir o funcionário
- d) Busca as causas do erro e se forem de natureza pessoal do funcionário aplicará uma punição

Conceito: Administração de uma situação de falha e atitudes corretivas ou preventivas.

Pesquisa: Uma minoria (31,25% em C) respondeu pela revisão dos processos ou fatos administrativos que poderiam ter induzido o funcionário a cometer um erro. A maioria

(68,75% em A) considera o funcionário responsável pelo erro e o reeducará para que não aconteça novamente.

O “clima” social entre você e sua equipe:

- a) O gerente não deve confraternizar com seus funcionários, para manter o respeito.
- b) Almoços em grupo ajudam a conhecer as pessoas por detrás dos funcionários, para identificar possíveis falhas de conduta.
- c) Almoços em grupo ajudam a conhecer as pessoas por detrás dos funcionários, para incentivá-los ao progresso e melhoria, como um “amigo”.

Conceito: Identificar a opinião do gestor sobre o convívio social, em momentos onde o objetivo profissional não está presente. Qual é o direcionamento dado ao conhecimento obtido pelo gerente sobre os aspectos pessoais do funcionário.

Pesquisa: Metade dos entrevistados (50% na opção C) optou por uma utilização educativa e incentivadora desse conhecimento. A outra metade dividiu-se em não confraternizar para manter a disciplina (25% em A) e precaver-se contra atitudes inesperadas e não desejadas (25% em B)³.

O aprimoramento profissional do funcionário:

- a) É de responsabilidade dele. A empresa paga pelos seus serviços proporcionalmente.
- b) A empresa deve incentivar e custear treinamentos para essa melhoria.
- c) Deve incentivar o aprimoramento, porém os custos devem ser divididos ou compensados.

Conceito: O estímulo ao crescimento profissional do indivíduo e o possível custeio de despesas é considerado um fator bastante positivo no trabalho e satisfação de uma equipe.

Pesquisa: Todos os entrevistados entendem que é responsabilidade da empresa promover o desenvolvimento do funcionário (opção B, 100%)⁴

Em relação às responsabilidades e direitos de cada elemento da equipe, você deve:

- a) Determinar apenas as responsabilidades. Os direitos são regidos pela CLT.
- b) Na equipe, as diferentes responsabilidades podem gerar diferentes direitos.
- c) Estimular a competição entre os elementos para que as tarefas sejam executadas com mais perfeição.

Conceito: Na organização da equipe poderá existir uma hierarquia entre os funcionários, de modo a permitir a criação de subgrupos úteis na divisão de tarefas. Se existir, será indício de que o gestor também opta por delegar tarefas e autoridade.

Pesquisa: A maioria (93,75% em B) respondeu pela aquisição de mais direitos de acordo com suas responsabilidades. Os restantes (6,25% em A) podem indicar a preferência pela organização “plana” da equipe, onde todos reportam exclusivamente ao gerente.

Quanto às metas:

- a) São do departamento. As tarefas serão separadas de acordo com a habilidade de cada funcionário.
- b) Além das metas do departamento, cada funcionário deverá ter metas individuais.

³ Um dos artigos consultados “Inimigo íntimo”, recomenda exatamente essa percepção do gestor para com seus funcionários.

⁴ Essa tendência pode ser corroborada pelo fato de que as grandes empresas de treinamento em TI têm no mercado corporativo a maior parcela (ou a totalidade) de seu faturamento.

Conceito: Identificar como a equipe é alinhada com as metas da empresa ou do departamento, o grau de envolvimento de cada funcionário com os objetivos.

Pesquisa: A maioria (87,5% na opção B) apropria para cada funcionário as metas do departamento como trabalho de equipe, e para cada um suas responsabilidades pessoais. A opção escolhida pelo restante dos entrevistados (12,5% em A) indica que o gestor atribui as metas aos funcionários de acordo com suas características individuais.

Caso ocorram conflitos dentro da equipe, você:

- a) Se não afetarem o trabalho, não toma conhecimento.
- b) Mesmo que sejam pessoais, procurará promover concordância entre as partes.

Conceito: como o gestor gerencia a parte emocional dos funcionários. Esta pergunta mantém uma relação maior com a pergunta quatro.

Pesquisa: O percentual de respostas foi equilibrado entre as duas respostas. Pouco mais da metade optou por não tomar conhecimento “oficial” do relacionamento entre os funcionários (56,25% em A). Pouco menos da metade (43,75% em B) considera importante manter o bem estar emocional da equipe, interferindo mesmo que os problemas sejam de natureza pessoal.

Como você acha que o Gestor de TI deve controlar sua equipe?

- a) Estabelecer metas para a equipe e cobrar os resultados da equipe (como um todo).
- b) Indicar etapa por etapa o que cada funcionário deverá fazer e cobrar resultados individualmente.
- c) Delegar tarefas aos mais capacitados e cobrar deles os resultados.

Conceito: Complementa a pergunta oito, procurando identificar como os funcionários são envolvidos nas metas da organização.

Pesquisa: Quase todos optaram por estabelecer metas para a equipe e cobrar da equipe (93,75% em A), indicando que preferem trabalhar com o conjunto no momento de estabelecer responsabilidades. Uma minoria (6,25% em B) indicou preferir individualizar a atribuição e cobrança de responsabilidades.

Perfil do cargo

Este bloco procura identificar as características pessoais de cada gestor, buscando um perfil médio nesse tema.

No caso de um projeto em surgem dificuldades inesperadas, você:

- a) Troca idéias com a sua supervisão.
- b) Promove reuniões da equipe onde procurará encontrar soluções para o problema.
- c) Resolve sozinho, ou com a ajuda de consultores externos.

Observação: A repetição desta pergunta enquadrada anteriormente no bloco “O conhecimento na empresa” é feita aqui com a intenção de lembrar como o gestor se comporta perante esse item, considerado muito importante na administração do conhecimento. A maneira de proceder do responsável pela equipe poderá causar embaraços ou prover a empresa de agilidade de resposta aos eventuais problemas encontrados.

Conceito: A equipe poderá ser coesa e encontrar por si as soluções dos problemas enfrentados ou poderá receber ajuda de “fora”.

Pesquisa: A maioria das respostas (18,75% em A e 75% em B, total de 93,75%) apontou a busca de uma solução pela troca de informações internamente na equipe. Uma minoria (6,25% em C) optou por um outro tipo de solução.

O profissional que gerencia uma área tecnológica:

- a) Deverá ter conhecimentos técnicos superiores aos dos seus funcionários.
- b) Deverá ter um conhecimento técnico básico, pois sua função é organizar, gerenciar.
- c) Deverá ter um conhecimento técnico básico e necessariamente treinamentos (ou cursos) formais na área humana (gestão de pessoas, psicologia empresarial e outros).

Conceito: Procura verificar como o gestor enxerga a si próprio na questão do conhecimento técnico e capacidade administrativa. Esta pergunta complementa a pergunta 12, no bloco “O conhecimento na empresa”.

Pesquisa: Para a maioria dos entrevistados (87,5% em A) o gestor conhecimentos do que o restante da equipe. Para uma minoria (6,25% em B e 6,25% em C) o gestor deve ter habilidades administrativas em substituição a características administrativas. O cruzamento das respostas fornece um quadro interessante, que será comentado mais detalhadamente no item Conclusões.

Você acha que é o Gestor que faz o ambiente ou os próprios funcionários?

- a) A responsabilidade maior é do gestor.
- b) O perfil humano dos funcionários acabará estabelecendo uma ambiente ao longo do tempo.
- c) O perfil humano dos funcionários poderá distorcer a linha de conduta desejada pelo gerente.

Conceito: Esta pergunta complementa a de número 4, no bloco “Administração da equipe”, para caracterizar o ambiente da equipe de trabalho.

Pesquisa: A maioria (75% em A) acredita que a o gestor é o maior responsável pela ambiente de trabalho, e o restante (25% em B) vê a personalidade da equipe como resultante dos comportamentos individuais. Os resultados talvez mostrem um temperamento mais hierarquizado no primeiro grupo e um mais cooperativo no segundo.

Sexo

- a) Masculino
- b) Feminino

Conceito: Verificar a presença feminina no perfil padrão do gestor.

Pesquisa: As respostas foram todas para o sexo masculino (100% marcaram A).

Idade

Conceito: Verificar a faixa etária do perfil padrão.

Pesquisa: A pesquisa mostrou a média de 30,19 anos para o perfil. A tabulação dos dados mostrou também que a média de idade dos gestores das empresas particulares é cerca 9,23% menor do que a média geral, e para as empresas estatais é 15,39% maior do que a media dos entrevistados.

Tempo na função

Conceito: Verificar se o administrador vivenciou as modificações na tecnologia e os impactos causados na organização ou na sociedade.

Pesquisa: A média de tempo para o exercício da função é de 3,76 anos, sendo o mais antigo com 9 anos e o mais recente com 0,6 anos.

Nomenclatura do cargo

Conceito: Verificar a uniformidade do nome ou a existência de um termo específico.

Pesquisa: Foi encontrado um nome que poderia ser adotado como típico para o nível de gerencia examinado, entretanto, ele não é utilizado pela maioria dos entrevistados:

Coordenador de TI (25%). Os demais nomes são: Analista Pleno (37,50%), Analista (25%), e Analista II (12,5%).

As tabelas a seguir mostram os resultados numéricos da pesquisa:

	Respostas (%)					Perguntas	Respostas (%)
	A	B	C	D	Total		
1	6,25	93,75	0,00	0,00	100	16 - Sexo	Masculino 100
2	25,00	68,75	6,25	0,00	100		Feminino 0
3	68,75	0,00	31,25	0,00	100	17 - Idade (anos)	(média)
4	25,00	25,00	50,00	0,00	100		Média 30,188
5	6,25	75,00	18,75	0,00	100		Estatais 34,833
6	0,00	100,00	0,00	0,00	100		Particulares 27,400
7	6,25	93,75	0,00	0,00	100	18 - Tempo na função	(média)
8	12,50	87,50	0,00	0,00	100		Média 3,756
9	56,25	43,75	0,00	0,00	100		Máximo 9,000
10	18,75	75,00	6,25	0,00	100		Mínimo 0,600
11	12,50	87,50	0,00	0,00	100	19 - Cargo	(%)
12	0,00	43,75	56,25	0,00	100		Analista Pleno 37,50
13	87,50	6,25	6,25	0,00	100		Analista 25,00
14	93,75	6,25	0,00	0,00	100		Analista II 12,50
15	75,00	25,00	0,00	0,00	100		Coordenador de TI 25,00

Tabela 2 – Tabulação das respostas

A seguir o perfil encontrado:

Homem, cerca de 30 anos, já exerce a função a mais de 3 anos em média, e a função não tem um nome específico, sendo utilizada a nomenclatura Analista em 75% dos casos. O profissional identificado acredita ser o maior responsável pelo ambiente social/emocional de trabalho, deve possuir mais conhecimentos técnicos que o restante da equipe, porém deve dividi-los com seus funcionários. Para ele, problemas imprevistos podem ser solucionados utilizando-se o conhecimento contido na equipe.

O conhecimento técnico valoriza o funcionário, e deve ser provido pela empresa. O gestor padrão também considera que o profissional merece ter mais “direitos” na medida em que desempenhar funções de maior responsabilidade. As metas e objetivos pertencem à equipe e a cobrança desse resultado deverá ser sobre o conjunto de funcionários. Em relação à administração de conflitos, ele está dividido entre não tomar ciência dos fatos e interferir no desentendimento mesmo que ele tenha um foco pessoal. Entretanto, utiliza o seu conhecimento sobre os aspectos pessoais de cada funcionário para uma ação educativa e

incentivadora de melhorias. No caso de erro cometido pelo integrante da equipe, o considerará diretamente responsável e procurará reeducá-lo para que não aconteça novamente.

No relacionamento com outros departamentos da empresa, considera que a TI serve aos demais e que é interessante comunicar informações que os auxiliem nas tarefas ou melhorem a segurança da informação. Na administração do conhecimento, procura documentar as experiências para reaproveitá-las, mas não tem uma preocupação marcante com a administração do conhecimento adquirido.

5. Conclusão

A pesquisa, ainda que não exaustiva pela quantidade de elementos entrevistados, apresenta uma diversidade de empresas em relação às suas características operacionais, criando um quadro qualitativamente representativo das empresas que se apóiam em TI. Com ela obtém-se uma informação que complementa trabalhos realizados anteriormente por outros autores. Considerando que os exemplos de gestores utilizados nos cursos de administração estão contextualizados na produção, raramente serviços e dificilmente TI, estas informações acrescentariam um novo exemplo-padrão a esses estudos acadêmicos. Naturalmente, uma extensão dessa pesquisa traria mais elementos qualitativos e uma segurança estatística maior.

O trabalho feito permite sugerir um perfil do gerente médio de TI nas empresas, todavia esse perfil obtido não esgota a abrangência da pesquisa, mas, sobretudo permite evidenciar algumas características que diferenciam esse gestor daqueles que administram equipes de outros setores. A TI está cada vez mais presente na vida das empresas e da sociedade humana. O gestor dessa área deve unir seus conhecimentos técnicos, obtidos por formação específica, que é necessária devido a enormidade de conhecimentos existentes em TI, com as habilidades adquiridas por cursos complementares ou por vivência, nas outras áreas estratégicas, como marketing, administração ou finanças.

Um profissional que reúna essas qualidades estará apto a dirigir adequadamente uma equipe de TI, ou mesmo responder em um nível mais alto. Esse profissional estará se capacitando para tornar-se futuramente um CIO, ou eventualmente um profissional capacitado a dirigir de maneira produtiva eficiente, eficaz e efetiva uma empresa voltada para a tecnologia.

Referências bibliográficas

KING, Bob e SCHLICKSUPP, Dr. Helmut. **Criatividade: Uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1999. ISBN: 85-7303-195-6

LIMA, Solange Moreira Dias de. **O perfil do administrador do presente, face às novas tecnologias da informação**. 05/10/2002. <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O%20Perfil%20do%20administrador%20no%20presente.htm>. Leitura 18/03/2007.

FRUET, Henrique e MANSUR, Alexandre. **A nova geração conectada**. Revista Época, São Paulo: Editora Globo S.A., 01/08/2005, n. 376, páginas 106-112.

LAURINDO, Fernando José Barbin et al. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. Revista G&P, São Paulo: Editora Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica da USP, v. 8, n. 2, páginas 160 -179, agosto de 2001.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2002. ISBN: 85-7452-094-2

GREENEMEIER, Larry. **Inimigo íntimo**. Revista Information Week Brasil, São Paulo: Editora IT Mídia S.A. InformationWeek Brasil, 2007, ano 8, n. 175, páginas 44-48.

DALMAZO, Luiza. **Dez dicas para ser um melhor gestor de TI**. ComputerWorld, 04/02/2007. <http://computerworld.uol.com.br/gestao/2007/04/09/idgnoticia.2007-04-02.0971781545>. Leitura em 09/04/2007.

_____. **Muito além do software**. Revista @prender Virtual. São Paulo: CM Consultoria de Administração Limitada, março/junho de 2006, n. 30 http://www.aprendervirtual.com/index.php?pg=noticia&codigo_noticia=170. Leitura em 30/03/2007.

Ó, Otavio Garcia do. **O papel do CIO nas organizações**. Nova Lima - MG: Microcity Computadores e Sistemas Limitada. <http://www.microcity.com.br/noticias/noticia.asp?id=24>. Leitura em 02/04/2007

_____. **O CIO de amanhã**. São Paulo: Carreira-Revista Eletrônica, Editora: IDG Brasil Limitada. http://cio.uol.com.br/carreira/2006/07/14/idgnoticia.2006-07-14.4379553238/IDGNoticia_view, 14/07/2006. Leitura em 18/04/2007.

CASTRO, Lúcia Pompeu de Vasconcelos. **O papel da tecnologia da informação na compreensão do gestor público estadual**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração (CMPAd), da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de Concentração: Estratégia Empresarial. Orientador: Prof. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro, Dr. Fortaleza – Ceará 2004.

RUIZ, Miguel. **Pela excelência dos serviços em Tecnologia**. São Paulo: Associação Brasileira das Empresas de Software. <http://www.abes.org.br/temp11.aspx?id=241&sub=241>. Leitura em 18/04/2007

CERIONI, Thais Aline. **Quatro faces de um líder**. São Paulo: Carreira-Revista Eletrônica, Editora: IDG Brasil Limitada. http://cio.uol.com.br/carreira/2007/03/15/idgnoticia.2007-03-15.7185945135/IDGNoticia_view?pageNumber=4, 15/03/2007. Leitura em 18/04/2007.

MESQUITA, Renata. **Quem são e o que pensam os líderes de TI**. São Paulo: Carreira-Revista Eletrônica, Editora: IDG Brasil Limitada. http://cio.uol.com.br/carreira/2005/08/23/idgnoticia.2005-08-23.1669013482/IDGNoticia_view, 23/08/2005. Leitura em 18/04/2007

/*/