

LIDERANÇA ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO PRÁTICA DE ENGAJAMENTO NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Roberto Fabiano Fernandes¹

Universidad Europea del Atlántico

roberto.fabiano@unib.org

Clayton Barbosa da Costa²

Universidad Europea del Atlántico

claytonbh@hotmai.com

Elisângela dos Santos Faustino Röder³

Universidad Europea del Atlántico

lisafaustino@gmail.com

Resumo

O presente artigo é resultado de uma pesquisa cujo tema abordou a gestão estratégica de pessoas e liderança organizacional aplicadas na área de Tecnologia da Informação (TI), e que dissertou sobre as práticas que buscam obter um maior engajamento dos colaboradores desta área e o alinhamento com os objetivos estratégicos visando o melhor retorno para a organização. Este retorno pode ocorrer de forma financeira ou elevação dos níveis de colaboração, criatividade e satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. A gestão estratégica de pessoas introduz conceitos de cultura e liderança organizacionais, direção e planejamento que são essenciais para promover um ambiente funcional de cooperação e integração. O objetivo geral da pesquisa foi identificar e apresentar práticas de gestão de pessoas aplicadas na área de TI das organizações e que as tem levado a uma mudança de postura em relação à gestão de equipes de trabalho. O estudo foi de cunho qualitativo, descritivo e desenvolvida sob a forma de pesquisa de campo e bibliográfica com base em livros e artigos científicos. O resultado alcançado foi a indicação de melhores práticas de liderança e gestão de pessoas que promovam engajamento e o melhor desempenho dos profissionais de TI para o alcance dos objetivos organizacionais, com base no cruzamento entre os conceitos retirados do conteúdo teórico e os dados obtidos através da pesquisa.

Palavras-chave: gestão estratégica; tecnologia da informação; liderança; práticas de gestão; engajamento.

¹ Professor no curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Faculdade Cesusc. Doutor (2017) em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2017).

² Mestre em Direção Estratégica. Experiência sólida no uso de metodologias e melhores práticas como COBIT, ITIL e PMP, aplicadas com sucesso em diversos projetos

³ Mestrado em Ciência da Informação (2011) todos pela Universidade Federal de Santa Catarina. Tutora da Fundação Universitária Iberoamericana – Florianópolis. Mestranda do Lateinamerika-Institut - Freie Universität - Berlin (2021)



Esta obra está licenciada sob uma licença

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 10, n.1, p. 178-201, set. 2023.

STRATEGIC LEADERSHIP OF PEOPLE AS AN ENGAGEMENT PRACTICE IN THE AREA OF INFORMATION TECHNOLOGY

Abstract

This article is the result of a research whose theme addressed the strategic management of people and organizational leadership applied in the area of Information Technology (IT), and which discussed the practices identified to obtain greater engagement of employees in the IT area and alignment with the strategic objectives aiming at the best return for the organization. This return can occur financially or by raising the levels of collaboration, creativity and satisfaction of employees in the organizational environment. Strategic people management introduces concepts of organizational culture and leadership, direction and planning that are essential to promote a functional environment of cooperation and integration. The general objective of the research was to identify and present people management practices applied in the IT area of organizations that have led them to a change of attitude in relation to the management of work teams. The study was qualitative, descriptive and was developed in the form of field and bibliographical research based on books and scientific articles. The result achieved was the indication of best leadership and people management practices that promote engagement and the best performance of IT professionals to achieve organizational objectives, based on the intersection between the concepts taken from the theoretical content and the data obtained through search

Keywords: strategic management; information technology; leadership; management practices; engagement.

1 INTRODUÇÃO

A nova realidade organizacional caracterizada pela globalização e concorrência aumenta a exigência de uma administração mais versátil e adaptável, exigindo que os gestores sejam cada vez mais líderes e não autoridades.

O estudo sobre a cultura organizacional, liderança e gestão de recursos humanos aborda práticas de liderança e gestão de pessoas mais eficientes para obter melhor desempenho e engajamento dos funcionários e alinhamento aos objetivos da organização.

A cultura organizacional é definida por Schein (2009) como a forma aprendida de perceber, pensar, sentir, compartilhar e transmitir cultura aos membros da organização.

O ambiente propiciado às pessoas de uma organização é moldado pelas condições de trabalho, gestão, motivação e pela cultura organizacional. Estes aspectos influenciam os funcionários de forma positiva ou negativa influenciando diretamente no alcance dos objetivos da organização

Para Chiavenato (2003), liderança é o processo de influência e indução que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos, ou seja, é a influência interpessoal exercida em uma situação, dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos.

Para as empresas, administrar pessoas é o maior desafio e seu ponto chave das ações e liderar pessoas é oferecer as ferramentas adequadas para alcançar os objetivos da organização. Estas ferramentas vão além de equipamentos, devem conter padrões, protocolos, procedimentos, conhecimento, motivação, bom ambiente de trabalho e um líder para obter e direcionar o melhor de seus funcionários.

Nos dias atuais, a área de TI possui um papel diferenciado dentro das organizações, pois deixou de se apresentar como “área meio” provedora para o papel de apoio e consultoria às outras áreas passando a ser um diferencial competitivo estratégico, exigindo que o setor tenha seus objetivos alinhados com os da empresa.

Este ambiente de TI inovador, racional, eficiente e atrativo é também feito por pessoas e embora seja um ambiente que propõe liberdade para a criação é repleto de regras, padrões e procedimentos. Este é o desafio das lideranças de tecnologia: manter um ambiente produtivo e racional de forma criativa e saudável para as pessoas que ali trabalham ao mesmo tempo em que os tenham engajados e orientados pelos objetivos da organização ao qual pertencem.

As pesquisas sobre a correlação entre liderança e gestão de pessoas evidencia formas de gerir estes recursos estrategicamente através de práticas como feedback, avaliação de

desempenho e outras. Um maior nível de satisfação, motivação pessoal e transparência no ambiente da organização sugere maior produtividade dos funcionários. A forma de conseguir engajamento dos profissionais e incentivar suas ações dentro das organizações para obter seu melhor desempenho acontece através da gestão estratégica de pessoas.

O presente trabalho pretende identificar e apresentar práticas aplicadas para a gestão estratégica de pessoas no setor de TI que proporcionem o engajamento dos funcionários e o alcance dos objetivos organizacionais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O sociólogo espanhol Manuel Castells (2008) sustenta que a sociedade tem vivido uma transição baseada em um projeto social desenvolvido por vários pensadores que defendem os benefícios das tecnologias da informação e comunicação (TIC) e promovendo sua inserção em todos os setores da vida social. A esta transição da sociedade se dá o nome de Sociedade da Informação e Conhecimento (SIC).

Na fase atual da SIC que o mundo se encontra, as organizações, para obter melhor desempenho de seus indicadores e processos, investem em treinamento e qualificação de seu pessoal propiciando uma vantagem competitiva uma vez que as inovações tecnológicas já se apresentam com data de validade. Embora não seja tarefa fácil alinhar estas variáveis, as organizações que perceberem essa relação entre necessidades das pessoas, tecnologia e objetivos da organização tendem a obter êxito.

Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como sendo qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar um plano para a organização envolvendo a área de Recurso Humanos (RH) e garantindo a todos a percepção das estratégias para caminharem junto à organização. Gerir pessoas em uma organização é disponibilizar o capital (materiais, equipamentos, fatores de produção, treinamento), para que funcionários e parceiros se sintam parte da organização e se renovem dia após dia no alcance de suas competências profissionais e pessoais.

Conforme Xavier (2011), o sucesso e fracasso das organizações estão relacionados diretamente à maneira como as lideranças atuam no sentido de capacitar, estimular e principalmente motivar as pessoas a adquirirem habilidades e atitudes vencedoras e com isso, que os objetivos das organizações sejam cumpridos. Ainda cita que a gestão estratégica de

peças é um elo entre metas organizacionais e individuais que propicia a colaboração e participação de todos envolvidos.

Guimarães (2021) cita que é primordial que as organizações estabeleçam alguns critérios para que a gestão de pessoas tenha importância significativa para os envolvidos. Neste ponto, entramos nos pilares da gestão de pessoas que são:

Motivação - Pessoas motivadas são mais produtivas, absorvem com facilidade novas tarefas e mantêm o clima interno em harmonia.

Liderança - Para exercer esta influência o líder precisa ser capacitado e essa capacitação vai além das habilidades técnicas. Comunicação, relacionamento interpessoal, um olhar humanizado sobre a equipe dentre outros são *soft skills* necessários ao líder além de fazerem parte dos pilares.

Comunicação - Um gestor deve se comunicar de forma segura e transparente, sem ruídos que possam atrapalhar os processos e as relações.

Colaboração e trabalho em equipe - Um ambiente colaborativo é saudável para o clima organizacional. Incentivar a colaboração é também uma forma de estreitar a confiança entre os profissionais e seus líderes.

Treinamento e desenvolvimento - Capacitar é fornecer os meios aos profissionais para que produzam melhores resultados. A capacitação de equipes precisa ir além de treinamentos esporádicos e apenas relacionados às habilidades técnicas.

Conhecimento - A cultura do conhecimento deve ser cultivada pelo gestor incentivando os profissionais a desenvolverem-se técnica e intelectualmente, de forma contínua.

Competência - descobrir os pontos fortes e fracos dos funcionários da organização e medir o potencial de cada um para aplicar no ambiente corporativo.

Participação - Um funcionário participativo possui maiores chances de inseri-lo na cultura organizacional tornando a organização mais competitiva.

Envolvimento ou engajamento - O engajamento começa no movimento de tornar o capital humano, o centro de atenção da organização, pois é dele que vem a força e o ritmo de trabalho.

A gestão estratégica de pessoas precisa ser amparada por alguns pilares como a própria definição da estratégia, observação das tendências e as tecnologias e ferramentas para sua execução e monitoramento.

2.1.1 Estratégia organizacional

Para Chandler (1962), a estratégia organizacional é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma organização e adoção de ações e alocações de recursos necessários para atingir esses objetivos, ou seja, é resultante de ações aplicáveis que conduzam à formulação de metas, políticas e alocação de recursos para atingi-las buscando uma melhor posição competitiva.

Segundo um relatório da Revista Fortune (2005), nove em cada dez estratégias aprovadas pela direção de uma organização não são implementadas. Os motivos associados à gestão de pessoas são a falta de comunicação precisa aos envolvidos, a falta de vínculo aos objetivos pessoais de quem as aplica e as competências das pessoas responsáveis pela sua implementação não se enquadrarem às necessidades do plano. Além das causas relacionadas a pessoas tem-se problemas nos 3 processos fundamentais: planejamento, implementação e controle da estratégia. De modo geral, gestão estratégica é um termo amplo que põe em harmonia o objetivo, a missão, a visão e os valores de uma organização (Stead; Stead, 2008).

Toda organização deve ter um objetivo, uma noção de sua razão de ser e do que quer fazer. Sem noção de sua missão, visão e direção, a organização navegará sem rumo e fará o que é forçada a fazer ante pressões transitórias. Sua vida e seu comportamento não serão determinados pelo que ela decidiu, mas pelo que os outros decidem (Chiavenato, 2009, p.479).

183

As mudanças nas diversas esferas da vida social, globalização, tecnologias e outros que culminaram na atual sociedade da informação e conhecimento fazem ver as pessoas como o principal ativo e vantagem estratégica das organizações. Drucker (1992) já referenciava a mudança da sociedade para a sociedade do conhecimento através de técnicas de planejamento estratégico dos recursos. Restabelecer as estruturas internas das organizações a partir destas mudanças de paradigmas estabelece a necessidade de uma revisão nas formas como dinamizam as práticas administrativas, principalmente, as ligadas a produção, circulação e organização da informação e conhecimento.

Este conjunto de adequações e estratégias se bem conduzidas podem gerar as identidades nas organizações e descrever suas particularidades, conseqüentemente tornando-se uma vantagem competitiva de mercado e elevar o status da organização neste sentido como concorrente entre seus semelhantes.

2.1.2. Tendências e Ferramentas Tecnológicas para a Gestão Estratégica de Pessoas

Guimarães (2021) resume assim as tendências fundamentais da atual gestão estratégica de pessoas:

- Os recursos humanos são os recursos mais importantes;
- Sistemas de gestão de pessoas baseados em modelos conceituais;
- Ser suportada por tecnologias de TIC;
- A formação de pessoas é um investimento;
- Participação das pessoas (funcionários) em todas as atividades do trabalho;
- Ser deve ser uma função integrada da organização;
- Ter como objetivo fundamental a produtividade e satisfação profissional;

Dentro do propósito deste artigo, foi percebido que a grande tendência atual que concilia a TI ao RH são os softwares de gestão. Estes são utilizados para otimizar o tempo e agilizar processos, portanto a área de Gestão de Pessoas deve proporcionar esta ambientação aos funcionários, a qual é feita através de treinamentos, participação na vida da empresa, divulgação de objetivos, promoção de alinhamentos gerais entre outros.

Segundo Ferreira (2019), as principais vantagens da relação entre TI e RH, como tendência de gestão, são a redução de custos, otimização de satisfação dos funcionários e melhor entendimento da equipe. As tecnologias agilizam as interações, automatizam o tratamento dos dados e relacionam-nos para a tomada de decisões (informações), além de promover a eficiência da comunicação e estruturar as formas de trabalho (presencial, teletrabalho, etc.).

Em estudo mais específico em ambiente de inovação ligados a tecnologia, Montenegro e Carvalho (2009) afirmam que a comunicação é aliada dos processos de inovação tanto por fazer fluir as informações, matéria-prima da maioria dos processos produtivos na atualidade, mas por gerar a colaboração entre os membros da equipe e todo o seu entorno.

Mesmo em um mundo tão moderno e baseado na automação, valorizar as pessoas ainda se mantém como a principal política de gestão de pessoas, e fomentar as interações internas a organizações é fomentar e utilizar um dos aspectos fundamentais dos seres humanos que é a capacidade de utilizar e dinamizar os sistemas comunicativos. É possível aliar e potencializar esses dois princípios (automação e colaboradores) para alcançar vantagem competitiva e uma posição no mercado.

Segundo Chiavenato (2009), através do recrutamento interno é possível aproveitar melhor o capital humano das organizações, motivando e encorajando o desenvolvimento profissional dos colaboradores atuais. Porém observa que a opção pelo recrutamento interno,

pode gerar um bloqueio de novos talentos, podendo causar a estagnação do capital intelectual e prejuízos à renovação da cultura organizacional. Ao encontro desta problemática Harris e Brannick (2001, *apud* Santos; Moraes 2013) dizem que a aprendizagem é outro fator relevante, pois o capital intelectual substitui o capital financeiro e a capacidade intelectual substitui a força física como principal meio de produtividade. Aqui se abre mais uma esfera onde a comunicação pode ocupar um espaço estratégico para amenizar o estranhamento, construir pontes e acomodar inovação.

Quando se tem presente a função coordenadora das ações que as pretensões de validade normativas desempenham na prática comunicativa cotidiana, percebe-se por que os problemas que devem ser resolvidos em argumentações não podem ser superados de modo monológico, mas exigem um esforço de cooperação. (...) As argumentações servem para dirimir os conflitos de ações (Habermas, 1989 *apud* Montenegro; Carvalho, 2009, p.7).

Organizações que entendem este conceito investem em treinamentos e colhem os benefícios de uma força de trabalho rica em conhecimento. Os funcionários, por sua vez, compreendem que o aprendizado com base na cultura da organização melhora seu desempenho, o qual, por sua vez, aumenta as oportunidades de ganho pessoal.

Para Lawler (2005), na gestão do talento humano, a informação em relação aos funcionários permite às corporações personalizarem as políticas de compensações e incentivos, compreendendo o funcionário e estabelecendo seu potencial para contribuir para a obtenção do valor consistente com as expectativas do ser humano. Carvalho (2004), complementa que as ferramentas de TI ajudam na identificação das habilidades e competências dos funcionários, a relação destas com as demandas essenciais da organização no recrutamento e seleção, identificação de necessidades de treinamento e localização de especialistas.

A sinergia alcançada por meio de práticas de trabalho e recursos humanos é a essência para obter a geração de um sistema de alto rendimento. Carvalho (2004) cita algumas ferramentas tecnológicas para auxiliar a gestão de pessoas a saber:

Plataforma de gestão de competências onde podem ser aplicados processos para atrair, educar, desenvolver e manter seus profissionais conforme seus aspectos comportamentais.

Pesquisa de clima organizacional onde se criam ações que venham a contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos funcionários e melhoria da produtividade da organização.

Programas de capacitação que estimula a produção do mais e melhor.

Feedback contínuo que nada mais é que uma devolutiva ao funcionário após avaliação de suas ações e resultados obtidos. Esta ferramenta precisa fazer parte da cultura organizacional.

Avaliação de desempenho que analisa a performance individual dos funcionários.

Programas de remuneração e carreira que quando bem definido e transparente se torna um estímulo para atrair e manter os funcionários na organização e engajados com seus objetivos.

2.2 LIDERANÇA E SEU PAPEL ESTRATÉGICO

Segundo Day e Harrison (2007), embora o fenômeno da liderança seja tradicionalmente pesquisado e publicado, sua complexidade e multidimensionalidade dificultam a possibilidade de um consenso. Para Hemphill e Coons (1957 apud Bergamini, 2009), a liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.

Já na concepção de Jacobs (1970 apud Bergamini, 2009), liderança é uma interação entre pessoas na qual um apresenta uma informação de tal forma que os outros se sentem convencidos que é a forma correta. Enquanto para Stogdill (1990 apud Bergamini, 2009), liderança é um processo de influência que reconhece que os líderes podem influenciar por seus próprios exemplos. No século XXI, para Robbins (2006), a liderança é capacidade de influenciar um grupo de pessoas para alcançar metas e objetivos.

Nos conceitos apresentados, vê-se a mudança de visão durante as décadas desde 1950 passando de individual, focada na pessoa que lidera, chegando a 2010 com a postura do grupo de pessoas envolvidas estarem no processo de influência. Robbins (2010) publica os resultados de uma pesquisa com o objetivo de características da personalidade ligadas a liderança, na qual afirma que no máximo poderia existir sete traços comuns entre os líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, auto monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho. Mas a capacidade de prever a liderança a partir destes dados ainda continua modesta – teoria dos traços.

Hersey e Blanchard, apud Robbins (2010) pregam que a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado conforme a disposição dos liderados a executar as tarefas.

A teoria de liderança situacional percebe a relação líder-liderados como uma relação de pais e filhos no sentido que quanto mais maduros os liderados, menor o controle do líder. O comportamento eficaz do líder é pautado pela situação:

- Se há desmotivação ou incapacidade dos liderados, devem ter instruções claras e específicas; se forem incapazes, mas estão motivados, devem receber muita orientação para a tarefa e de relacionamento;

- Se são capazes, mas estão desmotivados, é necessária motivação, apoio e participação;

- Se são capazes e motivados, o líder não precisa fazer muita coisa. Para Barra (1998) o enfoque situacional enfatiza que a situação geral ou as necessidades de um grupo que determina o surgimento de certos tipos de líderes em determinadas circunstâncias. Portanto, a liderança seria produto de fatores diversos e não só dos traços pessoais do líder. O grupo é o protagonista e a situação que direcionará o tipo de liderança.

Robbins (2010) apresenta duas teorias de liderança—carismática e transformacional. A teoria da liderança carismática diz que os liderados atribuem ao líder capacidades extraordinárias de liderança. Os líderes possuem alto poder de referência influenciando o liderado através de valores e crenças. Já a teoria da liderança transformacional inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses - os líderes transformacionais são também carismáticos. Complementa ainda com o tipo de líder transacional que conduz ou motiva os seus na direção das metas estabelecidas através de esclarecimentos de papéis e regras para cumprimento das tarefas.

Para Covey (2002), o líder desse milênio será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou sistema de valores baseados em princípios. Desenvolver tal cultura será um desafio extraordinário e somente será alcançado por líderes com visão, humildade e coragem para aprender continuamente.

Segundo Bianchi (2008), o processo de gestão deve ser de toda a organização, os profissionais de recursos humanos devem ser parceiros estratégicos e seus gestores são os responsáveis pela condução destes recursos, onde a liderança acaba tendo papel fundamental.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Schein (2009) define a cultura como o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, abrindo a perspectiva de poder haver várias "culturas" diferentes em uma organização. Afirma ainda que a dificuldade em entender a cultura organizacional é distinguir as particularidades daquele grupo social, dentro de uma cultura mais ampla. Defende que o processo de formação cultural é idêntico ao processo de formação de grupos, através de padrões comuns de pensamentos, crenças, sentimentos e valores. Os valores e

crenças individuais dos líderes e fundadores se tornam um conjunto de definições compartilhado e validado pelos novos membros. O ambiente funciona inicialmente como um condicionador na formação da cultura, mas à medida que ela se sedimenta, a cultura passa a condicionar o que é percebido no ambiente.

Segundo Barreto *et al.* (2013, p. 34-35), “a cultura organizacional permeia os diversos níveis das organizações, exercendo reconhecida influência desde o comportamento dos profissionais e gestores até a formulação de estratégias e desempenho organizacional.”

Barreto *et al.* (2013, p. 35) ainda destacam que a cultura é caracterizada por três níveis: “artefatos – entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis; valores – que são as estratégias, os objetivos e as filosofias; pressupostos – que se referem a crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes”.

Para Chiavenato (2010), a cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas passando a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservadorismo e a manutenção da posição cedessem lugar à inovação e mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir. A atitude da organização e de seus líderes influenciam no comportamento de seus liderados. As organizações bem-sucedidas estão percebendo a importância de práticas gerenciais e culturas que privilegiem a participação dos funcionários, incentivando-os a terem valores e objetivos favoráveis à organização.

O líder pode empregar suas qualidades pessoais (como autoconfiança, convicção, capacidade de comunicação, etc.) em ritos de integração ou em ritos de degradação (como demitindo ou mudando gestores) conforme a vertente conservadora ou inovadora.

Block (2003 *apud* Barreto *et al.* 2013) afirma que as mudanças organizacionais para serem bem conduzidas, os líderes precisam estar atentos ao conservadorismo refletido nas crenças, valores, e rituais impregnados na cultura que podem atrapalhar os esforços para mudar a organização. Eles precisam, em certas circunstâncias, modificar aspectos chave da cultura, quando isto for possível, para que se ajustem às novas direções desejadas pela liderança e conjunto de membros da organização.

Apenas a efetiva e transparente utilização da cultura organizacional e liderança não é suficiente. É preciso que propiciem aos funcionários o sentimento de fazerem parte do todo.

Chiavenato (2010), argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na organização.

Em um artigo publicado na Harvard Business Review, Michael D. Watkins, empresário e professor da IMD Business School, defende que a cultura organizacional é

moldada por incentivos que podem ser recompensas monetárias, reconhecimento, progressão e até punições. O artigo cita que o propósito crucial da cultura é orientar as pessoas a encontrar a 'realidade' através de uma base de alinhamento de objetivos e ações (Watkins, 2013).

2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.4.1 EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nos últimos anos, tem crescido a expectativa e o questionamento acerca do papel da TI, tanto nas publicações acadêmicas como naquelas voltadas aos executivos e empresários e mesmo naquelas voltadas ao público em geral. De um lado, surgem dúvidas acerca dos resultados oriundos dos investimentos em TI. Por outro, há uma espécie de "encantamento" com as aplicações de TI que viabilizam mecanismos da chamada "economia globalizada", em especial os chamados e-commerce e e-business (Porter, 2001 *et al. apud* Laurindo *et al.* 2001).

Laurindo *et al.* (2001) e Joia e Souza (2009) destacam, além dos aspectos tecnológicos, os aspectos humanos (peopleware), os modelos de gestão e contextos organizacionais que também são considerados dentro do conceito de Tecnologia da Informação.

Keen (1996) é mais específico ao dizer que Tecnologia da Informação é mais abrangente que o processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais. Divide a evolução da TI nas organizações em quatro períodos conforme abaixo:

1º Período - Processamento de Dados

Em 1960 os computadores começaram a se tornar importantes para as grandes e médias organizações, embora limitadíssimos quanto a aplicações e incompatíveis entre si. Na década de 1970, as linhas telefônicas de voz (analógicas) passaram a permitir o acesso a terminais remotos de computadores e as telecomunicações se tornam uma base tecnológica.

2º Período- A Era dos Sistemas de Informações

Em meados de 1970 as transformações tecnológicas começaram a abrir novas opções para a transformação de dados em informações. O computador passa a processar diversas tarefas simultaneamente com vários usuários e surgem os pacotes de software que, combinados com a flexibilidade dos terminais, estimularam uma série de inovações.

3º Período - A Era da Inovação e Vantagem Competitiva

Em 1980 os gerenciadores de banco de dados se tornaram disponíveis nos computadores pessoais (PC), assim as atenções se voltavam para o mercado em busca de novas estratégias com base das tecnologias de TI. Mesmo com todos os avanços os computadores ainda eram incompatíveis entre si, dificultando a troca de informações.

4º Período - A Era da Integração e Reestruturação do Negócio

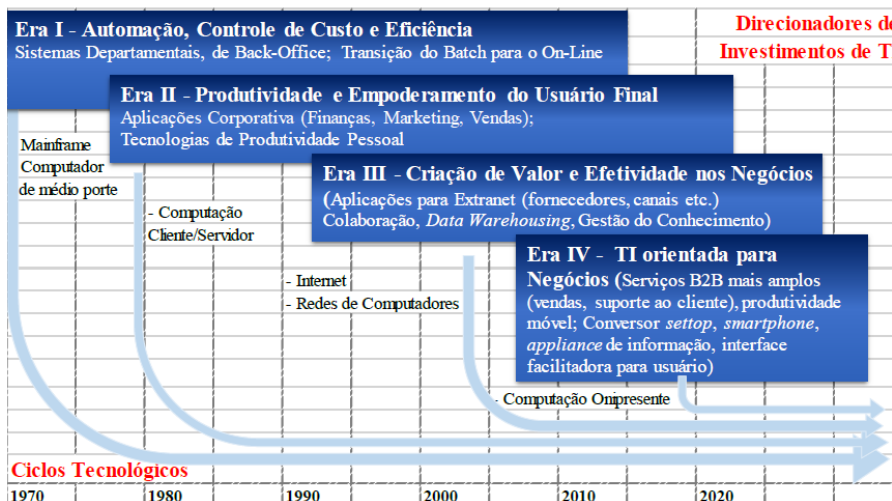
Na década de 1990, sistemas abertos, integração e modelos se tornam itens essenciais nos departamentos de sistemas acabando com a incompatibilidade. A integração tecnológica flexibilizou e facilitou a troca e o acesso às informações otimizando o funcionamento da organização.

A mudança se acelerou em quase todas as áreas do negócio e da tecnologia. A transformação e utilização das ferramentas da TI se tornaram globais e as distinções entre computador e comunicação desaparecem mudando radicalmente o mundo dos negócios.

Autores mais recentes destacam para a TI atual a capacidade de gerar negócios e oportunidades. Segundo Laurindo *et al.* (2001) é preciso explorar não apenas a capacidade da TI em gerar eficiência e eficácia, mas de acompanhar a dinâmica do novo mercado e potencializar vantagens competitivas para a organização, inclusive com oportunidades criadas pela própria tecnologia. Para Silvius (2006), o papel da TI evoluiu de suporte operacional e automatização de tarefas a facilitador e atualmente de inovação e diferencial estratégico provendo valor ao negócio.

190

Figura 1 - Evolução da TI no ambiente organizacional



Fonte: Adaptado de Silvius (2006).

Vê-se pelas “Eras” descritas a transição de computação centralizada focada em departamentos das organizações, para a computação em duas camadas (cliente/servidor) e tecnologias para produtividade pessoal. Na terceira etapa, iniciam-se ações para colaboração e externalização das informações através de canais e gestão de conhecimento. Finalmente chega-se à era atual com a computação presente em todos os recursos tecnológicos possíveis. O foco são negócios, produtividade e mobilidade.

2.4.2 Gestão de pessoas na área de TI

Segundo Silva *et al.* (2015), o gestor de TI deve aproveitar os recursos tecnológicos para gerar competências organizacionais e com uma visão estratégica e inovadora para os negócios, direcionar os processos e recursos de TI ao encontro das expectativas e necessidades organizacionais, liderando pessoas para este objetivo. Mclean e Smits (2012) apontam a dificuldade de encontrar esse profissional visto que para um líder sozinho é muito difícil abarcar todas as responsabilidades esperadas diante de uma atuação tão ampla (tecnologia e negócios). Afirmam também que para o gestor de TI é ainda importante que conheça (de forma generalizada) sobre finanças, marketing, produção e outros saberes das demais áreas. Assim, o gestor de TI possui desafios técnicos, de autodesenvolvimento, de ser integrador e ainda o desafio em relação ao fator humano que é a gestão de pessoas.

Ainda para Mclean e Smits (2012), o exercício de liderança do gestor de TI é empoderado a partir de fontes como posição hierárquica, domínio sobre a tecnologia que ele gere e pelo poder sobre as pessoas conquistado a partir da construção de alianças e relacionamentos com outros executivos e gerentes, além de seus liderados.

Ferreira (2019), gerente de Customer Success da Grou relata porque a TI e a gestão de pessoas devem caminhar juntas: “A tecnologia desenvolve ferramentas que promovem a disrupção digital. Muitas dessas ferramentas são voltadas para a área de recursos humanos.”

Complementa que os gestores pouco sabiam sobre as competências e habilidades do seu time e que era comum um profissional talentoso estagnado em uma função que não aproveitava sua capacidade. As aplicações digitais criadas pela TI para a gestão de pessoas mudaram essa realidade, tornando possível o melhor reconhecimento de talentos.

Atualmente a grande estratégia para conquistar a melhoria da produtividade nas organizações é a certeza de ter uma equipe motivada e capacitada. Por isso, é fundamental que, além do conhecimento técnico, o profissional também tenha características como uma boa comunicação, pró atividade e resiliência, visto que em situações de crise, por exemplo,

são essas as características que auxiliam em tomadas de decisões assertivas (Ullmann, *RH e o segredo para tornar a gestão de TI mais ágil e eficaz*, 2018). Ullmann ainda discorre sobre a necessidade de as organizações garantirem o bom desempenho das equipes de TI através de especializações, fluência em idioma, feedback e recompensas.

Estudos da (ISC)² e States of the CIO (Florentine, 2020; Ferreira, 2019) apontam que o déficit de profissionais no mercado é um problema que engloba toda a América Latina, tendo o Brasil como o maior país afetado devido a economia inconstante nos últimos anos. Algumas boas práticas para garantir o bom rendimento da equipe e manter um bom clima organizacional seriam:

- a) comunicação clara com as equipes;
- b) estabelecimento metas de produtividade;
- c) reuniões periódicas de alinhamento dos processos com as equipes;
- d) reavaliação de processos e ajustando para obter melhores resultados;
- e) sempre proporcionar uma atmosfera agradável no ambiente de trabalho;
- f) feedbacks devem ser parte da cultura aplicando-os periodicamente;
- g) priorização máxima para treinamentos e desenvolvimento das equipes.

192

Como um bom exemplo de boas práticas, temos a lição da Google atuando em sua gestão de pessoas. A empresa deixa diversos canais abertos para que funcionários possam fazer perguntas e dar sugestões, e inclusive trabalham com a própria rede social e serviço de conversas – o Google+ e o Hangouts – para facilitar a comunicação. Todas as semanas a Google realiza um fórum de colaboradores, onde as 20 principais questões que surgiram naquele período são discutidas e soluções são sugeridas. Nas relações de trabalho também existe conversa: a empresa faz uma pesquisa periódica com os funcionários para avaliar os gerentes de projetos. Os melhores são recompensados e tratados como professores e modelos para os demais, que recebem apoio e treinamento constante para se desenvolverem cada vez mais.

Estas práticas e aprendizados devem ser usados para melhoria do ambiente de trabalho e gestão de pessoas nas organizações, sobretudo no setor de TI que é o berço da inovação e apoio a todas as áreas. Nem todos os anseios dos funcionários são passíveis de serem atendidos, mas muitos dependem apenas de uma reforma na cultura da organização.

2.5 METODOLOGIA

A pesquisa da qual deriva este artigo se caracterizou como aplicada, qualitativa, descritiva e com pesquisa de campo com uma amostragem de integrantes dos setores de TI em empresas de 9 diferentes ramos de atuação no mercado.

Em relação aos procedimentos adotados, usou-se de levantamento via formulário eletrônico do Google forms. Foram elaborados dois questionários um direcionado para o funcionário ligado ao setor de TI e outro aos gestores desta equipe baseados nas indicações de elementos motivadores do engajamento citados pelos diversos autores referenciados neste artigo, sobretudo Schein, Bergamini e Chiavenato.

As pesquisas de campo obtiveram as percepções dos entrevistados sobre assuntos:

- liderança;
- cultura organizacional;
- práticas de gestão de pessoas;

Responderam ao formulário 38 funcionários e 22 gestores. A pesquisa foi aberta em 04/10/2021 e encerrada em 03/11/2021. A partir das respostas coletadas e mapeadas foi feita uma análise interpretativa com base na fundamentação teórica deste trabalho.

193

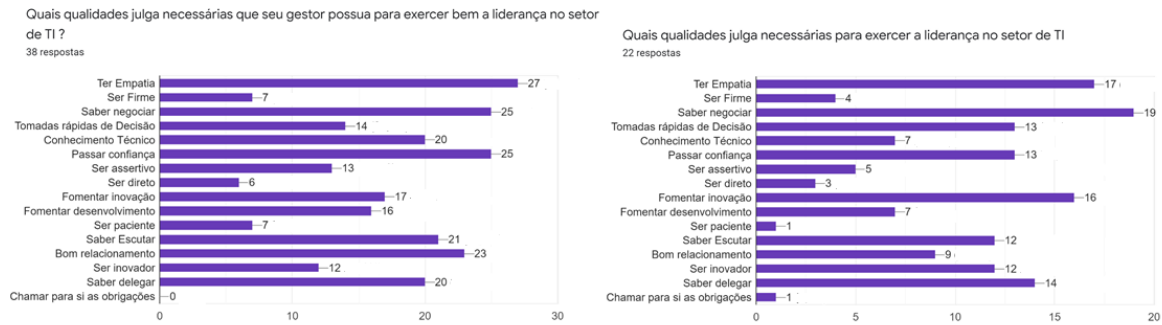
2.6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação dos dados será feita de forma a destacar alguns elementos que guiam o objetivo deste artigo seguido das reflexões pertinentes ao seu respectivo arcabouço teórico. Os gráficos são apresentados de forma dupla para mostrar a visão do funcionário e dos gestores.

Quanto aos ramos de atuação das empresas onde os inqueridos atuam têm-se 71,5% de funcionários ligados a Tecnologia e Seguros e entre os gestores 68,2% estão alocados na Tecnologia e Educação.

Qualidades necessárias para o gestor exercer a liderança—Os funcionários destacam as qualidades: Empatia, Negociação, Ser Confiável, Relacionamento Interpessoal e ser um bom Ouvinte. Já o gestor, destaca qualidades de Negociação, Empatia, Inovação e Delegação. Existe uma diferença interessante, pois os pontos de vista dos gestores são mais focados em aspectos que envolvem interesses da organização enquanto o dos funcionários envolvem aspectos mais humanos e de relacionamento. Enquanto para estes se percebe uma visão de líder de caráter carismático Robbins (2010) aquele a tendência seguiria para líderes de visão mais integradora Krausz (1991).

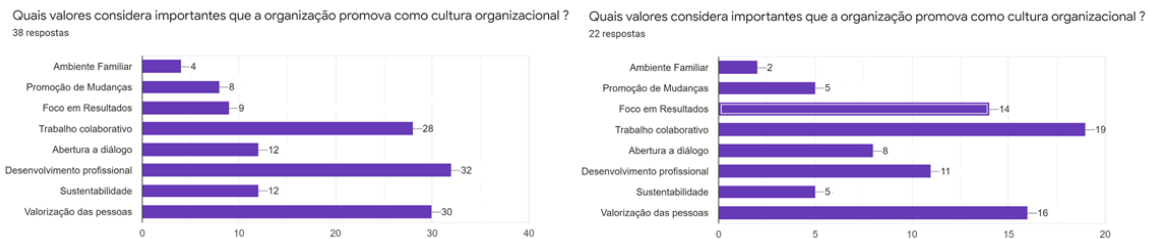
Figura 2 – Liderança



Fonte: dados da pesquisa

Valores importantes como cultura organizacional – Existe consenso nos pontos de vista dos funcionários e gestores entrevistados quanto ao papel que a cultura organizacional desempenha. Isto vai ao encontro da afirmação de Chiavenato (2010) em relação a modernização desta base estrutural das empresas, cedendo lugar à inovação e mudanças de hábitos. A divergência é o item Foco em Resultados que pode ser explicado pelas responsabilidades do gestor frente ao cargo que ocupam e retorno para a organização.

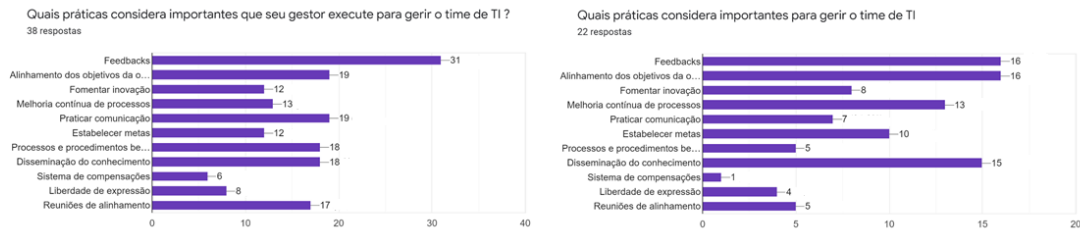
Figura 3 – Cultura organizacional



Fonte: dados da pesquisa

Práticas e ferramentas para gestão do time de TI – Para os funcionários, apenas a prática de Feedback se destaca de forma evidenciada havendo um equilíbrio nas demais (alinhamento, comunicação, conhecimento). Para os gestores destacam, além do Feedback, o Alinhamento aos Objetivos da Organização e a Disseminação de conhecimento. A partir destes gráficos vale considerar a importância do Feedback como ferramenta de gestão, principalmente, se analisarmos as tendências de modelo de liderança almejado pelos funcionários: que as lideranças sejam referências quanto aos valores da empresa e inspiradores para o alcance de seus próprios objetivos (Robbins, 2010). O resultado ainda demonstra que a ferramenta pode ser uma abertura para apoiar os gestores atingir os objetivos das empresas, considerando que o feedback é uma interface capaz de interagir as capacidades e expectativas dos funcionários e da organização.

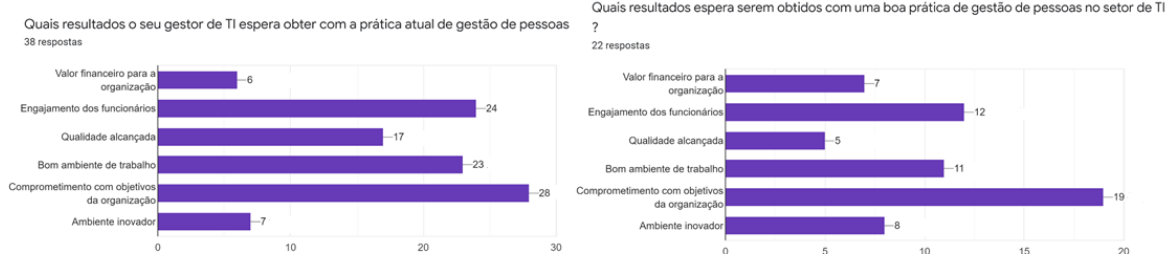
Figura 4 – Time de TI



Fonte: dados da pesquisa

Resultados esperados com a prática atual de gestão de pessoas em sua organização, ressaltam o cumprimento de objetivos, engajamento das pessoas e a manutenção do bom ambiente de trabalho. O que nos leva a concluir que há um alinhamento nas expectativas que convergem principalmente na cultura organizacional (artefatos, valores e pressupostos (Barreto *et al.* 2013)) e na liderança, que pode ser visto como característica dos profissionais que atuam nestas áreas.

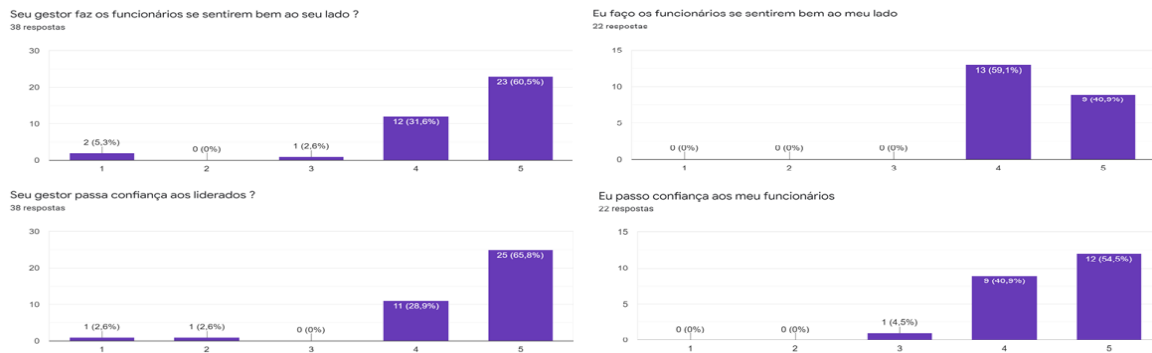
Figura 5 – Gestão de pessoas



Fonte: dados da pesquisa

Relação entre gestor e funcionários - Podemos notar que os gestores recebem mais de 90% das pontuações 4 e 5 nas visões de funcionários e gestores. A análise evidencia que a manutenção da confiança e bom relacionamento entre gestores e funcionários vai ao encontro da proposição de Wilson e Alexander (1997) que cita a prática de integração do ambiente pessoal como um fator essencial para uma boa gestão.

Figura 6 – Bem estar



Fonte: dados da pesquisa

3 CONCLUSÕES

O sucesso e fracasso das organizações estão relacionados à atuação das lideranças para capacitar, estimular e motivar as pessoas. Do ponto de vista de gestão estratégica de pessoas, é muito importante focar nas percepções da postura e papel do líder pelos funcionários e pelo gestor. A falta de alinhamento entre estas visões gera perda de liderança do gestor e desmotivação ao funcionário.

O estudo evidencia que os pontos de vista do gestor são mais focados em aspectos organizacionais e a visão dos funcionários envolve aspectos mais humanos. É fundamental que aconteça uma leitura muito clara dos motivadores dos funcionários em suas diferentes funções dentro da organização. Os profissionais de TI anseiam não apenas estarem em um ambiente estimulante, produtivo e inovador, mas também um ambiente de acolhimento e de liberdade de expressão, que fica evidente com a análise dos resultados relativos às qualidades necessárias para exercer a liderança.

Os motivadores corretos devem ser levantados a partir do uso de ferramentas como avaliações de desempenho e feedback contínuo bem como testes de aptidão. A partir daí é possível através de técnicas de gestão de RH identificar onde o funcionário poderá ser mais eficiente para a organização e estar realmente motivado e feliz em suas atividades.

A interação entre o setor do RH e os gestores/líderes é fundamental, pois este quem realiza ou avalia a pesquisa de grau de motivação com o funcionário e colhe estas percepções, enquanto aquele o capacita para interpretar e avaliar tais resultados.

É essencial que na liderança exercida, exista a possibilidade de praticar feedbacks, integrar o grupo, aprender, haver comprometimento, cooperar e respeitar havendo interdependência entre líderes e liderados acrescentado de recompensas. A sintonia entre funcionários e líder gera o sentimento de pertencimento dos funcionários facilitando a

aproximação e o alinhamento com as convicções dos líderes e, conseqüentemente, juntando-se aos objetivos da empresa e dos funcionários.

Espera-se do líder um “ser humano”. Que tenha conhecimento das necessidades de seus liderados, que saiba ouvir, seja flexível, entusiasta e que se ponha no lugar dos funcionários ao definir tarefas e metas a serem atingidas pela equipe. Espera-se alguém que venha trazer desafios, motivações e limitações quando necessário.

É importante o cuidado para que a empatia e alianças de relacionamento não ultrapassem a barreira a ponto do líder ser relapso em relação à condução dos mecanismos de recompensas e punições. Uma conduta permissiva, um relacionamento profissional informal demais, uma posição pouco firme com metas e indicadores pode comprometer o desempenho. Precisa haver uma dosagem entre a manutenção das alianças e a postura de líder – que é esperado não apenas pelos liderados, mas também pela alta gestão estratégica acima do líder.

Em relação à liderança, a pesquisa apontou para um profissional capaz direcionar a equipe, que inspire confiança, demonstre conhecimentos na área que atua e habilidades comunicacionais, pelas quais poderá assumir de interlocutor entre os interesses da empresa e as expectativas dos funcionários.

Um líder que conheça bem seu time, que consiga se adaptar ao momento, à situação e principalmente ao seu time conduzindo-os para o objetivo comum. Este tipo de líder é fruto de investimento da organização no desenvolvimento desta pessoa e será necessária uma aculturação para desenvolver estes princípios.

Os valores definidos na cultura organizacional podem dar este direcionamento, mas trabalhar com valores e princípios é algo que vai além de seguir padrões e procedimentos. Atitudes simples como ir para a cantina com os trabalhadores, saber respeitar um período pós-parto para o pai e para a mãe e outros relacionados a convívio social e empatia.

Assim como o feedback e avaliação de desempenho, a gestão do conhecimento é uma ferramenta essencial para disseminação da própria cultura organizacional, manutenção do nível de conhecimento dos funcionários e propiciar motivação. A motivação pela gestão de conhecimento pode ser obtida de várias formas como tarefas gerenciadas pelo gestor, treinamentos internos, repasse de informações, etc.

Na construção da cultura organizacional devem ser planejados quais valores realmente estão em concordância com os objetivos da organização. A fim de preparar a organização para este complexo processo de avaliação das capacidades do time e posteriormente capacitá-lo, deve-se usar as boas práticas como alinhamento dos objetivos da organização aos dos funcionários, incentivo ao desenvolvimento pessoal e à inovação, sistemas de recompensas, programas de nivelamento de conhecimento e treinamento nas funções exercidas pelos

funcionários gerando motivação e conseqüente engajamento. Tudo isto se resume na valorização do funcionário transmitindo a ele o sentimento de ser acolhido, de pertencer à organização.

A cultura organizacional precisa se atentar às atualizações dos valores e condutas empresariais visto que o mundo está muito dinâmico. Os funcionários de tecnologia, em especial, possuem o sentimento de “sempre poder mais”, quando em um ambiente livre e produtivo, visto que hoje parece não ter limites para o que se faz com tecnologia. Porém, é fato que existam limites conforme atividades exercidas e políticas da empresa, por exemplo. Isto pode causar, em algum momento, o sentimento de frustração por “não poder mais” o qual pode ser evitado com uma gestão que requer habilidades e conhecimentos específicos nesta atuação da TI.

Uma das evidências da pesquisa é que as organizações precisam se adaptar aos novos cenários e desafios do mundo da TI. O espaço que o setor ocupa dentro de uma organização pode interferir na implantação de estratégias mais atualizadas na gestão de pessoas a ele ligado. Mesmo em organizações que são de TI ou grandes organizações cuja este departamento tenha um papel de destaque (hoje em dia em quase todas as organizações de médio porte e acima) existe resistências à mudança. Ainda não são frequentes as organizações cujos seus setores de TI possuem flexibilidade de horário, trabalho *home office*, *no dress code* e outros benefícios e desejos que os novos funcionários desta área têm considerados atrativos para se manterem na empresa.

Nas mudanças organizacionais, para serem bem conduzidas, os líderes precisam estar atentos ao conservadorismo refletido nas crenças, valores, pressuposições e rituais que podem atrapalhar os esforços para evoluir a cultura da organização. Será preciso, em certas circunstâncias, modificar aspectos chave da cultura para que se ajustem às novas direções desejadas pela liderança e conjunto de membros da organização. A mudança neste aspecto, deve ser feita de forma planejada, quase cirúrgica, mas deve ocorrer.

Finalizando, existem muitas formas de promover o engajamento dos funcionários de TI, mas elas passam, em geral, por adequações ou transformações nas organizações. Solicitam mudanças no pensamento organizacional (crenças e valores), na forma de contratar e motivar as pessoas, na escolha de líderes e na forma de avaliar e recompensar todo este time. Para este objetivo serão necessários novas práticas e ferramentas além da análise do ambiente para definir quais instrumentos e técnicas devam ser usadas. A preparação do líder apresenta-se como um caminho que se encontra com a motivação do time, provoca o engajamento e conseqüentemente facilita o alcance dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, J.; WILSON, M.S. **Liderando entre culturas: cinco habilidades vitais**. São Paulo: Futura. 1997.
- Barra, E. **Psicologia Social**. 2. ed. Concepción: Universidad de Concepción, Vicerrectoría Académica, Ministerio de Educación, 1998.
- BARRETO, L. M. T. da S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/55830>.
- BERGAMINI, C. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo, Editora Atlas. 2009
- BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. Dissertação - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- CARVALHO, R. *et al.* Memória organizacional. In: SILVA, R. V. da; NEVES, A. **Gestão de organizações na era do conhecimento**. São Paulo: Editora Sirenews, 2004.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- COVEY, S. **Liderança baseada em princípios**. São Paulo: Elsevier, 2002.
- DAY, D. V.; HARRISON, M. A multilevel, identity-based approach to leadership development: human resource management review. v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>.
- DRUCKER, P. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a Virada do Século**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FERREIRA, J. **RH e TI: como conciliá-los para alcançar melhores resultados?** 2019. Disponível em: <https://grougp.com.br/blog/rh-e-ti/>.
- FLORENTINE, S. **Os 12 cargos de TI mais difíceis de serem preenchidos nas organizações**. 24 fev. 2020. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/os-12-cargos-de-ti-mais-dificéis-de-serem-preenchidos-nas-empresas/>.
- GUIMARÃES, B. **Departamento pessoal (DP): veja rotinas, funções e como funciona**. 28 jul. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/departamento-pessoal>

GUIMARÃES, B. **Gestão de pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares**. 30 jul. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>.

JOIA, L. A.; SOUZA, J. G. A. Articulando modelos de alinhamento estratégico de tecnologia da informação. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v.7, n. 2, p. 252-269, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/774/articulando-modelos-de-alinhamento-estrategico-de-tecnologia-da-informacao/i/pt-br>.

KEEN, P. **Guia Gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para organizações e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KRAUSZ, R. **O Poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T., CARVALHO, M. M. de; RABEHINI JR, R. **O papel da tecnologia da informação nas estratégias das organizações**. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2001000200005>

LAWLER, E. E. Making strategic partnership a reality. **Strategic HR Review**, v.4, n. 3, p. 3, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14754390580000595>.

LIMA, C.M; CARVALHO, L.S. Informação, comunicação e inovação: gestão da informação para inovação em uma organização complexa. **Informação & Informação**, Londrina, v.14, n.2, jul./dez., p.1,-20, 2009. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/137>.

MASCARENHAS, A. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Learning. 2008.

200

Mclean, E. R.; SMITHS, S. J. Management, Leadership and the roles of the CIO. **International Leadership Journal**, v.6, n.9, p. 3-20, 2014. Disponível em: <http://internationalleadershipjournal.com/wp-content/uploads/2019/07/Winter-2014-Vol.-6-No.-1.pdf>.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, B.; MORAES, J. A valorização das pessoas em organizações premiadas com o troféu bronze pelo programa gaúcho da qualidade e produtividade. **Rev. de Adm. De Empresas Eletrônica**, n. 3, 2016. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/download/392/329>

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVIUS, A. Does ROI matter? Insights into the true business value of IT. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**. 9. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/250219231_Does_ROI_matter_Insights_into_the_true_business_value_of_IT

STEAD, J.; STEAD, W. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, v.1, n., p. 62-81, 2008.

ULLMANN, L. RH e o segredo para tornar a gestão de TI mais ágil e eficaz. **Mundo RH**, 03 mar. 2018. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/rh-e-o-segredo-para-tornar-gestao-de-ti-mais-agil-e-eficaz/>

XAVIER, C. A importância da gestão estratégica de pessoas nas organizações. 2011. **Administradores**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas>.