

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Fernando Bortoli Sartori

GOVERNANÇA DE TI EM AGÊNCIA DE PUBLICIDADE: ESTUDO E
ELABORAÇÃO DE PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Porto Alegre

2018

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Fernando Bortoli Sartori

GOVERNANÇA DE TI EM AGÊNCIA DE PUBLICIDADE: ESTUDO E
ELABORAÇÃO DE PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de Tecnologia da Informação, pelo curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Governança de Tecnologia da Informação Baseada em Padrões Internacionais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Josiane Brietzke Porto

Porto Alegre

2018

Governança de TI em Agência de Publicidade: estudo e elaboração de Plano Diretor de Tecnologia da Informação

Fernando Bortoli Sartori¹

¹Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
Porto Alegre – RS – Brasil
{nandobs@gmail.com}

Abstract. *This article explores IT Governance in the context of advertising agencies, whose main objective is to propose an IT Master Plan for a company in this field, using the case study method. The techniques of documentary research, participant research and interviews were used as sources of evidence that supported the preparation of the first IT Plan of this company. The main results of the research showed that the IT department has to align its initiatives for the evolution of the business in order to meet the strategic objectives of the company.*

Resumo. *Este artigo explora a Governança de TI no contexto de agências de publicidade, tendo como objetivo principal a proposição de um Plano Diretor de TI para uma empresa deste ramo, por meio do método de estudo de caso. Empregou-se as técnicas de pesquisa documental, pesquisa participante e entrevistas como fontes de evidência que embasaram a elaboração do primeiro Plano de TI desta empresa. Os principais resultados da pesquisa mostraram que o departamento de TI precisa realizar o alinhamento de suas iniciativas para a evolução do negócio, visando atender os objetivos estratégicos da empresa.*

1. Introdução

A era da informação abriu novos horizontes as organizações, que se fazem representar nas redes de comunicação no intuito de se manterem em contato e cumprirem seus papéis no atendimento dos anseios da sociedade. Esse modo de viver conectado, estruturados em uma teia apregoada pela Internet e seus serviços, sendo suportada por diversas outras ferramentas tecnológicas, marcam a vida atual e descrevem o caminho por onde se irá tráfegar em um futuro cada vez mais conectado, expõe Jamil (2000).

Esse cenário sobrecarregado de informações abriu novos mares, muitos ainda desconhecidos pelas empresas de publicidade, as quais, em sua maioria, estavam confortáveis em seus modelos tradicionais de atuação, estáveis, até então, pelos grandes investimentos publicitários em mídias tradicionais, como televisão e rádio, pela maioria dos clientes. Mas o impacto da televisão sobre a consciência dos consumidores já não é mais absoluto e vem declinando com o passar dos anos.

Segundo Sampaio (2016a), o empoderamento dos consumidores é o fato originário, bem como a consequência principal, de uma série de circunstâncias revolucionárias, resultante da combinação da globalização da economia, da hipercompetição que se espalhou em praticamente todas as categorias, da revolução tecnológica transversal a diversos setores da sociedade e da hipercomunicação que se estabeleceu entre as pessoas e as instituições.

Esses “novos mercados” exigem rápida adaptação das organizações as mudanças, forçando que saiam de suas zonas de conforto, onde estavam, até então,

estruturadas, pressionando as mesmas à repensassem suas atividades, processos, formas de atuação e até seu modelo de negócio. Assim, as ações relacionadas precisam se intensificar, porque a competição, a sociedade e a tecnologia se intensificaram.

No segmento de estratégias empresariais, vê-se o surgimento de novas empresas e consultorias da área de pesquisa e coleta de dados, as quais competem pelos clientes para fornecerem subsídios para os processos de tomadas de decisão, lidado com diferentes bases de dados para estudos e análises de marketing.

Sendo vital para a Tecnologia da Informação (TI) buscar e apoiar a evolução e continuidade do negócio, racionalizar recursos e melhor empregar os esforços para os objetivos e novos desafios impostos a organização. Visando o melhor aproveitamento do orçamento de tecnologia e o enfoque no atendimento aos direcionais estratégicos estabelecidos pela organização.

Este artigo aprofunda os conhecimentos relacionados à Governança de TI, dentro do contexto de agências de publicidade, apresentando resultados de um estudo de caso realizado em uma agência de publicidade de Porto Alegre, alvo deste estudo. Como proposta, esta pesquisa buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Dentre as várias expectativas existentes perante a TI, quais estariam mais alinhadas as necessidades e objetivos do negócio? Delineando assim como deveria ser elaborado o plano diretor de TI da organização em estudo.

Sendo assim é objetivo principal deste trabalho a construção do Plano Diretor de Tecnologia da Informação para a organização objeto deste estudo. Destaca-se que este é o primeiro Plano Diretor de TI da empresa e foi construído com base nos resultados da pesquisa realizada, obtidos através dos diferentes métodos de coleta empregados. Sendo embasado nas necessidades expostas durante a pesquisa pela organização, estando alinhado as estratégias e necessidades desta.

Além dessa seção introdutória, este trabalho está organizado em mais cinco seções. A segunda seção traz o referencial teórico para embasar o tema. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada no estudo. A quarta seção apresenta o estudo de caso realizado, apresentando a organização onde o mesmo foi aplicado e os resultados da pesquisa documental, participante e das entrevistas. A quinta seção apresenta os achados do processo de pesquisa e a base da proposta do Plano de TI. Por fim, a seção de conclusão apresenta as considerações finais obtidas, a partir do trabalho desenvolvido, apontando as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2. Referencial Teórico

A exposição do referencial teórico a seguir, busca instruir ao leitor os conceitos nos quais este trabalho se sustenta, permitindo assim embasar as ideias expostas, legitimando as ponderações e argumentos apresentados.

2.1 Governança de TI

Nos últimos anos, o termo ‘governança’ ganhou destaque no pensamento das organizações em resposta aos diversos exemplos que demonstram a importância da boa governança e também aos desafios impostos aos negócios em mercados cada vez mais globalizados. Sendo motivada por diversos fatores, embora a maior transparência de administração seja o principal motivador.

A Governança Corporativa de TI é definida pela Norma ISO/IEC 38500 (ABNT, 2009, p. 3) como “O sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização”.

Devendo ser responsabilidade de diretores e executivos da alta administração que a Governança de TI esteja contida na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e entenda as estratégias e os objetivos da organização. Organizações bem-sucedidas reconhecem que a diretoria e os executivos devem aceitar que a TI é tão significativa para os negócios como qualquer outra parte da organização. Seja em funções de TI ou de negócios, Diretores e gestores devem colaborar e trabalhar em conjunto com a finalidade de garantir que a TI esteja inclusa na abordagem de governança e gestão. Agregado a isso, cada vez surge mais leis e regulamentos, que estão sendo aprovados e estabelecidos para atender a essas necessidades.

Segundo Fernandes (2014, p. 15) “O principal objetivo da Governança de TI é alinhar a TI aos requisitos do negócio, considerando soluções de apoio ao negócio, assim como garantia da continuidade dos serviços e a minimização da exposição do negócio aos riscos de TI”. Continua citando, como desdobramentos do objetivo principal:

- Promover o posicionamento mais claro e consistente da TI em relação às demais áreas de negócio da empresa;
- Promover o alinhamento e a priorização das iniciativas de TI com as estratégias do negócio;
- Promover o alinhamento da arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações as necessidades do negócio, em termos de presente e futuro;
- Promover a implantação e melhoria dos processos operacionais e de gestão;
- Promover a tecnologia da informação junto à estrutura de processos possibilitando a Gestão de Risco e *Compliance* para continuidade operacional da empresa;
- Promover o emprego de regras claras para responsabilidade sobre decisões e ações relativas a TI dentro da empresa.

A Governança de TI pode ser apresentada conforme a Figura 1:

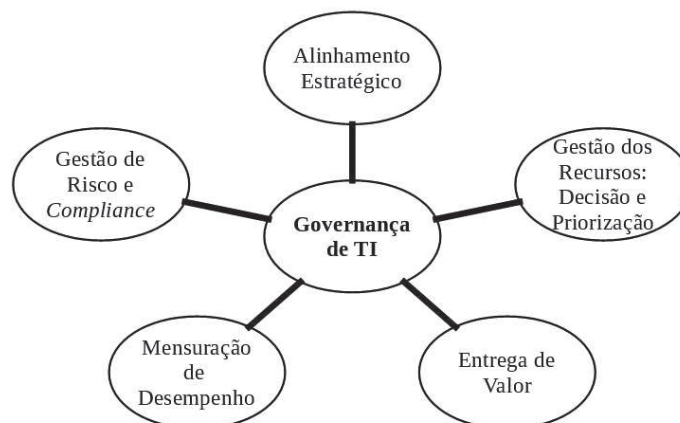


Figura 1. Governança de TI.

Assim, pode-se concluir que a Governança de TI, como uma disciplina, busca direcionar a TI para atender ao negócio e, também, monitorá-la para verificar a conformidade com o direcionamento estabelecido pela administração da organização. Portanto, a Governança de TI não é somente a implantação de modelos de melhores práticas, devendo promover o alinhamento da TI com o negócio, seguindo suas estratégias e objetivos, tanto na aplicação dos recursos, como na gestão dos serviços de tecnologia da informação, fomentando mecanismos que garantam a continuidade do

negócio, promovendo controles internos, garantindo *compliance*, gestão de risco e alinhamento as demais restrições e normas existentes.

2.2 Gestão Estratégica de TI

Conforme Joia (2012, p. 137) “o alinhamento estratégico de TI é desejado pela organização porque ela quer ter certeza de que a tecnologia da informação está dando retorno ao investimento realizado, em termos de valor para a organização.” Contudo, valor não é apenas um aspecto objetivo, ele tem uma dimensão subjetiva forte. Ou seja, além de existir, o valor deve ser percebido, e nessa percepção entram os fatores inerentes ao relacionamento humano.

As ações para um bom alinhamento estratégico devem atuar na organização, com a sua cultura, seus métodos, seus instrumentos de trabalho, sua história e com as pessoas que dela participam. A tecnologia da informação não afeta apenas como as atividades individuais são executadas, pois através de novos fluxos de informação, aumenta consideravelmente a capacidade de uma empresa explorar ligações entre atividade que estejam ocorrendo dentro ou fora da organização (JOIA, 2012).

Em todo processo há a criação e a utilização de diferentes tipos de informação. O uso da tecnologia da informação gera mais dados à medida que um produto é utilizado e/ou uma empresa executa suas atividades, permitindo a coleta de informações que antes não estavam disponíveis. Essa maior disponibilidade de dados incentiva a adoção de outras tecnologias da informação para analisá-los e utilizá-los.

A cada instante as empresas precisam de maiores integrações tecnológicas, conforme os múltiplos sistemas, utilizados pela mesma, produzem quantidades cada vez maiores de dados. Estes dados passam a ser ativos informacionais de grande valor para as organizações, os quais podem, se devidamente analisados, servir para balizar estratégias do negócio, como até transformá-lo completamente gerando novos produtos e serviços que atendam às necessidades da sociedade. Nesse contexto, a segurança da informação passa a ser peça-chave para garantir a integridade do negócio, protegendo e zelando, não apenas pela operação em si, mas também pelo valor dos ativos informacionais. Além de atender a marcos regulatórios (leis, normas e regras) garantido a conformidade da organização, minimizando riscos e reduzindo custos.

O modelo de adequação organizacional (*Organizational Fit Framework*) proposto por Michael John Earl (1996), permite que a gestão estratégica de TI seja decomposta em três domínios, os quais se relacionam entre si e com a estratégia organizacional (*Organizational Strategy*) da empresa. Permitindo assim, além das indicações para um plano estratégico, descrever processos para cada domínio os quais assegurem que os aspectos de gestão necessários sejam continuamente lembrados e respondidos. Os três domínios são:

- estratégia de sistemas de informação (*IS strategy*);
- estratégia de tecnologia da informação (*IT strategy*);
- estratégia de gestão da informação (*IM strategy*).

Pode-se ver sua estruturação na Figura 2, conforme Joia (2012):



Figura 2. Organization Fit Framework.

Preocupada em responder à pergunta “O quê?” (*What?*), a estratégia de sistemas de informação atenta-se no conjunto de aplicações e sistemas de informação imperativos a organização, sendo direcionada pelas demandas dos usuários e suas necessidades de negócio. Deve ser responsabilidade dos gerentes gerais, pois ela pode existir não só no nível corporativo, mas também nas unidades estratégicas de negócios (*SBU - Strategic Business Unit*). Essa estratégia foi apelidada por Earl (1996) como “Negócios com TI” (*Business with IT*).

A estratégia de tecnologia da informação (*IT Strategy*), preocupa-se em responder à pergunta “Como?” (*How?*). Cuida do conjunto de ofertas de tecnologias e infraestruturas necessárias para a organização, sendo de responsabilidade dos especialistas da área de TI. Deve ser estruturada em nível corporativo, assim, dando maior visibilidade sobre as práticas, as potencialidades de economia de escala e integrações entre as unidades de negócio, além das atividades de controle gerencial como um todo. Busca uma coerência na arquitetura tecnológica corporativa, com estabilidade e preocupada com as integrações e garantias de fornecimento. Apelidada por Earl (1996) como “TI com Negócios” (*IT with Business*).

Já a estratégia de gestão da informação (*IM Strategy*) procura responder à pergunta “Quem?” (*Who?*). É focada na administração e organização da TI, definindo: quais e de quem são os cargos responsáveis pela gestão de TI; suas respectivas responsabilidades e atribuições; qual o desempenho esperado e de que forma será medido e avaliado; e, por fim, qual será enfoque e a forma como a TI será gerida. Esta estratégia recebeu de Earl (1996) o apelido de “Negócios e TI” (*Business and IT*). Apresentando desafios mais perenes, em comparação com as anteriores que lidam com constante mudança, essa estratégia deve receber maior atenção, corroborado ao fato de que cada vez mais problemas, das anteriores, são resolvidos por meio de processos e atividades associado a estratégia de gestão da informação.

Finalmente, a estratégia organizacional (*Organizational Strategy*), que nada mais é do que a estratégia geral da organização, seus atributos e características como um todo, procura responder à pergunta “Por quê?” (*Why?*). Esta, dá o devido direcionamento a todas as demais estratégias, citadas anteriormente, clarificando o contexto organizacional e a intenção estratégica, orientando as escolhas organizacionais e a configuração da cadeia de valor. Consolidando à estratégia de negócio na Governança de TI.

2.3 Plano Diretor de TI

Segundo Fernandes (2014, p. 18), “o processo de alinhamento estratégico da tecnologia da informação procura determinar qual deve ser o alinhamento da TI em termos da

arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades presentes e futuras do negócio. Este processo é executado no contexto do Plano de Tecnologia da Informação”, sendo apresentado na Figura 3, conforme Fernandes (2014).

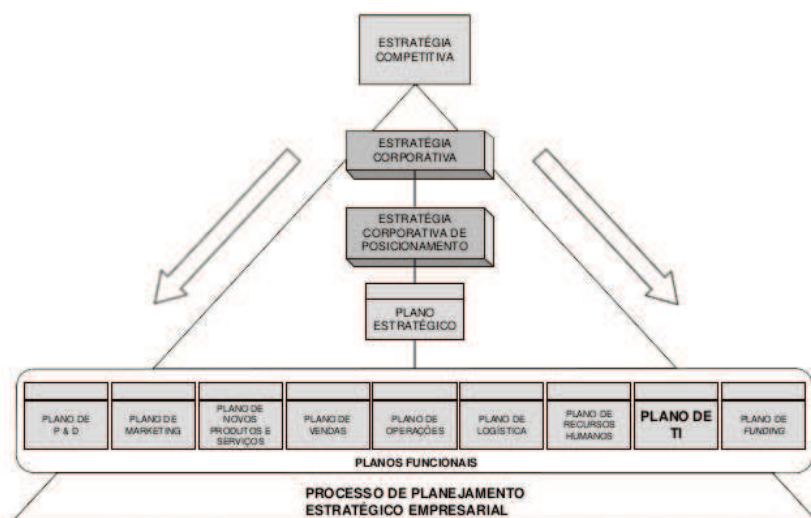


Figura 3. Processo de Planejamento Estratégica Empresarial.

O Plano Diretor de TI é denominado por Fernandes (2014) como Plano de Tecnologia da Informação (PTI) ou, simplesmente, Plano de TI. Indica também que este plano pode ser subdividido em dois, um para o negócio e outro para os projetos e serviços específicos de TI:

- Plano de TI – Negócios: consiste nos projetos, serviços e inovações da TI para o negócio, como implantação de novas aplicações, manutenções de aplicações, implantação de sistemas integrados de gestão de serviços de TI e de projetos de infraestrutura para apoiar os processos de negócio da organização.
- Plano de TI – Internos: consiste nos projetos e inovações que a TI tem que implantar para atender ao Plano de TI – negócios, tais como a implantação de processos operacionais e gerenciais, desenvolvimento de recursos humanos, capacitação de pessoal, estratégia de *sourcing*, segurança da informação, arquitetura da informação, arquitetura tecnológica, organização, estabelecimento de objetivos de desempenho, etc.

Constituindo, para Fernandes (2014), o principal produto do processo de alinhamento estratégico, o Plano de TI deve incorporar elementos que, uma vez documentados, permitem a comunicação clara dos objetivos, produtos e serviços de TI para todos na organização, conforme mostra a Figura 4, conforme Fernandes (2014).



Figura 4. Componentes do Plano de TI.

Entretanto, para este estudo, serão guardadas as devidas proporções e trabalhar-se-á com um plano único, o qual permitirá um entendimento consolidado e representará as necessidades da organização objeto de estudo de forma unificada. Como referências de modelos, diversos planos diretores de TI foram pesquisados na internet, com o intuito de buscar referências para a elaboração do Plano de TI da organização objeto de estudo. Foram consultados planos reais utilizados por diferentes organizações, das quais cita-se: a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES; o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão do Brasil; o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação – ITI; e o Instituto Federal Catarinense – IFC. Além desses, utilizou-se como referência o Guia de Elaboração de PDTI do SISP – Sistema de Administração de Recursos e Tecnologia da Informação.

Com bases nesses planos, optou-se por definir uma estrutura básica, descrita abaixo, a qual reflete de maneira adequada a realidade e as necessidades da organização estudada:

- Comitê de TI: é a entidade responsável pelas relações entre a TI e o negócio, devendo ser formado por representantes da TI e das outras áreas da empresa, tem a prerrogativa de dirigir o alinhamento das ações e dos investimentos para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, bem como priorizá-los, além de avaliar os resultados do desempenho da TI;
- Organização da TI: descreve a área de TI organizacionalmente, quanto à sua estrutura, arquitetura, processos e recursos. Apresenta o organograma da área, com suas características e relação com a organização, evidenciando a hierarquia e as relações de subordinação e comunicação. Por fim, informa as atividades e funções desenvolvidas pela área;
- Princípios e Diretrizes: apresenta as normas e regras que norteiam o comportamento de todos os colaboradores com relação à TI, os princípios e as diretrizes que servem para o alcance dos objetivos do plano, orientando o seu conteúdo, apoiando na priorização de necessidades e critérios para aceitação de riscos;
- Referencial Estratégico de TI: apresenta a definição da missão, visão, valores e objetivos estratégicos da área de TI, que estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização;
- Análise SWOT: consta a matriz de SWOT, apresentando o posicionamento estratégico da TI, com a identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças em relação aos ambientes interno e externo da organização;
- Plano de Ações e Investimentos: descreve quais ações devem ser executadas para que os objetivos definidos sejam alcançados, apontando responsáveis, prazos e recursos necessários para investimentos e custeio;
- Plano de Gestão de Pessoas: apresenta as iniciativas quanto aos recursos humanos necessários para alcançar os objetivos e ações estabelecidas. Planejando os investimentos em capital humano, de acordo com as necessidades identificadas e objetivos estabelecidos, considerando a execução direta e indireta;
- Plano de Gestão de Riscos de TI: registro dos riscos de TI identificados, com sua probabilidade de ocorrência, impacto, critério de aceitação, ações preventivas e de contingência e seus respectivos responsáveis.

2.4 Panorama Atual da Propaganda

Para Patriota (2006), a propaganda se encontra inserida em um novo cenário atualmente. Uma atividade que está dividida entre a resolução de antigas questões, como a saturação da mídia e espectadores, além da pulverização dos esforços de comunicação em inúmeras mídias, ao mesmo tempo em que lida com questões extremamente atuais, como a convergência entre tecnologia e comunicação e o surgimento das novas mídias.

O principal problema, segundo Sampaio (2016a), é que a propaganda era uma atividade bem mais simples e mais previsível há décadas atrás do que é atualmente e será no futuro próximo. As grandes evoluções e revoluções que a comunicação de marketing passou nos últimos anos terminaram gerando uma enorme insegurança sobre o que é de fato positivo e o que é negativo. Fazendo-nos ponderar sobre o que é real, verdadeiro, e o que é apenas uma distorção de nossa miopia pessoal, profissional e até institucional.

Diante desta estagnação e da recessão vivida pelo mercado publicitário brasileiro, combinado ao abandono que encontramos hoje na utilização dos meios de comunicação tradicionais, muitos profissionais e planejadores de mídia têm optado por retirar grande parte da propaganda desses meios e distribuí-la em novas formas de mídia e outros mecanismos para se chegar ao consumidor de forma mais segmentada e assertiva.

Esta mudança tem implicações paradigmáticas na maneira de pensar as novas formas e meios de comunicação. Isso pois, nas vertentes clássicas, considerava-se um conteúdo informacional uno e indivisível, porque estavam fundamentadas sob o conceito de uma transmissão sem distorções. Já hoje em dia, nos termos da comunicação interativa, reconhece-se o caráter múltiplo, complexo, sensorial e participativo do receptor, implica em conceber a informação (mensagem) como manipulável, sujeita a uma intervenção permanente pelo receptor/consumidor.

Segundo Sampaio (2016c), para as agências desempenharem seu papel ideal de serem as grandes formuladoras e integradoras da comunicação de marketing dos clientes, precisam capacitar-se melhor em diversas frentes. Recentemente, tem se falado sobre as funções de consultoria e gestão, adicionalmente à de criação e produção, especialmente na publicidade.

Mas para cumprir da melhor forma seu papel de serem as consultoras, criadoras e gestoras da comunicação de seus clientes, as agências precisam estar sintonizadas com as novas realidades do mercado e entender, de forma mais profunda, as possibilidades e funções das múltiplas alternativas de comunicação, tecnologias, instrumentos e meios, de forma a orquestrar sua utilização, seja através de atuação direta de seus quadros ou incluindo o emprego de fornecedores especializados.

2.5 Trabalhos Relacionados

A construção metodológica deste artigo teve grande influência pelo estudo realizado por Costa (2014). Nesse estudo, os conhecimentos de Governança de TI foram aprofundados tendo como objeto de análise uma organização do setor industrial, diferindo deste artigo quanto a área do objeto de estudo e pesquisa, mas possibilitando a avaliação comparativa dos resultados obtidos deste estudo anterior, com os resultados obtidos na presente pesquisa. A comparação dos resultados dos dois estudos pode trazer informações relevantes sobre as nuances da Governança de TI, em diferentes setores. Contudo, não sendo a proposta deste artigo, não serão abordadas as análises comparativas, deixando a cargo do interesse do leitor a busca e o aprofundamento nas análises de ambos trabalhos.

Além deste, o estudo apresentado por Aguiar (2014) contribuiu como referencial para a condução da pesquisa, visto a similaridade metodológica entre elas. Nesse estudo,

foram empregados os métodos de pesquisa documental, observação direta e entrevistas para a coleta de dados no estudo de caso de uma operadora de planos de saúde.

Outro estudo relacionado, é de Silva (2012), o qual também teve como objetivo propor um plano diretor de TI a uma organização do ramo de telemarketing. Contudo, a metodologia aplicada constitui principalmente de pesquisa bibliográfica, além do levantamento informacional do pesquisador. Este estudo contribuiu como referencial de elaboração de Plano Diretor de TI.

3. Metodologia

Conforme Goldenberg (2000), a Metodologia Científica é muito mais do que algumas regras de como fazer uma pesquisa. Ela auxilia a refletir e propicia um 'novo' olhar sobre o mundo: um olhar científico, curioso, indagado e criativo. A pesquisa científica exige criatividade, disciplina, organização e modéstia, baseando-se no confronto permanente entre possível e impossível, entre o conhecimento e a ignorância. Assim, para a realização deste trabalho, buscando o atingimento dos objetivos descritos anteriormente, será utilizado o método científico descrito neste capítulo.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para o entendimento, quanto a forma da pesquisa aplicada neste estudo, são apresentados a seguir os elementos estruturais da mesma, os quais definem como esta foi desenvolvida para o atingimento de seu objetivo. Desta forma, este trabalho se caracteriza conforme Santos (1999), segundo seu objetivo, como uma pesquisa exploratória.

Explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade a um fato ou fenômeno. Quase sempre busca-se essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar, ao pesquisador, novas fontes de informação.

Na maioria das vezes a pesquisa exploratória envolve a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Estas pesquisas têm intento de proporcionar uma maior proximidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, com objetivando o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de um (ou de poucos) objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso é oportuno nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a formulação de hipóteses ou reformulação do problema. Pode-se definir um estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Este estudo deve ter um planejamento bastante flexível, envolvendo na maioria dos casos o levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas experientes, análise de exemplos, entre outras atividades que estimulem a compreensão.

Conforme Yin (2010), caso pode ser algum evento ou entidade que é menos definido que um único indivíduo. Já se realizam estudos de caso sobre decisões, sobre programas de vários tipos, sobre o processo de implantação de alguma coisa em alguma empresa ou entidade e sobre uma mudança organizacional.

Para tanto, esta pesquisa seguiu as etapas ilustradas na Figura 5.



Figura 5. Delineamento da pesquisa.

3.2 Unidade de Análise

Este trabalho busca aprofundar a pesquisa na organização objeto de estudo, uma agência de publicidade focada em comunicação integrada e planejamento estratégico de marketing sediada em Porto Alegre, mas com atuação nacional. Esta será melhor descrita no transcorrer do estudo de caso.

Com enfoque na análise da área de TI da organização, em sua relação com as demais áreas da empresa e as expectativas quanto a sua atuação para o atingimento dos objetivos estabelecidos pelas áreas e pela organização como um todo. Os moldes da estrutura atual da área de TI são relativamente novos, em comparação com a existência da empresa, constituída por três pessoas, de um total de 70 colaboradores da organização, das quais: uma atua nos atendimentos técnicos cotidianos; outra responde pela gestão interna e cotidiana da área; e uma terceira, sendo um consultor externo, responde pelo alinhamento estratégico e apoio técnico especialista. Desta forma a área atende todas as demandas da empresa relacionadas à tecnologia e telecomunicações.

Esta trabalho se limitará a analisar as necessidades da empresa para compor o primeiro Plano de TI desta, que visará o alinhamento as diretrizes estratégicas da organização.

3.3 Coleta de Dados

De acordo com Yin (2010), as evidências do estudo de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para tal, a definição dos métodos e instrumentos de coleta de informações a serem empregados, se fazem necessários.

Segundo Santos (1999), procedimentos de coleta são os métodos práticos utilizados para juntar as informações, necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato, fenômeno e/ou problema. Como instrumentos de coleta de informações sobre a TI na organização em estudo, serão utilizados a pesquisa documental, a pesquisa participante e entrevistas com as lideranças estratégicas.

Para maximizar os benefícios dos dados obtidos pelas fontes de evidências estabelecidas, seguiu-se três princípios neste estudo de caso, guardadas as devidas proporções, os quais são descritos por Yin (2010) da seguinte forma:

- múltiplas fontes: o uso de múltiplas fontes de evidência que convirjam no mesmo tema;
- um banco de dados do estudo de caso: a criação de uma base de dados do estudo de caso com uma estrutura formal das evidências para seu utilizada na avaliação dos resultados;
- um encadeamento de evidências: o relacionamento das evidências e seus vínculos com os dados coletados, com as questões de pesquisa e as conclusões que destas se chegou.

3.3.1 Pesquisa Documental

Segundo Santos (1999), a pesquisa documental se vale de materiais (fontes) que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com objetivos da pesquisa. Um ponto importante é de que o estudo documental não deve ser confundido com o bibliográfico. Algumas fontes documentais que podemos citar são tabelas estatísticas, relatórios de empresas, documentos informativos arquivados, fotografias, comunicações ou correspondências profissionais, etc.

As vantagens do emprego da pesquisa documental é que esta fornece uma fonte rica e estável de dados; possui um custo baixo, pois exige apenas disponibilidade de tempo e acesso aos documentos; não exige contato com os sujeitos da pesquisa, que pode ser difícil ou mesmo impossível em alguns casos. Contudo, a subjetividade dos documentos pode ser um limitador, desse modo para garantir a representatividade os pesquisadores usam um grande número de documentos e selecionam outros aleatoriamente.

Segundo Wainer (2007), através da análise de documentos e de dados o pesquisador tem acesso a procedimentos formais da organização. Contudo, não se limitando apenas aos documentos internos, abrangendo outros que possam fornecer informações relacionadas. Foram utilizados como fontes de informação os documentos internos:

- Planejamento Estratégico da Organização, contemplando as proposições de Reposicionamento deste ano que ainda estão sendo elaboradas;
- Planejamento de Comunicação e Marketing de 2016 da empresa;
- Pesquisa: Análise da Concorrência – Publicidade & Marketing, realizada pela equipe de pesquisa e planejamento interna em setembro de 2016;
- Pesquisa: Análise do Posicionamento de Agências de Comunicação, realizada neste ano de 2017 pela equipe de pesquisa e planejamento da empresa, com o objetivo de entender o que está acontecendo no mercado de comunicação e como as agências estão se posicionando;
- Planejamento de projetos da área de TI de 2016;
- Pesquisa Anual do Uso de TI, 28ª Edição, 2017;
- Controles de Gastos com TI e Faturamento da Empresa de 2014, 2015 e 2016;

- Controle Orçamentário de 2017 e Previsão Orçamentária para 2018.

As informações contidas nesses documentos foram utilizadas para a compreensão e análises da organização e da área de TI, contudo não estão descritas como o texto original dos documentos internos, respeitando o anonimato da empresa objeto de estudo.

3.3.2 Pesquisa Participante

A pesquisa participante caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. Segundo Wainer (2007), até pode-se ter acesso a documentos da organização, mas o principal é que se observe as pessoas trabalhando, e que se interaja com elas, não só para entender o que elas estão fazendo, mas para criar um relacionamento de confiança e descontração entre o pesquisador e os sujeitos.

O objetivo principal é entender como as pessoas trabalham, e normalmente esse entendimento não é possível apenas entrevistando ou conversando com as mesmas. Isto ocorre pelo fato de muitas das práticas serem tácitas, assim, as pessoas não são conscientes o suficiente para falarem sobre elas, e se forçadas a fazê-lo, elas poderão deturpar, reinterpretar e até filtrar muitas das práticas.

Para isso, os sujeitos precisam estar confortáveis, sem qualquer perturbação originária da presença do pesquisador, para que exerça suas atividades normalmente, mantendo suas rotinas cotidianas. Além disso, o pesquisador precisa observar um conjunto amplo de comportamentos e práticas.

No contexto da organização analisada, o pesquisador é um membro consultivo, atuante na área de TI já a alguns anos, eliminando assim o risco de perturbação dos indivíduos durante as observações e análises realizadas. A presença no ambiente da organização é regular, com objetivos profissionais alinhados aos deste trabalho, permitindo assim que as atividades sejam exercidas em ambiente real. Também ocorre a participação do pesquisador em reuniões com temas estratégicos, o que permite observar e captar informações sólidas e relevantes ao objetivo da pesquisa, sendo essas informações analisadas no transcorrer da pesquisa.

3.3.3 Entrevistas

Conforme Wainer (2007), o que caracteriza o estudo de caso é que o pesquisador interage com os sujeitos geralmente de uma forma semiformal, através de entrevistas e conversas programadas, e normalmente têm acesso a documentos, dados e outros materiais da organização. O objetivo da pesquisa de estudo de caso é descobrir “o que as pessoas escrevem” e “o que as pessoas dizem”, ou, em outras palavras, descobrir as práticas formais da organização e os valores, as opiniões e as atitudes dos sujeitos.

Para Yin (2010), as entrevistas são uma das fontes mais importantes para a coleta de informações para o estudo de caso. São conversas guiadas, normalmente por um roteiro com perguntas conversacionais e imparciais, permitindo que esta se desenrole com fluidez e sem influenciar o entrevistado.

Dessa forma, o roteiro constante no Apêndice A, foi elaborado como fio condutor dos temas a serem abordados, com suas questões formuladas com imparcialidade. Além disso, elas foram sequenciadas visando possibilitar uma fluidez dos assuntos pelos entrevistados, deixando que seu raciocínio transcorra de forma construtiva.

As entrevistas foram realizadas individualmente, previamente agendadas no ambiente da organização e todas gravadas com autorização dos participantes. Posteriormente, os áudios foram transcritos em arquivos no formato textual e esses documentos gerados foram utilizados no processo de análise dos dados.

Segundo Wainer (2007), através de entrevistas com os sujeitos o pesquisador pode descobrir aspectos importantes desses participantes, coisas que eles “querem e podem falar”, ou seja, suas opiniões e valores, suas práticas e atividades, entre outras informações. Assim, a primeira entrevista foi realizada com o diretor-presidente, sócio majoritário e principal interessado da empresa. Ao final, foi-lhe apresentada para sua apreciação a relação dos colaboradores a serem entrevistados na pesquisa, sugerida pelo pesquisador. Conforme as sugestões do diretor-presidente, novos sujeitos foram incluídos e outros retirados, deixando assim a relação final abrangendo 8 colaboradores dos diferentes níveis da organização: do operacional; passando pelo gerencial; corpo diretivo; e proprietário.

3.4 Técnicas para Análise dos Dados

Segundo Wainer (2007), os métodos qualitativos diferem dos métodos quantitativos porque se ocupam de variáveis que não podem ser medidas, apenas observadas. A pesquisa qualitativa é, em suma, descritiva. Geralmente, suas informações não são quantificáveis, sendo os dados obtidos são analisados indutivamente. Assim, as interpretações dos fenômenos e a atribuição de significados são essenciais no processo de pesquisa qualitativa.

Os dados foram analisados seguindo a técnica de análise de conteúdo dos registros encontrados nos documentos indicados, no levantamento participativo e nas transcrições das entrevistas realizadas. Seguindo uma estratégia analítica, onde os dados foram analisados, categorizados e tabulados de forma a apresentar as evidências para que se possa tirar conclusões (Yin, 2010).

4. Estudo de Caso

Goldenberg (2000) afirma que na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não está na representatividade numérica em si, mas sim no aprofundamento da compreensão objeto analisado, seja de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória.

4.1 Caracterização da Organização

Objeto de estudo deste trabalho é uma empresa do segmento de propaganda, podendo ser definida como uma agência de publicidade e propaganda, com sede em Porto Alegre no Rio Grande do Sul, e sendo referenciada neste trabalho como “Agência X”. Esta definição foi adotada para preservar o sigilo da organização e de seus dados apresentados no decorrer deste estudo, como também das pessoas que dele participaram.

Empresa com 30 anos de atuação, chegou a possuir um corpo de mais de 120 funcionários, mas atualmente conta com cerca de 70, os quais trabalham principalmente na sede em Porto Alegre. Existe também um escritório comercial em São Paulo, onde poucos funcionários trabalham alocados, sendo principalmente utilizado pelos colaboradores que viajam para atender os clientes, sediados neste polo comercial.

Suas atividades envolvem principalmente o atendimento a clientes, que estão espalhados pelo território nacional, demandando que os profissionais envolvidos com essas atividades viagem com frequência para atender os clientes. Esse trabalho remoto necessita de comunicação constante e ativa, de integração e recursos tecnológicos que permitam o atendimento das demandas dos clientes, sendo de suma importância para a operação da empresa, exigindo da área de TI uma preocupação constante com os serviços associados.

Os ramos de atuação dos clientes são bastante variados, mas podemos separá-los nos grupos de agronegócio, indústria, moda e serviços.

Desde sua fundação em 1984, buscou não ser uma agência de publicidade de formatos tradicionais, pensando desde o início em uma comunicação integrada para os

seus clientes. Definiu o seu negócio como uma agência de múltiplas formas de comunicação, preocupando-se com o futuro onde a propaganda em formatos tradicionais apresenta certas incertezas e inseguranças para os anunciantes. Por trabalhos realizados a clientes e suas marcas foi premiada mais de 400 vezes, sendo reconhecidas por eles em prêmios conquistados no âmbito nacional e internacional.

No passado, chegou a formar um grupo de comunicação, junto com outras empresas com diferentes expertises. O grupo não existe mais mas ainda existem algumas empresas, contudo estas não são independentes, figurando a Agência X como a “mãe” de todas.

Nos últimos cinco anos vem passando por diferentes iniciativas de reestruturar as suas atividades, visando a cada arrojo adaptar-se as novas demandas do mercado. Gerando mudanças em sua estrutura de operação, em seus processos, nas atividades realizadas, no surgimento de novas funções e desaparecimento de outras, entre outros. Atualmente, a empresa está estruturada conforme o organograma da Figura 6.

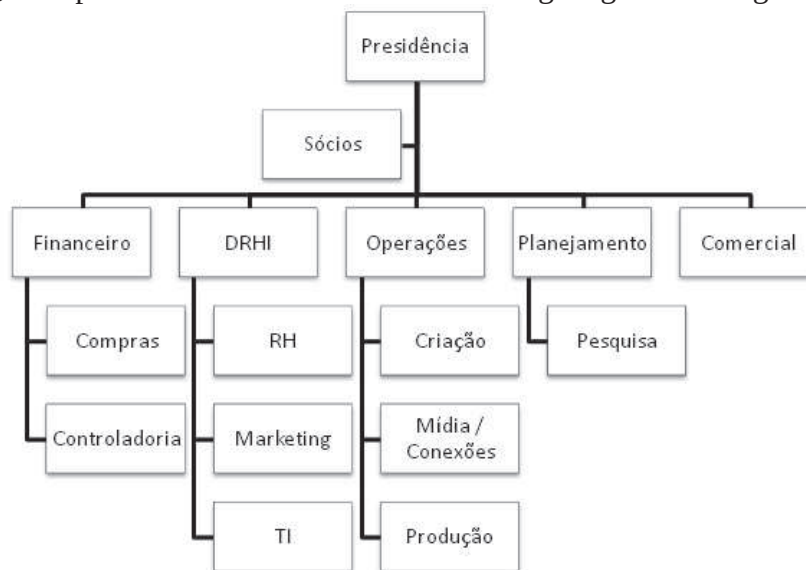


Figura 6. Organograma da Agência X.

4.2 Dados Obtidos na Pesquisa

Os resultados obtidos nesta pesquisa foram analisados e comparados, conforme descrito nesta seção, e as conclusões foram expressas no final deste artigo.

4.2.1 Pesquisa Documental

Um dos principais direcionadores para se realizar o alinhamento da TI com o negócio é o planejamento estratégico da empresa. O pilar central, deste planejamento estratégico, está na Criatividade Estratégica, a qual se traduz através do exercício constante dos valores estabelecidos pela organização, que são: conhecimento profundo dos clientes e inteligência mercadológica; foco no resultado dos clientes; lideranças inspiradoras; processo criativo e integrado; e estrutura viabilizadora de entregas assertivas.

Nesses derivativos, pode-se identificar como objetivos para área de TI da organização: o apoio nos processos de pesquisa e busca de informações, interna e externamente; na sustentação, através de ferramentas, da disseminação e integração dessas informações; suporte aos mecanismos de monitoria de resultados dos clientes e ao estabelecimento de indicadores de performance (KPI) das ações, como também, ferramentas para tal; e, não menos importante, a manutenção de toda estrutura e serviços de tecnologia e comunicação da empresa, sustentando processos focados, assertivos e colaborativos entre as áreas, além de promover os seus próprios serviços de forma qualificada e proativa.

O negócio da agência X passa por uma crise de identidade e, neste momento, ela está reposicionando, definindo “qual é” e “como deve ser” o seu negócio para o futuro, buscando adaptar-se às novas lógicas do mercado. Evidentemente, os serviços de publicidade e propaganda continuam, mas a forma como estes são executados e gerenciados passa a ser o diferencial estratégico, que Agência X, precisa ter para se manter e crescer no mercado entregando valor com os seus serviços aos clientes.

Para apresentar esse processo de entrega de valor aos clientes, este é descrito e explicado através da metodologia de trabalho, a qual não será apresentada neste trabalho, para guardar o devido sigilo e também por não ser o tema do mesmo. Contudo, de sua análise pode-se levantar algumas necessidades que a área de TI tem responsabilidade de atuar, as quais estão ligadas principalmente as soluções de captação, armazenamento, transformação e apresentação de informações, que serão utilizadas nas campanhas e ações dos clientes. Podem ser ferramentas que suportam as diversas atividades de pesquisa, como também possibilitem a busca em bases de dados externas, façam o armazenamento e a transformação destes dados para que, de alguma forma, possam ser analisados e apresentados a quem for consumi-los.

São objetivos definidos no plano de comunicação e marketing da agência X: a nacionalização da empresa; e a apresentação de sua metodologia para o mercado. Esta proposta visa fomentar os negócios e estimular as prospecções pela área comercial, estimulando o crescimento da empresa com a estratégia de marketing do negócio. A empresa tem como missão gerar sucessos empresariais para seus clientes. Isso se dá através da geração de negócios para eles, fazendo com que estes vendam mais. Para tornar isso factível, deve-se gerenciar de forma primorosa a complexidade das ações propostas pela agência aos seus clientes, tornando isso uma especialidade, para assim criar valor com suas entregas, fazendo com que as marcas dos clientes cresçam.

Essas estratégias de marketing possuem metas específicas para mensurar a evolução da comunicação nos diferentes meios, como também o aumento de sua base de relacionamento nos públicos ali definidos, os quais estão separados em dois grupos: de negócio e de comunicação. Neste primeiro, tem-se os *prospects*, os clientes e os antigos clientes. E no segundo grupo, tem-se os veículos de comunicação, as universidades e os fornecedores. Dentro destes, ainda são segmentados em personas, mais especificamente, em diretores de marketing, analistas de marketing e o próprio mercado. Busca trabalhar a comunicação da Agência X através de mídia espontânea e nos canais próprios, além de eventos do segmento de publicidade e propaganda.

Pode-se traduzir como necessidades deste plano de comunicação, que a área de TI pode colaborar e apoiar, a consolidação de métodos e ferramentas que permitam o melhor gerenciamento das ações, o monitoramento e a apresentação dos resultados que chamelem a proposta definida pela agência, de realizar seu trabalho de maneira estratégica, criativa e que possa ser propagado em diferentes plataformas de comunicação do cliente, gerando resultados mensuráveis.

Identificou-se na pesquisa análise da concorrência, realizada pelo grupo de pesquisa e planejamento interno em setembro 2006, que foram analisados como concorrentes, grandes *players* de outros segmentos, como tecnologia, consultoria e comunicação, não contemplando empresas de comunicação concorrentes no modelo tradicional, ou seja, não constavam neste *benchmarking* outras agências de publicidade e propaganda.

Este fato demonstra a preocupação da Agência X quanto aos novos direcionamentos do negócio, a qual parece estar aberta a repensar de maneira estratégica, o seu modelo de negócio para algo novo e, de certa forma, inovador no mercado de comunicação. Evoluindo na análise deste documento, identifica-se que a TI passa a ter um papel fundamental na reformulação e renovação do negócio, também

destacada nos direcionais estratégicos, devendo direcionar recursos e propor soluções que agregam aos serviços prestados pela Agência X aos seus clientes.

Já a pesquisa realizada sobre o posicionamento das agências de comunicação, teve como objetivo entender o que está acontecendo no mercado e como as agências estão se posicionando frente a essas mudanças. Nesta pesquisa, foram analisadas agências concorrentes no âmbito regional, nacional e mundial. Visto os objetivos relatados anteriormente, pode-se perceber que não há um direcionamento padrão, todas estão, de certa forma, buscando pelo seu diferencial estratégico.

Contudo, algumas tendências puderam ser identificadas: trabalhar as ações de comunicação para promover integração e envolvimento direto com o público consumidor, buscando criar a conexão com as pessoas; a digitalização da comunicação, com ações multiplataforma; e, em algumas, foi identificado o viés de performance, com foco nos resultados concretos. Essas tendências reforçam a necessidade da área de TI de buscar o alinhamento com a estratégia do negócio, estimulando a inovação das ações de comunicação construídas na Agência X, como também apoiar e promover o melhor desempenho com a construção de indicadores para acompanhar a performance das áreas e das operações de maneira geral.

O documento do planejamento de projetos de TI teve sua primeira versão elaborada pela consultoria externa, como uma de suas primeiras disposições. Este plano propunha várias iniciativas para melhorar e solucionar problemas existentes dentro da empresa, sendo atualizado anualmente, momento no qual eram retirados os projetos concluídos e incluídos as novas propostas. Entretanto, para o ano de 2017, este planejamento sequer foi atualizado, com justificativa no corte de recursos da área de TI e crise econômica, o que deixou todos os projetos parados e as propostas em espera para um melhor cenário no futuro.

Neste documento estão relacionados um total de 26 projetos, os quais possuem uma estimativa na ordem de R\$ 350.000 de investidos para a realização dos projetos devidamente especificados. Os projetos estão classificados por prioridade e por status da especificação, com escopo, plano, cronograma e orçamento do projeto. Os gráficos abaixo apresentam a quantidade dos projetos quanto a classificação por prioridade e status de especificação, respectivamente.

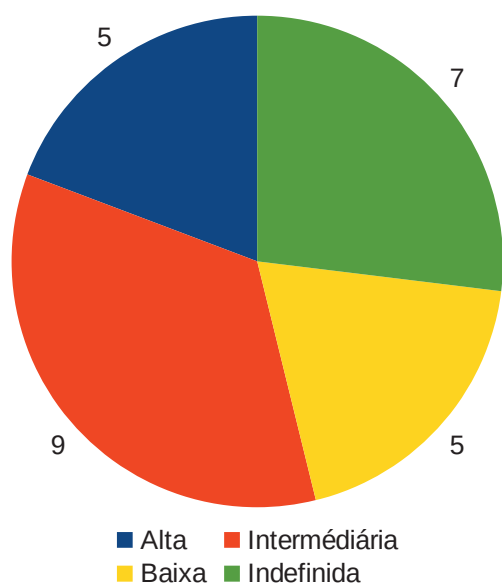


Figura 7. Projetos de TI por Prioridades.

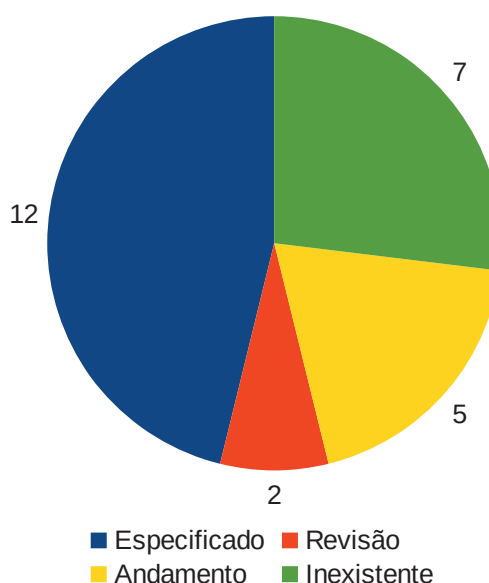


Figura 8. Projetos de TI por Status da Especificação.

Identifica-se que 7, dos 26 projetos, não estão especificados e nem possuem uma priorização, o que prejudica a avaliação do planejamento como um todo, pois faltam informações para a sua atualização concreta e concisa. Também pode-se identificar, pela priorização, que mais da metade dos projetos possuem um impacto relevante para a organização e, pela avaliação do status da especificação, que estes projetos estão, praticamente, prontos para serem iniciados. Assim, retomar a gestão dos projetos da área deve ser uma das atitudes a serem tomadas pela TI, buscando recursos e replanejando suas execuções para atender as necessidades da organização, dentro do orçamento disponível.

A 28ª edição da Pesquisa Anual do Uso de TI (FGV, 2017), que tem como enfoque conhecer e estudar a situação das empresas e organizações brasileiras quanto ao uso da TI, foi utilizada como fonte de dados de mercado para embasar as análises, permitindo comparar a realidade da Agência X frente a outras empresas.

Esta pesquisa fornece a informação de que a média de gastos e investimentos realizados entre pelas empresas, nos três últimos anos pesquisados, no caso 2014, 2015 e 2016, se manteve estável na casa de 7,6%. Número que, se avaliados somente no Setor de Serviços, se mantém na casa dos 11%. Essa medida é formulada avaliando o percentual do investimento e gasto com TI em comparação com o faturamento líquido das empresas.

Outro indicador relevante trazido na pesquisa, é o Custo Anual por Usuário – CAPU, sendo obtido através da divisão do investimento e gasto com TI pela quantidade de colaboradores da empresa, o qual representa o montante médio gasto em TI pela empresa com cada usuário. Pode-se averiguar nos resultados da pesquisa que: a média das empresas é de R\$ 39.600 gastos anualmente com cada usuário; no Setor de Serviços essa média sobe para R\$ 46.000; e, de derivarmos ainda mais, nas empresas do Segmento de Comunicações esse valor sobe para R\$ 64.000 investidos em TI anualmente por usuário.

A pesquisa destaca, em seus resultados, como é notável que o uso de TI nas empresas continuou crescendo, mesmo com o cenário econômico adverso, ou seja, os gastos e investimentos em TI acabaram não diminuindo por conta desse momento de instabilidade econômica, se mantendo estáveis. Por conta disso, o Custo Anual por Usuário, também continua crescendo. Outro ponto destacado, é que a venda de computadores vem caindo nos últimos anos, tendo em 2016 uma queda de 15% em comparação ao ano anterior, com queda acumulada nos últimos 3 anos pela metade. Esse movimento deriva de uma ruptura, que vem ocorrendo no perfil dos mais jovens utilizadores da tecnologia, que tem um comportamento preferências de compra e uso muito maior para dispositivos móveis. Sendo um desafio para as organizações, com a contratação de funcionários mais jovens, em descobrir como incorporar isso no ambiente empresarial de forma mais adequada.

Por fim, a pesquisa sinaliza que para cada 1% a mais gasto e investido em TI, depois de dois anos, reflete em um aumento do lucro de 7% para a empresa, com correlação de mais de 90% no levantamento. Isso demonstra como a Tecnologia da Informação deixa de ser “um mal necessário” e passa a ser um ativo estratégico para as organizações, que devem ter nela uma de suas principais preocupações e objetivos para se manterem sustentáveis a longo prazo.

Recentemente, a Agência X estabeleceu um Controle Orçamentário, o qual foi utilizado nesta análise documental, juntamente, com outros documentos utilizados em anos anteriores para controlar os gastos e investimentos em TI. Avaliando-se os dados contidos nesses controles e o Faturamento da empresa nos últimos anos (2014, 2015 e 2016) e a projeção de fechamento do atual (2017), pode-se realizar a comparação da Agência X com os dados de Mercado, levantados na Pesquisa de Uso de TI da FGV.

Foram comparados o Percentual (%) de Gasto e Investimento com TI e Custo Anual por Usuário (CAPU), permitindo assim avaliar a posição da Agência X frente às demais empresas. Foram utilizados para comparação no ano de 2017, os mesmos valores contidos na pesquisa, que representam o ano anterior (2016), com o intuito de avaliar a projeção de crescimento do ano atual.

No gráfico da Figura 9 observa-se o comparativo entre a empresa e o mercado. Pode-se observar que o percentual de gastos com TI teve certa evolução nos últimos 4 anos. Verifica-se que nas Médias e Grandes Empresas e no Setor de Serviços houve uma pequena variação, se mantendo estável. Na Agência X houve um crescimento percentual, contudo, ressalva-se que os gastos avaliados no ano de 2014 não consideram a cifra destinadas aos serviços de telefonia da empresa, pois, na época, os mesmos não eram gerenciados e controlados pela área de TI, não fazendo parte do orçamento da mesma.

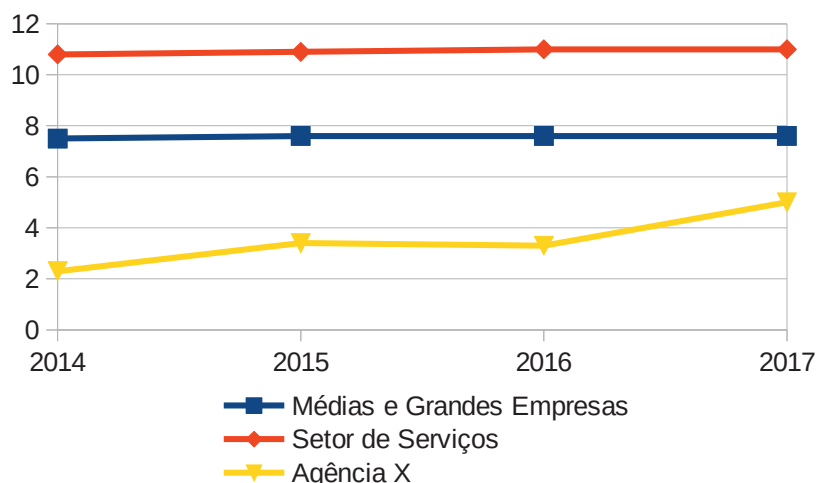


Figura 9. Gráfico Comparativo do % Gasto com TI.

Em 2017, o crescimento do percentual de gastos em TI está relacionado principalmente a dois fatores: a queda do faturamento projetado da empresa para o exercício; e a manutenção do orçamento programado para a área de TI. Entretanto, para o próximo exercício, ocorreram cortes no planejamento orçamentário para 2018. Assim, o valor destinado a TI terá uma redução maior que 25%, em comparação ao ano anterior. Agregando a este fato, uma previsão de faturamento estável e sem grande crescimento para o futuro, tenderá a redução desse indicador.

Para comparar o Custo Anual por Usuário (CAPU) entre a Agência X e o mercado, verificou-se que, no ano de 2016, a mesma apresentou um gasto em TI de R\$ 5.546,67 por usuário. Comparado com o Mercado de Médias e Grandes Empresas, temos uma diferença grande, a qual fica maior se comparado somente ao Setor de Serviços e, ainda mais discrepante, quando comparado a outras empresas do Segmento de Comunicações. O que pode ser observado abaixo, no gráfico da Figura 10.

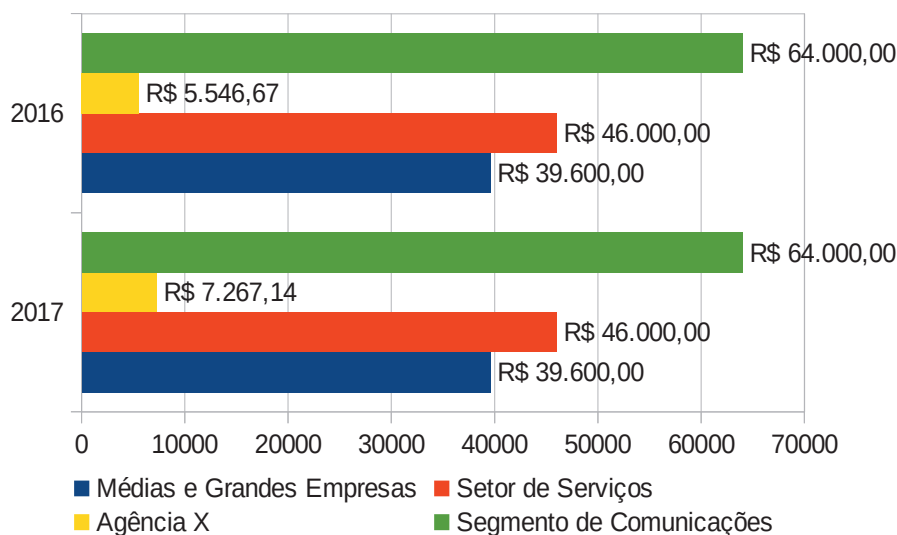


Figura 10. Gráfico Comparativo do Custo Anual por Usuário com TI.

Neste gráfico também se observa um comportamento repetitivo, quando se projeta o ano de 2017, onde tem-se um aumento do valor investido por usuário, mas que fica muito aquém quando se compara aos valores médios praticados no mercado. Pode-se concluir que, com o investimento restrito como se estabelece nas análises apresentadas, a área de TI deve empregar bem os valores, visando otimizar os investimentos de forma adequada ao negócio, buscando atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

4.2.2 Pesquisa Participante

A Agência X, como a maioria das empresas deste segmento, atende seus clientes através de contratos de prestação de serviços de propaganda. Estes vigoram pelo tempo de um ou dois anos, com possibilidades de serem renovados para os próximos períodos. Essas renegociações, que ocorre anualmente, com boa parte da base de clientes, são desafios para todos da empresa, que atuam para a manutenção da conta com a agência.

Contudo, a cada virada de ano ocorre a saída e entrada de novos clientes. Esse comportamento exige, principalmente da área comercial, uma atuação constante no fechamento de novos negócios para manter uma carteira ativa e rentável de clientes, garantindo uma saúde financeira e um crescimento constante da organização. Infelizmente, esse processo se torna cada vez mais difícil, sendo agravado com a crise econômica atual que reduz drasticamente os investimentos dos clientes e anunciantes.

A área de Tecnologia da Informação foi terceirizada por muitos anos, o que na época era uma vantagem, contudo nos últimos anos passou a se tornar um problema. Isso ocorreu principalmente pela reestruturação do negócio, que exigiu uma atuação estratégica da área de TI, alinhada as necessidades do negócio, e não simplesmente o suporte técnico cotidiano.

A falta de compreensão do que realmente era necessário para a resolução de problemas comuns, a deficiência no atendimento do solicitante, quanto à resolução de sua demanda, e a necessidade de auxílio constante na compreensão dos processos de negócio, foram degradando o relacionamento com os agentes terceirizados envolvidos. Agregado a esses fatores: as trocas constantes dos técnicos terceirizados, atuantes na empresa; a ausência de proposições de melhorias; a baixa satisfação dos atendimentos; a recorrência de problemas; entre outros.

Em 2013, uma consultoria em gestão e governança de TI foi contratada com o intuito resolver a crise existente na TI da organização. Esta consultoria possuía

conhecimento sobre o segmento e o negócio, como também conhecia a cultura organizacional da Agência X, o que possibilitou que proposições fossem avaliadas rapidamente e as ações de mudança fossem realizadas de maneira ágil e assertiva. Com a atuação da consultoria, começou a ser realizado o alinhamento estratégico da área com o negócio, direcionando as atividades de TI para o atingimento dos objetivos da organização.

As principais mudanças consistiram: no treinamento e capacitação da equipe de *help desk* e *service desk* terceirizada, quanto aos processos internos e a lógica do negócio; a definição das prioridades de atendimento; a tutoria nos atendimentos; a mediação de conflitos internos; o reposicionamento da atuação da empresa terceirizado; entre outras mudanças no gerenciamento e na gestão da área de TI, que propiciaram o equilíbrio, a atenuação da crise instaurada. A partir do atingimento desta estabilidade, foi estabelecido, à época, um planejamento de TI para o horizonte futuro.

Esse planejamento continha um parecer com as oportunidades de melhorias, que a área de TI poderia promover dentro da Agência X, além de uma estruturação orçamentária das cifras aplicadas pela empresa em TI. Uma relação de projetos foi estruturada para que problemas latentes e crônicos fossem, ao longo do tempo, resolvidos de maneira definitiva. Objetivaram a evolução dos processos de negócio, dos serviços prestados pela área e dos recursos tecnológicos disponíveis para os colaboradores. Estes projetos, foram executados, no decorrer dos últimos anos, idealizando o melhor aproveitamento dos recursos financeiros e conforme a disponibilidade orçamentária, além do alinhamento aos objetivos estratégicos estabelecidos.

Com a conclusão das proposições contidas neste planejamento de TI, anteriormente estabelecido, uma lacuna de novos objetivos precisa ser preenchida com novas proposições para o futuro. Estabelecendo novos objetivos e projetos para a TI, baseados nos objetivos e necessidades atuais da empresa.

No início de 2016, com o apoio da consultoria, ocorreu uma mudança na estrutura de atendimento da área de TI, a qual foi internalizada. Para isso, ocorreu a contratação de um profissional pela própria Agência X e, conseqüentemente, o encerramento do contrato com o fornecedor de *help desk* e *service desk*. A partir daí, a área de TI passou a integrar a estrutura de operações da empresa, respondendo e ficando sob a responsabilidade do RH. Nessa nova organização, a consultoria foi mantida e estendida para exercer as funções de gestão TI, integrada a área de RH e TI.

Assim, os serviços de *help desk* e suas derivações foram internalizados. Seus processos foram revistos para atenderem as peculiaridades da empresa, passando a estarem alinhados as expectativas de seus consumidores. Essa nova organização de atendimento de TI, melhorou a satisfação sentida por todos, principalmente da direção, que reconheceu abertamente seu contentamento com o avanço da área de Tecnologia.

Nesses últimos dois anos, a área de TI teve um crescimento considerável em sua atuação, comparada ao que era anteriormente há sua internalização, participando de algumas decisões estratégicas e, através da evolução de seus processos e práticas, promovendo transformações na organização. Apesar dessas evoluções, alguns processos internos da TI carecem de metodologias e formalização. Quanto as atividades pertinentes aos atendimentos, estas precisam ser monitoradas e avaliadas possibilitando que a gestão dos serviços prestados e dos projetos executados sejam pensadas na melhor eficiência, performance e qualidade.

Como uma das iniciativas propositivas é o desenvolvimento da base de conhecimento, criada como uma intranet somente acessível pela área de TI, a qual vem recebendo, conforme oportunidade e disponibilidade alguns novos conteúdos e as documentações relacionadas aos procedimentos de TI. Mas não existe uma política de

atualização estabelecida, o que faz com que esta base contenha certos dados defasados, procedimentos parcialmente documentados ou até a falta de informações importantes, as quais acabam ficando apenas na memória das pessoas envolvidas. Isto gera um grande risco de perda de ativos informacionais, que podem ser de extrema relevância para garantir a manutenção dos serviços da área. Reforçado por eventos, ocorridos no passado, de problemas decorrentes a perda de informação ou retrabalho, que poderiam ter sido evitados se a informação qualificada existisse em uma base de conhecimento acessível.

Outro ponto a destacar, é a inexistência de *check-list* para muitos procedimentos, além da documentação destes, relacionando-os a cada tipo de serviço prestado pela TI. Garantindo assim, a padronização no atendimento das demandas e na prestação de serviços, evitando pendências de atividades, principalmente em processos críticos mantidos pela área, dos quais podemos destacar: as rotinas de backup e de arquivamento morto; de entrada e saída de colaboradores; entre outros.

Um aspecto a destacar é o quadro mínimo, que atualmente conta com apenas um técnico, o que gera uma preocupação em caso de saída ou desligamento do mesmo. Visto que o tempo de adaptação e de instrução de um novo profissional levaria alguns meses, o que geraria perda de performance e qualidade no atendimento. Este técnico fica alocado na mesma estrutura do RH, onde ocorrem diversas interações presenciais durante o expediente. Ainda, este é contatado diretamente por vários colaboradores, com interrupções constantes de suas atividades, além de ambiente barulhento e movimentado. Tudo isso, de alguma forma, prejudica a performance geral dos atendimentos.

Ainda com relação ao técnico, este possui um determinado conhecimento e capacitação, que são adequados a função. Contudo, demandas específicas, relacionadas a certas tecnologias, exigem a busca de aprendizado e/ou apoio externo para que possam ser atendidas, requerendo do técnico, diversos conhecimentos, como, por exemplo, as ações relacionadas à estrutura de servidores e sistemas.

Um dos avanços recentes foi a implantação de um sistema para controle de chamados. Este foi instaurado nos últimos meses e vem se enraizando a cada dia. Foi divulgado a toda a organização como novo canal para solicitação de atendimento da área de TI. Entretanto muitos colaboradores acabam requisitando atendimentos através de outras formas, como telefone, e-mail do técnico ou mensageiro interno, de maneira informal, sem o uso do sistema de controle de chamados.

Neste mesmo sistema, também está integrado o inventário automático dos ativos de TI. Esse foi implantado antes, no início do ano, mas necessita de certa revisão, pois algumas informações estão inconsistentes, seja por uma deficiência na varredura e descoberta dos elementos na rede, ou por uma deficiência na configuração do sistema ou em um dos elementos escaneados.

O atendimento da área de TI se inicia pelo envio de e-mail, pelo solicitante, para um endereço específico do *help desk*. O sistema de chamados monitora a caixa e automaticamente abre um ticket para a demanda, passando a controlar e registrar todo o atendimento, permitindo que o técnico e o colaborador interajam pelo sistema e pelo e-mail da solicitação. Após a abertura do ticket, ele ficará pendente de avaliação do técnico e, assim que o for, deverá ser devidamente classificado e suas informações adicionais preenchidas. Com isso, pode-se, através de relatórios analíticos, compor métricas e indicadores da área. Por estar integrado ao controle de inventário, permite também o relacionamento de tickets com ativos tecnológicos, possibilitando que gerem relatórios com informações cruzadas para análises mais abrangentes.

Destaca-se também, na avaliação junto aos usuários de sistemas, a insatisfação quanto ao ERP (*Enterprise Resource Planning*) utilizado pela Agência X. Um sistema

com mais de 30 anos, que está em constante evolução, mas esta é lenta em comparação com as mudanças que o mercado exige. Assim, engessando processos internos e tornando fluxos de trabalho mais burocráticos e menos fluidos, fazendo com que os usuários trabalhem pelo sistema e não sistema pelos usuários.

Muitas iniciativas internas de inovação nos processos acabam barrando em limitações do sistema, que não atende as novas necessidades, o que fez surgir sistemas paralelos para atender necessidades e processos específicos de algumas áreas, causando a desintegração de informações e uma certa falta de padronização na operação. Destaca-se a diretoria da direção por uma operação de performance elevada e de alta qualidade, que necessita que indicadores sejam construídos e passem a ser monitorados e avaliados. Contudo, há dificuldades no estabelecimento destes e na extração de tais informações do ERP, seja pela inexistência de tais dados, ou pela modelagem complexa e de difícil extração e utilização.

Por fim, destaca-se que, atualmente, a área não está mais participando de maneira ativa dos planejamentos estratégicos da organização, ficando assim sem saber como propor inovações para o negócio. A constar solicitações diretas e projetos pontuais, demandados por algumas áreas internas que, de alguma forma, melhoram certos processos, mas que são considerados de baixo impacto pela própria área envolvida e também pela área de TI.

Como no passado muitos projetos foram realizados com sucesso, gerando mudanças significativas na Agência X, resolvendo dificuldades e corrigindo problemas crônicos que permeavam toda a organização, gerou-se uma expectativa por novos avanços a serem promovidos pela TI. Que, até então, não parece ter estabelecido um plano para atender a esses anseios. Encontrar e estabelecer os novos desafios para a área de TI, parece ser o objetivo principal neste momento, estes estando adequados ao futuro da empresa e compreendidos dentro das limitações existentes.

4.2.3 Entrevistas

O processo de pesquisa transcorreu conforme planejado, as entrevistas foram realizadas dentro do ambiente da organização, em sala reservada para garantir a privacidade do entrevistado e das informações expostas, como também garantir uma melhor qualidade de gravação, permitindo uma transcrição assertiva e qualificada para ser analisada. As entrevistas foram previamente agendadas com cada participante, conforme suas disponibilidades, buscando assim o momento mais oportuno de cada um para a realização da pesquisa.

Todos os participantes aceitaram e concordaram que as entrevistas fossem gravadas e seu conteúdo, após transcrito, fosse utilizado para embasar e fornecer evidências para esta pesquisa. Foi ressaltado a eles que a mesma não apresentaria informações de identificação para garantir a privacidade da empresa e dos colaboradores participantes, portanto não foram citados os nomes dos entrevistados.

Para organizar e facilitar o entendimento das citações presentes neste trabalho foi construído o quadro abaixo, o qual foi usado para identificar o perfil de cada entrevistado.

Quadro 1. Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo	Tempo de Empresa	Perfil
Entrevistado 1	Diretor-Presidente	32 anos	Formação em Publicidade e Propaganda, com passagem pelos cursos de Engenharia Civil, Administração e Relações Públicas, especialista em Marketing e Franchising.
Entrevistado 2	Analista	1 ano	Formação em Publicidade e Propaganda.

Entrevistado	Cargo	Tempo de Empresa	Perfil
Entrevistado 3	Analista	3 anos	Formação em publicidade e Propaganda, com especialização em Marketing Digital.
Entrevistado 4	Coordenador Financeiro	1 ano e meio	Formação em Ciências Contábeis.
Entrevistado 5	Gerente Estratégico em Conexões	6 anos	Formação em Relações Públicas, com diversos cursos de extensão na área de Marketing Digital.
Entrevistado 6	Coordenador de Criação	5 anos	Formação em Design Gráfico.
Entrevistado 7	Coordenador de Planejamento	3 anos e meio	Formação em Comunicação Social e Publicidade e Propaganda.
Entrevistado 8	Gerente de RH	7 anos	Formação em Psicologia, com MBA em Negócios e Pessoas

De modo geral, todos os entrevistados reafirmaram o cenário de crise econômica e a necessidade de transformação do negócio para adaptar-se às novas demandas do mercado, evidências também encontradas na pesquisa participante. Conforme citado pelo Entrevistado 1 “[...] *É um mercado em profunda transformação. Nós, de alguma maneira, a publicidade sempre foi algo muito ligada a processos muito rigorosos de linha de produção e nós tínhamos um vigor de entrega restrito, mas de uma capacidade de fogo muito grande. A gente pegava (uma campanha), por exemplo, colocava no ar, virava as costas e esperava a próxima campanha. Esse mercado se transformou, era um processo que a gente poderia levar meses produzindo uma campanha. Esse processo hoje é o caos [...]*”.

Pode-se identificar que, no momento atual, existe uma premência de revisão do modelo de negócio da Agência X, que passa por uma reformulação em sua cerne. Isso pode ser identificado na citação do Entrevistado 8, que diz “[...] *o que é que a gente vai fazer, que serviço a gente vai prestar para que a gente consiga se manter no mercado e oferecendo uma coisa boa, oferecendo uma coisa que é necessária. [...]*”. Este entrevistado destaca ainda que não há uma certeza de caminho nesse processo de revisão do negócio, quando cita com “[...] *é um pouco complexo porque a gente fala tanto em mudança, mas a gente também não tem um destino correto pelo qual a gente tenha que ir, a gente só sabe que dessa forma que a gente está não vai durar muito tempo e é por isso que gente já está mudando certas coisas que sim, estão dando certo. [...]*”.

A evidência de reformulação do negócio apareceu em citações de vários entrevistados, principalmente dos ligados ao nível de gestão. O Entrevistado 7 cita “[...] *nesse momento difícil, a gente está tentando achar soluções, está tentando encontrar um caminho que seja adequado para nós [...]*”. Que é acentuada pelo Entrevistado 3, quando descreve como desafios a serem superados pela empresa “[...] *de se reinventar todos os dias, eu acho que esse é o maior desafio, não só como empresa, que as pessoas que trabalham dentro também. Isso tem que vir de dentro para fora [...]*”. Esta última afirmação, de que a mudança deve ocorrer “de dentro para fora”, reforça importância das pessoas nesse processo. Pois uma mudança desse nível tem impacto direto na cultura organizacional e na forma de trabalho, enraizada ao longo dos anos na empresa e no segmento de publicidade e propaganda.

De certa forma, a TI é vista como um elemento delineador da mudança, podendo até ser enxergada como a condutora no caminho para uma solução do negócio. Essa inferência se consolida nas citações do Entrevistado 7 “[...] *eu acho que parte da crise está baseada num pilar da tecnologia, então nada mais aderente do que ter parte da solução pela tecnologia, tecnologia da informação [...]*” e do Entrevistado 8 “[...] *a gente precisa da tecnologia a nosso serviço para que a gente possa fazer as coisas mais rápidas e com mais precisão [...]*”. Mas a área de TI esta aquém dessa expectativa do

negócio, conforme conclui o Entrevistado 1 “[...] Ainda um trabalho que não está com esse viés estratégico [...] hoje está deslocado desse ponto estratégico [...]”.

Esse novo modelo parece estar diretamente ligado à forma de trabalho da empresa, conforme indica o Entrevistado 5 “[...] o principal desafio a ser superado na empresa é exatamente a velocidade de colocar em prática as suas estratégias processuais para a conquista de um perfil comunicacional [...]”. De certa maneira, isso demonstra que a empresa anseia pela otimização de seus processos e na qualificação técnica destes, conforme reiterado pelo Entrevistado 7, para o qual o momento atual é “[...] uma mudança tanto em modelo de negócio quanto na prática técnica [...]”. E para isso a TI é tida como recurso fundamental, seguindo indicação do Entrevistado 6 “[...] a tecnologia da informação tem que estar do nosso lado como ferramenta, isso é quase que básico [...]”.

Há o reconhecimento quanto a atuação qualificada da área de TI no atendimento e garantia da manutenção dos serviços necessários a organização, de acordo com o Entrevistado 6 “[...] a gente trabalha com tecnologia, acho que é a área que mais trabalha com tecnologia dentro da agência [...] operacionalmente, falando de ferramenta de trabalho, vocês são os nossos grandes parceiros ali, nem teria como dizer um impacto negativo, porque não tem como, você tem que estar no dia a dia com a gente [...]”. Reforçado pelo Entrevistado 5, quando cita “[...] a gente vivencia a solução do TI e não percebe, a gente só percebe quando algo dá errado [...]”, e repetido pelo Entrevistado 7 “[...] a gente não percebe quando está tudo bem, a gente percebe quando dá algum problema [...]”.

Mas a empresa também espera por mais envolvimento da área em demandas para construção do futuro do negócio, conforme indicado pelo Entrevistado 1 “[...] Até hoje na garantia da operação é total. Nas questões que estão vindo para o futuro, vai abrir um gap [...]”. A garantia da operação é extremamente importante, contudo, a empresa demanda por maior produtividade, inclusive da própria área de TI, que pode ser evidenciado na citação do Entrevistado 8, que espera soluções definitivas para as demandas cotidianas para que “[...] sobre mais tempo para a TI se envolver na questão de produtividade [...]”.

Fica evidenciado como uma deficiência da área de TI, a falta de suporte ao controle da produtividade geral da organização, uma necessidade expostas pelo Entrevistado 1 “[...] o nosso departamento de TI não estar medindo as operações da empresa é um contrassenso. E isso [...] não é uma questão de operação, é uma questão de produtividade. Se eu tiver [...] um TI estratégico e focado em ser responsável pela produtividade, deveria estar medindo. Deveria estar medindo o número de trabalho que cada um faz, a assertividade. Deveria, pelo menos, estar colaborando com essa medida, não vejo. Vejo ainda caudatário de uma demanda de outros [...]”, o qual espera que a TI conduza a implantação dos Indicadores de Performance de Produtividade na empresa. Isso é reforçado pelo Entrevistado 8, que cita como um dos enfoques prioritários a ser dado pelo departamento de TI a “[...] Produtividade, entender a necessidade de quais sistemas são necessários, mais necessários para a produtividade [...]”.

Foi identificada uma falta de compreensão, de alguns entrevistados e que também pode estar presente em outras partes da organização, quando as funções e atribuições do departamento de TI, conforme comentado pelo Entrevistado 3 “[...] o que a área de TI faz entra uma parte que eu não conheço [...]” e também descrito pelo Entrevistado 5 “[...] eu acho que falta uma clareza sobre o departamento de TI dentro da Agência X. Porque na verdade o departamento de TI é quem? É o quê? Para mim não está claro, como ele se processa [...]”.

Este fenômeno pode ter uma causa comportamental, presente na rotina da área de TI que, cerrada em suas atribuições, acaba ficando fechada, oclusa, as interações profissionais cotidianas, gerando um distanciamento das outras áreas e colaboradores. Que é identificado na citação do Entrevistado 3 “[...] *para te falar a verdade, eu não tenho muito acesso ao que a TI hoje faz aqui [...]*” e, melhor evidenciado, com o Entrevistado 8, que diz “[...] *eu acho a área de TI uma área que está ficando um pouco inacessível, as pessoas reclamam disso, acho que é uma área que têm uns recursos muito inteligentes, só que a gente tem que mostrar mais e usar mais [...]*”. Esse comportamento também corrobora para a falta de alinhamento da TI com os objetivos do negócio.

Uma questão levantada pelo Entrevistado 4 está na falta de liberdade e clareza quanto a utilização do orçamento pela área de TI, conforme citou “[...] *no caso de gestão eu acho que a TI tinha que ter um orçamento e que ele fosse trabalhado por quem é responsável pela TI [...]*”. Essa falta de autonomia é caracterizada por um processo de aprovação centralizado, gerando certa burocracia e lentidão na condução dos investimentos de TI, o que prejudica o planejamento e gestão dos projetos futuros. Ainda segundo a visão do Entrevistado 4, se fosse dada a autonomia na utilização do orçamento pela TI, facilitaria o processo de investimentos e o tornaria mais fluído, conforme citado por ele “[...] *para tudo tem um orçamento, então tu tem uma verba e a TI faça os investimentos de acordo com essa verba. Você não precisa pedir autorização e tudo mais, porque a gente vai estar programado para isso. Acho que isso ajuda bastante e facilita o processo, de vocês, o nosso, porque tu sabe aquilo que tu trabalhar durante o ano [...]*”.

Todos concordam que os processos e políticas que asseguram a regularidade das operações da empresa, que podem ser resumidas sobre o conceito de *Compliance*, estão adequadas e corretas. Sendo evidenciado pela citação do Entrevistado 1 relacionada ao tema “[...] *Eu acho que nós somos hoje, no nosso setor, benchmarking. Não há operações de nenhuma natureza, não há nenhum estímulo ou mesmo uma tolerância para comportamentos informais. Não há computadores sem licença, não há softwares baixados sem ter autorização, não há nada que... não há falta de registro de qualquer tipo de operação que se faça em nome da agência. Eu acho que nesse sentido trabalhamos bem [...]*”. Isso reforça a existência da cultura de *Compliance* presente no dia a dia, contudo não existe uma formalização da política para ser aderida por todos, conforme levantado pelo Entrevistado 8 “[...] *a gente tem um termo pelo qual as pessoas entram aqui, se comprometem, assinam, ali diz o que pode e o que não pode fazer, mas política de ‘compliance’ nós não temos [...]*”.

Por fim, a necessidade de um Plano de TI foi considerada importante por todos os entrevistados. Conforme dito pelo Entrevistado 3 “[...] *enxergo que deveria ter um plano, a gente tem que planejar sempre antes, depois executar. Na TI não vai ser diferente, sempre tem que ter esse pensamento antes para atingir um objetivo lá na frente [...]*”. A apresentação de um plano que traduza o emprego da tecnologia para a busca de soluções do negócio, para o Entrevistado 5 é “[...] *aproximar também do nosso mundo essas possibilidades e deixar claro esses potenciais [...]*”, portanto na visão dele “[...] *o plano diretor é tipo para ontem [...]*”.

5. Proposta de Plano de TI

Como resultados do processo de pesquisa e objetivando a elaboração de proposta do Plano de TI para a organização objeto de estudo, são apresentados a seguir os pontos identificados no decorrer do estudo, como eles foram percebidos e de que forma se relacionam com o Plano de TI. Visa-se assim, embasar a elaboração de um plano de TI que direcione as ações do departamento da melhor forma a atender as expectativas da

empresa, estruturando a TI como um elemento-chave do negócio e um influenciador de sua cultura organizacional.

Os achados encontrados no decorrer do processo de pesquisa estão listados no Quadro 2, consolidados conforme as evidências encontradas na pesquisa documental, participante ou nas entrevistas. Cada achado foi relacionado a um item do Plano de TI, proposto ao final no item 2.3 deste trabalho, desta forma pode-se identificar as necessidades da empresa perante a área de TI, encontradas neste estudo.

O plano diretor de TI possui um ciclo de vida, que se inicia com sua concepção e vai até a sua validade, inicialmente definida. É durante esse período que tudo aquilo que está exposto e planejado deve ser executado. Durante esse ciclo, o plano deve ser acompanhado, exercendo o monitoramento e avaliação adequados, a fim de que, se necessário, alguma revisão seja realizada com intuito de melhor atender os interesses da organização.

Ao final da validade, um novo plano deve ser elaborado e a avaliação do Plano de TI anterior, servirá de base para na elaboração e concepção do plano futuro. Essa avaliação do passado, permite o entendimento de quais foram os resultados alcançados com o planejamento anterior, identificando metas cumpridas e não cumpridas, os motivos pelos quais não foram, os fatores intervenientes, se foram realistas e adequadas, além do que seria necessário para capacitar a organização a cumprir novas metas relacionadas com o uso e a gestão de TI.

Como este é o primeiro plano proposto para a Agência X, essa avaliação do plano anterior não existirá. Comumente a validade de Planos de TI é de dois anos, entretanto, não há uma limitação de tempo estabelecida, a qual dependerá da estratégia adotada, dos interesses acordados e as metas estabelecidas para o mesmo. Seguir-se-á a prática de mercado, estabelecendo o período de 2 anos ao plano proposto, assim este compreenderá o período de 2017-2018, compreendendo durante esse período as ações para atendimento das necessidades encontradas na pesquisa.

A Agência X realiza, comumente, suas revisões orçamentárias ao final de cada semestre, e, ao final do ano, a revisão do seu planejamento estratégico. A construção do Plano de TI proposto neste trabalho, se realizou no mês de dezembro de 2017, momento em que as revisões de planejamento e orçamento estão em sendo encerradas. Entende-se este período de fim de ano, de Novembro e Dezembro, como o momento mais oportuno para as se realizar as revisões do Plano de TI da Agência X para o próximo período, pois possibilita que o mesmo esteja alinhado as estratégias atuais da empresa e condizente com o planejamento orçamentário estabelecido.

Quadro 2. Quadro de achados no processo de pesquisa.

Achados	Evidência documental	Evidência Pesquisa Participante	Evidência Entrevista	Item do Plano de TI
Necessidade de Reposicionamento Estratégico da TI	Planejamento Estratégico, Planejamento de Comunicação e Marketing, Pesquisa Análise da Concorrência, Pesquisa Posicionamento das Agências de Comunicação	Restruturação do negócio, exigindo atuação estratégica da área de TI.	<p>“[...] para um processo profundamente estratégico”</p> <p>“[...] Ainda um trabalho que não está com esse viés estratégico”</p> <p>“[...] hoje está deslocado desse ponto estratégico”</p> <p>“[...] O grande ponto é virar uma área um pouquinho menos operacional e mais estratégica.”</p> <p>“[...] acho muito operacional, muito ligado apenas à operação”</p>	Referencial Estratégico de TI
Alinhamento da TI com o negócio	Planejamento Estratégico, Pesquisa Análise da Concorrência, Pesquisa Posicionamento das Agências de Comunicação	Direcionamento das atividades de TI para o atingimento dos objetivos da organização.	<p>“[...] a administração de tecnologia, que é o que a gente está hoje procurando”</p> <p>“[...] eu não sei o que mais vocês agregam de valor”</p> <p>“[...] é pouco participativo, até quase não agregado nas discussões estratégicas”</p>	Referencial Estratégico de TI
Otimização dos recursos de TI	Planejamento de Projetos de TI	Crise econômica atual, que reduz drasticamente os investimentos.	<p>“[...] os nossos investimos a gente foi obrigado efetivamente a fazer cortes drásticos”</p> <p>“[...] o investimento, ele foi bem baixo, vai ser bem baixo”</p>	Plano de Ações e Investimentos
Baixo envolvimento da direção na situação geral da TI	Planejamento de Projetos de TI	Falta de participação da TI na elaboração dos planejamentos estratégicos.	<p>“[...] a parte de TI às vezes são coisas mais dinâmicas, tu precisa de uma ajuda ... isso vai impactar no teu resultado”</p> <p>“[...] a gente não consegue ter uma visão do que poderia ser melhor ao longo prazo”</p>	Comitê de TI
Carência de embasamento dos investimentos em TI	Planejamento de Projetos de TI, Controle Orçamentário e Controle de Gastos e Investimentos TI		<p>“[...] Eu vou ter que trocar porque eu tenho que trocar. Essa informação poderia estar sendo muito mais qualificada.”</p> <p>“[...] Eu acho que ele não é bem alocado, eu acho que ele poderia melhorar substancialmente”</p>	Plano de Ações e Investimentos
Investimentos de TI versus expectativas do negócio	Pesquisa Análise da Concorrência, Pesquisa Uso de TI nas Organizações		<p>“[...] eu não sei se isso está disponível, se seria um custo a mais para a empresa, mas afetaria no meu trabalho, por exemplo, eu faria mais rápido”</p> <p>“[...] nesse momento talvez não fosse o suficiente, porque eu não tinha esse material disponível”</p> <p>“[...] eu acho que não são suficientes”</p>	Plano de Ações e Investimentos
Centralização das decisões orçamentárias			<p>“[...] Eu acho que ela fica muito concentrada no ‘presidente da empresa’”</p> <p>“[...] eu acho que isso não é uma decisão da área de TI, envolve uma decisão níveis acima, que impacta direto aqui em maquinário, operação”</p>	Comitê de TI

Achados	Evidência documental	Evidência Pesquisa Participante	Evidência Entrevista	Item do Plano de TI
Falta de autonomia na definição e gestão do orçamento de TI	Planejamento de Projetos de TI, Previsão Orçamentário		<p>“[...] tudo que a TI precisa para desenvolver envolve financeiro. Se a TI tem problema envolve o financeiro.”</p> <p>“[...] gente precisa investir em internet, a gente precisa investir em telefonia”</p> <p>“[...] a TI tinha que ter um orçamento e que ele fosse trabalhado por quem é responsável pela TI.”</p> <p>“[...] Então se eu estou há 5 anos reclamando a mesma coisa, é porque não se planejou ... então deve ter algum problema aí de planejamento financeiro”</p>	Comitê de TI
Melhora na gestão de TI como centro de serviços para a empresa	Planejamento Estratégico, Pesquisa Análise da Concorrência		<p>“[...] suporia a gente nunca errar em nada e isso é um cenário que não existe”</p> <p>“[...] Isso me dá a impressão de que tem uma coisa mal gerida ali”</p> <p>“[...] essa gestão não é a mais adequada”</p> <p>“[...] eu acho a área de TI uma área que está ficando um pouco inacessível, as pessoas reclamam disso, acho que é uma área que têm uns recursos muito inteligentes, só que a gente tem que mostrar mais e usar mais”</p>	Princípios e Diretrizes
Deficiência na gestão dos projetos da TI	Planejamento de Projetos de TI		<p>“[...] me parece que isso ficou meio que largado e não teve acompanhamento”</p> <p>“[...] Acho que falta um acompanhamento, uma gestão sim.”</p> <p>“[...] Os projetos não acontecem, eles têm ideias maravilhosas, só que falta muito, eles custam muito para acontecer”</p>	Comitê de TI
Estabelecimento de políticas de inovação	Planejamento de Comunicação e Marketing, Pesquisa Análise da Concorrência		<p>“[...] Colocar o digital no centro do palco. ... nós temos que ter uma habilidade clara de responder a esse anseio”</p> <p>“[...] Nas questões que estão vindo para o futuro, vai abrir um gap.”</p>	Princípios e Diretrizes
Necessidade de transformação da gestão da empresa em orientada a dados (<i>Data Driven</i>)	Planejamento Estratégico, Planejamento de Comunicação e Marketing, Pesquisa Análise da Concorrência, Pesquisa Posicionamento das Agências de Comunicação		<p>“[...] A análise de dados, trazer em métricas realmente para o dia a dia e não só para eventualmente olhar um relatório, fazer com que a empresa pulse em favor das métricas do que está realizando para os clientes.”</p> <p>“[...] é do absoluto domínio da informação”</p>	Plano de Ações e Investimentos
Necessidade de Indicadores para as	Planejamento Estratégico, Planejamento de Comunicação	Atividades precisam ser monitoradas e avaliadas possibilitando que a	<p>“[...] Indicadores de performance de produtividade”</p> <p>“[...] fazer um cruzamento para ver se realmente todas as</p>	Plano de Ações e Investimentos

Achados	Evidência documental	Evidência Pesquisa Participante	Evidência Entrevista	Item do Plano de TI
áreas produtivas, inclusive para TI	e Marketing, Pesquisa Análise da Concorrência, Pesquisa Posicionamento das Agências de Comunicação	gestão dos serviços prestados e dos projetos executados sejam pensadas na melhor eficiência, performance e qualidade. Limitações do sistema ERP.	<i>queixas, as... as críticas e até os elogios possam ser realmente de fato mapeados</i> “[...] a gente precisa medir os nossos objetivos e métricas e resultados e ‘dashboards’ lá na parte financeira que é a parte final do nosso trabalho”	
Falta de envolvimento da TI na avaliação de soluções tecnológicas para a empresa		Quadro mínimo e carência de conhecimento técnico avançado	“[...] Nosso TI não participou nem da análise da ferramenta, não sabe que isso existe, não tem noção de quem é quem vai operar.” “[...] a gente precisa do TI nos ajudando nesse sentido de potencializar o nosso trabalho”	Comitê de TI
Carência de proposições da TI quanto as soluções esperadas pelo negócio	Planejamento Estratégico, Pesquisa Análise da Concorrência	Lacuna de novos objetivos da TI, a ser preenchida com novas proposições para o futuro. Limitações do sistema ERP	“[...] esse viés de TI deveria também explodir como talvez um facilitador de alguns projetos” “[...] porque a gente sempre trabalhou com cliente de São Paulo. Por que nós ainda não buscamos uma solução para isso?” “[...] E aí isso é uma coisa que faz tempo que a coisa está se enrolando e não existe uma solução.” “[...] se a gente tivesse algumas tecnologias mais fáceis, mais práticas, talvez a gente não sentisse tanta essa necessidade” “[...] a gente precisa do TI nos ajudando nesse sentido de potencializar o nosso trabalho” “[...] deveria existir uma forma da gente sanar os assuntos recorrentes”	Comitê de TI
Recursos limitados para atendimento		Quadro mínimo para atendimento das demandas de TI	“[...] essa única pessoa não vai conseguir responder a todos ao mesmo tempo” “[...] Decidir quem que tu vai atender primeiro” “[...] o profissional de TI não esteja disposto, disponível”	Plano de Gestão de Pessoas
Comunicação deficiente da área de TI			“[...] eu acredito que nem um terço da agência tem o conhecimento que essa ferramenta existe” “[...] Eu não recebi nenhuma informação quanto a isso, eu descobri por acaso.” “[...] Eu acho que também se deve ouvir mais as pessoas, eu acho que se ouve pouco o que o funcionário ou a pessoa que está aqui trabalhando tem de deficiências, de problemas e que sim dificulta o trabalho dele muitas vezes” “[...] para mim ele é muito engessado assim, não tem uma proximidade”	Princípios e Diretrizes

Achados	Evidência documental	Evidência Pesquisa Participante	Evidência Entrevista	Item do Plano de TI
Falta de clareza sobre a estrutura e operação da área de TI dentro da empresa			<p>“[...] eu acho que falta uma clareza sobre o departamento de TI dentro da agência”</p> <p>“[...] o departamento de TI da E21 é quem? É o quê? Para mim não está claro, como ele se processa.”</p> <p>“[...] Para te falar a verdade, eu não tenho muito acesso ao que a TI hoje faz aqui.”</p>	Organização da TI
Falta de aculturação digital e tecnológico dos colaboradores		Muitos colaboradores desconhecem práticas de TI e seus papéis nas melhores práticas de atendimento	<p>“Eu vejo uma dificuldade muito grande das pessoas entenderem ... os processos e levar a sério”</p> <p>“[...] a dificuldade maior é isso, é profissionais que não tenham tanta experiência no digital entender, para que isso funcione da maneira que deve funcionar”</p>	Princípios e Diretrizes
Ausência de acordos de níveis de serviço		Processos internos da TI carecem de metodologias e formalização	<p>“[...] é difícil conseguir ter uma gestão e saber quem é o mais importante quando tu lida com várias pessoas”</p> <p>“[...] eu já pedi 4 ou 5 vezes para olharem o meu computador e ele continua na mesma, tipo, no meu computador não foi feito nada.”</p>	Princípios e Diretrizes
Deficiência na política de priorização de atendimento			<p>“[...] a gente trabalha muito no que é urgente e não no que é importante”</p>	Princípios e Diretrizes
Ausência de redundância dos serviços críticos			<p>“[...] qualquer falha nesse processo é um prejuízo absoluto ... do nosso padrão de produtividade.”</p> <p>“[...] pessoas paradas são um custo irrecuperável.”</p> <p>“[...] porque é crucial o trabalho deles”</p> <p>“[...] o sinal estava uma bosta ... é improdutivo, a gente teve que fazer uma outra reunião”</p> <p>“[...] se você não tem esse ‘backup’ de internet ali tu acaba tirando um braço do departamento”</p> <p>“[...] se as pessoas ficam sem trabalhar, seja por máquina, seja por internet, seja por software, isso são as horas da pessoa que estão correndo e a gente está perdendo dinheiro”</p>	Plano de Ações e Investimentos
Necessidade de implantação de políticas internas de uso da TI		Processos internos da TI carecem de metodologias e formalização	<p>“[...] eu sei que é um saco, porque tu vai para uma promessa e depois eles não cumprem, então não tem muito o que se fazer”</p>	Plano de Ações e Investimentos
Ausência de diretivas para direcionar as ações em momentos		Processos internos da TI carecem de metodologias e formalização	<p>“[...] um plano de ação para quando e, se caso, aconteça esses problemas”</p> <p>“[...] está meio ruim, eu acho que quando dá problema, tem</p>	Comitê de TI

Achados	Evidência documental	Evidência Pesquisa Participante	Evidência Entrevista	Item do Plano de TI
crise			<i>um impacto muito grande”</i>	
Defasagem na atualização de hardware			<i>“Às vezes eu preciso urgente de um notebook [...]”</i> <i>“[...] essa semana eu tive muito problema com o meu computador”</i> <i>“[...] a necessidade que eu tinha de um computador melhor”</i> <i>“[...] uma reciclagem das coisas que a gente tem hoje de recursos”</i> <i>“[...] é a única ferramenta que ela tem para fazer um investimento milionário para um cliente. ... eu não consigo acessar porque o computador era lento”</i> <i>“[...] A gente tem um problema lá de computador”</i> <i>“[...] meu grande problema com tecnologia hoje é a obsolescência de alguns dos computadores”</i>	Plano de Ações e Investimentos
Falta de formalização da política de <i>Compliance</i>			<i>“[...] a gente tem um termo pelo qual as pessoas entram aqui, se comprometem, assinam, ali diz o que pode e o que não pode fazer”</i>	Princípios e Diretrizes
Necessidade de um Plano Diretor de TI	Planejamento Estratégico	Estabelecer um plano para atender aos anseios, encontrar e estabelecer novos desafios para a área de TI.	<i>“[...] O que eu vejo é uma necessidade clara de integração de um plano... ao plano diretor do negócio como um todo.”</i> <i>“[...] eu acho que é uma forma de chegar num objetivo para área, para a empresa.”</i> <i>“[...] um plano que ele seja factível e objetivo ... algo pequeno dentro da proporção do nosso tamanho”</i>	Referencial Estratégico de TI

É importante ressaltar o papel do Comitê de TI. Ele é fundamental no processo de Governança de TI da empresa e tem a prerrogativa de definir o alinhamento das ações e dos investimentos propostos no plano de TI, visando o alcance dos objetivos estratégicos da organização, como também a sua priorização, zelando e monitorando o desempenho da área.

Para a implantação do plano de TI na organização, se torna fundamental a sua divulgação e distribuição junto aos agentes envolvidos e participantes, ação essencial no processo de utilização e aculturação para toda organização. Será distribuído, inicialmente para a direção da empresa para sua avaliação, sendo na sequência distribuído ao grupo de gestão e também a equipe de TI. Salvo qualquer solicitação de revisão, as políticas ali estabelecidas, serão distribuídas aos colaboradores da empresa e devidamente formalizadas à área de RH, para que sejam adicionadas aos documentos entregues a cada novo integrante da empresa. Fazendo parte do processo de “integração”, como é denominado o período inicial de cada novo colaborador, que passa as primeiras semanas realizando atividades de treinamento e capacitação, que visam aculturar o novo funcionário as políticas, regras, processos, mecanismos, ferramentas e fluxos de trabalho existentes na Agência X, fomentando o seu processo de integração com a empresa.

O plano proposto ainda não teve oficialmente sua apresentação realizada a direção e aos participantes da pesquisa, contudo, discussões prévias dos resultados foram realizadas com eles, os quais apresentaram forte aderência do plano proposto a suas expectativas. A apresentação oficial se dará em fevereiro de 2018, após período de férias dos envolvidos.

O plano será entregue para avaliação em versão digital a todos os participantes da pesquisa e, para a direção, será entregue também em versão impressa. A apresentação ao corpo diretivo da empresa oficializará a validação de sua aplicabilidade na organização, como também, possíveis correções nas definições dos objetivos, estratégias e ações contidas no plano.

Após sua validação, o mesmo será apresentado a todo o grupo de gestão, que são os principais interlocutores e demandadores da área de TI e, conseqüentemente, os principais interessados no planejamento das ações do departamento. Busca-se assim a evolução da área de TI dentro da empresa, tornando-a um agente ativo de mudança para melhoria do negócio e tornando-se elemento estratégico da organização, conforme as expectativas expostas nas entrevistas. Garantindo a melhoria contínua na prestação dos serviços de TI e sustentabilidade da operação da empresa.

6. Conclusão

Os objetivos estabelecidos para este estudo foram atendidos, o que foi possível através dos processos e utilização das técnicas de pesquisa empregadas durante o desenvolvimento do trabalho. As etapas programadas foram cumpridas, seguindo a metodologia descrita no item 3, transcorrendo conforme o planejamento estabelecido. Através desse trabalho pode-se conhecer a situação atual do departamento de TI e o cenário em que se encontra dentro da organização estudada, pode-se identificar suas carências e os principais pontos que precisa trabalhar em prol da organização.

Considerando o cenário de crise existente no mercado e o momento conturbado pelo qual a organização vem passando, esta pesquisa contribuiu para compreender as angústias e necessidades que a empresa possui, sendo um de seus desafios a reestruturação do modelo de negócio. Entre os diversos caminhos avaliados pela empresa, a Tecnologia da Informação é o elemento-chave. Identificou-se na pesquisa a imprescindibilidade de reposicionamento da área de TI, frente a sua atuação atual, trazendo como direcionais da área os objetivos estratégicos da organização.

As entrevistas levantaram pontos relevantes sobre as necessidades e interesses da organização, que foram expostos pelos participantes e que, até então, não eram considerados ou conhecidos pela área de TI. Houve grande envolvimento e engajamento dos participantes com objetivo da pesquisa, alguns expuseram interesses diretos no resultado da mesma, principalmente os participantes responsáveis pela direção da empresa.

O plano de TI proposto contribui com a organização das ações e atividades de TI, estabelecendo metas e objetivos alinhados as expectativas da organização, perante a área. Possibilitando um orçamento previsível e organizado a ser trabalhado e utilizado nos planos estabelecidos. Este documento melhora a gestão da área como um todo, pois alinha as diversas expectativas de maneira a atender os objetivos comuns, considerando os diversos interesses existentes. É uma expectativa da direção e do grupo de gestão, com o resultado da pesquisa, identificar e trazer para a empresa melhorias aos procedimentos de gestão estabelecidos atualmente.

Com este plano, a área de TI poderá melhorar a entregar de seus serviços e empregar de maneira assertiva os seus esforços em prol do negócio, otimizando os recursos disponíveis para o melhor atendimento das necessidades e anseios da organização, priorizando as iniciativas que podem gerar melhores resultados e fornecendo uma expectativa clara a todos quanto às atividades do departamento.

Este estudo fornece contribuições para o meio acadêmico que, atualmente, carece de materiais teóricos sobre o tema Plano Diretor de TI, principalmente quando se busca a associação deste com empresas do segmento de publicidade e propaganda. Inclusive obras relacionadas à Governança de TI também carecem de referencial teórico, quando associadas a publicidade e propaganda. Este trabalho pode servir de embasamento a outras pesquisas, associadas a estes temas.

Além disso, pode apoiar outras empresas que, como a Agência X, estão passando por um processo de reestruturação de seu negócio, servindo de orientação no desafio de tornarem-se sustentáveis nesse novo mercado de publicidade e propaganda. Com a adoção cada vez maior das tecnologias da informação, a gestão destas empresas mudou, precisando ser repensada em todas as áreas: na produção, no marketing, no comercial, na gestão de pessoas e todas mais.

Agregado a isso, na sociedade da informação em que se vive hoje, surgem novas áreas de conhecimento a cada instante, como gestão da inovação, capital intelectual, gestão do conhecimento, gestão de projetos distribuídos, realidade virtual, realidade aumentada, *BigData*, entre outras, todas intrinsecamente relacionadas a TI. Portanto, saber usar e porque usar a tecnologia da informação como diferencial estratégico, mais do que um aparato operacional, é algo primordial para a continuidade das organizações.

As limitações para a realização deste estudo, estiveram ligadas principalmente à imaturidade da organização, em relação a Governança de TI. Por isso, este trabalho propôs um primeiro Plano de TI, guardando as devidas proporções, evitando complexidades que poderiam prejudicar sua aplicabilidade. Outra limitação encontrada, foi a dificuldade para validar o plano com os principais envolvidos, devido à falta de disponibilidade. Essa delonga também inviabilizou a implementação do plano diretor de TI, no contexto da organização, e sua validação na prática.

Como próximos passos, o plano proposto será apresentado ao corpo diretivo e ao grupo de gestão da empresa buscando oficializar sua validação, aderências as estratégias da organização e possíveis contribuições de melhoria, o que resultaria em revisões do mesmo. Não havendo objeções, o plano será aplicado na organização com o intuito de comprovar a sua aplicabilidade real, trazendo os benefícios esperados, e para que se possa, na revisão futura do plano, avaliar os resultados obtidos com sua aplicação e a elaboração de um novo plano para o próximo período.

Referências

- ABNT. (2009) “Norma ISO/IEC 38500: Governança corporativa de tecnologia da informação”, Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- Aguiar, Wellington Sousa; Fontenelle, José Mário Bezerril; Lima, Maria Jakeline de; Gonçalves, Antônio Augusto. (2014) “Implantando a Governança de TI: Estudo de Caso em uma Operadora de Planos de Saúde no Nordeste”, X Congresso Nacional de Excelência em Gestão 2014, Rio de Janeiro e Niterói, RJ.
- BRASIL. (2017) “Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2017-2019”, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIC, Brasília: MP, 2017.
- CAPES. (2017) “PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2017-2019”, Ministério da Educação – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – Diretoria de Tecnologia da Informação, Versão 1.4.
- Costa, Luís Marcelo Brantes. (2014) “Plano Diretor de Tecnologia da Informação para uma Empresa da Indústria Metalúrgica”, São Leopoldo, UNISINOS, Brasil.
- Earl, Michael John. (1996) “Information Management: The Organizational Dimension”, New York: Oxford University Press Inc.
- Fernandes, Aguinaldo Aragon; Abreu, Vladimir Ferraz. (2014) “Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços”, Rio de Janeiro: BRASPORT, 4ª ed.
- FGV. (2017) “Pesquisa: Administração e Uso da TI – Tecnologia de Informação nas Empresas”, coordenada por Fernando S. Meirelles, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV, Centro de Estudos de Tecnologia de Informação Aplicada, São Paulo: FGV, 28ª ed.
- Goldenberg, Mirian. (2000) “A arte de pesquisar: como fazer pesquisas qualitativas em Ciências Sociais”, Rio de Janeiro: Record, 4ªed.
- IFC. (2016) “Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016 – 2017”, Ministério da Educação – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – Instituto Federal Catarinense, Blumenau.
- ISACA. (2012) “COBIT 5 Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização”. Rolling Meadows, IL, EUA.
- ITI. (2017) “Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2017-2018”, Casa Civil, Instituto Nacional de Tecnologia da Informação – ITI.
- Jamil, George Leal; Neves, Jorge Tadeu de Ramos. (2000) “A era da informação: considerações sobre o desenvolvimento das tecnologias da Informação”, Revista Perspectivas em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, jan./jun. 2000.
- Joia, Luiz Antonio ...[et al.]. (2012) “Gestão estratégica da tecnologia da informação”, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Patriota, Karla Regina Macena Pereira; Ferrario, Circe Mascarenhas. (2006) “Tecnologia e convergência: A propaganda nunca mais será a mesma.”. INTERCOM 2006. Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa de Publicidade e Propaganda do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.
- Sampaio, Rafael. (2016a) “O Futuro da Propaganda – Parte 1: Circunstâncias”. CENP em Revista, Ano 12 / Nº 47, Junho/2016.

- Sampaio, Rafael. (2016b) “O Futuro da Propaganda – Parte 2: Fundamentos”. CENP em Revista, Ano 12 / Nº 48, Setembro/2016.
- Sampaio, Rafael. (2016c) “O Futuro da Propaganda – Parte 3: Agências”. CENP em Revista, Ano 13 / Nº 49, Dezembro/2016.
- Sampaio, Rafael. (2017) “O Futuro da Propaganda – Parte 4: Gestão”. CENP em Revista, Ano 13 / Nº 50, Março/2017.
- Santos, Antonio Raimundo dos. (1999) “Metodologia científica: a construção do conhecimento”, Rio de Janeiro: DP&A editora, 2ª ed.
- Silva, Rodrigo Colen. (2012) “Implantando a Governança de TI: Plano diretor de Tecnologia da Informação”, Belo Horizonte, UNIBH, Brasil.
- SISP. (2015) “Guia de PDTI de SISP”, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, Versão 2.0 beta.
- Wainer, Jacques. (2007) “Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação”. In: KOWALTOWSKI, Tomasz; BREITMAN, Karin; organizadores. (2007) “Atualizações em Informática”. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação.
- Yin, Robert K. (2010) “Estudo de Caso: planejamento e método”, Bookman, 4ª ed.

APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas

Roteiro de Entrevista - Pesquisa de Pós-Graduação em Governança de TI

Este roteiro tem a finalidade de conduzir as entrevistas, que tem por objetivo coletar as informações para embasar a elaboração do plano diretor de TI, um dos resultados esperados da pesquisa realizada como trabalho de conclusão de curso em Governança de TI.

1. Você autoriza que o conteúdo desta entrevista seja gravado, para posterior transcrição, e também que seja utilizado no trabalho de conclusão de curso de pós-graduação em Governança de TI?

Perfil do Respondente:

Estas perguntas têm por objetivo a definição do perfil do respondente.

2. Nome (não será divulgado)
3. Cargo
4. Tempo de empresa
5. Formação Acadêmica e Qualificações

Entrevista:

Em seguida, estarão as perguntas relacionadas ao tema da pesquisa, todas as perguntas abrem espaço ao entrevistado para discorrer e expor sugestões.

6. Qual a sua visão sobre o mercado atual em que a organização esta inserida?
7. E nesse cenário, como você enxerga o momento da empresa?
8. Na sua visão, quais os principais desafios a serem superados pela empresa?
9. Você acredita que a Tecnologia da Informação (TI) possa contribuir positivamente para este momento?
10. Como você enxerga o trabalho realizado atualmente pelo departamento de TI da empresa?
11. Na sua visão, qual impacto que o departamento de TI tem sobre a operação da sua área?
12. E quanto ao impacto na organização como um todo?
13. Você acredita que o departamento de TI impacta, de alguma forma, no resultado financeiro da organização?
14. No seu entendimento, quais os pontos prioritários que o departamento de TI deveria trabalhar neste momento?
15. Com relação ao nível de investimento realizado atualmente em tecnologia na empresa e, mais especificamente, na sua área de atuação você entende como sendo suficiente para as necessidades existentes?
16. E considerando o investimento em tecnologia atual, você acredita que este tem o destino adequado, sendo bem empregado de acordo com as necessidades da empresa e de sua área de atuação?
17. Você acredita que as decisões relacionadas a Tecnologia da Informação (TI) estão sendo tomadas da melhor forma para a empresa?
18. Na sua visão, o modelo de gestão atual da área de TI esta adequado aos objetivos, expectativas e necessidades da organização?
19. Quanto aos projetos de tecnologia que tem relação, qual sua satisfação quanto ao nível de acompanhamento?
20. Como você avalia a comunicação como um todo da área de TI, seja na divulgação do andamento de projetos como nos comunicados cotidianos?
21. As políticas atuais de *Compliance*, que asseguram que a empresa esteja cumprindo todas as leis, normas e regras regulamentares envolvendo práticas trabalhistas, fiscais, contábeis, financeiras, jurídicas e éticas, na sua visão, estão adequadas as necessidades da empresa?
22. A empresa ainda não possui um Plano Diretor de TI, que serviria de base tanto para seu planejamento quanto para sua operação. Você enxerga os benefícios da criação de um plano diretor para essa área?

APÊNDICE B – Plano de Tecnologia da Informação
AGÊNCIA X
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

2018-2019

Porto Alegre, RS, dezembro de 2017.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 TERMOS E ABREVIACÕES	1
3 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES	1
4 ORGANIZAÇÃO DA TI	2
5 RESULTADOS DO PDTI ANTERIOR	3
6 REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TI	4
6.1 Missão	4
6.2 Visão	4
6.3 Princípios e Valores	4
6.4 Objetivos Estratégicos	5
6.5 Análise de SWOT	5
7 PLANO DE AÇÕES E INVESTIMENTOS	6
8 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS	6
9 PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	7
10 PROCESSO DE REVISÃO DO PDTI	8
11 FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDTI	8
12 CONCLUSÃO	9

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da empresa	2
Figura 2 – Organograma do departamento TI	3

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de classificação de riscos quanto a probabilidade e impacto	7
Quadro 2 – Riscos identificados	7

1 INTRODUÇÃO

Este plano tem como objetivo melhorar a gestão da área de TI, promovendo uma aproximação aos objetivos estratégicos da organização. Possui o propósito de elevar a importância da área de TI, permitindo que essa atue de forma qualificada e positiva para o negócio. O conteúdo aqui exposto representa o resultado do processo de pesquisa e das análises realizadas dentro da organização para construção do primeiro Plano Diretor de TI da empresa, abrangendo as necessidades encontradas e levantadas na pesquisa.

Seguindo a prática de mercado, foi definido para este plano o período de 2 anos, tendo sido criado no ano de 2017, contemplará o período de 2018 a 2019, servindo de sustentáculo para a área de TI, orientando suas ações. Pretende-se realizar sua revisão anualmente, conforme a revisão estratégica da organização, tornando-se assim a principal ferramenta de alinhamento entre o planejamento e ações da área de TI com o planejamento estratégico da empresa.

Neste documento encontra-se: o referencial estratégico da área, abrangendo sua missão, visão, valores, princípios e diretrizes perante a organização; uma análise SWOT será realizada para identificar as forças e fraquezas da área, como também as oportunidades e riscos existentes; contemplará um plano de ações e investimentos, um plano de gestão de pessoas e um plano de gestão de riscos.

Através deste, espera-se atender às expectativas da organização perante o departamento de TI. Portanto, este plano, assim que aprovado, será a referência principal para orientar a área de TI como também, norteará as diversas áreas da empresa quanto ao uso da tecnologia da informação.

2 TERMOS E ABREVIACÕES

Sigla	Definição
DRHI	Departamento de Recursos Humanos e Institucionais
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
PTI	Plano de Tecnologia da Informação
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

3 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

Os princípios e diretrizes aqui expostos determinam o ponto de partida deste PDTI, definem as instruções estabelecidas para o alcance dos objetivos definidos neste documento. Orientam o conteúdo deste plano, apoiando na priorização de necessidades e critérios para aceitação de riscos. Estes aspectos representam as estratégias relevantes com as quais a TIC deve se alinhar, pois é a base para as decisões ao longo do processo de elaboração do PDTI.

A elaboração deste PDTI foi norteadada pelos seguintes princípios:

- Foco nas necessidades da empresa;

- Alinhamento das estratégias de TIC aos objetivos da empresa;
- Adoção das boas práticas, reconhecidas pelo mercado, na gestão de TIC;
- Observância e respeito às normas legais;
- Promover a segurança, privacidade, integridade e disponibilidade das informações da empresa;
- Estimular a adoção de metodologias que assegurem padronização, integração e agilidade aos processos da empresa;
- Melhoria contínua da prestação de serviços da área;
- Busca da padronização do ambiente e dos procedimentos de TIC;
- Promover a cultura de inovação e aprendizagem contínua;
- Respeito as individualidades e limitações de cada pessoa, independente da posição, valorizando o colaborador, contribuindo para sua evolução pessoal e profissional;
- Compras de bens e contratações de serviços de TIC deverão ser precedidas de análise e planejamento, seguindo a legislação vigente e previstas no orçamento e no PDTIC.

4 ORGANIZAÇÃO DA TI

A área de TI se encontra sobre a coordenação da área de DRHI, com o intuito de promover o melhor arranjo dos serviços de TI aos colaboradores da empresa, visando uma operação integrada e colaborativa entre as diversas áreas da empresa, aproveitando os diferentes conhecimentos dos indivíduos. A figura 1 apresenta o organograma da empresa, que exhibe as diferentes áreas da empresa e sua organização hierárquica.

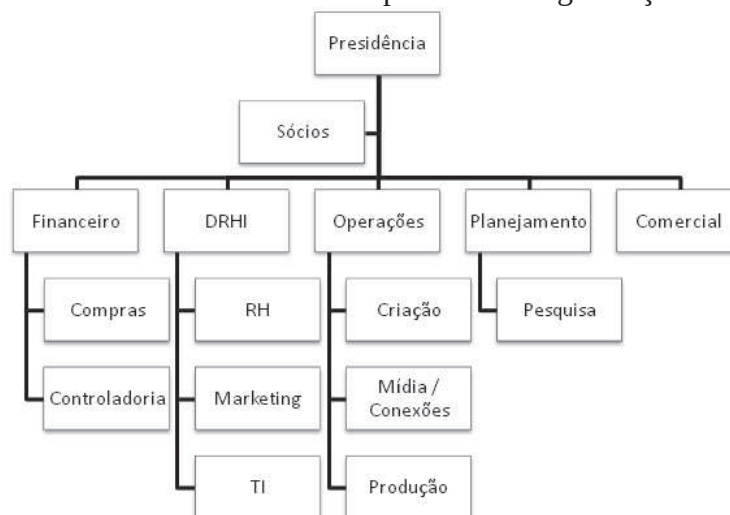


Figura 1 – Organograma da empresa

Dentro dessa estrutura organizacional, a área de TI está sob a responsabilidade da gerente de DRHI, a qual mantém o alinhamento das estratégias de TI com as necessidades dos colaboradores e da organização. Na figura 2 esta expresso o organograma da área de TI.

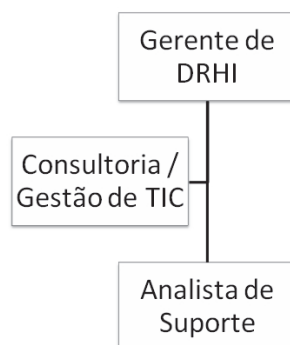


Figura 2 – Organograma do departamento de TI

Também faz parte da estrutura do departamento uma Consultoria, a qual busca elevar a atuação da área de TI a níveis estratégicos, atendendo aos objetivos estabelecidos, além de trazer o conhecimento técnico necessário para a condução desta área. Sendo desta Consultoria a responsabilidade pela gestão da TI dentro da empresa.

Esta Consultoria também realiza o levantamento de necessidades, junto as diversas áreas, para que seja estruturado um planejamento das ações. Dentro das premissas estabelecidas, esta Consultoria deve provocar a evolução da TI, como um todo, dentro da empresa, buscando o aperfeiçoamento das capacidades técnicas, a melhoria contínua dos processos, a inovação e a integração das iniciativas de TIC.

A empresa conta com um analista de suporte, o qual realiza e é o responsável pelo suporte técnico a todas as demandas relacionadas a TIC. Tem como função o atendimento das demandas de TIC dos usuários, tanto em sistemas, quanto em infraestrutura, trabalhando continuamente para a manutenção dos serviços de TIC, de forma a sustentar a operação da área de TI e da empresa, e apoiando em todas as demandas relacionadas à tecnologia.

5 RESULTADOS DO PDTI ANTERIOR

Este é o primeiro Plano Diretor de Tecnologia da Informação da empresa, portanto não existe um plano anterior para ser avaliado.

Contudo, existe um planejamento de projetos estabelecido há alguns anos e que teve sua condução e acompanhamento até o início do ano de 2017. Este planejamento de projetos orientou as iniciativas do departamento de TI no decorrer dos últimos 2 anos. Este plano continha os projetos levantados no início do trabalho da Consultoria, contratada para elevar a gestão de TI da empresa. Os projetos, ali relacionados, visavam a resolução de problemas crônicos na operação, melhorando os serviços prestados pela área de Tecnologia da Informação. Todos os projetos foram concluídos com sucesso, atingindo os objetivos estabelecidos.

Podemos destacar como os principais projetos que foram realizados: a organização do arquivamento da empresa; a migração do serviço de correio eletrônico para uma plataforma na nuvem, mais robusto e confiável; a reimplantação do sistema ERP em áreas operacionais da empresa que, até então, não o utilizavam; a renovação de boa parte do parque de computadores; a organização e documentação dos processos do departamento de TI; e a implantação do sistema de atendimento da área de TI.

A elaboração deste Plano Diretor de TI tem o objetivo de retomar as iniciativas de evolução do negócio, promovidas pela área de TI, organizando-as e planejando-as dentro das características, necessidades e recursos disponíveis pela empresa.

6 REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TI

O Referencial Estratégico de TI, composto por Missão, Visão, Valores, Objetivos Estratégicos e Análise de SWOT, foi definido buscando alinhamento com o planejamento estratégico da empresa e serviu como direcionador das ações de TIC.

6.1 Missão

A missão da área de TIC da Agência X é:

“Construir valor para o negócio pelo provimento de soluções integradas de TIC com elevado padrão de qualidade e segurança, contribuindo para atingir a missão estratégica da empresa com eficácia, eficiência e excelência.”

6.2 Visão

A visão da área de TIC da Agência X é:

“Ser referência para seus usuários na prestação de serviços e no provimento de soluções inovadoras de TIC, visando a constante modernização e inovação do negócio, contribuindo para que os objetivos estratégicos sejam alcançados com excelência por meio da gestão e melhoria contínua dos processos.”

6.3 Princípios e Valores

Abaixo estão listados os princípios e os valores, que regem a atuação e definem o comportamento e o comprometimento do departamento de TI com a empresa, são estes que norteiam as atividades das pessoas na execução da missão para o alcance da visão:

- **Credibilidade e profissionalismo:** atuando com foco no usuário, atendendo suas expectativas, estabelecendo e mantendo uma relação de confiança com eles, valorizando as pessoas e mantendo o compromisso com os objetivos da organização;
- **Colaborativa e sinérgica:** a TI deve ter funcionamento colaborativo, internamente entre as áreas e, externamente, com fornecedores e clientes, primando por uma melhor gestão de recursos humanos;
- **Eficiência e eficácia:** provendo soluções de tecnologia da informação de forma eficiente e eficaz pela busca constante da excelência dos serviços de TI;
- **Inovativa,** buscando soluções inovadoras para o negócio, atuando de forma a garantir a sustentabilidade da operação e da empresa;
- **Proatividade competente:** mobilizando o conhecimento adquirido na área, buscando agir proativamente diante de novos desafios;
- **Compromisso com a ética e a verdade:** agindo com honestidade e lealdade em todas as ações e relações;
- **Transparência:** praticando atos com legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência no desempenho de suas atribuições;
- **Segurança:** consolidando, através do exercício constante, a cultura da segurança como valor na prestação de serviços de TI.

6.4 Objetivos Estratégicos

Abaixo estão listados os objetivos estratégicos estabelecidos para o período deste PDTI:

1. Aperfeiçoar a Governança e a Gestão de TI;

2. Transformar a gestão da empresa em orientada a dados (Data Driven);
3. Tornar a área de TI um setor estratégico e de referência na organização.

6.5 Análise de SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico utilizada para consolidar, de maneira sucinta, os aspectos identificados na análise dos ambientes interno e externo das organizações, contribuindo para a formulação de suas estratégias. Com a utilização desta, permitiu-se analisar, no ambiente externo, as principais oportunidades e ameaças à atividade da TI, bem como identificar, no ambiente interno, as suas principais forças e fraquezas, servindo de insumo não só para a formulação do planejamento estratégico de TIC, mas também para o levantamento de ações da área. Abaixo são apresentados os resultados da análise SWOT:

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
Reconhecimento da qualidade de atendimento. Rotina estruturada de atendimento. Ambiente de trabalho agradável. Sinergia e motivação da equipe de TI. Apoio da direção. Segurança das informações em relação a confidencialidade, integridade e controle de acesso.	Baixo nível de investimentos em TI. Corpo mínimo de funcionários da área. Limitações do Sistema de Gestão utilizado para o atendimento das necessidades do negócio. Ausência de Indicadores de Performance, Satisfação e Qualidade. Falta de envolvimento da TI nas discussões estratégicas. Ausência de Catálogo de Serviço. Carência de metodologias de Governança de TI. Ausência de Plano de Continuidade de Negócio.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Mercado em transformação, com TI como elemento central de mudança. Disponibilidade de padrões e boas práticas de mercado em governança e gestão de TIC. Reconhecimento de TIC como área estratégica. Necessidade de Sistema Integrado de Gestão apontado pela TI como diferencial estratégico. Disponibilidade de participação em eventos voltados à área de TI.	Cultura de governança de TI não consolidada. Dependência de fornecedores de mão de obra especializada, assim como para fornecimento de serviços. Ameaças de segurança da informação, que necessitam de gerenciamento permanente. Rápida evolução tecnológica. Contingenciamento de orçamento. Ausência da participação da TI no Planejamento Estratégico da empresa.

7 PLANO DE AÇÕES E INVESTIMENTOS

O plano de ações e investimentos representa o conjunto de projetos que deverão ser executados para viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos de TIC. Esses projetos têm o propósito de satisfazer as necessidades levantadas junto às diversas áreas da empresa. Os investimentos devem ser definidos e avaliados pelo Comitê de TI, visando garantir que todo investimento destinado a área tenha como propósito contribuir com os objetivos estratégicos do negócio.

Ressalta-se, que as ações e investimentos, aqui expresso, não consideram as despesas cotidianas do departamento de TIC. Constituem as despesas ordinárias, estando associadas a custos fixos com: fornecedores de serviços; mensalidades de sistemas; internet; telefonia; periféricos; entre outras. Estas despesas têm como propósito garantir os recursos tecnológicos necessários para que a empresa opere dentro da normalidade e qualidade na prestação de seus serviços aos clientes.

Apresenta-se abaixo a relação de ações e investimentos para cada objetivo estratégico estabelecido para este PDTIC:

- Governança e Gestão de TI:
 - Consolidar o Comitê de TI e suas atividades;
 - Implantar uma gestão orçamentária de TI;
 - Criação do catálogo de serviços e estabelecer acordos de níveis de serviço;
 - Estabelecer o plano de atualização de hardware para o período;
 - Estabelecer um plano de melhoria do serviço de Internet e sua redundância;
- Gestão *Data Driven*:
 - Definir métricas e indicadores dos serviços prestados pela TI;
 - Apoiar junto as áreas a definição de suas métricas e indicadores;
 - Estabelecer a solução de acompanhamento dos indicadores (*Dashboards*) das áreas e da organização como um todo;
- TI estratégica:
 - Estabelecer políticas de inovação tecnológica;
 - Participação em eventos da área de tecnologia e relacionados a inovação;
 - Contribuir com iniciativas para o acultramento digital e tecnológico dos colaboradores da empresa;
 - Formalizar as políticas internas de uso da TIC e *Compliance*.

8 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

Uma das perspectivas do plano de gestão de pessoas é ser o orientador na busca de excelência na gestão e capacitação dos colaboradores, propiciando habilidades para oferecer serviços de qualidade à empresa. Seguindo esta orientação, tem como objetivo apresentar o panorama atual dos recursos humanos e, diante das necessidades relacionadas neste PDTIC, promover ações que permitam o aprimoramento e aperfeiçoamento dos ativos humanos, por meio de programas de capacitação, com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento dos objetivos propostos.

Entretanto, no panorama atual do mercado e da empresa, não há necessidade e nem possibilidade, atualmente, para a contratação de novos profissionais para a área de TI. Assim, este plano de tem um enfoque na capacitação e retenção dos profissionais atuais, atendidas principalmente em cursos específicos para o pessoal da TI.

São ações a serem trabalhadas:

- Auxílio a capacitação e desenvolvimento de competências técnicas;
- Políticas para retenção dos profissionais;
- Melhoria do ambiente de trabalho.

9 PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Para elaboração deste plano de gestão de riscos, utilizou-se a análise qualitativa que se baseia no julgamento, na intuição e na experiência em estimar a probabilidade de ocorrência de potenciais riscos e medir a intensidade das perdas e ganhos potenciais nesses casos. Risco é o efeito cumulativo de chances de um evento incerto ocorrer e afetar negativamente ou positivamente o plano. A análise qualitativa dos riscos é o

processo empregado para avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos identificados neste PDTIC.

Para classificação dos riscos foi utilizada uma matriz de probabilidade e impacto, a qual esta expressa no Quadro 1. Essa matriz especifica as combinações de probabilidade do risco ocorrer e o impacto que este causará no ciclo de vida do PDTIC. A classificação dos riscos ajuda a orientar a priorização e a resposta a eles.

Quadro 1 – Matriz de classificação de riscos quanto a probabilidade e impacto

		Impacto		
		Baixo	Médio	Alto
Probabilidade	Baixa	Baixa	Baixa	Média
	Média	Baixa	Média	Alta
	Alta	Média	Alta	Alta

O plano de gestão de riscos para execução deste PDTIC, consiste na identificação, análise, tratamento e definição de responsável dos riscos. Entretanto, neste plano não constam os riscos específicos dos projetos e atividades estabelecidos para solucionar as necessidades de TIC, estes riscos deverão ser analisados dentro de cada projeto, no momento da execução das atividades.

Como respostas aos riscos identificados foram estabelecidas estratégias de mitigação, que consistem em elaborar ações visando minimizar a probabilidade da ocorrência do risco e/ou minimizar seu impacto no plano, com o objetivo de tornar o risco aceitável. No Quadro 2 estão expressos os riscos identificados, com sua respectiva análise, como também a estratégia de resposta e o responsável determinado.

Quadro 2 – Riscos identificados

Risco	Análise do Risco			Resposta	Responsável
	Probabilidade	Impacto	Criticidade		
Contingenciamento orçamentário, insuficiente para desenvolver as ações	Alta	Alta	Alta	Executar ações prioritárias e buscar mobilizar recursos financeiros junto a direção	Comitê de TI
Quantidade insuficiente de pessoal para execução das atividades	Alta	Média	Alta	Criar grupos de trabalho com integrantes das áreas-fins junto com a TI	Comitê de TI e gestores das áreas
Alta dependência de outras áreas para a solução das necessidades	Média	Alta	Alta	Promover reuniões de gestão com as áreas participantes, comunicando a alta dependência	Gestores das áreas e TI
Baixa participação dos demandantes na concepção das necessidades de TI	Baixa	Alta	Média	Envolver os demandantes em todo o processo de solução das necessidades	Grupo de trabalho específico (área + TI)
Dificuldade na mudança de cultura para estabelecimento de SLA entre TI e outras áreas	Média	Média	Média	Reforçar na comunicação as práticas e benefícios do processo	Área de TI
Comunicação ineficaz com as demais áreas participantes	Baixa	Média	Baixa	Promover reuniões de acompanhamento e com as áreas participantes	Grupo de trabalho específico (área + TI)

Mudanças de escopo das ações sem prévio planejamento ou verificação de aderência ao Objetivo Estratégico	Baixa	Média	Baixa	Analisar e realizar as revisões no plano para garantir o alinhamento e direcionamento aos objetivos estratégicos	Comitê de TI
--	-------	-------	-------	--	--------------

10 PROCESSO DE REVISÃO DO PDTI

Em função de constantes mudanças no mercado e nos ambientes do negócio, as ações planejadas serão revisadas quando solicitado pela direção ou Comitê de TI. O processo de revisão do PDTIC ocorrerá, obrigatoriamente, no final do ano de 2018 e com um fechamento deste plano em 2019. Em cada revisão, será revisto se este plano está em consonância com as estratégias do negócio e se as ações e investimentos estão adequados para o atingimento dos objetivos estratégicos da TI definidos. O Comitê de TI é responsável pela condução do processo de revisão e, a direção da empresa pela aprovação das adaptações e alterações, caso existam.

A elaboração de um novo Plano Diretor de TIC ocorrerá findo a validade deste plano, estabelecida para dezembro de 2019. Dessa forma, renovar as estratégias de TI conforme o Planejamento Estratégico da empresa, decorrendo ajustes ou mudanças de diretrizes, bem como a consolidação da proposta orçamentária anual para cada exercício. Estes são fatores que reforçam a necessidade de atualizações e a elaboração de um novo PDTIC para o exercício de 2020-2012 ou conforme critério da direção e do Comitê TI.

11 FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDTI

Os fatores críticos de sucesso estão relacionados aos ambientes físico, econômico, social e organizacional, assim como aos recursos humanos e tecnológicos existentes, e podem ser identificados de acordo com o seu relacionamento com as áreas ou processos da empresa. São também decorrentes de impactos provocados pelas mudanças nos ambientes interno e externo da organização.

Todo planejamento requer circunstâncias favoráveis à sua efetiva execução. Estas condições referem-se às premissas que devem, necessariamente, ser satisfeitas para que o PDTIC alcance a efetividade esperada e se torne um importante instrumento para o aperfeiçoamento da governança de TI da empresa. O apoio da administração e, consequente, o patrocínio da direção são os condutores que impulsionam os fatores críticos de sucesso para a realização das ações previstas no planejamento.

Alguns aspectos serão primordiais para o alcance dos objetivos estratégicos propostos e para o atingimento da visão de futuro definida para a TI. Esses aspectos incluem os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Apoio e patrocínio da direção;
- Constituição do Comitê de TI formado pela direção e representantes da TI;
- Participação e envolvimento das áreas de TI das diversas áreas;
- Comprometimento da área TI com a execução deste plano;
- Possuir orçamento para execução das ações estabelecidas;
- Monitoramento, controle e avaliação constante das ações listadas neste documento.

12 CONCLUSÃO

A Tecnologia da Informação e Comunicação apresenta-se atualmente como ativo indispensável para agregar valor ao negócio, gerando resultados positivos para a empresa e a sociedade como um todo. Para que as ações de TIC sejam efetivas, é imprescindível que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, para não se realize a “TI pela TI”, ou seja, implementar tecnologias caras e ineficientes, atendendo expectativas internas da área de TI ou de seus participantes, mas não as expectativas da própria organização. Por isso, tem-se direcionado esforços no sentido de aperfeiçoar a governança e a gestão de tecnologia da informação e comunicação dentro da empresa.

A Governança de TI integra e institucionaliza as boas práticas para garantir que a área de TI suporte os objetivos de negócio. Com vistas a alcançar efetividade nos resultados, é de fundamental importância traduzir os objetivos estratégicos da organização em objetivos menores para a TIC, estabelecendo assim as metas e ações que possam contribuir de forma mais efetiva para o alcance desses objetivos de negócio. Desta forma, as ações de TI devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos, para que as expectativas da organização sejam atingidas.

A empresa está amadurecendo sua governança em TI, prova disso é a elaboração deste PDTIC, o primeiro Plano Direto de TI da empresa. Este instrumento não tem o intento de apenas transcrever as iniciativas do departamento, mas de agregar valor da TI, tornando-a parceira do negócio. Para que isso ocorra e o planejamento das ações de TI tragam resultados positivos, é necessário que o grupo de gestão compreenda o verdadeiro significado do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, não vendo este, como simplesmente um documento formalizador da área, mas sim, como um documento estratégico e tático das ações de TI.

Durante a execução deste trabalho, procurou-se identificar as necessidades das diferentes áreas da empresa. Assim, uma vez concebido e formalizado, o PDTIC 2018-2019 deverá se constituir num importante instrumento de gestão e norteador das decisões cotidianas. Acredita-se que este plano tem todas as condições de exercer o seu papel estratégico e tático, inserindo na cultura organizacional uma nova forma de trabalhar a Gestão de TI. Ao final da execução deste plano, espera-se que a TIC seja vista pelas demais áreas como estratégica para apoiar e melhorar seus processos, como também prover soluções para a sustentabilidade do negócio.