



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**TROPICALIZAÇÃO DA GESTÃO  
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:**  
UMA ANÁLISE DE MÉDIAS EMPRESAS EM SOLO BRASILEIRO  
À LUZ DA CULTURA NACIONAL

**Jean Concilio**

Prof<sup>ª</sup>. Orientador: Silvia Generali da Costa  
Mestrado Profissional em Administração UFRGS

Porto Alegre, RS, Brasil 2017

**TROPICALIZAÇÃO DA GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:**  
UMA ANÁLISE DE MÉDIAS EMPRESAS EM SOLO BRASILEIRO  
À LUZ DA CULTURA NACIONAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Porto Alegre**

**2017**

### CIP - Catalogação na Publicação

Concilio, Jean

TROPICALIZAÇÃO DA GESTÃO DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO: UMA ANÁLISE DE MÉDIAS EMPRESAS EM SOLO  
BRASILEIRO À LUZ DA CULTURA NACIONAL / Jean  
Concilio. -- 2017.

186 f.

Orientadora: Silvia Generali da Costa.

Coorientadora: Edimara Luciano.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-  
RS, 2017.

1. Melhores Práticas de Gestão de TI. 2.  
Comportamento. 3. Cultura. 4. Média Empresas. 5.  
Estratégia. I. da Costa, Silvia Generali, orient.  
II. Luciano, Edimara, coorient. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
Dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Dedico este trabalho a minha mãe.

Ignorou a palavra “impossível” e sempre de maneira ética superou todos os limites para garantir minha educação, sem a qual não teria chego aqui.

## AGRADECIMENTOS

A minha família, que sempre me apoio e incentivou, que teve paciência de me esperar, a quem eu disse por diversas vezes que não podia, pois estava trabalhando em minha dissertação ☺ Obrigado meus filhos amados Carolina e Bê. Obrigado minha amada companheira de vida Carla Pacheco. Obrigado novamente Dona Vera.

A professora Silvia Generali pela orientação e sobretudo pela paciência de ler 30 novas páginas a cada dia que sucedia um encontro orientativo ☺

A professora Edimara Luciano pela coorientação. Foram imprescindíveis os ensinamentos.

Ao professor César De Ré, afinal, eu não tinha ideia de que em uma aula de gestão de pessoas mudasse o foco de meu trabalho. Obrigado por me colocar nos trilhos.

Ao empresário e amigo José Elias pelo incentivo e por proporcionar alternativas para que eu pudesse fazer o mestrado.

Aos amigos Walter Doell e César Cavazzola, apoio e incentivo incondicional.

Finalmente, a todos os respondentes e entrevistados durante este processo de pesquisa.

Obrigado a todos, esta produção é de vocês também.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como tema principal a adaptabilidade das melhores práticas de gestão de TI para médias empresas presentes em solo brasileiro. Assim, objetivou-se produzir diretrizes estratégicas relevantes que pudessem contribuir com tais empresas nesta missão. Foi fundamental manter todas as ações e reflexões à luz da cultura nacional, afinal, as organizações são constituídas de pessoas e estas providas de um comportamental influenciado pela cultura local.

Para que este estudo tivesse sucesso em seu propósito, diversificadas técnicas de coleta de dados foram selecionadas e conseqüentemente aplicadas. Com o objetivo de conhecer em detalhes a estrutura e composição das melhores práticas de gestão de TI, utilizou-se revisão bibliográfica profunda. Assim, foi possível mapear os processos, ações e responsáveis em cada gestão, insumo fundamental para o pesquisador relacionar as diversas gestões dentre as práticas de referência. Na seqüência foi aplicada uma pesquisa de caráter exploratório e quantitativa com profissionais de TI, todos conhecedores dos fundamentos das melhores práticas de gestão de TI e atuantes nas empresas foco. O grande objetivo foi o de compreender como a adoção de tais práticas de fato se dá na atualidade em empresas com tais características. Na fase seguinte objetivou-se através de opinião especializada com autoridades no assunto, avaliar os processos, indicando em como de fato deveria ser em empresas médias a adoção de tais práticas. Para isto, considerou-se os limites de tais organizações. Avaliou-se também para os comportamentos identificados na fase anterior como existentes, seu impacto neste desafio. Em última fase, o pesquisador, reconhecida autoridade perante as organizações mantenedoras de tais práticas, reunindo o “como é” com o “como deveria ser”, criou um conjunto de diretrizes estratégicas de elevado valor para solucionar o problema chave deste trabalho.

Participaram deste estudo 41 profissionais da área de Tecnologia da Informação, conhecedores das melhores práticas de gestão de TI à nível mundial, além de 7 *experts* no assunto. A pesquisa permitiu qualificar um conjunto de 17 práticas comportamentais, cruzadas com 19 agrupamentos de processos de práticas de gestão de TI.

Concluiu-se ao final diretrizes estratégicas significativas em quatro frentes: Estratégia, Processos de Gestão de TI, Papéis e Responsabilidades e Comportamento.

Considera-se um estudo de extrema relevância em virtude da dada importância atual da área de tecnologia da informação para a sustentabilidade organizacional, evidenciada principalmente na sua capacidade de rápida adaptabilidade e resposta em um mundo comercialmente tão dinâmico e sem fronteiras. Gerar produtos competitivos é fundamento básico e inegavelmente a tecnologia da informação tem papel preponderante nesta missão.

**Palavras-chave:** Melhores Práticas de Gestão de TI, Comportamento, Cultura, Média Empresas, Estratégia.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: MPGTIT .....	19
Figura: 2: ITIL <i>Lifecycle</i> .....	28
Figura 3: <i>Framework</i> ITIL.....	29
Figura 4: <i>Framework</i> PMBoK.....	31
Figura 5: Cobertura de outros padrões e modelos pelo COBIT versão 5.....	37
Figura 6: <i>Framework</i> do COBIT versão 5.....	38
Figura 7: Níveis de maturidade de processos do COBIT versão 5.....	39
Figura 8: Modelo Teórico .....	47
Figura 9: Fase 2 - Características dos Respondentes –Formação .....	81
Figura 10: Fase 2 - Características dos Respondentes –Certificações.....	82
Figura 11: Fase 2 - Características das Empresas - Nível.....	83
Figura 12: Fase 2 - Características das Empresas -Tipo.....	83
Figura 13: Fase 2 - MPGTI - Maturidade atual (Análise por cores) .....	96
Figura 14: Fase 2 - MPGTI - Importância atual (Análise por cores).....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mecanismos de Governança de TI .....	24
Quadro 2: Mecanismos de Governança de TI em empresas brasileiras .....	25
Quadro 3: Dimensões do CCO no contexto-luso-brasileiro .....	45
Quadro 4: Fases do Projeto de Pesquisa.....	50
Quadro 5: Fase 2 - Características das Empresas –Ramo de atividade.....	84
Quadro 6: Fase 2 - Características das Empresas –Localização .....	84
Quadro 7: Fase 2 - Características das Empresas –Influência Cultural .....	85
Quadro 8: Fase 2 - Características das Empresas –Conformidades .....	86
Quadro 9: Fase 2 - Características das Empresas –Estratégia divulgada .....	87
Quadro 10: Fase 2 - TI-Número de colaboradores.....	88
Quadro 11: Fase 2 - TI-Divulgação da estratégia de TI (outras segregações) .....	90
Quadro 12: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual .....	92
Quadro 13: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual (Segregação por nível de empresa) .....	93
Quadro 14: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual (segregação por influência cultural) .....	94
Quadro 15: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual (Nível e Influência cultural) .....	95
Quadro 16: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual (compartilhamento de estratégia da TI) .....	95
Quadro 17: Fase 2 - MPGTI –Importância atual.....	97
Quadro 18: Fase 2 - MPGTI –Importância atual (segregação por nível de empresa) .....	98
Quadro 19: Fase 2 - MPGTI –Importância atual (segregação por influência cultural).....	99
Quadro 20: Fase 2 - MPGTI –Importância atual (influência cultural versus nível da empresa).....	99
Quadro 21: Fase 2 - MPGTI –Importância atual (compartilhamento da estratégia de TI) .....	100
Quadro 22: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades (principais e aceitáveis).....	103
Quadro 23: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades #1 .....	106
Quadro 24: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades #2 .....	109
Quadro 25: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades (Segregados por nível de empresa) #1...	110
Quadro 26: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades (Segregados por nível de empresa) #2...	111
Quadro 27: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades por Cargo e Especialidade (ocorrências).	112
Quadro 28: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades por Cargo (ocorrências) .....	113
Quadro 29: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades por Cargo e Especialidade (ocorrências).	113
Quadro 30: Fase 2 - MPGTI – Práticas Futuras.....	115
Quadro 31: Fase 2 - Comportamento .....	116
Quadro 32: Fase 2 - Comportamento (segregado por nível de empresa) .....	117
Quadro 33: Fase 2 - Comportamento (segregado por influência cultural).....	118
Quadro 34: Fase 2 - Comportamento (segregado por influência cultural e nível empresa) .....	119
Quadro 35: Fase 2 - Comportamento (segregado por compartilhamento de estratégia da TI).....	119
Quadro 36: Fase 3 - Sobre o Entrevistado (Formação/Área de formação).....	120
Quadro 37: Fase 3 - Sobre o Entrevistado (Certificações por nível do entrevistado).....	122
Quadro 38: Fase 3 - MPGTI – Importância (Gestão de Serviços e Estratégia de TI) .....	123
Quadro 39: Fase 3 - MPGTI – Importância x Responsáveis (Gestão de Serviços e Estratégia de TI) ..	125
Quadro 40: Fase 3 - MPGTI – (Gestão de Projetos) .....	126
Quadro 41: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 2 .....	127



Quadro 42: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 3 .....	127
Quadro 43: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 4 .....	129
Quadro 44: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 5 .....	129
Quadro 45: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 6 .....	130
Quadro 46: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 7 .....	130
Quadro 47: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 8 .....	131
Quadro 48: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 9 .....	131
Quadro 49: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 10 .....	131
Quadro 50: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 11 .....	132
Quadro 51: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 12 .....	133
Quadro 52: Fase 3 - MPGTI – Impacto comportamental .....	133
Quadro 53: Papéis e Responsabilidades (COMO É) .....	137
Quadro 54: Identificação da presença da impunidade (por nível de empresa) .....	139
Quadro 55: Comparativo comportamental.....	140
Quadro 56: Comparativo comportamental (significativos) .....	141
Quadro 57: Impacto comportamental para os objetivos de TI.....	143

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Certificações mais frequentes dos profissionais de informática no Brasil.....	27
Gráfico 2: Fase 2 - Comparação cultural – Distanciamento do poder .....	88
Gráfico 3: Fase 2 - TI-Divulgação da estratégia de TI .....	89
Gráfico 4: Fase 2 - MPGTI –Incidentes reportados ao CERT.br nos últimos anos.....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quadro Resumo da investigação das MPGTI.....	79
Tabela 2: Fase 2 - MPGTI – Maturidade versus Importância .....	102
Tabela 3: Fase 3 - Sobre o Entrevistado (Certificações) .....	121
Tabela 4: Fase 3 - Sobre o Entrevistado (Tempo de experiência em MPGTI) .....	121

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	TEMA E FOCO DA PESQUISA.....	20
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	20
1.3	OBJETIVOS .....	22
1.3.1	Objetivo Geral.....	22
1.3.2	Objetivos Específicos.....	22
1.4	JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	23
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	24
2.1	MODELOS DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	24
2.1.1	Melhores Práticas de Gestão de Serviços de TI .....	26
2.1.2	Melhores Práticas de Gestão de Projetos de TI.....	30
2.1.3	Melhores Práticas de Gestão Estratégica de TI.....	35
2.2	MODELOS DE GESTÃO BRASILEIRA .....	40
2.2.1	Sistema de Ação Cultural Brasileira .....	40
2.2.2	Traços brasileiros .....	42
2.2.3	Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) do gestor brasileiro .....	44
3.	MÉTODO DE PESQUISA .....	49
3.1	DETALHAMENTO DA PESQUISA .....	49
3.2	FASES DE PESQUISA .....	51
3.2.1	Fase 1 – Melhores Práticas de Gestão de TI (MPGTI) .....	51
3.2.2	Fase 2 – MPGTI em MEs em solo brasileiro (Como é).....	51
3.2.3	Fase 3 – MPGTI em MEs em solo brasileiro (Como deveria ser) .....	52
3.2.4	Fase 4 – MPGTIT (Tropicalizadas).....	52
3.3	ANÁLISE DE PESQUISA .....	53
4.	RESULTADOS FASE 1 – MPGTI: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	56
4.1	MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI .....	56
4.1.1	Gerenciamento Financeiro .....	56
4.1.2	Gerenciamento do Portfólio .....	57
4.1.3	Gerenciamento da Demanda .....	57
4.1.4	Gerenciamento do Catálogo de Serviços.....	58
4.1.5	Gerenciamento do Nível de Serviços .....	59
4.1.6	Gerenciamento da Capacidade de Serviços.....	59
4.1.7	Gerenciamento da Disponibilidade de Serviços.....	60

4.1.8	Gerenciamento da Continuidade de Serviços.....	61
4.1.9	Gerenciamento da Segurança da Informação.....	61
4.1.10	Gerenciamento de Fornecedores.....	62
4.1.11	Gerenciamento da Mudança.....	63
4.1.12	Gerenciamento de Configuração e Ativos.....	63
4.1.13	Gerenciamento de Liberações.....	64
4.1.14	Gerenciamento do Conhecimento.....	65
4.1.15	Gerenciamento dos Eventos.....	65
4.1.16	Gerenciamento de Incidentes.....	66
4.1.17	Gerenciamento de Problemas.....	67
4.1.18	Gerenciamento de Requisições.....	67
4.1.19	Gerenciamento de Acessos.....	68
4.2	MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS DE TI.....	68
4.2.1	Gerenciamento de Integrações.....	68
4.2.2	Gerenciamento do Escopo.....	69
4.2.3	Gerenciamento do Tempo.....	69
4.2.4	Gerenciamento de Custos.....	70
4.2.5	Gerenciamento de Qualidade.....	70
4.2.6	Gerenciamento de Recursos Humanos.....	71
4.2.7	Gerenciamento das Comunicações.....	71
4.2.8	Gerenciamento de Riscos.....	71
4.2.9	Gerenciamento de Aquisições.....	72
4.2.10	Gerenciamento das Partes Interessadas.....	72
4.3	MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE TI.....	73
4.3.1	Avaliar, Dirigir e Monitorar.....	73
4.3.2	Alinhar, Planejar e Organizar.....	74
4.3.3	Construir, Adquirir e Implementar.....	75
4.3.4	Entregar, Servir e Suportar.....	77
4.3.5	Monitorar, Avaliar e Analisar.....	78
5.	RESULTADOS FASE 2 – MPGTI - Profissionais de TI (COMO É).....	80
5.1	ETAPA 1: SOBRE O RESPONDENTE.....	80
5.2	ETAPA 2: SOBRE A EMPRESA.....	82
5.3	ETAPA 3: SOBRE A ÁREA DE TI.....	88
5.4	ETAPA 4: SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA ÁREA DE TI.....	90

5.4.1	Maturidade .....	91
5.4.2	Importância.....	97
5.4.3	Maturidade versus Importância .....	101
5.4.4	Papéis e Responsabilidades .....	102
5.4.5	Práticas Futuras .....	114
5.5	COMPORTAMENTO .....	115
6.	RESULTADOS FASE 3 – MPGTI Especialistas em TI (COMO DEVERIA SER) .....	120
6.1	ETAPA 1: SOBRE O ENTREVISTADO.....	120
6.2	ETAPA 2: SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS MPGTI.....	122
6.2.1	Gestão de Serviços e Estratégia de TI.....	123
6.2.2	Gestão de Projetos de TI .....	125
6.3	ETAPA 3: SOBRE O DESAFIO DE ADOÇÃO DAS MPGTI.....	126
6.4	ETAPA 4: SOBRE O IMPACTO COMPORTAMENTAL .....	133
7.	RESULTADOS FASE 4 – As MPGTI Tropicalizadas.....	135
7.1	ESTRATÉGIA .....	135
7.2	PROCESSOS DE GESTÃO DE TI.....	135
7.3	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	137
7.4	COMPORTAMENTO .....	139
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	145
8.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	147
8.2	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	147
	REFERÊNCIAS .....	149
	APÊNDICE A – TABELA DE APOIO PARA A FASE 1 DA PESQUISA.....	155
	APÊNDICE B – PESQUISA QUANT – TABELA DE DADOS .....	156
	APÊNDICE C – PESQUISA QUANT – MATURIDADE/ IMPORTÂNCIA .....	158
	APÊNDICE D – PESQUISA QUANT – COMPORTAMENTO .....	159
	APÊNDICE E – RESPONSÁVEIS .....	160
	APÊNDICE F – PESQUISA QUALI – TABELA DE DADOS .....	161
	APÊNDICE G – PESQUISA QUALI – MPGTI ITIL/COBIT .....	162
	APÊNDICE H – PESQUISA QUALI – MPGTI PMBoK .....	163
	APÊNDICE I – PESQUISA QUALI – COMPORTAMENTO.....	164
	APÊNDICE J – PESQUISA QUALI – PERGUNTAS ABERTAS.....	165
	APÊNDICE K – PESQUISA QUANT (PROFISSIONAIS) - FORMULÁRIO.....	169
	APÊNDICE L – PESQUISA QUALI (ESPECIALISTAS) - FORMULÁRIO .....	178

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos um dos fatos que vem chamando a atenção da população brasileira é a crise econômica que o país vem atravessando. Tem-se visto redução nos investimentos, cortes nos empregos e recessão cada vez mais forte. A economia se encolheu, como reflexo até para os Estados da União, esses com muitas dificuldades de conseguir honrar mesmo compromissos básicos. Nada diferente do que ocorre na iniciativa privada. Os planos estratégicos são revistos, projetos são reavaliados e a busca por modelos e práticas que possam tornar as organizações mais eficientes são bem vistos. Já o consumidor mais contido em dispender recursos financeiros exige cada vez mais benefícios e qualidade pelos bens e serviços contratados.

A capacidade de saber como oferecer mais qualidade e benefícios a um custo menor além de saber como ser mais competitivo em um mercado cada vez mais globalizado e acirrado, tratam-se de instrumentos diferenciativos. Questionamentos como esses ocasionam forte pressão sobre as organizações e conseqüentemente nas pessoas que as gerem. Entretanto, crises e recessões não são privilégios dos tempos modernos. A história da economia mundial explica tais fatos, principalmente no que refere ao Capitalismo.

Segundo Kondratiev (1935), um economista russo que viveu entre os anos de 1892 e 1938, a economia capitalista desenvolve-se em ciclos que duram em torno de 50 anos. Tais ciclos, compreendem uma fase de expansão econômica seguido por fases recessivas. Segundo o mesmo, os ciclos se relacionam com o processo de expansão das inovações tecnológicas, gerando assim uma progressiva substituição técnica. Em cada etapa, uma tecnologia fica obsoleta causando impactos nos recursos materiais e humanos aplicáveis a ela, assim, explica-se o surgimento de uma crise. Após a superação desta fase, vem o surgimento de uma nova tecnologia, ocasionando uma nova etapa de crescimento. Já vivemos por completo três ciclos. O primeiro ciclo teve início em 1790 durante a primeira Revolução Industrial e foi liderado pela Inglaterra. A máquina à vapor foi a responsável pelo período de expansão enquanto invenções ligadas ao transporte movidos a vapor, como o trem e o navio, caracterizam a fase depressiva. Dessarte, o primeiro ciclo se encerra por volta de 1848. Já o segundo ciclo inicia-se a partir da conversão de tais invenções em inovações.

A fase recessiva da segunda etapa é caracterizada pelas invenções ligadas à eletricidade e o motor a combustão. O terceiro ciclo inicia-se em 1896, impulsionado pela segunda fase da Revolução Industrial, liderado por Alemanha e Estados Unidos. As invenções

do avião a jato, as telecomunicações e o uso dos petroleiros, caracterizam a fase de recessão. Desde 1948 vivemos o quarto ciclo de Kondratiev, ligados à terceira Revolução Industrial. A fase de recessão é marcada pelo surgimento de invenções como a robótica, a biotecnologia e a telemática (telecomunicações + informática). Em especial, neste último ciclo, percebemos a presença massiva de tecnologias ligadas à informação. Segundo estudos organizados pelo Gartner (2016), cinco domínios irão construir uma nova plataforma tecnológica e remodelar as organizações: Experiência do Cliente, Sistemas de Tecnologia da Informação, Inteligência, Ecossistemas e Coisas (*Things*).

Toffler (1980) de certa forma destacou a importância da era da tecnologia da informação quando citou três grandes ondas. Segundo ele, superou-se a 1ª onda revolucionária, caracterizada por atividades no setor rural, a 2ª onda, caracterizada por atividades industriais, e viveu-se intensamente a 3ª onda, onde a tecnologia da informação prevalece. Nessa fase, os influenciadores exercem maior poder alterativo sobre os valores e padrões éticos. Ignácio Rangel (1957), um economista e autor brasileiro que viveu entre 1914 e 1994, descreveu os efeitos dos Ciclos de Kondratiev para o Brasil. Segundo ele, a cada fase recessiva, o país passava por um processo de substituição de importações, produzindo o que antes era importado, por hora, para consumo próprio.

No primeiro ciclo, a substituição gerou uma diversificação produtiva nas fazendas monocultoras, já no segundo, impulsionou a produção do artesanato e somente no terceiro, resultou em um processo de industrialização. É preponderante refletir sobre como o país se comporta diante da fase recessiva no quarto ciclo, assim como no futuro deverá agir para de fato se beneficiar de forma considerável em uma fase de expansão no próximo.

Neste contexto percebe-se que a Tecnologia da Informação (TI) tem papel fundamental para a evolução brasileira. Se conduzida de forma correta, pode contribuir otimizando custos operativos e agregar valor aos produtos finais nas organizações, possivelmente as tornando mais eficientes e competitivas. Além disto, de maneira mais ousada, poderá provocar uma revolução tecnológica que poderá, porque não, conduzir o país para uma nova escalada no desenvolvimento econômico à nível mundial.

Para ajudar a impulsionar este desafio, várias entidades internacionais trabalham constantemente na manutenção de bases de conhecimento que compreendem as experiências de gestores de tecnologia da informação ao redor do mundo. Com tal referência, modelos (*frameworks*) foram construídos para servirem de forma orientativa, tendo como “pano de fundo” a máxima de “*lessons learned*” (lições aprendidas). Em todos os estudos fica claro a importância do planejamento antes da execução. Alguns destes modelos consagraram-se com



o passar dos anos, ganhando corpo e notoriedade. Diversas organizações percebem o valor de adoção referencial a estes, em especial, as com presença em países economicamente desenvolvidos. Entretanto, empresas em solo brasileiro ainda parecem sofrer em lidar com tudo isto, possivelmente muito influenciadas pelo comportamento humano de quem as conduz. Tais métodos, oriundos de países desenvolvidos, parecem despertar sentimentos de dor ao invés de prazer nos gestores brasileiros. Talvez isso se explique pelo fato de terem sido desenvolvidas em terras distantes, assim, com uma certa carga de características consideradas “**não latinas**” possivelmente dificulte sua adoção em terras tropicais. Autores como Caldas e Wood (1998), Hampden-Turner e Trompenaars (1995) e Hofstede (1991), afirmam que as práticas gerenciais de um modo geral carregam as características da cultura nacional daqueles que as desenvolveram. Outro bom motivo para esse sentimento, explica-se através de aspectos culturais bastante enraizados no país, além da natureza latina que prefere o “ajustar” ao invés do “planejar”. Parece haver um excesso de ações imediatistas e pouco planejamento. Prates & Barros (1997) pesquisaram sobre a cultura brasileira de gestão e mapearam fatores importantes que aferem as colocações acima.

Tendo como referência três conjuntos internacionalmente reconhecidos de Melhores Práticas de Gestão de Tecnologia da Informação (MPGTI), além de estudos de grande relevância sobre o comportamental dos gestores brasileiros, neste trabalho se procurou identificar quais as principais diretrizes estratégicas para facilitar adoção de tais práticas em médias empresas (ME) presentes em solo brasileiro, gerando assim um efeito de “Tropicalização”. Para isto foi fundamental confrontar a forma genérica de como os brasileiros fazem gestão, com os modelos internacionais, mapeando as necessidades, impactos e insumos envolvidos.

O termo “Tropicalização”, que foi citado anteriormente com objetivo de representar uma adaptação à cultura nacional, é amplamente utilizado por outros segmentos de mercado como por exemplo o automotivo, neste caso, para evidenciar um conjunto de modificações pelas quais um carro importado passa para se adaptar às condições de uso a que ele será submetido no Brasil. Essas modificações incluem suspensão, motor, carroceria e aspectos legais, como a marcação do chassi (FOLHA DE SÃO PAULO 1999). Basicamente a cultura nacional e as limitações principalmente socioeconômicas de um país como o Brasil, representam tal estrada.

Cabe ressaltar aspectos de importante valor no que diz respeito a escolha de tais práticas. Um deles é de que existem diversos conjuntos ao redor do mundo, mas a decisão foi justificada em pesquisas (apresentadas posteriormente neste trabalho) que evidenciam a

grande aceitação das escolhidas. Além disto, há um entendimento de que no seu conjunto cobrem as principais frentes de atuação relacionadas à TI: serviços, projetos e geração de estratégia. Muitas práticas foram avaliadas e sem dúvida alguma poderiam complementar o estudo, como o exemplo de práticas que priorizam métodos classificados como ágeis. A opção por não as utilizar justifica-se principalmente por dois aspectos detectados. Algumas destas não se encontram em estágio de maturidade suficiente para tê-las como referencial, a exemplo disto DevOps. Além disto, outro fator com maior relevância e amplamente conhecido na área de TI, é de que empresas foco deste trabalho pouco investem em desenvolvimento próprio de aplicações (principal área de presença de métodos ágeis).

De qualquer forma, a escolha de práticas de referência, independentemente de quais sejam, serve apenas como método orientativo e norteador do trabalho, ficando claro que os resultados obtidos não se prendem exclusivamente a estas. Não há compromisso de obrigatoriedade assim como desqualificação do trabalho em uma eventual substituição de tais práticas pelo mercado. Assim, há liberdade do pesquisador na manipulação das categorias. O foco é o de gestão de TI, com um olhar às necessidades e insumos.

O texto está organizado apresentando, inicialmente, uma descrição sobre três *frameworks* (Práticas/Modelos) de gestão de tecnologia mundialmente adotados pelas organizações. Posteriormente são apresentados estudos de alta relevância e reconhecimento nacional a respeito do comportamental do gestor brasileiro. Prates & Barros (1997) descrevem tal comportamento através do seu “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, neste, analisam diversas características do gestor brasileiro, mapeando comportamentos existentes para o período. Cançado et al. (2013) apresentam um estudo intitulado “Traços Brasileiros”, publicado na Revista NAU Social em outubro de 2013. Da mesma forma que Prates&Barros, inclusive tendo estes como referência, citam características comportamentais típicas dos brasileiros. De forma complementar se analisou a construção de Wiedenhöft (2016) a respeito do “Comportamento de Cidadania Organizacional” de Rego (2002), cruzada com os aspectos da Governança de TI (GOVTI), o que o tornou de extrema significância para este trabalho.

Nas etapas de pesquisa, na primeira fase, é realizada uma profunda revisão bibliográfica a respeito das MPGTI de referência deste trabalho. A intenção é a de identificar dentre seus processos fatores como: o objetivo de cada um, práticas comuns e os principais responsáveis.

Já na segunda fase iniciam-se as coletas de dados através de pesquisa de caráter quantitativo com o objetivo de identificar junto à profissionais de TI atuantes em MEs presentes em solo brasileiro de fato como é a gestão de TI nestas. Para isto se fez necessário

a identificação de fatores como: práticas de gestão de TI que são utilizadas, interesse da empresa nestas, responsáveis, planos futuros de adoção, além do comportamental da equipe de TI. Cabe ressaltar que não há no Brasil um conceito com fundamentação legal sobre as MEs, portanto, utilizou-se como referência o critério de classificação nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2017), que considera número de colaboradores de cada empresa, além do critério de classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES 2017), que prevê o faturamento.

Na terceira fase de pesquisa o objetivo foi o de identificar como deveriam ser adotadas as práticas nestas empresas, considerando situações adversas e limites característicos em função de fatores externos. Para isto, através da opinião de especialistas formalmente homologados pelas entidades responsáveis pelas MPGTI, neste caso, autoridades no assunto, em entrevistas de caráter qualitativo com roteiros semiestruturados, identificou-se fatores como: relevância dos processos, possíveis desafios na adoção, além dos impactos considerados a partir do aspecto comportamental dos indivíduos envolvidos nesta missão de adoção.

Por fim, na última fase deste trabalho, fase 4, o pesquisador, também autoridade homologada pelas entidades competentes, através de análise dos dados colhidos e por indução, sugere diretrizes estratégicas que tenham relevância da adaptabilidade das MPGTI em empresas foco desta pesquisa, compondo assim, o que foi intitulado praticamente a “Tropicalização das MPGTI”.

A Figura 1 apresenta um resumo do encadeamento de tais fases.

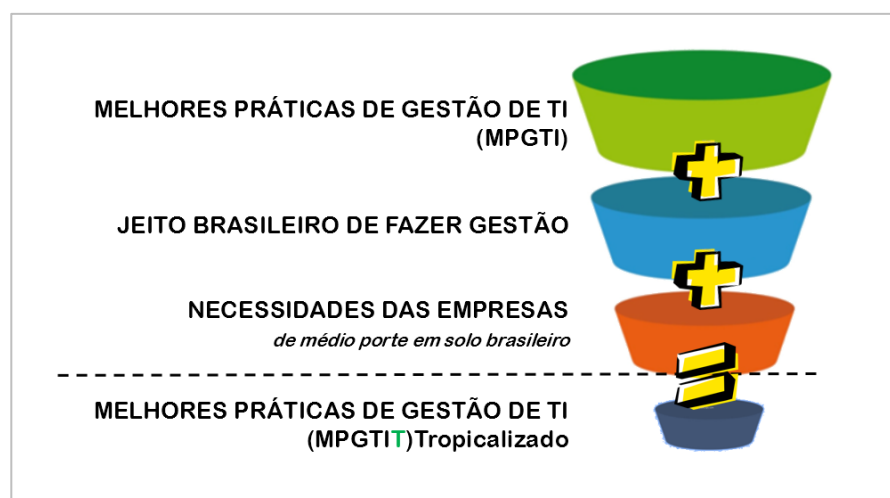


Figura 1: MPGTIT  
Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

## 1.1 TEMA E FOCO DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os elementos introdutórios necessários para o entendimento deste estudo, tais como Tema e Foco da Pesquisa, Situação Problemática, Objetivos Gerais e Específicos, Justificativa do Tema e a Estrutura do Trabalho.

Constantemente as organizações brasileiras convivem com modificações de cenários que envolvem desde alterações no quadro financeiro do país até o aumento da já acirrada concorrência, fruto da globalização. Não distante disto tudo, a área de Tecnologia da Informação, que representa papel importante no desenvolvimento da organização, é conduzida da mesma forma e sob mesma pressão. Gestores de TI são cada vez mais cobrados para melhor entregar as necessidades das organizações com maior qualidade, velocidade e custos reduzidos, tornando assim o *business* mais eficiente e competitivo.

Com o intuito de aprofundar o conhecimento e contribuir para a gestão brasileira, elege-se como tema principal deste trabalho as "Melhores Práticas de Gestão de Tecnologia da Informação". Dentro desta temática focaliza-se em específico a adoção de tais práticas em empresas de médio porte (ME) presentes em solo brasileiro.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Diversos autores que tentam explicar a evolução das organizações sob os aspectos comerciais e econômicos, podem divergir sob vários pontos como: tempo, *milestones*, influenciadores e outros, mas, em boa parte, concordam que a Tecnologia da Informação é uma das grandes chaves evolutivas na atualidade. Assim, com a elevação da importância da área para as organizações, conseqüentemente seus gestores passaram a ter um papel fundamental.

Diversas organizações ao redor do mundo têm se preocupado e destinado boa parte de sua receita para pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias oriundas de TI, pois acreditam fielmente ser esta a chave de distanciamento para gerar produtos mais competitivos e inovadores. Sem dúvida alguma a TI se tornou uma forma de alavancar competitivamente

para as organizações, através de suas inovações (Van Grembergen e De Haes, 2009; Mahoney 2012).

Não somente no desenvolvimento de novos produtos, mas também na condução das operações de rotina, a TI consegue contribuir de forma muito eficaz se bem utilizada, principalmente como geradora de *saving* financeiro. Entretanto, segundo pesquisa realizada pela FGV-EAESP (2010) com o intuito de medir como são investidos os recursos em TI pelas organizações, os gastos com TI aumentaram significativamente nos últimos anos, mostrando o interesse e a atenção dada pelas organizações a este assunto.

Carr (2003) afirmou que possivelmente as organizações passariam a ter, de alguma forma, algum serviço ou processo apoiado por recursos de TI. Organizações que conseguem navegar bem com as questões de TI, tem-se mostrado mais maduras, competitivas e melhor preparadas para enfrentar novos desafios de mercado.

Em um período mais atual, Nfuka e Rusu (2011) afirmaram que se espera que em um futuro próximo, as principais questões ligadas à TI não estarão relacionadas diretamente aos tipos de tecnologia a serem adotadas, mas sim às definições e políticas de como as tecnologias e seus recursos deverão ser utilizados a fim de gerar vantagem competitiva para as organizações. De acordo com Mansur (2007) e Hunter e Westerman (2011), a TI é vista como uma área isolada nas organizações, principalmente em virtude das suas dificuldades em realizar as demonstrações de resultados especialmente os financeiros.

Segundo Nfuka e Rusu (2011) o aumento do uso de TI pelas organizações com o objetivo de suportar seus serviços de negócio tem aumentado a dependência destas organizações pela disponibilidade dos recursos de TI.

Integrante deste cenário, as MEs presentes em solo brasileiro enfrentam os mesmos dilemas, porém, tornam-se singulares em relação as demais no momento que consideramos todos os aspectos externos que as influenciam versus sua composição interna, seus recursos materiais, processuais e humanos.

Cada povo tem seus aspectos culturais próprios, que ficam evidentes na forma como pensamos, atuamos, agimos, encaramos problemas e situações de emergência. Empresas mesmo que nativas de outras culturas, obviamente por estarem em solo brasileiro, são compostas em sua maioria por recursos brasileiros, e conseqüentemente os aspectos culturais de nosso país tornam-se fortes influenciadores na performance organizacional, seja tanto de maneira positiva quanto negativa.

Assim, considerando a importância da TI na evolução das organizações, a conseqüente contribuição das melhores práticas de gestão de TI e todos os fatores que afetam tal adoção

em MEs presentes em solo brasileiro, pretende-se através desta pesquisa responder à seguinte questão:

Quais devem ser as diretrizes estratégicas para adoção dos processos das MPGTI para MEs presentes em solo brasileiro?

### 1.3 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Considerando seus aspectos culturais e comportamentais, formular diretrizes estratégicas para adoção das Melhores Práticas de Gestão de TI para MEs em solo brasileiro.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo principal desta pesquisa será necessário satisfazer os seguintes objetivos pontuais no que diz respeito às MEs em solo brasileiro:

01. Identificar os processos das MPGTI (seus objetivos, principais ações, práticas comuns e responsáveis);
02. Identificar que práticas de gestão de TI são utilizadas, seus respectivos responsáveis e o interesse das empresas nestas, bem como quais estão sendo consideradas de serem implementadas em breve;
03. Identificar as características comportamentais da equipe de TI;
04. Identificar, segundo *experts*, a relevância dos processos, levando em conta as limitações das empresas foco;
05. Identificar os principais desafios para adoção dos processos nestas empresas, bem como o impacto comportamental da equipe nesta tarefa.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Apesar dos resultados das pesquisas não serem unânimes quanto ao efeito dos investimentos em TI, as organizações continuam apostando grandes somas de dinheiro na tentativa de melhorar seu desempenho nesta área (ABREU e MAÇADA, 2011). Com a TI se tornando fundamental para as operações e para as estratégias organizacionais, fica mais nítida a preocupação com práticas de gestão que reduzam o risco das operações, garantam a continuidade dos serviços por elas prestados, preservando assim as operações da empresa e a sua relação com os clientes (JAEGER NETO, LUCIANO e TESTA, 2009).

A realização deste trabalho possui relevância em vista que sua execução permite uma imersão no tema dando uma maior compreensão em relação aos fatores que ajudem a identificar qual a melhor estratégia para adoção das MPGTI no Brasil, principalmente com relação às MEs, extremamente sensíveis a pequenas alterações de mercado. Adicionalmente a isto, percebe-se nas MEs uma maior carência consultiva no que tange à tecnologia da informação, aparentemente limitadas por investimentos. Motivos que reunidos, justificam na opinião do pesquisador o foco em tais empresas para este trabalho. Apesar disto, os resultados aqui colhidos e apresentados a seguir, podem ser utilizados em parte também para empresas de outros portes.

Adicionalmente podemos elencar justificativas em forma de benefícios para outras três frentes: sociedade, academia e pesquisador. Para a sociedade acredita-se que de forma indireta possa usufruir dos benefícios gerados a partir do avanço das organizações com o uso da TI como aliada, proporcionando assim, produtos mais inovadores e serviços mais eficientes e competitivos. Para a Academia, os benefícios se materializam através de documentação que poderá servir de base de conhecimento para futuras pesquisas com relação à gestão de Tecnologia da Informação no Brasil. Para o pesquisador, na forma de aprofundamento dos seus conhecimentos, tornando-o cada vez mais especialista nas MPGTI, e maior conhecedor de estratégia corporativa para MEs.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MODELOS DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Através da adaptação de mecanismos por Lunardi, Becker e Maçada (2009), utilizada como instrumento de referência na adoção de Governança de TI nas organizações, verifica-se uma tendência cada vez maior na referência de modelos de forma conjunta. Segundo os autores, a razão deste efeito está no fato de que as organizações buscam aproveitar o melhor de cada um deles. Tais modelos representam as chamadas Melhores Práticas de Gestão de TI (MPGTI), que nada mais são do que práticas já testadas e aprovadas por um número suficiente de empresas e organizações.

Estruturas	Processos	Relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papéis e responsabilidades</li> <li>- Comitê de Estratégia de TI</li> <li>- Comitê Diretivo de TI</li> <li>- Estrutura Organizacional da TI</li> <li>- CIO no Conselho de Administração</li> <li>- Comitê de projetos de TI</li> <li>- Escritório de projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de TI</li> <li>- Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação</li> <li>- COBIT</li> <li>- ITIL</li> <li>- Acordos de Nível de Serviço</li> <li>- Métodos de avaliação de retorno de investimento</li> <li>- Avaliação <i>ex post</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação ativa de principais <i>stakeholders</i></li> <li>- Colaboração entre principais <i>stakeholders</i></li> <li>- Incentivos e recompensas</li> <li>- Treinamento interfuncional entre TI e negócios</li> <li>- Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios</li> <li>- Resolução ativa de conflitos</li> </ul>

Quadro 1: Mecanismos de Governança de TI  
Fonte: Lunardi, Becker e Maçada (2009)

Lunardi et al., (2014), defendem que estes costumam ser constituídos por outros mecanismos, envolvendo desde o gerenciamento de serviços de TI, a elaboração de contratos de nível de serviço e formas de controle e monitoramento, estruturas de decisão, assim como o uso de métodos de avaliação pós-implementação. Através de um estudo que compreendeu 115 empresas brasileiras, os autores identificaram os mecanismos de maior presença nas organizações de acordo com o setor econômico, conforme é apresentado no Quadro 2 a seguir.



Mecanismo	Setor				Total
	Indústria	Serviço	Comércio	Governo	
ITIL	26	33	3	6	68
COBIT	21	20	1	5	47
SOX	19	11	1	3	34
Modelo Próprio	12	14	0	1	27
SLA/SLM	10	13	0	1	24
Comitês de TI	6	10	2	1	19
BS7799/ISO17799/ISO27001	3	11	1	2	17
PMI	5	8	0	3	16
BSC	6	6	1	2	15
CMM	4	9	0	0	13
Avaliação Pós-Implementação	6	3	1	0	10
Planejamento Estratégico de TI	2	5	0	1	8
Análise de Projetos de TI	2	4	1	0	7
Comunicação TI-Negócio	4	2	0	0	6
Portal	3	3	0	0	6
Outros	15	14	2	2	33
<b>Total de Empresas</b>	<b>45</b>	<b>57</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>115</b>

Quadro 2: Mecanismos de Governança de TI em empresas brasileiras  
 Fonte: Lunardi et al. (2014)

Pode-se perceber a importância na adoção dos modelos independentemente do posicionamento estratégico das empresas, assim, passa a ser uma busca constante o aperfeiçoamento no uso destes para que contribuam de forma a alcançar os objetivos esperados pela alta direção (WEILL e ROSS, 2006). Claramente percebe-se que a área de TI estar devidamente alinhada com as estratégias de negócio, e a adoção e a implementação de um *framework* de controle e sua respectiva mensuração, passam a ser alguns dos principais desafios nas organizações. Assim, acredita-se que o diferencial da TI não está pontuado apenas nas questões tecnológicas, mas também na arquitetura com a qual a tecnologia é utilizada e nas decisões corretas a seu respeito (NFUKA e RUSU, 2011).

Segundo Wiedenhöft (2013), em seu estudo a respeito do processo de definição de tais modelos, o principal processo para definir quais são os que devem ser utilizados é o entendimento dos objetivos estratégicos corporativos e seu consequente desdobramento para a área de TI. Além disto, outra forma de definição identificada pelo autor em sua pesquisa é a busca nos modelos e melhores práticas de mercado como por exemplo, *Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT) e *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL). Tal estratégia se explica devido ao fato de que adoção de modelos amplamente reconhecidos gera menos resistência em sua adoção.

Com base em todas as informações anteriores, a seguir são detalhadas três práticas de gestão de TI tendo como referência três modelos amplamente reconhecidos: ITIL, Cobit e (*Project Management Body of Knowledge*) PMBoK. Uma consideração importante é de que mesmo tendo Lunardi et al. (2014) indicado como mecanismo o “PMI”, esta é a organização

responsável por sua manutenção, sendo o PMBoK de fato o modelo de boas práticas correspondente. Tal explicação se justifica devido ao fato de ter sido citada como modelo de referência a ser descrito nas próximas páginas.

### 2.1.1 Melhores Práticas de Gestão de Serviços de TI

Em 1980 foi criado pelo CCTA (*The Central Computer and Telecommunications Agency*), atual *OGC (Office of Government Commerce)*, o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*). Inicialmente desenvolvido para atender a necessidade do governo britânico de organizar os processos da área tecnologia da informação, atualmente é o *framework* de boas práticas mais conhecido e utilizado mundialmente para gerenciamento de serviços de IT (*Information Technology*). Conectaram-se os melhores processos e práticas conhecidas e utilizadas até então, considerando experiências de empresas públicas e privadas, dentro e fora do país, formando assim uma base de conhecimento para direcionar a sua gestão dos serviços de tecnologia. Possuía um grande enfoque na qualidade, o que era garantido pela definição dos processos.

Foram considerados referenciais como a ISO 9000 e o modelo da *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Em sua primeira composição, a versão 1 (v1), era composta por 40 volumes (livros) devidamente organizados por áreas de conhecimento relacionadas. Já durante a década de 90, tais práticas passaram a serem adotadas pelas organizações europeias e mais tarde por países da América do Norte. Em 2000, já bem mais difundida, a Microsoft utilizou a base como referência para desenvolver seu *framework* de operações, o MOF (*Microsoft Operations Framework*). Em 2001 o ITIL recebeu uma repaginação que ficou conhecida como a v2, composta então na época por 8 volumes. Em maio de 2007 chegava a versão 3(v3) que em 2011 também é atualizada, passando a ser composta por 5 volumes.

O ITIL não é uma metodologia, mas um conjunto de melhores práticas que independe de plataforma tecnológica e pode ser adotada por qualquer empresa. Não se implementa e nem se instala, apenas serve de referência para gestão. Não é objetivo de algo, mas a gestão de serviços de tecnologia é o seu. Também não é um modelo prescritivo, uma vez que não detalha como fazer. Seu enfoque está em indicar o que é importante ser feito. É flexível, assim, é preponderante que seja adotada e adaptada à organização, independentemente do tamanho da mesma ou do setor.

Com a finalidade de difundir o modelo mundialmente, garantindo a qualidade dos resultados em sua utilização, criou-se um programa de certificação para os profissionais. Basicamente três níveis são considerados: *Foundation*, *Expert* e *Master*. No Gráfico 1 pode-se ver uma pesquisa feita pela internet de 28 Março a 28 Julho de 2016, pelo site apinfo, com 24.587 participantes de todo o Brasil, a respeito de certificações.

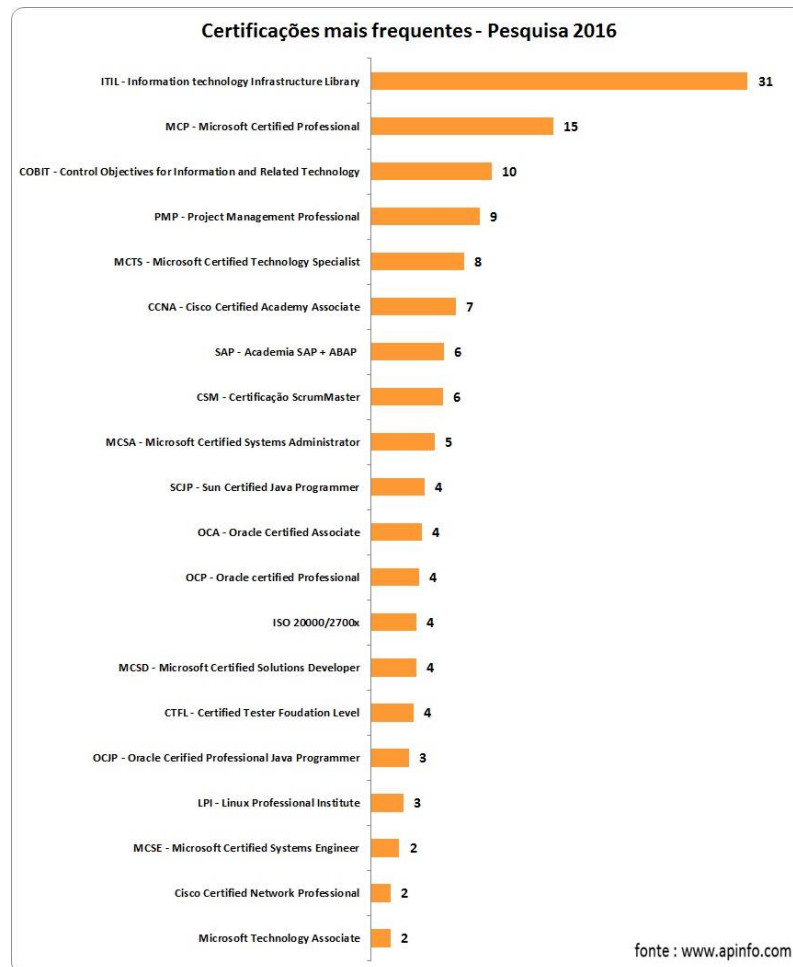


Gráfico 1: Certificações mais frequentes dos profissionais de informática no Brasil  
 Fonte: site <http://www.apinfo2.com/apinfo/informacao/p16certiticafe.cfm> (2017)

Na última versão existem cinco (5) fases de ciclo de vida: *Service Strategy*, *Service Design*, *Service Transition*, *Service Operation* e *Continual Service Improvement*. Cada uma destas responsável por um conjunto de processos de gerenciamento. Através da Figura 2 pode-se verificar tal ciclo de vida.



Figura: 2: ITIL *Lifecycle*  
 Fonte: <http://itsm.ucsf.edu/itil>

O *Service Strategy* é responsável por conduzir a estratégia da área. Estabelece a orientação entre todos os prestadores de serviços de TI, orientando o uso do gerenciamento de serviços como uma ferramenta estratégica que satisfaz as necessidades do *business*. O *Service Design* é responsável por fortalecer as diretrizes para o desenho de serviços (novos ou alterados) e dos processos de gerenciamento dos mesmos. A construção de um plano através de um conjunto de princípios, fornece uma solução para um problema de negócio em uma dada situação, e é neste raciocínio que o *Service Strategy* navega. O principal foco é gerar valor ao cliente com a identificação dos ativos estratégicos que mais tarde serão utilizados para uma possível vantagem competitiva. Já o *Service Design*, fortalece as diretrizes para um desenho de serviços novos ou então alterados, além do processo de gerenciamento de tais. Ele é responsável por estabelecer quais serviços são necessários para atender as demandas do *business*. Através deste ciclo de vida constrói-se um elo entre a estratégia e a transição para a operação continuada, muitas vezes constituindo um projeto para idealização dos objetivos de negócio. Seu início se dá através de um conjunto de requisitos de negócio, terminando com o desenvolvimento da solução adequada, sendo este último, entrada para a próxima fase do ciclo de vida.

Costuma-se dizer que o sucesso de um bom desenho de serviços se dá quando consideramos fortemente os 4 P's: Pessoas, Produtos, Processos e Parceiros. Por Pessoas entende-se todos que estão envolvidos na prestação dos serviços de TI, devendo também considerar suas habilidades e competências. Já para os Produtos, considera-se as tecnologias e sistemas tecnológicos utilizados na prestação dos serviços de TI. Processos, por sua vez, engloba as funções e as atividades envolvidas. Finalmente, Parceiros inclui os fornecedores, vendedores e fabricantes dos ativos utilizados para apoiar a prestação dos serviços de tecnologia.

O *Service Transition* fornece recomendações para uma transição suave dos serviços desenhado no estágio anterior para a fase e ambiente operacional. Nesta fase é assegurado que os serviços novos ou alterados possam atender as necessidades e expectativas do *business*. Inclui-se aqui o planejamento e gerenciamento das mudanças e liberações, gerenciamento de risco, transferências de conhecimento, definição das expectativas e a garantia de que o valor seja de fato gerado e entregue.



Figura 3: *Framework ITIL*  
 Fonte: Figura elaborada pelo autor (2011)

Já o *Service Operation* fornece as orientações para que a entrega e o suporte dos serviços de tecnologia sejam realizados com segurança e garantia de qualidade, de forma eficaz e eficientemente. Somente assim poderemos assegurar o valor tanto para o cliente como para o provedor de serviços. Neste momento do ciclo de vida os níveis de serviços acordados com os clientes devem ser respeitados e monitorados constantemente de forma que o *business* não seja afetado. É neste momento que consolida a entrega e a percepção de valor é de fato constituída. Falha nas fases anteriores como na definição estratégica má concebida com estratégias de tecnologia descoladas das estratégias corporativas, constituição de serviços de forma inadequada com as necessidades e expectativas ou mesmo uma má transição para a operação continuada, são fatores que certamente acarretarão uma imagem negativada da área de tecnologia. Geralmente, nesta fase do ciclo de vida, é que as organizações sem método

facilmente concentram-se, ou seja, operacionalizam sua TI sem qualquer planejamento estratégico, desenho dos serviços adequados e sem uma transição operacional.

Finalmente tem-se o *Continual Service Improvement* para contribuir com a manutenção e melhoria da estratégia, desenho, transição e operação dos serviços tecnológicos. Aqui há uma preocupação com a geração de valor aos clientes de forma contínua. Combinadas práticas e métodos de qualidade, mudança e capacidades, trabalhando em conjunto para melhorar cada etapa do ciclo de serviço.

### 2.1.2 Melhores Práticas de Gestão de Projetos de TI

Desde o séc. XV com o renascer da cultura clássica, o que ficou conhecido como o Renascimento, e no séc. XVII onde passou-se a dar foco na liberdade e no progresso do homem, o que caracterizou a fase chamada de Iluminismo, o conhecimento voltava a tomar a atenção. Com a criação das escolas politécnicas na França, surgia um novo paradigma da sistematização da forma de aprendizagem, todos estes, elementos chaves para criação de metodologias e práticas. Há muitos anos que se adotam práticas e métodos para gerenciarmos planos de trabalho, que nada mais eram do que grandes projetos. A construção de grande malha ferroviária americana, a construção dos metrô de Paris e Londres, o Canal de Suez e Torre Eiffel... são apenas alguns exemplos.

Fredrik Taylor e Henry Gantt foram os grandes influenciadores de métodos aplicados à projetos no séc. XX. Taylor através da sistematização de processos industriais, que buscava a obtenção de melhores resultados dentro das organizações, já Gantt, através do seu famoso diagrama, que permitia um melhor conhecimento dos fluxos de trabalho. Porém, somente após a Segunda Guerra Mundial os métodos aplicados à projetos desenvolveram-se de forma expressiva. Tais mudanças tornaram-se mais significativas a partir das metodologias PERT (*Program Evaluation and Review Technic*) e CPM (*Critical Path Method*). Assim, os primeiros conceitos sobre gerenciamento de projetos começavam a surgir. De acordo com a norma francesa X-50-105 (1991), “Passo a passo específico que permite estruturar, metódica e progressivamente, uma realidade futura. [Ele] é definido e colocado em serviço para elaborar a resposta à necessidade de um utilizador, de um cliente ou de uma clientela, e implica um objetivo e ações a serem empreendidas com recursos dados”.

Para Gasnier (2001), era “um conjunto de ações conduzidas para atingir um objetivo, com uma organização bem definida. Essas ações comportam particularmente, fases de estudo e de realização. A aplicação de uma estrutura de projeto justifica-se desde que o objetivo a atingir necessite de uma coordenação de atividades transversas e multifuncionais”. Para a ISO 10006 (2003) “Processo único consistente com um conjunto ordenado e controlado de atividades com data de início e término, conduzido para atingir um objetivo com requisitos especificados, incluindo restrições de tempo, custo e recursos”. Para o PMBok (*Project Management Body of Knowledge*) “Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

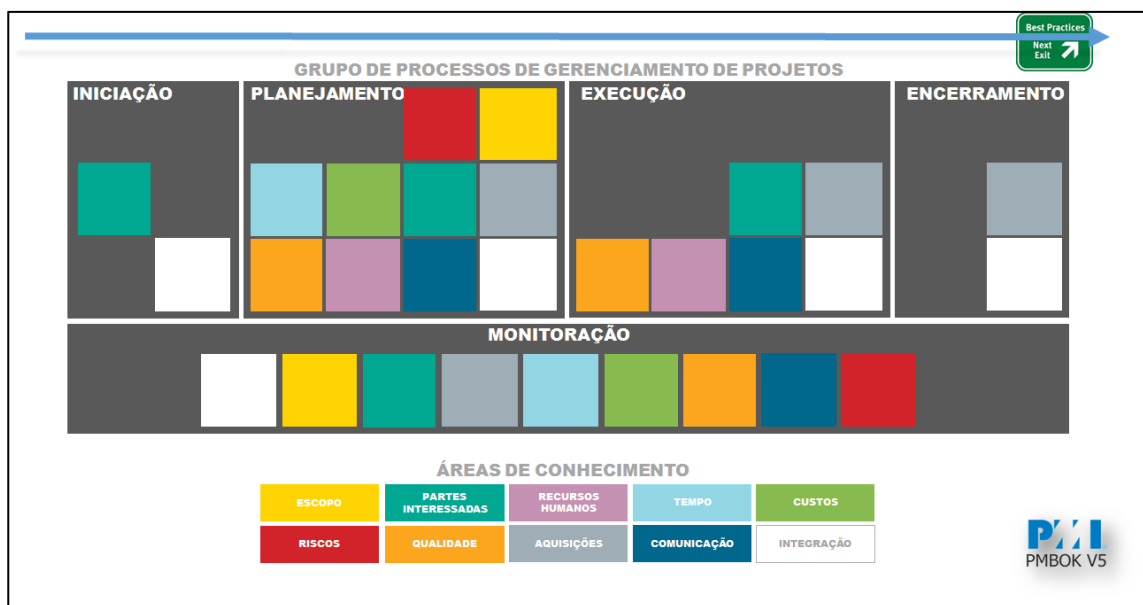


Figura 4: *Framework* PMBoK  
Fonte: Figura elaborada pelo autor (2016)

Segundo pesquisas publicadas em 2010 pelo do Standish Group, considerando projetos em Tecnologia da Informação ao redor do mundo, 23% são cancelados, enquanto 94% são reiniciados ao menos uma vez, motivo pela qual deve ser dada tanta importância pelo seu gerenciamento de forma adequada dentro de uma organização.

Segundo um *benchmarking*(pmsurvey.org) de 2010, organizado pelo *chapter* Brasil do PMI (*Project Management Institute*), a respeito de projetos no Brasil, estudo que envolveu 460 organizações em território brasileiro, foram mapeados 69 benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos, sendo os principais: o aumento do comprometimento com

objetivos e resultados, a melhoria de qualidade nos resultados dos projetos, a disponibilidade de informação para a tomada de decisão, o aumento da satisfação do cliente (tanto o cliente interno quanto o externo à organização), o aumento da integração entre as áreas e a minimização dos riscos em projetos. Ainda segundo tal pesquisa, com relação a adoção de tais práticas, 29% das organizações que adotaram possuíam um faturamento maior que R\$1 bilhão, 11% de R\$500 milhões a R\$1 bilhão, 14% de R\$100 milhões à R\$ 500 milhões, 21% de R\$10 milhões a R\$ 100 milhões e 25% das organizações com até R\$ 10 milhões. Tudo isto apenas reforça a importância do gerenciamento de projetos nas organizações brasileiras.

Os projetos são fortes consumidores de recursos humanos e financeiros ao longo de sua existência. Dessa forma, técnicas e práticas para sua gestão são fundamentais para a saúde das organizações. O gerenciamento inclui diversos personagens, que costumamos designar como *Stakeholders* (parte interessadas). O Gerente do Projeto é a pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto de um todo, o Cliente é a pessoa ou a organização solicitante e quase sempre contratante do produto ou do serviço de gerenciamento do projeto, já os Membros da Equipe, são as pessoas que compõem a equipe de trabalho do projeto. A Organização Executora é a empresa onde projeto está sendo executado, o *Sponsor* (Patrocinador) é a pessoa que provê os recursos financeiros ou muitas vezes apenas apoio dentro da instituição para o bom andamento do projeto e ainda o Usuário, que segundo Xavier (2010) é “a pessoa ou organização que irá utilizar o produto ou serviço do projeto.

A existência de um escritório de projetos, comumente chamado de PMO (*Project Management Officer*), é recomendável pois ele é um grande apoiador para o bom desenvolvimento das práticas de gestão de projetos, uma vez que tem por função auxiliar e orientar os gerentes de projetos e áreas correlacionadas sobre os métodos, práticas, conhecimentos adequados.

As estruturas organizacionais são fortes influenciadores no desenvolvimento das práticas de gestão de projetos dentro de uma empresa. Empresas tradicionais possuem estruturas tradicionais. A mais comumente existente é a estrutura funcional, nessa, a organização já é conhecida a quase um século. As atividades são reunidas por funções e áreas similares. O conceito de departamento impera. Há um executivo chefe que gerencia gestores funcionais que por sua vez gerenciam colaboradores, muitas vezes especialistas. É uma estrutura muito verticalizada, onde cada colaborador tem um único líder. As atividades são distribuídas por área e não por projetos. O foco principal de tal estrutura está intimamente ligado ao processo rotineiro de uma operação continuada. De forma resumida, ações operacionais costumam fluir bem, mas ações oriundas de projetos, tem absurda dificuldade de



evolução. No lado oposto ao modelo tradicional existem as estruturas denominadas de Estruturas de Projetos. Tratam-se de estruturas onde a execução do projeto é privilegiada. Os gestores de projetos são empoderados e são considerados os verdadeiros líderes. Obviamente tal modelo privilegia a gestão de projetos, porém, deixa em segundo plano a operação continuada.

Algumas organizações, dependendo de seu produto fim, se adequam melhor a modelos como este. Organizações principalmente ligadas com prestação de serviços, são bons exemplos disto. Entre ambos os modelos existem as estruturas chamadas de Matriciais. Tais estruturas constituem-se como um meio termo entre a gestão dedicada por função e a dedicada por projetos. Nas estruturas matriciais, há um misto de objetivos, interesses e poder. Talvez sejam as mais difíceis de gerenciamento, uma vez que forças antagônicas convivem lado-a-lado diariamente, entretanto, uma vez a cultura da organização adaptada, ela extrai o melhor do foco na operação com o melhor do foco em projetos. Os desafios de poder talvez sejam os mais duros. Responder a um líder de forma direta e a outro indiretamente, se não bem consolidado o modelo, gera sem dúvida alguma, divergências de difícil trato. As estruturas matriciais podem variar em três formatos, dependendo do seu enfoque de poder: fraca, balanceada e forte.

O gerenciamento de projetos provê, assim como os modelos de gestão de serviços, um ciclo de vida. Segundo o modelo do PMBoK, o ciclo de vida de um projeto é “Um conjunto de fases de um projeto, geralmente em ordem sequencial, e que às vezes se sobrepõe, cujo nome e número são determinados pela necessidade de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s), a natureza em si e sua área de aplicação. Um ciclo de vida pode ser documentado por uma metodologia. ”. Ainda segundo o PMBoK, existem quatro fases: Iniciação, Planejamento, Execução e Encerramento. Na Iniciação a demanda do cliente ou do negócio nasce como requisito para o projeto, muitas vezes oficializada por algum instrumento como uma *Request for Proposal* (RFP). Sendo tais requisitos estudados, produz-se uma proposta contendo uma estrutura definida. Este, foco da fase de Planejamento. Já na fase de Execução é o momento onde operacionaliza-se o planejado anteriormente. Sua duração está intimamente ligada à complexidade do projeto. Finalmente, a fase de Encerramento conclui a entrega do objetivo fim e toma as ações para que o projeto se encerre. O PMBoK destaca também a importância de uma 5ª fase, a da Monitoração e Controle, etapa fundamental para garantir a continuidade do projeto de forma suave, evitando que problemas mais profundos fiquem sem tratativa adequada, o que certamente potencializaria impactos. Tais

fases são consideradas como grandes grupos de processos que podem ser classificados por área de conhecimento.

Segundo o PMBoK, existem dez (10) áreas de conhecimento: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas.

Na Integração reúne-se os processos necessários para identificar, definir, combinar, unificar e controlar várias atividades de grupos de processos de gerenciamento. No Escopo tem-se a preocupação em definir e controlar as atividades realizadas dentro do projeto, garantindo que o produto ou serviço foco, venha de fato a ser concebido, dentro do menor esforço possível, garantindo todas as premissas previamente identificadas.

O Tempo tem como objetivo a adoção de várias práticas e técnicas que possam garantir a respeitabilidade do tempo previsto durante a etapa de planejamento.

Em Custos, a atenção foca-se em controlar as atividades financeiras do projeto, com o objetivo de garantir o orçamento prévio.

Em qualidade, o foco é garantir o compromisso da boa criação, respeitando o padrão definido com o cliente do projeto.

Em Recursos Humanos, as tratativas com as pessoas são intensificadas, com um olhar refinado nas relações humanas e também nas capacitações necessárias.

Em Comunicação talvez resida os maiores problemas e dificuldades a serem trabalhadas. Tal afirmação sustenta-se na base de que geralmente se pensa em comunicar de forma adequada, porém, as estatísticas de análise sobre os projetos nos apontam uma outra realidade. A comunicação merece sim o enfoque e zelo especial durante a gestão de um projeto.

Em Riscos pretende-se mapear e gerenciar os riscos pertinentes ao projeto, tanto de forma quantitativa quanto qualitativa.

Em aquisições o olhar está sobre os contratos correlacionados ao projeto, considerando todos os processos necessários para comprar e adquirir produtos e serviços. Por fim Partes Interessadas, uma área mais recente na abordagem do PMBoK, inclui processos que explicitem as relações de interdependências entre as partes interessadas e como fazer o planejamento, monitoramento e controle delas.

De forma a regulamentar o mercado, o PMI também provê um programa de certificação direcionado aos profissionais de mercado, comumente conhecido no mercado como *Project Management Professional* (PMP).

### 2.1.3 Melhores Práticas de Gestão Estratégica de TI

Organizações bem-sucedidas possuem características comuns. Dentre elas, reconhecem que a informação e a tecnologia que a suporta representam seu bem mais valioso, além disto, entendem e gerenciam os riscos associados. Riscos quase sempre oriundos de demandas regulatórias ou da dependência crítica de processos de negócio da tecnologia da informação. Os riscos costumam ser gerenciados de quatro formas: mitigação, aceitação, transferência ou evitando os mesmos. Quando se aceita um risco praticamente não se toma ação alguma. Isto implica em aceitar que caso o risco ocorra, irá se lidar com o problema gerado por ele reativamente. Por sua vez, mitigar um risco, significa agir preventivamente, ou seja, tomar as ações necessárias para que o risco não venha a acontecer, ou basicamente, reduzir significativamente sua probabilidade de ocorrência. Já quando se Evita um risco, são tomadas ações preventivamente para eliminar por completo a possibilidade de ocorrência do risco. Muitas vezes isto significa, abrir mão do ato em si gerador do risco. Por fim, transferir, tem como fundamento a transferência, para uma outra parte, da probabilidade de ocorrência. Um seguro é um exemplo bem característico. Neste contexto de gerenciamento de riscos e da tecnologia de uma maneira eficaz e também eficiente, a adoção de modelos de governança de TI é fundamental. A governança de TI integra e institucionaliza as boas práticas, permitindo que a organização possa obter vantagens de sua informação, aumentando os benefícios, as oportunidades e também seu poder competitivo.

A adoção de um *framework* (modelo de controle) auxilia na implementação das práticas de governança de TI. Um dos *frameworks* mais reconhecidos mundialmente para governança de TI é o modelo do CobiT. O CobiT foi criado em 1996 pelo *Information Technology Governance Institute* (ITGI) com o foco principal em processos de auditoria. Em 1998 chegou ao mercado a versão 2 com enfoque em processos de controle. Em 2000, a versão 3, uma evolução natural para o gerenciamento. Entre 2005 e 2007 vieram as versões 4.0 e 4.1. Nesta época o Cobit atingiu uma abrangência mundial fortalecido pelos escândalos no mercado de ações americano, como por exemplo o famoso caso da Enron. Tal escândalo levou o governo americano da época a adotar fortes medidas de controle e responsabilidade com o intuito de recuperar a credibilidade dos americanos no investimento no mercado acionário. Assim surgiu a lei de *Sarbanes-Oxley*, comumente chamada de SOX. Com a SOX, que obrigava as empresas de capital aberto nas bolsas americanas a possuírem métodos de controle e transparência bastante elevados. Obviamente a área de tecnologia já era peça chave nestes controles. Assim, o Cobit se tornou o *framework* mais adequado a permitir o *compliance*

(aderência) da área de tecnologia às demandas regulatórias. Em 2012 o Cobit ganhou a versão 5 com uma grande evolução de maturidade em relação as versões anteriores. Os conceitos de governança e gestão foram separados e tratados por processos específicos. Especialistas de mercado afirmam ser este *framework* o melhor instrumento de gestão estratégica para a área de tecnologia. Seus princípios e práticas disponibilizam aos administradores e CIOs (*Chief Information Officer*) instrumento orientativo para a definição das estratégias da área, permitindo uma maior aderência às estratégias corporativas. Não se trata de uma metodologia, uma vez que não diz como deve ser feito mas aponta o que é sugerido de forma prescritiva. Trata-se de um grande norteador. O Cobit 5 possui cinco princípios: Atender às necessidades das partes interessadas, cobrir a empresa de ponta-a-ponta, aplicar um *framework* único e integrado, permitir uma abordagem holística e distinguir a governança da gestão.

O sistema de governança de TI deve considerar que todos envolvidos, os chamados *stakeholders* possam opinar no momento da tomada de decisão sobre os benefícios, recursos e a avaliação dos riscos. Isto é garantido pelo primeiro princípio do Cobit. Ele também afirma que as partes interessadas são influenciadas por direcionadores externos como ambiente, evolução tecnológica e crises financeiras por exemplo. A necessidades dos *stakeholders* são desdobrados em objetivos corporativos, que por sua vez são desdobrados em objetivo da TI, e que também são desdobrados em sua vez em metas do habilitador. Os habilitadores incluem os processos, informações e estruturas organizacionais. Para cada habilitador existe um conjunto específico de metas relevantes que podem ser definidas para apoiar os objetivos da TI.

Não focar apenas nas funções de TI, mas tratar a informação e tecnologia relacionadas como ativos que precisam ser tratados como qualquer outro ativo por todos na organização é abordado no princípio de cobrir a organização de ponta-a-ponta. Aqui tem-se o objetivo de integrar a governança de TI com a corporativa, cobrindo todas as funções e processos que são necessários para a organização atingir seus objetivos. Os recursos organizacionais da governança como os modelos, princípios, processos e práticas são conhecidos como habilitadores da governança e são peça importante na tarefa de abordar a organização de forma completa. Itens como infraestrutura de TI, os aplicativos, as pessoas e a informações, são exemplos de tais habilitadores. O escopo da governança também é definido de forma clara, permitindo a organização mapear qual ou quais áreas serão abrangidas. Além disto, existem os papéis, atividades e relações que definem quem está envolvido com a governança, como estarão, o que farão e como se dará a iteração.

O Cobit se propõe a aplicar um *framework* único e integrado, a partir de seu modelo. Dentro de seus domínios são referenciadas outras práticas, metodologias e modelos amplamente conhecidos do mercado como a ISO/IEC 38500, o PMBok, o Prince2, TOGAF, ISO/IEC 3100, ISO/IEC 27000, CMMi, ITIL v3 2011 e ISO/IEC 20000.

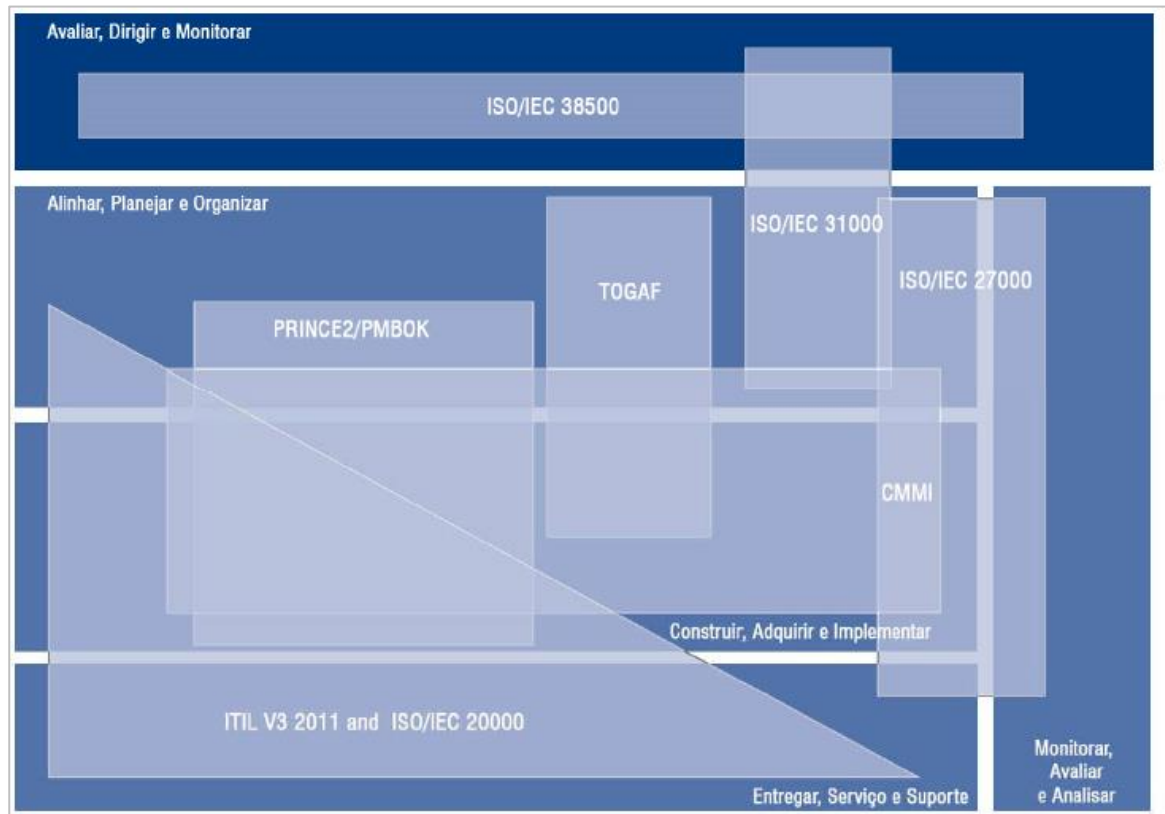


Figura 5: Cobertura de outros padrões e modelos pelo COBIT versão 5.  
Fonte: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI - ISACA (2011)

Outro princípio permite uma abordagem holística da organização, definindo um conjunto de viabilizadores para apoiar na implementação da governança global e um sistema de gestão de TI corporativa. Tais viabilizadores são considerados itens que de forma coletiva ou individualmente influenciam no funcionamento da governança e da gestão corporativa de TI. Para viabilizar tal abordagem, os princípios, políticas e *frameworks*, os processos, as estruturas organizacionais, a cultura a ética e o comportamento, a informação, os serviços, infraestrutura e aplicações, além das pessoas, habilidade e competências respectivas, são necessários.

Por fim, o ultimo princípio tem foco em distinguir a Governança da Gestão. Na Governança é assegurado que as necessidades das partes interessadas, as condições e as opções sejam avaliadas para determinar os objetivos do negócio. Já na Gestão, se planeja,

constrói, executa e monitora as atividades, que devem estar devidamente alinhadas com o direcionamento especificado na Governança Corporativa. A Governança inclui três grandes áreas: avaliar, dirigir e monitorar. Já a Gestão, inclui quatro (4) áreas fundamentais: planejar, construir, entregar e monitorar. Juntas, somam-se 37 processos.

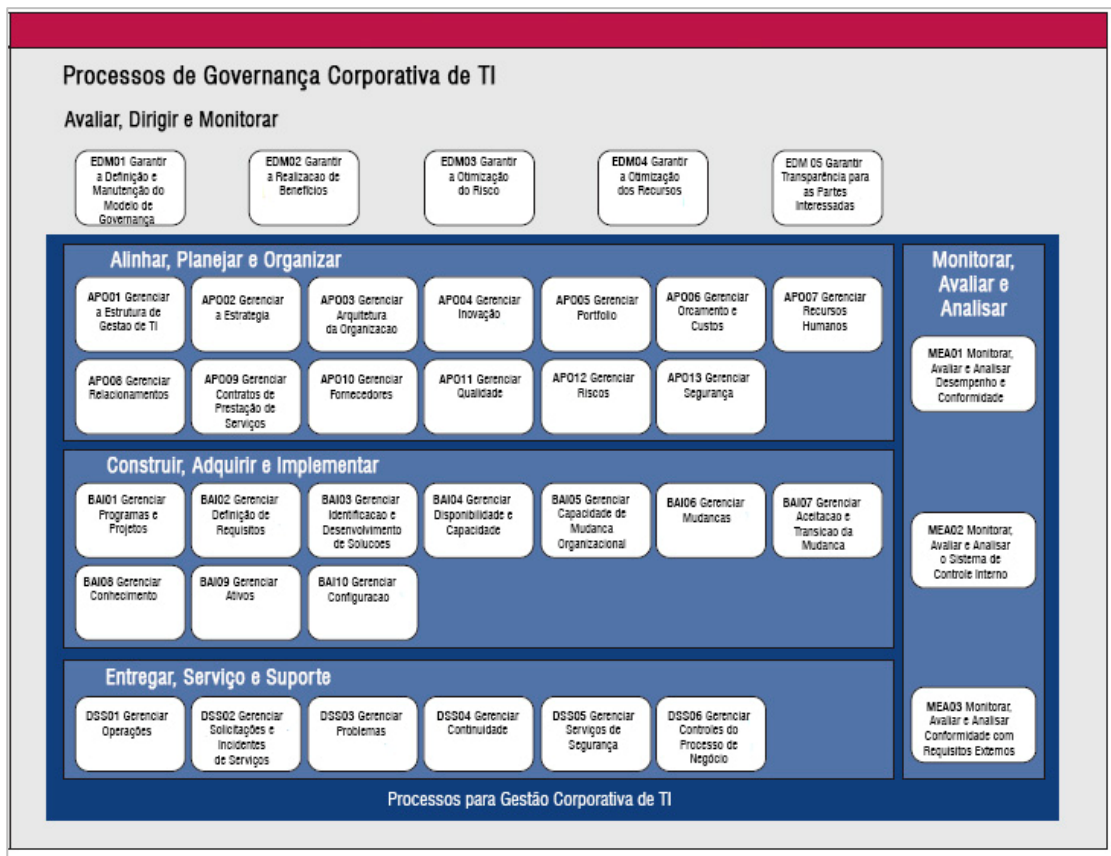


Figura 6: *Framework* do COBIT versão 5.

Fonte: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI - ISACA (2011)

O *framework* do CobiT funciona de uma forma bastante simples, mas extremamente eficaz. Basicamente segue um princípio de desdobramentos de guias de conteúdo. A primeira guia contém objetivos de negócio, que uma vez identificados, desdobram-se em objetivos de Tecnologia da Informação, que por sua vez desdobram em vários processos de TI, e assim sucessivamente.

Existem também critérios de informação, para um melhor tratamento dos processos. Os critérios são a Eficácia, a Eficiência, a Integridade, a Confiabilidade, a Disponibilidade, a Confidencialidade e a Conformidade. Os processos de TI estão organizados em domínios, contendo habilitadores afins.

Assim como em outras práticas, há um ciclo de vida que está organizado em três componentes inter-relacionados (Gerenciamento do programa, habilitação de mudança e melhoria contínua) que por sua vez se dividem em sete fases (Quais são os direcionadores? Onde estamos agora? Onde queremos estar? O que precisa ser feito? Como chegaremos lá? Já chegamos lá? Como manter esta dinâmica?).

Existem ainda os níveis de maturidade que ajudam especificar qual o grau evolutivo para cada processo dentro da organização. Tais níveis possuem seis graus variando de 0 a 5, onde o nível 0 identifica como Processo Inexistente, nível 1 Processo Executado, nível 2 Processo Gerenciado, nível 3 Processo Estabelecido, nível 4 Processo Previsível e finalmente o nível 5 Processo Otimizado.

Os níveis de maturidade contribuem de forma significativa para o *Gap Analysis* (Análise de gap), onde conseguimos especificar além do nível de maturidade em que a organização se encontra, mapear os níveis desejados para cada processo, permitindo assim a criação de um plano de ação customizado.

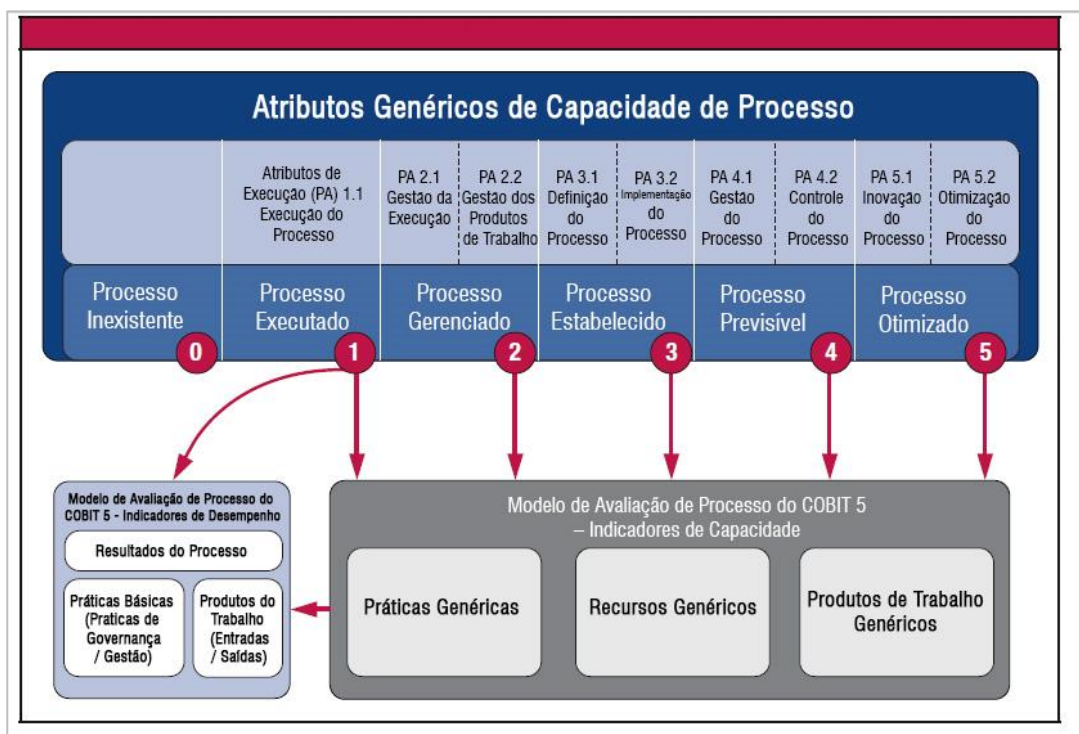


Figura 7: Níveis de maturidade de processos do COBIT versão 5.  
Fonte: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI - ISACA (2011)

Uma vez analisados os modelos de gestão, no próximo tópico é feita a abordagem dos modelos de gestão brasileira, que tem por foco o comportamento e não os processos, como visto até agora.

## 2.2 MODELOS DE GESTÃO BRASILEIRA

Para uma melhor compreensão dos aspectos comportamentais, foram considerados três estudos de alta relevância e reconhecimento nacional.

Em Prates & Barros (1997) observa-se o “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, onde tem-se diversas características do gestor brasileiro para o período.

Em Cançado et al. (2013) o modelo “Traços Brasileiros” apresenta um estudo basicamente complementar ao anterior, adicionando para este trabalho características importantes. Por um critério de similaridade, o pesquisador descartou a “Hierarquia”, em comparação com a classificação “Concentração de Poder” de Prates&Barros. Além deste, o “Patrimonialismo” também foi desconsiderado em virtude de não ser relevante ao propósito deste trabalho.

Também se analisou a construção de Wiedenhöft (2016) a respeito do “Comportamento de Cidadania Organizacional” de Rego (2002), que cruzada com os aspectos da Governança de TI, tornou de extrema significância para este trabalho. Para este estudo foi desconsiderado o comportamento “Iniciativa” em similaridade com a “Postura de Espectador” também de Prates& Barros.

A seguir são apresentados detalhes sobre os três referenciais de comportamento.

Antes, porém, torna-se importante destacar que mesmo tendo tais estudos sido produzidos já há algum período, a exemplo do modelo de Prates&Barros, não se toma como verdade de que tais comportamentos de fato existam, mas considera-se as características como apenas referenciais classificatórios para justamente colher junto aos respondentes e entrevistados uma condição atual e focada nas equipes de TI.

### 2.2.1 Sistema de Ação Cultural Brasileira

Prates & Barros (1997) pesquisaram 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e do Sul do país, com entrevistas de 2.500 gestores e diretores e após, baseado em suas coletas e análises, propuseram um modelo de ação cultural brasileira na gestão empresarial.

O modelo proposto pelos autores é constituído de quatro subsistemas: o Formal (institucional), o Pessoal, o dos Líderes e o dos Liderados. Também são apresentados no modelo traços culturais e traços especiais, que interagem com o conjunto de forma única. O



conjunto de traços culturais em determinadas vezes pode apresentar mais ou menos intensidade, exercendo influência nos dois sentidos, às vezes o indivíduo contaminando a pessoa (ex: critérios impessoais começam a dominar os processos tratados de maneira familiar, como a profissionalização da empresa familiar), como a pessoa contaminando o indivíduo (critérios de relacionamento entre as pessoas se sobrepõe à critérios formais e regulamentados).

Já os traços especiais são responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo. Os traços especiais se dividem em quatro: o Paternalismo, a Lealdade às pessoas, o Formalismo e a Flexibilidade. Através do cruzamento dos subsistemas com o os traços, chegamos ao modelo proposto.

### Subsistema Líderes

- a. Concentração do Poder: os autores afirmam que a sociedade brasileira se vale da força militar tradicionalista e do poder legal para estabelecer e manter a autoridade. Basicamente tem-se aqui o famoso “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Os autores também enfatizam a distância com o padrão americano.
- b. Personalismo: aqui é mais valoroso pertencer a um grupo do que ao indivíduo de fato, tornando o grupo referência forte, assim a referência para a decisão passa a ser a importância ou necessidade da pessoa envolvida na cena. É bem típico a força exercida pela pessoa através do seu discurso ou do seu poder relacional com outros indivíduos e não por sua especialização.
- c. Paternalismo: os autores afirmam que a combinação da concentração do poder com o personalismo dá origem ao paternalismo.

### Subsistema Formal

- a. Postura de espectador: aqui há a presença de mutismo e baixa consciência crítica, gerando assim baixa iniciativa, baixa capacidade de execução por autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades e desafios para a liderança. Muito comum em países onde os indivíduos têm como padrão comportamental esperar que os líderes exerçam a liderança autocrática. Basicamente tem-se o pensamento de que se o poder não é do indivíduo, a responsabilidade também não é.

- b. Formalismo: o brasileiro vive mais tempo no presente do que no futuro, buscando resultados imediatistas, assim, sem preocupação com o futuro. Cabe aqui o pensamento aplicado à um ditado amplamente conhecido que diz “Deus é brasileiro”, sendo assim entregue a “ele” o destino. Na vida real ocorre uma aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais tipicamente brasileiros.
- c. Impunidade: segundo os autores, demonstra que quando os líderes estão ao largo das punições, aumenta sua posição de poder e o grau de consistência entre os traços anteriores.

### Subsistema Pessoal

- a. Lealdade pessoal: o membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do eu às necessidades de um sistema maior na qual está inserido.
- b. Evitar conflito: pretende-se não comprometer o relacionamento evitando conflitos diretos. Desta forma, qualquer atitude que ponha em risco a harmonia do grupo deve ser evitada.

### Subsistema Liderados

- a. Flexibilidade: a capacidade de ser flexível frente as diversas situações encontradas.
- b. Adaptabilidade: aqui uma das características mais bem vistas por outros povos em relação aos brasileiros, sua capacidade de adaptação rápida em qualquer cenário e situação problemática.
- c. Criatividade: a capacidade do brasileiro em ser criativo, encontrando soluções diversificadas e muitas vezes inteligentes frente à problemas consideráveis.

## 2.2.2 Traços brasileiros

Publicado na revista NAU Social na edição de Mai/Out de 2013, Cançado et al. apresentam um estudo sobre a cultura organizacional e cultura brasileira como o objetivo de compreender que elementos teóricos da cultura brasileira podem servir de referência para

analisar a cultura nas organizações cooperativas. Analisando outros trabalhos e pesquisa como Freitas (1997), chegam a mapeamentos importantes a serem considerados nesta análise.

- a. Hierarquia: Traço característico da cultura brasileira que expressa a tendência à centralização do poder, ao distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e passividade e aceitação dos grupos inferiores. Frase típica seria o “você sabe com quem está falando? ”, que segundo DaMatta (1990), utiliza-se quando a posição social é ameaçada ou quando se quer fazê-la conhecida.
- b. Patrimonialismo: apropriação privada dos recursos do Estado e está associado à distribuição desigual do poder e da riqueza.
- c. Formalismo: muito característico no Brasil principalmente no que tange ao cumprimento das leis. É uma maneira tácita de aceitar regras e normas, porém com prática distorcida, uma espécie de “faz de conta”. Frase comumente utilizada é “Para inglês ver”. Segundo Vianna (1974), o formalismo é o “grande mal brasileiro”.
- d. Personalismo: segundo Freitas (1997), a sociedade brasileira está baseada nas relações estabelecidas entre pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos e não à figura do cidadão, do indivíduo moderno. As relações são resultado dos sentimentos de afeto, respeito, cordialidade e consideração, formando quase que uma rede de proteção, subordinando e condicionando o indivíduo.
- e. Jeitinho: Segundo DaMatta (1990), o modelo brasileiro é um método social institucionalizado como um “quebra-galho”, totalmente desvinculado de educação, status social e renda. Quando levado ao extremo se torna a “malandragem”.
- f. Estrangeirismo: muito característico da cultura brasileira, costuma valorizar o produto externo, chegando a subestimar os próprios valores. Também deve ser considerado externo não apenas de outros países, mas, muitas vezes se dá na relação entre Estados da União, grandes centros como as capitais em comparação as cidades do interior e outros relacionados.
- g. Aventureiro: especifica a quase negação ao trabalho manual ou metódico, referenciando-se mais a pessoa sonhadora do que a disciplinada. Para Freitas (1997), o aventureiro dirige seus esforços a recompensas fáceis e imediatas, vivem, contudo, sem se preocupar com os resultados.

### 2.2.3 Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) do gestor brasileiro

Em 2016 Wiedenhöft pesquisou a relação entre os mecanismos de GOVTI e o comportamento dos indivíduos, tendo como objetivo em seu trabalho o impacto da adoção percebida de tais mecanismos sob os mesmos. Apesar do enfoque em organizações públicas, boa parte de sua produção, hipóteses e descobertas, são referências significativas para esta pesquisa.

Wiedenhöft abordou como base na compreensão do comportamento dos indivíduos, o Comportamento da Cidadania Organizacional (CCO). O CCO Descreve a cidadania organizacional como um comprometimento de um indivíduo com uma organização, o que vai além das suas responsabilidades básicas. O conjunto de hipóteses se baseou na hipótese geral de que a institucionalização da GOVTI exerce um efeito positivo em cada variável da CCO, quais sejam, Harmonia Interpessoal, Iniciativa individual, Conscienciosidade e Identificação com a Organização. A pesquisa manteve um enfoque em responder a questionamento que pudesse contribuir para compreensão do processo de institucionalização do modelo de GOVTI e seus efeitos no comportamento do indivíduo.

Wiedenhöft fundamentou suas análises em afirmações anteriores consideráveis. Em uma destas Avgerou (2001) argumenta que as ações organizacionais estão relacionadas com as irracionalidades do contexto institucional em que estão inseridas e com os sistemas culturais embutidos e tangenciais das organizações (AVGEROU, 2002), assim, fica evidente que a alteração comportamental dos indivíduos se torna chave para a efetividade da GOVTI nas organizações públicas e privadas.

Peterson (2004) vem a reforçar que as MPGTI têm foco no atendimento das necessidades do negócio da organização (VAN GREMBERGEM, DE HAES E GULDENTOPS, 2004), buscando o alinhamento das estratégias de TI aos objetivos e estratégias corporativas.

Lunardi et al. (2014), indicaram a tendência crescente na utilização de melhores práticas e diferentes *frameworks* trabalhando em conjunto. Ainda em Lunardi et al. (2014) argumentam que estes modelos (por exemplo, ITIL, Cobit, CMMi e padrões ISO/IEC) tendem a ser constituídos por diversos mecanismos como por exemplo a gestão de serviços de TI e a gestão de contratos de *Service Level Agreement* (SLA).

Para Cunha et al. (2006) as organizações vivem constantemente um dilema, uma vez que é fundamental que os indivíduos que dela fazem parte executem suas respectivas

atribuições com sucesso, mas por outro lado há quase obrigatoriedade de que os mesmos escolham comportamentos que os propicie a ultrapassarem os requisitos do seu papel.

Segundo Smith et al. (1983) isto tudo é preponderante para as organizações e é oriundo da necessidade das mesmas de se flexibilizarem para enfrentar as situações variadas e emergentes em todos os dias. Isto tudo é insumo para consolidar a premissa de que a adoção de práticas de gestão de TI impactam na mudança de comportamento dos indivíduos por meio de seus mecanismos, princípios e objetivos.

Podsakoff et al. (2000) defendem a possibilidade de identificar em torno de 30 dimensões conhecidas do CCO, sendo isto resultado da inexistência de um conceito comum entre os autores sobre a dimensionalidade.

Segundo Rego (2000), é importante reconhecer que os contextos culturais podem interferir nas concepções acerca do que é ou não CCO. Assim, tais dimensões podem ser contingentes do país/cultura no qual os estudos são realizados, o que leva a concluir que as dimensões de CCO não podem ser consideradas como universais para todos os contextos. Para Paine e Organ (2000), Organ et al. (2006) e Paile (2010), tais contextos culturais identificados em seus estudos são fatores contribuintes em uma visão contingencial das dimensões. Rego (1999), tendo como referencial a premissa que CCO possui uma característica contingencial, buscou operacionalizar e validar um instrumento de medida adaptado a realidade portuguesa, no qual surgiram quatro dimensões de CCO, conforme Quadro 3.

DIMENSÃO DE CCO	DESCRIÇÃO
<b>Harmonia interpessoal</b>	Dimensão relacionada com a harmonia interpessoal, participação, espírito de equipe, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência
<b>Conscienciosidade</b>	Dimensão que reflete comportamentos de obediência, conscienciosidade e proteção dos recursos da organização
<b>Espírito de iniciativa</b>	Dimensão reveladora de espírito de iniciativa, disponibilidade para resolver problemas e de encontrar soluções alternativas para eles, espontaneidade para fazer sugestões construtivas de melhoria.
<b>Identificação com a Organização</b>	Dimensão que denota que o indivíduo realiza esforços extras e busca defender a imagem da organização com atitudes que exaltam os aspectos positivos da organização frente a pessoas de fora da organização

Quadro 3: Dimensões do CCO no contexto-luso-brasileiro  
Fonte: Rego (2002)

Aspectos culturais exercem efeitos diferentes no comportamento dos indivíduos. Lam, Hui e Law (1999) realizaram estudo analisando amostras dos Estados Unidos, Austrália, Japão e Hong Kong e conseguiram demonstrar que não existem diferenças entre os países quando avaliadas as dimensões Altruísmo, Conscienciosidade e Virtude Cívica. Já Podsakoff et al (2000) estudou os comportamentos antecedentes da efetividade organizacional, destacando aqueles com uma relação mais forte com os CCO. Foram identificados quatro tipos antecedentes, classificados em:

a) Características Individuais - para os autores, a Satisfação, a Percepção de Justiça, o Comprometimento e Confiança no Líder são fatores intervenientes nos CCO;

b) Personalidade – as características da personalidade do indivíduo, tais como, conscienciosidade, agradabilidade, afetividade positiva e negativa, podem contribuir para os CCO;

c) Competências e diferenças individuais – como experiência, formação, necessidade de independência e indiferença as recompensas, também são apontados por Podsakoff et al (2000) como antecedentes dos CCO.

Podsakoff et al (2000) também destacaram que fatores como os demográficos de idade e gênero influenciam o CCO. Além disto também devem ser consideradas as características do próprio indivíduo e suas percepções sobre a organização, fatores identificados antecessores como:

a) Características de tarefa – representa a visão do indivíduo com relação à possibilidade de obter feedback, o quanto ele considera suas próprias tarefas repetíveis ou intrinsecamente satisfatórias;

b) Características organizacionais – o nível de percebido de formalização das estruturas e processos organizacionais. A distância espacial do líder ou chefe e o apoio organizacional percebido podem influenciar o CCO dos indivíduos;

c) Percepção de papel – a relação entre a percepção do indivíduo a respeito de sua responsabilidade e seu papel na empresa.

d) Comportamentos do líder - existências de liderança transformacional, as ações de liderança para aceitação dos objetivos grupais e incentivo intelectual dos indivíduos pelos seus gestores, bonificações e penalizações contingenciais e não contingenciais.

De acordo com Podsakoff et al. (2000), há uma crença que com a adoção de práticas de TI pode-se influenciar as dimensões de CCO, quais sejam estes (Comportamentos de Ajuda; Desportivismo; Lealdade organizacional e Obediência/conscienciosidade). Mecanismos de GOVTI podem ser vistos de forma colaborativa pelos indivíduos, uma vez

que eles são instrumentos facilitadores para a eficácia das organizações. Também destacam que as características do próprio indivíduo, assim como a percepção dos indivíduos sobre características organizacionais, também são apontadas como fatores antecedentes do CCO.

Com base nas afirmações anteriores, complementadas por outras presentes em sua pesquisa, Wiedenhöft construiu um Modelo Teórico apresentado na figura 8. Ele afirmou que com a institucionalização do modelo de Governança de TI e suas práticas de gestão, pode-se gerar um efeito positivo no que diz respeito ao comportamento Harmonia Interpessoal, considerando que quanto mais aceito maior será a atitude dos indivíduos em resolver problemas e encontrar soluções variadas. Também há uma compreensão de que os Mecanismos de Governança de TI favorecem o entendimento das necessidades de Negócio e TI, diminuindo assim conflitos e instabilidades nas equipes.



Figura 8: Modelo Teórico  
Fonte: Wiedenhöft (2016)

Em sua pesquisa, Wiedenhöft gerou quatro hipóteses. Trabalhou que os comportamentos de Harmonia Interpessoal (H1), Espírito de iniciativa (H2), Conscienciosidade (H3) e Identificação com a Organização (H4) são positivamente influenciadas pela Institucionalização do Modelo de GOVTI. Em H1, segundo a concepção de Rego e Cunha (2010), quando as práticas organizacionais levam para a clareza dos papéis e aumentam a percepção de justiça organizacional, o indivíduo tende a ser mais proativo, despertando o desejo de resolver problemas e encontrar soluções variadas, sendo espontâneo para fazer sugestões construtivas de melhoria para a organização. Em H2, com a

institucionalização do modelo de GOVTI pode exercer um efeito positivo no que diz respeito ao comportamento Conscienciosidade, uma vez que os mecanismos de relacionamento podem conscientizar os colaboradores da importância do uso correto e preservação dos recursos de TI. Em H3, que pode aumentar a percepção de suporte organizacional por meio dos princípios de transparência e equidade, que, conforme Eisenberger et al., (1986), aumentam a crença de reciprocidade organizacional. Também se referenciou em Siqueira (1995), que afirmou que o aumento da reciprocidade organizacional contribui para que os colaboradores adotem comportamentos e atitudes pro organização.

Wiedenhöft concluiu identificando a veracidade do efeito positivo da Institucionalização da GOVTI no que diz respeito ao comportamento da Harmonia Interpessoal, Espírito de Iniciativa, Conscienciosidade e Identificação com a Organização, validando assim as quatro hipóteses identificadas.

Embora as organizações públicas (foco de sua pesquisa) diferenciem-se das privadas, uma vez que nelas as práticas de gestão de TI/GOVTI estão concentradas na agregação de valor aos serviços prestados ao cidadão, enquanto na privada os objetivos estejam ligados aos aspectos econômicos e financeiros, sua obra é de grande valor principalmente pela abordagem realizada, bem como as bases que solidificaram sua pesquisa.

Além de tudo, segundo Yildiz (2007), muitas iniciativas de longo prazo em organizações públicas têm sido focadas gradativamente mais em ferramentas para suportar a participação ao invés de ferramentas que apenas melhoram os serviços públicos. Isto talvez possa diminuir o distanciamento entre tais modelos de gestão (público versus privado).



### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo tem por intuito descrever a metodologia adotada para execução da pesquisa, bem como as principais fases e técnicas do estudo, das coletas e consequentemente da análise dos dados.

#### **3.1 DETALHAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa possui um caráter exploratório pois existe uma necessidade de geração de subsídios ao pesquisador, de forma que possa haver um entendimento mais detalhado da situação-problema, peça-chave para identificar cursos alternativos de ação. De acordo com Malhorta (2001), pesquisa neste formato é altamente recomendado para conhecer, aprofundar e explorar mais a fundo o conhecimento sobre determinada questão. Segundo Mattar (1996), a exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Segundo Selltiz et al. (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. De forma semelhante, Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

A pesquisa também apresenta um enfoque misto por utilizar técnicas de coleta e análise de dados tanto do tipo qualitativo quanto quantitativos. Admite-se que uma pesquisa científica pode ser considerada um processo dinâmico e evolutivo composto por etapas relacionadas entre si e com um objetivo comum (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006). Assim, esse estudo foi dividido em quatro fases distintas para que as etapas evolutivas estejam claras e isoladas em sua construção. Em cada fase existem objetivos específicos que nortearão as abordagens, ações claras e bem definidas, questionamentos a serem respondidos como fruto de sua produção, método de construção, perfil profissional de referência para atuar na coleta de dados ou análise dos mesmos, fontes de consulta que podem ser específicas para a etapa, método de coleta, instrumentos a serem utilizadas na concepção, além de uma saída ou produção bem definidas.

No Quadro 4, observa-se as fases da pesquisa com suas respectivas características.

FASE	1	2	3	4
	MPGTI	MPGTI em MEs em solo brasileiro	MPGTI em MEs em solo brasileiro	MPGTI
	(Revisão Bibliográfica)	(Como é)	(Como deveria ser)	(Tropicalizada)
Objetivos	O1. Identificar os processos das MPGTI (seus objetivos, principais ações, práticas comuns e responsáveis).	O2. Identificar que práticas de gestão de TI são utilizadas, seus respectivos responsáveis e o interesse das empresas nestas, bem como quais estão sendo consideradas de serem implementadas em breve;	O4. Identificar, segundo experts, a relevância dos processos, levando em conta as limitações de MEs em solo brasileiro;	O6. Considerando suas limitações e insumos disponíveis, sugerir diretrizes estratégicas de adoção das MPGTI para MEs em solo brasileiro.
Questionamentos	Q1. Segundo as MPGTI mais consagradas mundialmente, quais seus principais processos e suas respectivas práticas e ações?	Q2. Como é de fato a adoção das MPGTI em MEs em solo brasileiro?	O5. Identificar os principais desafios para adoção dos processos nestas empresas, bem como o impacto comportamental da equipe de TI.	Q4. Quais devem ser as diretrizes estratégicas para adoção dos processos das MPGTI para MEs presentes em solo brasileiro?
Profissional de referência	P1. Pesquisador (autoridade oficial em MPGTI).	P2. Profissionais de TI com conhecimento nas MPGTI, atuantes em MEs em solo brasileiro.	P3. Especialistas / Experts (autoridades oficiais em MPGTI).	P1. Pesquisador (autoridade oficial em MPGTI).
Ação	A1. Mapear dos processos; A2. Agrupar por similaridade; A3. Construir Survey A (Profissionais de TI).	A4. Aplicar a Survey A (Profissionais de TI); A5. Construir a Survey B (Especialistas de TI).	A5. Aplicar a Survey B (Especialistas de TI).	A6. Análise dos resultados (Gerais); A7. Sugerir diretrizes estratégicas para adoção das MPGTI (MPGTT v1).
Forma de abordagem		Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa	
Saídas	S1. Quadro de processos; S2. Modelo de Survey A (Profissionais de TI).	S3. Survey A preenchida (Profissionais de TI) S4. Modelo da Survey B (Especialistas em MPGTI).	S5. Survey B preenchida (Especialistas em MPGTI).	S6. Análise dos resultados (Gerais) S7. Diretrizes estatísticas sugeridas (MPGTT v1)

Quadro 4: Fases do Projeto de Pesquisa  
Fonte: elaborado pelo Autor (2017)

## 3.2 FASES DE PESQUISA

### 3.2.1 Fase 1 – Melhores Práticas de Gestão de TI (MPGTI)

A primeira fase objetivou através de revisão bibliográfica profunda na literatura especializada, oficialmente reconhecida pelos mantenedores das MPGTI de referência deste trabalho, identificar dentre os processos: seus objetivos, principais ações, práticas comuns e responsáveis.

Um importante questionamento foi respondido nesta fase: Q1. Segundo as MPGTI mais consagradas mundialmente, quais seus principais processos e suas respectivas práticas e ações?

Teve-se como profissional de referência o pesquisador (P1), que também é autoridade oficial, devidamente reconhecido pelas organizações competentes e mantenedoras dos métodos de MPGTI escolhidos para este trabalho.

As principais ações adotadas nesta fase foram: A1. Mapear dos processos o propósito, ações e responsáveis; A2. Agrupar os processos por similaridade; e A3. Construir Survey A (Profissionais de TI).

As principais produções (saídas/entregas) desta fase foram: S1. Quadro de processos; e S2. Modelo de Survey A (Profissionais de TI).

### 3.2.2 Fase 2 – MPGTI em MEs em solo brasileiro (Como é)

A segunda fase objetivou identificar que práticas de gestão de TI são utilizadas, seus respectivos responsáveis e o interesse das empresas nestas, bem como quais estão sendo consideradas de serem implementadas em breve.

Um importante questionamento foi respondido nesta fase:

Q2. Como é de fato a adoção das MPGTI em MEs em solo brasileiro?

Teve-se como profissional de referência os Profissionais de TI (P2) com conhecimento nas MPGTI, atuantes em MEs em solo brasileiro.

As principais ações adotadas nesta fase foram: A4. Aplicar a Survey A (Profissionais de TI); e A5. Construir a Survey B (Especialistas de TI).

As principais produções (saídas/entregas) desta fase foram: S3. Survey A preenchida (Profissionais de TI); e S4. Modelo da Survey B (Especialistas em MPGTI).

De forma a viabilizar tais propósitos, foi utilizado como estratégia de abordagem uma pesquisa quantitativa de natureza aplicada com 41 respondentes atuantes em MEs presentes em solo brasileiro. Os respondentes são graduados ou graduandos (alguns especialistas), dentre os quais 98% estão ligados à cursos de Tecnologia da Informação. Todos são conhecedores das práticas de gestão de serviços abordadas neste trabalho e em alguns casos possuem certificação relacionada. Assim, objetivou-se gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos a solucionar possível problema de adoção das MPGTI em tais empresas.

### 3.2.3 Fase 3 – MPGTI em MEs em solo brasileiro (Como deveria ser)

A terceira fase objetivou identificar, segundo *experts*, a relevância dos processos, levando em conta as limitações de MEs em solo brasileiro, os principais desafios para adoção dos processos nestas empresas, bem como o impacto comportamental da equipe nesta tarefa. De certa forma, como deveria ser o processo se tudo fosse realizado com perfeição, segundo os especialistas.

Um importante questionamento foi respondido nesta fase:

Q3. Considerando as limitações das MEs em solo brasileiro, quão relevante são os processos e o comportamental da equipe para adoção das MPGTI nestas?

Teve-se como profissional de referência Especialistas (P3), autoridades oficiais em MPGTI.

A principal ação adotada nesta fase foi: A5. Aplicar a Survey B (Especialistas de TI).

A principal produção (saídas/entregas) desta fase foi: S5. Survey B preenchida (Especialistas em MPGTI).

De forma a viabilizar tais propósitos, foi utilizado como estratégia de abordagem uma pesquisa qualitativa, semiestruturada, com entrevista de profundidade com 9 *experts* em MPGTI.

### 3.2.4 Fase 4 – MPGTIT (Tropicalizadas)

De forma conclusiva, na fase 4 do projeto de pesquisa fez-se o encapsulamento de todas as informações anteriores. O principal objetivo foi definir diretrizes estratégicas de adoção das MPGTI para MEs em solo brasileiro, considerando suas limitações e insumos disponíveis.

A partir do desenvolvimento nas fases iniciais desta pesquisa, a fase 4 consolida as descobertas e permite atingir assim o objetivo geral desta pesquisa, respondendo ao seguinte questionamento: Q4. Quais devem ser as diretrizes estratégicas para adoção dos processos das MPGTI para MEs presentes em solo brasileiro?

O principal profissional de referência foi o pesquisador (P1), que também é autoridade oficial, devidamente reconhecido pelas organizações competentes e mantenedoras dos métodos de MPGTI escolhidos para este trabalho.

As principais ações foram: A6. Análise dos resultados (Gerais); e A7. Sugerir diretrizes estratégicas para adoção das MPGTI (MPGTIT v1).

As principais produções foram: S6. Análise dos resultados (Gerais); e S7. Estratégia sugerida (MPGTIT v1).

Utilizou-se um método com características indutivas, afinal a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações e por fim, as observações de prioridades, desejos, desafios e barreiras, levam a guias orientativas.

### **3.3 ANÁLISE DE PESQUISA**

Adotou-se diferentes técnicas, variadas conforme a fase e etapa da pesquisa em questão. A justificativa concentra-se no fato de que os métodos de coletas foram também variados. Uma das técnicas de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo categorial. Segundo Bardin (2010), a codificação trata-se de processo no qual os dados brutos são transformados de forma sistêmica e por consequência agregados em unidades que viabilizem a descrição e a compreensão de conteúdo. Segundo Gibbs (2009), a categorização diz respeito a identificar e registrar partes dos textos, permitindo assim a existência de sentido para explicar a mesma ideia teórica descritiva. Geralmente diversas passagens são selecionadas, identificadas e relacionadas com nome ou código, desta forma, todos os textos que se referem à ideia igual são transformados em código único.

Na fase da revisão bibliográfica utilizou-se a análise de conteúdo categorial para todas publicações que apresentaram as MPGTI eleitas como referência neste trabalho. Desta forma, conseguiu-se avaliar os aspectos intencionados e coletar informações que permitissem o agrupamento de processos com categorias profundamente relacionadas. O produto desta técnica originou insumo devido para a construção do *survey* a ser utilizado na etapa seguinte.

Na fase quantitativa, o pesquisador identificou o público alvo com bastante antecedência, garantindo assim o mapeamento prévio dos canais de melhor comunicação. Este fato também contribuiu na assertividade da escolha do perfil, garantindo profissionais conhecedores de MPGTI e atuantes em organizações foco da pesquisa. Garantir o conhecimento prévio em MPGTI, ajudou a reduzir as distorções na compreensão dos questionamentos. Os formulários foram distribuídos principalmente impressos, entregues e recolhidos em mãos. Entretanto, em alguns casos especiais, geralmente relacionados a questões geográficas, o envio e recebimento foram de forma eletrônica. Em muitas oportunidades, principalmente nas iniciais, o pesquisador esteve presente durante o preenchimento, o que também proporcionou esclarecimentos quando assim o foram necessários. Considerando tais técnicas, o descarte de formulários nesta fase foi considerado baixo.

Já na fase qualitativa o pesquisador testou previamente com 2 entrevistados o formulário de referência. Tais coletas não foram consideradas para este trabalho, visto que propositalmente seriam apenas para melhor aperfeiçoamento do instrumento. Os 2 entrevistados apesar de conhecerem com profundidade as MPGTI, não seriam de fato considerados, pois de forma oficial não atendiam aos pré-requisitos mínimos estabelecidos para serem intitulados especialistas. Foi uma técnica utilizada com o simples objetivo de validar e melhorar o instrumento de coleta, baseado na reação dos entrevistados, permitindo assim maior assertividade durante a etapa oficial. A partir desta experiência, o formulário da *Survey B* foi melhorado. Como pré-requisitos mínimos, os entrevistados deveriam ou serem reconhecidos pelas entidades mantenedoras como especialistas homologados, e/ou comprovadamente ter uma vasta experiência prática em MPGTI em cargos de elevada responsabilidade.

Apesar da pesquisa prever a avaliação tanto de métodos de gestão de TI, quanto de habilidades comportamentais, por uma questão óbvia, os profissionais escolhidos em sua totalidade eram oriundos da área de TI. O que justifica tal escolha é o fato amplamente conhecido de que para esta área, apesar de não regulamentada e também de considerar a existência de distorções em cargos e variações de especializações, tem-se quase sempre

profissionais com formação relacionada. Este fato foi comprovado também com base nos dados a respeito dos respondentes/entrevistados.

Em última etapa, fruto basicamente do cruzamento de variáveis, utilizando quase sempre a ferramenta de planilha eletrônica Excel em sua versão mais atualizada, analisou-se dados quase sempre pelas médias ou moda presentes, e por consequência, pode-se chegar a diversas diretrizes para confecção estratégica das MEs no que diz respeito à adoção das MPGTI no Brasil.

## 4. RESULTADOS FASE 1 – MPGTI: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentado um resumo da bibliografia especializada onde são analisados todos os processos das três práticas escolhidas neste trabalho: gestão de serviços, gestão de projetos e gestão da estratégia. Através desta revisão, tem-se o enfoque de revisar os objetivos de cada uma além de identificar os principais gestores responsáveis por tais projetos.

### 4.1 MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI

#### 4.1.1 Gerenciamento Financeiro

O gerenciamento financeiro desempenha papel de importante valor e de grande impacto para todas outras gestões de serviços de TI, principalmente pelo fato de que nesta gestão estabelece-se estrategicamente um planejamento financeiro que mais tarde irá guiar toda a gestão de TI, sendo o grande balizador e limitador dos investimentos. Nesta etapa desenvolve-se atividades com o controle das finanças, permitindo transparência aos gastos da área. Através disto consegue-se um avanço no amadurecimento do controle operacional da TI. Também se auxilia na tomada de decisão na hora de optar pela criação de um novo produto da TI. Manter o domínio sobre o controle orçamentário e o realizado é outro papel fundamental desta gestão. Isto é possível através do gerenciamento do *Budget* da TI, que contempla a previsibilidade financeira da área. Efetiva-se a contabilidade com a análise do previsto contra o realizado e em estruturas com alto nível de maturidade, chega-se ao nível de cobrança pela estrutura de serviços, caracterizado pelo aporte financeiro ao Centro de Custo de área. Caso a empresa tenha obrigações regulatórias nos quesitos relativos às finanças, através desta gestão tem-se forte instrumento para tal aderência (ex: SOX, Basiléia).

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o *Budget* que é orçamento empresarial, contemplando a previsibilidade financeira da TI e também o *Forecast* que contempla a revisão de tal orçamento.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente Financeiro da TI. Ele desempenha diversas atividades como: auxiliar na identificação, documentação e acordo dos valores do serviço ao negócio, auxiliar na montagem de demanda e fornecer informações de custos para a construção e manutenção do Portfólio de Serviço.



#### 4.1.2 Gerenciamento do Portfólio

O gerenciamento de Portfólio identifica as principais necessidades do negócio, assim como as respectivas soluções de TI. O Portfólio indica o que está estrategicamente previsto para atender a organização ou já sendo construído (com previsibilidade de entrega), bem como também o que está em operação (existente no Catálogo de Serviços), além daquilo que deve, está sendo ou já foi desativado. O Portfólio não tem por obrigação apontar detalhes dos serviços uma vez que isto já é tratado pelo Catálogo de serviços, mas, apenas gerenciar os serviços e seus status. Todo serviço existente no Portfólio deverá ter um plano de negócios (*Business Case*), este, por sua vez, tem o objetivo de apresentar como o serviço irá entregar valor ao negócio da empresa.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o Funil de Serviços (*Service Pipeline*) que representa os serviços que estão em desenvolvimento para um cliente (interno ou externo), o Portfólio de Serviços que é basicamente o repositório central de informações sobre todos os serviços da TI e os Serviços obsoletos que são os serviços que foram desabilitados.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Portfólio da TI. Ele desempenha diversas atividades como: gerenciar os serviços da forma como gerencia-se um produto, estabelecer o elo entre os gerentes de relacionamento de negócio e a TI, ser um especialista nas linhas de serviço da empresa, identificar as oportunidades de mercado, modelos e referenciais de operação, tecnologias e necessidades que possam vir a surgir na organização, identificar que serviços servem apenas para operacionalizar o negócio e quais estão ligados à capacidade de permitir o crescimento estratégico do negócio, além de prover o planejamento dos serviços para a próxima fase (Desenho de serviços).

#### 4.1.3 Gerenciamento da Demanda

As empresas quase sempre tentam trabalhar sem estoques e com recursos sempre focados em máxima eficiência possível, assim pagar por algo ocioso não é interessante. Esta é uma característica bem presente dentre as empresas brasileiras. Gerenciar a demanda, conhecendo os intervalos de alto e baixos volumes, proporciona uma adequação dos

recursos da maneira mais otimizada possível, tornando-se um atrativo de alto valor. Assim o processo de gerenciamento da demanda, analisa, acompanha e documenta os padrões de atividade do negócio. Tal padrão, aponta como a organização utiliza os serviços e quais são os momentos de pico.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como os Padrões de Atividade do Negócio (PAB) / *Patterns of Business Activity* (PAB) e a Análise de Impacto para o Negócio (AIN) que tem por objetivo identificar os processos críticos do negócio e os potenciais danos que podem ser causados.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Demanda da TI. Ele desempenha diversas atividades como: Criar e gerenciar as políticas de incentivos e penalidades, atuar ativamente na criação dos Acordos de Níveis de Serviços (ANS), também conhecidos por SLA (*Service Level Agreement*), acompanhar constantemente a demanda e a capacidade e atuar de imediato às alterações do PAN.

#### 4.1.4 Gerenciamento do Catálogo de Serviços

O catálogo de serviços da TI é o detentor de todos os serviços de TI que estão em atividade dentro da organização. Ele está contido dentro do Portfólio, porém possui uma riqueza de detalhes muito mais significativa que este. É uma ferramenta fundamental para a operacionalização da TI. Através dele os usuários podem, por exemplo, efetivarem uma requisição de serviços. Dada a este fator, o catálogo deve obrigatoriamente estar sempre atualizado e condizente com a realidade da organização. Este fato evidencia a real importância de um bom planejamento prévio, citado na fase estratégica, papel desempenhado pelo Portfólio de Serviços de TI.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o Catálogo de Serviços do Negócio, que contempla a visão do "cliente" (interno/externo) e o Catálogo Técnico de Serviços que Suporta o catálogo de serviços de negócio, porém contendo serviços de características técnicas da TI.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Catálogo, que muitas vezes é o gestor da Central de Serviços. Ele desempenha diversas atividades como: construir e manter um catálogo que contenha os serviços ativos dentro da organização e garantir elo com o Portfólio de serviços.

#### 4.1.5 Gerenciamento do Nível de Serviços

Este gerenciamento é responsável por garantir que exista entendimento claro entre o que o negócio deseja e o que a TI deve de fato entregar. O processo deve ser claro e objetivo, sempre contendo métricas que permitam tal gerenciamento.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o Acordo de Nível de Serviço (ANS) / *Service Level Agreement* (SLA), um documento que define níveis de serviços acordados entre o cliente e o provedor de serviços e deve ser escrito na linguagem que o negócio entenda (clara, concisa e livre de jargões), o Acordo de Nível Operacional (ANO) / *Operational Level Agreement* (OLA), acordo interno da organização com as áreas para cumprir o ANS, o Contrato de Apoio (CA) / *Underpinning Contract* (UC), contrato feito entre os provedores externos para cumprir o ANS, o Programa de Melhoria dos Serviços (PMS) / *Service Improvement Programme* (SIP), que ajuda a identificar e executar ações com o intuito de superar dificuldades, restaurar ou melhorar a qualidade dos serviços e o Requerimento de Nível de Serviços (RNS) / *Service Level Requirement* (SRR) que identifica requisitos do cliente relacionados aos Serviços de TI, além de definir a disponibilidade e desempenho que o cliente necessita para os serviços.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do gerente de nível de serviços. Ele desempenha diversas atividades como: negociar com as áreas clientes, revisar os contratos de serviços com fornecedores externos, criar e monitorar os acordos de nível de serviços, implementar as políticas e os processos de melhoria contínua, estabelecer prioridades, planejar o crescimento dos serviços, definir em conjunto com o gerenciamento financeiro o custo dos serviços e a forma de ressarcimento destes, avaliar impacto da alteração no ambiente de negócio nos níveis de serviços estabelecidos, identificar, compreender e documentar os requisitos de serviço existentes e os futuros previstos, além de manter comunicação eficiente com as partes interessadas, com atenção especial aos usuários chave.

#### 4.1.6 Gerenciamento da Capacidade de Serviços

O gerenciamento da capacidade dos serviços de TI tem o objetivo principal de garantir que a capacidade da infraestrutura seja suficiente para atender as necessidades demandadas pelo negócio. Para isto, deve equilibrar custo e capacidade com o fornecimento da demanda organizacional, fornecendo indicativos para uma tomada de decisão equilibrada que mantenham a competitividade do negócio. Está intimamente relacionada à qualidade, uma vez

que seus estudos têm como foco uma entrega de qualidade da organização aos seus clientes internos/externos. Suas atividades são executadas sempre de forma proativa, justamente para evitar grandes impactos. Também tem como benefícios investimentos financeiros saudáveis, uma vez que estudos proativos que indiquem necessidade de aquisições, quando antecipados, provêm maior tempo de negociação com os fornecedores, e por consequência, tempo para pesquisar ofertas e oportunidades comerciais.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o Plano de Capacidade / *Capacity Plan*.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do gerente de capacidade. Ele desempenha diversas atividades como: produzir um plano de capacidade, comunicar devidamente a organização sobre as capacidades da organização, avaliar o impacto das mudanças sobre o plano de capacidade e desempenho, compreender os requisitos de capacidade, otimizar a capacidade existente e fazer o uso dos recursos de forma mais eficiente possível.

#### 4.1.7 Gerenciamento da Disponibilidade de Serviços

O Gerenciamento de Disponibilidade tem o papel de garantir que os serviços sejam de fato entregues de acordo com os níveis preestabelecidos. Está relacionado ao tempo de resposta para o usuário, ou seja, garantir que o ambiente esteja disponível em tempos adequados e propícios para o desenvolvimento da atividade de cada um.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como Tempo Médio Para Reparo (TMPR), que é o tempo médio medido entre o início de incidente e seu término (momento da restauração do ambiente para um nível operacional), Tempo Médio Entre Falhas (TMEF), tempo médio medido entre o fim de um incidente e o início de outro e o Tempo Médio Entre Incidentes de Sistemas (TMEIS), que é o tempo médio medido entre o início dos incidentes.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Disponibilidade. Ele desempenha diversas atividades como: elaborar projeto de disponibilidade da TI, garantir que os serviços ativos entreguem o nível de disponibilidade acordados com o negócio, fornecer informações de apoio à resolução de problemas e incidentes que afetem a disponibilidade do

serviço, participar ativamente do comitê de mudanças e apoiar ao processo de segurança da informação.

#### 4.1.8 Gerenciamento da Continuidade de Serviços

Tal gerenciamento está intimamente ligado com o Plano de Continuidade dos Negócios em nível corporativo, nos aspectos relativos à porção da TI. Também deve garantir que uma infraestrutura mínima de TI possa ser recuperada em um prazo pré-determinado e acordado, suportando as funções críticas do negócio, após um desastre ou uma crise. Assim, a gestão de crises, apesar de não ganhar dentro das práticas ITIL um pilar exclusivo, tem importância destacada neste gerenciamento.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como Disponibilidade (*Availability*), Confiabilidade (*Reliability*), Sustentabilidade (*Maintainability*) e Funcionalidade (*Serviceability*), Plano de Continuidade de Negócios (PCN) e o *Disaster Recovery Plan* (DRP).

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Continuidade. Ele desempenha diversas atividades como: manter a organização devidamente orientada sobre o plano de continuidade dos negócios, revisar regularmente a análise de impacto e riscos ao negócio, avaliar os impactos de todas as mudanças e os riscos que as mesmas possam trazer a continuidade do negócio, manter agenda de testes de TI alinhada com os requisitos de negócio e participar ativamente do comitê de mudanças.

#### 4.1.9 Gerenciamento da Segurança da Informação

Controla a disponibilização de informações e evita a utilização indevida da mesma. Este processo tem como referência a ISO 27001 que define uma estrutura de etapas: planejar, implantar, avaliar (auto avaliação, auditoria interna e externa) e manter.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como a Política da Segurança da Informação (PSI), a Confidencialidade (garantia do acesso à informação de forma correta), Integridade (informação entregue completo, correta e

protegida contra alteração), Disponibilidade (disponibilizar a informação de forma usável quando solicitada) e Autenticidade (garantir a confiabilidade das transações), além do *Security Operation Center* (SOC), célula especializada em monitorar eventos de segurança da informação, muito comum existir em estruturas do segmento bancário e grandes organizações de comércio eletrônico.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Segurança da Informação. Ele desempenha diversas atividades como: planejar os acordos de nível de serviço, os contratos de suporte, os acordos de nível operacional e a declaração de políticas, tudo relacionado aos aspectos de segurança da informação; Criar conscientização, classificação e registro, segurança pessoal, segurança física, redes, aplicações, computadores, gerenciamento de direito de acesso e incidentes de segurança; Verificar e controlar, organizar, estabelecer estrutura e alocar responsabilidades, avaliar auditorias internas, auditorias externas, auto avaliações e incidentes de segurança, além de desdobrar a PSI às partes interessadas.

#### 4.1.10 Gerenciamento de Fornecedores

Tem o objetivo de garantir que os fornecedores e serviços prestados por estes são devidamente gerenciados, ponto crucial para o cumprimento dos níveis de qualidade esperados. Tal prática de gerenciamento gera benefícios de ordem financeira também, uma vez que elimina contratos desnecessários e ajusta de forma eficiente a contratação de novos. Tão importante quanto evitar investimentos financeiros desnecessários é garantir que os contratos estejam alinhados com as metas de nível de serviço internas. Os fornecedores costumam ser classificados como: estratégicos, táticos, operacionais e *commodity*.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o Base de Dados de Fornecedores e de Contratos (BDFC) / *Supplier and Contract Database* (SCD).

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Fornecedores de TI. Ele desempenha diversas atividades como: gerenciar a política de gerenciamento de fornecedores, gerenciar a Base de Dados de Fornecedores e de Contratos (BDFC), gerenciar relação com os fornecedores e conseqüentemente seu desempenho, negociar e gerenciar os contratos com os fornecedores e negociações em disputas contratuais.

#### 4.1.11 Gerenciamento da Mudança

Gerenciar as mudanças significa garantir que as alterações necessárias ao ambiente sejam devidamente gerenciadas, avaliadas, priorizadas, planejadas, homologadas, executadas e documentadas, mantendo o status de atualização na base e nas demais gestões. Trata-se de uma das gestões de maior importância dentro do gerenciamento de serviços da TI, visto que sua ineficácia impacta diretamente ao ambiente produtivo da organização, podendo trazer, por consequência resultados negativos que podem afetar inclusive a disponibilidade/continuidade do negócio. Apesar disto, a gestão de mudanças não tem o papel de efetivar as análises técnicas e nem execução da mudança, apenas suportar como referencial de processo.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como a Requisição de Mudanças (RDM) / *Request for Change* (RFC), o Comitê Consultivo de Mudanças (CCM) / *Change Advisory Board* (CAB) e o Comitê Consultivo de Mudanças Emergenciais (CCME).

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Mudanças. Ele desempenha diversas atividades como: suportar de forma referencial e processual as equipes de planejamento de mudanças, garantindo que os planejamentos prévios sejam devidamente realizados contemplando as análises técnicas, de negócio, avaliações de risco, avaliar os planos de mudança com olhar processual, autorizar/reprovar a participação na agenda de comitê Mudanças, liderar as reuniões de comitê de mudanças, preparando agenda de mudanças para análise, decidindo quais recursos devem participar, aprovar/reprovar as mudanças no comitê, comunicar partes envolvidas (clientes, equipes internas, fornecedores, central de serviços...) sobre as decisões de comitê, mensurar e controlar o processo, bem como a geração de *reports* de controle.

#### 4.1.12 Gerenciamento de Configuração e Ativos

O gerenciamento de configurações e ativos, tem por objetivo identificar e manter devidamente documentados todos os itens de configuração que são necessários para entregas de serviços de TI.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como a Base de Dados da Gestão de Configuração (BDGC) / *Configuration Management Data Base* (CMDB), o Item de Configuração (IC) / *Configuration Item* (CI), que é a porção mínima gerenciada pela TI, o *Secure Library*, que é a coleção de CIs de *software*,

eletrônicos ou documentos, o *Secure Store*, local onde são armazenados os ativos de TI, o *Definitive Software Library*, que é a biblioteca segura na qual versões de *softwares* autorizados são armazenados, o *Definitive Spares*, repositório seguro onde estão as peças sobressalentes de *hardware*, o *Configuration Baseline*, configuração aprovada de um serviço, produto ou infraestrutura, o Discovery, que é o inventário que contém a configuração de um determinado CI e o Sistema de Gerenciamento da Configuração (SGC);

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de configurações e ativos. Ele desempenha diversas atividades como: definir o que será coberto e o que não pelo sistema de controle de ativos (Gerente de Ativos), manter a base de ativos devidamente atualizada, manter a base de configurações abastecida com riqueza de detalhes sobre os CIs, acordar o escopo dos processos de gerenciamento de configuração (Gerente de configuração), treinar especialistas (Analista de configuração) e ajudar a abastecer o BDGC com as informações de configuração e ativos (Administrador de ferramentas).

#### 4.1.13 Gerenciamento de Liberações

Controla as versões e instalações de *software* interfaceando entre os ambientes de homologação e produção para todos componentes da infraestrutura que necessitem de tal controle. Não é responsável por desenvolver a mudança, mas sim pela liberação da versão em ambiente produtivo. Também garante a existência de planos bem definidos para viabilizar a liberação e implantação dos recursos. Tudo deve ser feito com o mínimo possível de impacto ao negócio.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como: Liberação, mudança autorizada que passa por todos os procedimentos necessários para ser liberada em produção; o Pacote de liberações, coleção de Liberações autorizadas; a Política de liberações, regras pré-definidas para execução de Liberações; a Unidade de liberações, que descreve a porção de um serviço ou infraestrutura de TI que é normalmente liberada em conjunto; as Liberações *BigBang*, distribuídas para todos usuários de uma só vez; as Liberações em fases, distribuído para partes diferentes da base e do usuário em diferentes horas; as Liberações Empurradas, distribuídas do centro e empurradas para os usuários, as Liberações Puxadas, disponível para que o usuário ative quando necessário; o Ambiente de Desenvolvimento, utilizado para o desenvolvimento e construção de aplicações e produtos; o Ambiente de Homologação, destinado à homologação de aplicações e produtos



e o Ambiente de Produção, exclusivo para abrigar os itens em caráter produtivo, devidamente isolados de forma segura, respeitando a CID.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Liberações. Ele desempenha diversas atividades como: planejar, desenhar, construir, configurar e testar *softwares* e *hardwares* elegíveis deste processo, criando o pacote de liberação, criar configuração final da liberação, construindo o pacote de liberação correspondente, incluindo treinamento de usuários, papel muitas vezes desempenhado pela equipe de implantação e planejar a implantação em conjunto com a gerencia de mudanças e gerencia de conhecimento, realizado em muitos casos pela equipe de implantação.

#### 4.1.14 Gerenciamento do Conhecimento

O processo de gerenciamento do conhecimento, apesar de desempenhar um papel de extrema importância, principalmente no que diz respeito à sustentabilidade organizacional uma vez que é detentor das informações do ambiente tecnológico bem como das lições aprendidas, é pouco explorado pelas organizações. Tem grande papel no apoio à tomada de decisão provendo informações como quem utiliza os serviços da TI, o estado atual do consumo ou utilização destes serviços, as limitações atuais relativas à entrega e as dificuldades encontradas pelos clientes que os impeçam de obter os máximos benefícios possíveis dos serviços.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o Sistema de Gerenciamento do Conhecimento do Serviço (SGCS).

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente da base de conhecimento. Ele desempenha diversas atividades como a de garantir o devido abastecimento do SGCS, além de prover facilidade de acesso ao mesmo.

#### 4.1.15 Gerenciamento dos Eventos

O gerenciamento dos eventos tem por responsabilidade garantir que todos os eventos que ocorram no ambiente sejam monitorados e devidamente analisados caso pertinente. Como um evento caracteriza-se pela ocorrência de algo mesmo que sem impacto devido, podem ser inúmeros e por tanto a existência de ferramentas de apoio se fazem necessárias. A ocorrência

de um evento não significa que o ambiente esteja em risco, mas simplesmente que algo aconteceu. É uma base rica para a definição de automação de processos.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o evento informativo, que significa operação regular, o evento alerta, que significa operação usual e o evento exceção, que indica operação anormal.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Eventos. Ele desempenha diversas atividades como: prover ferramentas de monitoração para os eventos, monitorar os eventos através das ferramentas, analisar a base de eventos, adotando medidas preventivas quando necessário, interfacear com os gerentes de Incidente, Problema e a Central de Operações e garantir que os alertas automatizados estejam aderentes à realidade do ambiente operacional.

#### 4.1.16 Gerenciamento de Incidentes

O gerenciamento de incidentes tem como objetivo restabelecer a operação normal do serviço o mais rapidamente possível com o mínimo de interrupção do negócio, assegurando que os melhores níveis de disponibilidade e serviço pretendidos sejam mantidos. Tem-se pela operação normal de serviço a definição efetivada no gerenciamento de nível de serviços. Neste gerenciamento procura-se solucionar os erros conhecidos, ou no caso do desconhecimento, a implementação de solução de contingência, até que a gestão de problemas descubra a causa raiz e possa encaminhar solução definitiva.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como a solução de contingência (*Work-around*) e o conceito de incidente como evento com impacto significativo ao ambiente produtivo de TI da organização, a escalção funcional, passagem do incidente entre linhas de suporte, a escalção hierárquica, praticadas para as camadas superiores da organização que devem ser envolvidas na resolução de incidentes, os modelos de incidentes, uma forma pré-definida de tratar incidente “padrão” e o incidente grave, um incidente que requer escaladas de tempo de resolução mais curtas e maior urgência além do *Network Operation Center* (NOC), que acompanha de maneira ativa a monitoração e os alertas sobre o ambiente produtivo.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Incidentes. Ele desempenha diversas atividades como: escalção Funcional e Hierárquica, interfacear com o a gestão de problemas e de eventos, investigar e diagnosticar, classificar incidentes baseado

na sua “natureza”, associar incidentes com erros conhecidos e problemas assim como incidentes pendentes ou antigos, assinalar prioridade, categorizar incidentes, e aplicar soluções de contingenciamento.

#### 4.1.17 Gerenciamento de Problemas

O gerenciamento de problemas desempenha um trabalho investigativo muito forte. Ele tem como um dos principais objetivos detectar as verdadeiras razões pela qual um incidente grave de causa desconhecida tenha se originado. Não apenas de ações reativas se caracteriza esta frente, também é realizado um trabalho proativo quando se tem a repetição de vários incidentes, mesmo que com causa-raiz conhecida. Há um *link* muito forte com outras frentes de gestão como a gestão de Incidentes, que repassa os incidentes graves sem causa-raiz conhecida, a gestão de continuidade, e também a gestão de mudanças, uma vez que há necessidade de implementar-se as soluções aqui identificadas.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como *Root Cause Analysis* (RCA).

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente de Problemas. Ele desempenha diversas atividades como: investigar causa-raiz de incidentes críticos, classificar problemas, registrar solução e geração de RDM, monitorar evolução da tratativa de problemas, encerrar Problemas, gerenciar pró ativamente a base de problemas e gerar sinergia entre especialistas na resolução de problemas

#### 4.1.18 Gerenciamento de Requisições

No gerenciamento de requisições tratam-se dos pedidos de usuários internos/externos, gerenciando todas as requisições de forma adequada com a devida análise de prioridade/impacto. Esta área de gerenciamento realiza um trabalho muito próximo ao Portfólio e ao Catálogo de Serviços, uma vez depender de que estes tenham sido bem modelados e reflitam de forma real as necessidades das áreas/usuários requisitantes.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o modelo de requisição, que é um procedimento pré-definido para tratar com as frequentes requisições de Serviços.

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente da Central de Serviços. Ele desempenha diversas atividades como: tratar as requisições de serviços, fornecer um canal para os usuários requisitarem e receberem serviços padrões aprovados e pré-definidos, fornecer informação aos usuários relacionada a disponibilidade dos serviços padrões, procurar componentes requisitos para entregar os serviços padrões, auxiliar com informação geral, questionamentos e reclamações e monitorar a efetividade da Catálogo do Serviços e antecipar-se aos novos serviços previstos no Portfólio.

#### 4.1.19 Gerenciamento de Acessos

Neste gerenciamento se tem um enfoque em permitir Usuários a fazerem uso de Serviços de TI, dados ou outros ativos, além de ajudar a proteger a Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade de Ativos (CID), assim, está fortemente relacionada ao gerenciamento de segurança. Muitas vezes é referenciado como o gerenciamento de direitos ou identidade. Estruturas organizacionais mais complexas, principalmente organizações do segmento bancário, costumam criar estruturas dedicadas a esta frente.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como a Gestão de Identidade (GI).

O papel de maior responsabilidade nesta gestão é o do Gerente. Ele desempenha diversas atividades como conceder/revogar acessos e direitos aos usuários.

## 4.2 MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS DE TI

### 4.2.1 Gerenciamento de Integrações

Neste gerenciamento são tratadas atividades vitais para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os grupos de processos de gerenciamento. Torna-se necessário tratar sobre as alocações de recursos, as concessões entre objetivos e alternativas que possam conflitar, assim como o gerenciamento das dependências entre todas as áreas.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como *Business Case*, o Termo de abertura do projeto, plano de gerenciamento do

projeto, a técnica de *Brainstorm*, o critério SMART e a análise de modos e efeitos de falha (FMEA).

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase, como desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar o trabalho do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou fase.

#### 4.2.2 Gerenciamento do Escopo

No gerenciamento do escopo adotam-se as ações necessárias para garantir que o projeto aborde todo o trabalho necessário, e somente este, para sua conclusão de forma esperada. O maior objetivo é a definição clara do que é compreendido pelo projeto.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o plano de gerenciamento dos requisitos, a matriz de rastreabilidade dos requisitos, a declaração do escopo do projeto / *Statement of Work* (SOW), a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) / *Work Breakdown Structure* (WBS), o dicionário da EAP, o *Gold Plating*, que evita de criar algo supérfluo, o *Scope Creep*, que aponta o aumento descontrolado do escopo, o *benchmarking* e os diagramas de contexto.

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase, como planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a EAP, validar o escopo e controlar o escopo.

#### 4.2.3 Gerenciamento do Tempo

Este gerenciamento inclui processos com responsabilidade de estimar as tarefas, recursos e durações, com o objetivo principal de garantir que o mesmo cumpra suas pretensões de tempo estimado.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o plano de gerenciamento do cronograma, a lista das atividades, os atributos das atividades, as estimativas de duração das atividades, o cronograma do projeto, a linha de base do cronograma, o caminho crítico, a técnica de compressão de cronograma (*Crashing*), além do paralelismo (*Fast Tracking*).

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase, como planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos da atividade, estimar a duração da atividade, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma.

#### 4.2.4 Gerenciamento de Custos

O gerenciamento dos Custos inclui processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o plano de gerenciamento dos custos, as estimativas de custos das atividades, a linha de base dos custos (Baseline de Custos), as previsões do orçamento, o *Budget*, orçamento empresarial contendo a previsibilidade financeira do projeto, o *forecast*, que compreende a revisão do orçamento, o *Timeline* de projeto, o Método do Diagrama de Precedência (MDP), as estimativas *bottom-up*, a Estrutura Analítica de Recursos, o *Total Cost of Ownership* (TCO), o Custo de Qualidade (CDQ), o Valor Planejado (VP), o Valor Agregado (VA), e o Custo Real (CR)

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase como planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos.

#### 4.2.5 Gerenciamento de Qualidade

O gerenciamento da qualidade inclui processos e atividades da organização responsável pela execução do projeto e que por sua vez irão determinar as políticas de qualidade, objetivos, requisitos e responsabilidades. O vital aqui é manter a qualidade esperada, satisfazendo as necessidades do projeto e da organização.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o plano de gerenciamento da qualidade, as métricas da qualidade, o *Gold Plating*, que evita de criar algo supérfluo, o confronto entre Qualidade e Grau, entre Precisão e Exatidão, Verificação e Validação, as diferenças conceituais entre Projeto e Produto e a Análise Marginal.

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase como planejar o gerenciamento da qualidade, realizar a garantia da qualidade e controlar a qualidade.

#### 4.2.6 Gerenciamento de Recursos Humanos

O gerenciamento dos Recursos Humanos desempenha papel fundamental dentro de um projeto, afinal ele organiza a equipe de projeto. Faz parte desta área do conhecimento descrever as necessidades de pessoal e suas respectivas capacidades e habilidades. O envolvimento da equipe a partir das fases iniciais do projeto agrega conhecimentos e solidifica o comprometimento de todos.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o plano de recursos humanos, calendários dos recursos e as avaliações do desempenho da equipe.

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase como planejar o gerenciamento dos recursos humanos, mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto.

#### 4.2.7 Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das Comunicações inclui todos os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e correta.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o plano de gerenciamento das comunicações e os *Milestones*.

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase como planejar o gerenciamento das comunicações, além de gerenciar e controlar as mesmas.

#### 4.2.8 Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento dos Riscos inclui processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, bem como o monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento de riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o plano de gerenciamento dos riscos, as *Triggers*, que são os “gatilhos” de monitoração dos riscos, o conceito de impacto e probabilidade.

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase como planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos e controlar os riscos.

#### 4.2.9 Gerenciamento de Aquisições

O gerenciamento das Aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos ao projeto e abrange o gerenciamento de contratos. A organização pode ser tanto compradora como vendedora dos produtos, serviços ou resultados de um projeto.

Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como plano de gerenciamento das aquisições, declarações do trabalho das aquisições, critérios para seleção de fontes e a adjudicação do contrato de aquisição.

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase como planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir as aquisições, controlar as aquisições e por fim, encerrar as aquisições.

#### 4.2.10 Gerenciamento das Partes Interessadas

O gerenciamento das Partes Interessadas inclui processos de identificação, planejamento, engajamento e gerenciamento das partes interessadas. Os objetivos do gerenciamento das partes interessadas é aumentar o suporte e comprometimento dos *stakeholders* ao projeto, utilizando estratégias para identificar e gerenciar as expectativas das partes interessadas. Inclui processos necessários para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem afetar ou serem afetados pelo projeto, para analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gestão adequadas para efetivamente e envolver as partes interessadas nas decisões e execução do projeto. Essa área também se concentra em comunicação contínua com partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas, gerenciando interesses conflitantes e promovendo engajamento das partes interessadas apropriadas nas decisões e atividades do projeto.



Dentre alguns conceitos importantes abordados nesta área de gerenciamento destacam-se itens como o registro das partes interessadas e o plano de gerenciamento das partes interessadas.

O gerente de projetos desempenha diversas atividades nesta fase como identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento e controlar o mesmo para as partes interessadas.

### **4.3 MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE TI**

#### **4.3.1 Avaliar, Dirigir e Monitorar.**

O gerenciamento do domínio EDM (*Evaluate, Direct and Monitor*) compreende o gerenciamento de 5 processos: EDM01, EDM02, EDM3, EDM04 e EDM05. Em EDM01 tem-se o objetivo de assegurar o estabelecimento e manutenção do *framework* de Governança, para isto o Gestor de Governança de TI analisa e articula os requisitos para a governança corporativa de TI, coloca em prática e mantém estruturas, princípios, processos e práticas, com clareza de responsabilidades e autoridade para alcançar a missão, as metas e os objetivos da organização. Em EDM02, assegura-se a entrega de benefícios. O Gestor de Governança de TI otimiza a contribuição de valor para o negócio a partir dos processos de negócios, serviços e ativos de TI resultantes de investimentos realizados pela TI a custos aceitáveis. Em EDM03 assegura-se a otimização de riscos e o Gestor de Riscos tem papel fundamental para garantir que o apetite e tolerância a riscos da organização são compreendidos, articulados e comunicados e que o risco ao valor da organização relacionado ao uso de TI é identificado e controlado. Em EDM04, assegura-se a otimização de Recursos. Papel geralmente desempenhado pelo gestor de Capacidade, tem a missão de assegurar que as capacidades adequadas e suficientes relacionadas à TI (pessoas, processos e tecnologia) estão disponíveis para apoiar os objetivos da organização de forma eficaz a um custo ótimo. Finalmente em EDM05, assegura-se a transparência para as partes interessadas. O Gestor de Governança de TI tenta assegurar que a medição e relatórios de desempenho e conformidade da TI corporativa sejam transparentes para os *stakeholders* aprovarem as metas, métricas e as ações corretivas necessárias.

#### 4.3.2 Alinhar, Planejar e Organizar.

O gerenciamento do domínio APO (*Align, Plan and Organize*) compreende o gerenciamento de 13 processos: APO01, APO02, APO03, APO04, APO05, APO06, APO07, APO08, APO09, APO10, APO11, APO12 e APO13. Em APO01 o Gerente de Governança tem o objetivo de gerenciar o *framework* de gestão de TI e para isto esclarece e mantém a missão e visão da governança de TI da organização. Implementa e mantém mecanismos e autoridades para gerenciar a informação e o uso da TI na organização. Em APO02 o objetivo é gerenciar a estratégia, ponto fundamental para o gerente de governança que procura fornecer uma visão holística do negócio e ambiente de TI atual, a direção futura, e as iniciativas necessárias para migrar para o ambiente futuro desejado. Em APO03, gerencia-se a arquitetura corporativa da TI. Geralmente tal função é de responsabilidade do gestor de inovação ou arquitetura. Ele estabelece uma arquitetura comum que consiste em processos de negócios, informações, dados, aplicação e tecnologia para realizar de forma eficaz e eficiente as estratégias de negócio e de TI por meio da criação de modelos e práticas-chave que descrevem arquitetura de linha de base. Em APO04, o gerente de inovação procura manter uma consciência de TI e tendências de serviços relacionados, identifica oportunidades de inovação e planeja como se beneficiar da inovação em relação às necessidades do negócio. Influencia o planejamento estratégico e as decisões de arquitetura corporativa. Em APO05 o foco é o de gerenciar o portfólio, função que recai sobre o gestor de portfólio, que muitas vezes também acumula a função de gerir o catálogo. Para isto, mantém uma consciência de TI e tendências de serviços relacionados, identifica oportunidades de inovação e planeja como se beneficiar da inovação em relação às necessidades do negócio. Influencia o planejamento estratégico e as decisões de arquitetura corporativa. Em APO06 gerencia-se o orçamento e custos. Aqui os objetivos são o de administrar as atividades financeiras relacionadas a TI tanto nas funções de negócios e de TI, abrangendo orçamento, gestão de custos e benefícios e priorização dos gastos com o uso de práticas formais de orçamento e de um sistema justo e equitativo de alocação de custos para a organização. Este papel geralmente é atribuído ao gestor financeiro da TI ou à governança de TI. Em APO07 o gerenciamento foco é o de recursos humanos. Fornece-se uma abordagem estruturada para garantir a estruturação ideal, colocação, direitos de decisão e as habilidades dos recursos humanos. Isso inclui a comunicação de papéis e

responsabilidades definidas, planos de aprendizagem e de crescimento, e as expectativas de desempenho, com o apoio de pessoas competentes e motivadas. Já em APO08 o objetivo é o de gerenciar as relações, o relacionamento entre o negócio e TI de uma maneira formal e transparente, que garanta foco na realização de um objetivo comum. Em APO09, gerencia-se os acordos de serviço. O gerente de nível de serviços alinha serviços de TI e níveis de serviço com as necessidades e expectativas da organização, incluindo identificação, especificação, projeto, publicação, acordo, e acompanhamento de serviços de TI, níveis de serviço e indicadores de desempenho. Em APO10 o foco é o de gerenciar os fornecedores. O gerente de fornecedores gerencia serviços relacionados a TI prestados por todos os tipos de fornecedores para atender às necessidades organizacionais, incluindo a seleção de fornecedores, gestão de relacionamentos, gestão de contratos e revisão e monitoramento de desempenho de fornecedores para a efetividade e conformidade. Em APO11 o foco é gerenciar a qualidade, papel que muitas vezes recai sobre o gestor de governança de TI. Ele define e comunica os requisitos de qualidade em todos os processos, os procedimentos e os resultados das organizações, incluindo controles, monitoramento contínuo, e o uso de práticas comprovadas e padrões na melhoria contínua e esforços de eficiência. Em APO12 o gerente de riscos define e comunica os requisitos de qualidade em todos os processos, os procedimentos e os resultados das organizações, incluindo controles, monitoramento contínuo, e o uso de práticas comprovadas e padrões na melhoria contínua e esforços de eficiência. Por fim, em APO13 com o objetivo de gerenciar a segurança, o gestor de segurança da informação define, opera e monitora um sistema para a gestão de segurança da informação.

#### 4.3.3 Construir, Adquirir e Implementar.

O gerenciamento do domínio BAI (*Build, Acquire and Implement*) compreende o gerenciamento de 10 processos: BAI01, BAI02, BAI03, BAI04, BAI05, BAI06, BAI07, BAI08, BAI09 e BAI10. O Gerente do escritório de projetos em BAI01, gerencia o *pipeline* de programas e projetos do portfólio de investimentos em alinhamento com a estratégia da organização e de forma coordenada. Inicia, planeja, controla e executa programas e projetos, e finaliza com uma revisão pós-implementação. Em BAI02 o objetivo é gerenciar a definição de requisitos. Identifica soluções e analisa os requisitos antes da aquisição ou criação para assegurar que eles estão em conformidade com os requisitos estratégicos corporativos que

cobrem os processos de negócio, aplicações, informações/dados, infraestrutura e serviços. Coordena com as partes interessadas afetadas a revisão de opções viáveis, incluindo custos e benefícios, análise de risco e aprovação de requisitos e soluções propostas. O processo BAI03 tem o objetivo de gerenciar a identificação e construção de soluções. O gestor de arquitetura estabelece e mantém soluções identificadas em conformidade com os requisitos da organização abrangendo design, desenvolvimento, aquisição/terceirização e parcerias com fornecedores/vendedores. Gerencia configuração, teste de preparação, testes, requisitos de gestão e manutenção dos processos de negócio, aplicações, informações/dados, infraestrutura e serviços. O processo BAI04 gerencia a disponibilidade e capacidade. O gestor de disponibilidade e capacidade equilibra as necessidades atuais e futuras de disponibilidade, desempenho e capacidade de prestação de serviços de baixo custo. Inclui a avaliação de capacidades atuais, a previsão das necessidades futuras com base em requisitos de negócios, análise de impactos nos negócios e avaliação de risco para planejar e implementar ações para atender as necessidades identificadas. O gerente de mudanças atua fortemente em BAI05, BAI06 e BAI07. Em BAI05, tem o objetivo gerenciar a implementação de mudança organizacional. Para isto, maximiza a probabilidade de implementar com sucesso a mudança organizacional sustentável em toda a organização de forma rápida e com risco reduzido, cobrindo o ciclo de vida completo da mudança e todas as partes interessadas afetadas no negócio e TI. Em BAI06, gerencia todas as mudanças de uma maneira controlada, incluindo mudanças de padrão e de manutenção de emergência relacionadas com os processos de negócio, aplicações e infraestrutura. Isto inclui os padrões de mudança e procedimentos, avaliação de impacto, priorização e autorização, mudanças emergenciais, acompanhamento, elaboração de relatórios, encerramento e documentação. Em BAI07 gerencia o aceite e transição das mudanças, aceita e produz formalmente novas soluções operacionais, incluindo planejamento de implementação do sistema, e conversão de dados, testes de aceitação, comunicação, preparação de liberação, promoção para produção de processos de negócios e serviços de TI novos ou alterados, suporte de produção e uma revisão pós-implementação. O gerenciamento da base de conhecimento em BAI08 mantém a disponibilidade de conhecimento relevante, atual, validado e confiável para suportar todas as atividades do processo e facilitar a tomada de decisão. Plano para a identificação, coleta, organização, manutenção, utilização e retirada de conhecimento. Em BAI09, tem o objetivo de gerenciar os ativos. Para isto, o gerente de ativos gerencia os ativos de TI através de seu ciclo de vida para assegurar que seu uso agrega valor a um custo ideal. Os ativos permanecem operacionais e fisicamente protegidos e aqueles que são fundamentais para apoiar a capacidade de serviço

são confiáveis e disponíveis. Finalmente em BAI10 tem o objetivo de gerenciar a configuração. O gestor de configuração define e mantém as descrições e as relações entre os principais recursos e as capacidades necessárias para prestar serviços de TI, incluindo a coleta de informações de configuração, o estabelecimento de linhas de base, verificação e auditoria de informações de configuração e atualizar o repositório de configuração.

#### 4.3.4 Entregar, Servir e Suportar.

O gerenciamento do domínio DSS (*Deliver, Service e Support*) compreende o gerenciamento de 6 processos: DSS01, DSS02, DSS03, DSS04, DSS05 e DSS06. Em DSS01 gerencia-se as operações, papel quase sempre do gestor da central de serviços. Ele coordena e executa as atividades e procedimentos operacionais necessários para entregar serviços de TI internos e terceirizados, incluindo a execução de procedimentos operacionais, padrões pré-definidos e as atividades exigidas. Em DSS02 gerencia-se requisições de serviço e incidentes. O objetivo é fornecer uma resposta rápida e eficaz às solicitações dos usuários e resolução de todos os tipos de incidentes. Restaurar o serviço normal; recorde e atender às solicitações dos usuários e registro, investigar, diagnosticar, escalar e solucionar incidentes. Em DSS03 o gerente de problemas tem o objetivo de gerenciar os problemas, identificar e classificar os problemas e suas causas-raízes e fornecer resolução para prevenir incidentes recorrentes. Fornece recomendações de melhorias. Em DSS04 o objetivo é o de gerenciar a continuidade. O gerente de continuidade estabelece e mantém um plano para permitir o negócio e TI responder a incidentes e interrupções, a fim de continuar a operação de processos críticos de negócios e serviços de TI necessários e mantém a disponibilidade de informações em um nível aceitável para a organização. Em DSS05 o gerente de segurança protege informações da organização para manter o nível de risco aceitável para a segurança da informação da organização, de acordo com a política de segurança. Estabelece e mantém as funções de segurança da informação e privilégios de acesso e realiza o monitoramento de segurança. Finalmente em DSS06, objetiva-se gerenciar os controles de processos de negócio. O gestor de governança de TI define e mantém controles de processo de negócio apropriados para assegurar que as informações relacionadas e processadas satisfaçam todos os requisitos de controle de informações relevantes.

#### 4.3.5 Monitorar, Avaliar e Analisar.

Por fim, o gerenciamento do domínio MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*) compreende o gerenciamento de 3 processos: MEA01, MEA02 e MEA03. Em MEA01 o gerente da central de serviços tem o objetivo de monitorar, avaliar e medir o desempenho e conformidade. Ele coleta, valida e avalia os objetivos e métricas do processo de negócios e de TI. Monitora se os processos estão realizando conforme metas e métricas de desempenho e conformidade acordadas e fornece informação que é sistemática e oportuna. O gerente de governança de TI atua em MEA02 e MEA03. Em MEA02 tem-se o objetivo de monitorar, avaliar e medir o sistema de controle interno. Ele monitora e avalia continuamente o ambiente de controle, incluindo auto avaliações e análises de avaliações independentes. Permite a gestão de identificar deficiências de controle e ineficiências e iniciar ações de melhoria. Com ultimo processo, em MEA03, ele tem o papel de monitorar, avaliar e medir a conformidade com requisitos externos. Também avalia se processos de TI e processos de negócios suportados pela TI estão em conformidade com as leis, regulamentos e exigências contratuais. Obtém a garantia de que os requisitos foram identificados e respeitados, e integrá-los à conformidade com o cumprimento global da organização.

#	MPGTI	GRUPO / DOMÍNIO	PROCESSO	RESPONSÁVEL
1	ITIL	ESTRATÉGIA	FINANCEIRO	GESTOR FINANCEIRO DE TI
2	ITIL	ESTRATÉGIA	PORTFÓLIO	GESTOR DE PORTFÓLIO
3	ITIL	ESTRATÉGIA	DEMANDA	GESTOR DE DEMANDA
4	ITIL	DESENHO	CATÁLOGO DE SERVIÇOS	GESTOR DE CATÁLOGO DE SERVIÇOS
5	ITIL	DESENHO	NÍVEL DE SERVIÇOS	GESTOR DE NÍVEL DE SERVIÇOS
6	ITIL	DESENHO	CAPACIDADE	GESTOR DE CAPACIDADE
7	ITIL	DESENHO	DISPONIBILIDADE	GESTOR DE DISPONIBILIDADE
8	ITIL	DESENHO	CONTINUIDADE	GESTOR DE CONTINUIDADE
9	ITIL	DESENHO	SEGURANÇA	GESTOR DE SEGURANÇA
10	ITIL	DESENHO	FORNECEDOR	GESTOR DE FORNECEDORES
11	ITIL	TRANSIÇÃO	MUDANÇA	GESTOR DE MUDANÇAS
12	ITIL	TRANSIÇÃO	CONFIGURAÇÃO E ATIVOS	GESTOR DE CONFIGURAÇÃO
13	ITIL	TRANSIÇÃO	LIBERAÇÕES	GESTOR DE LIBERAÇÃO
14	ITIL	TRANSIÇÃO	CONHECIMENTO	GESTOR DE CONHECIMENTO
15	ITIL	OPERAÇÃO	EVENTOS	GESTOR DE EVENTOS
16	ITIL	OPERAÇÃO	INCIDENTE	GESTOR DE INCIDENTES
17	ITIL	OPERAÇÃO	PROBLEMA	GESTOR DE PROBLEMAS
18	ITIL	OPERAÇÃO	REQUISIÇÃO	GESTOR DA CENTRAL DE SERVIÇOS
19	ITIL	OPERAÇÃO	ACESSO	GESTOR DA CÉLULA DE IDENTIDADE
20	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	INTEGRAÇÃO	GESTOR DE PROJETOS
21	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	ESCOPO	GESTOR DE PROJETOS
22	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	TEMPO	GESTOR DE PROJETOS
23	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	CUSTOS	GESTOR DE PROJETOS
24	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	QUALIDADE	GESTOR DE PROJETOS
25	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	RH	GESTOR DE PROJETOS
26	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	COMUNICAÇÕES	GESTOR DE PROJETOS
27	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	RISCOS	GESTOR DE PROJETOS
28	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	AQUISIÇÕES	GESTOR DE PROJETOS
29	PMBOK	ÁREA DE CONHECIMENTO	PARTES INTERESSADAS	GESTOR DE PROJETOS
30	COBIT	GOVERNANÇA EDM (Avaliar, Dirigir, Monitorar)	EDM01	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
31	COBIT	GOVERNANÇA EDM (Avaliar, Dirigir, Monitorar)	EDM02	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
32	COBIT	GOVERNANÇA EDM (Avaliar, Dirigir, Monitorar)	EDM03	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
33	COBIT	GOVERNANÇA EDM (Avaliar, Dirigir, Monitorar)	EDM04	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
34	COBIT	GOVERNANÇA EDM (Avaliar, Dirigir, Monitorar)	EDM05	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
35	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO01	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
36	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO02	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
37	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO03	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
38	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO04	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
39	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO05	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
40	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO06	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
41	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO07	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
42	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO08	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
43	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO09	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
44	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO10	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
45	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO11	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
46	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO12	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
47	COBIT	GESTÃO APO (Alinhar, Planejar, Organizar)	APO13	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
48	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI01	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
49	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI02	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
50	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI03	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
51	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI04	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
52	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI05	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
53	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI06	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
54	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI07	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
55	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI08	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
56	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI09	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
57	COBIT	GESTÃO BAI (Construir, Adquirir, Implementar)	BAI10	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
58	COBIT	GESTÃO DSS (Entregar, Servir, Suportar)	DSS01	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
59	COBIT	GESTÃO DSS (Entregar, Servir, Suportar)	DSS02	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
60	COBIT	GESTÃO DSS (Entregar, Servir, Suportar)	DSS03	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
61	COBIT	GESTÃO DSS (Entregar, Servir, Suportar)	DSS04	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
62	COBIT	GESTÃO DSS (Entregar, Servir, Suportar)	DSS05	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
63	COBIT	GESTÃO DSS (Entregar, Servir, Suportar)	DSS06	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
64	COBIT	GESTÃO MEA (Monitorar, Avaliar, Medir)	MEA01	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
65	COBIT	GESTÃO MEA (Monitorar, Avaliar, Medir)	MEA02	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI
66	COBIT	GESTÃO MEA (Monitorar, Avaliar, Medir)	MEA03	GESTOR DE GOVERNANÇA DE TI

Tabela 1: Quadro Resumo da investigação das MPGTI

Fonte: Dados da Pesquisa

## 5. RESULTADOS FASE 2 – MPGTI - Profissionais de TI (COMO É)

Nessa fase da pesquisa, como já explicado anteriormente através do método, objetivou-se identificar de fato como é a adoção das MPGTI em ME presentes em solo brasileiro, identificando a maturidade (grau de evolução, nível evolutivo) da prática, além da importância (interesse) dada pela empresa. Para isto foram realizadas pesquisas quantitativas com profissionais de TI conhecedores de MPGTI e atuantes em empresas foco.

Foram enviadas 70 *surveys* das quais 56 foram respondidas e devolvidas ao pesquisador. Dessas, 15 foram descartadas, restando, portanto, 41 pesquisas consideradas válidas. O critério utilizado para o descarte foi a análise do pesquisador quanto aos dados de identificação da empresa, sendo estas 15, consideradas fora do padrão foco da pesquisa.

Além disto, pesquisas mal preenchidas ou incompletas também foram consideradas como critério de desclassificação. Dessa forma 41 pesquisas selecionadas compõem os resultados apresentados a seguir. Embora 15 pesquisas tenham sido descartadas, elas foram tabuladas e os dados aparecem na tabela de dados no apêndice B.

A etapa que compreendeu o envio das *surveys* (Apêndice K) e seu retorno ao pesquisador ocorreu entre os dias 02/10/2017 e 02/11/2017. Os dados coletados foram transferidos para uma tabela utilizando a ferramenta de planilha eletrônica Microsoft Excel. Os dados registrados em sua forma bruta podem ser acessíveis através do apêndice B.

Foram coletados dados em 5 etapas:

ETAPA 1: Sobre o Respondente

ETAPA 2: Sobre a empresa

ETAPA 3: Sobre a área de TI

ETAPA 4: Sobre as práticas de gestão da área de TI

ETAPA 5: Sobre o comportamental da equipe de TI

### 5.1 ETAPA 1: SOBRE O RESPONDENTE

Na 1ª etapa os dados coletados foram relacionados aos respondentes da pesquisa. Todos os respondentes possuem nível superior já concluso ou em andamento. Dos 41 respondentes, 36 possuem graduação enquanto os 5 demais especialização. As áreas de formação são variadas, mas apenas 2% não estão relacionadas diretamente à Tecnologia da Informação.



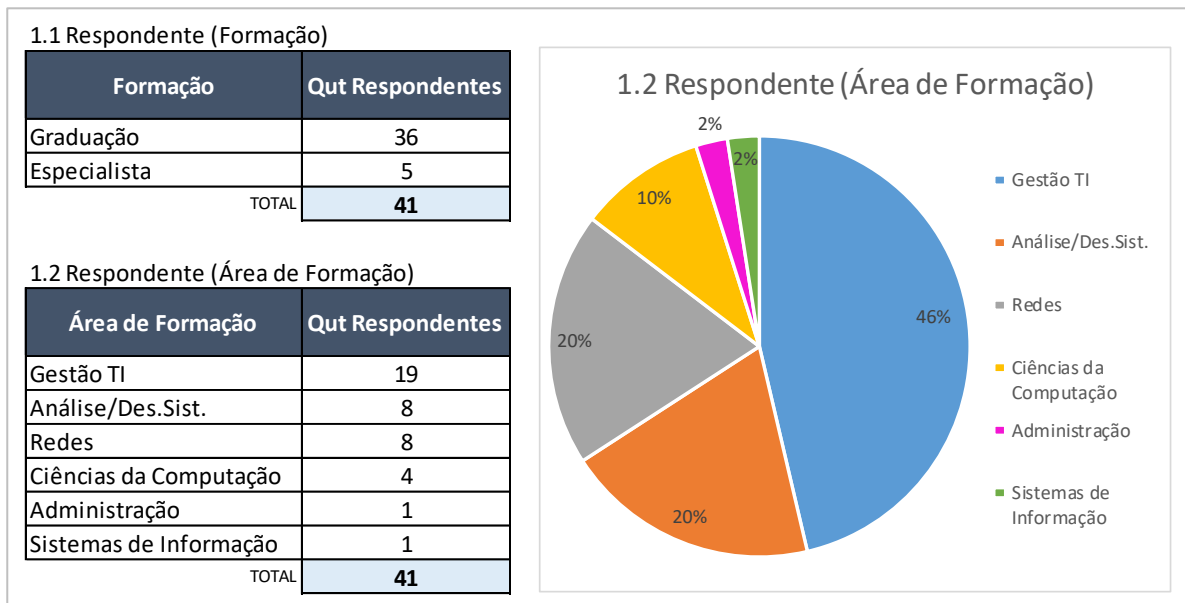


Figura 9: Fase 2 - Características dos Respondentes –Formação  
Fonte: Dados da Pesquisa

Todos os respondentes são conhecedores das práticas de gestão de serviços abordadas neste trabalho. Alguns possuem maior profundidade de conhecimento nessas, o que fica evidenciado por certificações relacionadas.

Conforme a figura 10, a certificação ITIL foi apontada por 4 respondentes, a COBIT por 2, enquanto PMBoK por 1.

Segundo pesquisa de 2016 (Gráfico 1) do site Apinfo realizada com 24.587 participantes de todo o Brasil, 18% dos profissionais de TI possuem 1 certificação, enquanto 8% possuem 2. Considerando obtido 17,07% de certificações dentre os respondentes, o pesquisador julgou ser condizente este fator, principalmente se levar em conta o perfil dos mesmos e alguns aspectos, como por exemplo, as empresas onde atuam. Nessas, raramente há exigências de tal comprovação.

Na maior parte das vezes, conquistar uma certificação está muito mais ligado a um desejo pessoal na construção de carreira do que uma obrigatoriedade.

Embora 77% dos respondentes terem identificado não possuírem alguma certificação, durante algumas conversas (para aqueles casos onde esta forma de contato foi possível) indicaram o interesse futuro nestas, apesar de consideraram o investimento elevado para o momento de vida.

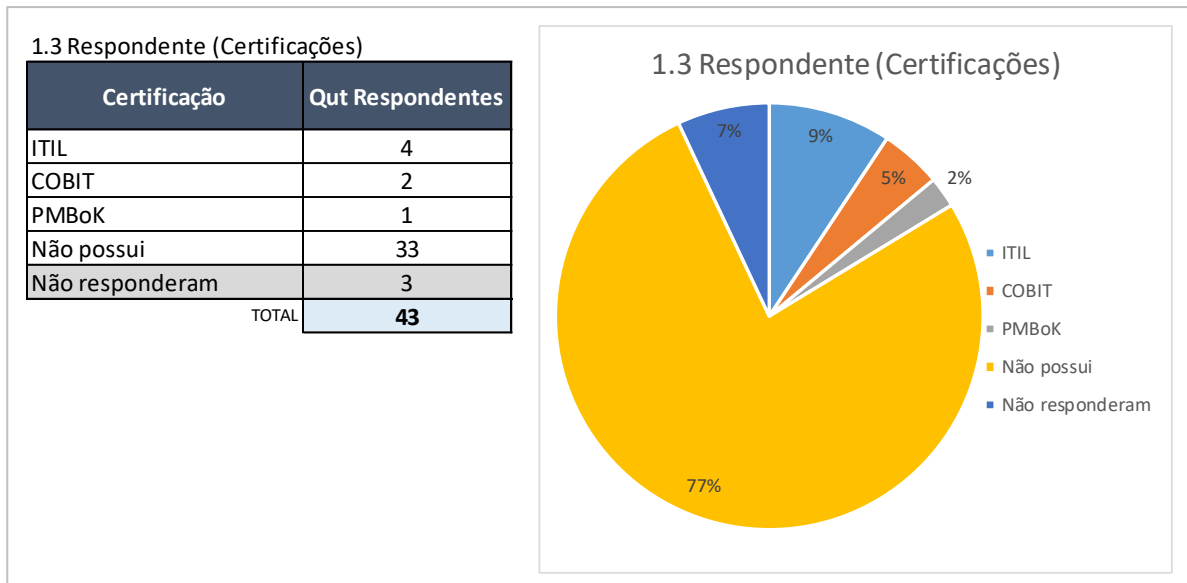


Figura 10: Fase 2 - Características dos Respondentes –Certificações  
Fonte: Dados da Pesquisa

## 5.2 ETAPA 2: SOBRE A EMPRESA

Na 2ª etapa os respondentes apontaram suas respectivas empresas que posteriormente foram agrupadas pelo pesquisador em 4 grupos distintos (N1, N2, N3 e N4). O objetivo deste agrupamento foi o de evitar a distorção durante a análise de dados, possivelmente provocadas pelos grupos das extremidades (N1 e N4). Já os grupos mais centrais (N2 e N3) apresentam uma composição mais fiel de MEs. Esses, representam um total de 76% das empresas, enquanto os grupos de extremidade 24%.

Por um critério de confidencialidade, a identificação das empresas e respondentes não foram explicitados neste material.

Os grupos foram organizados com base no critério de classificação nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2017), que considera número de colaboradores de cada empresa. Além disto também foi considerado, para os casos onde as organizações foram identificadas, o critério de classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES 2017), que prevê o faturamento da empresa. Cabe ressaltar que não existe fundamentação legal em tais critérios.

Com relação ao número de colaboradores, as empresas pertencentes ao grupo N1 possuíam até no máximo 30 colaboradores, as do grupo N2 entre 31 e 100 colaboradores, as do grupo N3 entre 101 e 500 colaboradores e as do grupo N4 mais de 500 colaboradores.

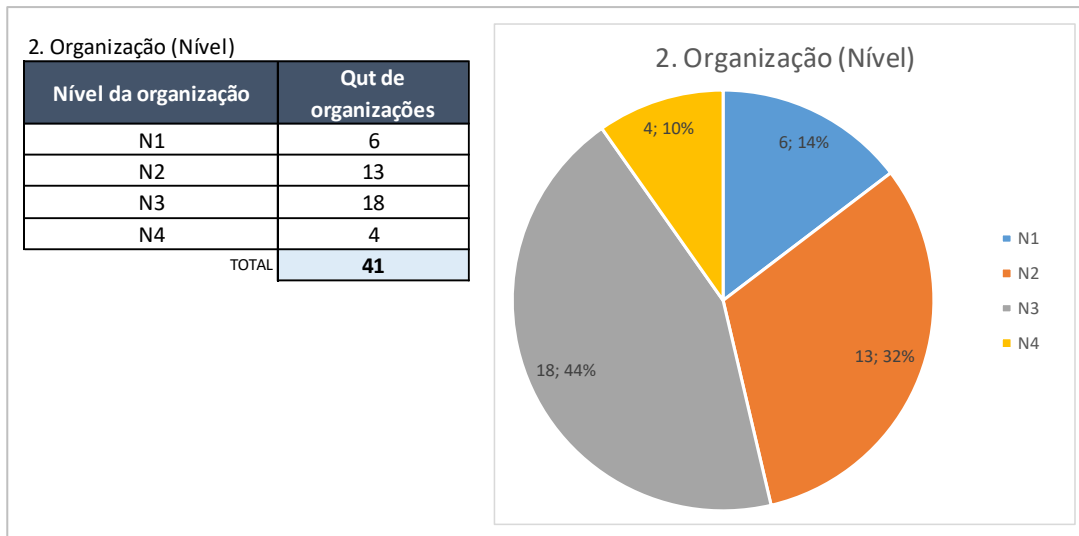


Figura 11: Fase 2 - Características das Empresas - Nível  
Fonte: Dados da Pesquisa

As empresas foram identificadas dentre 6 grupos distintos (Ltda., Privada, Familiar, Cooperativa, Anônima e Outros) para o “Tipo”. Apenas 1 respondente não acusou o tipo de empresa. Empresas Ltda., Privadas e Familiares foram responsáveis por 84% das identificadas, totalizando 34 empresas.

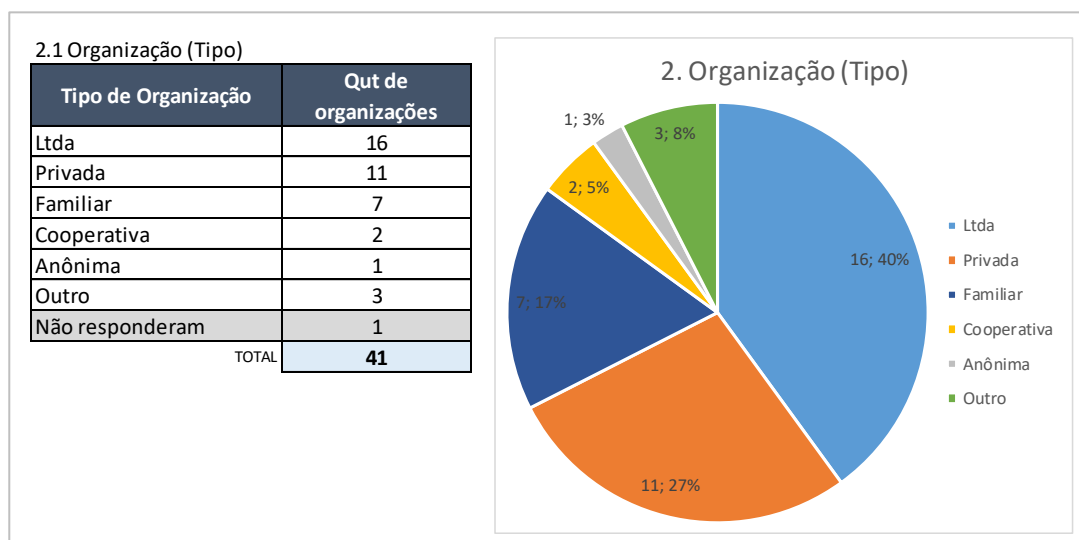


Figura 12: Fase 2 - Características das Empresas -Tipo  
Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao critério de ramo de atividade, 26 empresas foram identificadas como prestadoras de serviços, enquanto 8 atuantes no ramo comercial, 4 industrial, 1 bancário e 2 em outras categorias não previamente definidas. No aspecto de setor de atuação, 13 são atuantes na área de Tecnologia da Informação, o que em primeira análise, facilita o

entendimento e compreensão das boas práticas de gestão de TI, bem como seus benefícios. Outras 14 empresas atuam em grupos diversificados, caracterizando uma distribuição bem equilibrada no que diz respeito ao *Corebusiness* TI/Não TI.

2.3 Organização (Ramo de Atividade)		2.4 Organização (Setor de Atuação)	
Ramo de Atividade	Qtde de organizações	Nível Org / Ramo	Qtde de organizações
Prest.Srv	26	<b>N1</b>	<b>6</b>
Comercial	8	Prest.Srv	6
Industrial	4	<b>N2</b>	<b>13</b>
Bancário	1	Prest.Srv	9
Outro	2	Comercial	3
TOTAL	<b>41</b>	Outro	1
		<b>N3</b>	<b>18</b>
		Prest.Srv	10
		Comercial	4
		Industrial	2
		Bancário	1
		Outro	1
		<b>N4</b>	<b>4</b>
		Industrial	2
		Comercial	1
		Prest.Srv	1
		TOTAL	<b>41</b>

Setor de Atuação	Qtde de organizações
TI	13
Saúde	5
Construção Civil	4
Alimentos	3
Comercial	3
Imobiliário	2
Luto	2
Comunicação	1
Educação	1
Financeiro	1
Industria	1
Serviços	1
Transportes	1
Bancário	1
Outro	2
TOTAL	<b>41</b>

Quadro 5: Fase 2 - Características das Empresas –Ramo de atividade  
Fonte: Dados da Pesquisa

No aspecto geográfico, 39 das 41 empresas possuem matriz no estado do Rio Grande do Sul, sendo 33 delas na capital, enquanto 1 na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina e outra no estado de Rondônia. Em relação à presença, 8 das empresas foram identificadas em diversos estados do Brasil, 6 apenas na região Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), enquanto as demais distribuídas dentro do estado do Rio Grande do Sul exclusivamente.

2.5 Organização (Região de localização da Matriz)		2.6 Organização (Região de presença (filiais, escritórios...))	
Matriz	Qtde de organizações	Presença	Qtde de organizações
POA	33	BR	8
Grande POA	5	Sul	6
Florianópolis	1	RS	2
Interior RS	1	POA	15
Rondônia	1	Grande POA	5
TOTAL	<b>41</b>	Ñ responderam	5
		TOTAL	<b>41</b>

Quadro 6: Fase 2 - Características das Empresas –Localização  
Fonte: Dados da Pesquisa

A influência cultural foi um aspecto também questionado. Mesmo sendo empresas presentes em solo brasileiro, e em grande parte compostas exclusivamente por colaboradores nativos, muitas sofrem influências culturais das origens de seus fundadores. Isto costuma ser mais evidente em empresas familiares, principalmente aquelas onde seus fundadores ainda estão ativos na administração.

Em 50,54% das empresas apontadas pelos respondentes, a cultura brasileira é a única presente, enquanto em 34,15% delas, foram apontadas outras influenciadoras, restando a 7,32% das empresas, sem qualquer indicação. Um fato curioso foi a identificação de uma destas empresa na categoria “Outras Culturas” como a “Militar” sendo referência na empresa.

2.7 Organização (Influência na gestão)

Cultura	Qt de organizações	Grupo / Cultura	Qt de organizações
brasileira	24	outras culturas	14
americana	6	brasileira	24
italiana	3	Ñ responderam	3
alemã	2	TOTAL	<b>41</b>
chilena	1		
judaica	1		
militar	1		
Ñ responderam	3		
TOTAL	<b>41</b>		

Quadro 7: Fase 2 - Características das Empresas –Influência Cultural  
Fonte: Dados da Pesquisa

Também foram identificados os aspectos relativos às conformidades em que as empresas deveriam estarem aderentes. Em 26,83% das empresas foi indicado alguma conformidade. Para essas, talvez por obrigatoriedade ou simplesmente por referência na geração de benefícios corporativos. Em outras 21,95% das empresas foi identificado a não existência de conformidades, já em 48,78% como não saber sobre a existência, e em 2,44% (equivalente a 1 único caso) não se obteve posição.

Considerando como base apenas as respostas que evidenciaram ciência de estado deste aspecto, obtêm-se 55% das empresas com alguma obrigatoriedade contra 45% sem tal necessidade. Foi considerado por obrigatoriedade de aderência não apenas aquelas práticas impostas por alguma entidade externa responsável por regulamentação, como por exemplo

Sarbanes-Oxley, PCI ou Basiléia, mas também práticas e modelos muitas vezes impostas pela própria empresa, fruto da influência administrativa/cultural.

Um fator preocupante de destaque é o fato de 48,78% das empresas não divulgarem de forma clara se há ou não obrigatoriedade. Considerando que dentre estas alguma possa ter tal obrigatoriedade, constitui-se um fator de risco a não observação dos colaboradores, principalmente os da TI, afinal, para qualquer processo de certificação, auditoria, regulamentação... informações aderentes são peça chave.

2.8 Organização (Conformidades que a organização deve estar aderente)			
Conformidade	Qt de organizações	% Geral	% Respondentes Cientes
ISO 9001:2008	3	26,83%	55,00%
ISO 27001	2		
CMMI	2		
CVM	1		
PCI	1		
SOX, Basiléia II	1		
outra	1		
Não existe	9	21,95%	45,00%
Não sabe	20	48,78%	
Não responderam	1	2,44%	
TOTAL	<b>41</b>	100,00%	100,00%

Quadro 8: Fase 2 - Características das Empresas –Conformidades  
Fonte: Dados da Pesquisa

Identificou-se também o aspecto relacionado à divulgação da estratégia corporativa dentre os colaboradores da empresa. Este índice apontou uma distribuição bem equilibrada, ficando com 51,22% das empresas identificadas de forma positiva, significando que de alguma maneira a estratégia é divulgada entre os colaboradores. Não se avaliou o grau de maturidade desta comunicação, visto não ser este o foco desta pesquisa, além do que há entendimento por parte do pesquisador de não ser esse um fator impactante. Em 48,78% das empresas a estratégia corporativa não se apresentava distribuída entre os colaboradores.

Se considerado um agrupamento das empresas pelos níveis identificados na origem da análise desta pesquisa, para as empresas N1 tem-se 50%, delas dividindo sua estratégia corporativa com seus colaboradores, para as N2, 38,46%, para as N3 por 55,56% e finalmente para as N4 por 75%. Se a estratificação for por grupo de empresas de extremidade (N1+N4) e de centro (N2+N3), obtemos índices de 60% para N1/N4, e 48,39% para N2/N3.

Um fato que talvez possa explicar esta disparidade seja de que nas empresas com menos colaboradores (N1), apesar de muitas vezes não existir um processo estruturado de divulgação da estratégia, isto é compensado pela proximidade de todos, o que facilita a fluidez das informações. Já nas empresas alocadas na outra extremidade (N4), apesar da fluidez da comunicação possivelmente não ser tão ágil devido ao maior número de colaboradores, espera-se maior maturidade do processo de desdobramento estratégico, aproximando-se assim já do grupo de grandes empresas.

2.9 Organização (Estratégia da organização divulgada)			
Estratégia corporativa divulgada	Qtz de organizações	%	
Sim	21	51,22%	
Não	20	48,78%	
TOTAL	41	100,00%	

Cultura da Organização	(SIM) Divulgam Estratégia Corp.	Total	% SIM
brasileira	10	24	41,67%
outras culturas	10	14	71,43%

Nível da Organiz.	(SIM) Divulgam Estratégia Corp.	Total	% SIM
N1	3	6	50,00%
N2	5	13	38,46%
N3	10	18	55,56%
N4	3	4	75,00%

Nível da Organiz.	(SIM) Divulgam Estratégia Corp.	Total	% SIM
N1+N4	6	10	60,00%
N2+N3	15	31	48,39%

Quadro 9: Fase 2 - Características das Empresas –Estratégia divulgada  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando este fator foi estratificado levando em conta com o aspecto da influência cultural presente, para as empresas que sofrem impacto cultural identificado apenas como puramente brasileiro, obtivemos 41,67% destas divulgando sua estratégia de alguma forma dentre seus colaboradores, enquanto para as empresas influenciadas por outras culturas além da brasileira este número subiu para 71,43%.

Esta diferença talvez possa ser justificada com base nos estudos de Hofstede (2001). Através deste pode-se comparar o Brasil com os 3 países apontados pelos respondentes como maior influência cultural adicional além da brasileira: Alemanha, Itália e Estados Unidos. Segundo o site, no aspecto “Distância do Poder”, que está relacionado com a autoridade hierárquica e é definida com base na aceitação por parte de indivíduos com pouco poder a concordarem com a distribuição desigual da autoridade, Alemanha, Itália e Estados Unidos, apresentam índices bem inferiores ao do Brasil. Possivelmente no Brasil, com maior índice de distanciamento do poder, compartilhar uma informação detida por níveis hierárquicos mais altos, como é o caso da estratégia corporativa, ocorra menos.



Gráfico 2: Fase 2 - Comparação cultural – Distanciamento do poder  
Fonte: Site <https://www.hofstede-insights.com> (2017)

### 5.3 ETAPA 3: SOBRE A ÁREA DE TI

Na etapa 3, a caracterização da área de TI foi evidenciada através de dois fatores exclusivos dessa: número de colaboradores e o compartilhamento da estratégia da mesma.

No quesito número de colaboradores atuantes na TI, o pesquisador agrupou para melhor identificar as empresas.

O grupo I contém empresas na qual a estrutura de TI contempla de 1 a 9 colaboradores, para o grupo II, de 10 a 29 colaboradores, no grupo III de 30 a 49 colaboradores, no grupo IV de 40 a 99 colaboradores e no grupo V de 100 ou mais colaboradores. Percentualmente o maior grupo identificado foi o grupo I, com 43,90% das empresas.

Os demais grupos representaram 56,10% divididos em 11 empresas para o grupo II, o equivalente a 26,83%, 8 empresas para o grupo III, o equivalente a 19,51%, 3 empresas para o grupo IV, o equivalente a 7,32% e finalmente 1 empresa para o grupo V, o equivalente a 2,44%.

Número de colaboradores na TI	Qtde de organizações	%
Grupo I (1 a 9)	18	43,90%
Grupo II (10 a 29)	11	26,83%
Grupo III (30 a 49)	8	19,51%
Grupo IV (40 a 99)	3	7,32%
Grupo V (100 o umais)	1	2,44%
TOTAL	<b>41</b>	100,00%

Quadro 10: Fase 2 - TI-Número de colaboradores  
Fonte: Dados da Pesquisa



Com relação a estratégia de TI divulgada, a maior parte das empresas identificadas acusou realizar tal tarefa, ficando com 61% correspondente a 25 empresas, enquanto 15 outras, relativas a 36,6%, não divulgam a estratégia de TI. Ainda, em 2,4% das empresas, o correspondente a 1 única, o respondente não informou.

Também foi realizada abertura por grupo de empresas N1, N2, N3 e N4, tanto individualmente quanto pela posição (extremidades ou centrais). Neste caso obteve-se para o grupo de extremidade (N1+N4), o índice de compartilhamento de estratégia da TI em 70% delas. Para as empresas de centro (N2+N3), o índice de 60%. Se analisada individualmente, percebe-se um declínio de compartilhamento da estratégia de TI de empresas N1 até N4 (83,3% > 61,5% > 58,8% > 50%).

Quando comparado a divulgação da estratégia Corporativa e a estratégia da TI, sob o olhar de segregação dos níveis de empresa, percebe-se um comportamento diferenciado em empresas identificadas neste trabalho como N4, onde a divulgação da estratégia corporativa cresce, enquanto a de TI diminui. Isto talvez possa ser explicado através do processo de amadurecimento das organizações.

A medida que uma organização cresce, ela necessita criar instrumentos de controle. Entretanto, a criação de tais instrumentos se dá muito mais pelo movimento *top-down*, ou seja, vem da alta gestão para os níveis operacionais. Possivelmente em empresas N4 os instrumentos para divulgação da estratégia corporativa estejam mais maduros do que o da estratégia de área (TI).

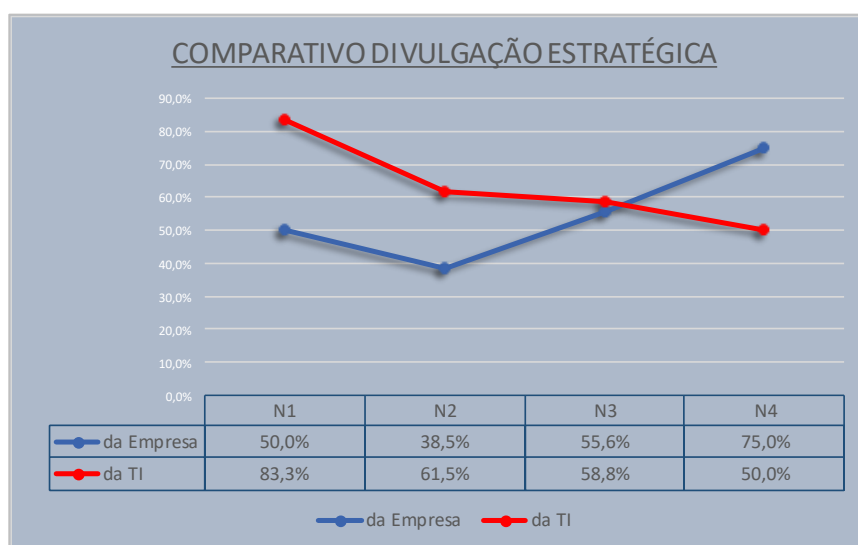


Gráfico 3: Fase 2 - TI-Divulgação da estratégia de TI  
Fonte: Dados da Pesquisa

No aspecto cultural, similar ao compartilhamento de estratégia corporativa, também há um aumento significativo do índice de compartilhamento, ficando 50% para as com influência cultural apenas brasileira, enquanto este índice sobe para 84,6% para as com influência cultural adicional além da brasileira. Os trabalhos de Hofstede, como citados na análise da estratégia corporativa, também ajudam a justificar.

Se analisarmos sob o aspecto das empresas que compartilham a estratégia corporativa, os índices são no mínimo interessantes: das empresas que SIM, compartilham (21), 80,95% de suas áreas de TI (17) também compartilham sua estratégia, já as empresas que não compartilham a estratégia corporativa (20), apenas 40%(8) de suas áreas de TI compartilham a estratégia de TI. Desta forma, pode-se concluir que a empresa que compartilha sua estratégia corporativa, incentiva sua TI a fazer o mesmo com a estratégia de área.

3.2 TI (Estratégia da TI divulgada)		
Estratégia de TI divulgada	Qut de organizações	%
Sim	25	61,0%
Não	15	36,6%
Ñ responderam	1	2,4%
TOTAL	41	100,0%

Nível da Organização /	Qut de organizações	%
<b>N1</b>	<b>6</b>	
Sim	5	83,3%
Não	1	16,7%
<b>N2</b>	<b>13</b>	
Sim	8	61,5%
Não	5	38,5%
<b>N3</b>	<b>17</b>	
Sim	10	58,8%
Não	7	41,2%
<b>N4</b>	<b>4</b>	
Sim	2	50,0%
Não	2	50,0%
Ñ responderam	1	
TOTAL	41	

Influência Cultural	Qut de organizações	%
<b>brasileira</b>	<b>24</b>	
Sim	12	50,0%
Não	12	50,0%
<b>Outras culturas</b>	<b>13</b>	
Sim	11	84,6%
Não	2	15,4%
Ñ responderam	4	
TOTAL	41	

Nível da Organização /	Qut de organizações	%
<b>N1+N4</b>	<b>10</b>	
Sim	7	70,0%
Não	3	30,0%
<b>N2 + N3</b>	<b>30</b>	
Sim	18	60,0%
Não	12	40,0%
Ñ responderam	1	
TOTAL	41	

Quadro 11: Fase 2 - TI-Divulgação da estratégia de TI (outras segregações)  
Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.4 ETAPA 4: SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA ÁREA DE TI

Nesta etapa foram coletadas informações a respeito da condição atual de uso das MPGTI dentro da empresa de atuação do respondente. A coleta foi dividida em 3 grupos distintos: 4.1 Maturidade (grau de evolução da prática dentro da empresa) e 4.2 Importância (interesse dado pela empresa) e 4.3. Papéis e responsabilidades (quem são os verdadeiros responsáveis pela gestão dos processos de MPGTI na empresa).

Os dados foram estratificados de cinco formas: geral, que compreende o agrupamento dos resultados obtidos de maneira geral, ou seja, sem filtros de seleção; por nível de empresa, onde os dados são agrupados levando em conta o nível da empresa; por influência cultural, onde os dados são agrupados por influência única da cultura brasileira e em outro grupo as empresas que sofrem outra influência adicional; por influência cultural versus nível de empresa e; por área de TI que compartilha sua estratégia.

Os dados registrados no Apêndice B, foram reorganizados de forma a atender as análises a seguir (vide Apêndice C).

#### 5.4.1 Maturidade

Nesta etapa o respondente da pesquisa identificou para cada um dos processos das MPGTI um nível de classificação entre 0 e 4, que expressa a condição atual de como este processo é praticado dentro da empresa. O nível 0 indica a inexistência do processo, o nível 1 a existência de forma operacional reativa, o nível 2 a existência de forma operacional proativa, o nível 3 a existência de forma tática e o nível 4 a existência de forma estratégica.

Foi explicado no formulário de pesquisa o significado da classificação “operacional” como sendo a existência exclusivamente de ações de cunho operacional neste processo, variando de forma reativa, caracterizada com o domínio de ações corretivas após algum impacto, para proativa, caracterizado com o domínio de ações que tentam evitar algum impacto.

Também foi devidamente explicado a existência das classificações “tático”, caracterizado pelo domínio de ações por parte da TI, que estivessem aderentes à estratégia corporativa, ou, “estratégico” caracterizado por sua vez, pelo abastecimento da empresa com informações para construção estratégica corporativa, baseadas em entregas proporcionadas pela TI.

Neste contexto, de forma geral com base na média, identificou-se existência de todos os processos em algum momento, porém sendo 1 deles adotado de forma operacional reativa e 15 outros de forma operacional proativa.

Dentre os processos que atingiram melhor nível de maturidade, apontados pelos respondentes, os 3 principais foram: Segurança, Gestão da “Demanda / Capacidade / Disponibilidade / Continuidade” e Gestão de Requisições. O processo de Governança foi o que atingiu índice mais baixo de existência, basicamente operacional reativo.

GERAL		
	Qnt	Média
Segurança	39	2,21
Dem/Cap/Disp/Cont	39	2,05
Requisições	39	2,03
Arquit./Inov	38	1,92
Versões	39	1,90
Fornecedores	39	1,85
Projetos	39	1,85
Riscos	39	1,79
Portf./Catal	38	1,79
Financ	36	1,78
Nivel Srv	39	1,77
Eventos/Incidentes	39	1,77
Mudanças	39	1,67
Config/Conhec	39	1,67
Problemas	39	1,56
GovTI	38	1,32
USADOS DE FORMA ESTRATÉGICA	0	
USADOS DE FORMA TÁTICA	0	
USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	15	
USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	1	
NÃO UTILIZADOS	0	

Quadro 12: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual  
Fonte: Dados da Pesquisa

A escolha de Segurança como o processo número 1, talvez possa ser justificado com base em informações fornecidas pelo Centro de Estudos, Resposta e Tratamento de Incidentes de Segurança no Brasil (cert.br), que é mantido pelo NIC.br, do Comitê Gestor da Internet no Brasil, e atende a qualquer rede brasileira conectada à Internet. Segundo o mesmo, o número de registros de segurança entre os anos de 2014 e 2016 aumentou significativamente, mostrando a importância do tema entre as empresas brasileiras (vide gráfico 4). O CERT.br desenvolve projetos de análise de tendências de ataques, com o objetivo de melhor entender suas características no espaço Internet Brasileiro.

Já com relação a última colocação para a existência de uma estrutura de Governança de TI, talvez possa ser explicada pelo baixo número de colaboradores nas áreas de TI versus uma cobertura ampla dos processos, ou seja, referenciam-se vários processos com poucos recursos, isto possivelmente conduza as organizações a atuações “rasas” e possivelmente focadas em pequenas entregas operacionais. Manter uma estrutura de apoio como uma área de Governança, com recursos exclusivos para esta, acaba se tornando um artigo de luxo. Segundo Wiedenhöft (2013), “[...] No que tange ao objetivo estratégico da Governança de TI, suas práticas demonstram uma preocupação muito mais operacional na adoção dos mecanismos de Governança de TI, dando ênfase à adoção de mecanismos de processo e tendo como expectativa o aumento de produtividade, organização e controle da TI [...]”.

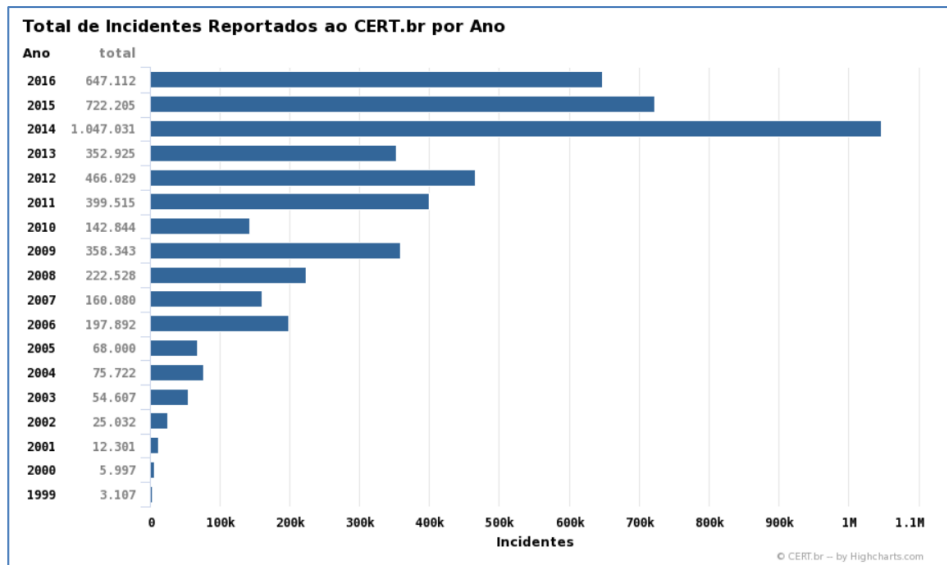


Gráfico 4: Fase 2 - MPGTI – Incidentes reportados ao CERT.br nos últimos anos  
 Fonte: <https://www.cert.br/stats/incidentes/> (2017)

No quadro 12 também fica perceptível a ênfase operacional que os próprios respondentes apontaram como maturidade dos processos em suas empresas. Todas os processos ficaram classificados como nível operacional, dividindo-se em 15 para operacionais proativos e 1 para o operacional reativo.

NIVEL ORGANIZAÇÃO											
N1			N2			N3			N4		
	Qnt	Média		Qnt	Média		Qnt	Média		Qnt	Média
Arquit./Inov	6	2,67	Requisições	12	2,17	Segurança	17	2,41	Arquit./Inov	4	3,25
Projetos	6	2,50	Dem/Cap/Disp/Cont	12	2,00	Dem/Cap/Disp/Cont	17	1,94	Financ	4	3,00
Portf./Catal	6	2,33	Versões	12	2,00	Portf./Catal	16	1,94	Fornecedores	4	3,00
Riscos	6	2,33	Projetos	12	1,92	Fornecedores	17	1,88	Dem/Cap/Disp/Cont	4	2,75
Nivel Srv	6	2,33	Config/Conhec	12	1,92	Requisições	17	1,88	Versões	4	2,75
Problemas	6	2,33	Segurança	12	1,83	Riscos	17	1,76	Segurança	4	2,50
Fornecedores	6	2,17	Financ	11	1,82	Mudanças	17	1,71	Nivel Srv	4	2,25
Segurança	6	2,17	Nivel Srv	12	1,75	Eventos/Incidentes	17	1,71	Eventos/Incidentes	4	2,25
Mudanças	6	2,17	Eventos/Incidentes	12	1,58	Arquit./Inov	16	1,69	GovTI	4	2,00
Config/Conhec	6	2,17	Riscos	12	1,50	Projetos	17	1,59	Portf./Catal	4	2,00
Versões	6	2,17	GovTI	12	1,42	Versões	17	1,53	Riscos	4	2,00
Requisições	6	2,17	Arquit./Inov	12	1,42	Nivel Srv	17	1,47	Config/Conhec	4	2,00
Dem/Cap/Disp/Cont	6	2,00	Mudanças	12	1,42	Financ	16	1,44	Requisições	4	2,00
Eventos/Incidentes	6	2,00	Problemas	12	1,33	Problemas	17	1,41	Projetos	4	1,75
Financ	5	1,80	Portf./Catal	12	1,25	Config/Conhec	17	1,24	Problemas	4	1,75
GovTI	6	1,50	Fornecedores	12	1,25	GovTI	16	1,00	Mudanças	4	1,50

USADOS DE FORMA ESTRATÉGICA	0	USADOS DE FORMA ESTRATÉGICA	0	USADOS DE FORMA ESTRATÉGICA	0	USADOS DE FORMA ESTRATÉGICA	0
USADOS DE FORMA TÁTICA	2	USADOS DE FORMA TÁTICA	0	USADOS DE FORMA TÁTICA	0	USADOS DE FORMA TÁTICA	6
USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	14	USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	10	USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	11	USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	10
USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	0	USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	6	USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	5	USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	0
NÃO UTILIZADOS	0	NÃO UTILIZADOS	0	NÃO UTILIZADOS	0	NÃO UTILIZADOS	0

Quadro 13: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual (Segregação por nível de empresa)  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Observando-se o quadro 13, quando avaliadas as respostas agrupadas por nível de empresas, com base na média, empresas N1 indicaram 2 processos utilizados de forma tática

e 14 de forma operacional proativa. Empresas N2 indicaram 10 processos de forma operacional proativa e 6 processos de forma operacional reativa. Empresas N3 indicaram 11 processos utilizados de forma operacional proativa e 5 processos de forma operacional reativo. Por fim, empresas N4 indicaram 10 processos de forma operacional proativo e 6 de forma tática.

Indicadores agrupados por influência cultural, apontaram para as empresas que sofrem influência apenas brasileira, com base na média, 15 processos sendo utilizados de forma operacional proativa e 1 operacional reativo. Conforme o quadro 14, empresas com influência cultural além da brasileira, indicaram os mesmos números.

CULTURA					
BRASIL			OUTRAS		
	Qnt	Média		Qnt	Média
Segurança	23	2,17	Dem/Cap/Disp/Cont	14	2,43
Requisições	23	2,09	Projetos	14	2,14
Arquit./Inov	23	1,96	Riscos	14	2,00
Fornecedores	23	1,87	Segurança	14	2,00
Nível Srv	23	1,87	Eventos/Incidentes	14	2,00
Versões	23	1,83	Versões	14	1,93
Financ	22	1,82	Requisições	14	1,86
Dem/Cap/Disp/Cont	23	1,78	Portf./Catal	14	1,79
Portf./Catal	23	1,70	Arquit./Inov	14	1,71
Riscos	23	1,61	Fornecedores	14	1,71
Projetos	23	1,61	Config/Conhec	14	1,71
Mudanças	23	1,61	Problemas	14	1,71
Eventos/Incidentes	23	1,61	Financ	13	1,62
Config/Conhec	23	1,57	Nível Srv	14	1,57
Problemas	23	1,52	Mudanças	14	1,50
GovTI	23	1,22	GovTI	14	1,38
USADOS DE FORMA ESTRATÉGICA	0		USADOS DE FORMA ESTRATÉGICA	0	
USADOS DE FORMA TÁTICA	0		USADOS DE FORMA TÁTICA	0	
USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	15		USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	15	
USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	1		USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	1	
NÃO UTILIZADOS	0		NÃO UTILIZADOS	0	

Quadro 14: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual (segregação por influência cultural)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Também foi realizado a abertura dos números agrupando tanto o fator de influência cultural apenas brasileira quanto nível da empresa. Com base na média, em empresas que sofrem influência cultural apenas brasileira e que estão classificadas como N1, foram identificados 14 processos utilizados de forma operacional proativa, enquanto 2 operacional reativo; para empresas N2, foram identificados 8 processos operacionais proativos e 8 processos operacionais reativos; empresas N3, 12 processos operacionais proativos e 4 processos operacionais reativos e finalmente empresas N4, 2 processos estratégicos, 7 processos táticos e 7 processos de forma operacional proativa.

CULTURA x NIVEL ORG.											
BRASIL N1			BRASIL N2			BRASIL N3			BRASIL N4		
	Qut	Média		Qut	Média		Qut	Média		Qut	Média
Arquit./Inov	4	2,25	Requisições	7	2,29	Segurança	10	2,40	Financ	2	3,50
Financ	3	2,00	Financ	7	1,86	Arquit./Inov	10	2,10	Segurança	2	3,50
Portf./Catal	4	2,00	Dem/Cap/Disp/Cont	7	1,86	Fornecedores	10	2,10	Arquit./Inov	2	3,00
Requisições	4	2,00	Projetos	7	1,86	Portf./Catal	10	2,00	Dem/Cap/Disp/Cont	2	3,00
Riscos	4	1,75	Segurança	7	1,86	Requisições	10	2,00	Fornecedores	2	3,00
Fornecedores	4	1,75	Nivel Srv	7	1,86	Mudanças	10	1,90	Nivel Srv	2	3,00
Projetos	4	1,75	Config/Conhec	7	1,71	Versões	10	1,80	Config/Conhec	2	2,50
Mudanças	4	1,75	Versões	7	1,71	Riscos	10	1,70	Versões	2	2,50
Config/Conhec	4	1,75	Eventos/Incidentes	7	1,43	Nivel Srv	10	1,70	Eventos/Incidentes	2	2,50
Nivel Srv	4	1,75	Problemas	7	1,43	Eventos/Incidentes	10	1,70	Riscos	2	2,00
Versões	4	1,75	Arquit./Inov	7	1,29	Dem/Cap/Disp/Cont	10	1,60	Problemas	2	2,00
Dem/Cap/Disp/Cont	4	1,50	Riscos	7	1,29	Problemas	10	1,50	Requisições	2	2,00
Segurança	4	1,50	Fornecedores	7	1,29	Financ	10	1,40	GovTI	2	1,50
Problemas	4	1,50	GovTI	7	1,14	Projetos	10	1,40	Portf./Catal	2	1,50
Eventos/Incidentes	4	1,25	Portf./Catal	7	1,14	GovTI	10	1,30	Projetos	2	1,50
GovTI	4	1,00	Mudanças	7	1,14	Config/Conhec	10	1,20	Mudanças	2	1,50

USADOS DE FORMA ESTR.	0
USADOS DE FORMA TÁTICA	0
USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	14
USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	2
NÃO UTILIZADOS	0

USADOS DE FORMA ESTR.	0
USADOS DE FORMA TÁTICA	0
USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	8
USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	8
NÃO UTILIZADOS	0

USADOS DE FORMA ESTR.	0
USADOS DE FORMA TÁTICA	0
USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	12
USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	4
NÃO UTILIZADOS	0

USADOS DE FORMA ESTR.	2
USADOS DE FORMA TÁTICA	7
USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	7
USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	0
NÃO UTILIZADOS	0

Quadro 15: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual (Nível e Influência cultural)  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Em último agrupamento para maturidade, com base na média, foram identificados 16 processos de forma operacional proativa para empresas onde a TI compartilha sua estratégia, enquanto para empresas em que a TI não compartilha sua estratégia, foram identificados 7 processos de forma operacional proativa e 9 operacional reativo.

TI COMPARTILHA ESTRATÉGIA					
SIM			NÃO		
	Qut	Média		Qut	Média
Segurança	25	2,40	Dem/Cap/Disp/Cont	14	1,93
Requisições	25	2,24	Segurança	14	1,86
Versões	25	2,20	Arquit./Inov	14	1,79
Fornecedores	25	2,16	Requisições	14	1,64
Dem/Cap/Disp/Cont	25	2,12	Financ	14	1,57
Eventos/Incidentes	25	2,12	Riscos	14	1,57
Portf./Catal	24	2,04	Projetos	14	1,50
Projetos	25	2,04	Nivel Srv	14	1,43
Arquit./Inov	24	2,00	Portf./Catal	14	1,36
Mudanças	25	1,96	Versões	14	1,36
Nivel Srv	25	1,96	Fornecedores	14	1,29
Riscos	25	1,92	Config/Conhec	14	1,29
Financ	22	1,91	Problemas	14	1,29
Config/Conhec	25	1,88	Mudanças	14	1,14
Problemas	25	1,72	Eventos/Incidentes	14	1,14
GovTI	24	1,58	GovTI	14	0,86

USADOS DE FORMA ESTR.	0
USADOS DE FORMA TÁTICA	0
USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	16
USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	0
NÃO UTILIZADOS	0

USADOS DE FORMA ESTR.	0
USADOS DE FORMA TÁTICA	0
USADOS DE FORMA OPER. PROATIVO	7
USADOS DE FORMA OPER. REATIVO	9
NÃO UTILIZADOS	0

Quadro 16: Fase 2 - MPGTI –Maturidade atual (compartilhamento de estratégia da TI)  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Realizou-se ainda uma análise baseada nas cores classificatórias da Maturidade dos processos de MPGTI para as MEs.

Segundo a Figura 13 percebe-se de forma ampla os resultados obtidos através das coletas com os respondentes.

Avaliando a segregação geral é perceptível a inexistência de processos de forma estratégica ou tática, o que denota o foco totalmente operacional da atuação em TI das MEs no Brasil. Também como já citado anteriormente, todos os processos de alguma forma se fazem presentes, não necessariamente com equipes constituídas e dedicadas para tal tarefa, ou com processos maduros, mas aparentemente pequenas ações de enfoque operacional.

Com relação a segregação por nível de empresa, percebe-se uma repetição do cenário geral para as empresas de centro (N2+N3), porém com a questão operacional reativa mais evidente. Já as empresas de extremidade (N1+N4), aparentemente conseguem um pouco mais de maturidade nas ações. Empresas N4 possivelmente justificadas pela sua proximidade das grandes organizações.

No aspecto de influência cultural praticamente se mantiveram índices iguais para ambas aberturas.

No cruzamento entre nível da empresa e influência cultural apenas brasileira, houve uma maior carga de estratégia para empresas N4, porém sem conclusões mais precisas.

Por fim, no aspecto de compartilhamento da estratégia da TI ocorreu uma divisão muito clara, ficando uma carga mais evidente operacional reativa para as empresas que não compartilham a estratégia de TI para seus colaboradores de equipe.

Isto parece ser bem justificável, considerando a importância da participação das pessoas para maior efetividade da estratégia, aumentando assim o caráter colaborativo e construtivo.

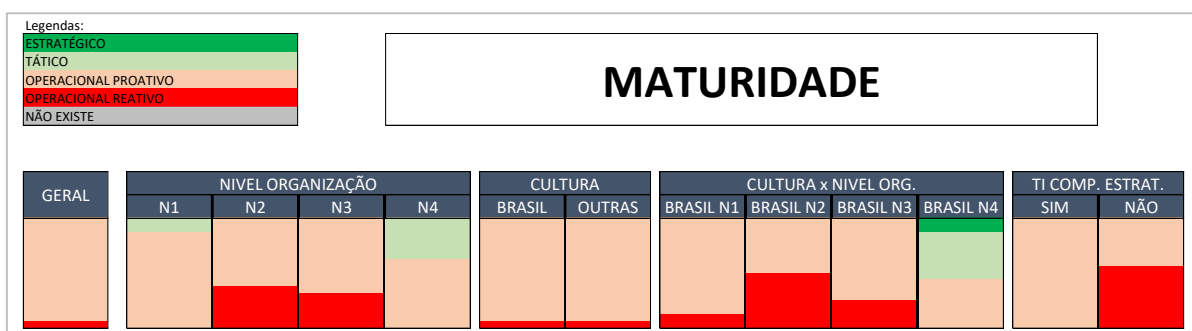


Figura 13: Fase 2 - MPGTI - Maturidade atual (Análise por cores)  
Fonte: Dados da Pesquisa



### 5.4.2 Importância

Nesta etapa o respondente da pesquisa indicou o grau de importância de cada processo para a sua empresa. Independentemente de como este processo é adotado, este indicador representa a relevância ou desejo de adoção. Para melhor compreensão das respostas, foram criadas 5 categorias identificadas de 0 a 4. A não existência do processo ou o não desejo de adotá-lo, foi identificada com a classificação “0-Inexistente”. Já o nível mais importante ou desejável foi identificado como “4-Imprescindível”.

Os números coletados durante as pesquisas foram agrupados para análise no mesmo formato da etapa 4.1 Maturidade.

Neste contexto, com base na média, identificou-se no agrupamento geral a existência de 1 processo de “Alta” importância e 15 processos de “Média” importância. Processos imprescindíveis, de baixa importância ou mesmo não desejados, não foram detectados.

O processo de Gestão de Requisições, um processo extremamente operacional, foi o único processo que recebeu uma classificação como “Alto”, sendo os demais identificados como “Média” importância.

GERAL		
	Out	Média
Requisições	37	2,68
Segurança	37	2,43
Riscos	37	2,41
Dem/Cap/Disp/Cont	37	2,38
Eventos/ Incidentes	37	2,35
Nível Srv	37	2,30
Problemas	37	2,24
Versões	37	2,22
Mudanças	36	2,19
Projetos	37	2,19
Financ	36	2,14
Arquit./Inov	37	2,14
Portf./Catal	36	2,11
Fornecedores	37	2,11
GovTI	37	1,95
Config/Conhec	37	1,95
<b>IMPRESINDIVEL</b>	<b>0</b>	
<b>ALTA</b>	<b>1</b>	
<b>MEDIA</b>	<b>15</b>	
<b>BAIXA</b>	<b>0</b>	
<b>NÃO EXISTE</b>	<b>0</b>	

Quadro 17: Fase 2 - MPGTI –Importância atual  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando agrupados os dados por nível de empresa (Quadro 18), com base na média, para as empresas classificadas como N1, 14 processos foram identificados com nível Alto e 2

processos com nível Médio; já para as empresas N2, 7 processos foram identificados com nível Alto e 9 com nível Médio; para empresas N3, foi identificado 1 processo de nível Alto, 14 de nível Médio e 1 de nível Baixo; finalmente para as empresas N4, foram identificados 7 processos de nível Alto e 9 processos de nível Médio.

NÍVEL ORGANIZAÇÃO											
N1			N2			N3			N4		
	Out	Média		Out	Média		Out	Média		Out	Média
Riscos	6	3,17	Requisições	12	2,83	Requisições	16	2,50	Financ	3	3,33
Nível Srv	6	3,17	Riscos	12	2,58	Segurança	16	2,25	Dem/Cap/Disp/Cont	3	3,00
Problemas	6	3,17	Versões	12	2,58	Financ	16	2,19	Arquit./Inov	3	2,67
Portf./Catal	6	3,00	Projetos	12	2,50	Dem/Cap/Disp/Cont	16	2,19	Riscos	3	2,67
Versões	6	3,00	Config/Conhec	12	2,50	Eventos/Incidentes	16	2,13	Fornecedores	3	2,67
Requisições	6	3,00	Nível Srv	12	2,50	Portf./Catal	16	2,00	Segurança	3	2,67
Fornecedores	6	2,83	Eventos/Incidentes	12	2,50	Arquit./Inov	16	1,94	Problemas	3	2,67
Segurança	6	2,83	Segurança	12	2,42	Riscos	16	1,94	Portf./Catal	3	2,33
Mudanças	6	2,83	Dem/Cap/Disp/Cont	12	2,33	Projetos	16	1,94	Nível Srv	3	2,33
Config/Conhec	6	2,83	Problemas	12	2,33	Mudanças	15	1,93	Versões	3	2,33
Arquit./Inov	6	2,67	Mudanças	12	2,25	Fornecedores	16	1,88	Eventos/Incidentes	3	2,33
Dem/Cap/Disp/Cont	6	2,67	GovTI	12	2,08	Nível Srv	16	1,81	Requisições	3	2,33
Eventos/Incidentes	6	2,67	Financ	11	2,00	Problemas	16	1,75	GovTI	3	2,00
Projetos	6	2,50	Arquit./Inov	12	2,00	GovTI	16	1,69	Mudanças	3	2,00
GovTI	6	2,33	Fornecedores	12	1,92	Versões	16	1,63	Projetos	3	1,67
Financ	5	1,60	Portf./Catal	11	1,73	Config/Conhec	16	1,25	Config/Conhec	3	1,67
IMPRESCINDIVEL	0		IMPRESCINDIVEL	0		IMPRESCINDIVEL	0		IMPRESCINDIVEL	0	
ALTA	14		ALTA	7		ALTA	1		ALTA	7	
MÉDIA	2		MÉDIA	9		MÉDIA	14		MÉDIA	9	
BAIXA	0		BAIXA	0		BAIXA	1		BAIXA	0	
NÃO EXISTE	0		NÃO EXISTE	0		NÃO EXISTE	0		NÃO EXISTE	0	

Quadro 18: Fase 2 - MPGTI –Importância atual (segregação por nível de empresa)  
Fonte: Dados da Pesquisa

No Quadro 19, percebe-se o agrupamento por influência cultural, onde para as empresas identificadas que sofrem influência apenas da cultura brasileira, com base na média, foram identificados 2 processos classificados com o nível Alto, enquanto 14 com o nível de Média importância. Para as empresas que sofrem influência de outras culturas, além da brasileira, foram identificados apenas processos de nível Médio, totalizando assim 16.

Assim como na maturidade, os dados foram agrupados através do cruzamento entre influência cultural e nível da empresa. Empresas identificadas que sofrem influência de cultura apenas brasileira e classificadas como N1, com base na média, obteve-se 11 processos de nível Alto, 4 processos de nível Médio e 1 apenas de nível Baixo.

CULTURA					
BRASIL			OUTRAS		
	Out	Média		Out	Média
Requisições	23	2,87	Riscos	12	2,42
Segurança	23	2,57	Dem/Cap/Disp/Cont	12	2,42
Versões	23	2,30	Mudanças	12	2,42
Riscos	23	2,26	Eventos/ Incidentes	12	2,42
Dem/Cap/Disp/Cont	23	2,26	Projetos	12	2,26
Eventos/ Incidentes	23	2,26	Nivel Srv	12	2,25
Arquit./Inov	23	2,22	Problemas	12	2,25
Fornecedores	23	2,22	Requisições	12	2,25
Nivel Srv	23	2,22	Financ	11	2,18
Problemas	23	2,22	Versões	12	2,08
Portf./Catal	23	2,09	Segurança	12	1,92
Projetos	23	2,09	Portf./Catal	11	1,91
Financ	22	2,05	GovTI	12	1,83
Mudanças	22	1,86	Arquit./Inov	12	1,83
GovTI	23	1,91	Fornecedores	12	1,83
Config/Conhec	23	1,91	Config/Conhec	12	1,83

IMPRESINDIVEL	0	IMPRESINDIVEL	0
ALTA	2	ALTA	0
MEDIA	14	MEDIA	16
BAIXA	0	BAIXA	0
NÃO EXISTE	0	NÃO EXISTE	0

Quadro 19: Fase 2 - MPGTI –Importância atual (segregação por influência cultural)  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Tanto para as empresas classificadas como N2, quanto N3, quando classificadas por influência cultural também apenas da brasileira, ambos os resultados foram iguais: identificados 2 processos de nível Alto e 14 de nível Médio. Por sua vez, empresas N4, foram identificados 1 processo imprescindível, 13 de nível Alto e 2 de nível Médio.

CULTURA x NIVEL ORG.											
BRASIL N1			BRASIL N2			BRASIL N3			BRASIL N4		
	Out	Média		Out	Média		Out	Média		Out	Média
Nivel Srv	4	3,00	Requisições	7	3,29	Requisições	10	2,60	Segurança	2	3,50
Requisições	4	3,00	Versões	7	2,57	Segurança	10	2,50	Financ	2	3,00
Portf./Catal	4	2,75	Segurança	7	2,43	Arquit./Inov	10	2,30	Riscos	2	3,00
Riscos	4	2,75	Problemas	7	2,43	Eventos/ Incidentes	10	2,30	Dem/Cap/Disp/Cont	2	3,00
Versões	4	2,75	Projetos	7	2,29	Portf./Catal	10	2,20	Fornecedores	2	3,00
Problemas	4	2,75	Nivel Srv	7	2,29	Dem/Cap/Disp/Cont	10	2,20	Nivel Srv	2	3,00
Dem/Cap/Disp/Cont	4	2,50	Financ	7	2,14	Financ	10	2,10	Problemas	2	3,00
Fornecedores	4	2,50	Riscos	7	2,14	Fornecedores	10	2,10	GovTI	2	2,50
Segurança	4	2,50	Config/Conhec	7	2,14	Riscos	10	2,00	Arquit./Inov	2	2,50
Mudanças	4	2,50	Eventos/ Incidentes	7	2,14	Projetos	10	2,00	Projetos	2	2,50
Config/Conhec	4	2,50	GovTI	7	2,00	Versões	10	1,90	Config/Conhec	2	2,50
Arquit./Inov	4	2,25	Arquit./Inov	7	2,00	Mudanças	9	1,89	Versões	2	2,50
Eventos/ Incidentes	4	2,25	Dem/Cap/Disp/Cont	7	2,00	GovTI	10	1,70	Eventos/ Incidentes	2	2,50
GovTI	4	2,00	Fornecedores	7	2,00	Nivel Srv	10	1,70	Requisições	2	2,50
Projetos	4	1,75	Mudanças	7	1,71	Problemas	10	1,70	Portf./Catal	2	2,00
Financ	3	1,00	Portf./Catal	7	1,57	Config/Conhec	10	1,40	Mudanças	2	2,00

IMPRESINDIVEL	0	IMPRESINDIVEL	0	IMPRESINDIVEL	0	IMPRESINDIVEL	1
ALTA	11	ALTA	2	ALTA	2	ALTA	13
MEDIA	4	MEDIA	14	MEDIA	14	MEDIA	2
BAIXA	1	BAIXA	0	BAIXA	0	BAIXA	0
NÃO EXISTE	0	NÃO EXISTE	0	NÃO EXISTE	0	NÃO EXISTE	0

Quadro 20: Fase 2 - MPGTI –Importância atual (influência cultural versus nível da empresa)  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, nesta etapa de avaliação, as respostas foram agrupadas por empresas onde a TI compartilha a estratégia e onde não compartilha. Para as empresas identificadas como tendo uma área de TI que compartilha a estratégia, com base na média, foram identificados, 9 processos de nível Alto e 7 de nível Baixo. Empresas em que a área de TI não compartilha a estratégia, foi identificado 1 processo de nível Alto e 15 de nível Médio.

TI COMPARTILHA ESTRATÉGIA					
SIM			NÃO		
	Qt	Média		Qt	Média
Requisições	23	2,74	Requisições	14	2,57
Riscos	23	2,70	Arquit./Inov	14	2,21
Eventos/Incidentes	23	2,70	Segurança	14	2,07
Segurança	23	2,65	Dem/Cap/Disp/Cont	14	2,00
Mudanças	22	2,64	Riscos	14	1,93
Dem/Cap/Disp/Cont	23	2,61	Problemas	14	1,93
Nível Srv	23	2,61	Financ	14	1,86
Versões	23	2,52	Nível Srv	14	1,79
Portf./Catal	22	2,50	Eventos/Incidentes	14	1,79
Fornecedores	23	2,48	Projetos	14	1,71
Projetos	23	2,48	Versões	14	1,71
Problemas	23	2,43	Config/Conhec	14	1,57
Financ	21	2,33	GovTI	14	1,50
GovTI	23	2,22	Portf./Catal	14	1,50
Config/Conhec	23	2,17	Fornecedores	14	1,50
Arquit./Inov	23	2,09	Mudanças	14	1,50

IMPRESINDÍVEL	0
ALTA	9
MÉDIA	7
BAIXA	0
NÃO EXISTE	0

IMPRESINDÍVEL	0
ALTA	1
MÉDIA	15
BAIXA	0
NÃO EXISTE	0

Quadro 21: Fase 2 - MPGTI –Importância atual (compartilhamento da estratégia de TI)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Da mesma forma que na avaliação de maturidade, realizou-se uma análise baseada nas cores classificatórias. Segundo a Figura 14 nota-se de forma ampla os resultados obtidos através das coletas com os respondentes.

Avaliando a segregação geral é perceptível a inexistência de processos que se julgam imprescindíveis, assim como também processos de baixa ou nenhuma importância. Pode-se concluir que as MEs no Brasil, no que diz respeito às MPGTI, reconhecem sua existência e a importância e assim, as tentam implementar, porém, ao julgarem nenhum processo como imprescindível, dão indícios de que existem outras prioridades.

De forma significativa, pode-se analisar a variação do critério importância quando se segregam as informações por áreas de TI que compartilham ou não sua estratégia. Empresas que possuem uma TI compartilhando sua estratégia, percebe-se que há uma importância maior aos processos das MPGTI. Este fato pode-se explicar talvez da mesma forma que durante análise da maturidade, ou seja, dividir a estratégia com seus colaboradores pode facilitar a

efetivação da mesma. Uma TI consciente de sua estratégia, mostra maturidade, esta, por sua vez, mostra importância as práticas com reconhecimento mundial.

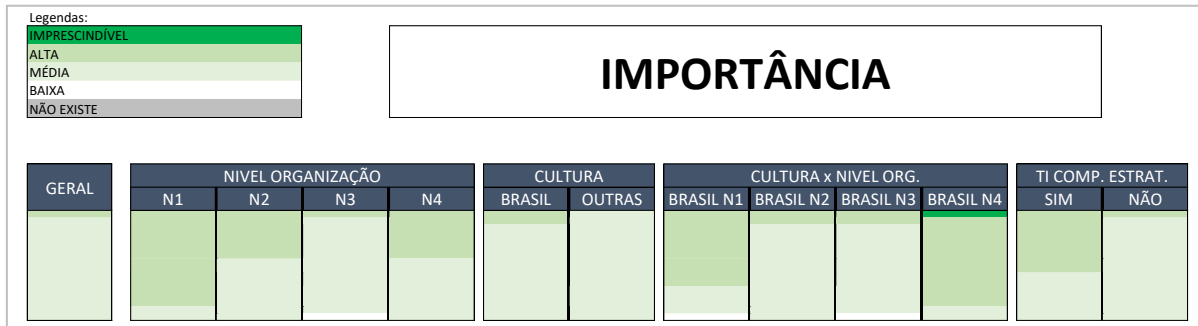


Figura 14: Fase 2 - MPGTI - Importância atual (Análise por cores)  
Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.4.3 Maturidade versus Importância

Com informações tão preciosas quanto maturidade e importância, torna-se necessário o cruzamento de ambas. Através do mapeamento da maturidade da adoção das MPGTI nas MEs no Brasil, obteve-se a condição atual dos processos, por sua vez, através do mapeamento da importância, obteve-se praticamente a relevância do processo. Cruzar ambas variáveis pode significar uma amostra da efetividade evolutiva da empresa, assim, construiu-se a Tabela 1.

Foi realizado um cálculo multiplicador entre a média obtida no mapeamento da importância versus a média obtida no mapeamento da maturidade de cada processo, sendo o resultado, o indexador da tabela. Na coluna variação foi feito um cálculo da diferença de posicionamento de cada processo neste momento em relação ao seu posicionamento por importância.

Analisando os resultados obtidos pode-se perceber que os processos de Requisições e Segurança se mantiveram sempre entre os principais, tanto em efetividade, importância ou maturidade. Já na parte de baixo da tabela, os processos Configuração/Conhecimento, além de Governança de TI, indicam não ter muito a atenção de tais empresas, mantendo-se sempre nas últimas colocações. Também pode-se notar que a partir deste cruzamento, os processos Gestão de Arquitetura/Inovação e Gestão de Fornecedores, ganharam maior efetividade, proporcionado pelo índice de maturidade existente em relação aos demais. Já no sentido contrário, Gestão de Mudanças e Problemas, perderam efetividade em função da baixa maturidade.

#	Processo	Varição	# Efetividade	# Maturidade	# Importância
1	Segurança	0	5,36	2,21	2,43
2	Dem/Cap/Disp/Cont	1	4,88	2,05	2,38
3	Requisições	0	5,42	2,03	2,68
4	Arquit./Inov	5	4,10	1,92	2,14
5	Versões	3	4,21	1,90	2,22
6	Projetos	1	4,04	1,85	2,19
7	Fornecedores	4	3,89	1,85	2,11
8	Riscos	-1	4,32	1,79	2,41
9	Portf./Catal	1	3,78	1,79	2,11
10	Financ	0	3,81	1,78	2,14
11	Eventos/Incidentes	-1	4,16	1,77	2,35
12	Nível Srv	-2	4,06	1,77	2,30
13	Mudanças	-4	3,66	1,67	2,19
14	Config/Conhec	0	3,24	1,67	1,95
15	Problemas	-7	3,51	1,56	2,24
16	GovTI	0	2,56	1,32	1,95

Tabela 2: Fase 2 - MPGTI – Maturidade versus Importância  
Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.4.4 Papéis e Responsabilidades

Nesta fase os respondentes identificaram os responsáveis pela gestão dos processos de gestão de TI existentes em sua empresa. Optou-se por um registro aberto, sem tabela de vínculo com algum cargo predefinido. O objetivo desta técnica foi o de não condicionar o respondente a apontar um cargo adequado sob o ponto de vista de MPGTI, mas o de indicar a real posição hierárquica responsável.

Após a conclusão desta etapa, o pesquisador reuniu todos os cargos registrados pelos respondentes, e assim criou uma tabela para melhor compreensão e análise estatística das informações fornecidas. Foram ao total 124 posições mapeadas na tabela (Apêndice E), resultado do mapeamento de 27 posições diferenciadas citadas pelos respondentes. O aumento significativo de dados da tabela de responsáveis foi decorrente do produto do cruzamento das posições “cargo” e “especialidade”. Em algumas situações o pesquisador agrupou apontamentos descritivos diferentes em uma única posição, justificado pelo fato de apesar de a descrição ser um pouco diferente, significavam a mesma posição de fato. Além disto, em alguns casos os respondentes indicaram mais de um responsável pelo processo, situação

possivelmente ocorrida pela imaturidade ou falta de especialização do respondente em indicar o responsável de fato, e não apenas um simples executor. Para estes casos, o pesquisador, referenciando-se na revisão bibliográfica e devidamente amparado pelas documentações colhidas ao longo da pesquisa, oriundas das entidades responsáveis pelas práticas de referência, optou por escolher o responsável mais adequado. Outro instrumento facilitador para análise de informações foi o mapeamento do responsável **adequado** (principal) e o responsável **aceitável** sob a ótica das MPGTI escolhidas como referência desta pesquisa. A origem do responsável **aceitável** considerou apenas os responsáveis indicados pelos respondentes e posteriormente escolhidos pelo pesquisador com base na revisão bibliográfica realizada.

No Quadro 22 pode-se verificar, a partir dos responsáveis identificados pelos respondentes, quais cargos foram considerados adequados (principais) ou aceitáveis. Ao total, foram identificados 8 cargos principais e 11 aceitáveis. Os cargos classificados como principais, levam em consideração a dedicação exclusiva para o processo em questão.

4.2 Papéis e Responsabilidades (responsáveis principais) *dos mapeados em entrev.															
1 GovTI	2 Financ	3 Arquit./Inov	4 Portf./Catal	5 Riscos	6 Dem/Cap/Disp/Cont	7 Fornecedores	8 Projetos	9 Segurança	10 Mudanças	11 Config/Conhec	12 Nivel Srv	13 Versões	14 Eventos/Incidentes	15 Problemas	16 Requisições
2.10	2.47	2.16	2.25				2.40	2.17	2.26	2.27					

4.2 Papéis e Responsabilidades (Aceitáveis) *dos mapeados em entrev.															
1 GovTI	2 Financ	3 Arquit./Inov	4 Portf./Catal	5 Riscos	6 Dem/Cap/Disp/Cont	7 Fornecedores	8 Projetos	9 Segurança	10 Mudanças	11 Config/Conhec	12 Nivel Srv	13 Versões	14 Eventos/Incidentes	15 Problemas	16 Requisições
2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1
2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
3.6	2.10	3.6	2.10	2.10	2.10	2.10	3.40	3.1	2.10	2.10	2.10	2.10	3.1	2.10	3.1
				2.17	2.18	3.1		3.6		2.27	3.1	2.20	3.6	3.1	3.6
				3.6		3.6			3.1	3.6		3.6		3.6	

Quadro 22: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades (principais e aceitáveis)  
Fonte: Dados da Pesquisa

O processo de Governança de TI apareceu como ativo em 22 empresas, sendo responsabilidade de 10 cargos diferentes. Apenas 3 destes cargos foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 7 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em nenhum momento a responsabilidade foi indicada como desempenhada pelo Gestor de

Governança de TI de fato. Em 19 empresas o processo de Governança de TI não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 46,3% das empresas pesquisadas, a Governança de TI não existe oficialmente, em 26,8% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 26,9% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Governança de TI foi o Gerente de TI em 6 oportunidades e o Diretor de TI em outras 5.

O processo Financeiro da TI apareceu como ativo em 22 empresas, sendo responsabilidade de 12 cargos diferentes. Em apenas 2 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 10 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em 19 empresas o processo de Financeiro da TI não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 46,3% das empresas pesquisadas, a Gestão Financeira da TI não existe oficialmente, em 19,5% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 34,1% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelas Finança de TI, foi o Gerente de TI em 7 oportunidades.

O processo de Arquitetura e Inovação apareceu como ativo em 24 empresas, sendo responsabilidade de 10 cargos diferentes. Em apenas 3 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 7 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em nenhum momento o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Arquitetura e Inovação de fato. Em 17 empresas o processo de Arquitetura e Inovação não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 41,5% das empresas pesquisadas, a Arquitetura e Inovação não existe oficialmente, em 31,7% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 26,8% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Arquitetura e Inovação foi o Gerente de Infra em 7 oportunidades e o Gerente de TI em outras 5.

O processo de Portfólio e Catálogo de Serviços apareceu como ativo em 20 empresas, sendo responsabilidade de 9 cargos diferentes. Em apenas 3 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 6 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em nenhum momento o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Portfólio e Catálogo de Serviços de fato. Em 21 empresas o processo de Portfólio e Catálogo de Serviços não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 51,2% das empresas pesquisadas, o Portfólio e Catálogo de Serviços não existe oficialmente, em 26,8% o processo



é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 22% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Portfólio e Catálogo de Serviços foi o Gerente de TI em 5 oportunidades e o Gerente de Infra em outras 4.

O processo de gerenciamento de Riscos apareceu como ativo em 24 empresas, sendo responsabilidade de 12 cargos diferentes. Em apenas 3 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 9 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em nenhum momento o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Riscos de fato. Em 17 empresas o processo de Riscos não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 41,5% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Riscos não existe oficialmente, em 34,1% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 24,4% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Riscos foi o Gerente de Infra em 7 oportunidades.

O processo de Gestão de Demandas / Capacidade / Disponibilidade / Continuidade apareceu como ativo em 24 empresas, sendo responsabilidade de 13 cargos diferentes. Em apenas 1 destes foi considerado aceitável, enquanto nos outros 12 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em nenhum momento o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Riscos de fato. Em 17 empresas o processo de Riscos não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 41,5% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Riscos não existe oficialmente, em 12,2% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 46,3% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Riscos foi o Gerente de Infra em 5 oportunidades.

O processo de Gerenciamento de Fornecedores apareceu como ativo em 27 empresas, sendo responsabilidade de 13 cargos diferentes. Em apenas 4 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 9 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em nenhum momento o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Fornecedores de fato. Em 14 empresas o processo de Gerenciamento de Fornecedores não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 34,1% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Riscos não existe oficialmente, em 41,5% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 24,4% o processo é de responsabilidade de um profissional

considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Fornecedores foi o Gerente de Infra em 7 oportunidades e o Gerente de TI em outras 6.

O processo de Gerenciamento de Projetos apareceu como ativo em 23 empresas, sendo responsabilidade de 12 cargos diferentes. Em 4 destes foram considerados aceitáveis ou adequados, enquanto nos outros 8 diferentes cargos foram considerados como inadequados.

Em 18 empresas o processo de Gerenciamento de Projetos não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 43,9% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Projetos não existe oficialmente, em 12,2% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 29,3% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 14,6% desempenhado pelo profissional principal do processo.

O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Projetos foi o cargo de fato mais adequado, o de Gerente de projetos em 6 oportunidades. Entretanto, o cargo de Coordenador de TI apareceu em 4 oportunidades enquanto o cargo de Gerente de TI em outras 3.

O Quadro 23 ajuda a ilustrar as análises anteriores.

4.2 Papéis e Responsabilidades

1 GovTI		2 Financ		3 Arqut./Inov		4 Portf./Catal		5 Riscos		6 Dem/Cap/Disp/Cont		7 Fornecedores		8 Projetos	
Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut
2.1	6	2.1	7	2.6	7	2.1	5	2.6	7	2.6	5	2.6	7	2.40	6
1.1	5	1.1	4	2.1	5	2.6	4	2.1	5	2.1	4	2.1	6	3.1	4
2.6	4	1.2	2	3.1	3	2.20	2	2.40	2	2.40	3	3.1	3	2.1	3
1.2	1	2.2	1	2.40	2	3.1	2	3.6	2	3.6	2	5.6	2	1.1	2
2.20	1	2.40	1	5.6	2	3.6	2	1.1	1	5.6	2	1.1	1	1.2	1
2.40	1	2.49	1	1.1	1	5.6	2	1.2	1	1.1	1	1.2	1	2.20	1
3.40	1	2.6	1	2.20	1	1.1	1	2.20	1	2.15	1	2.15	1	2.49	1
3.6	1	3.1	1	3.2	1	1.2	1	2.27	1	2.27	1	2.27	1	2.50	1
5.6	1	3.2	1	3.6	1	5.1	1	3.1	1	2.45	1	2.40	1	2.6	1
7.20	1	5.6	1	7.20	1	Ninguém	21	3.2	1	3.1	1	2.49	1	3.20	1
Ninguém	19	7.47	1	Ninguém	17	TOTAL	41	5.6	1	5.1	1	3.2	1	3.40	1
TOTAL	41	7.49	1	TOTAL	41	TOTAL	41	7.20	1	5.5	1	3.6	1	5.6	1
		Ninguém	19					Ninguém	17	7.20	1	7.49	1	Ninguém	18
		TOTAL	41					TOTAL	41	Ninguém	17	Ninguém	14	TOTAL	41
%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut
46,3%	19	46,3%	19	41,5%	17	51,2%	21	41,5%	17	46,3%	19	41,5%	17	43,9%	18
26,8%	11	34,1%	14	31,7%	13	26,8%	11	34,1%	14	41,5%	17	34,1%	14	29,3%	12
26,8%	11	19,5%	8	26,8%	11	22,0%	9	24,4%	10	12,2%	5	24,4%	10	14,6%	6
0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	12,2%	5
TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41

Resp. Correto

Resp. Aceito

Resp. Inadequado

Sem Resp.

Quadro 23: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades #1  
 Fonte: Dados da Pesquisa

O processo de Gerenciamento de Segurança apareceu como ativo em 25 empresas, sendo responsabilidade de 9 cargos diferentes. Em apenas 4 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 5 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em nenhum momento o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Segurança de fato. Em 16 empresas o processo de Segurança não se fazia presente de uma forma oficial.

Assim, em 39% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Segurança não existe oficialmente, em 46,3% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 14,6% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Segurança foi o Gerente de Infra em 11 oportunidades.

O processo de Gerenciamento de Mudanças apareceu como ativo em 24 empresas, sendo responsabilidade de 11 cargos diferentes. Em apenas 5 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 6 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em nenhum momento o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Mudanças de fato.

Em 17 empresas pesquisadas, o processo de Mudanças não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 41,5% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Mudanças não existe oficialmente, em 39% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 19,5% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Mudanças foi o Gerente de Infra em 7 oportunidades.

O processo de Gerenciamento de Configuração e Conhecimento apareceu como ativo em 20 empresas, sendo responsabilidade de 13 cargos diferentes. Em 6 destes foram considerados aceitáveis ou adequados, enquanto nos outros 7 diferentes cargos foram considerados como inadequados. Em 1 única empresa o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Configuração e Conhecimento de fato.

Em 21 empresas pesquisadas, o processo de Configuração e Conhecimento não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 51,2% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Configuração e Conhecimento não existe oficialmente, em 29,3% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 17,1% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 2,4% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como

responsável pelo Gerenciamento de Configuração e Conhecimento foi o Gerente de Infra em 4 oportunidades.

O processo de Gerenciamento de Nível de Serviços apareceu como ativo em 26 empresas, sendo responsabilidade de 12 cargos diferentes. Em 5 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 7 diferentes cargos foram considerados como inadequados.

Em nenhuma empresa o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Nível de Serviços de fato. Em 15 empresas pesquisadas, o processo de Nível de Serviços não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 36,6% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Nível de Serviços não existe oficialmente, em 34,1% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 29,3% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Nível de Serviços foi o Gerente de Infra em 6 oportunidades.

O processo de Gerenciamento de Versionamento apareceu como ativo em 25 empresas, sendo responsabilidade de 12 cargos diferentes. Em 6 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 6 diferentes cargos foram considerados como inadequados.

Em nenhuma empresa o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Versionamento de fato. Em 16 empresas pesquisadas, o processo de Versionamento não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 39% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Versionamento não existe oficialmente, em 34,1% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 26,8% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Versionamento foi o Gerente de Infra em 5 oportunidades.

O processo de Gerenciamento de Eventos e Incidentes apareceu como ativo em 24 empresas, sendo responsabilidade de 13 cargos diferentes. Em 7 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 6 diferentes cargos foram considerados como inadequados.

Em nenhuma empresa o papel foi indicado como desempenhado pelo Gestor de Eventos e Incidentes de fato. Em 17 empresas pesquisadas, o processo de Eventos e Incidentes não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 41,5% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Eventos e Incidentes não existe oficialmente, em 36,6% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 22% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo

profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Eventos e Incidentes foi o Gerente de Infra em 5 oportunidades.

O processo de Gerenciamento de Problemas apareceu como ativo em 23 empresas, sendo responsabilidade de 12 cargos diferentes. Em 5 destes foram considerados aceitáveis, enquanto nos outros 7 diferentes cargos foram considerados como inadequados.

Em nenhuma empresa o papel foi indicado como desempenhado pelo gestor de Problemas de fato. Em 18 empresas pesquisadas, o processo de Gerenciamento de Problemas não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 43,9% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Problemas não existe oficialmente, em 34,1% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 22% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 0% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Problemas foi o Gerente de Infra em 5 oportunidades.

4.2 Papéis e Responsabilidades															
9 Segurança		10 Mudanças		11 Config/Conhec		12 Nivel_srv		13 Versões		14 Eventos/ Incidentes		15 Problemas		16 Requisições	
Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut
2.6	11	2.6	7	2.6	4	2.6	6	2.6	5	2.6	5	2.6	5	2.5	5
2.1	4	2.1	4	2.1	3	2.1	3	3.1	4	2.5	3	3.1	3	5.5	4
3.1	3	2.40	2	2.5	2	3.1	3	2.1	3	5.6	3	2.1	2	2.1	2
5.6	2	3.1	2	3.1	2	5.1	3	2.20	3	2.1	2	2.5	2	2.6	2
1.1	1	3.6	2	1.1	1	1.1	2	5.1	3	3.1	2	3.6	2	3.1	2
2.20	1	5.1	2	2.20	1	2.40	2	1.1	1	5.1	2	5.1	2	5.1	2
3.2	1	1.1	1	2.27	1	5.6	2	2.27	1	2.18	1	5.6	2	5.6	2
3.6	1	2.20	1	2.40	1	2.27	1	2.40	1	2.40	1	2.18	1	2.20	1
5.1	1	2.27	1	3.2	1	2.5	1	3.20	1	2.50	1	2.40	1	2.40	1
Ninguém	16	5.6	1	3.6	1	2.50	1	3.6	1	3.5	1	2.50	1	2.50	1
TOTAL	41	7.49	1	5.1	1	3.6	1	5.6	1	3.6	1	3.2	1	3.5	1
		Ninguém	17	5.6	1	7.20	1	7.20	1	5.5	1	7.20	1	3.6	1
		TOTAL	41	Ninguém	21	TOTAL	41	Ninguém	16	7.20	1	Ninguém	18	7.20	1
				Ninguém	1							TOTAL	41	Ninguém	15
				TOTAL	41									TOTAL	41
%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut	%	Qut
46,3%	19	41,5%	17	51,2%	21	36,6%	15	39,0%	16	41,5%	17	43,9%	18	36,6%	15
39,0%	16	39,0%	16	29,3%	12	34,1%	14	34,1%	14	36,6%	15	34,1%	14	29,3%	12
14,6%	6	19,5%	8	17,1%	7	29,3%	12	26,8%	11	22,0%	9	22,0%	9	22,0%	9
0,0%	0	0,0%	0	2,4%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	12,2%	5
TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41

Resp. Correto
Resp. Aceito
Resp. Inadequado
Sem Resp.

Quadro 24: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades #2  
 Fonte: Dados da Pesquisa

O processo de Gerenciamento de Requisições apareceu como ativo em 26 empresas, sendo responsabilidade de 14 cargos diferentes. Em 7 destes foram considerados aceitáveis ou adequados, enquanto nos outros 7 diferentes cargos foram considerados como

inadequados. Em 5 empresas o cargo foi indicado como responsabilidade do profissional adequado pela Gestão de Requisições de fato. Em 15 empresas pesquisadas, o processo de Gerenciamento de Requisições não se fazia presente de uma forma oficial. Assim, em 36,6% das empresas pesquisadas, o Gerenciamento de Requisições não existe oficialmente, em 29,3% o processo é de responsabilidade de um profissional aceitável para a posição, em 22% o processo é de responsabilidade de um profissional considerado inadequado e em 12,2% desempenhado pelo profissional principal do processo. O cargo que mais vezes apareceu como responsável pelo Gerenciamento de Requisições foi o do próprio Gestor de requisições em 5 oportunidades, embora o Auxiliar de Help Desk tenha surgido em outras 4. Papéis e responsabilidades também foram segregados por Nível da empresa. Pode-se verificar tais informações no Quadro 24 logo abaixo.

4.2 Papéis e Responsabilidades (por Nível da organização)																	
GovTI 1		Financ 2		Arquit./Inov 3		Portf./Catal 4		Riscos 5		Dem/Cap/ Disp/Cont 6		Fornecedores 7		Projetos 8		Segurança 9	
Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut
N1	6	N1	6	N1	6	N1	6	N1	6	N1	6	N1	6	N1	6	N1	6
1.1	3	1.1	2	2.6	3	1.1	1	2.40	1	1.1	1	2.15	1	1.1	1	2.6	3
2.1	1	2.1	1	3.6	1	2.1	1	2.6	1	2.1	1	2.6	2	2.40	4	3.6	1
Ninguém	2	7.47	1	Ninguém	2	2.20	1	3.6	1	2.40	2	3.6	1	Ninguém	1	Ninguém	2
		Ninguém	2			Ninguém	2	Ninguém	3	Ninguém	1	Ninguém	2				
N2	13	N2	13	N2	13	N2	13	N2	13	N2	13	N2	13	N2	13	N2	13
2.1	3	1.2	2	2.1	3	2.1	3	2.1	3	2.6	2	2.1	3	2.40	2	2.6	4
2.6	3	2.1	2	2.40	2	2.6	2	2.6	3	2.1	1	2.6	2	1.2	1	2.1	2
1.1	1	1.1	1	2.6	2	1.2	1	1.2	1	2.15	1	1.2	1	2.1	1	Ninguém	7
1.2	1	2.40	1	2.20	1	Ninguém	7	2.40	1	2.40	1	2.40	1	2.20	1		
2.40	1	2.49	1	7.20	1			3.6	1	2.45	1	2.49	1	2.49	1		
7.20	1	7.49	1	Ninguém	4			7.20	1	3.6	1	3.1	1	3.1	1		
Ninguém	3	Ninguém	5					Ninguém	3	5.5	1	7.49	1	Ninguém	6		
										7.20	1	Ninguém	3				
										Ninguém	4						
N3	18	N3	18	N3	18	N3	18	N3	18	N3	18	N3	18	N3	18	N3	18
2.1	2	2.1	4	3.1	3	3.1	2	2.1	2	2.1	2	2.1	3	3.1	3	2.6	3
1.1	1	1.1	1	2.1	2	2.1	1	2.6	2	2.6	2	2.6	2	1.1	1	3.1	3
2.20	1	2.2	1	1.1	1	2.20	1	1.1	1	2.27	1	3.1	2	2.1	1	2.1	2
3.40	1	3.1	1	2.6	1	2.6	1	2.20	1	3.1	1	1.1	1	2.50	1	1.1	1
3.6	1	3.2	1	3.2	1	3.6	1	2.27	1	5.1	1	2.27	1	2.6	1	2.20	1
Ninguém	12	Ninguém	10	5.6	1	5.1	1	3.1	1	5.6	1	3.2	1	3.20	1	3.2	1
				Ninguém	9	5.6	1	3.2	1	Ninguém	10	5.6	1	3.40	1	5.1	1
						Ninguém	10	Ninguém	9			Ninguém	7	Ninguém	9	5.6	1
																Ninguém	5
N4	4	N4	4	N4	4	N4	4	N4	4	N4	4	N4	4	N4	4	N4	4
2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.1	1	2.6	1
5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1
Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2
TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41

Resp. Correto
Resp. Aceito
Resp. Inadequado
Sem Resp.

Quadro 25: Fase 2 - MPGTTI – Papéis e Responsabilidades (Segregados por nível de empresa) #1  
Fonte: Dados da Pesquisa

No Quadro 25 tem-se a abertura também por nível de empresas enquanto que no Quadro 26 pode-se verificar a continuidade da análise anterior, agora para os demais processos.

4.2 Papéis e Responsabilidades (por Nível da organização)															
9 Segurança		10 Mudanças		11 Config/Conhec		12 Nivel Srv		13 Versões		14 Eventos/Incidentes		15 Problemas		16 Requisições	
Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut	Resp.	Qut
N1	6	N1	6	N1	6	N1	6	N1	6	N1	6	N1	6	N1	6
2.6	3	2.20	1	1.1	1	1.1	1	2.20	1	2.5	1	2.5	1	2.20	1
3.6	1	2.6	1	2.20	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.5	1
Ninguém	2	3.6	1	2.6	1	3.6	1	3.6	1	3.6	1	3.6	1	3.6	1
		Ninguém	3	3.6	1	Ninguém	3	Ninguém	3	Ninguém	3	Ninguém	3	Ninguém	3
				Ninguém	2										
N2	13	N2	13	N2	13	N2	13	N2	13	N2	13	N2	13	N2	13
2.6	4	2.1	3	2.1	2	2.1	3	2.1	2	2.1	2	2.1	2	2.1	2
2.1	2	2.6	3	2.5	2	2.6	3	2.20	2	2.18	1	2.6	2	2.5	2
Ninguém	7	2.40	2	2.40	1	2.40	2	2.40	1	2.40	1	2.18	1	5.5	2
		3.6	1	2.6	1	2.5	1	2.6	1	2.5	1	2.40	1	2.40	1
		7.49	1	7.49	1	7.20	1	3.1	1	2.6	1	3.6	1	2.6	1
		Ninguém	3	Ninguém	6	Ninguém	3	7.20	1	3.5	1	7.20	1	3.5	1
								Ninguém	5	7.20	1	Ninguém	5	7.20	1
										Ninguém	5			7.6	1
														Ninguém	2
N3	18	N3	18	N3	18	N3	18	N3	18	N3	18	N3	18	N3	18
2.6	3	2.6	2	3.1	2	3.1	3	3.1	3	2.6	2	3.1	3	2.5	2
3.1	3	3.1	2	2.1	1	5.1	3	5.1	3	3.1	2	5.1	2	3.1	2
2.1	2	5.1	2	2.27	1	1.1	1	2.6	2	5.1	2	2.5	1	5.1	2
1.1	1	1.1	1	2.6	1	2.27	1	1.1	1	5.6	2	2.50	1	5.5	2
2.20	1	2.1	1	3.2	1	2.50	1	2.1	1	2.5	1	2.6	1	2.50	1
3.2	1	2.27	1	5.1	1	2.6	1	2.27	1	2.50	1	3.2	1	2.6	1
5.1	1	Ninguém	9	Ninguém	11	5.6	1	3.20	1	5.5	1	5.6	1	5.6	1
5.6	1					Ninguém	7	Ninguém	6	Ninguém	7	Ninguém	8	Ninguém	7
Ninguém	5														
N4	4	N4	4	N4	4	N4	4	N4	4	N4	4	N4	4	N4	4
2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	2.6	1	5.6	1
5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1	5.6	1	Ninguém	3
Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2	Ninguém	2		
TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41	TOTAL	41

Resp. Correto
Resp. Aceito
Resp. Inadequado
Sem Resp.

Quadro 26: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades (Segregados por nível de empresa) #2  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Já através do quadro 27 pode-se verificar que os cargos que mais ocorreram como responsáveis por algum processo foram os de Gerente de Infraestrutura em 81 oportunidades e o Gerente de TI em 64 oportunidades. Juntos, representaram 38,25% do total de cargos indicados nas pesquisas. Entretanto se analisarmos os números globais, em 57,78% das oportunidades, algum processo era desempenhado sob a responsabilidade de um cargo, totalizando, 379 ocorrências. Em contrapartida, 42,22% dos processos não registraram ocorrência, totalizando 277 processos. O fato do Gestor de Infraestrutura aparecer tantas vezes desempenhando um papel de responsável junto as MPGTI, indica evidências fortes de que a infraestrutura de TI está mais próxima às práticas de referência neste trabalho do que a área de sistemas. Talvez isto explique os constantes conflitos entre as duas frentes de trabalho na TI, assim como também a tentativa de imposição de outras práticas por parte de sistemas, principalmente de métodos ágeis. Como um dos expoentes na atualidade sobre método ágeis,

Devops proporciona um conflito claro entre controle e agilidade, que pode ser evidenciado na disputa Infraestrutura versus Sistemas.

		Responsável	Qut
2.6	Gerente / Cargo confiança	Infra / Sustentação / Técnico / Produção	81
2.1	Gerente / Cargo confiança	TI	64
3.1	Coordenador / Supervisor	TI	36
5.6	Auxiliar / Assessor / Assistente	Infra / Sustentação / Técnico / Produção	26
2.40	Gerente / Cargo confiança	Projetos	25
1.1	Diretor	TI	22
3.6	Coordenador / Supervisor	Infra / Sustentação / Técnico / Produção	19
5.1	Auxiliar / Assessor / Assistente	TI	18
2.20	Gerente / Cargo confiança	Sistemas / Desenvolvimento / Testes / Scrum Master	13
2.5	Gerente / Cargo confiança	Serviços / Suporte / Help Desk / Monitoração / N1 / N2	13
7.20	Fornecedor	Sistemas / Desenvolvimento / Testes / Scrum Master	9
1.2	Diretor	Outra área	7
2.27	Gerente / Cargo confiança	Configuração	7
3.2	Coordenador / Supervisor	Executivo	7
5.5	Auxiliar / Assessor / Assistente	Serviços / Suporte / Help Desk / Monitoração / N1 / N2	6
2.50	Gerente / Cargo confiança	Outra área	5
7.49	Fornecedor	Negócios / Product Owner / Unidade	4
2.49	Gerente / Cargo confiança	Negócios / Product Owner / Unidade	3
2.15	Gerente / Cargo confiança	Qualidade	2
2.18	Gerente / Cargo confiança	Contingência	2
3.20	Coordenador / Supervisor	Sistemas / Desenvolvimento / Testes / Scrum Master	2
3.40	Coordenador / Supervisor	Projetos	2
3.5	Coordenador / Supervisor	Financeiro	2
2.2	Gerente / Cargo confiança	Executivo	1
2.45	Gerente / Cargo confiança	Serviços / Suporte / Help Desk / Monitoração / N1 / N2	1
7.47	Fornecedor	Financeiro	1
7.6	Fornecedor	Infra / Sustentação / Técnico / Produção	1
Ninguém			277
TOTAL			656

Quadro 27: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades por Cargo e Especialidade (ocorrências)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Nas MEs parece recair sobre o Gerente de TI e o de Infraestrutura muitas responsabilidades. Possivelmente por não investirem em profissionais qualificados e diversificados, justificado talvez por restrições orçamentárias, as atividades são concentradas em poucos profissionais, o que pode exercer uma pressão elevada e quem sabe vida curta. O desafio destes profissionais no acultramento das empresas em investir em boas práticas de mercado, pode ser tornar uma tarefa árdua. Sem recursos, com acúmulos de atividades, sofrendo pressões para entrega e resultados rápidos.



Responsável	Qut
Ninguém	277
Gerente / Cargo confiança	217
Coordenador / Supervisor	68
Auxiliar / Assessor / Assistente	50
Diretor	29
Fornecedor	15
TOTAL	656

Quadro 28: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades por Cargo (ocorrências)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Os processos de Gestão de Portfólio/Catálogo de Serviços e também o de Gestão de Segurança, parecem ser os que menos tiveram variação de responsáveis, recebendo 9 profissionais diferentes cada um. Já o processo de requisições parece ser o mais diversificado nesse sentido, tendo 14 tipos diferentes de profissionais atuantes. Os processos que tiveram o número de profissionais mais adequados atuando forma Gestão de Projetos e também de requisições.

Conforme o Quadro 29, analisando as médias gerais de responsáveis, tem-se apenas 1,8% dos responsáveis adequados aos processos das MPGTI de fato exercendo a função nas MEs. Um índice extremamente baixo do ponto de vista da efetividade plena das práticas, porém considerando a taxa de 30,5% em média para os responsáveis aceitáveis, a situação se ameniza um pouco. Quase metade dos processos, 42,2%, não são de responsabilidade de qualquer pessoa dentro das MEs, outro fator extremamente grave.

#	PROCESSOS				RESPONSÁVEIS						
	Processo	# Efetividade	# Maturidade	# Importância	Grupo 1				Grupo 2		
					Correto	Aceitável	Inadequado	Nenhum	Correto /Aceitável	Inadequado /Nenhum	
1	Requisições	5,42	2,03	2,68	12,2%	29,3%	22,0%	36,6%	41,5%	58,6%	
2	Segurança	5,36	2,21	2,43	0,0%	46,3%	14,6%	39,0%	46,3%	53,6%	
3	Dem/Cap/Disp/Cont	4,88	2,05	2,38	0,0%	12,2%	46,3%	41,5%	12,2%	87,8%	
4	Riscos	4,32	1,79	2,41	0,0%	34,1%	24,4%	41,5%	34,1%	65,9%	
5	Versões	4,21	1,90	2,22	0,0%	34,1%	26,8%	39,0%	34,1%	65,8%	
6	Eventos/Incidentes	4,16	1,77	2,35	0,0%	36,6%	22,0%	41,5%	36,6%	63,5%	
7	Arquit./Inov	4,10	1,92	2,14	0,0%	31,7%	26,8%	41,5%	31,7%	68,3%	
8	Nivel Srv	4,06	1,77	2,30	0,0%	34,1%	29,3%	36,6%	34,1%	65,9%	
9	Projetos	4,04	1,85	2,19	14,6%	12,2%	29,3%	43,9%	26,8%	73,2%	
10	Fornecedores	3,89	1,85	2,11	0,0%	41,5%	24,4%	34,1%	41,5%	58,5%	
11	Financ	3,81	1,78	2,14	0,0%	19,5%	34,1%	46,3%	19,5%	80,4%	
12	Portf./Catal	3,78	1,79	2,11	0,0%	26,8%	22,0%	51,2%	26,8%	73,2%	
13	Mudanças	3,66	1,67	2,19	0,0%	39,0%	19,5%	41,5%	39,0%	61,0%	
14	Problemas	3,51	1,56	2,24	0,0%	34,1%	22,0%	43,9%	34,1%	65,9%	
15	Config/Conhec	3,24	1,67	1,95	2,4%	29,3%	17,1%	51,2%	31,7%	68,3%	
16	GovTI	2,56	1,32	1,95	0,0%	26,8%	26,8%	46,3%	26,8%	73,1%	
					MEDIA >>>	1,8%	30,5%	25,5%	42,2%	32,3%	67,7%

Quadro 29: Fase 2 - MPGTI – Papéis e Responsabilidades por Cargo e Especialidade (ocorrências)  
Fonte: Dados da Pesquisa

O mapeamento dos responsáveis identificados juntos aos respondentes também possibilitou análise cruzada de variáveis com os processos identificados na primeira parte desta pesquisa. Analisando tal cruzamento, pode-se constatar que os processos de melhor qualificação (efetividade / importância / maturidade), também receberam a maior atenção das MEs.

Requisições e Segurança, os dois primeiros processos classificados, possuem dois dos três maiores índices de responsáveis corretos/adequados, em contrapartida, Governança de TI, última lugar na classificação de processos, obteve 4º pior índice de responsáveis.

Percebe-se que não há investimentos em profissionais adequados para liderarem as MPGTIs nas MEs no Brasil, entretanto os processos considerados prioritários (Importância, Maturidade, Efetividade), recebem os melhores profissionais dentre os demais processos.

#### 5.4.5 Práticas Futuras

Nesta fase os entrevistados apontaram de forma livre quais práticas e processos estavam sendo considerados pela empresa de serem implementadas durante os próximos 12 meses. Considera-se práticas não existentes ou mesmo já existentes, sendo para essas últimas o desejo de evolução da mesma.

Ao deixar o registro livre, sem vínculo obrigatório, o pesquisador teve a intenção de dar liberdade ao respondente de indicar não apenas práticas vinculadas de maneira rígida às de referência deste trabalho, mas identificar ações de gestão e estratégia de forma geral.

Foram identificadas 12 práticas relativas às classificadas pelo pesquisador como pertencentes aos *frameworks* de referência deste trabalho, com 30 ocorrências no total. Outras 9 práticas, sem vínculo direto com os *frameworks* citados anteriormente, também foram identificadas com 10 ocorrências no total.

Com relação às práticas oficiais, Gerenciamento de Mudanças foi a que mais vezes ocorreu (5 dos casos). Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Configuração e do Conhecimento, vieram logo a seguir com 4 ocorrências cada. Gerenciamento da Arquitetura / Inovação, Gerenciamento da Demanda / Capacidade / Disponibilidade / Continuidade, Gerenciamento de Fornecedores e Gerenciamento de Eventos e Incidentes, não foram citados em algum momento.

#	PRÁTICA FUTURA	OCORRÊNCIAS
10	Gerenciamento das Mudanças	5
8	Gerenciamento de Projetos / PMO	4
11	Gerenciamento de Configuração e do Conhecimento	4
1	Governança de TI	3
4	Gerenciamento de Portfólio e Catálogo de Serviços	3
13	Gerenciamento de versões	3
2	Gerenciamento Financeiro	2
12	Gerenciamento de Nível de Serviço	2
5	Gerenciamento de Riscos	1
9	Gerenciamento da Segurança	1
15	Gerenciamento de Problemas	1
16	Gerenciamento de Requisições	1
3	Gerenciamento da Arquitetura / Inovação	0
6	Gerenciamento da Demanda / Capacidade / Disponibilidade / Continuidade	0
7	Gerenciamento de Fornecedores	0
14	Gerenciamento de Eventos e Incidentes	0
50	Prática que não se aplica	2
52	Aumento do quadro de funcionários	1
33	Controle de Infra	1
54	Diminuir custos com Internet da TI	1
55	Maior qualidade na mensuração do desempenho	1
41	Métodos Ágeis	1
56	Monitoramento do ambiente	1
51	Mudança de Endereço	1
30	Workflow Compras	1
TOTAL		40

Quadro 30: Fase 2 - MPG TI – Práticas Futuras  
Fonte: Dados da Pesquisa

## 5.5 COMPORTAMENTO

De acordo com a escala de 0 a 4, onde o nível 0 representa um comportamento nem um pouco existente, enquanto o nível 4 um comportamento totalmente caracterizado, os respondentes classificaram o comportamento de forma generalizada dos colaboradores da área de TI. A classificação proposta pelo pesquisador foi construída a partir das visões apresentadas no referencial teórico, tendo como base o Sistema de Ação Cultural Brasileiro (SACB), Traços Brasileiros (TRAÇOS) e Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Todos os dados de comportamento podem ser verificados no Apêndice D.

Quando analisados os resultados colhidos sem um agrupamento prévio, apenas com base na média, obteve-se um total de 6 comportamentos de nível 3, 10 comportamentos de nível 2 e apenas 1 comportamento de nível 1. A impunidade foi apontada como a única característica comportamental de nível 1.

GERAL		
	Out	Média
Identificação c/ Organ.	40	2,78
Flexibilidade	40	2,68
Harmonia Interp.	40	2,68
Adaptabilidade	40	2,60
Concent.Poder	39	2,59
Criatividade	40	2,53
Evitar Conflito	40	2,40
Lealdade Pessoal	40	2,38
Conscienciosidade	40	2,38
Personalismo	40	2,33
Jeitinho	40	2,10
Paternalismo	40	1,93
Formalismo	39	1,77
Postura Espectador	40	1,73
Aventureiro	40	1,63
Estrangeirismo	40	1,60
Impunidade	40	1,40
4. TOTALMENTE	0	
3. Quase sempre	6	
2. Às vezes	10	
1. Raramente	1	
0. NEM UM POUCO	0	

17

Quadro 31: Fase 2 - Comportamento  
Fonte: Dados da Pesquisa

Da mesma forma que nas fases anteriores, os dados colhidos também foram agrupados por nível de empresa, influência cultural e compartilhamento da estratégia da TI.

Através do quadro 32 percebe-se que quando agrupados por nível da empresa, com base na média, obteve-se para empresas N1, 6 características comportamentais de classe 3, 8 características comportamentais de classe 2, 2 características comportamentais de classe 1, e 1 única característica comportamental de classe 0. Para empresas N2, obteve-se 8 características comportamentais de classe 3, 8 características comportamentais de classe 2, e 1 única característica comportamental de classe 1. Para empresas N3, obteve-se 5 características comportamentais de classe 3, 11 características comportamentais de classe 1, e 1 única característica comportamental de classe 1. Para empresas N4, obteve-se 1 característica comportamental de classe 4 (Totalmente Aderente), 5 características comportamentais de classe 3, 10 características comportamentais de classe 2, e 1 única característica comportamental de classe 1.

Percebe-se também em empresas N1, 1 comportamento classificado como “0-Nem um pouco”. Em 6 destas empresas, a média da impunidade obteve tal classificação. Talvez isto possa ser explicado pelo fato de que todos os respondentes são colaboradores de empresas

com características privadas, onde a punição é muito frequente aos casos de não atingimento de resultados satisfatórios.

Apesar de o país viver um conflito de impunidade mais evidente em uma camada da sociedade (governamental/público), as empresas privadas parecem ir na contramão disto tudo. Outro fator que pode ajudar nesta compreensão é de que quanto maior a empresa, maior sua estrutura burocrática e por consequência, morosidade em detectar problemas e agir. Assim, em estruturas menores, neste caso empresas N1, a punição seja mais rápida a medida que por sua vez também é detectada mais rapidamente.

NIVEL ORGANIZAÇÃO											
N1			N2			N3			N4		
	Qut	Média		Qut	Média		Qut	Média		Qut	Média
Jeitinho	6	2,83	Harmonia Interp.	12	3,33	Identificação c/ Organ.	18	3,00	Evitar Conflito	4	3,50
Concent.Poder	6	2,50	Lealdade Pessoal	12	2,92	Flexibilidade	18	2,78	Flexibilidade	4	3,25
Personalismo	6	2,50	Concent.Poder	12	2,83	Adaptabilidade	18	2,78	Adaptabilidade	4	3,00
Harmonia Interp.	6	2,50	Evitar Conflito	12	2,75	Concent.Poder	18	2,61	Criatividade	4	3,00
Conscienciosidade	6	2,50	Identificação c/ Organ.	12	2,67	Criatividade	18	2,56	Paternalismo	4	2,50
Identificação c/ Organ.	6	2,50	Flexibilidade	12	2,58	Harmonia Interp.	18	2,39	Identificação c/ Organ.	4	2,50
Criatividade	6	2,33	Adaptabilidade	12	2,58	Conscienciosidade	18	2,28	Lealdade Pessoal	4	2,25
Flexibilidade	6	2,17	Conscienciosidade	12	2,50	Lealdade Pessoal	18	2,22	Personalismo	4	2,25
Adaptabilidade	6	1,83	Criatividade	12	2,42	Personalismo	18	2,22	Jeitinho	4	2,25
Lealdade Pessoal	6	1,83	Personalismo	12	2,42	Evitar Conflito	18	2,17	Formalismo	4	2,25
Evitar Conflito	6	1,67	Postura Espectador	12	2,00	Paternalismo	18	2,11	Harmonia Interp.	4	2,25
Paternalismo	6	1,67	Formalismo	12	1,75	Jeitinho	18	2,11	Conscienciosidade	4	2,25
Postura Espectador	6	1,50	Jeitinho	12	1,67	Estrangeirismo	18	2,00	Postura Espectador	4	2,00
Aventureiro	6	1,50	Paternalismo	12	1,58	Formalismo	18	1,89	Impunidade	4	2,00
Estrangeirismo	6	1,00	Aventureiro	12	1,50	Aventureiro	18	1,72	Aventureiro	4	1,75
Formalismo	5	1,00	Impunidade	12	1,50	Postura Espectador	18	1,56	Concent.Poder	3	1,67
Impunidade	6	0,83	Estrangeirismo	12	1,42	Impunidade	18	1,39	Estrangeirismo	4	1,25
<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>0</b>		<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>0</b>		<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>0</b>		<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>1</b>	
3. Quase sempre	6		3. Quase sempre	8		3. Quase sempre	5		3. Quase sempre	5	
2. Às vezes	8		2. Às vezes	8		2. Às vezes	11		2. Às vezes	10	
1. Raramente	2		1. Raramente	1		1. Raramente	1		1. Raramente	1	
0. NEM UM POUCO	1		0. NEM UM POUCO	0		0. NEM UM POUCO	0		0. NEM UM POUCO	0	

Quadro 32: Fase 2 - Comportamento (segregado por nível de empresa)

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando os dados coletados foram agrupados por influência cultural, obteve-se, com base na média, para as empresas em que a cultura brasileira foi apontada como única influenciadora, 7 características comportamentais de classe 3, 8 características comportamentais de classe 2 e 2 características comportamentais de classe 1. Já quando agrupados os dados das empresas que sofrem influência cultural além da brasileira, obteve-se, com base na média, 6 características comportamentais de classe 3 e 11 características comportamentais de classe 2 (vide Quadro 33).

CULTURA					
BRASIL			OUTRAS		
	Qnt	Média		Qnt	Média
Concent.Poder	23	2,74	Identificação c/ Organ.	14	3,00
Harmonia Interp.	23	2,74	Flexibilidade	14	2,86
Evitar Conflito	23	2,65	Adaptabilidade	14	2,79
Flexibilidade	23	2,61	Harmonia Interp.	14	2,57
Criatividade	23	2,61	Conscienciosidade	14	2,57
Identificação c/ Organ.	23	2,61	Concent.Poder	13	2,54
Personalismo	23	2,57	Criatividade	14	2,36
Adaptabilidade	23	2,48	Jeitinho	14	2,36
Lealdade Pessoal	23	2,39	Lealdade Pessoal	14	2,29
Conscienciosidade	23	2,17	Paternalismo	14	2,07
Jeitinho	23	2,09	Personalismo	14	2,00
Paternalismo	23	1,96	Evitar Conflito	14	1,86
Formalismo	22	1,91	Estrangeirismo	14	1,86
Postura Espectador	23	1,74	Postura Espectador	14	1,79
Aventureiro	23	1,70	Aventureiro	14	1,71
Estrangeirismo	23	1,48	Formalismo	14	1,71
Impunidade	23	1,48	Impunidade	14	1,50

4. TOTALMENTE	
3. Quase sempre	7
2. Às vezes	8
1. Raramente	2
0. NEM UM POUCO	

17

4. TOTALMENTE	
3. Quase sempre	6
2. Às vezes	11
1. Raramente	
0. NEM UM POUCO	

17

Quadro 33: Fase 2 - Comportamento (segregado por influência cultural)  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Quando os dados coletados foram agrupados por influência cultural apenas brasileira em conjunto com o nível da empresa (vide Quadro 34), obteve-se, com base na média, para empresas N1, 2 características comportamentais de classe 3, 9 características comportamentais de classe 2 e 6 características comportamentais de classe 1.

Já para empresas N2, obteve-se 1 característica comportamental de classe 4 (Totalmente Aderente), 9 características comportamentais de classe 3, 6 características comportamentais de classe 2 e 1 única característica comportamental de classe 1.

Para empresas N3, obteve-se 7 características comportamentais de classe 3, 9 características comportamentais de classe 2 e 1 característica comportamental de classe 1.

Por sua vez, para empresas N4, obteve-se 1 característica comportamental de classe 4 (Totalmente Aderente), 10 características comportamentais de classe 3 e 6 características comportamentais de classe 2.

CULTURA x NÍVEL ORG.											
BRASIL N1			BRASIL N2			BRASIL N3			BRASIL N4		
	Qut	Média		Qut	Média		Qut	Média		Qut	Média
Jeitinho	4	3,00	Harmonia Interp.	7	3,57	Flexibilidade	10	2,80	Evitar Conflito	2	4,00
Concent.Poder	4	2,50	Concent.Poder	7	3,29	Adaptabilidade	10	2,80	Flexibilidade	2	3,00
Personalismo	4	2,25	Evitar Conflito	7	3,14	Criatividade	10	2,80	Adaptabilidade	2	3,00
Harmonia Interp.	4	2,25	Lealdade Pessoal	7	3,00	Identificação c/ Organ.	10	2,80	Criatividade	2	3,00
Conscienciosidade	4	2,25	Personalismo	7	2,86	Concent.Poder	10	2,70	Formalismo	2	3,00
Criatividade	4	2,00	Flexibilidade	7	2,71	Evitar Conflito	10	2,60	Identificação c/ Organ.	2	3,00
Identificação c/ Organ.	4	2,00	Adaptabilidade	7	2,57	Personalismo	10	2,50	Personalismo	2	2,50
Flexibilidade	4	1,75	Criatividade	7	2,57	Lealdade Pessoal	10	2,40	Paternalismo	2	2,50
Lealdade Pessoal	4	1,50	Conscienciosidade	7	2,57	Harmonia Interp.	10	2,40	Postura Espectador	2	2,50
Paternalismo	4	1,50	Identificação c/ Organ.	7	2,57	Paternalismo	10	2,20	Impunidade	2	2,50
Aventureiro	4	1,50	Postura Espectador	7	2,29	Jeitinho	10	2,10	Harmonia Interp.	2	2,50
Adaptabilidade	4	1,25	Formalismo	7	1,86	Formalismo	10	2,10	Lealdade Pessoal	2	2,00
Evitar Conflito	4	1,25	Paternalismo	7	1,71	Estrangeirismo	10	1,90	Estrangeirismo	2	2,00
Postura Espectador	4	1,25	Jeitinho	7	1,57	Conscienciosidade	10	1,90	Jeitinho	2	2,00
Impunidade	4	0,75	Aventureiro	7	1,57	Aventureiro	10	1,80	Aventureiro	2	2,00
Formalismo	3	0,67	Impunidade	7	1,57	Impunidade	10	1,50	Conscienciosidade	2	2,00
Estrangeirismo	4	0,50	Estrangeirismo	7	1,29	Postura Espectador	10	1,40	Concent.Poder	2	1,50
<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>0</b>		<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>1</b>		<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>0</b>		<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>1</b>	
3. Quase sempre	2		3. Quase sempre	9		3. Quase sempre	7		3. Quase sempre	10	
2. Às vezes	9		2. Às vezes	6		2. Às vezes	9		2. Às vezes	6	
1. Raramente	6		1. Raramente	1		1. Raramente	1		1. Raramente	0	
0. NEM UM POUCO	0		0. NEM UM POUCO	0		0. NEM UM POUCO	0		0. NEM UM POUCO	0	

Quadro 34: Fase 2 - Comportamento (segregado por influência cultural e nível empresa)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em última na análise neste grupo, reuniu-se os dados de característica comportamental por compartilhamento de estratégia da TI. Com base na média, para empresas que compartilham sua estratégia, obteve-se 4 características de classe 3, 11 características de classe 2 e 2 de classe 1. Por fim, para empresas que não compartilham sua estratégia, obteve-se 9 características de classe 3, e 8 características comportamentais de classe 2.

TI COMPARTILHA ESTRATÉGIA					
SIM			NÃO		
	Qut	Média		Qut	Média
Identificação c/ Organ.	24	2,75	Evitar Conflito	15	3,00
Flexibilidade	24	2,67	Concent.Poder	15	3,00
Harmonia Interp.	24	2,58	Harmonia Interp.	15	2,80
Adaptabilidade	24	2,50	Adaptabilidade	15	2,73
Criatividade	24	2,46	Criatividade	15	2,73
Lealdade Pessoal	24	2,42	Personalismo	15	2,73
Conscienciosidade	24	2,42	Identificação c/ Organ.	15	2,73
Concent.Poder	23	2,39	Flexibilidade	15	2,60
Personalismo	24	2,13	Paternalismo	15	2,53
Jeitinho	24	2,13	Lealdade Pessoal	15	2,40
Evitar Conflito	24	2,04	Conscienciosidade	15	2,27
Postura Espectador	24	1,71	Jeitinho	15	2,20
Paternalismo	24	1,58	Formalismo	15	2,20
Formalismo	23	1,52	Aventureiro	15	2,07
Estrangeirismo	24	1,50	Impunidade	15	1,93
Aventureiro	24	1,42	Postura Espectador	15	1,87
Impunidade	24	1,13	Estrangeirismo	15	1,80
<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>0</b>		<b>4. TOTALMENTE</b>	<b>0</b>	
3. Quase sempre	4		3. Quase sempre	9	
2. Às vezes	11		2. Às vezes	8	
1. Raramente	2		1. Raramente	0	
0. NEM UM POUCO	0		0. NEM UM POUCO	0	

Quadro 35: Fase 2 - Comportamento (segregado por compartilhamento de estratégia da TI)  
Fonte: Dados da Pesquisa

## 6. RESULTADOS FASE 3 – MPGTI Especialistas em TI (COMO DEVERIA SER)

Nessa fase da pesquisa, como já explicado anteriormente através do método, objetivou-se identificar a condição mais adequada de **como deveria ser** nas empresas foco deste trabalho, com relação à adoção das MPGTI.

Para isto, foram realizadas entrevistas qualitativas com especialistas em MPGTI.

Foram enviados 9 convites de entrevista para especialistas em MPGTI, dos quais 7 foram aceitos. Desses nenhum foi descartado, gerando, portanto, 7 entrevistas consideradas válidas e que compõe os resultados apresentados a seguir.

A etapa que compreendeu o envio dos convites e a realização da entrevista com o pesquisador ocorreu entre os dias 11/09/2017 e 10/11/2017.

Os especialistas opinaram com relação a importância das MPGTI para empresas deste porte, os desafios de sua adoção e possível impacto do comportamental nessa missão. Todos as entrevistas foram gravadas em formato de áudio (MP3) para posterior transcrição e análise.

### 6.1 ETAPA 1: SOBRE O ENTREVISTADO

Na 1ª etapa, os dados coletados foram relacionados aos entrevistados. Identificou-se que todos os respondentes possuem nível de graduação, ou pós (especialização/mestrado). Dos 7 entrevistados, 3 possuem formação em Tecnologia da Informação, 1 em matemática e os demais em Gestão de Empresas / Projetos.

1.1 Entrevistado (Formação)		1.2 Entrevistado (Área de Formação)	
Formação	Qt Respondentes	Área de Formação	Qt Respondentes
Graduação	4	Gestão de TI	3
Especialização	2	Matemática	1
Mestrado	1	Administração	1
		Gestão de Empresas	1
		Gestão de Projeto	1
		TOTAL	7
	TOTAL		
	7		

Quadro 36: Fase 3 - Sobre o Entrevistado (Formação/Área de formação)  
Fonte: Dados da Pesquisa



Todos os entrevistados são profundos conhecedores de todas as práticas de gestão de serviços abordadas neste trabalho. Alguns possuem maior maturidade o que fica evidenciado por certificações relacionadas além do tempo de experiência.

Inicialmente o pesquisador planejou entrevistar 2 especialistas de cada prática, totalizando assim, 6 avaliações dessas. Entretanto, durante a seleção dos convidados percebeu-se serem os mesmos possuidores de mais de uma certificação e especialização, dessa forma, em alguns casos o processo de entrevista teve seu valor elevado. Através dos 7 entrevistados conseguiu-se obter avaliação das MPGTI por 19 vezes, distribuídas conforme a Tabela 2. Além dessas práticas outras 2, de certa forma relacionadas, ocorreram por 4 vezes. Pode-se constatar na mesma tabela tal informação, além do tempo médio de experiência em anos dos entrevistados com tais práticas.

1.3 Entrevistado (Certificações)					
	Certificações				
	ITIL	COBIT	PMBok	SCRUM	ISO 27001/2
Qut	7	6	6	2	2
Média de Anos	7,57	5,67	9,00	2,50	8,50

Tabela 3: Fase 3 - Sobre o Entrevistado (Certificações)

Fonte: Dados da Pesquisa

Também foi avaliado a experiência profissional em empresas de médio porte. Ao todo, para os 7 entrevistados, obteve-se um tempo médio de 10,71 anos de experiência em MEs em solo brasileiro e 11 anos de tempo médio com experiência em boas práticas.

1.4 Entrevistado (Tempo de experiência em MPGTI)		
	Tmp exp. MPGTI	Tmp exp. ME em solo bras.
Qut	7	7
Média de Anos	11,00	10,71

Tabela 4: Fase 3 - Sobre o Entrevistado (Tempo de experiência em MPGTI)

Fonte: Dados da Pesquisa

Assim, com uma informação considerada pelo pesquisador como mais valiosa, criou-se também um agrupamento dos entrevistados com base em suas certificações, tempo de certificação, experiência com as práticas e vivência em empresas foco desta pesquisa.

Basicamente foram criados 2 grupos de entrevistados. O grupo de nível 1 (N1), contém 2 entrevistados com média de 5 anos de experiência em MPGTI, 4 anos de experiência em ME em solo brasileiro, 3,5 anos de média em práticas de gestão de serviços de TI (ITIL) e 4 anos em média com práticas de estratégia de TI (COBIT). Para o grupo de nível 2 (N2), 5 entrevistados, estes em um nível de maturidade maior, com 13,40 anos em média de tempo de experiência de MPGTI, 13,40 anos em média de experiência em ME em solo brasileiro, 9,20 anos em média para práticas de gestão de serviços de TI (ITIL). Estes e outros indicadores podem ser conferidos no Quadro 37.

		Tmp exp. MPGTI	Tmp exp. ME em solo bras.	Certificações Por Nível				
		ITIL	COBIT	PMBok	SCRUM	ISO 27001/2		
N1	Qut	2	2	1	1	0		
	Média de Anos	3,50	4,00	2,00	2,00			
N2	Qut	5	5	5	1	2		
	Média de Anos	9,20	6,50	10,40	3,00	8,50		

Quadro 37: Fase 3 - Sobre o Entrevistado (Certificações por nível do entrevistado)  
Fonte: Dados da Pesquisa

## 6.2 ETAPA 2: SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS MPGTI

Nesta etapa, consciente das limitações de uma empresa de médio porte presente em solo brasileiro, fatores como: faturamento, número de colaboradores, comportamento do mercado, concorrência global, mão de obra, recursos disponíveis, perfil do consumidor... entre outros, o entrevistado indicou o grau de importância de cada processo das MPGTI. Como “pano de fundo” para seu raciocínio, o questionamento do pesquisador sempre começava com: “[...] Se você fosse contratado hoje como CIO (*Chief Information Officer*) de uma empresa de

porte médio no Brasil, que práticas de gestão de TI você abriria mão e quais não? Lembre-se, seus recursos são limitados. [...]”.

Para melhor compreensão da resposta, foram criadas 5 categorias, identificadas de 0 a 4. A não importância ou o não desejo de adoção foi identificado com a classificação 0-não importante, já o nível mais importante, aquele processo que o respondente não abriria mão, foi identificado como 4-imprescindível.

Os processos foram organizados em 2 tabelas de pesquisa. Na 1ª tabela foram alocados os processos de Gestão de Serviços de TI e Gestão de Estratégia de TI, enquanto na 2ª tabela forma alocados os processos de Gestão de Projetos (áreas de conhecimento). Esta divisão foi fundamental em virtude das experiências e qualificações dos entrevistados, permitindo assim que a tabela fosse aplicada apenas com o especialista adequado.

### 6.2.1 Gestão de Serviços e Estratégia de TI

Com base na média, identificou-se 1 processo como imprescindível, Gestão Financeira, 9 processos com classificação Alta, 5 processos com classificação Média, ficando a classificação Baixa ou Não importante, sem ocorrência de processos.

GERAL			NIVEL DO ESPECIALISTA					
			N1			N2		
	Qnt	Média		Qnt	Média		Qnt	Média
Financ	6	3,50	Portf./Catal	2	3,50	Financ	4	4,00
Segurança	6	3,33	Riscos	2	3,50	Dem/Cap/Disp/Cont	4	3,25
Riscos	6	3,17	Segurança	2	3,50	Segurança	4	3,25
Dem/Cap/Disp/Cont	6	3,00	Arquit./Inov	2	3,00	GovTI	4	3,00
Portf./Catal	6	2,83	Config/Conhec	2	3,00	Riscos	4	3,00
Problemas	6	2,83	Requisições	2	3,00	Problemas	4	3,00
Config/Conhec	6	2,67	Financ	2	2,50	Nível Srv	4	2,75
GovTI	6	2,50	Dem/Cap/Disp/Cont	2	2,50	Portf./Catal	4	2,50
Nível Srv	6	2,50	Versões	2	2,50	Fornecedores	4	2,50
Eventos/Incidentes	6	2,50	Eventos/Incidentes	2	2,50	Config/Conhec	4	2,50
Arquit./Inov	6	2,33	Problemas	2	2,50	Eventos/Incidentes	4	2,50
Requisições	6	2,33	Mudanças	2	2,00	Mudanças	4	2,25
Mudanças	6	2,17	Nível Srv	2	2,00	Arquit./Inov	4	2,00
Fornecedores	6	1,83	GovTI	2	1,50	Requisições	4	2,00
Versões	6	1,83	Fornecedores	2	0,50	Versões	4	1,50
<b>4. IMPRESCINDÍVEL</b>	<b>1</b>		<b>4. IMPRESCINDÍVEL</b>	<b>3</b>		<b>4. IMPRESCINDÍVEL</b>	<b>1</b>	
<b>3. ALTA</b>	<b>9</b>		<b>3. ALTA</b>	<b>8</b>		<b>3. ALTA</b>	<b>10</b>	
<b>2. MÉDIA</b>	<b>5</b>		<b>2. MÉDIA</b>	<b>3</b>		<b>2. MÉDIA</b>	<b>4</b>	
<b>1. BAIXA</b>			<b>1. BAIXA</b>	<b>1</b>		<b>1. BAIXA</b>	<b>0</b>	
<b>0. NÃO IMPORTANTE</b>			<b>0. NÃO IMPORTANTE</b>	<b>0</b>		<b>0. NÃO IMPORTANTE</b>	<b>0</b>	

Quadro 38: Fase 3 - MPGTI – Importância (Gestão de Serviços e Estratégia de TI)  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Quando agrupados os dados por nível de especialista, com base na média, obteve-se para os especialistas N1, 3 processos imprescindíveis, 8 de classificação Alta, 3 Médios e 1 Baixo. Para especialistas N2, obteve-se 1 processo de classificação imprescindível, 10 de classificação Alto, e 4 de classificação Médio, restando aos demais níveis, Baixo e Não importante, sem ocorrência de processos.

Uma importante análise é o cruzamento das variáveis dos processos mapeados na etapa quantitativa, que teve por intuito identificar “como é” com a etapa qualitativa que teve por intuito identificar “como deveria ser”. Neste contexto, comparou-se a maturidade e os responsáveis atuais com a opinião especializada indicando como deveria ser a maturidade dos processos. Importantes considerações foram descobertas e podem ser verificadas no Quadro 39.

Com relação ao posicionamento a partir da maturidade atual versus a opinião dos especialistas em como deveria ser, processos como Finanças e Problemas ganharam muita relevância, tendo a maior variabilidade de alteração de posicionamento. Na contramão, processos como Gestão de Fornecedores e Versionamento, tiveram as maiores baixas.

Com relação as diferenças entre a maturidade atual e a maturidade pretendida (importância dada pelos especialistas), 4 processos apresentaram pouco variabilidade: Gestão de Fornecedores, Versionamento, Arquitetura/Inovação e Requisições. Em contrapartida, Gestão Financeira e Gestão de Riscos, se destacaram negativamente pelo grande distanciamento.

Profissionais mais maduros, como os especialistas entrevistados na fase qualitativa, procuram focar mais em disciplinas que envolvem gestão de riscos e finanças, ou seja, muito mais próximos da linguagem dos negócios. Em contrapartida, profissionais com menos experiências, às vezes mais entrantes no mercado, perfil similar aos profissionais pesquisado durante a fase quantitativa, acabem focando muito mais em questões operacionais. Isto ficou muito evidente durante a fase de análise de dados. Exatamente estes processos foram o que obtiveram maior distanciamento entre o como é e o como deveria ser.

O processo de Gestão da Segurança é basicamente o único processo onde ocorreu menor divergência de posicionamento. Tal processo apenas perdeu posição para Finanças.

No aspecto profissional capacitado, com exceção de Gestão de Segurança, os demais processos identificados como prioritários pelos especialistas, possuem índices considerados ruins, ou seja, ou possuem pessoas inadequadas atuando nesta frente ou simplesmente não possuem um responsável de fato.

Percebe-se um grande distanciamento entre a mão de obra qualificada para lidar e conduzir MPGTI nas MEs e o que está de fato disponível com insumo humano.

#	PROCESSOS					RESPONSÁVEIS					
	Processo	Variação Posicionamento	Variação Pontuação	# Maturidade	# Importância (Especialista)	Grupo 1				Grupo 2	
						Correto	Aceitável	Inadequado	Nenhum	Correto /Aceitável	Inadequado /Nenhum
1	Financ	9	1,72	1,78	3,50	0,0%	19,5%	34,1%	46,3%	19,5%	80,4%
2	Segurança	-1	1,13	2,21	3,33	0,0%	46,3%	14,6%	39,0%	46,3%	53,6%
3	Riscos	5	1,37	1,79	3,17	0,0%	34,1%	24,4%	41,5%	34,1%	65,9%
4	Dem/Cap/Disp/Cont	-2	0,95	2,05	3,00	0,0%	12,2%	46,3%	41,5%	12,2%	87,8%
5	Portf./Catal	4	1,04	1,79	2,83	0,0%	26,8%	22,0%	51,2%	26,8%	73,2%
6	Problemas	9	1,27	1,56	2,83	0,0%	34,1%	22,0%	43,9%	34,1%	65,9%
7	Config/Conhec	6	1,00	1,67	2,67	2,4%	29,3%	17,1%	51,2%	31,7%	68,3%
8	Eventos/Incidentes	3	0,73	1,77	2,50	0,0%	36,6%	22,0%	41,5%	36,6%	63,5%
9	Nivel Srv	3	0,73	1,77	2,50	0,0%	34,1%	29,3%	36,6%	34,1%	65,9%
10	GovTI	6	1,18	1,32	2,50	0,0%	26,8%	26,8%	46,3%	26,8%	73,1%
11	Requisições	-8	0,31	2,03	2,33	12,2%	29,3%	22,0%	36,6%	41,5%	58,6%
12	Arquit./Inov	-8	0,41	1,92	2,33	0,0%	31,7%	26,8%	41,5%	31,7%	68,3%
13	Mudanças	1	0,50	1,67	2,17	0,0%	39,0%	19,5%	41,5%	39,0%	61,0%
14	Versões	-9	-0,06	1,90	1,83	0,0%	34,1%	26,8%	39,0%	34,1%	65,8%
15	Fornecedores	-9	-0,01	1,85	1,83	0,0%	41,5%	24,4%	34,1%	41,5%	58,5%

Quadro 39: Fase 3 - MPGTI – Importância x Responsáveis (Gestão de Serviços e Estratégia de TI)  
Fonte: Dados da Pesquisa

## 6.2.2 Gestão de Projetos de TI

Nesta etapa, optou-se pela abertura das áreas de conhecimento de gestão de projetos, segundo o PMBoK. Com base na média, identificou-se 3 áreas como imprescindíveis (Escopo, Custos e Tempo), 3 outras áreas como classificação Alta, e 4 outras como Média. Nenhuma área recebeu a classificação Baixa ou Não importante. A contabilização por nível de especialista não foi considerada para tal gestão, uma vez que não existiram especialistas em projetos que não no nível 2. Gestão de projetos foi uma das melhores áreas no que diz respeito a ter profissionais adequados, o que não pode ser confundido de que os índices são bons. Ficou posicionada de uma maneira mais central na escala de prioridades.

Três áreas de projeto foram identificadas como imprescindíveis: Escopo, Custos e Tempo. Isto pode se explicar principalmente se considerar-se três aspectos importantes: 1) Gestão de Finanças é prioridade em termos de processos, assim, lidar com custos é fundamental; 2) A má gestão do tempo pode aumentar significativamente os custos de um projeto, portanto, Gestão de Finanças mais uma vez é reforçada; e 3) Especialistas indicaram durante as perguntas abertas as dificuldades no trato com as pessoas, assim, imagina-se possíveis problemas de definição de escopo oriundos de desalinhamento com os solicitantes.

Em contrapartida a área de RH obteve os menores índices de atenção. Talvez não exista crença no ferramental para lidar com pessoas.

GERAL			NIVEL DO ESPECIALISTA					
			N1			N2		
	Qut	Média		Qut	Média		Qut	Média
Escopo	5	4,00	Integração	0		Escopo	5	4,00
Custos	5	3,80	Escopo	0		Custos	5	3,80
Tempo	5	3,60	Tempo	0		Tempo	5	3,60
Qualidade	5	3,00	Custos	0		Qualidade	5	3,00
Comunicações	5	3,00	Qualidade	0		Comunicações	5	3,00
Partes Interessadas	5	2,60	RH	0		Partes Interessadas	5	2,60
Riscos	5	2,40	Comunicações	0		Riscos	5	2,40
Integração	5	2,20	Riscos	0		Integração	5	2,20
Aquisições	5	2,00	Aquisições	0		Aquisições	5	2,00
RH	5	1,60	Partes Interessadas	0		RH	5	1,60
4. IMPRESCINDÍVEL	3		4. IMPRESCINDÍVEL	0		4. IMPRESCINDÍVEL	3	
3. ALTA	3		3. ALTA	0		3. ALTA	3	
2. MÉDIA	4		2. MÉDIA	0		2. MÉDIA	4	
1. BAIXA	0		1. BAIXA	0		1. BAIXA	0	
0. NÃO IMPORTANTE	0		0. NÃO IMPORTANTE	0		0. NÃO IMPORTANTE	0	

Quadro 40: Fase 3 - MPGTI – (Gestão de Projetos)  
Fonte: Dados da Pesquisa

### 6.3 ETAPA 3: SOBRE O DESAFIO DE ADOÇÃO DAS MPGTI

Nesta etapa, com base na revisão bibliográfica e também na experiência adquirida na Fase 2 deste trabalho, durante a entrevista aos profissionais de TI das MEs em solo brasileiro, o pesquisador organizou um roteiro contendo 12 perguntas de característica aberta para servir de guia durante o processo de entrevista desses.

Apesar de registrada como questão 1, foi desconsiderada ao longo das entrevistas, visto que praticamente na primeira parte deste formulário o questionamento já estava respondido a contento.

Para facilitar a análise do pesquisador, após exaustivo processo de investigação dos registros de áudio, todas as respostas foram tabuladas da forma mais objetivo possível, assim, foi possível a equiparação entre os entrevistados, mesmo com perguntas abertas. Obteve-se as seguintes respostas, considerações e indicadores:

*Questionamento 2 (Quadro 41): Você acredita ser possível a adoção destas práticas e processos para empresas deste porte?*

Em 100% dos casos, totalizando 7 respostas, todos afirmaram que SIM, porém, diversificando quanto as considerações adicionais. Dois entrevistados indicaram que as MPGTI devem ser customizadas para que este processo tenha sucesso, já outros 3 entrevistados indicaram cada um uma consideração diferenciada: o desenho do processo desde a origem da empresa; a validade da adoção de tais práticas inclusive para PE (Pequenas Empresas); e a questão de ser não apenas possível, como também imprescindível.

QUESTIONAMENTO	RESP	%	QUT	TOT	CONSIDERAÇÕES	QUT
2. Você acredita ser possível a adoção destas práticas e processos para empresas deste porte?	SIM	100%	7	7	MPGTI Customizadas	2
					Desenhar Processos desde a origem da Organização	1
					Imprescindível	1
					Válido também para PE	1

Quadro 41: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 2  
Fonte: Dados da Pesquisa

*Questionamento 3 (Quadro 42): Já teve esta experiência? Durante quanto tempo? Como foi?*

Em 100% dos casos, totalizando 7 respostas, todos concordaram quem SIM, diversificando as considerações adicionais. Cada entrevistado indicou uma consideração diferente, sendo que 2 destacaram pontos onde tiveram mais dificuldade enquanto 4 outros destacaram os pontos onde tiveram maior facilidade. Com relação as dificuldades, foi apontado o conservadorismo muito forte em um *case* de projetos, enquanto em outro, a questão operacional “enraizada”. No que diz respeito às facilidades encontradas, 1 entrevistado citou a autoridade que lhe foi concedida como instrumento facilitador, outro citou o *Corebusiness* da empresa ser de TI, o que possivelmente tenha facilitado a compreensão e o aceite dos colaboradores, os processos de forma bem desenhados ao longo do projeto auxiliaram muito a outro entrevistado, enquanto para outro, a facilidade ocorreu pelo fato de ter recebido o modelo pronto vindo da matriz da empresa.

QUESTIONAMENTO	RESP	%	QUT	TOT	CONSIDERAÇÕES	QUT
3. Você já teve esta experiência? Durante quanto tempo? Como foi?	SIM	100%	7	7	Dificuldade pelo Conservadorismo	1
					Dificuldade pelo Operacional	1
					Facilidade Pelo <i>Corebusiness</i> ser TI	1
					Facilidade por ter autoridade	1
					Facilidade pelos processos de forma bem desenhados	1
					Facilidade por modelo pronto de matriz americana	1

Quadro 42: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 3  
Fonte: Dados da Pesquisa

*Questionamento 4 (Quadro 43): Quais os principais desafios encontrados?*

Os 7 entrevistados citaram 12 desafios principais. Ser compreendido quando o *Corebusiness* não é TI foi uma dificuldade destacada. Os especialistas frisaram que quando os colaboradores da empresa não “falam” a linguagem da TI, tudo fica mais complexo e o grau de esforço aumenta consideravelmente. A comunicação foi outro fator de grande desafio, citado por 1 especialista, uma vez que entre profissionais de áreas diferentes, com conhecimentos e objetivos diversificados, a dificuldade em encontrar uma linguagem comum é maior. Em outro caso, o entrevistado citou o convencimento da alta direção da empresa sobre os investimentos. Este relatou que a alta direção tinha muita dificuldade de compreender os investimentos financeiros que se faziam necessários para a TI, possivelmente por não compreender claramente os benefícios e o grau de esforço nas implementações. Documentar o processo também surgiu como um grande desafio, principalmente pelo fato de não termos uma cultura orientada ao controle documental eficiente.

Outro entrevistado enfatizou a questão de lidar com os egos dos colaboradores dentro da organização. A busca intensa por um cargo ou posição de destaque entre os colaboradores, manter vantagens sobre os demais, apropriação dos ativos organizacionais e a sensação do poder sobre as pessoas, intensificava tal disputa. Falta de autoridade foi registrada pelo pesquisador a partir do apontamento de um especialista de que a existência de autoridade para ele tenha facilitado o processo. A falta de delegação por parte do gestor de TI foi um dos desafios citados por outro especialista, segundo ele, o gerente era muito centralizador e isto acabava por gerar gargalo na implementação dos processos. Uma das maiores dificuldades citadas por um especialista esteve relacionada à tarefa de conseguir mostrar os benefícios, muitas vezes não visíveis pela organização.

Outro especialista citou que conseguir conter a organização para não exercer pressão exigindo velocidade na implementação é uma tarefa muito árdua. Muitas vezes a empresa na ânsia de obter resultados rápidos, pressiona através de quem não entende com mais profundidade mas detêm poder, o pode gerar consequências graves como a imaturidade dos processos implementados.

De forma muito similar, o tempo para gerar resultados também foi lembrado, afinal, segundo o mesmo, há um fluxo natural a ser seguido e o amadurecimento dos processos requer tempo adequado para seu desenvolvimento. Outro fator de destaque, que já havia sido citado anteriormente neste trabalho, é o desafio da TI deixar de ser operacional, assim como também passar a pensar mais sobre o *business*.



QUESTIONAMENTO	PRINCIPAIS DESAFIOS	QUT
4. Quais os principais desafios encontrados?	Ser compreendido quando o <i>coren</i> não é TI (-)	2
	Comunicação	1
	Convencer Alta Direção sobre investimentos	1
	Documentar processo	1
	Ego das pessoas	1
	Falta de autoridade (-)	1
	Gestor de TI delegar	1
	Mostrar Benefícios	1
	Não fazer tudo ao mesmo tempo	1
	Tempo para gerar resultados	1
	TI deixar de ser operacional	1
	TI pensar o <i>Business</i>	1

Quadro 43: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 4  
Fonte: Dados da Pesquisa

*Questionamento 5 (Quadro 44): Em sua opinião, quais processos são fundamentais para adoção nestas empresas?*

Ao total 13 processos foram citados pelos especialistas, sendo que 2 deles foram citados mais de uma vez. Os processos de Gestão Financeira e Gestão de Mudanças surgiram 2 vezes cada. Além destes, os processos de Catálogo de Serviços, Configuração, Demandas, Escopo, Gestão de Projetos, Governança, Incidentes, Monitoração de Performance, Nível de Serviços, Problemas e Gestão de RH, também foram indicados.

QUESTIONAMENTO	PROCESSOS FUNDAMENTAIS	QUT
5. Em sua opinião, quais processos são fundamentais para adoção nestas empresas?	Financeiro	2
	Mudanças	2
	Catálogo de Serviços	1
	Configuração	1
	Demandas	1
	Escopo	1
	Gestão de Projetos	1
	Governança	1
	Incidentes	1
	Monitorar Performance	1
	Nível de Serviços	1
	Problemas	1
	RH	1

Quadro 44: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 5  
Fonte: Dados da Pesquisa

*Questionamento 6 (Quadro 45): O que pesa neste critério de “fundamental”?*

Os especialistas elencaram 5 fatores principais utilizados como o principal critério de escolha dos processos fundamentais, tendo a necessidade de entrega de resultados e benefícios para a organização ganho destacado lugar ao ocorrer em 3 opiniões. Além deste critério, finanças, limites das empresas, questões organizacionais e riscos, também estiveram presentes no apontamento.

QUESTIONAMENTO	CRITÉRIO PARA DEFINIR O FUNDAMENTAL	QUT
6. O que pesa neste critério de "fundamental"?	Entrega	3
	Financeiro	1
	Limites da Organização	1
	Organizacional	1
	Riscos	1

Quadro 45: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 6  
Fonte: Dados da Pesquisa

*Questionamento 7 (Quadro 46): Qual a influência das pessoas e do comportamental dessas nesta missão?*

Os especialistas destacaram o elevado esforço despendido no trato com as pessoas. Em 6 opiniões registradas, a média obtida foi de que 62% do tempo gasto para adoção de MPGTI estão relacionadas com a gestão de pessoas.

QUESTIONAMENTO	%	QUT
7. Qual a influência das pessoas e do comportamental destas nesta missão?	62%	6

Quadro 46: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 7  
Fonte: Dados da Pesquisa

Um fato curioso é que apesar de maneira unânime os especialistas identificarem os maiores esforços dedicados a gestão com pessoas, os instrumentos de boas práticas relativos ao assunto, foram os menos priorizados. Talvez não exista crença no ferramental para o trato com os recursos humanos.

*Questionamento 8 (Quadro 47): Onde você acredita que existam maiores barreiras/dificuldades, por parte da direção ou da própria TI? Por que? Que barreiras seriam estas?*

Os 7 respondentes analisaram onde residem as principais dificuldades para adoção das MPGTI nas empresas, analisando se por parte de quem deveria “comprar” a ideia, neste caso a alta direção ou por parte de quem deveria “vender”, a área de TI. A maioria dos entrevistados indicou a TI como grande responsável por estas falhas. Ao todo foram 4 apontamentos. De acordo com eles, a TI é muito deficitária de profissionais com capacidade de convencimento, evidenciado pela falta de habilidade em falar a língua dos negócios. Outros 2 especialistas atribuíram as maiores dificuldades para a alta direção e 1 especialista acreditava que ambos tinham parcela igual de dificuldade. Fato curioso é que 100% dos profissionais N1 atribuíram dificuldade para a Alta Direção, enquanto a escolha pela TI, foi 100% de profissionais N2.

QUESTIONAMENTO	MAIORES BARREIRAS PARA CONVENCIMENTO DA ALTA DIREÇÃO	QUT
8. Onde você acredita que existam maiores barreiras/dificuldades, por parte da direção ou da própria TI? Porque? Que barreiras seriam estas?	TI	4
	A própria Alta Direção	2
	Ambos	1

Quadro 47: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 8  
Fonte: Dados da Pesquisa

*Questionamento 9 (Quadro 48): Você percebe o acúmulo de papéis e responsabilidades destes processos na TI? Em quais?*

Dos 7 especialistas, todos concordaram que SIM, os papéis e responsabilidades são sempre acumulados em empresas deste porte, destacando 4 grupos: Gerenciamento de Projetos, Governança, Incidentes/Problemas/Mudanças/Configurações e demais processos acumulados.

QUESTIONAMENTO	RESP	%	QUT	TOT	PAPÉIS & RESPONSABILIDADE ACUMULADOS	QUT
9. Você percebe o acúmulo de papéis e responsabilidades destes processos na TI? Em quais?	SIM	100%	7	7	Gerenciamento de Projetos	1
					Governança	1
					Incid., Probl., Mudan. e Config.	1
					Todas as demais juntas (exceto a 3 anteriores)	1

Quadro 48: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 9  
Fonte: Dados da Pesquisa

*Questionamento 10 (Quadro 49): Quando adotadas tais práticas, qual sua percepção, mais de forma estratégica ou simplesmente operacional?*

Dos 7 especialistas, todos indicaram o modo operacional, porém 1 deles também indicou o estratégico.

QUESTIONAMENTO	ADOÇÃO ESTRATÉGICA OU OPERACIONAL	QUT
10. Quando adotadas tais práticas, qual sua percepção, mais de forma estratégica ou simplesmente operacional?	Operacional	6
	Ambos	1

Quadro 49: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 10  
Fonte: Dados da Pesquisa

*Questionamento 11 (Quadro 50): A adoção pode trazer malefícios não intencionais? Quais?*

Dos 7 entrevistados, 85,71%, representados por 6 especialistas, acreditam que SIM, involuntariamente a adoção das MPGTI podem trazer malefícios que devem ser tratados de forma eficaz. Dentre tais malefícios, a burocratização de processos ganhou destaque especial aparecendo por 2 vezes. Para eles, não há como não aumentar o nível de burocratização com a adoção dos controles. Eles reforçam a importância de tentar achar o

equilíbrio nesta adoção, ou seja, ter controle sem perder agilidade. O impacto cultural também foi destaque com 2 ocorrências. Segundo os especialistas que apontaram este, a adoção de MPGTI provoca mudanças no ambiente de processos e conseqüentemente na cultural organizacional. Além destes malefícios indicados de forma dupla, outros 4 malefícios foram apontados pelos demais especialistas: Elevação do *Turnover*, consequência natural da mudança organizacional, nas qual colaboradores ou são demitidos ou demitem-se por não haver identificação com a nova identidade da empresa; Frustração pelo não atingimento de metas predefinidas; Utilização do projeto de adoção de MPGTI como justificativa para as falhas individuais, além da morosidade gerada, fato muito próximo da burocratização.

QUESTIONAMENTO	RESP	%	QUT	TOT	MALEFÍCIOS INVOLUNTÁRIOS	QUT
11. A adoção pode trazer malefícios não intencionais? Quais?	SIM	85,71%	6	7	Burocratização	2
					Impacto Cultural	2
					Elevação do <i>Turnover</i>	1
					Frustração (por não atingir metas)	1
					Justificativa para falhas	1
					Morosidade	1

Quadro 50: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 11  
Fonte: Dados da Pesquisa

*Questionamento 12 (Quadro 51): Pelo sua experiência e formação, considerando tais práticas, qual principal conselho daria a estas empresas?*

Como última pergunta do pesquisador aos especialistas, foi solicitado um aconselhamento para as MEs à respeito das MPGTI. Para ilustrar melhor a profundidade do questionamento e seu real objetivo, o pesquisador sempre iniciou a pergunta conduzindo o entrevistado a uma situação hipotética, através do seguinte relato: “Imagine que estamos em uma conversa informal, em um bar por exemplo, e que sou seu grande amigo e também presidente ou dono de uma ME. Durante nossa conversa, comento que estou pensando na adoção de MPGTI na empresa. O que você como meu amigo me diria? Qual conselho você me daria?”.

Obeve-se 10 conselhos, sendo que 2 deles foram repetidos. Acreditar nos modelos/*frameworks* foi o de destaque, mas também surgiram outros conselhos como: Adaptar as práticas e modelos para as novas gerações, permitindo assim melhor aceitação; Adotar com a maior urgência possível; Não o fazer sem apoio consultivo; Errar, mas errar rapidamente para não aumentar os custos; Mapear bem os papéis e responsabilidades antes de qualquer ação; Medir e monitorar constantemente; Monitorar adoção e Planejar a sucessão das pessoas, permitindo assim a perpetuação do organização e dos métodos.

QUESTIONAMENTO	ADOÇÃO ESTRATÉGICA OU OPERACIONAL	QUT
12. Pelo sua experiência e formação, considerando tais práticas, qual principal conselho daria a estas empresas?	Crença nos modelos	2
	Adaptar para novas gerações	1
	Adotar urgentemente	1
	Apoio Consultivo	1
	Errar rápido	1
	Mapear Papéis & responsabilidades	1
	Medir/Monitorar	1
	Monitorar adoção	1
	Planejar Sucessão de Pessoas	1

Quadro 51: Fase 3 - MPGTI – Desafio de adoção – Questão 12  
Fonte: Dados da Pesquisa

#### 6.4 ETAPA 4: SOBRE O IMPACTO COMPORTAMENTAL

De acordo com escala entre “--” (impacto altamente negativo) a “++” (impacto altamente positivo), os especialistas classificaram o quanto o comportamento impacta na adoção das MPGTI. A classificação proposta pelo pesquisador, conforme já mencionado neste trabalho, foi construído a partir das visões apresentadas no referencial teórico: Sistema de Ação Cultural Brasileira (SACB), Traços brasileiros (Traços) e Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO).

GERAL			NIVEL DO ESPECIALISTA						
	Qut	Média	N1		N2			Qut	Média
Adaptabilidade	7	1,57	Flexibilidade	2	1,50	Adaptabilidade	5	1,60	
Harmonia Interp.	7	1,57	Adaptabilidade	2	1,50	Harmonia Interp.	5	1,60	
Identificação c/ Organ	7	1,43	Harmonia Interp.	2	1,50	Identificação c/ Orga	5	1,60	
Flexibilidade	7	1,29	Formalismo	2	1,00	Criatividade	5	1,40	
Conscienciosidade	7	1,29	Conscienciosidade	2	1,00	Conscienciosidade	5	1,40	
Criatividade	7	1,14	Identificação c/ Orga	2	1,00	Flexibilidade	5	1,20	
Personalismo	7	0,14	Criatividade	2	0,50	Personalismo	5	0,40	
Formalismo	7	0,00	Estrangeirismo	2	0,50	Lealdade Pessoal	5	-0,40	
Lealdade Pessoal	7	-0,29	Aventureiro	2	0,50	Formalismo	5	-0,40	
Estrangeirismo	7	-0,43	Lealdade Pessoal	2	0,00	Estrangeirismo	5	-0,80	
Aventureiro	7	-0,57	Personalismo	2	-0,50	Aventureiro	5	-1,00	
Concent.Poder	7	-1,14	Concent.Poder	2	-1,00	Concent.Poder	5	-1,20	
Evitar Conflito	7	-1,43	Jeitinho	2	-1,00	Evitar Conflito	5	-1,40	
Jeitinho	7	-1,43	Evitar Conflito	2	-1,50	Paternalismo	5	-1,40	
Paternalismo	7	-1,57	Postura Espectador	2	-1,50	Jeitinho	5	-1,60	
Impunidade	7	-1,57	Impunidade	2	-1,50	Impunidade	5	-1,60	
Postura Espectador	7	-1,86	Paternalismo	2	-2,00	Postura Espectador	5	-2,00	
2. ++ ALTAMENTE POSITIVO	2		2. ++ ALTAMENTE POSITIVO	3		2. ++ ALTAMENTE POSITIVO	3		
1. + POSITIVO	4		1. + POSITIVO	6		1. + POSITIVO	3		
0. + INDIFERENTE	4		0. + INDIFERENTE	1		0. + INDIFERENTE	3		
-1. - NEGATIVO	4		-1. - NEGATIVO	3		-1. - NEGATIVO	5		
-2. -- ALTAMENTE NEGATIVO	3		-2. -- ALTAMENTE NEGATIVO	4		-2. -- ALTAMENTE NEGATIVO	3		

Quadro 52: Fase 3 - MPGTI – Impacto comportamental  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando analisados os resultados colhidos sem um agrupamento prévio, com base na média, obteve-se um total de 2 comportamentos classificados como “++” (impacto altamente positivo), 4 classificados como impacto “+” (positivo), 4 classificados como “+-” (indiferente), 4 classificados como “-” (impacto negativo) e 3 classificados como “--” (impacto altamente negativo).

Pelo que se pode observar parece haver uma distribuição relativamente equilibrada em termos de impactos. Entretanto, deve-se atentar aos classificados de alguma forma negativa.

## **7. RESULTADOS FASE 4 – As MPGTI Tropicalizadas**

De forma conclusiva, com base nas entrevistas e análises de informações coletadas à luz das MPGTI e de observações com embasamento especialista, o pesquisador apresenta nesta fase praticamente as MPGTI sob olhar Tropicalizado, ou seja, um resumo das principais diretrizes sobre a adoção das MPGTI com a influência brasileira.

### **7.1 ESTRATÉGIA**

Dentre as MEs que compartilham sua estratégia corporativa, mais de 80% delas tem sua TI compartilhando a estratégia específica de área. Este número é bastante significativo se comparado contra o mesmo indicador, porém dentre as MEs que não compartilham. Neste caso, tal índice atinge apenas 40%. Assim, percebe-se a importância de a empresa difundir sua estratégia corporativa, incentivado desta forma, as áreas a pensarem nela e fazerem o mesmo com sua respectiva estratégia.

Em empresas que acusaram divulgar sua estratégia de TI, percebeu-se que os processos, mesmo que operacionais, eram muito mais maduros (mais do que o dobro de casos). Isto possa se justificar talvez pelo fato de que com a estratégia divulgada há um maior envolvimento dos colaboradores, além de uma maior conscienciosidade das ações corretas e relação ao todo. Assim, o processo de amadurecimento ocorre de forma mais natural.

### **7.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE TI**

No estudo ficou em evidência o caráter operacional das MEs. Todos os processos apontados foram classificados de forma operacional pelos profissionais, mesmo que em nível de proatividade. Como comprovado que ao menos metade das empresas não divulgam sua estratégia entre os colaboradores, assim, é questionável o subnível proativo, visto que este tinha como premissa básica o alinhamento das ações de TI com a estratégia corporativa. Quando segregados os dados por nível de empresa, aquelas mais centrais (N2+N3), justamente as que carregam com mais evidência as características de ME, o fator operacional foi mais agudo ainda.

O processo de Gestão de Segurança foi classificado como o processo número 1 dentre a atenção das MEs no que diz respeito às MPGTI. Se observado as informações fornecidas pelo Centro de Estudos, Resposta e Tratamento de Incidentes de Segurança no Brasil (cert.br), a respeito do número de registros de segurança entre os anos de 2014 e 2016, indica aumento significativo, evidenciando a importância do tema na atualidade. Assim, percebe-se que as MEs direcionam seu foco de TI para os assuntos em evidência. Tal fato pode ser considerado como positivo no que diz respeito as ações imediatas, porém, pode ser um ponto de alerta na tratativa de questões que merecem um olhar mais longínquo.

Em consenso com a reflexão anterior, a última colocação foi ocupada pela existência de um processo preocupado com a manutenção da estrutura de Governança de TI. Outra explicação possível para isto talvez possa ser o baixo número de colaboradores nas áreas de TI versus uma cobertura ampla dos processos. Referenciam-se todos os processos, mesmo que com poucos recursos, isto possivelmente conduza as empresas a atuações “rasas” e assim, focadas em pequenas e rápidas entregas operacionais.

É perceptível a inexistência de processos que se julgam imprescindíveis, assim como também processos nenhuma importância. Pode-se concluir que as MEs no Brasil, no que diz respeito às MPGTI, reconhecem sua existência e a importância e assim, as tentam adotar, porém, ao julgarem nenhum processo como imprescindível, dão indícios de que existem outras prioridades.

Com relação em “como deveria ser”, mais especificamente aos processos de Gestão de Projetos, três áreas foram identificadas como imprescindíveis: Escopo, Custos e Tempo. Isto pode se explicar principalmente se considerar-se três aspectos importantes: 1) A gestão financeira é uma das prioridades em termos de processos, assim, lidar com custos é fundamental; 2) A má gestão do tempo pode aumentar significativamente os custos de um projeto, portanto, também a gestão financeira mais uma vez é reforçada; e 3) Especialistas indicaram durante as respostas às perguntas abertas dificuldades no trato com as pessoas, assim, para mitigar tais riscos, possivelmente oriundos de desalinhamento com os solicitantes, escopo ganha importância. Em contrapartida a área de RH obteve os menores índices de atenção. Talvez um indicativo de que não exista crença no ferramental para lidar com pessoas.

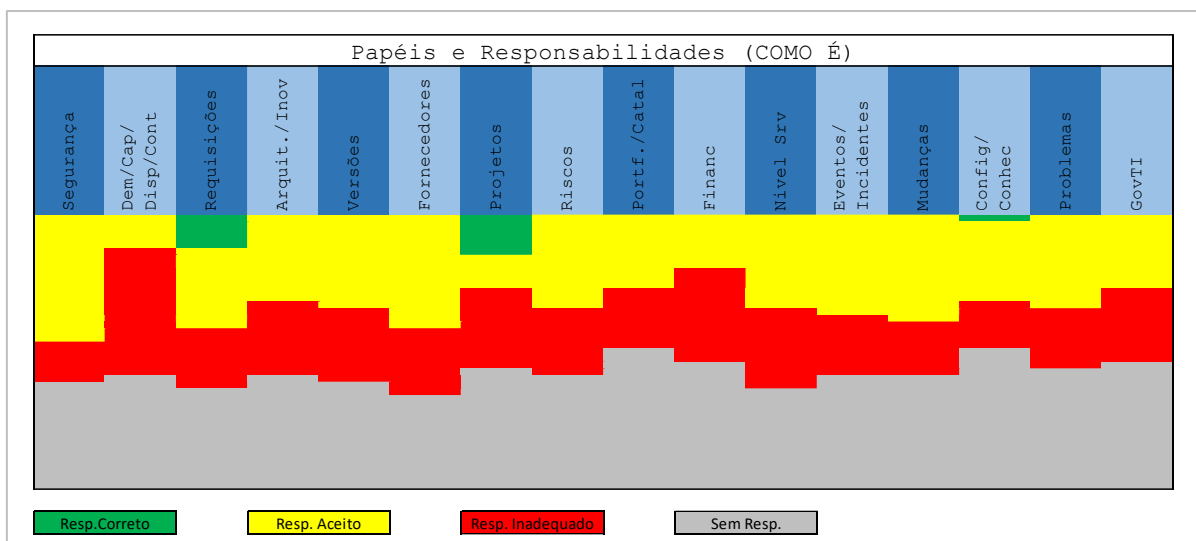
Tendo como premissa a realização de um diagnóstico organizacional de qualidade, o que possivelmente propiciará a devida identificação das reais necessidades organizacionais e por consequência maior amadurecimento dos processos, aconselha-se adotar ações de resultado mais durador. Infelizmente tal operação demanda um certo esforço e principalmente tempo. Considerando ser este um fator identificado como de forte pressão por parte das



empresas, solicitando quase sempre ações de tempo curto, recomenda-se a compreensão e a conscientização de que os resultados colhidos podem chegar em tempo maior, mas em contrapartida, terão efeitos positivamente prolongados e sustentáveis. Tendo em vista o caráter operacional amplamente identificado, um avanço ao nível tático já seria considerado de extremo valor.

### 7.3 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

De acordo com o Quadro 53, menos de 2% dos responsáveis por algum processo de MPGTI são de fato os mais adequados para a posição, enquanto em torno de 30% são considerados apenas como “aceitáveis”. Quase metade dos processos, não são de responsabilidade de qualquer pessoa dentro das MEs.



Quadro 53: Papéis e Responsabilidades (COMO É)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Os cargos que mais desempenham as responsabilidades de MPGTI nas MEs são o Gerente de Infraestrutura e Gerente Geral de TI. Juntos, representa praticamente 1/3 do total de cargos existentes.

Possivelmente por não investirem em profissionais qualificados e com dedicação exclusiva para cada processo, justificado talvez por restrições orçamentárias, nas MEs as atividades acabam sendo concentradas em poucos profissionais, o que pode exercer uma pressão elevada e quem sabe de vida curta destes. Assim, o desafio destes profissionais no acultramento das empresas em investir em boas práticas de mercado, pode ser tornar uma tarefa árdua. Sem recursos, com acúmulos de atividades, sofrendo pressões para entrega e resultados rápidos.

Para os processos considerados mais maduros, com exceção de Gestão de Demanda/Capacidade/Disponibilidade/Continuidade, em comparação aos demais, estes recebem os melhores profissionais como responsáveis. Gestão de projetos tem destaque especial, o que não significa de que os índices sejam bons.

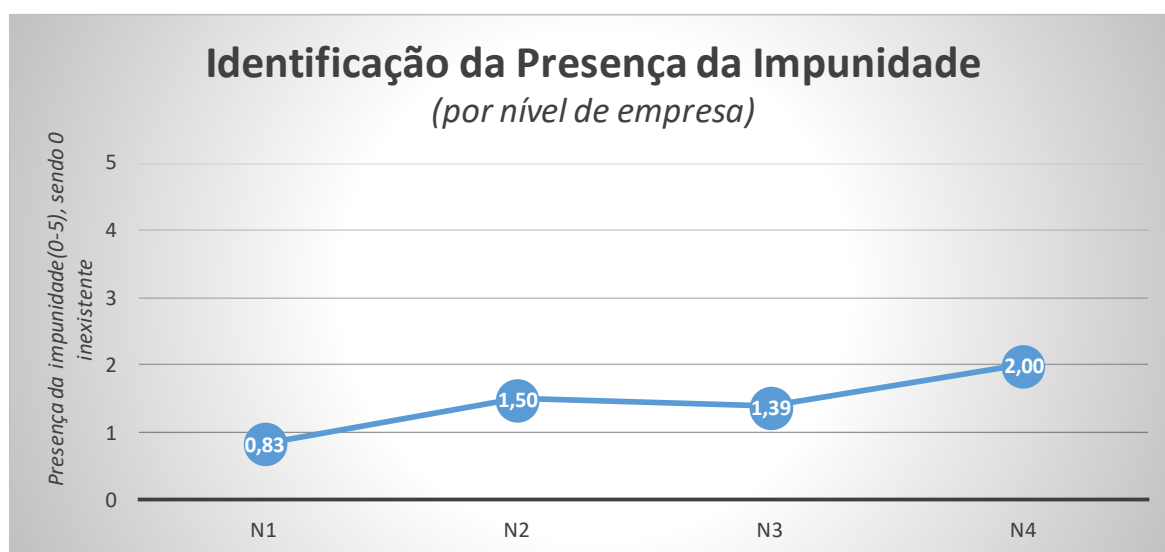
A infraestrutura de TI está mais próxima das MPGTI do que a área de sistemas. Talvez isto explique os constantes conflitos entre as duas frentes de trabalho na TI. Há uma tentativa de imposição de outras práticas por parte de sistemas, principalmente de métodos ágeis. Devops, um exemplo bem atual que proporciona um conflito claro entre as práticas no que diz respeito a controle versus agilidade.

Para o processo de estruturação de Governança de TI, base mantenedora de MPGTI dentro de uma organização, em nenhum momento o mesmo é de responsabilidade de profissional correto e dedicado a isto. Em praticamente metade das MEs o processo não se faz presente de alguma forma oficial. Na outra parte, divide-se a responsabilidade entre um profissional aceitável para a posição enquanto na outra um profissional considerado inadequado. O Gerente Geral de TI é o cargo que mais vezes tem a responsabilidade pela Governança de TI.

Consciente de que os investimentos financeiros principalmente com pessoas possam ser considerados de certa forma bem limitados, em consonância com a consideração estratégica indicada para os processos relativa a priorização dos mesmos, e além das observações anteriores, acredita-se que mesmo sem cobrir de alguma forma todas as disciplinas, mas apenas as prioritárias ao negócio, estas, possam ser conduzidas de maneira mais plena. De certa forma, o resultado desta construção possivelmente aliviará os responsáveis da pressão exercida. Entretanto, tem-se consciência de que viabilizar tal construção estratégica, requer insumos previamente reservados para tal. Assim, torna-se fundamental a conscientização e preparação para este momento.

## 7.4 COMPORTAMENTO

Apesar de o país viver um conflito mais evidente em uma camada da sociedade (governamental/público), as MEs parecem ir na contramão disto tudo no que diz respeito ao critério de impunidade (internamente). Isto fica evidente baseado na informação dos profissionais quando tal critério tenha atingido o índice mais baixo de identificação dentre todas as classes de comportamentos indicadas na pesquisa. Um fator que talvez possa ajudar nesta compreensão é de que possivelmente quanto maior a empresa, maior sua estrutura burocrática e por consequência, maior morosidade em detectar problemas, agir, punir. Outro fator de relevância é o fato de que todos os respondentes são colaboradores de empresas com características privadas, onde a punição costuma ser mais frequente aos casos de não atingimento de resultados satisfatórios.



Quadro 54: Identificação da presença da impunidade (por nível de empresa)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Profissionais mais maduros, como os especialistas entrevistados na fase qualitativa, procuram focar mais em disciplinas que envolvem gestão de riscos e finanças, ou seja, muito mais próximos da linguagem dos negócios.

Em contrapartida, profissionais com menos experiências, as vezes mais entrantes no mercado, perfil similar aos profissionais pesquisados durante a fase quantitativa, acabaram focando muito mais em questões operacionais. Isto ficou muito evidente durante a fase de análise de dados. Exatamente estes processos foram o que obtiveram maior distanciamento entre o “como é” e o “como deveria ser”.

O Quadro 55 apresenta um comparativo entre o comportamental, como ele se manifesta nas MEs (Como é na TI) e qual o impacto dele para a adoção das práticas de gestão de referência deste trabalho (considerando Como deveria ser). Com base nas respostas dos profissionais de TI, 6 comportamentos foram indicados como quase sempre presentes, enquanto outros 10 como presentes às vezes, e restando apenas 1 como raramente existente. Por sua vez, os especialistas de TI indicaram que 3 destes comportamentos possuem impacto altamente negativo para a adoção das MPGTI nas MEs, enquanto 4 outros possuem impacto negativo, 4 com impacto positivo, 2 com impacto altamente positivo e 4 como indiferentes.

REFERÊNCIA	COMPORTAMENTO	COMO É na TI (opinião Profissional)		IMPACTO para GOVTI (opinião Especialista)	
		Nível	Média	Nível	Média
CCO - Wiedenhöft (2016) - Rego (2002)	Identificação c/ Organ.	quase sempre	2,78	+	1,43
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Liderados	Flexibilidade	quase sempre	2,68	+	1,29
CCO - Wiedenhöft (2016) - Rego (2002)	Harmonia Interp.	quase sempre	2,68	++	1,57
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Liderados	Adaptabilidade	quase sempre	2,60	++	1,57
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - PSistemas Líderes	Concent.Poder	quase sempre	2,59	-	-1,14
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Liderados	Criatividade	quase sempre	2,53	+	1,14
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Pessoal	Evitar Conflito	às vezes	2,40	-	-1,43
CCO - Wiedenhöft (2016) - Rego (2002)	Conscienciosidade	às vezes	2,38	+	1,29
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Pessoal	Lealdade Pessoal	às vezes	2,38	+/-	-0,29
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Líderes Traços Brasileiros - Cançado et al. (2013)	Personalismo	às vezes	2,33	+/-	0,14
Traços Brasileiros - Cançado et al. (2013)	Jeitinho	às vezes	2,10	-	-1,43
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Líderes	Paternalismo	às vezes	1,93	--	-1,57
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Líderes Traços Brasileiros - Cançado et al. (2013)	Formalismo	às vezes	1,77	+/-	0,00
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Formal	Postura Espectador	às vezes	1,73	--	-1,86
Traços Brasileiros - Cançado et al. (2013)	Aventureiro	às vezes	1,63	-	-0,57
Traços Brasileiros - Cançado et al. (2013)	Estrangeirismo	às vezes	1,60	+/-	-0,43
Sistema de Ação Cultural Brasileiro - Prates&Barros (1997) - Subsistemas Formal	Impunidade	raramente	1,40	--	-1,57

Quadro 55: Comparativo comportamental

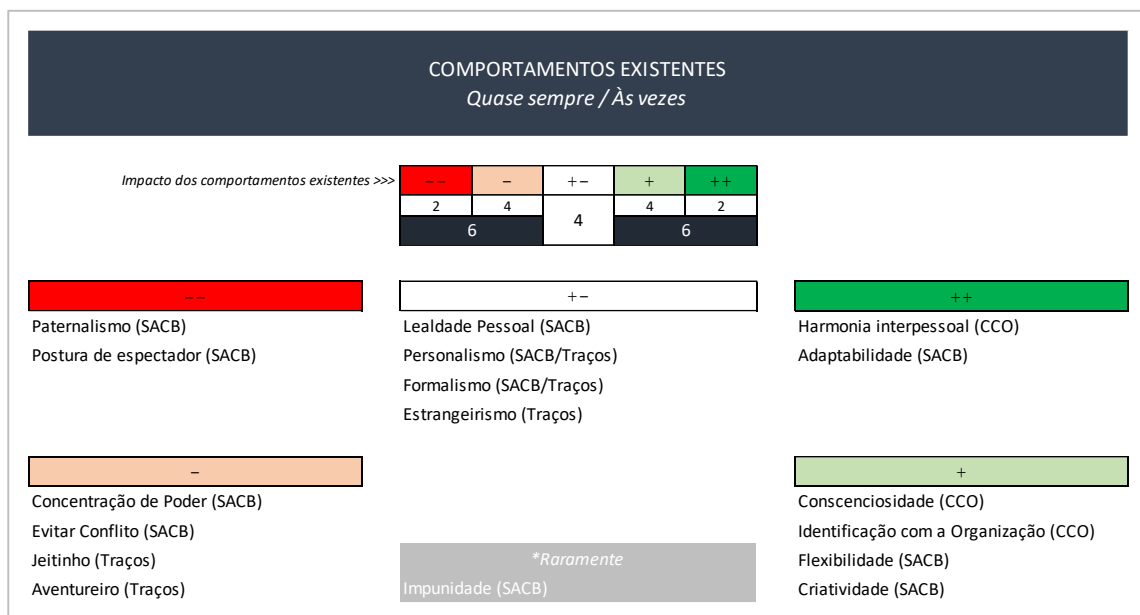
Fonte: Dados da Pesquisa

No Quadro 56 reuniu-se os comportamentos que de alguma forma significativa são considerados existentes (classificados como “quase sempre” ou “às vezes”), cruzando-os com os impactos para adoção das práticas de gestão. Assim percebe-se 6 características comportamentais com alguma intensidade negativa de impacto contra 6 características de intensidade positiva. Outras 5 características elencadas pelos respondentes foram desconsideradas pois ou seu impacto é indiferente (+/-), ou então não se faz presente no comportamento dos colaboradores (raramente).

Por fim para análise comportamental o pesquisador elencou objetivos por conjuntos de práticas. O primeiro conjunto, estratégia, reuniu 3 grandes objetivos. O primeiro deles, contribuir para a construção estratégica (em sua concepção), prevê uma TI já em uma camada

de elevada maturidade, que passaria a contribuir e participar ativamente na construção da estratégia corporativa, muitas vezes sendo ela um dos grandes impulsionadores para gerar diferencial competitivo.

Uma vez tendo a definição estratégica corporativa construída, é necessário que a TI possa entender de maneira plena o que a empresa planejou estrategicamente, tendo ela participado ou não de tal construção. Uma vez que o objetivo anterior tenha atingido sucesso, resta a TI desenhar sua própria estratégia com objetivos alinhados com os corporativos.



Quadro 56: Comparativo comportamental (significativos)  
Fonte: Dados da Pesquisa

O conjunto de projetos reuniu 4 grandes objetivos. Entender o que é desejado é parte fundamental para que qualquer projeto seja bem-sucedido. Segundo o PMI (2011), as práticas existentes no PMBoK dão bastante enfoque nesta tarefa de compreensão. Os processos ligados ao gerenciamento do escopo estão intimamente relacionados a isto. Compreender o que o demandante deseja não é uma tarefa simples. A construção do mesmo também requer cuidados especiais, assim, é fundamental entregar exatamente o que foi pedido, e segundo o PMBoK, nem mais, nem menos, apenas o que foi pedido. De forma complementar a este conjunto, são fundamentais os compromissos com os custos e prazos estimados.

O último conjunto elencado pelo pesquisador foca em objetivos operacionais. O conceito de geração de valor apontado no modelo do COBIT foi o fundamento para tais definições. Segundo o mesmo, gerar valor significa: realizar benefícios com otimização de

riscos e de recursos. Em outras palavras: garantir as entregas necessárias, com o investimento adequado e sem impactos ao negócio.

Sob à luz dos objetivos elencados pelo pesquisador, o paternalismo, identificado pelos especialistas como uma contribuição altamente negativa, traz impactos muito fortes principalmente aos objetivos que tem a entrega como fundamento. A postura paternal, caracterizada por Prates&Barros (1997) com origem na combinação da concentração do poder e do personalismo, muitas vezes evidente através da proteção aos seus “afilhados”, outras, através do chamado “apadrinhamento”, costuma esconder falhas e deficiência pessoais. Assim, como entregar o esperado sem poder contar com o insumo adequado? A postura de espectador foi outro comportamento altamente negativo, e de forma mais impactante, sendo identificada pelo pesquisador, presente em todos os objetivos. Prates&Barros (1997) frisaram a presença do mutismo e baixa consciência crítica, gerando assim por sua vez, baixa iniciativa, fator de maior característica em um comportamento com ausência de ação. A concentração do poder foi elencada em objetivos com o fundamento da entrega e também da construção, uma vez que tal comportamento pode gerar um “receio” de atuação em função de quem esteja envolvido na ação. O questionamento “Quem sou eu perante ele? ”, pode ser uma constante para quem deseja contribuir, mas de certa forma é impedido de. Já o comportamento evidenciado por evitar conflitos poderia ter um aspecto positivo elevando o clima de bem-estar entre as pessoas, entretanto, a partir do momento em que as decisões são proteladas, como construir ou entregar de fato? O famoso “jeitinho brasileiro” é outro comportamento que poderia ter aspectos positivos, afinal, vários autores sempre citaram este famoso “jogo de cintura” do brasileiro em lidar com situações problemáticas que requeiram soluções paliativas de curto-prazo. Cançado et al. (2013) evidenciaram em muito tal comportamento. Entretanto, conforme através das pesquisas, tanto por parte dos profissionais que apontaram como é, como também dos especialistas que identificaram os impactos, o brasileiro costuma exercer tal característica de forma tão forte que acaba por transformar-se em “malandragem”. Assim, todos objetivos que tem por fundamento a entrega, com exceção das entregas “curtas” ou “rápidas”, são fortemente impactados. Conclui-se que o profissional de TI brasileiro é bom em resolver problemas de forma rápida, entretanto, problemas que possivelmente ele mesmo os criou. Como último comportamento identificado de forma negativa, o espírito aventureiro também deixa sua contribuição principalmente em ações que requeiram maior planejamento ou comprometimento de médio longo prazo.

Todos os comportamentos relacionados à CCO, evidenciados no estudo de Wiedenhöft (2016) foram elencados de forma positiva com relação ao impacto. A conscienciosidade, que

também reflete na execução de uma atividade com uma postura que muitas vezes ultrapassa o comportamento esperado, pode ser considerada uma grande impulsionadora de entregas. A identificação com a organização é outro fator positivamente fundamental, principalmente para aquelas atividades que requeiram conhecer bem a organização, assim como tomar medidas de forma plena. A harmonia interpessoal é o último fator de origem da CCO identificada nesta pesquisa de forma muito positiva, afinal, em todas as ações que requeiram um trabalho em grupo, ter harmonia facilita seu desenvolvimento e fluidez. De forma complementar ainda existem mais 3 comportamentos de impacto positivo para a empresa e todos oriundos do trabalho de Prates&Barros (1997). A flexibilidade e a criatividade deixam suas marcas positivas, principalmente onde tem-se os fundamentos da criação e também da entrega. Talvez se tenha no brasileiro estes expoentes em relação a outras nacionalidades em virtude das dificuldades provenientes de um país com economia tipicamente de 3º mundo. Da mesma forma a adaptabilidade pode ter amadurecido no trabalhador brasileiro. Esta, indicada pelo pesquisador como impacto positivo em todos os objetivos, independentemente do fundamento ou conjunto. O quadro 57 apresenta um resumo do cruzamento do comportamento com o conjunto de objetivos elencados pelo pesquisador.

Conjunto	Objetivo	Fundamento	Paternalismo (SACB)	Postura de espectador (SACB)	Concentração de Poder (SACB)	Evitar Conflito (SACB)	Jeitinho (Traços)	Aventureiro (Traços)	Consciosidade (CCO)	Identificação com a Organização (CCO)	Flexibilidade (SACB)	Criatividade (SACB)	Harmonia interpessoal (CCO)	Adaptabilidade (SACB)
			-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	++	++
Estratégia	Contribuir para a construção estratégica (em sua concepção)	Construção		✓		✓				✓		✓		✓
	Entender a estratégia Corporativa construída	Conhecimento		✓	✓						✓			✓
	Entregar a porção da TI para garantir os objetivos estratégicos corporativos	Entrega	✓	✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓
Projetos	Entender o que é desejado	Conhecimento		✓	✓					✓	✓			✓
	Entregar o que foi pedido (nem mais, nem menos)	Entrega	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
	...dentro do custo estimado	Entrega	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Operação	...dentro do prazo estimado	Entrega	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Gerar valor: Realizando Benefícios (reativamente)	Entrega	✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓
	Gerar valor: Realizando Benefícios (proativamente)	Entrega	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Gerar Valor: otimizando riscos	Entrega	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Gerar Valor: otimizando recursos	Entrega	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓

Quadro 57: Impacto comportamental para os objetivos de TI  
Fonte: Dados da Pesquisa

De forma conclusiva, entende-se que as reações comportamentais, mesmo que sofrendo interferências de outras culturas muitas vezes de origem das organizações

mantenedoras, ainda sim, são frutos da cultura nacional existente, legitimadas pelas políticas, normas e procedimentos organizacionais, mesmo que em caráter não oficial. Assim, desconsiderar tal fato e simplesmente recomendar a introdução de uma nova orientação comportamental torna-se utopia. Sabendo-se dos impactos tanto positivos quanto negativos do comportamental na adoção de práticas de gestão de TI, mundialmente reconhecidas por seus benefícios, e levando em conta o nível de imaturidade das MEs, evidenciadas por esta pesquisa, recomenda-se atenção especial principalmente aquelas que possam trazer impacto negativo. Assim, evitar contratações que mantenham proximidade de laços afetivos e um certo grau de parentesco ou amizade, é golpe forte contra o paternalismo; adotar uma política de bonificação, porém racional e justa, torna-se combustível para eliminar a postura de espectador; não incentivar a adoção de ações paliativas, mas, em contrapartida, reconhecer e incentivar atitudes cada vez mais profissionais, são ações recomendadas. Além disto, garantir que a impunidade se mantenha em estado de raridade, parece ser preponderante para o avanço das MEs.



## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que esta pesquisa tenha atendido seu propósito, uma vez que a realização deste estudo possibilitou a criação de diversas diretrizes estratégicas para as MEs presentes em solo brasileiro no que diz respeito a adoção das MPGTI, levando fortemente em consideração suas limitações, principalmente em caráter financeiro.

Quanto aos objetivos específicos, entende-se que também foram atingidos.

Os processos integrantes das MPGTI escolhidas como referência deste trabalho, foram devidamente mapeados, tendo seus objetivos sido identificados, suas ações prioritárias tendo sido destacadas, assim como também as práticas e responsáveis adequados.

Através das entrevistas quantitativas com profissionais de TI atuantes em empresas foco, conseguiu-se ter uma clareza do cenário atual. Informações importantes como os responsáveis, práticas existentes, seu grau de maturidade, o apetite da empresa pelas mesmas, o interesse em evoluir e o comportamental da equipe de TI, foram explicitadas.

Por fim, proporcionado por entrevistas qualitativas direcionadas à *experts* oficialmente reconhecidos pelas organizações mantenedoras das MPGTI, foi possível um mapeamento claro da relevância dos processos, além da identificação dos principais desafios para adoção dos mesmos nestas empresas, bem como o impacto comportamental da equipe nesta tarefa.

Assim, construiu-se importantes diretrizes para a elaboração estratégica das MEs no Brasil, como:

- Distribuir informações entre os colaboradores: Sabendo-se que empresas que compartilham sua estratégia corporativa tiveram melhores índices de maturidade nos processos de gestão de TI, assim como as empresas que não compartilham a estratégia de TI, tendem a ser mais operacionais nesta área, compartilhar o que for possível é fundamental. Possivelmente devido ao distanciamento do poder, fator característico no Brasil, este fato ocorre menos do que em outros países mais desenvolvidos.

- Investir em profissionais qualificados: As MEs não costumam investir em profissionais adequados para os processos de TI, talvez por restrições orçamentárias. Apesar de todos os processos existirem de alguma forma, mesmo que em estágio embrionário às vezes, menos de 2% dos responsáveis por estes são considerados corretos, enquanto apenas 30% são aceitáveis, restando aos demais processos de responsabilidade de profissionais

considerados inadequados. Aos demais não há qualquer responsável. Assim, as atividades são concentradas em poucos profissionais, o que pode exercer uma pressão elevada e quem sabe vida curta aos mesmos. O desafio de tais no acultramento das empresas em investir em boas práticas de mercado, pode ser tornar uma tarefa árdua. Sem recursos, sem maturidade nos processos, com acúmulos de atividades, sofrendo pressões para entrega e resultados rápidos, tem-se conseqüentemente ineficiência e baixos índices de assertividade.

- Priorizar processos: com um comportamento típico das MEs em tentar fazer de tudo um pouco, porém, com recursos limitados, é preponderante a priorização. Identificar o que é prioritário com um olhar estratégico (médio e longo prazo), é fundamental para garantir efetividade dos resultados.

- Gerir pessoas: Apesar do alto índice de energia envolvida com pessoas, pouco se utiliza o ferramental para gerir este aspecto. Parece não haver crença neste. Assim, torna-se importante encontrar e adotar técnicas que facilitem o gerenciamento e otimizem o tempo, buscando melhores resultados para a empresa.

- Estabelecer comunicação adequada entre a TI e o negócio: atenção especial para que a comunicação seja eficaz, estabelecendo uma linguagem acessível e de fácil fluidez, em especial nas MEs que não tem TI como *Corebusiness*.

- Atenção à burocracia gerada de forma não intencional: a adoção das MPGTI trazem benefícios reconhecidos pelos especialistas. Entretanto, deve-se dar atenção aos impactos principalmente relativos a mudanças culturais. Estes, podem gerar instabilidade, incertezas e principalmente burocracia exagerada.

- Subir ao menos para o nível tático: preponderante para o sucesso da empresa pensar além do nível operacional, que por sua vez gera ações sempre curtas e sem planejamento, de resultados fracos estrategicamente, caracterizados por falta de sustentabilidade. Considerando que as TIs das MEs no Brasil, em sua grande maioria atuam exclusivamente em caráter operacional, certamente esta ação irá gerar valor competitivo.

- Aumentar o profissionalismo: Incentivar comportamentos considerados profissionais, evitando posturas inadequadas. Como exemplo da inadequação, o paternalismo, que costuma esconder falhas e deficiência pessoais, dificultando a entrega necessária uma vez que os insumos não são adequados.

- Focar projetos em Escopo, Custos e Tempo: para garantir o sucesso nas iniciativas de projetos, várias áreas de conhecimento e práticas relativas podem ser adotadas, mas, em virtude de limitações da empresa, o controle de escopo, custos e tempo ganha força prioritária.

- Elevar a maturidade da Governança de TI: mesmo em estruturas menores, é importante que as MEs pensem mais sobre governança de TI. Afinal, ela é responsável por manter as boas práticas, refletindo em como elas devem ser adotadas para a organização. Saiba-se que apenas seguir o que o mercado indica não é garantia de sucesso. Com isto, deve-se utilizar uma das principais características das MPGTI que é a adaptabilidade, ou seja, customizá-las para as necessidades de cada negócio.

Acredita-se que com uma estratégia corporativa mais madura, contemplando atenção especial à Tecnologia da Informação, as MEs podem se destacar diferencialmente no mercado.

## **8.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Em proposição inicial escolheram-se profissionais com conhecimento prévio em MPGTI para que fossem os respondentes das pesquisas que tinham por objetivo identificar o cenário atual sobre práticas de gestão de TI em MEs presentes em solo brasileiro. Entretanto, em alguns casos percebeu-se no decorrer de que tais profissionais, mesmo sendo considerados portadores de uma porção privilegiada de conhecimento, ainda assim apresentaram dificuldades no que tange ao entendimento da camada tática e estratégica. Desta forma, alguns posicionamentos considerados maduros pelos mesmos talvez possam sofrer certo grau de distorção.

Em organizações onde o *Corebusiness* é Tecnologia da Informação, o entendimento dos respondentes talvez possa se confundir ao avaliar quem da TI esteja envolvido na “sustentação operacional”, misturando-os aos demais colaboradores.

Apesar de alguns aspectos e respostas em muitas oportunidades condicionarem a pensar empresas genéricas, o foco da pesquisa foi o de ME, presentes em solo brasileiro. Se utilizados para outras empresas, deve-se ter atenção para algumas particularidades.

## **8.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Espera-se o desdobramento desta pesquisa em trabalhos futuros, considerando que muitos temas e dúvidas não foram abordadas. Assim, algumas sugestões evolutivas são apresentadas como por exemplo: Ampliar o estudo para as grandes empresas; Abordagem de outras práticas de gestão como referencial e Foco em empresas públicas, onde possivelmente o fator comportamental possa ser significativamente diferenciado.

Outra oportunidade futura de pesquisa originada a partir deste trabalho seja a de estudar outras culturas que não a brasileira. Sem dúvida alguma, tal efeito comparativo irá coletar informações de elevado valor no desenvolvimento das organizações no que diz respeito à gestão de TI.

Além disto, ficam sugestões de hipóteses a serem desenvolvidas em possível tese de doutorado, com o enfoque de estudo de outras culturas nacionais também.

H1: A adoção das práticas e processos de gestão e GOVTI, de referência mundial, são fortemente influenciadas pela cultura comportamental local dos indivíduos.

Acredita-se que a forma como são adotadas as melhores práticas de gestão de TI, ou os famosos *Frameworks*, que são a base dos modelos de GOVTI, são influenciadas de forma brusca pela cultura local, independentemente da nacionalidade, desde que, diferente da de origem das práticas.

H2: Culturas latinas priorizam os processos com menor esforço e que tendem a resultados rápidos.

Acredita-se que países de cultura latina, como o Brasil, priorizem a adoção dos processos que considerem menor esforço e dedicação, sempre com o enfoque em resultados rápidos e ações reativas ao invés de proativas.

H3: A utilização de um modelo de customização como guia na adoção das melhores práticas, facilitará este desafio.

Acredita-se que a utilização de um modelo de customização como guia para a adoção das melhores práticas mundiais de gestão de TI, irá facilitar a adoção dos *Frameworks* mundiais, uma vez que este irá considerar fatores culturais da equipe, como suas habilidades e limitações, proporcionando assim resultados mais positivos.

## REFERÊNCIAS

AVGEROU, C. (2000). IT and organizational change: an institutionalist perspective. *Information Technology & People*, v.13, n.4, p.234-262.

AVGEROU, C. (2008). Information systems in developing countries: a critical research Review. *Journal of Information Technology*, v.23, p.133-146.

AVGEROU, C. *Information systems and global diversity*. Oxford University Press, New York, 2002.

AVGEROU, C. The significance of context in information systems and organizational change. *Information Systems Journal*, n.11, p.43-63, 2001.

BARDIN, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa.

BARTENSCHLAGER, J & GOEKEN M. (2010). IT strategy Implementation Framework - Bridging Enterprise Architecture and IT Governance. *Proceedings: Sustainable IT Collaboration Around the Globe*. 16th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2010, Lima, Peru, August 12-15.

CALDAS, M.; WOOD, T. Antropofagia organizacional. In: ENCONTRO ANNUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais Eletrônicos...Foz do Iguaçu: ANPAD*, 1998. 1CD.

CARR, N. G. IT doesn't matter. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 5, p. 5-12, maio 2003.

CHASE, N. (2008). An exploration of the Culture of Information Technology: Focus on Unrelenting Change. *Journal of Information, Information Technology, and Organizations*, v.3, p. 135-150.

CHOE, J. (2004) "The Consideration of Cultural Differences in the Design of Information Systems", *Information & Management*, n. 41, p. 669-684.

CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DE CLIENTES. BNDES. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: 09 Set. 2017.

CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS. SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 09 Set. 2017.

DASGUPTA, M. GUPTA, R. & SHARAY, A. (2011) "Linking Technological Innovation, Technology Strategy and Organizational Factors", *Global Business Review*.

DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. (1983).The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, n.2, p.147-160.

DONATTO, R. ; TESTA, M. G. ; LUCIANO, Edimara MEZZOMO . Dimensão Distância do Poder de Cultura Nacional e o Desenvolvimento Distribuído de Software'. In: Americas Conference on Information Systems, 2013, Chicago. *Annal of XVIII Americas Conference on Information Systems*, 2013.

EDEPHONCE N. NFUKA, LAZAR RUSU, (2011) "The effect of critical success factors on IT governance performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 Issue: 9, pp.1418-1448

ENTENDA O QUE É TROPICALIZAÇÃO. FOLHA DE SAO PAULO. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/veiculos/cv27069907.htm>>. Acesso em: 04 Jun. 2017.

ERNST, H. (2002). Success Factors of New Product Development: A Review of the Empirical Literature. *International Journal of Management Reviews*, v.4, n.1, p. 1-40.

EVANSCHITZKY, H. EISEND, M. CALANTONE, R. J. & Jiang, Y. (2012). Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. S1, p. 27-31, 2012.

FLICK, U. (2009). *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Foundations of IT *Service Management with ITIL 2011: ITIL Foundations Course in a Book* 2nd ed. Edition; ITILyaBrady.com; 2013

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

GASNIER, D.G. *Gerenciamento de projetos*. 2.ed. São Paulo: IMAM, 2001

GIBBS, G. R. (2009). *Analysing Qualitative Data*. London: Sage Publications.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, S. Vieira, M. M. F. & CARVALHO, C. A. (2005). *Universidades e desenvolvimento local: uma abordagem institucional*. Porto Alegre: Sagra-Luzzato.

GREMBERGEN, Wim Van; DE HAES, Steven. *Cobit's Management Guidelines Revisited: The KGIs/KPIs Cascade*. *Information Systems Control Journal*, 2005.

GREMBERGEN, Wim Van; DE HAES, Steven. *Measuring and Demonstrating the Value of IT*. IT Governance Institute. USA, 2005.

HAMPDEN-HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. *The seven cultures of capitalism: value system for creatin wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*. London: Piatkus. 1994.

HAIR, J. J. HULT, G. RINGLE, C. & SARSTEDT, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: the software of the mind*. London: McGraw Hill, 1991.

HOFSTEDE, G (2014). *Cultural Tools: Country comparison*. The Hofstede Centre. Disponível em <<http://geert-hofstede.com/germany.html>> Acesso em 16/04/2014.

HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London, England: SAGE.

HUI, B. S. (1978). *The Partial Least Squares Approach to Path Models of Indirectly Observed Variables With Multiple Indicators*. Tese de Doutorado. USA: Universidade de Pennsylvania.

ISACA; *Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização*; ISACA; Rolling Meadows, USA; 2012

JAEGER Neto, J. I., LUCIANO, E. M., BECKER, C. A., & TESTA, M. G. (2009). A percepção dos gestores de TI em relação às práticas de governança de TI adotadas em empresas do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*

JANSSEN, Luis. A. ; LUCIANO, EDIMARA MEZZOMO ; TESTA, MAURICIO GREGIANIN . The influence of organizational culture on IT Governance: perception of IT managers from Latin American companies. In: 46th Hawaiian International Conference on System Sciences, 2013, Maui, Hawaii. *Proceedings of 46th Hawaiian International Conference on System Sciences*, 2013.

JOSÉ ROBERTO PEREIRA<sup>1</sup>; AIRTON CARDOSO CANÇADO<sup>2</sup>; FLÁVIA OLIVEIRA RODRIGUES <sup>3</sup>; EDMILSON EDUARDO SILVA; *Cultura organizacional e cultura brasileira: compreendendo as fragilidades do cooperativismo brasileiro*; *Revista NAU Social* - v.4, n.6, p. 61-81 Maio/Out 2013

KAPPOS, A., ET. AL. (2008). A Three-Perspective Model of Culture, Information Systems, and Their Development and Use. *MIS Quarterly*, v. 32 n. 3, p. 601-34, Set.

LARMAN, C. & VODDE, B. (2010). *Practices for Scaling Lean & Agile Development: Large, Multisite, and Offshore Product Development*. Boston: Pearson Education.

LEIDNER, D. & KAYWORTH, T. (2006). A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*, v. 30, n. 2; p. 357, jun.

LUCIANO, Edimara Mezzomo ; TESTA, MAURICIO GREGIANIN . Controles de Governança de Tecnologia da Informação para a terceirização de processos de negócio: Uma proposta a partir do COBIT. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)*, v. 8, p. 237-262, 2011.

LUNARDI, G.; BECKER, J. & MAÇADA, A. (2010). Impacto da Adoção de Mecanismos de Governança de TI no desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *Revista de Ciências da Administração*. v. 12, n. 28, p. 11-39, set/dez.

MAÇADA, A. C. G., & FARIA, F. A. (2011). Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, 51(5), pp.440-457.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada - 6ª Ed.* 2011 - Porto Alegre: Bookman, 2006

MACDONALD, I. (2005). *Making Strategy Operational*. *Bests. Rev.* 105(9).

MAHONEY J. (2012). *Briefing for IT Leaders: Tomorrow's Trends and Today Decisions*, *Gartner Management Review*, (46)2, 26-34.

MANSUR, Ricardo. *Governança de TI: Metodologias, Frameworks e Melhores Prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCOULIDES, A & HECK, R. (1993). "Organizational culture and performance: Proposing and testing a model". *Organization Science*, n.4, p.209-225.

MARK, S. & KARAHANNA, E. (2006). The Role of Espoused National Cultural Values in Technology Acceptance. *MIS Quarterly*, v. 30. n. 3, p. 679-704, Set.

NFUKA, E. N. & RUSU, L. (2011). The effect of critical success factors on IT governance performance. *Industrial Management & Data Systems*. 111(9), 1418-1448.

PATAS, J. BARTENSCHLAGER, J. & GOEKEN, M. (2011). The Impact of IT Resources on the IT Business Value: Evidence From a Systematic Literature Review. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, 2:48-62.

PATTIKAWA, L.; VERWAAL, H., & COMMANDEUR, H R. (2006) Understanding new product project performance. *European Journal of Marketing*, v. 40, p.1178 – 1193.

PEREIRA, G. V. ; LUCIANO, Edimara MEZZOMO ; MORON, Marie Anne M. ; DANIEL, V. M. . Information Technology Governance Practices Adoption through an Institutional Perspective: the Perception of Brazilian and American CIOs. In: 46th Hawaiian International Conference on System Sciences, 2013, Maui, Hawaii. Proceedings of 46th Hawaiian International Conference on System Sciences, 2013.

PETERSON, R. R. (2004). Information governance: an empirical investigation into the differentiation and integration of strategic decision-making for IT. Tilburg University, The Netherlands.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER K. L.(1993) *Journal of Management Information Systems*. v. 10, n. 2, p. 75-105.

PMBOK Guide; A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide) - 5th Edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, 2013.

PRATES, M.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

SAMBAMURTHY, V. & ZMUD, R. W. (1999). Arrangements for information technology governance: A theory of multiple contingencies. *MIS Quarterly*, (23)2, 261-290.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, CarloS FERNÁNDEZ; LUCIO, PILAR BAPTISTA. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTILLI, Eduardo B. ; LUCIANO, Edimara Mezzomo ; TESTA, MAURICIO GREGIANIN . Gestão de Contratos e sua contribuição para a Governança de Tecnologia da Informação: um estudo de caso em uma indústria brasileira de grande porte. In: III Encontro de Administração da Informação, 2011, Porto Alegre. *Anais do III Encontro de Administração da Informação*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, CARLOS FERNÁNDEZ; LUCIO, Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.



- SCHEIN, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3th. ed. John Wiley & Sons.
- SCHULTZ, C.; SALOMO, S. & TALKE, K. (2013). Measuring new product portfolio innovativeness: How differences in scale width and evaluator perspectives affect its relationship with performance. *Journal of Product Innovation Management*, v.30, n.S1, p. 93-109.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.
- STATIONERY OFFICE; *Itil Lifecycle Suite 5 Vol Set.*, 2nd ed., Editora Stationery Office Books (TSO), 2011.
- STRAUB, D.; KEIL, M. & BRENNER, W. (1997) “Testing the technology acceptance model across cultures: A three-country study”, *Information & Management*, n.33 , p.1-11.
- TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1995.
- TSUI, A; NIFADKAR, S. & OU, A. (2007). “Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations”, *Journal of Management*, V.33, N.3, p.426-478.
- VAN GREMBERGEN, W, & DE HAES, S. (2009). *Enterprise Governance of Information Technology*. New York.
- VAN GREMBERGEN, W., DE HAES, S. & GULDENTOPS, E. (2004). Control and governance maturity survey: establishing a reference benchmark and a self-assessment tool, *Information Systems Control Journal*, (6), 32-35.
- VINCENT, L.; BHARADWAJ, S. & CHALLAGALLA, G.( 2004). *Does Innovation Mediate Firm Performance? A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation*. Atlanta GA Georgia Institute of Technology.
- WEILL, P. & ROSS, J.W. (2004) *How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business Schools Publishing.
- WEILL, P. (2004) “Don’t just lead govern: how top-performing firms govern IT”, *MIS Quarterly Executive*, v. 3, n. 1, p. 1-17.
- WESTERMAN, George; HUNTER, RICHARD. *O Verdadeiro Valor de TI: Como transformar TI de um centro de custos em um centro de valor de competitividade*. São Paulo: M. Books, 2011.
- WESTERMAN, G., MITRA, S. & SAMBAMURTHY, V. (2010). *Taking Charge of the IT Value Conversation*. Center for Information Systems Research. MIT Sloan School of Management. Boston, Massachusetts.
- WIEDENHÖFT, G. & KLEIN, R. H. (2013). Identification of Mechanisms to Support the Objectives and Principles of IT Governance according to a practitioners’ perspective. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 12, n. 2, p.01-28. Mai/Ago.
- WIEDENHÖFT, G.; Luciano, E. M. & TESTA, M. G (2013). *Adoção de Mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação: uma Visão sobre as Expectativas e Variáveis Consideradas por Profissionais da Área*. Proceedings ENAPAD 2013. Brazil, Rio de Janeiro.

WIEDENHÖFT, G.; Luciano, E. M. & TESTA, M. G (2014) An Indicators-based Approach to Measure Information Technology Governance Effectiveness: A Study With Brazilian Professionals. Paper accepted to be published in Proceedings of the 22nd ECIS – European Conference on Information Systems, 2014. ISRAEL , Tel Aviv.

APÊNDICE A – TABELA DE APOIO PARA A FASE 1 DA PESQUISA

MPGTI	GRUPO DE PROCESSOS	PROCESSOS	OBJETIVOS	
SRV (ITIL)	ESTRATÉGIA	Ger. Financeiro	Processo responsável por gerenciar os requisitos de orçamento, contabilidade e cobrança de um	
		Ger. Portfólio	O processo responsável por gerenciar o portfólio de serviço. O gerenciamento de portfólio de serviço	
	DESENHO	Ger. Demanda	É o processo responsável pela manutenção de um relacionamento positivo com os clientes. O	
		Ger. de Relacionamento de Negócio	Gerencia a informação contida dentro do Catálogo de Serviço. É uma base de dados ou documento	
		Ger. Catálogo de serviços	Responsável por negociar Acordos de Nível de Serviço e garantir que eles sejam cumpridos. O GNS é	
		Ger. Nível de serviços	Processo responsável por garantir que a capacidade de um serviço de TI e a infraestrutura de TI são	
		Ger. Capacidade	Processo responsável por definir, analisar, planejar, medir e melhorar todos os aspectos da	
		Ger. Disponibilidade	Processo responsável pelo gerenciamento dos riscos que podem ter um sério impacto nos serviços	
		Ger. Continuidade de serviços	Processo que garante confidencialidade, integridade e disponibilidade dos ativos de uma organização.	
	TRANSIÇÃO	Ger. Formador	O principal objetivo do Gerenciamento de Mudança é permitir que mudanças que geram benefícios	
		Ger. Mudança	Processo que gerencia, armazena e fornece informações dos ICs e ativos de serviço. Qualquer	
		Ger. Config. Ativos	Processo que planeja a liberação/implantação de pacotes de software/hardware. Define como devem	
	OPERAÇÃO	Ger. Liberação	Processo responsável por coletar, analisar, armazenar e compartilhar conhecimentos e informações	
Ger. Conhecimento		Processo que detecta e analisa eventos e determina ações de controle apropriadas		
Ger. Evento		O principal objetivo do Gerenciamento de Incidentes é restabelecer o serviço de TI aos usuários o mais		
MELHORIA CONTÍNUA	Ger. Problema	Os objetivos principais do Gerenciamento de Problemas são: prevenir incidentes de ocorrência e		
	Ger. Acesso	O processo responsável por permitir que usuários façam uso de serviços de TI, dados ou outros		
		Continuamente alinhar e realinhar os serviços de TI às mudanças de necessidades do negócio.		
	EDM	EDM01: Assegurar o Estabelecimento e Manutenção do Framework de Governança	Analisa e articula os requisitos para a governança corporativa de TI, coloca em prática e mantém	
		EDM02: Assegurar a Entrega de Benefícios	Otimiza a contribuição de valor para o negócio a partir dos processos de negócios, serviços e ativos	
		EDM03: Assegurar a Otimização de Riscos	Assegura que o apetite e tolerância a riscos da organização são compreendidos, articulados e	
		EDM04: Assegurar a Otimização de Recursos	Assegura que as capacidades adequadas e suficientes relacionadas à TI (pessoas, processos e	
		EDM05: Assegurar a Transparência para as partes interessadas	Assegura que a medição e relatórios de desempenho e conformidade da TI corporativa sejam	
		APO	AP001: Gerenciar o Framework de Gestão de TI	Eclarece e mantém a missão e visão da governança de TI da organização. Implementa e mantém
			AP002: Gerenciar a Estratégia	Fornece uma visão holística do negócio e ambiente de TI atual, a direção futura, e as iniciativas
			AP003: Gerenciar a Arquitetura Corporativa	Estabelece uma arquitetura comum que consiste em processos de negócios, informações, dados,
			AP004: Gerenciar a Inovação	Mantém uma consciência de TI e tendências de serviços relacionados, identifica oportunidades de
			AP005: Gerenciar o Portfólio	Executa o conjunto de orientações estratégicas para os investimentos alinhados com a visão de
AP006: Gerenciar Orçamento e Custos			Administra as atividades financeiras relacionadas a TI tanto nas funções de negócios e de TI.	
AP007: Gerenciar Recursos Humanos			Fornece uma abordagem estruturada para garantir a estruturação ideal, colocação, direitos de decisão	
AP008: Gerenciar as Relações			Gerencia o relacionamento entre o negócio e TI de uma maneira formal e transparente, que garanta	
AP009: Gerenciar os Acordos de Serviço	Alinha serviços de TI e níveis de serviço com as necessidades e expectativas da organização.			
AP010: Gerenciar os Fornecedoros	Gerencia serviços relacionados a TI prestados por todos os tipos de fornecedores para atender às			
AP011: Gerenciar a Qualidade	Define e comunica os requisitos de qualidade em todos os processos, os procedimentos e os			
AP012: Gerenciar os Riscos	Identificar continuamente, avaliar e reduzir os riscos relacionados a TI dentro dos níveis de tolerância			
AP013: Gerenciar a Segurança	Define, opera e monitora um sistema para a gestão de segurança da informação.			
ESTRATÉGIA (COBIT)	BAI	BAI1: Gerenciar Programas e Projetos	Gerenciar todos os programas e projetos do portfólio de investimentos em alinhamento com a	
		BAI2: Gerenciar a Definição de Requisitos	Identifica soluções e analisa os requisitos antes da aquisição ou criação para assegurar que eles estão	
		BAI3: Gerenciar a Identificação e Construção de Soluções	Estabelece e mantém soluções identificadas em conformidade com os requisitos da organização	
	BAI	BAI4: Gerenciar a Disponibilidade e Capacidade	Equilibra as necessidades atuais e futuras de disponibilidade, desempenho e capacidade de prestação	
		BAI5: Gerenciar a Implementação de Mudança Organizacional	Maximiza a probabilidade de implementar com sucesso a mudança organizacional sustentável em	
		BAI6: Gerenciar Mudanças	Gerencia todas as mudanças de uma maneira controlada, incluindo mudanças de padrão e de	
		BAI7: Gerenciar Acelere e Transição de Mudança	Acelera e produz formalmente novas soluções operacionais, incluindo planejamento de implementação	
		BAI8: Gerenciar o Conhecimento	Mantém a disponibilidade de conhecimento relevante, atual, válido e confiável para suportar todas	
		BAI9: Gerenciar os Ativos	Gerencia os ativos de TI através de seu ciclo de vida para assegurar que seu uso agrega valor a um	
		BAI10: Gerenciar a Configuração	Define e mantém as descrições e as relações entre os principais recursos e as capacidades	
	DSS	DSS01: Gerenciar as operações	Coordena e executa as atividades e procedimentos operacionais necessários para entregar serviços	
		DSS02: Gerenciar Requisições de Serviço e Incidentes	Fornecer uma resposta rápida e eficaz às solicitações dos usuários e resolução de todos os tipos de	
		DSS03: Gerenciar Problemas	Identifica e classifica os problemas e suas causas-raízes e fornece resolução para prevenir incidentes	
MEAS	DSS04: Gerenciar a Continuidade	Estabelece e mantém um plano para permitir o negócio e TI responder a incidentes e interrupções, a		
	DSS05: Gerenciar Serviços de Segurança	Protege informações da organização para manter o nível de risco aceitável para a segurança da		
	DSS06: Gerenciar os Controles de Processos de Negócio	Define e mantém controles de processo de negócio apropriados para assegurar que as informações		
	MEA	MEAO1: Monitorar, Avaliar e Medir o Desempenho e Conformidade	Coleta, valida e avalia os objetivos e métricas do processo de negócios e de TI. Monitora se os	
		MEAO2: Monitorar, Avaliar e Medir o Sistema de Controle Interno	Monitora e avalia continuamente o ambiente de controle, incluindo auto-avaliações e análises de	
		MEAO3: Monitorar, Avaliar e Medir a Conformidade com Requisitos Externos	Avalia se processos de TI e processos de negócios suportados pela TI estão em conformidade com as	
	INTEGRAÇÃO	IA1: Desenvolver Termo de Abertura	Processo de desenvolver o documento que formalmente autoriza o projeto ou fase.	
		IA2: Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	Processo de documentar as ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os	
		IA3: Dirigir e Gerenciar a Execução	Processo de executar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto.	
		IA4: Monitorar e Controlar o Trabalho	Processo de monitorar e controlar o progresso do projeto de acordo com o Plano.	
		IA5: Realizar Controle Integrado de Mudanças	Processo de revisar, aprovar e controlar solicitações de mudança, bem como manter atualizados os	
		IA6: Encerrar Projeto ou Fase	Processo de finalizar todas as atividades e encerrar formalmente o projeto ou fase.	
		ESCOPO	ES1: Planejar Gerenciamento do Escopo	Processo de planejar como o escopo será definido, validado e controlado.
ES2: Coletar Requisitos			Processo de definir e documentar os requisitos necessários para atender necessidades e expectativas	
ES3: Definir Escopo			Processo de desenvolver uma descrição detalhada do projeto e do produto.	
ES4: Criar EAP – Estrutura Analítica do Projeto			Estrutura Analítica do Projeto é uma subdivisão hierárquica orientada a entregas. Criar a EAP envolve	
ES5: Validar Escopo			Processo de formalizar a aceitação das entregas do projeto.	
ES6: Controlar Escopo			Processo de monitorar e controlar o escopo do projeto.	
TEMPO		ET1: Planejar Gerenciamento do Tempo	Processo planejar como será definido, gerenciado e controlado o cronograma do projeto.	
	ET2: Definir Atividades	Processo de identificar atividades específicas que precisam ser realizadas para produzir as entregas		
	ET3: Definir Sequência de Atividades	Processo de identificar e documentar dependências entre as atividades do cronograma.		
	ET4: Estimar Recursos das Atividades	Processo de estimar tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do		
	ET5: Estimar Durações das Atividades	Processo de estimar o número de períodos de trabalho necessários para realização das tarefas.		
	ET6: Desenvolver Cronograma	Processo de analisar os recursos necessários, restrições do cronograma, durações e sequências de		
	ET7: Controlar Cronograma	Processo de monitorar e controlar o progresso do projeto e a performance de execução do		
CUSTO	EC1: Planejar Gerenciamento dos Custos	Processo planejar como será definido, gerenciado e controlado o orçamento do projeto.		
	EC2: Estimar Custos	Processo de estimar os custos dos recursos necessários para a execução das atividades.		
	EC3: Determinar Orçamento	Processo de agregar custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para		
	EC4: Controlar Custos	Processo de monitorar e controlar o progresso do projeto e a performance de execução do		
	EC5: Planejar Gerenciamento da Qualidade	Processo de identificar padrões, normas ou requisitos de qualidade do projeto e produto, e		
	EC6: Realizar Garantia da Qualidade	Processo de auditar requisitos de qualidade e os resultados das medições de controle de qualidade		
	EC7: Controlar Qualidade	Processo de monitorar e controlar os resultados e as atividades do Plano de Gerenciamento da		
	RECURSOS HUMANOS	HR1: Planejar Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto	Processo de identificar e documentar funções, responsabilidades e habilidades requeridas para a	
		HR2: Mobilizar Equipe do Projeto	Processo para confirmar a disponibilidade dos recursos humanos e obter a equipe necessária para	
		HR3: Desenvolver Equipe do Projeto	Processo de integração e construção da equipe do projeto, bem como melhoria de competências	
		HR4: Gerir Equipe do Projeto	Processo de acompanhar desempenho de membros da equipe, fornecendo feedback e solucionando	
	COMUNICAÇÃO	IC1: Planejar Comunicação	Processo de determinar as necessidades de informações das partes interessadas no projeto para	
		IC2: Distribuir Informação	Processo de tornar disponíveis as informações necessárias aos interessados.	
IC3: Relatar Desempenho		Processo de coleta e distribuição das informações sobre o desempenho e performance do projeto.		
RISCOS	IR1: Planejar Gerenciamento dos Riscos	Processo de definir como serão identificados, analisados e gerenciados os riscos do projeto, incluindo		
	IR2: Identificar Riscos	Processo de determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.		
	IR3: Realizar Análise Qualitativa	Processo de priorização dos riscos por meio da avaliação subjetiva das suas probabilidades de		
	IR4: Realizar Análise Quantitativa	Processo de análise numérica do efeito dos riscos identificados sobre os objetivos gerais do projeto.		
	IR5: Planejar Respostas aos Riscos	Processo de desenvolver estratégias e ações para ampliar oportunidades e reduzir ameaças aos		
	IR6: Monitorar e Controlar Respostas aos Riscos	Processo de monitorar os riscos, implementando as ações do plano de resposta quando necessário.		
AQUISIÇÕES	IA1: Planejar Gerenciamento das Aquisições	Processo de documentar as decisões de aquisição do projeto, definir tipos de contratos e identificar		
	IA2: Conduzir Aquisições	Processo de obter propostas de fornecedores, selecionar fornecedor e formalizar contrato.		
	IA3: Administrar Aquisições	Processo de gerenciar as relações contratuais, fiscalizar e monitorar o desempenho dos contratos.		
	IA4: Encerrar Aquisições	Processo de finalizar formalmente todas as aquisições e contratos do projeto.		
STAKEHOLDERS	IS1: Identificar Stakeholders	Processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que poderiam afetar ou serem afetadas pelo		
	IS2: Planejar Gerenciamento dos Stakeholders	Processo de desenvolver estratégias para engajar efetivamente os stakeholders ao longo do projeto.		
	IS3: Gerenciar Engajamento dos Stakeholders	Processo de gerenciar expectativas e promover o engajamento dos stakeholders em favor do projeto.		
	IS4: Controlar Engajamento dos Stakeholders	Processo de monitorar os relacionamentos com stakeholders do projeto.		







## APÊNDICE D – PESQUISA QUANT – COMPORTAMENTO

5. Comportamento																						
ORG=ok	2. Nível	2.7 Influencia cultural	3. 2 TI Estratégia	Flexibilidade	Adaptabilidade	Criatividade	Evitar Conflito	Lealdade Pessoal	Concent.Poder	Hierarquia	Personalismo	Estrangeirismo	Paternalismo	Postura Espectador	Jeitinho	Aventureiro	Formalismo	Impunidade	Harmonia Interp.	Conscienciosidade	Esp.Iniciativa	Identificação c/ Or
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
x				40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40
				2,68	2,60	2,53	2,40	2,38	2,59	2,48	2,33	1,60	1,93	1,73	2,10	1,63	1,77	1,40	2,68	2,38	2,45	2,78
x	N1			6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
				2,17	1,83	2,33	1,67	1,83	2,50	1,83	2,50	1,00	1,67	1,50	2,83	1,50	1,00	0,83	2,50	2,50	2,33	2,50
x	N2			12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
				2,58	2,58	2,42	2,75	2,92	2,83	2,50	2,42	1,42	1,58	2,00	1,67	1,50	1,75	1,50	3,33	2,50	2,67	2,67
x	N3			18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
				2,78	2,78	2,56	2,17	2,22	2,61	2,72	2,22	2,00	2,11	1,56	2,11	1,72	1,89	1,39	2,39	2,28	2,50	3,00
x	N4			4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
				3,25	3,00	3,00	3,50	2,25	1,67	2,25	2,25	1,25	2,50	2,00	2,25	1,75	2,25	2,00	2,25	2,25	1,75	2,50
x		BR		23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	23	23	23	23	23
				2,61	2,48	2,61	2,65	2,39	2,74	2,39	2,57	1,48	1,96	1,74	2,09	1,70	1,91	1,48	2,74	2,17	2,57	2,61
x		Ot		14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
				2,86	2,79	2,36	1,86	2,29	2,54	2,71	2,00	1,86	2,07	1,79	2,36	1,71	1,71	1,50	2,57	2,57	2,14	3,00
x	N1	BR		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
				1,75	1,25	2,00	1,25	1,50	2,50	1,50	2,25	0,50	1,50	1,25	3,00	1,50	0,67	0,75	2,25	2,25	2,00	2,00
x	N2	BR		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
				2,71	2,57	2,57	3,14	3,00	3,29	2,71	2,86	1,29	1,71	2,29	1,57	1,57	1,86	1,57	3,57	2,57	2,86	2,57
x	N3	BR		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
				2,80	2,80	2,80	2,60	2,40	2,70	2,40	2,50	1,90	2,20	1,40	2,10	1,80	2,10	1,50	2,40	1,90	2,50	2,80
x	N4	BR		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
				3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	1,50	3,00	2,50	2,00	2,50	2,50	2,00	2,00	3,00	2,50	2,50	2,00	3,00	3,00
x	N1	Ot		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
				3,00	3,00	3,00	2,50	2,50	2,50	2,50	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,50	1,50	1,00	3,00	3,00	3,00	3,50
x	N2	Ot		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
				2,25	2,50	2,00	1,75	2,75	2,75	2,75	2,25	2,00	1,75	2,00	2,25	1,75	1,75	1,75	3,00	2,25	2,00	2,50
x	N3	Ot		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
				3,00	2,83	2,17	1,33	1,83	2,50	3,17	1,50	2,17	2,17	1,67	2,33	1,83	1,83	1,50	2,33	2,67	2,50	3,50
x	N4	Ot		2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
				3,50	3,00	3,00	3,00	2,50	2,00	1,50	2,00	0,50	2,50	1,50	2,50	1,50	1,50	1,50	2,00	2,50	0,50	2,00
x			Sim	24	24	24	24	24	23	24	24	24	24	24	24	24	23	24	24	24	24	24
				2,67	2,50	2,46	2,04	2,42	2,39	2,46	2,13	1,50	1,58	1,71	2,13	1,42	1,52	1,13	2,58	2,42	2,29	2,75
x			Não	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
				2,60	2,73	2,73	3,00	2,40	3,00	2,60	2,73	1,80	2,53	1,87	2,20	2,07	2,20	1,93	2,80	2,27	2,60	2,73

## APÊNDICE E – RESPONSÁVEIS

**RESPONSÁVEIS** obs: tabela criada a partir do mapeamento do entrevistado

Cargo	Especialidade
1.1	Diretor
1.2	TI
2.1	Outra área
2.2	TI
2.2	Executivo
2.5	Serviços / Suporte / Help Desk / Monitoração / N1 / N2
2.6	Infra / Sustentação / Técnico / Produção
2.7	Banco de Dados
2.10	Governança
2.15	Qualidade
2.16	Arquitetura
2.17	Segurança
2.18	Contingência
2.20	Sistemas / Desenvolvimento / Testes / Scrum Master
2.25	Portfólio
2.26	Mudanças
2.27	Configuração
2.40	Projetos
2.45	RH
2.46	Academico
2.47	Financeiro
2.48	Comercial
2.49	Negócios / Product Owner / Unidade / Geral
2.50	Outra área
3.1	TI
3.2	Executivo
3.5	Serviços / Suporte / Help Desk / Monitoração / N1 / N2
3.6	Infra / Sustentação / Técnico / Produção
3.7	Banco de Dados
3.10	Governança
3.15	Qualidade
3.16	Arquitetura
3.17	Segurança
3.18	Contingência
3.20	Sistemas / Desenvolvimento / Testes / Scrum Master
3.25	Portfólio
3.26	Mudanças
3.27	Configuração
3.40	Projetos
3.45	RH
3.46	Academico
3.47	Financeiro
3.48	Comercial
3.49	Negócios / Product Owner / Unidade
3.50	Outra área
4.1	TI
4.2	Executivo
4.5	Serviços / Suporte / Help Desk / Monitoração / N1 / N2
4.6	Infra / Sustentação / Técnico / Produção
4.7	Banco de Dados
4.10	Governança
4.15	Qualidade
4.16	Arquitetura
4.17	Segurança
4.18	Contingência
4.20	Sistemas / Desenvolvimento / Testes / Scrum Master
4.25	Portfólio
4.26	Mudanças
4.27	Configuração
4.40	Projetos
4.45	RH
4.46	Academico
4.47	Financeiro
4.48	Comercial
4.49	Negócios / Product Owner / Unidade
4.50	Outra área

Cargo	Especialidade
5.1	TI
5.2	Executivo
5.5	Serviços / Suporte / Help Desk / Monitoração / N1 / N2
5.6	Infra / Sustentação / Técnico / Produção
5.7	Banco de Dados
5.10	Governança
5.15	Qualidade
5.16	Arquitetura
5.17	Segurança
5.18	Contingência
5.20	Sistemas / Desenvolvimento / Testes / Scrum Master
5.25	Portfólio
5.26	Mudanças
5.27	Configuração
5.40	Projetos
5.45	RH
5.46	Academico
5.47	Financeiro
5.48	Comercial
5.49	Negócios / Product Owner / Unidade / Administrativo
5.50	Outra área
6.5	Serviços / Suporte / Help Desk / Monitoração / N1 / N2
6.6	Infra / Sustentação / Técnico / Produção
6.7	Banco de Dados
6.10	Governança
6.15	Qualidade
6.16	Arquitetura
6.17	Segurança
6.18	Contingência
6.20	Sistemas / Desenvolvimento / Testes / Scrum Master
6.25	Portfólio
6.26	Mudanças
6.27	Configuração
6.40	Projetos
6.45	RH
6.46	Academico
6.47	Financeiro
6.48	Comercial
6.49	Negócios / Product Owner / Unidade
6.50	Outra área
7.5	Serviços / Suporte / Help Desk / Monitoração / N1 / N2
7.6	Infra / Sustentação / Técnico / Produção
7.7	Banco de Dados
7.10	Governança
7.15	Qualidade
7.16	Arquitetura
7.17	Segurança
7.18	Contingência
7.20	Sistemas / Desenvolvimento / Testes / Scrum Master
7.25	Portfólio
7.26	Mudanças
7.27	Configuração
7.40	Projetos
7.45	RH
7.46	Academico
7.47	Financeiro
7.48	Comercial
7.49	Negócios / Product Owner / Unidade
7.50	Outra área





## APÊNDICE G – PESQUISA QUALI – MPGTI ITIL/COBIT

2.1 MPGTI (ITIL/COBIT)		2.1 MPGTI (ITIL/COBIT)																														
ORG=ok	2. Nível	1	GovTI	2	Financ	3	Arquit./Inov	4	Portf./Catal	5	Riscos	6	Dem/Cap/Disp/Cont	7	Fornecedores	8	Segurança	9	Mudanças	10	Config/Conhec	11	Nível Srv	12	Versões	13	Eventos/Incidentes	14	Problemas	15	Requisições	
		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
x		2,50	3,50	2,33	2,83	2,83	3,17	3,00	3,00	1,83	3,33	2,17	2,67	2,50	2,50	1,83	2,50	2,50	2,50	2,67	2,50	2,50	2,50	2,50	1,83	2,50	2,83	2,83	2,33	2,33	2,33	
x	N1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
x	N2	1,50	2,50	3,00	3,50	3,50	3,50	2,50	2,50	0,50	3,50	2,00	3,00	3,00	0,50	3,50	3,25	2,25	2,00	3,00	2,50	2,00	2,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	3,00	3,00	3,00	
x		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3,00	4,00	2,00	2,50	2,50	3,00	3,25	3,25	2,50	3,00	2,25	2,50	2,50	2,50	1,50	2,50	2,25	2,25	2,50	2,50	2,75	2,75	1,50	2,50	2,50	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00

## APÊNDICE H – PESQUISA QUALI – MPGTI PMBoK

2.2 MPGTI (PMBoK)									
Integração	Escopo	Tempo	Custos	Qualidade	RH	Comunicações	Riscos	Aquisições	Partes Interessadas
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2,20	4,00	3,60	3,80	3,00	1,60	3,00	2,40	2,00	2,60
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2,20	4,00	3,60	3,80	3,00	1,60	3,00	2,40	2,00	2,60

## APÊNDICE I – PESQUISA QUALI – COMPORTAMENTO

## 4.1 COMPORTAMENTO

1	Flexibilidade	7	7	1,29	7	7	1,57	2	2	1,50	5	5	1,20
2	Adaptabilidade	7	7	1,14	7	7	1,57	2	2	1,50	5	5	1,60
3	Criatividade	7	7	-1,43	7	7	-1,43	2	2	-1,50	5	5	-1,40
4	Evitar Conflito	7	7	-0,29	7	7	-0,29	2	2	0,00	5	5	-0,40
5	Lealdade Pessoal	7	7	-1,14	7	7	-1,14	2	2	-1,00	5	5	-1,20
6	Concent. Poder	7	7	-1,29	7	7	-1,29	2	2	-2,00	5	5	-1,00
7	Hierarquia	7	7	0,14	7	7	0,14	2	2	-0,50	5	5	0,40
8	Personalismo	7	7	-0,43	7	7	-0,43	2	2	0,50	5	5	-0,80
9	Estrangelyrismo	7	7	-1,57	7	7	-1,57	2	2	-2,00	5	5	-1,40
10	Paternalismo	7	7	-1,86	7	7	-1,86	2	2	-1,50	5	5	-2,00
11	Postura Espectador	7	7	-1,43	7	7	-1,43	2	2	-1,00	5	5	-1,60
12	Jeitinho	7	7	-0,57	7	7	-0,57	2	2	0,50	5	5	-1,00
13	Aventureiro	7	7	0,00	7	7	0,00	2	2	1,00	5	5	-0,40
14	Formalismo	7	7	-1,57	7	7	-1,57	2	2	-1,50	5	5	-1,60
15	Impunidade	7	7	1,57	7	7	1,57	2	2	1,50	5	5	1,60
16	Harmonia Interp.	7	7	1,29	7	7	1,29	2	2	1,00	5	5	1,40
17	Conscienciosidade	7	7	2,00	7	7	2,00	2	2	2,00	5	5	2,00
18	Esp. Iniciativa	7	7	1,43	7	7	1,43	2	2	1,00	5	5	1,60
19	Identificação c/ Organ.	7	7		7	7		2	2		5	5	

APÊNDICE J – PESQUISA QUALI – PERGUNTAS ABERTAS

		2. Você acredita ser possível a adoção destas práticas e processos para empresas deste porte?				3. Você já teve esta experiência? Durante quanto tempo? Como foi?			
Nível	MFGTI	Adoção	Adoc.log	Adoc.1	Adoc.2	Experiências	Exp.log	Exp.1	Exp.2
	I								
	I C P								
	1-Exp ME								
N1	X X	Sim, mas é necessário customizar	sim	MFGTI Customizadas		Sim, 1,5 anos Mapeamento de processos, como consultor em um banco	sim		
N1	X	Sim, inclusive para as pequenas. Os processos podem ser desenhados desde o início da empresa.	sim	Válido também para PE	Desenhar Processos desde a origem da Org.	Sim em uma empresa de trafego de notas fiscais. Os processos foram bem desenhados.	sim	Processos forma bem desenhados	
N2	X X	Sim	sim			Sim, 10 anos. Vivencia nas Lojas MPM (Petrobrás) Conservadorismo. ME são totalmente operacionais ("barriga no balcão")	sim	Conservadorismo	Operacional
N2	X X X	Sim	sim			Em empresas de TI. Devido a origem da organização, Recebeu modelo pronto americano.	sim	Recebeu modelo pronto de matriz americana	
N2	X X X	Sim, imprescindível, porém adaptada.	sim	MFGTI Customizadas	Imprescindível	Sim, tenteou estabelecer o mínimo. Por ser uma empresa menor, foi bem tranquila, uma vez que também tinha bastante autoridade.	sim	Facilidade por ter autoridade	
N2	X X	Sim	sim			Sim, teve maior facilidade pelo corebusinessda organizacao ser TI	sim	Facilitado pelo Corebusiness ser TI	
N2	X X X	Sim	sim			Sim, disciplinas são termômetros para avaliar a maturidade das empresas. A compreensão da importância das MFGTI para as organizações se dá de forma gradativa"	sim		

APÊNDICE J – PESQUISA QUALI – PERGUNTAS ABERTAS (PARTE 2)

Nível	4. Quais os principais desafios encontrados?				5. Em sua opinião, quais processos são fundamentais para adoção nestas empresas?					
	Desafios	Des.1	Des.2	Des.3	Des.4	Fundamental	Fund.1	Fund.2	Fund.3	Fund.4
N1	Lidar com egos, mudanças, lidar com desconfortos. Trabalhar para que o colaborador não se tornasse um inimigo mas um aliado. Mostrar o lado bom. Cita exemplo de gestora de 36 anos de idade que agiu como inimiga das adoções	Ego das pessoas	Mostrar Benefícios			Gestão de mudanças, ter um comitê. Acredita que ME tem condições de ter um comitê, mas que aprendem isto depois da "dor"	Mudanças			
N1	estou gravando para montar e documentar os processos, depois da adoção passaram a ter SLAs definidos. Isto durou +- 9 meses. Não houve resistência. Pois eram coisas novas e haviam benefícios. Isto explica-se possivelmente pelo fato de que a empresa era de TI e todos geraram uma boa expectativa com a adoção	Ser compreendido quando o coreano é TI (-)	Documentar processo			Catálogo de serviços, pois empre na uma área de Service Desk. Isto irá evitar problemas.	Catálogo de Serviços			
N2	. Deixar de ser operacional . Fazer o Gestor de TI pensar o Business . Fazer o Gestor ser mais delegador . Convencer a alta direção dos investimentos necessários adequados	TI deixar de ser operacional	TI pensar o Business	Gestor de TI delegar	Convencer alta Direção sobre investimentos	. Gestão de Escopo (Projetos) . Dispensável neste contexto a RH(Projetos)	Escopo			RH
N2	Onde o Corebusiness não é TI, o convencimento na adoção das MFGTI é mais complexo, devido a visão de custos.	Ser compreendido quando o coreano é TI				Incidentes, Problemas, Configuração e Mudanças.	Mudanças	Incidentes	Problemas	Configuração
N2	Por ser uma empresa menor, foi bem tranquila, uma vez que também tinha bastante autoridade.	Falta de autoridade (-)				Financeiro, Governança, Nível de serviços, além de monitorar a performance.	Financeiro	Governança	Nível de Serviços	Monitorar Performance
N2	Comunicar é o maior dos desafios	Comunicação				Adotar a gestão de projetos e de demandas principalmente	Gestão de Projetos	Demandas		
N2	Um dos principais desafios é o tempo que leva para os resultados aparecerem, ainda mais pressionado pela ansiedade do corpo diretivo que não permite o tempo certo do procedimento amadurecer. Há riscos em virtude da busca de resultados rápidos. Muitas vezes falham as iniciativas pois	Tempo para gerar resultados	Não fase tudo ao mesmo tempo			Os processo financeiros são a base da gestão financeira, pois direcionam os investimentos.	Financeiro			

## APÊNDICE J – PESQUISA QUALI – PERGUNTAS ABERTAS (PARTE 3)

Nível	6. O que pesa neste critério de "fundamental"?		7. Qual a influência das pessoas e do comportamental destas nesta missão?		8. Onde você acredita que existam maiores barreiras/dificuldades, por parte do diretor ou da própria TI? Por quê? Que barreiras seriam estas?		9. Você percebe o acúmulo de papéis e responsabilidades destes processos na TI? Em quais?			
	Critério	Crit.1	Pessoas	Pes.Perc	Barreiras	Bar.1	FAR	FAR.1o	FAR.1	FAR.2
N1	Riscos. Gestão de mudanças permite um controle mínimo ao menos. O impacto de mudanças em ME é maior.	Riscos	Alto. De 60% a 70%	65%	Na alta direção, pois deveria ser tomada a decisão Top-Down	Alta Direção	Sim, muito comum	sim		
N1	Organizacional	Organizacional	50% com as pessoas	50%	Na alta direção, por desconhecem MFGTI, além de estarem preocupados com o custos.	Alta Direção	Sim e não apenas nas ME mas também nas GE. Acredita ser possível adotar MFGTI com recursos compartilhados.	sim		
N2	A questão financeira	Financeiro	50% lidar com as pessoas	50%	Ambos.	A maior parte da TI não tem conhecimento das MFGTI	Sempre, não ve recursos dedicados	sim		
N2	A capacidade de entrega. No Brasil os resultados devem ser rápidos e o esforço baixo.	Entrega	Alto, é o maior grau de dificuldade. As pessoas fazem não por crença mas por modismo ou imposição.		Por parte da TI em convencer de forma correta. Isto se explica quando pensamos na formação acadêmica pois não há um trabalho forte em Marketing.	TI	Sim, principalmente Incidentes com problemas, mudanças e configurações e as demais Juntas.	sim	Incidentes, Problemas, Mudanças e configurações	Todas - (Incidentes, Problemas, Mudanças e configurações)
N2	A Entrega versus a necessidades da organização	Entrega	As pessoas são imprescindíveis, mas precisam de competências, além de serem envolvidas na construção. Estamos entre 60 e 70% de esforço. É praticamente um desafio cultural.	65%	Vender. A dificuldade na venda é maior, devido a falta de habilidade dos gestores nas demonstrações (capacidade gerencial)	TI	Sim.	sim		
N2	O fato de "ter método" para atingir resultados mais eficientemente, com "menos dor".	Entrega	60% do esforço é com as pessoas	60%	Maior dificuldade me "vender" a ideia, pois são mais técnicos e sem a linguagem d negócios	TI	Sim no gerenciamento de projetos	sim	Gerenciamento de Projetos	
N2	Possibilidade e entender os limites da Organização	Limites da Organização	80% é a base dos projetos. Por isto a comunicação é fundamental. Infelizmente o brasileiro não investe estes 80% necessários, já o americano sim.	80%	Vender. A TI tem dificuldade de vender resultados, dificuldades de traduzir os benefícios na linguagem de negócios.	TI	Sim, na governança.	Sim	Governança	

## APÊNDICE J – PESQUISA QUALI – PERGUNTAS ABERTAS (PARTE 4)

10. Quando adotadas tais práticas, qual sua percepção, mais de forma estratégica ou simplesmente operacional?		11. A adoção pode trazer malefícios não intencionais? Quais?				12. Pelo sua experiência e formação, considerando tais práticas, qual principal conselho daria a estas empresas?		
Adoção	Adoção.1	Malefícios	Malef.10g	Malef.1	Malef.2	Conselho	Conselho.1	Conselho.2
A dor faz e posteriormente utilizar de forma estratégica	ambas	Sim. Risco de impacto cultural.	Sim	Impacto Cultural		"Mapear papéis & responsabilidades previamente" "Sucesso, formar pessoas, preparar o sucessor. Isto não existe nas ME. Isto é vital para as práticas permanecerem vivas"	Mapear Papéis & responsabilidades	Planejar Sucessão de Pessoas
Operacional. Acredita que as ME tem pouco conhecimento de estratégia.	Operacional	Não acredita em malefícios.	Não			"adota urgente"	Adotar urgentemente	
Operacional	Operacional	Sim. Morosidade. Embora mais assertividade, menos velocidade	sim	Morosidade		"Erros rápidos, Acertar Rápido"	Erros rápidos	
Operacional	Operacional	Sim, colaboradores usam o processo como "bengala".	Sim	Justificativa para falhas		"Acreditar no método e acompanhar a médio prazo".	Monitorar adoção	Crença nos modelos
Operacional	Operacional	Dependendo sim. A Burocratização além do foco errado em processos não críticos, muitas vezes por modismo ou mimetismo.	Sim	Burocratização		"Buscar apoio consultivo para criar visão estratégica de governança"	Apoio Consultivo	
Operacional	Operacional	Desconforto por questões de clima organizacional, o que pode gerar um maior turnover.	Sim	Impacto Cultural	Elevação do Turnover	"Medir a saúde da TI, quem atende, demandas, medir projetos, Budget, inventário...Desenvolver ferramental, método, modelo, que levem em consideração o perfil das novas gerações"	Medir/Monitorar	Adaptar para novas gerações
Operacional	Operacional	Sim, frustração em atingir as expectativas, de ambos os lados. A burocracia exagerada também é um risco.	Sim	Burocratização	Frustração (por não atingir metas)	"Acredite que vai dar certo"		Crença nos modelos



APÊNDICE K – PESQUISA QUANT (PROFISSIONAIS) - FORMULÁRIO

# PESQUISA SOBRE MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE TI

Nome / Sigla (opcional): [\_\_\_\_\_]

Empresa (opcional): [\_\_\_\_\_]

Data: [\_\_\_\_\_]

Declaração de Conhecimento: Os dados aqui constantes serão trabalhados de forma agrupada e anônima, não identificando o respondente.

UFRGS

Pesquisador: Jean Concilio Xavier ([jean.xavier@ufrgs.br](mailto:jean.xavier@ufrgs.br))

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado(a) "Tropicalização das Melhores Práticas de Gestão de TI", conduzida por Jean Concilio Xavier. Este estudo tem por objetivo identificar para médias organizações presentes em solo brasileiro, aspectos relacionados à gestão de tecnologia da informação.

Objetivos de identificação:

- a) Que práticas de gestão de TI são utilizadas e seu grau de importância;
- b) Quais os responsáveis pelas práticas existentes;
- c) Que práticas estão sendo consideradas de serem implementadas;
- d) Grau de presença de aspectos comportamentais na equipe.

Você foi selecionado(a) por ser profissional com conhecimento aprofundado em Tecnologia da Informação, que atua ou atuou em organização de porte médio presente em solo brasileiro. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. A participação não é remunerada e nem implicará em gastos para os participantes.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em preenchimento correto das fichas abaixo tendo como base sua experiência profissional e conhecimento da área e de melhores práticas de gestão de TI. Estima-se em torno de 25min para a conclusão da mesma. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos/organizações participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa.

Contatos do pesquisador responsável:

Jean Concilio Xavier +55 51 984841013 jean.xavier@ufrgs.br.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar. Também declaro que as respostas expressas neste questionário refletem a realidade na forma como você percebe a empresa foco.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_

## PESQUISA SOBRE MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE TI

### INFORMAÇÕES DE PESQUISA:

Esta pesquisa é parte integrante do trabalho de dissertação do aluno Jean Concilio Xavier (jeanconcilio@ufrgs.br), sob orientação da Profa. Silvia Generali Costa, para o programa de Mestrado Profissional da Escola de Administração (EA) da UFRGS.

O preenchimento desta pesquisa levará em média 25min.

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar os seguintes aspectos:

- a) Que práticas de gestão de TI são utilizadas e seu grau de importância;
- b) Quais os responsáveis pelas práticas existentes;
- c) Que práticas estão sendo consideradas de serem implementadas;
- d) Grau de presença de aspectos comportamentais na equipe.

Para uma melhor classificação, esta Survey foi dividida em quatro (4) etapas.

ETAPA 1: Sobre o Respondente: conhecer alguns aspectos a respeito de sua formação;

ETAPA 2: Sobre a organização: conhecer a organização com um pouco mais de detalhes como tipo, tamanho, setor de atuação e itens de regulamentação;

ETAPA 3: Sobre a área de TI: conhecer mais detalhes sobre a área de TI da organização;

ETAPA 4: Sobre as práticas de gestão da área de TI;

ETAPA 5: Sobre o comportamental da equipe de TI.

### ORIENTAÇÃO AO ENTREVISTADO:

A grande maioria das questões são de escolha simples, bastando marcar a opção que mais se adequa. Algumas, quando referenciadas, permitem a escolha de mais de uma alternativa.

### CONCEITOS IMPORTANTES PARA UMA MELHOR COMPREENSÃO DA PESQUISA:

MPGTI: Melhores Práticas de Gestão de Tecnologia da Informação.

ITIL: Information Technology Infrastructure Library. Melhor Prática de Gestão de Tecnologia da Informação com ênfase em serviços de TI

COBIT: Control Objectives for Information and related Technology. Melhor Prática de Gestão de Tecnologia da Informação com ênfase na estratégia corporativa e padrões de Compliance como Sarbanes- Oxley.

PMBok: Project Management Body of Knowledge. Melhor Prática de Gestão de Tecnologia da Informação com ênfase na gestão de projetos.

## ETAPA 1: SOBRE O RESPONDENTE

1. Formação
 

<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Mestrado / Doutorado
<input type="checkbox"/> Especialista	<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____
  
2. Área de formação
 

<input type="checkbox"/> Ciências da Computação	<input type="checkbox"/> Redes
<input type="checkbox"/> Sistemas de Tecnologia	<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____
<input type="checkbox"/> Análise/Desenv de Sistemas	
<input type="checkbox"/> Gestão de TI	
  
3. Certificações
 

<input type="checkbox"/> ITIL	<input type="checkbox"/> Não possui
<input type="checkbox"/> Cobit	
<input type="checkbox"/> PMBok	
<input type="checkbox"/> ISO 27001/2	
<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	

## ETAPA 2: SOBRE A ORGANIZAÇÃO

1. Tipo de Organização
 

<input type="checkbox"/> Sociedade Ltda.	<input type="checkbox"/> Familiar
<input type="checkbox"/> Sociedade Anônima	<input type="checkbox"/> Privada
<input type="checkbox"/> Cooperativa	<input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
  
2. Quantidade de colaboradores [\_\_\_\_\_]
  
3. Ramo de atividade
 

<input type="checkbox"/> Industrial	<input type="checkbox"/> Prestação de Serviços
<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
  
4. Setor de atuação
 

<input type="checkbox"/> Agropecuário	<input type="checkbox"/> Química e petroquímica
<input type="checkbox"/> Alimentos	<input type="checkbox"/> Serviços diversos
<input type="checkbox"/> Bancos	<input type="checkbox"/> Serviços financeiros
<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Setor de educação
<input type="checkbox"/> Construção Civil	<input type="checkbox"/> Setor de saúde
<input type="checkbox"/> Energia Elétrica	<input type="checkbox"/> Setor de seguros
<input type="checkbox"/> Holdings	<input type="checkbox"/> Setor de transporte
<input type="checkbox"/> Hotelaria	<input type="checkbox"/> Siderurgia e metalurgia
<input type="checkbox"/> Imobiliária	<input type="checkbox"/> Tecnologia da informação
<input type="checkbox"/> Indústria em geral	<input type="checkbox"/> Têxteis
<input type="checkbox"/> Mineração	<input type="checkbox"/> Utilidades domésticas
<input type="checkbox"/> Petróleo, gás e combustíveis	<input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____

5. Região de localização (Base de administração/Matriz)
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Porto Alegre        | <input type="checkbox"/> Interior do Rio Grande do Sul |
| <input type="checkbox"/> Grande Porto Alegre | <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____            |
6. Região de presença (marque onde há filiais)
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Porto Alegre                  | <input type="checkbox"/> Outros países América Latina |
| <input type="checkbox"/> Grande Porto Alegre           | <input type="checkbox"/> América do Norte             |
| <input type="checkbox"/> Interior do Rio Grande do Sul | <input type="checkbox"/> Europa                       |
| <input type="checkbox"/> Outros estados Sul Brasil     | <input type="checkbox"/> África                       |
| <input type="checkbox"/> Região Centro-Oeste Brasil    | <input type="checkbox"/> Ásia                         |
| <input type="checkbox"/> Região Nordeste Brasil        | <input type="checkbox"/> Oceania                      |
| <input type="checkbox"/> Região Norte Brasil           | <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____           |
| <input type="checkbox"/> Região Sudeste Brasil         |   |
7. Influência cultural na gestão
- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> brasileira | <input type="checkbox"/> japonesa           |
| <input type="checkbox"/> americana  | <input type="checkbox"/> asiática           |
| <input type="checkbox"/> italiana   | <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ |
| <input type="checkbox"/> alemã      |   |
8. Conformidades que a organização deve estar aderente (Compliance):
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> SOX   | <input type="checkbox"/> BS 25999           |
| <input type="checkbox"/> PCI-DSS   | <input type="checkbox"/> Basiléia II        |
| <input type="checkbox"/> ISO 17799   | <input type="checkbox"/> FISAP              |
| <input type="checkbox"/> ISO 27001   | <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____ |
| <input type="checkbox"/> Não existe obrigatoriedade de qualquer conformidade |   |
| <input type="checkbox"/> Não sei. Se há obrigatoriedade, desconheço          |   |
9. A estratégia da organização é de alguma forma amplamente divulgada aos colaboradores da TI?
- sim
- não

### ETAPA 3: SOBRE A ÁREA DE TI

1. Quantidade de colaboradores
- [\_\_\_\_\_]
2. A estratégia da área de TI é de alguma forma amplamente divulgada aos colaboradores da TI?
- sim
- não





3. Que práticas não existem e estão sendo consideradas de serem implementadas nos próximos 12 meses;

[\_\_\_\_\_]

[\_\_\_\_\_]

[\_\_\_\_\_]

[\_\_\_\_\_]

[\_\_\_\_\_]

[\_\_\_\_\_]



## ETAPA 5: SOBRE O COMPORTAMENTO DA EQUIPE DE TI

Avalie as informações abaixo do questionário e responda de acordo com a escala de 0(nem um pouco) a 4(totalmente) em relação ao comportamento de forma generalizada dos colaboradores da área de TI.

Comportamento da equipe

Característica	Comportamento típico do gestor brasileiro	0	1	2	3	4
Flexibilidade	Capacidade de ser flexível frente as diversas situações encontradas.					
Adaptabilidade	Capacidade de adaptação rápida em qualquer cenário e situação problemática.					
Criatividade	Criativo, encontrando soluções diversificadas e muitas vezes inteligentes frente à problemas consideráveis.					
Evitar conflito	Não comprometer o relacionamento evitando conflitos diretos, muitas vezes fazendo reuniões sem tomada de decisão.					
Lealdade pessoal	Rede de proteção por lealdade.					
Concentração Poder	Concentrar o poder. Obedecer a hierarquia sem questionar.					
Personalismo	É mais valoroso pertencer a um grupo do que ao indivíduo de fato.					
Estrangeirismo	Valorizar o produto externo e desvalorizar o interno, muitas vezes subestimando a capacidade pessoal.					
Paternalismo	Rede de proteção baseada na junção do poder e do personalismo					
Postura espectador	Baixa iniciativa, baixa capacidade de execução, transferência de responsabilidade.					
Jeitinho	Quebra-galho que ao extremo se torna "malandragem".					
Aventureiro	Sonhador, sem planejamento. Com enfoque em tarefas fáceis com recompensas imediatas.					
Formalismo	Obedecer regras formalmente, porém com prática distorcida.					
Impunidade	Despreocupação com os resultados ou métodos pela garantia da impunidade.					
Harmonia Interpessoal	Espírito de equipe, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiências					
Conscienciosidade	Obediência, conscienciosidade e proteção dos recursos da organização					
Identificação com a organização	Defender a imagem da organização frente as pessoas de fora da mesma					

# PESQUISA SOBRE MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE TI

Nome: [\_\_\_\_\_]

Data: [\_\_\_\_\_]

Declaração de Conhecimento: Os dados aqui constantes serão trabalhados de forma agrupada e anônima, não identificando o respondente.

UFRGS

Pesquisador: Jean Concilio Xavier ([jean.xavier@ufrgs.br](mailto:jean.xavier@ufrgs.br))



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado(a) "Tropicalização das Melhores Práticas de Gestão de TI", conduzida por Jean Concilio Xavier. Este estudo tem por objetivo identificar para médias organizações presentes em solo brasileiro, aspectos relacionados à gestão de tecnologia da informação.

Objetivos de identificação:

- e) Grau de importância dos processos das MPGTI para médias empresas
- f) Principais desafios para adoção dos processos das MPGTI nas médias empresas

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. A participação não é remunerada e nem implicará em gastos para os participantes.

Estima-se em torno de 45min de conversa. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos/organizações participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa.

Contatos do pesquisador responsável:

Jean Concilio Xavier +55 51 984841013 jean.xavier@ufrgs.br.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar. Também declaro que as respostas expressas neste questionário refletem a realidade na forma como você percebe a adoção das práticas em médias empresa presentes em solo brasileiro.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_

## PESQUISA SOBRE MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE TI

### INFORMAÇÕES DE PESQUISA:

Este roteiro de entrevista é parte integrante do trabalho de dissertação do aluno Jean Concilio Xavier (jeanconcilio@ufrgs.br), sob orientação da Profa. Silvia Generali Costa, para o programa de Mestrado Profissional da Escola de Administração (EA) da UFRGS.

Estima-se que esta entrevista levará em média 45min.

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar os seguintes aspectos:

- a) Grau de importância dos processos das MPGTI para médias empresas;
- b) Principais desafios para adoção dos processos das MPGTI nas médias empresas.

Não existem respostas certas ou erradas, o que se busca é a percepção do respondente a acerca dos assuntos abordados nesta entrevista.

As respostas serão divulgadas sempre de maneira agrupada, impossibilitando a identificação do respondente e do órgão na qual o respondente trabalha. Os questionários desta pesquisa serão acessados apenas pelo pesquisador e professores envolvidos no projeto.

Para uma melhor classificação, esta Survey foi dividida em quatro (4) etapas.

ETAPA 1: Sobre o Respondente;

ETAPA 2: Sobre a importância das MPGTI;

ETAPA 3: Sobre os desafios de adoção de MPGTI;

ETAPA 4: Sobre o comportamental da equipe.

### ORIENTAÇÃO AO ENTREVISTADO:

A grande maioria das questões são de escolha simples, bastando marcar a opção que mais se adequa. Algumas, quando referenciadas, permitem a escolha de mais de uma alternativa.

### CONCEITOS IMPORTANTES PARA UMA MELHOR COMPREENSÃO DA PESQUISA:

MPGTI: Melhores Práticas de Gestão de Tecnologia da Informação.

ITIL: Information Technology Infrastructure Library. Melhor Prática de Gestão de Tecnologia da Informação com ênfase em serviços de TI

COBIT: Control Objectives for Information and related Technology. Melhor Prática de Gestão de Tecnologia da Informação com ênfase na estratégia corporativa e padrões de Compliance como Sarbanes- Oxley.

PMBok: Project Management Body of Knowledge. Melhor Prática de Gestão de Tecnologia da Informação com ênfase na gestão de projetos.

Médias empresas: Não existe um critério único universalmente aceito para definir. No Brasil não existe fundamentação legal. Segundo BNDES, faturamento anual entre R\$3,6 milhões até R\$300 milhões. Segundo SEBRAE para indústria entre 100 a 499 empregados e para comércio e Serviços entre 50 e 99 empregados.

## ETAPA 1: SOBRE O RESPONDENTE

### 4. Formação

- Graduação em: \_\_\_\_\_
- Especialista em: \_\_\_\_\_
- Mestrado / Doutorado em: \_\_\_\_\_
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_ em: \_\_\_\_\_

### 5. Área de formação

- Ciências da Computação
- Sistemas de Tecnologia
- Análise/Desenv de Sistemas
- Gestão de TI
- Redes
- Administração
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

### 6. Certificações

- ITIL em: \_\_\_\_\_
- Cobit em: \_\_\_\_\_
- PMBok em: \_\_\_\_\_
- ISO 27001/2 em: \_\_\_\_\_
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_ em: \_\_\_\_\_
- Não possui

### 7. Tempo de Experiência com MPGTI: [ \_\_\_\_\_ ]

### 8. Tempo de Experiência em médias empresas em solo brasileiro: [ \_\_\_\_\_ ]

## ETAPA 2: SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE TI

### 2. Importância das MPGTI (ITIL/COBIT)

- Avalie as informações abaixo e responda de acordo com a escala de 0(não importante) a 4(imprescindível) em relação a adoção dos processos de gestão de TI pela equipe de TI de empresas de médio porte presentes em solo brasileiro.

#	PROCESSO SEGURIDO	ATIVIDADES MÍNIMAS SUGERIDAS	IMPORTÂNCIA				
			NÃO é importante	Baixa	Média	Alta	Imprescindível
			0	1	2	3	4
1	Governança de TI	Garantir que equipe esteja aderente às boas práticas de mercado na gestão de TI e assegurar a prestação de contas à organização, bem como a aderências às conformidades obrigatórias (leis e regulamentações)					
2	Gerenciamento Financeiro	Gerenciar as finanças da TI. Compor e monitorar o <i>Budget</i>					
3	Gerenciamento da Arquitetura / Inovação	Adotar ações para garantir uma arquitetura tecnológica saudável e adequada além de manter o ambiente aderente as novas descobertas tecnológicas					
4	Gerenciamento de Portfólio e Catálogo de Serviços	Garantir que o serviços que a TI prestam estejam refletidos e disponíveis aos requerentes, bem como planejar sua desativação e a ativação de novos.					
5	Gerenciamento de Riscos	Gerenciar os riscos que possam colocar em perigo o ambiente tecnológico, bem como dar tratativa aos mesmos (Eliminar, Mitigar, Aceitar, Transferir)					
6	Gerenciamento da Demanda / Capacidade / Disponibilidade / Continuidade	Gerenciar os momentos de maior demanda à TI, e as ações para garantir que a capacidade operacional seja adequada, evitando indisponibilidades momentâneas/duradouras no ambiente de TI					
7	Gerenciamento de Fornecedores	Gerenciar os fornecedores e seus respectivos contratos					
8	Gerenciamento da Segurança	Gerenciar os aspectos de segurança lógica/física do ambiente tecnológico					
9	Gerenciamento das Mudanças	Garantir que as mudanças no ambiente tecnológico sejam gerenciadas, planejadas e compartilhadas com o negócio para tomada de decisão.					
10	Gerenciamento de Configuração e do Conhecimento	Manter uma base de informações devidamente atualizada com os dados sobre os ativos da TI					
11	Gerenciamento de Nível de Serviço	Monitora e gerencia os serviços contratados de 3os, garantindo a entrega adequada					
12	Gerenciamento de versões	Gerenciar as versões de software e <i>hardware</i> , bem como controlar sua ativação em ambiente produtivo					
13	Gerenciamento de Eventos e Incidentes.	Monitorar (com ferramentas) e gerenciar os eventos do ambiente tecnológico e incidentes (Eventos com impacto)					
14	Gerenciamento de Problemas	Investigar a causa-raiz de incidentes de médio/alto impacto, cuja a mesma seja desconhecida.					
15	Gerenciamento de Requisições	Gerenciar requisições e pedidos dos usuários					

## ETAPA 2: SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE TI

### 3. Importância das MPGTI (PMBOK)

- Avalie as informações abaixo e responda de acordo com a escala de 0(não importante) a 4(imprescindível) em relação a adoção dos processos de gestão de projetos em empresas de médio porte presentes em solo brasileiro.

#	MPGTI	PROCESSO SEGURIDO	ATIVIDADES MÍNIMAS SUGERIDAS	IMPORTÂNCIA				
				NÃO é importante	Baixa	Média	Alta	Imprescindível
				0	1	2	3	4
1	PMBOK	INTEGRAÇÃO	Identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os grupos de processos de gerenciamento. Torna-se necessário tratar sobre as alocações de recursos, as concessões entre objetivos e alternativas que possam conflitar, assim como gerencias dependências entre todas as áreas.					
2	PMBOK	ESCOPO	No gerenciamento do escopo adotam-se as ações necessárias para garantir que o projeto aborde todo o trabalho necessário, e somente este, para sua conclusão de forma esperada. O maior objetivo é a definição clara do que é compreendido pelo projeto.					
3	PMBOK	TEMPO	Estimar as tarefas, recursos e durações, com o objetivo principal de garantir que o mesmo cumpra suas pretensões de tempo estimado.					
4	PMBOK	CUSTOS	Estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.					
5	PMBOK	QUALIDADE	Planejar o gerenciamento da qualidade, realizar a garantia da qualidade e controlar a qualidade.					
6	PMBOK	RH	Plano de recursos humanos, calendários dos recursos e as avaliações do desempenho da equipe.					
7	PMBOK	COMUNICAÇÕES	Assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e correta.					
8	PMBOK	RISCOS	Planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, bem como o monitoramento e controle de riscos de um projeto					
9	PMBOK	AQUISIÇÕES	Comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos ao projeto e abrange o gerenciamento de contratos.					
10	PMBOK	PARTES INTERESSADAS	Identificação, planejamento, engajamento e gerenciamento das partes interessadas					

### ETAPA 3: SOBRE O DESAFIO

As questões abaixo se referem à adoção dos processos das Melhores Práticas de Gestão de TI em empresas de porte médio, presentes em solo brasileiro.

1. Você já teve experiência em ME? Quanto tempo?
2. Você acredita ser possível a adoção destas práticas e processos para empresas deste porte?
3. Você já teve esta experiência? Durante quanto tempo? Como foi?
4. Quais os principais desafios encontrados?
5. Em sua opinião, quais processos são fundamentais para adoção nestas empresas?
6. O que pesa neste critério de “fundamental”?
7. Qual a influência das pessoas e do comportamental destas nesta missão?
8. Onde você acredita que existam maiores barreiras/dificuldades, por parte da direção ou da própria TI? Porque? Que barreiras seriam estas?
9. Você percebe o acúmulo de papéis e responsabilidades destes processos na TI? Em quais?
10. Quando adotadas tais práticas, qual sua percepção, mais de forma estratégica ou simplesmente operacional?
11. A adoção pode trazer malefícios não intencionais? Quais?
12. Pelo sua experiência e formação, considerando tais práticas, qual principal conselho daria a estas empresas?



#### ETAPA 4: SOBRE O COMPORTAMENTO DA EQUIPE DE TI

Avalie as informações abaixo do questionário e responda de acordo com a escala de --(impacto altamente negativo) a ++(impacto altamente positivo) em relação ao comportamento de forma generalizada dos colaboradores da área de TI no desafio de adotar as MPGTI foco desta entrevista.

#	Característica: se ele tem...	Comportamento típico do gestor brasileiro	--	-	+ -	+	++
1	Flexibilidade	Capacidade de ser flexível frente as diversas situações encontradas.					
2	Adaptabilidade	Capacidade de adaptação rápida em qualquer cenário e situação problemática.					
3	Criatividade	Criativo, encontrando soluções diversificadas e muitas vezes inteligentes frente à problemas consideráveis.					
4	Evitar conflito	Não comprometer o relacionamento evitando conflitos diretos, muitas vezes fazendo reuniões sem tomada de decisão.					
5	Lealdade pessoal	Rede de proteção por lealdade.					
6	Concentração Poder	Concentrar o poder. Obedecer a hierarquia sem questionar.					
7	Personalismo	É mais valoroso pertencer a um grupo do que ao indivíduo de fato.					
8	Estrangeirismo	Valorizar o produto externo e desvalorizar o interno, muitas vezes subestimando a capacidade pessoal.					
9	Paternalismo	Rede de proteção baseada na junção do poder e do personalismo					
10	Postura espectador	Baixa iniciativa, baixa capacidade de execução, transferência de responsabilidade.					
11	Jeitinho	Quebra-galho que ao extremo se torna "malandragem".					
12	Aventureiro	Sonhador, sem planejamento. Com enfoque em tarefas fáceis com recompensas imediatas.					
13	Formalismo	Obedecer regras formalmente, porém com prática distorcida.					
14	Impunidade	Despreocupação com os resultados ou métodos pela garantia da impunidade.					
15	Harmonia Interpessoal	Espírito de equipe, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiências					
16	Conscienciosidade	Obediência, conscienciosidade proteção dos recursos da organização					
17	Identificação com a organização	Defender a imagem da organização frente as pessoas de fora da mesma					

*Stay hungry. Stay foolish*

*Steve Jobs*