



Priscila de Oliveira Vianna

**Estratégias para a Construção do Alinhamento TI-Negócio:
O Papel da Liderança de TI**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro
Abril de 2015



Priscila de Oliveira Vianna

**Estratégias para a Construção do Alinhamento TI-Negócio:
O Papel da Liderança de TI**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Antonio Augusto Goncalves
INCA

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 15 de abril de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Priscila de Oliveira Vianna

Graduou-se em Tecnólogo em Processamento de Dados pela Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em 1999. Concluiu o MBA Executivo na COPPEAD/RJ em 2009. Obteve as credenciais PMP (Project Management Professional) em 2012 e ITIL v3 (Information Technology Infrastructure Library) em 2013. Gerente sênior com mais de quinze anos de experiência em mercados altamente competitivos, atuando em posições de liderança com foco em gerenciamento de projetos. Atualmente, é Gerente de Demandas e do Escritório de Projetos de TI da Estácio.

Ficha Catalográfica

Vianna, Priscila de Oliveira

Estratégias para a construção do alinhamento TI-Negócio: o papel da liderança de TI / Priscila de Oliveira Vianna ; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2015.

95 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Chief Information Officer. 3. CIO. 4. Alinhamento estratégico. 5. Alinhamento Operacional entre TI e Negócio. 6. Tecnologia de Informação. 7. Liderança de TI. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. IV. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho à minha família,
que é minha base e inspiração em todas
as conquistas da minha vida.

Agradecimentos

À Deus por não me deixar desistir e renovar meu ânimo nos momentos mais difíceis.

À professora Flavia Cavazotte pela orientação cuidadosa, pelas palavras de incentivo e por chamar minha atenção no momento em que estava perdida, me ajudando a reencontrar o caminho para a elaboração desse trabalho com precisão e parcimônia.

Ao meu pai, Ronaldo, por me ensinar a importância dos estudos e me incentivar a nunca parar.

À minha mãe, Regina, pelo apoio, pelo amor incondicional sempre e por ter sido parte integrante do trabalho ao me ajudar nas transcrições das entrevistas (uma ajuda e tanto).

Ao meu irmão, Lauro, que me inspirou a fazer mestrado, apesar da correria da vida profissional e pessoal.

Ao meu amor, Ermindo, por compartilhar os meus sonhos e me ajudar a acreditar que seria possível.

Aos meus amigos da PUC que ajudaram a tornar essa trajetória mais prazerosa, em especial a Ana Paula Alfredo e Andréia Meireles, pelo companheirismo no trabalhos em grupo ao longo dos dois anos de mestrado.

Ao meu gestor e minha equipe por terem me apoiado, em especial nesses últimos dias, em que fiquei mais ausente para poder concluir a dissertação.

À todos os executivos que contribuíram com a pesquisa, dedicando um pouco do seu tempo concorrido para participar das entrevistas.

Resumo

Vianna, Priscila de Oliveira; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Estratégias para a Construção do Alinhamento TI-Negócio: O Papel da Liderança de TI.** Rio de Janeiro, 2015. 95p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho pretende aprofundar o entendimento do papel da liderança da área de Tecnologia de Informação (TI) na construção do alinhamento com o Negócio, uma vez que esse alinhamento é considerado um dos principais caminhos para que TI assuma um papel mais estratégico nas empresas e possa ser vista como fonte de vantagem competitiva. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas com 12 duplas de executivos, sendo um de TI e um par da Área de Negócios, de grandes empresas que atuam no Brasil em setores variados. Com base nas percepções e vivências desses executivos, o trabalho apresenta os papéis da liderança de TI para a promoção do alinhamento TI-Negócio, as estratégias utilizadas nesse processo e os fatores que, na visão desses executivos, influenciam no desempenho desses papéis pelos líderes de TI.

Palavras-chave

Chief Information Officer; CIO; Alinhamento Estratégico; Alinhamento Operacional entre TI e Negócio; Tecnologia de Informação; Liderança de TI.

Abstract

Vianna, Priscila de Oliveira; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Strategies for the Construction of Business-IT Alignment: The Role of IT Leaders.** Rio de Janeiro, 2015. 95p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work aims to deepen the understanding of the role of the leaders of the Information Technology (IT) Department in the construction of Business-IT alignment, since this alignment is considered to be one of the most effective ways for IT to take a more strategic role in the company, becoming acknowledged as source of competitive advantage. For that, a qualitative research was conducted, based on interviews with 12 pairs of executives, one from IT and the other from a Business Department, of large companies operating in different segments in Brazil. Based on the perceptions and experiences of these executives, the paper presents the roles of IT leadership in order to promote Business-IT alignment, strategies used in this process and factors that, in the opinion of these executives, influence the performance of these roles by IT leaders.

Keywords

Chief Information Officer; CIO; Strategic Alignment; Business-IT Operational Alignment; Information Technology; IS Leadership.

Sumário

1.	Introdução	10
1.1.	Problema	11
1.2.	Objetivo final	12
1.3.	Objetivos Intermediários e Questões Para Análise	13
1.4.	Relevância do Estudo	13
1.5.	Delimitação do Estudo	14
1.6.	Estrutura da Dissertação	15
2.	Referencial Teórico	16
2.1.	Desempenho e Maturidade da Área de TI	16
2.2.	O Alinhamento entre TI e Negócio	20
2.3.	O Papel do CIO	27
3.	Metodologia	34
3.1.	Tipo de Pesquisa	34
3.2.	Estratégia de Investigação	34
3.3.	Papel do Pesquisador	35
3.4.	Procedimento de Coleta e Registro de Dados	35
3.5.	Seleção dos Sujeitos	38
3.6.	Limitações do Método	38
4.	Apresentação dos Resultados	40
4.1.	Caracterização da Análise dos Dados	40
4.2.	Características dos Entrevistados	41
4.3.	Nível de Alinhamento Observado	44
4.4.	Papéis do CIO	49
4.5.	Estratégias Adotadas	65
4.6.	Fatores Críticos	76
5.	Conclusão	83
5.1.	Sugestões para pesquisas futuras	85
6.	Referências Bibliográficas	87
7.	Anexos	92

Lista de Figuras e Tabelas

Figura 1 - Modelo de Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman (1993)	21
Figura 2 - Alinhamento Estratégico TI-Negócio de Moreno, Cavazotte e Valente (2009)	24
Figura 3 - Agrupamento dos Papéis do CIO	64
Tabela 1 - Empresas Pesquisadas	41
Tabela 2 - Executivos Entrevistados	42
Tabela 3 - Reporte do Representante de TI e tamanho da equipe	43
Tabela 4 - Satisfação Declarada	49
Tabela 5 - Papéis do CIO	50
Tabela 6 - Estratégias Adotadas	65
Tabela 7 - Fatores Críticos	76

1. Introdução

A tecnologia está enraizada na vida do homem moderno de tal forma, que nos dias de hoje praticamente todo produto ou serviço disponível é dependente de algum tipo de recurso tecnológico. Ainda assim, em muitas empresas, a área responsável pela Tecnologia de Informação (TI) não é vista como fonte de vantagem competitiva, e sim como um custo necessário. Entregas sem o time-to-market desejado pelo negócio, fracasso de projetos, dificuldade de inovar e capacidade de entrega restrita são alguns dos fatores que levam ao descrédito da área de TI perante as áreas de negócio (EARL; FEENY, 1994; SHPIELBERG et al., 2007; RODRIGUES; MACCARI; SIMÕES, 2009).

O alinhamento com a estratégia de negócio e a adoção de um novo perfil de liderança em TI são tidos como principais caminhos para que a área de tecnologia migre do papel tradicionalmente operacional para um papel estratégico, propiciando entrega de valor ao negócio de fato (STEPHENS et al., 1992; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; EARL; FEENY, 1994; LUFTMAN, 1996; BROADBENT; KITZIS, 2004; MORENO; CAVAZOTTE; VALENTE, 2009; VREULS; JOIA, 2012; DULIPOVICI; ROBEY, 2013; KARAHANNA; PRESTON, 2013). Porém, apesar desses dois fatores serem amplamente divulgados como importantes para que a área de TI consiga trazer vantagens competitivas para o negócio, muitas empresas ainda não conseguiram ter na prática um alinhamento entre TI e Negócio e muitos *Chief Information Officers* (CIOs) ainda não assumiram o novo perfil e papel esperado do principal executivo da área de tecnologia da empresa.

Em função disso, o tema do alinhamento TI-Negócio, que vem sendo discutido desde os anos 90, permanece atual e relevante, não só pela importância para as organizações e para os profissionais de TI, como pela dificuldade de ser posto em prática, o que sugere a existência de lacunas ainda não respondidas e que merecem investigações adicionais. Desta forma, este trabalho pretende contribuir para um entendimento mais profundo do papel da liderança da área de TI na construção do alinhamento com o Negócio e de fatores que influenciam nesse processo em empresas que atuam no Brasil.

1.1. Problema

A Tecnologia da Informação se tornou parte integrante das organizações, sendo impossível nos dias atuais uma empresa ser produtiva e bem-sucedida sem suporte tecnológico adequado para suas operações. No entanto, o investimento em tecnologia por si só não garante ganho de desempenho organizacional e vantagens competitivas. Resultados de sucesso ocorrem quando os ativos de TI são combinados com outros ativos complementares e capacidades da organização, e quando aplicados em consonância com a estratégia do negócio (EARL; FENNY, 1994; DULIPOVICI; ROBEY, 2013; KARAHANNA; PRESTON, 2013; MORENO; CAVAZOTTE; ARRUDA, 2014).

Em grande parte das empresas, essa combinação de fatores não acontece, fazendo com que a área de tecnologia não seja considerada um ativo estratégico e sim um passivo. Nessas empresas, a TI é vista com descrédito por consumir um investimento crescente sem proporcionar real vantagem competitiva (EARL; FENNY, 1994; CARR, 2003).

Em algumas empresas, porém, a área de tecnologia consegue alcançar outro patamar, e ser vista como fundamental para a transformação do negócio. Vários autores indicam que, para isso, a atuação do CIO é fundamental (EARL; FENNY, 1994; BROADBENT; KITZIS, 2004; BANKER et al., 2011; VREULS; JOIA, 2012; KARAHANNA; PRESTON, 2013), sendo ele o principal responsável por propiciar um maior alinhamento de TI com a estratégia de negócio da empresa.

Alguns autores sugerem que nas empresas em que TI é vista como passivo, o CIO normalmente tem um papel meramente técnico, buscando garantir que as atividades operacionais da área sejam executadas com excelência. Porém, nas empresas em que a área de tecnologia é considerada mais estratégica, a atuação do CIO é complementada com outros atributos gerenciais ligados à visão de negócios, planejamento estratégico, gestão de pessoas, capacidade de mudança e comunicação (BROADBENT; KITZIS, 2004).

Broadbent e Kitzis (2004) reforçam que uma das principais características para o desempenho do CIO é a liderança. As autoras entendem que a liderança do CIO tem dois lados importantes: o primeiro requer lidar com os pares das áreas de negócio para setar expectativas e identificar as prioridades de negócio; o segundo,

se refere a liderar a equipe de TI focando nas prioridades e provendo serviços com melhor custo-benefício.

No entanto, para os profissionais de TI essa mudança na forma de atuação ainda é um grande desafio. Vários fatores corroboram para isso. Em primeiro lugar, os profissionais de TI costumam ter uma formação acadêmica essencialmente técnica, apesar de, cada vez mais, as instituições de ensino e os próprios profissionais entenderem a importância de mesclar a formação técnica com formação em negócios e gestão (BASSELLIER; BENBASAT, 2004; LUFTMAN; KEMPAIAH, 2007). Além disso, como nos estágios iniciais de carreira são as qualidades técnicas que fazem com que os profissionais se destaquem, normalmente os melhores técnicos são aqueles promovidos a cargos gerenciais, e pode haver uma dificuldade do profissional de desapegar da forma de atuação que o fez se destacar, isto é, uma incapacidade de se desvinciliar da visão tática e técnica para adotar uma visão mais estratégica (LOMBARDO; RUDERMAN; McCAULEY, 1988). Adicionalmente, temos o peso do histórico de anos de atuação meramente técnica da área de tecnologia nas empresas. Com isso, muitos CIOs têm consciência da necessidade de mudança mas não conseguem colocá-la em prática.

1.2. Objetivo final

A pesquisa em questão tem como propósito entender como o líder de TI, em especial o CIO brasileiro, deve atuar para a construção do alinhamento com o Negócio. Assim sendo, o presente trabalho pretende responder às seguintes questões:

Quais papéis os líderes de TI devem assumir para obter um maior alinhamento da área de tecnologia com as áreas de negócio e conseqüentemente entregar maior valor para a empresa, fazendo com que a área seja vista como estratégica e um diferencial competitivo? Quais as estratégias mais utilizadas para atingir esse objetivo? Quais fatores críticos auxiliam ou atrapalham o processo de alinhamento TI-Negócio?

Assim, o objetivo desse trabalho é compreender como os CIOs, isto é, os líderes da área de tecnologia no nível executivo, devem atuar de modo a promover um maior alinhamento TI-Negócio, a partir de suas próprias perspectivas e experiências nas empresas em que atuam. Como a visão do CIO pode não ser compatível com a visão dos seus clientes da área de negócio – e o alinhamento depende de ambos os lados –, o trabalho segue a orientação de Reich e Benbasat (1996), e busca as respostas para as perguntas propostas tanto sob a perspectiva dos líderes de TI, quanto de seus pares das áreas de negócio.

1.3. Objetivos Intermediários e Questões Para Análise

Além do objetivo final supracitado, foi estabelecido o seguinte objetivo intermediário:

1. Identificar papéis do CIO que, apesar de não estarem diretamente ligados à construção do alinhamento TI-Negócio, são também importantes para a geração de valor para a empresa;

1.4. Relevância do Estudo

Aprofundar o estudo de fatores que colaboram para o alinhamento de TI com o negócio em empresas brasileiras é importante por uma série de razões.

Em primeiro lugar, o estudo acrescenta à pesquisa acadêmica da área dados relativos à realidade brasileira, uma vez que, segundo Vreuls e Jóia (2012), encontra-se na literatura ainda pouco material adaptado para o cenário nacional. Os autores constataram também que a maioria dos estudos a respeito dos fatos relevantes para o desempenho do CIO é anterior ao ano 2000, portanto, esse estudo agrega também dados atuais sobre esse tema.

Em segundo lugar, as respostas para as perguntas dessa pesquisa podem servir como subsídio para os profissionais de tecnologia brasileiros, sendo eles CIOs atualmente ou que almejem estar no cargo no futuro, ou ainda profissionais que atuam nas áreas de relacionamento de TI com o Negócio, ao apresentar fatores que possam contribuir para o sucesso no cargo e que, portanto, mereçam atenção especial dos profissionais para desenvolvê-los.

Adicionalmente, o trabalho também pode contribuir para a gestão estratégica e de TI nas empresas que atuam no Brasil, em especial naquelas em que o papel da área de tecnologia ainda é insipiente, por reforçar a contribuição do CIO para o desempenho da área e lançar luz às iniciativas que possam influenciar positivamente no resultado da área, e que devam ser avaliadas em processos de seleção de candidatos e desenvolvimento de profissionais para atuar em cargos de liderança na área de tecnologia.

1.5. Delimitação do Estudo

O estudo foi feito com pares formados por um líder da área de TI e por um representante de uma área de negócio que ocupasse posição de diretoria ou gerência sênior na empresa, tendo o mesmo nível de reporte do representante de TI. Por limitação de tempo, optou-se por não incluir mais de um representante do negócio por empresa, apesar do nível de alinhamento variar entre unidades de negócio de uma mesma organização, fazendo com que mais de uma medição seja o ideal para entender o alinhamento dentro de uma organização complexa (REICH; BENBASAT, 1996).

Em função da senioridade dos executivos participantes, o tempo disposto para a pesquisa era escasso e, portanto, optou-se por não explorar mais profundamente aspectos culturais das empresas em questão, apesar do conhecimento de que a cultura organizacional pode impactar o comportamento da liderança e a interação entre as áreas (SCHEIN, 1992).

A visão da equipe de TI com relação ao seu líder poderia agregar ao entendimento da sua forma de atuação, porém, a atuação dos líderes de TI junto a suas próprias equipes de trabalho também não foi explorada neste estudo, bem como não foi feita qualquer análise do estilo de liderança e características pessoais, isto é traços, conhecimentos ou habilidades específicas dos CIOs.

A pesquisa se concentrou em empresas privadas de grande porte que atuam em território brasileiro. Esse enfoque foi escolhido para expurgar particularidades que podem existir no setor público e em pequenas e médias empresas. Foram consideradas como de grande porte as empresas com mais de 250 funcionários (SCHMIEMANN, 2008).

1.6. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é composta de cinco capítulos. O primeiro capítulo introduziu até aqui o tema da pesquisa e uma visão geral do problema e das questões que serão endereçadas.

O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico, que aborda a revisão da literatura de conceitos relacionados ao desempenho da área de TI, aos papéis do CIO e ao alinhamento entre TI e Negócio. O referencial teórico serviu de base para a preparação do roteiro das entrevistas e para a posterior análise e discussão dos dados levantados em campo.

O Capítulo 3 descreve a abordagem metodológica utilizada para a realização da pesquisa. Nesse capítulo, são apresentados, entre outros tópicos, o tipo de pesquisa, a forma de coleta de dados, de análise dos dados, e as limitações do método.

O Capítulo 4 contém a apresentação dos dados obtidos nas entrevistas e discussões sobre os resultados. Nesse capítulo serão apresentados os papéis do CIO, as estratégias adotadas e os fatores críticos que influenciam no desempenho desse papéis.

O Capítulo 5 apresenta a conclusão da pesquisa, incluindo as considerações finais e as sugestões para pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico será dividido em três seções principais para aprofundamento dos conceitos-base para realização desta pesquisa. A primeira seção apresenta conceitos relacionados ao desempenho e nível de maturidade da área de tecnologia nas organizações. A segunda seção define o alinhamento entre TI e Negócio. Por fim, a terceira seção aborda os papéis do CIO, conforme literatura existente.

2.1. Desempenho e Maturidade da Área de TI

Muito já se falou sobre a capacidade de TI trazer vantagens competitivas para as empresas. No entanto, essa expectativa não se concretizou para uma série de casos, causando frustração e descrédito por parte dos executivos, que tiveram que dispor de investimentos cada vez maiores, mas não conseguiram medir os ganhos obtidos através desses investimentos (EARL; FEENY, 1994).

Carr (2003) em seu polêmico artigo “*IT doesn't matter*” (TI não importa), argumentou que a tecnologia havia se tornado uma *commodity*, um custo necessário para fazer negócios, mas que não diferenciava nenhuma empresa. Enquanto uma vantagem competitiva sustentável deveria ser rara, algo que os concorrentes não poderiam replicar, as funções principais de TI eram onipresentes no mercado. Carr sugeriu ainda que a chave para o sucesso seria controlar fortemente custos e riscos das empresas.

De fato, para muitas empresas a tecnologia é uma *commodity*, mas isso não pode ser generalizado. A atuação da área de TI nas organizações não segue uma única receita. De acordo com Craig, Kanakamedala e Tinaikar (2007), em sua pesquisa pela consultoria McKinsey, a TI pode exercer três diferentes papéis, dependendo do que ela for projetada para fazer:

1. TI como fornecedora de serviços. Papel mais comum que a TI exerce numa organização, é nesse papel que a tecnologia é uma *commodity*, como definido por Carr (2003). Aqui a TI foca em questões informacionais e mantém-se afastada das prioridades do negócio. Os serviços fornecidos

incluem infraestrutura, como serviços de e-mail, telefonia e internet, e sistemas para suporte e atendimento a demandas regulatórias. Nesse papel, a TI deve buscar redução de custos operacionais, garantia de qualidade e manutenção de níveis ótimos de serviço.

2. TI alinhada com o negócio. Neste papel, a TI colabora com os executivos de negócio para atingir suas metas. Segundo os autores, não basta ter um simples alinhamento, mas sim uma integração elevada com a estratégia de negócio.
3. TI como diferenciador competitivo. Este é o papel mais incomum da TI. Neste caso, a TI projeta-se para além das necessidades imediatas dos negócios e considera as tendências tecnológicas e o ambiente competitivo para assumir um papel proativo na formulação da estratégia do negócio. Para tornar-se alavanca do diferencial competitivo, a TI precisa identificar com antecedência oportunidades externas para novos produtos, serviços ou processos que agreguem valor e sejam difíceis de copiar pela concorrência.

O Gartner Group define os papéis de TI de forma muito parecida, dividindo também em três possíveis papéis (YOUNG, 2011):

- 1) Suporte ao Negócio (*Supporter*). Nesse papel, a área se comporta como um centro de custo, fornecendo serviços de uso geral. Como principais características, temos que a área é orientada para oferta de serviços, focada em tecnologia, obcecada por redução de custo e atua como silos funcionais e tecnológicos, de forma isolada e monopolista. Para esse papel, podem ser adotados dois diferentes modelos de entrega de TI, o modelo de Otimizador de Ativos ou Otimizador de Processos.
- 2) Facilitador do Negócio (*Enabler*). Aqui a área de TI se comporta como um provedor de serviços, contribuindo para a eficácia operacional da empresa. Suas principais características são: ser orientada para a demanda dos clientes, focada no cliente interno, obcecada por nível de serviço e atuar na retaguarda (*back-office*), de forma competitiva e engajada. Para esse papel, o modelo de entrega de TI utilizado é o Otimizador de Serviços.
- 3) Fomentador do Negócio (*Driver*). É quando a área de TI atua como um parceiro estratégico, contribuindo para geração de receita e inovação.

Assim como mencionado anteriormente no papel de TI como diferenciador competitivo, esse papel é mais raro de ser visto na prática. Ele é caracterizado por ser orientado para oportunidades, focado no cliente externo, obcecado por geração de valor e por atuar na linha de frente (*front-office*), com forte orientação para o mercado. Esse papel adota o modelo de entrega de TI de Otimizador de Serviços.

Independente do papel que exerce, a área de TI deve orquestrar suas capacidades e recursos para maximizar a contribuição que pode dar à empresa. Segundo o Gartner, isso é feito a partir da implementação de um modelo de entrega. Na maioria das empresas, o modelo de entrega evolui com o tempo, a partir de novas condições e necessidades da organização que requerem que TI exerça um novo papel. Desta forma, os modelos de entrega representam um caminho de maturidade dos serviços de TI.

O primeiro modelo de entrega é o Otimizador de Ativos. Esse modelo é baseado nas linhas de produção, com alta especialização dos recursos. A especialização faz com que o time tenha grande conhecimento técnico, mas, em contrapartida, baixa versatilidade e pouca adaptação à mudanças. Esse modelo incentiva a criação de silos técnicos isolados, sem que ninguém tenha a responsabilidade pelo produto final, o que compromete o resultado. Desta forma, ele é considerado obsoleto e deve ser descartado pelas organizações, que devem migrar pelo menos para o modelo de processos.

O modelo Otimizador de Processos é o modelo para a TI que atua como centro de custo e pode ser totalmente apropriado para algumas empresas. Esse modelo prioriza a visão do processo como um todo, para garantir resultados previsíveis e repetidos. Normalmente, nesse estágio, são adotados padrões da indústria para o desenho de processos de gestão de TI, como o *Information Technology Infra-structure Library* (ITIL), o *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), o *The Open Group Architecture Framework* (TOGAF) ou o *Capability Maturity Model* (CMMI), sendo o ITIL o mais adotado por empresas no Brasil (RODRIGUES; MACCARI; SIMÕES, 2009). A adoção desses modelos de padronização pode ser extremamente útil, porém, deve-se ter cuidado em sua implementação, pois cerca de um terço das organizações de TI falham em adotar a gestão por processos (YOUNG, 2011). O que normalmente

acontece é que, ao invés de ajustar o modelo de entrega para otimização de processos, as empresas instituem uma programa de certificação de processos e falham em endereçar as mudanças estruturais, culturais e de capital humano necessárias para evoluir a organização verdadeiramente.

O terceiro modelo é o Otimizador de Serviços, utilizado pela TI facilitadora do negócio. Enquanto no modelo anterior, o foco é nos processos de *back-office* de TI, neste o foco é no resultado do serviço medido pelo atingimento de metas de desempenho contratadas e pela experiência do cliente. Esse modelo requer que os líderes de TI superem hábitos e práticas de gestão de centro de custo e adquiram habilidades de relacionamento com clientes e de gestão de um negócio economicamente viável, sendo uma grande mudança de paradigma. Esse é o modelo almejado pela maioria das áreas de TI pois é onde a área passa a ter credibilidade e influência para atuar de forma mais pró-ativa e consultiva.

O quarto e último modelo é o Otimizador de Valor. Neste modelo, a TI traz claramente uma vantagem competitiva para o negócio. Exemplos de modelo de valor incluem a organização de TI como uma linha de negócios, como uma empresa apartada, como um laboratório de P&D ou como uma área totalmente fundida com o negócio. É nesse modelo que a TI atua de fato como principal contribuinte para inovação, porém, ele é raro e geralmente visto apenas em empresas de alta tecnologia ou em setores onde os produtos e serviços são à base de informações, como serviços financeiros. Através desse modelo, a relação cliente-fornecedor se torna uma relação integrada, não mais caracterizada pelo “nós contra eles” ou “a TI e o negócio”. Aqui, a TI é o negócio. É importante lembrar que esse modelo não é adequado para qualquer empresa.

Para migrar do papel tradicionalmente operacional para um papel estratégico, ou seja, evoluir nos estágios de maturidade propostos acima por Craig, Kanakamedala e Tinaikar (2007) e Young (2011), as principais premissas são: o alinhamento de TI com a estratégia de negócio e a adoção de um novo perfil de liderança em TI. A literatura referente a esses dois tópicos será explorada nas seções a seguir.

2.2. O Alinhamento entre TI e Negócio

Há décadas o alinhamento entre TI e o Negócio aparece como um das principais preocupações dos executivos de TI (REICH; BENBASAT, 2000; LUFTMAN, 2003; CHAN; REICH, 2007; DULIPOVICI; ROBEY, 2013; CIO MAGAZINE, 2014). Segundo Henderson e Venkatraman (1993), a falta de alinhamento entre as estratégias de TI e negócio é uma das principais causas para a dificuldade de se extrair valor dos investimentos em TI. Os autores propõem um modelo para o alinhamento estratégico, o *Strategic Alignment Model*, definido a partir de quatro domínios fundamentais: a estratégia do negócio, a estratégia de TI, infraestrutura e processos organizacionais e infraestrutura e processos de TI. As estratégias do negócio e de TI são considerados elementos externos e as infraestruturas e processos organizacionais e de TI são considerados elementos internos da organização.

Desta forma, o modelo de alinhamento estratégico se baseia em duas dimensões principais. A primeira é a adequação estratégica (*strategic fit*), que é a interrelação entre os elementos externos e internos do Negócio e de TI, como, por exemplo, a interrelação entre a posição de uma organização no mercado competitivo e o desenho de uma estrutura administrativa apropriada para suportar a execução de sua estratégia. A segunda dimensão é a integração funcional (*functional integration*), que é a integração entre os domínios de TI e de negócio, que pode ser de dois tipos: integração estratégica entre TI e negócio, que reflete os componentes externos, ou integração operacional, que liga os componentes internos, ou seja, infraestrutura e processos organizacionais e de TI. A figura 1 ilustra os conceitos propostos pelo modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993).

Luftman (1996) reforça os conceitos de Henderson e Venkatraman e pondera que TI pode mudar as regras da competição do mercado de forma muito rápida, a partir de uma inovação, mas raramente é capaz de entregar valor sustentável sozinha. A vantagem sustentável só é obtida quando TI é usada em conjunto com uma mudança operacional do negócio.

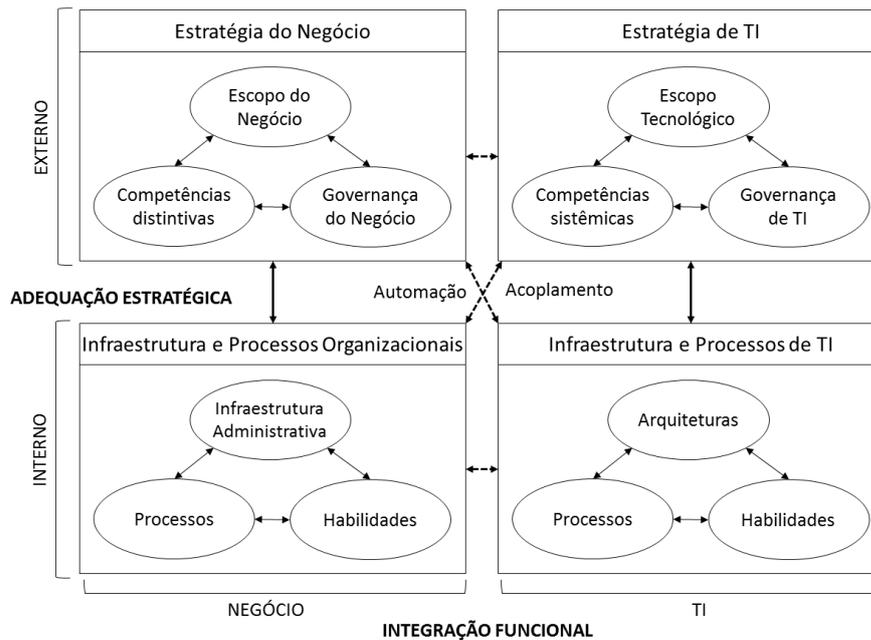


Figura 1 - Modelo de Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman (1993)

Henderson, Venkatraman e Oldach (1996) argumentam que é importante entender o contexto histórico que serviu de base para o desenvolvimento do modelo anterior. Para isso, definem três eras da evolução do planejamento estratégico de TI. A primeira era, do Controle de Recursos, foi focada na automação de processos e possuía uma perspectiva interna, meramente funcional. Na segunda era, da Arquitetura de TI, o contexto passou a ser a empresa e o foco mudou para a integração entre funções, através de uma arquitetura de tecnologia que suportasse uma ampla variedade de aplicações. Já na terceira era, do Alinhamento Estratégico, a perspectiva passou a ser externa, relacionada à oportunidade de aumentar a capacidade competitiva da empresa, e o contexto foi ampliado para a rede de negócios, englobando as interações entre vários fornecedores, clientes e competidores.

Os autores aprofundam o modelo proposto anteriormente e identificam os principais facilitadores e inibidores do alinhamento nas empresas. Como principais facilitadores temos: suporte executivo para TI, participação de TI no desenvolvimento da estratégia e liderança. Como principais inibidores foram identificados: a falta de um relacionamento próximo entre TI e Negócio e a priorização mal-feita pela TI.

Reich e Benbasat (1996, p.56) definem o alinhamento como “o grau em que a missão, objetivos e planos de TI suportam e são suportados pela missão,

objetivos e planos do negócio”. Os autores sugerem dividir o alinhamento em duas dimensões: a dimensão intelectual, que é o grau de consistência e validade entre a missão, objetivos e planos de TI e Negócio, e a dimensão social, que é o nível de entendimento mútuo da missão, objetivos e planos de TI e Negócio pelos executivos das áreas. A pesquisa identifica ainda que a dimensão social possui dois aspectos distintos com relação ao tempo: o alinhamento de curto prazo, que é o entendimento mútuo dos objetivos atuais em um espectro de 1 a 2 anos, e de longo prazo, que é a congruência na visão de TI, algo mais difícil de se obter e que exige ações específicas dos executivos com esse intuito. Outra descoberta da pesquisa com relação à dimensão social é que o simples entendimento mútuo não é suficiente para o sucesso na implementação dos objetivos de TI ou do Negócio, sendo fundamental que haja comprometimento das áreas para com esses objetivos.

Aprofundando o entendimento da dimensão social do alinhamento, Reich e Benbasat (2000) identificam que são fatores que influenciam o alinhamento de curto prazo: o conhecimento de domínio compartilhado entre executivos de TI e de Negócio, o sucesso na implementação de TI, a comunicação entre os executivos de TI e Negócio, conexões entre os processos de planejamento de TI e Negócio e planos de negócio estratégicos. Apenas o conhecimento de domínio compartilhado entre executivos de TI e de Negócio e os planos de negócio estratégicos influenciam o alinhamento de longo prazo.

Luftman (2003) propõe, então, uma escala para medir o alinhamento entre TI e Negócio nas empresas com o propósito de identificar recomendações específicas para aprofundar tal alinhamento. Essa escala foi construída a partir do *Capability Maturity Model* (Modelo de Maturidade de Capacidades) do Instituto de Engenharia de Software Carnegie Mellon e se baseia em seis critérios: comunicação, competência ou valor de TI, governança, parceria, escopo tecnológico e maturidade das habilidades. Como resultado, a maturidade no alinhamento pode variar entre cinco níveis:

1. Inicial: TI e Negócio não estão alinhados e qualquer prática para facilitar o alinhamento é eventual.
2. Processo Comprometido: existe um comprometimento da organização em promover o alinhamento TI-Negócio.
3. Processo Estabelecido/Focado: existe um processo estabelecido que é focado nos objetivos de negócio.

4. Processo Melhorado/Gerenciado: existe um forte processo de alinhamento que enfatiza o conceito de TI como criador de valor para a empresa.
5. Processo Otimizado: existe um processo de alinhamento totalmente integrado e co-adaptativo entre TI e o Negócio.

Alguns anos depois, Moreno, Cavazotte e Valente (2009, p.38) fazem uma abrangente revisão da literatura de Alinhamento TI-Negócio e clarificam o conceito de alinhamento, propondo a seguinte definição:

“Alinhamento estratégico é o grau de integração e suporte mútuo entre as estratégias das áreas de negócio de uma organização e da área de TI, como percebido pelos agentes organizacionais responsáveis por implementar essas estratégias. O alinhamento ocorre na medida em que esses agentes percebem um alto grau de compatibilidade e sinergia entre as missões, objetivos, metas, planos e políticas das áreas de TI e de Negócio.

O alinhamento estratégico, portanto, é diferente do alinhamento operacional TI-Negócio, que se refere a compatibilidade e sinergia entre a infraestrutura, processos e políticas das áreas de Negócio e de TI, como percebido pelos agentes organizacionais responsáveis pelas operações dessas áreas. Idealmente o alinhamento operacional deve ser construído com base no alinhamento estratégico TI-Negócio estabelecido, sem uma relação de causalidade recíproca entre eles.”

Os autores apresentam um modelo em que os seguintes construtos são elementos essenciais para o alinhamento estratégico: formulação da estratégia de negócio, formulação da estratégia de TI e visão de negócio compartilhada, que é o compartilhamento entre agentes do negócio e de TI de uma visão comum do negócio e dos relacionamentos e interdependências entre as diversas áreas da organização. Como proposto na definição de alinhamento estratégico, o alinhamento operacional deve ser construído a partir do alinhamento estratégico. A figura 2 representa o modelo proposto pelos autores com base nesse conceitos.

Os autores relatam ainda que a literatura brasileira raramente reporta um alinhamento TI-Negócio alto, relatando níveis moderados na maioria dos artigos. Também podem ser observadas diferenças significativas na percepção dos executivos de TI e do Negócio, sendo a percepção de TI mais positiva com relação ao alinhamento existente, o que sugere problemas na comunicação entre esses dois grupos.

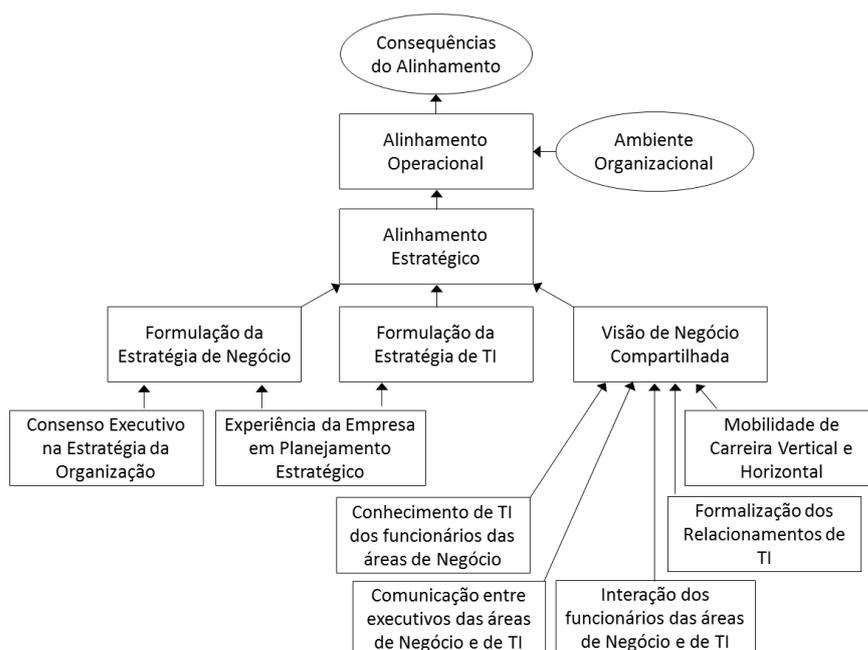


Figura 2 - Alinhamento Estratégico TI-Negócio de Moreno, Cavazotte e Valente (2009)

Como proposto no modelo de Moreno, Cavazotte e Valente (2009), a visão de negócio compartilhada possui alguns precedentes, entre eles, a comunicação entre os executivos das áreas de TI e Negócio. Outros pesquisadores aprofundaram o estudo do relacionamento do CIO com os executivos das áreas de negócio para a criação do alinhamento, como Karahanna e Preston (2013), que analisaram os efeitos do capital social no relacionamento entre o CIO e o time de gestão de primeiro nível¹ para a criação de valor para a empresa a partir do alinhamento TI-Negócio. Os resultados comprovam que o alinhamento influencia o desempenho financeiro da empresa de forma significativa. Com relação ao capital social, a pesquisa traz conclusões interessantes ao comprovar que a confiança do time de primeiro nível no CIO é o principal fator do capital social que influencia o alinhamento entre TI e o Negócio. É comprovada também a importância de ter linguagem e cognições comuns. Estruturas formais (como o reporte do CIO ao CEO) e informais só ajudam no alinhamento ao criar mais oportunidades do CIO e dos executivos de primeiro nível desenvolverem linguagem e cognições compartilhadas.

O nível de reporte do CIO é um assunto frequentemente tratado pela literatura, pois uma estrutura em que o CIO responde para o CEO é normalmente

¹ Também chamado de *Top Management Team* (TMT) ou *C-Level*, por agrupar o CEO, CFO, COO e outros cargos iniciados com a letra C que reportam ao CEO (Presidente).

uma indicação de que a TI possui um papel estratégico (XU, 2010). No entanto, não há consenso com relação a isso. O próprio estudo citado anteriormente de Karahanna e Preston (2013) conclui que os arranjos estruturais, apesar de importantes, não são suficientes e só levam a resultados positivos se ajudarem a construir capital social cognitivo e relacional. Earl e Feeny (1994) indicam que, em suas pesquisas, encontraram de forma consistente que a participação na equipe de alta gestão é fator crítico e não a estrutura de reporte, isto é, mais importante que o reporte ao CEO é a participação do CIO nas reuniões de Comitê Executivo. Banker, Hu e Pavlou (2006) indicam que empresas em que o CIO responde ao CEO tendem a aumentar sua vantagem competitiva, enquanto uma estrutura em que o CIO responde ao CFO traz disciplina de custo aos gastos de TI e gestão eficiente de contratos. Num aprofundamento desse estudo, Banker et al. (2011) concluem que, para uma empresa com estratégia de diferenciação, a estrutura CIO-CEO é a mais indicada, enquanto que para uma empresa com estratégia de liderança em custo, a estrutura CIO-CFO traz desempenho superior para a empresa. Assim, o posicionamento de TI precisa estar alinhado com a estratégia competitiva da empresa. A pesquisa *State of the CIO 2015* da *CIO Magazine* indica que 44% dos CIOs reportam ao CEO, mantendo o resultado de 2013 e acima do resultado de 39% de 2013, enquanto 20% reportam ao CFO (18% em 2014 e 21% em 2013). A pesquisa mostra ainda que 65% dos CIOs participam do Comitê Executivo de suas empresas, portanto, nem sempre é necessário o reporte formal para que os CIOs “sentem na mesa” de discussões estratégicas do negócio.

Na literatura, também não há um consenso se o alinhamento é um produto ou um processo. A visão de que seria um produto era dominante na literatura dos anos 90 e, por isso, pouco se discutia sobre a necessidade de manter o alinhamento de forma dinâmica. No entanto, a literatura mais recente foca na visão do alinhamento como um processo (AVISON et al., 2004), uma vez que “a maioria das organizações são empreendimentos em andamento sem um fim estabelecido, a ideia do alinhamento como um estado final é essencialmente uma ilusão” (DULIPOVICI; ROBEY, 2013 p. 105).

Apesar da importância do alinhamento estratégico identificada em diversas pesquisas da literatura, alguns autores fazem ponderações com relação ao seu efeito prático.

O alinhamento TI-Negócio parte do pressuposto de que existe uma estratégia de negócio no qual a organização de TI deva se basear. Porém, como questionam Chan e Reich (2007), nem sempre tal estratégia existe de forma clara, consistente ou conhecida. Além disso, existem diferenças entre as estratégias declaradas, estratégias aplicadas e ações gerenciais, e estas podem ser conflitantes, gerando uma ambiguidade que dificulta o entendimento por parte dos gestores. Se a estratégia do negócio tiver alguma dessas fraquezas, irá ocasionar um baixo grau de alinhamento.

Weill, Broadbent e St. Clair (1996) ponderam que o não-alinhamento é o estado natural das empresas. Sendo assim, mais importante do que focar na construção do alinhamento TI-Negócio seria o papel de construir uma infraestrutura de TI flexível o suficiente para adaptar-se a necessidades de negócio em constante mudança. Os autores descrevem três estágios no desenvolvimento da infraestrutura de TI: o estágio utilitário, com uma abordagem pouco flexível e direcionada por ganhos de escala, o estágio dependente, focado em prover serviços para o funcionamento das estratégias vigentes do negócio, e o estágio facilitador, com uma abordagem voltada para as necessidades de negócio futuras.

Prahalad e Krishnan (2002) seguem a mesma linha e argumentam que, em muitos casos, os CIOs pretendem suportar os executivos de negócio na criação de valor, porém, são limitados por uma infraestrutura ultrapassada. Desta forma, para reduzir a distância entre a direção da estratégia de negócio e capacidade de TI de suportá-la, deveria ser dado foco na implementação de uma infraestrutura mais flexível, que não seria possível sem o entendimento compartilhado entre executivos de TI e do Negócio.

Já Shpilberg et al. (2007) encontraram em sua pesquisa um padrão perturbador: o bom alinhamento TI-Negócio, por si só, não seria suficiente para proporcionar um crescimento sustentável para negócio e, ao contrário, poderia piorar o desempenho da empresa, no que eles chamaram de “Armadilha do Alinhamento”. O baixo desempenho de TI está enraizado não apenas no desalinhamento com o negócio mas também na complexidade dos sistemas e infraestrutura, e tal complexidade não desaparece só porque a área de TI está mais próxima e alinhada com o Negócio. Na verdade, pode haver um aumento da complexidade, pois o esforço para satisfazer áreas de negócio individualmente podem levar a sistemas sobrepostos e conflitantes que, mesmo satisfazendo a

estratégia da área inicialmente, impossibilitam a evolução do negócio da empresa como um todo.

Segundo os autores, ao contrário da sabedoria convencional, o caminho para o crescimento baseado em TI encontra-se na construção de alta eficácia, em primeiro lugar, para só então buscar o alinhamento com o negócio. Na pesquisa, cerca de 500 empresas foram classificadas em quatro grupos em função do alinhamento e eficácia. O primeiro grupo, a “Zona de Manutenção”, com baixo alinhamento e baixa eficácia, concentrou três quartos das empresas. Essa classificação é similar a de “fornecedor de serviço” da McKinsey e de “suporte ao negócio” do Gartner, apresentados anteriormente. Os demais grupos são: a “TI bem calibrada”, com baixo alinhamento e alta eficácia, a “Armadilha do Alinhamento”, com alto alinhamento porém baixa eficácia, e o “Crescimento baseado em TI”, com alto alinhamento e alta eficácia. Esse último grupo é o que apresenta os melhores resultados financeiros. Já entre o grupo “TI bem calibrada” e o grupo “Armadilha do Alinhamento”, os resultados financeiros do primeiro são bem superiores ao do segundo, reforçando a conclusão do estudo de que a eficácia de TI é mais relevante do que o alinhamento para o crescimento do negócio.

Por fim, os autores indicam que para mover a organização de TI para a alta eficácia, três princípios críticos devem ser observados: enfatizar simplicidade, alocar recursos da forma correta e criar responsabilidade de ponta-a-ponta.

A revisão da literatura reforça o conceito de que o alinhamento TI-Negócio é realmente um antecedente para a geração de valor para a empresa a partir da tecnologia. No entanto, uma vertente da literatura defende que o alinhamento não é suficiente e que a flexibilidade e eficácia de TI são tão importantes, se não mais, para a geração de valor. Outra premissa que é normalmente citada é o perfil da liderança da TI, que será apresentada a seguir.

2.3. O Papel do CIO

O termo *Chief Information Officer* foi cunhado por Synnot e Gruber em 1981, no livro *Information Resource Management: Opportunities and Strategies for the 1980s*, para designar o executivo sênior responsável por estabelecer a política, padrões e controle de todos os recursos de informação corporativa. Na época, havia uma tendência de crescimento do papel de TI nas decisões

estratégicas das empresas, porém o título do principal executivo da área não refletia o novo nível de responsabilidade. Mais de trinta anos depois da criação do termo *CIO*, em muitas empresas o principal executivo da área de TI ainda não possui poder para exercer plenamente seu papel, estando muitas vezes a parte das decisões estratégicas corporativas. O próprio Gruber, co-autor do termo, em entrevista concedida em 2010, estimou que apenas metade dos CIOs atendiam aos seus padrões de como um CIO deveria contribuir para o desempenho das empresas (XU, 2010).

Earl e Feeny, em 1994, já apontavam para uma crise de confiança em TI e no papel do CIO com relação à capacidade de criar vantagem competitiva para a empresa. Um artigo dessa época da revista *Business Week*, intitulado “*CIO: means Career Is Over*” (CIO: significa *carreira está acabada*) (XU, 2010), ilustra bem a crise de credibilidade enfrentada. Já era possível observar, então, uma polarização entre a TI ser vista como um ativo estratégico ou como um custo necessário. Segundo, Earl e Feeny (1994), a capacidade do CIO de adicionar valor seria o principal determinante de qual visão iria dominar na empresa. Para isso, o CIO deveria atuar em seis pontos-chave:

1. Foco contínuo e obsessivo no negócio.
2. Interpretação de histórias de sucesso de TI externas.
3. Estabelecimento e manutenção de relacionamentos com executivos. A construção de alianças é parte importante do trabalho do CIO e uma das formas usadas para isso é aproveitar momentos informais.
4. Comunicação do desempenho de TI. Ponto em que os CIOs devem gastar boa parte do seu tempo, para isso é fundamental que os CIOs gastem pouco tempo na operação do dia-a-dia e, ao invés disso, montem e monitorem uma estrutura que entregue.
5. Concentração do esforço de desenvolvimento de TI;
6. Construção de uma visão compartilhada e desafiadora do papel da TI.

Brodhant e Kitzis, dez anos depois, em 2004, declararam novamente que os CIOs estavam em uma encruzilhada e deveriam optar entre o caminho de um papel mais operacional, apelidado de “mecânico-chefe” de tecnologia, ou um caminho ligado a estratégia e inovação, que seria o “novo líder CIO”. Para ser um

novo líder CIO, os executivos deveriam estar preparados para atuar em dez itens mais críticos, sendo eles:

1. Liderar o time, não apenas gerenciar. Para isso, o CIO deve ser um agente de mudança. Além disso, o CIO deve liderar junto com seus pares de negócio para setar expectativas e identificar os pontos mais valorizados pelos líderes da empresa (demanda). Depois, deve liderar a equipe para entregar a demanda com serviços com bom custo-benefício (oferta).
2. Compreender seu ambiente. Conhecer a indústria e ambiente competitivo e ser capaz de envolver os principais decisores e *stakeholders*.
3. Criar uma visão de como TI vai construir o sucesso de sua organização.
4. Moldar a TI conforme expectativas. Para isso, o CIO deve articular as diretrizes de TI necessárias para atender às necessidades e estratégias do negócio.
5. Criar governança de TI clara e adequada.
6. Costurar a estratégia de negócio e de TI.
7. Criar uma nova organização de TI, mais enxuta e focada. Esse item engloba o trabalho baseado em processo, o fornecimento estratégico de serviços de TI e o atingimento de uma situação financeira sólida da área.
8. Consolidar uma equipe de alto desempenho. As competências necessárias para isso se baseiam em relacionamentos internos e externos e são diferentes daquelas recrutadas anteriormente.
9. Gerenciar riscos de TI, que são potencialmente mais prejudiciais que no passado. Deve ser liderado pelo CIO e envolve questões de segurança da informação, privacidade, cyber-terrorismo e conformidade com a regulamentação.
10. Comunicar o desempenho de TI em linguagem relevante para o negócio. O CIO deve conseguir comunicar como a TI está contribuindo para o valor do acionista e divulgar indicadores de TI que estejam diretamente relacionados a indicadores do negócio.

De forma similar, Lutchen (2004) declara também o surgimento de um novo CIO após os anos 90, que atua em um ambiente mais complexo, com um volume

de responsabilidades maior e que precisa estar próximo ao negócio. Segundo o autor, o CIO que mapear tecnologias para atingir metas de negócio, de forma mais eficaz, são aqueles que ganham a confiança do time de liderança corporativa. Assim, o novo papel do CIO foca em seis questões principais:

1. Estabelecer, implementar e comunicar a visão e plano estratégico de TI, casado com a estratégia de negócio global.
2. Assegurar que a TI é usada de forma eficaz para atingir as metas de negócio.
3. Construir e evoluir habilidades de TI relevantes e o trabalho em equipe.
4. Alavancar conhecimento técnico e minimizar duplicidade de esforços.
5. Coordenar e dirigir, quando apropriado, políticas de TI, estratégias, padrões, serviços compartilhados e contratos de terceirização.
6. Ser a principal voz de tecnologia da empresa.

Laplante e Bain (2005) também verificam a ampliação do escopo de atuação do CIO e o aumento na complexidade e no risco relacionado ao seu papel. O alto risco da posição é causado pelas expectativas serem altas, os orçamentos substanciais, e a tolerância ao fracasso das partes interessadas baixa. Os autores propõem cinco principais papéis do CIO:

1. Estrategista de Negócio. O CIO deve buscar melhores práticas de negócio, benefícios ampliados e reduções de custo contínuas. E as melhorias devem ser implementadas rapidamente antes que a vantagem se torne uma *commodity*, isto é, algo comum nas empresas.
2. Estrategista de TI. O CIO define a estratégia de TI, negocia contratos com fornecedores e atua como o “evangelista” de TI na organização.
3. Agente da Mudança. O CIO tem uma grande oportunidade de influenciar a mudança em áreas além da TI na empresa.
4. Líder Funcional. O CIO é também um gestor e, portanto, precisa contratar, treinar, avaliar e motivar seu time.
5. Defensor de Tecnologias. O CIO deve ajudar a empresa a implementar tecnologia de forma inteligente, seja através de novas plataformas, produtos ou padrões.

Lane e Koronios (2007) apresentam uma visão da evolução do papel do CIO em quatro estágios distintos: inicialmente, os CIOs eram apenas gerentes de processamento de dados, no segundo estágio, passaram a ser vistos como tecnocratas, no terceiro estágio, se tornaram executivos de negócio e, no quarto estágio de evolução, passaram a combinar as características de tecnocratas com as de executivos de negócio, tornando o papel mais desafiador e complexo. Os autores sugerem que o papel do CIO mudou significativamente ao longo dos anos passando de “mordomo” da tecnologia para o executivo sênior que ajuda a moldar e alcançar a estratégia da organização através de TI. O CIO moderno possui papéis variados e precisa ter uma ampla gama de competências críticas para desempenhá-los bem. O estudo mostra que apesar do papel ter se tornado mais focado no negócio, estratégia e liderança, aspectos técnicos continuam sendo importantes. Os autores identificaram as dezesseis competências mais valorizadas por CIOs na execução do seu papel. Das dezesseis, apresentamos abaixo as dez consideradas mais importantes:

1. Liderança;
2. Planejamento estratégico da infraestrutura de TI;
3. Alinhamento com o negócio e inovação;
4. Gerenciamento de recursos humanos de TI;
5. Gestão dos relacionamentos;
6. Orçamento e controle de custos;
7. Governança e adequação às regulamentações;
8. Relacionamento com fornecedores;
9. Segurança da informação e gestão de crises;
10. Gestão de processos de negócio.

Vreuls e Joia (2012) reforçam o aumento da complexidade do papel do CIO e a necessidade de agregar características de “homem de negócios” ao perfil tradicionalmente técnico. Os autores propõem um modelo exploratório dos fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro, a partir de seis frameworks teóricos da literatura, chegando a sete fatores relevantes:

1. Visão de negócio. O CIO precisa ter a visão clara do negócio em que atua, demonstrar os benefícios esperados a partir dos investimentos

realizados em TI e saber expressar-se de forma acessível aos demais executivos.

2. Suporte à organização via TI. Está relacionado à necessidade de adaptação da TI à organização a que pertence, à capacidade de estabelecer ações e planejamentos adequados e ao alinhamento de TI com o negócio.
3. Capacidade de influenciar a organização. Agrega elementos de liderança e elementos financeiros, para que o CIO consiga influenciar sua organização, fazendo-se valer de embasamento financeiro para comprovar o valor gerado pelo investimento em TI.
4. Capacidade técnica. Indica a importância de garantir a entrega dos serviços para conquistar credibilidade perante à organização.
5. Networking externo. Importante para a legitimação de escolhas a serem feitas, a partir de referências e *benchmarks* de outras organizações, reduzindo o nível de incerteza.
6. Gestão da operação de TI. Conjuga características técnicas e gerenciais para identificar as tecnologias necessárias e compor sua equipe para obter os resultados esperados.
7. Visão inovadora do uso de TI. Engloba a introdução de novas tecnologias, a adequação de TI às estratégias de negócio e a criação de vantagens competitivas.

Mais de vinte anos depois de Earl e Feeny apontarem a importância do papel do CIO para definir se a TI seria vista como um ativo estratégico ou como um custo para a empresa, essa questão ainda é atual e parece longe de estar encerrada. O CIO ainda é considerado o “*new kid on the block*” (novo garoto na vizinhança) no time de executivos de primeiro nível e ainda não é visto como igual por seus pares (KARAHANNA; PRESTON, 2013).

A posição do CIO é extremamente desafiadora e seu escopo está mais variado e amplo do que há anos atrás. Os CIOs precisam lidar com questões técnicas sofisticadas e complexas, em um ambiente em constante evolução, e são responsáveis pela operação de sistemas dos quais dependem as receitas e lucros das empresas. Além disso, ainda precisam ganhar o respeito de sua equipe técnica,

suplantar a desconfiança de pares de negócios e conquistar seu espaço no time de executivos de primeiro nível (LAPLANTE; BAIN, 2005).

Para Maes e De Vries (2008), o CIO deveria atuar orquestrando as atividades relacionadas à informação na empresa e mantendo um equilíbrio entre informar, arquitetar e promover inspiração e inovação na companhia. A imagem do CIO como um maestro e equilibrista ajuda a visualizar o tamanho do seu desafio.

De uma forma geral, as teorias apresentadas apresentam muitos pontos em comum, em especial a constatação do aumento da complexidade do papel do CIO, a necessidade de conjugar habilidades técnicas e de gestão e a importância do CIO para o alinhamento de TI com o negócio. Com relação aos papéis apresentados, a principal interseção está em papéis relacionados a gestão da equipe, aumento de eficácia e alinhamento com o negócio. Apesar da semelhança nos resultados apresentados, existem papéis que não são abordados por todos os autores, como responsável pela comunicação, gestão de riscos e agente de mudança. Vale notar que o único estudo que aborda a realidade específica brasileira é a de Vreuls e Jóia (2012).

3. Metodologia

3.1. Tipo de Pesquisa

Uma vez que o objetivo da pesquisa é descrever como a liderança no nível executivo da área de TI deve atuar para promover o alinhamento estratégico com o negócio, este estudo adotou a abordagem qualitativa, por ser um meio mais adequado de capturar informações e particularidades dos aspectos envolvidos em um ambiente social (ROCHA-PINTO; FREITAS; MAISONNAVE, 2010), permitindo entender o processo, a partir de experiências e reflexões dos entrevistados.

3.2. Estratégia de Investigação

Para este estudo qualitativo, a pesquisadora escolheu entrevistar sempre pares de cada empresa, sendo um entrevistado o líder da área de TI (ou da área de relacionamento de TI com o Negócio) e o outro um líder de uma área de negócios atendido pela área de TI.

A opção de trabalhar com pares de participantes por empresa (TI e Negócio) permite que o estudo não fique enviesado pela percepção do próprio gestor sobre o desempenho do seu trabalho. A opinião de clientes com relação à entrega de valor da área Tecnologia contribui para um resultado mais realista deste estudo, uma vez que as visões do líder de TI e dos executivos de negócio não é necessariamente igual (REICH; BENBASAT,1996).

A metodologia qualitativa foi escolhida com o intuito de identificar padrões de comportamento, através do estudo com casos múltiplos, e assim avaliar como os CIOs e líderes de TI atuam em prol do alinhamento entre TI e Negócio e de uma maior percepção de entrega das suas áreas.

Assim, através das entrevistas feitas com vários pares de diferentes empresas, buscou-se identificar as estratégias mais comumente adotadas, as principais preocupações dos executivos e também como cada executivo interpreta

a atuação da área de TI e seu líder na empresa, fornecendo *insights* de como essa aproximação entre TI e Negócio ocorre.

3.3. Papel do Pesquisador

A autora é bastante envolvida com o problema por atuar justamente como gestora de uma área de relacionamento entre TI e Negócios. Além disso, possui formação na área tecnológica e experiência profissional de mais de 10 anos em gestão de projetos de tecnologia.

A partir do embasamento teórico e de seu próprio histórico profissional, a autora estruturou os roteiros, e buscou combater a tendência natural de induzir as respostas dos entrevistados na direção de suas próprias experiências. Seu *background* foi útil, no entanto, para compreender melhor as respostas dos entrevistados e para conseguir, através do relacionamento profissional e pessoal, uma boa adesão de executivos de cargos e empresas variadas.

Cerca da metade dos profissionais entrevistados são conhecidos da pesquisadora, proporcionando uma maior transparência nas opiniões e minimizando respostas politicamente corretas. A outra metade foi indicada por pessoas conhecidas, reproduzindo efeito similar, que foi inclusive mencionado por alguns entrevistados.

O fato dos entrevistados serem conhecidos traz um viés negativo também, uma vez que uma percepção pré-concebida dos entrevistados pode influenciar a análise pela pesquisadora. Para minimizar esse tipo de interferência, foi usado o apoio da orientadora como “auditora externa” examinando o projeto de forma a aumentar a validade geral do estudo (CRESWELL, 2010).

Como incentivo adicional à transparência nas respostas, foi assegurado pela pesquisadora durante as entrevistas que as identidades dos entrevistados e das empresas seriam mantidas em sigilo.

3.4. Procedimento de Coleta e Registro de Dados

Para conseguir as entrevistas, a autora enviou convites para sua rede de relacionamento através de *e-mail* e da rede social *LinkedIn*. Em alguns casos, enviou o pedido para colegas solicitando que intermediassem o convite para os

CIOs de suas empresas. A partir do aceite do Diretor de TI ou de um Diretor de Negócios, a autora solicitou ao mesmo que estendesse o convite ao par.

Uma vez obtido o aceite para participação, as entrevistas foram agendadas. Algumas aconteceram pessoalmente e outras por telefone. Foi necessário utilizar o telefone em função da limitação de disponibilidade de tempo de alguns entrevistados e também pelo fato de alguns estarem em São Paulo e no Paraná.

O representante de TI e o representante de Negócios foram entrevistados separadamente. Não houve preferência com relação a qual entrevista deveria ocorrer primeiro.

As entrevistas foram feitas a partir dos roteiros semi-estruturados apresentados no Anexo A, sendo um para o CIO e outro para o Executivo de Negócios. Os roteiros foram divididos em quatro partes:

1. Roteiro para o CIO:

1.1. Dados do entrevistado e da empresa:

Essa parte teve como objetivo identificar o tempo de envolvimento do entrevistado com a organização e a relevância da estrutura de TI na organização, a partir de perguntas sobre o cargo do líder de TI, seu nível de reporte e o tamanho da equipe. Para efeitos de comparação e para aferir a delimitação do estudo de porte da empresa, também foi questionado a quantidade de funcionários da empresa como um todo. A pergunta sobre o histórico profissional do entrevistado foi deixada para o final em função do risco do mesmo se estender nessa resposta, deixando pouco tempo disponível para as perguntas mais relevantes da pesquisa.

1.2. Perguntas sobre atuação e estratégias utilizadas:

Esse bloco foi o coração da pesquisa, concentrando as perguntas sobre a atuação percebida pelos usuários, a forma de atuação do entrevistado para contribuir para o uso ótimo da TI e para incentivar o alinhamento TI-Negócio, os desafios vividos, estratégias utilizadas e o que estaria funcionando bem ou não funcionando para criação de parceria.

1.3. Perguntas sobre a equipe de TI:

Essa parte buscou entender as dificuldades do líder de TI como gestor: quais dificuldades enfrentava, quais ações relacionadas à equipe que

realizava, se encontrava resistência do time e como se definia como gestor.

1.4. Questões finais:

Para finalizar a entrevista, o CIO foi questionado textualmente se existia parceria entre TI e Negócio e foi solicitado um histórico profissional breve (que ficou para o final por razão já citada anteriormente).

2. Roteiro para o Executivo da Área de Negócios:

2.1. Dados do entrevistado:

Essa parte teve como objetivo identificar o tempo de envolvimento do entrevistado com a organização e a relevância do seu cargo.

2.2. Perguntas sobre atuação da TI e do CIO:

Novamente, esse bloco foi o coração da pesquisa, por incluir as perguntas sobre a atuação de TI percebida pelos usuários, a forma de atuação do CIO para incentivar o alinhamento TI-Negócio, o que estaria funcionando bem ou não funcionando para criação de parceria. O entrevistado foi questionado ainda se sua visão era comum a outros executivos do Negócio e o que o CIO deveria fazer diferente.

2.3. Perguntas sobre a equipe de TI:

Essa parte buscou explorar eventuais limitações do time de TI e se a postura do CIO era desdobrada para baixo. Foi questionado ainda como era a comunicação da equipe de TI para as equipes de Negócio.

2.4. Questões finais:

Para finalizar a entrevista, o executivo foi questionado textualmente se existia parceria entre TI e Negócio e se ele estaria satisfeito com a atuação de TI. Outro objetivo foi levantar se a situação havia mudado recentemente e que fatores levaram a isso. Foi solicitado ainda que o executivo fizesse um histórico profissional breve (que ficou para o final por razão já citada anteriormente).

Todas as entrevistas foram feitas pela pesquisadora durante os meses de dezembro de 2014 e janeiro de 2015 e gravadas em áudio. A duração média das

entrevistas com os líderes de TI foi de 43:09 minutos e das entrevistas com os líderes de Negócios de 29:11 minutos.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas integralmente e analisadas com o auxílio do software Atlas.TI.

3.5. Seleção dos Sujeitos

A pesquisa se concentrou em empresas que atuam em território brasileiro, com sede nas regiões Sudeste e Sul, em especial no Rio de Janeiro, em função do círculo de contatos da autora. As empresas escolhidas foram empresas privadas e de grande porte, para expurgar o efeito de particularidades que supostamente existem no setor público e em pequenas e médias empresas. Para a análise do porte, o estudo adotou a definição de Schmiemann (2008) em que uma empresa grande possui pelo menos 250 funcionários. Buscou-se ainda, ter a representação de empresas nacionais e multinacionais e evitar uma concentração em setores de atuação específicos. Empresas de tecnologia e de consultoria não foram escolhidas para o estudo uma vez que os principais clientes da área de TI não são da própria empresa e sim clientes externos.

Com relação aos participantes, o estudo foi feito com um líder da área de TI, que poderia ser o CIO ou o principal responsável pela área – mesmo que seu cargo não tivesse o nome de CIO ou Diretor de TI – ou ainda o principal responsável pela área de relacionamento de TI com o Negócio. Em todas as empresas, foi ouvido também um representante de uma área de negócios, sendo necessário que este tivesse uma posição sênior na empresa com o mesmo nível de reporte do representante de TI (ou nível mais alto).

3.6. Limitações do Método

Existem limitações inerentes ao método qualitativo em si, uma vez que esse tipo de pesquisa é apoiado em “um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação” (CRESWELL, 2010, p. 26). Desta forma, o resultado depende da capacidade do pesquisador para extrair o maior volume de informações relevantes possíveis dos entrevistados e interpretar os resultados da forma mais isenta possível. Em função

dessa falta de rigor que a pesquisa qualitativa permite, os estudos de caso podem até ser vistos com um certo desdém por outros pesquisadores (YIN, 1987).

Durante a coleta de dados, os entrevistados podem não expressar suas opiniões reais, de forma consciente ou não, por vaidade, para proteger a si ou a organização, ou por algum interesse. Nesta pesquisa em particular, pode ocorrer ainda dos executivos acreditarem por engano que o alinhamento existe, quando estão presentes apenas fatores que podem levar ao alinhamento (REICH; BENBASAT, 1996).

Nessas situações, pode existir uma falta de preparo e experiência do pesquisador para identificá-las e contorná-las, não sendo possível extrair informações importantes que foram omitidas pelo entrevistado. Pode haver ainda dificuldade na comunicação entre o pesquisador e o entrevistado e má- interpretação do significado das perguntas por parte do entrevistado ou das respostas por parte do pesquisador.

Já na análise dos dados, o pesquisador pode não conseguir evitar o viés de suas próprias experiências e crenças, influenciando o resultado do estudo. Ele pode também não conseguir organizar os resultados da melhor forma possível.

Em função desses fatores, sendo um estudo de caráter exploratório e qualitativo, não existe a pretensão de se propor uma generalização ou um modelo ideal a partir dos resultados.

4. Apresentação dos Resultados

Este capítulo será dividido em seis seções principais, onde serão apresentadas as análises feitas a partir dos dados obtidos nas entrevistas, buscando-se responder às perguntas de pesquisa.

A primeira seção apresenta a metodologia utilizada para a análise de dados.

A segunda seção contém as características demográficas dos entrevistados.

A terceira seção aborda o nível de alinhamento observado no conjunto de empresas estudado.

A quarta seção define os papéis do CIO, conforme as reflexões dos executivos entrevistados.

A quinta seção define as principais estratégias utilizadas pelos CIOs para a execução desses papéis.

E a sexta seção indica os fatores críticos de sucesso nesse processo.

4.1. Caracterização da Análise dos Dados

A análise qualitativa envolve uma permanente reflexão analítica dos dados. A reflexão foi iniciada ao longo das entrevistas, o que fez com que o roteiro sofresse ligeiras alterações ao longo do processo, em função de novas questões que surgiram ou assuntos que geraram reflexões mais interessantes.

Após a conclusão das entrevistas, foi feita a transcrição integral e, antes de começar o processo de análise de fato, todas as entrevistas foram lidas para obter uma percepção geral das informações, conforme sugerido por Creswell (2010).

Em seguida, foi iniciada a codificação dos dados com o auxílio do software Atlas.TI. A primeira codificação foi feita, permitindo que os códigos emergissem das falas dos entrevistados. Para reforçar essa estratégia, a pesquisadora não voltou à literatura para resgatar os conceitos principais nesse momento, de forma a evitar o risco de contaminação da análise por conceitos existentes.

A primeira, e bastante extensa, relação de códigos foi analisada, então, pela pesquisadora e sua orientadora para definir os elementos principais que seriam a base para a apresentação dos resultados. A partir da definição dessa estrutura central, os códigos foram revistos e agrupados, por similaridade de significados.

Esse processo de codificação foi sendo refinado através de um processo longo de releitura das entrevistas, priorização das categorias e reagrupamento para responder às perguntas de pesquisa.

Novas interações entre a pesquisadora e sua orientadora permitiram a validação e amadurecimento da análise que será apresentada a seguir.

4.2. Características dos Entrevistados

Foram entrevistados no total 28 executivos, sendo que 4 foram descartados pois: 2 eram executivos da área de TI cujo par de Negócios não respondeu ao convite da pesquisa e 2 formavam um par de uma empresa de Tecnologia, setor que foi descartado do estudo pelas razões descritas anteriormente. Desta forma, a análise dos resultados foi feita com base em 24 entrevistas, de 12 pares TI-Negócio de empresas diferentes. As 12 empresas representaram 8 diferentes segmentos de mercado, sendo metade delas multinacionais.

Ao longo da análise, as empresas e entrevistados serão referenciados pelos codinomes apresentados nas tabelas 1 e 2 abaixo.

#	Codinome	Setor	Qtde. Funcionários no Brasil	Multinacional?
1	E1	Educação	12.000	Não
2	E2	Educação	5.000	Não
3	Ed1	Editorial	1.800	Não
4	Ed2	Editorial	350	Não
5	I	Indústria	9.000	Não
6	T1	Telecom	14.000	Não
7	T2	Telecom	400	Sim
8	B	Banco	27.000	Sim
9	F	Farmacêutica	1.500	Sim
10	BC	Bens de Consumo	300	Sim
11	OG1	Oéo e Gás	4.000	Sim
12	OG2	Oléo e Gás	1.000	Sim

Tabela 1 - Empresas Pesquisadas

Com relação aos participantes, a pesquisadora conseguiu a participação de executivos com muita senioridade, sendo que apenas 4 dos 24 não ocupavam cargo de Diretoria ou Superintendência na empresa, sendo esses gerentes. O tempo médio de empresa dos entrevistados era de 10,9 anos, sendo 8 meses o tempo mais curto e 30 anos o tempo mais longo. De tempo de carreira, a maior

parte dos executivos acumulava mais de 20 anos de experiência. Na tabela 2, apresentamos uma visão geral dos representantes de TI e de Negócio de cada empresa.

#	Área	Codinome	Cargo Entrevistado	Tempo Empresa	Tempo Carreira
1	TI	E1-TI	Diretor de TI	3,2 anos	> 20 anos
	Negócio	E1-Neg	Diretor CSC	15 anos	15 a 20 anos
2	TI	E2-TI	Diretor de TI	1,5 ano	> 20 anos
	Negócio	E2-Neg	Superintendente de Produtos	4,5 anos	> 20 anos
3	TI	ED1-TI	Diretor de TI	1,5 ano	> 20 anos
	Negócio	ED1-Neg	Diretor Comercial	3 anos	> 20 anos
4	TI	ED2-TI	Gerente de TI	8 meses	10 a 15 anos
	Negócio	ED2-Neg	Diretor de Planejamento e Operações	1 ano	15 a 20 anos
5	TI	I-TI	Diretor de TI	8 meses	> 20 anos
	Negócio	I-Neg	Diretor Financeiro	9 meses	15 a 20 anos
6	TI	T1-TI	Diretora de Relacionamento de TI	13 anos	> 20 anos
	Negócio	T1-Neg	Diretor de Marketing	12 anos	10 a 15 anos
7	TI	T2-TI	Gerente de Serviços ao Cliente de TI	14 anos	15 a 20 anos
	Negócio	T2-Neg	Diretor de Engenharia	19 anos	> 20 anos
8	TI	B-TI	Diretor de Informações Gerenciais	30 anos	> 20 anos
	Negócio	B-Neg	Diretor de Risco Comercial	10 anos	15 a 20 anos
9	TI	F-TI	Diretora de TI e Business Partnering Brazil	9 anos	> 20 anos
	Negócio	F-Neg	Diretora Comercial	7 anos	> 20 anos
10	TI	BC-TI	Diretor de TI Brasil e América Latina	23 anos	> 20 anos
	Negócio	BC-Neg	Gerente de Produtividade América Latina	17 anos	> 20 anos
11	TI	OG1-TI	Diretora de TI	17 anos	> 20 anos
	Negócio	OG1-Neg	Superintendente de Suprimentos	17 anos	> 20 anos
12	TI	OG2-TI	Gerente de Relacionamento	17 anos	> 20 anos
	Negócio	OG2-Neg	Diretor de Atendimento a Cliente e Suporte a Vendas	25 anos	> 20 anos

Tabela 2 - Executivos Entrevistados

Dos representantes de TI, apenas 3 dos 12 entrevistados não eram os CIOs de suas empresas no Brasil, ou seja, o principal executivo da área de tecnologia da organização, independente do nome do seu cargo.

Com relação ao nível de reporte, 4 respondiam ao CEO (*Chief Executive Officer*)/Presidente da empresa, 2 respondiam ao CFO (*Chief Financial Officer*) e os demais respondiam a outro Diretor Executivo/Vice-Presidente da empresa. Em algumas empresas multinacionais (do número 7 a 12 abaixo), a estrutura era matricial e por isso o reporte se dava a mais de um executivo da organização.

#	Codiname	Cargo do Representante de TI	É o principal executivo da área?	Reporte do Representante de TI	Qtde. Funcionários da área de TI
1	E1-TI	Diretor de TI	Sim	Diretor Executivo de Serviços	61
2	E2-TI	Diretor de TI	Sim	Presidente	69
3	ED1-TI	Diretor de TI	Sim	CEO	40
4	ED2-TI	Gerente de TI	Sim	CFO	9
5	I-TI	Diretor de TI	Sim	Vice-presidente Corporativo	54
6	T1-TI	Diretora de Relacionamento de TI	Não	CIO	700
7	T2-TI	Gerente de Serviços ao Cliente de TI	Sim	CFO	6
8	B-TI	Diretor de Informações Gerenciais	Não	CRO (<i>Chief Risk Officer</i>)	50
9	F-TI	Diretora de TI e Business Partnering Brazil	Sim	1) Diretor de TI Latam, 2) Presidente Brasil Farma e 3) Presidente Brasil Consumo	30
10	BC-TI	Diretor de TI Brasil e América Latina	Sim	1) CIO América Latina, 2) CEO Brasil e 3) CTO Internacional	8
11	OG1-TI	Diretora de TI	Sim	1) Vice-presidente Brasil e 2) CIO do grupo	105
12	OG2-TI	Gerente de Relacionamento	Não	Gerente Global de Relacionamento	50

Tabela 3 - Reporte do Representante de TI e tamanho da equipe

Foi questionada também a quantidade de funcionários das equipes de TI. Essa informação variou muito de uma empresa para outra por ser muito relacionada à estratégia de terceirização da empresa. No caso das empresas multinacionais, a adoção de equipes globais também influencia diretamente esse número (a tabela 3 informa o tamanho da equipe no Brasil).

Dos 24 executivos entrevistados, 6 eram mulheres (25%), sendo 3 da área de TI e 3 das áreas de Negócio. Essa proporção está acima da média mundial de mulheres em posição de liderança que, segundo a pesquisa *International Business Report 2015*, da consultoria Grant Thornton, é de 22% atualmente, sendo no Brasil apenas 15%.

4.3. Nível de Alinhamento Observado

Foi possível perceber nas entrevistas uma certa variação no nível de maturidade apresentado pela área de TI nas empresas, porém, na esmagadora maioria a atuação da área de TI é de fornecedora de serviços (CRAIG, KANAKAMEDALA e TINAIKAR, 2007).

Nesses casos, a atuação primordial da área é entregar o básico com qualidade, se aproximar dos usuários e conquistar sua confiança, antes de querer galgar espaços mais estratégicos. Como uma das entrevistadas disse, “é preciso primeiro atender aos fatores higiênicos” (F-TI), traçando um paralelo com a pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow (1943). Assim, atendendo aos níveis “higiênicos” de TI, como estabilidade de sistemas e telecomunicações, surgiriam níveis de necessidade mais estratégicos.

“Eu entrei aqui com uma área de TI, com uma performance percebida pelo usuário com uma qualidade ruim de serviço. Inclusive, esse é um dos desafios que eu tenho pela frente, que é provar pra companhia, provar, na verdade, pras áreas de negócio [...] que a TI pode ter uma qualidade maior de serviço, que ela funcionaria como parceira estratégica e não apenas como um prestador de serviços, puro e simples. Então, hoje, a TI ainda é encarada, na empresa, como uma prestadora de serviço, pura e simples, sem nenhum valor agregado, estratégico, ou agregado pro negócio. Ainda é encarada como uma área que tem que prover um serviço de (infra)estrutura.” (I-TI)

“[A empresa] Ainda [percebe] como uma área de apoio. E não como um parceiro estratégico. Isso, claro, depende muito do nível de maturidade de cada empresa. Então, a empresa aqui, hoje, ainda enxerga a TI bastante como uma área de apoio. Ou seja: “ah, a minha rede não tá boa”, “o sistema tá lento”. Ou seja, isso é mais percebido como sendo responsabilidade da TI, do que participar de uma reunião

estratégica pra ver qual é o melhor modelo de força de vendas, e como é que a TI pode ajudar pra alavancar o negócio, pra oferecer soluções eficientes e de baixo custo. Então, hoje, a gente... há uma migração pra uma percepção estratégica. E aí, obviamente, eu, como gestor, lutei muito pra conseguir trazer isso pra esse modelo estratégico. Sair daquela questão que é mais commodity – que é o cara que conserta rede, que mantém a telefonia no ar – pra uma TI com uma posição de mais valor agregado, que é fazer uma gestão mais inteligente de contratos, que é tentar buscar soluções que atendam não só uma área específica mas toda a empresa. Então, de maneira geral, o ponto hoje da empresa em resumo é: ela ainda percebe, em grande parte, a TI como uma área de apoio. Mas tá mudando.”(ED2-TI)

Em apenas uma das empresas foi possível perceber uma atuação mais estratégica, onde o nível de entrega já estava maduro e as preocupações estavam mais voltadas para o cliente externo e para a geração de valor para a empresa.

“A gente é cobrado hoje pra como é que, através da área de IT, com esse investimento todo que eu faço em IT, eu torno a empresa mais competitiva. Como é que eu impacto no resultado financeiro. Então, isso que a gente está tentando melhorar agora. Quando você pergunta para qualquer pessoa da área de negócio, “A área de TI tem credibilidade quanto à entrega de projeto?” Todo mundo vai dizer que sim. O nível de maturidade em entrega de projetos aqui é muito alto. A área de suporte também. Eu acho que a gente tem um processo bem estruturado de lidar com incidentes, o nosso portfólio de soluções é bastante estável, a gente tem um nível de maturidade, também alto, nessa área de suporte, mudança a gente faz, tem processos de mudança, como change management, business management, a gente segue práticas de ITIL aqui, então, eu acho que isso contribui para, no final, gerar uma boa percepção, também para os processos de suporte. Mas acho que o que falta ainda é melhorar esse aspecto de como é que a gente torna a empresa mais competitiva. Como é que a gente, efetivamente, através de soluções de TI, impacta diretamente no resultado financeiro, como é que mede isso.” (OG2-TI)

O fato de ter uma atuação de prestador de serviço, não significa que a área seja vista necessariamente com descrédito. É claro que existem casos em que o descrédito é latente e na pesquisa tivemos um caso bastante emblemático nesse sentido, uma vez que as declarações da CIO e da executiva de Negócios foram absolutamente divergentes em vários temas.

“Então, é comunicando, é dando retorno ao usuário, em qualquer nível. Com os diretores, é aproveitando essas reuniões de comitê, aonde eu sempre encontro uma brecha para contar alguma coisa, uns dez minutos pra falar de um projeto novo ou de uma ação, que pra gente é importante que eles participem, conheçam e sejam sponsors, de alguma forma” (OG1-TI)

“Então, é muito comum em reunião de diretoria – a Diretora de TI quase não vai. Ela é muito arisca. Ela vai, mas ela chega atrasada; ela vai mais tarde; ela sai mais cedo. Quando ela não vai, ela manda um funcionário, que eu acho um absurdo numa reunião de diretoria você mandar um funcionário.”(OG1-Neg)

“Olha, eu acho que existe (parceria de TI com as áreas de negócio). Hoje, mais do que existia no passado, porque eu estou conseguindo ficar mais no Brasil. Eu passei um tempo sendo responsável por um projeto fora, e isso dificulta. [...] Então, eu acredito que o relacionamento mais estreito entre os gestores, que eu acho que está acontecendo do pessoal que está abaixo de mim, e meu com os outros diretores e com os meus outros pares, favorece muito.” (OGI-TI)

“Ela passou muito tempo lá fora [...] Então, durante uns dois anos, a gente teve uma falta dela aqui. Se você perguntar pra mim: resolveu? Não resolveu? Piorou? Melhorou? Não fez diferença. De vez em quando ela aparecia, ficava um tempinho aqui e sumia de novo. E eu entendo a posição dela. Era muito difícil trabalhar com o Diretor Geral. Muito difícil. [...] Então, o meu relacionamento com ela já foi muito ruim. Hoje é bom, porque eu também não dava bola. Pra você ter uma ideia, quando eu vim para esse cargo, no início de 2008, eu marquei doze reuniões com ela. Eu marcava, ela desmarcava, marcava pra outro horário, desmarcava... doze. E era assim: desmarcava dez minutos antes, cinco minutos antes. Era sempre a secretária. Nunca ela. Depois, quando teve a décima segunda, a minha secretária entrou na sala e eu falei: “[...]eu nunca mais vou remarcar”. E foi exatamente isso que eu fiz. E fiquei esse tempo, um ano e pouco, dois anos, sem falar com ela. Não precisava. [...] Até que o Diretor Geral saiu e ela voltou a circular. E aí, ela se sentiu muito “fora da caixa”, entendeu. Assim, ela ficou muito tempo fora do dia-a-dia da empresa e ficou meio a parte, mesmo. Aí, aos poucos, ela foi se aproximando e mudou um pouco o esquema dela. Agora, dá pra conviver. Ela vai às reuniões, ela pede ajuda, ela aceita ajuda, mas ela foi uma pessoa difícil. Mas eu não precisava dela.” (OGI-Neg)

“Então, acho que 17 anos de empresa me ajudaram a conseguir montar uma equipe que hoje eu tenho orgulho. Acho que faz a diferença. No final, a gente depende de pessoas, né?” (OGI-TI)

“A gente tem softwares maravilhosos, equipamentos maravilhosos, mas gente pouco qualificada e que desconhece o negócio da companhia. [...] Então, pra mim, a grande dificuldade é ter bons gerentes de projeto, equipe treinada, formada. É um problema que a gente tem com todas as áreas. Mas, em TI, isso fica bem evidente.” (OGI-Neg)

Nesse caso, o descrédito com relação ao desempenho de TI é muito forte.

“Tudo atrasa. TI é famoso por iniciar o projeto e nunca terminar da forma adequada. Eles lançam, mas não é o que a gente quer. Engraçado que é uma coisa que era no passado e continua sendo hoje. [...] Ela (a CIO) faz aquilo que ela gosta. O que ela gosta? Iniciar projetos. No que ela é ruim? Terminar projetos. Ela adora iniciar um projeto. Ela adora fazer um kick-off. Isso é a fama dela na empresa inteira. Não sou só eu, não. Ela adora iniciar um projeto. Mas, depois, o projeto não tem a atenção dela como deveria ter.[...] Eu diria pra você que todos falam muito mal da área de TI. Eu talvez seja a que fale melhor, porque eu entendo mais. É sério. Tudo que é de TI é uma dificuldade para os outros.” (OGI-Neg)

Um caso em que a área de TI adotou esse papel de suporte de forma mais efetiva – e não parece haver intenção de mudar – é o da empresa T2, em que a área foi toda terceirizada para uma empresa mundial de tecnologia, com o objetivo

de redução de custos, e o atendimento é feito por um catálogo de serviços pré-estabelecido. Necessidades adicionais ou customizadas são contratadas diretamente pela Área de Negócios com a área de Compras.

“Mas porque, também, a empresa contratou um escopo reduzido, com o objetivo de redução de custo. A contratação da empresa de tecnologia, a terceirização toda pra empresa de tecnologia, o objetivo nunca foi melhorar a satisfação do cliente interno. O objetivo principal é a redução de custos. Se a gente puder manter ou até melhorar a satisfação do cliente interno, claro, ótimo, melhor ainda. Mas o objetivo final não era esse.” (T2-TI)

“Então, a gente tem um atendimento bastante profissional, em termo de serviços. Eles atendem a gente, basicamente, como uma empresa de serviços. [...] No início, eu via esse tipo de limitação como uma perda. E é, até, uma perda. Mas como tem o benefício da forma de contratação, tem outros benefícios, então, acaba tendo, eu acho que o lado negativo de ter sido terceirizado é justamente as limitações do escopo contratado. Então, às vezes, você precisa de um pouco de flexibilidade, fora dos padrões, e não tem. Você não tem esse apoio, entendeu. Tá tudo dentro das caixinhas, bem definidinho, e você consegue usar o que está ali dentro do portfólio deles, do catálogo. Mas a gente não tem muita flexibilidade pra trabalhos especiais. [...] Porque hoje a diretiva da empresa é: o pacote de IT é esse aqui, e qualquer coisa adicional, você contrata diretamente com a área de compras. [...] Sim, estou sim (satisfeito com a atuação atual de TI).” (T2-Neg)

De qualquer forma, assumir um papel mais estratégico continua sendo uma busca da TI em várias organizações e, para isso, o papel do CIO é reconhecido pelos entrevistados como fundamental, em linha com o que a pesquisa se propôs a estudar.

“...eu percebo que - você falou do papel do CIO – com a entrada do Diretor atual de TI, houve uma mudança significativa. Ele deve estar há um ano e pouco na empresa, eu não lembro exatamente a data, mas ele entrou depois de mim. Eu percebo nele um foco no cliente externo e no cliente interno, muito grande. E isso acabou dando um tom, pra própria forma de trabalhar de todo o time dele. [...]E uma outra coisa que eu acho fundamental, [...] TI é uma área de negócio também, né? Ou seja, não só nessa indústria na qual a gente trabalha, eu e ele, mas em todas, a TI é algo fundamental. [...] Então, a aproximação das áreas de negócios com TI se torna absolutamente crítica pra gente continuar no jogo. Então, eu percebo nele esse foco no cliente interno e no cliente externo, e a percepção de TI como uma ferramenta pra gente atender o cliente pra ele fazer negócio. Buscar a inovação, né?” (ED1-Neg)

“As pessoas veem muito a performance de TI pela minha figura, mas elas precisam ver pela performance dos processos da área como um todo e não pela minha figura. Tanto é que em muitos momentos as pessoas pedem para eu estar próximo liderando alguma coisa, o que é ruim, é ruim para mim, é ruim para a empresa, é ruim para todo mundo. Esse é o desafio em cascata, primeiro com os gestores, depois com as equipes.” (E1-TI)

4.3.1 Satisfação Declarada

Com relação à satisfação declarada com o desempenho da área de TI pelo par da área de negócio, apenas três dos doze executivos de negócio se declararam insatisfeitos com a atuação de TI.

“Não, satisfeito eu não diria não. Acho que nunca estarão satisfeitos... [...] por mais que a gente invista arrumando, tem novas tecnologias chegando, tem novas demandas, novas questões que a Diretoria coloca para a empresa, a empresa vai aumentando então é sempre aquela coisa, vai esticando o braço para alcançar para bater o botão e chegar na final, mas o botão vai sempre movendo para frente, a gente nunca chega lá, então eu não tenho nenhuma ilusão de que a turma vá ficar elogiando... sempre vai ter alguma coisa para melhorar, é esse o viés, a gente está numa posição de goleiro, a obrigação é a defesa, tomou gol, leva pancada, não tem elogio.” (E1-Neg)

“Agora, eu tenho dificuldade de fazer TI funcionar. Muita.” (OG1-Neg)

“Eu diria [que estou satisfeito]. [...] A atitude do Diretor de TI e de boa parte do time dele, eu acho que ela se destaca, comparado, por exemplo, a outras empresas em que eu trabalhei. Não sei como é que tá agora. Mas se destaca. E ele, na minha visão, é o agente modificador dessa história. É o agente da mudança.” (ED1-Neg)

“Sim, de uma forma geral, eu diria que estou satisfeito. [...] A gente consegue plenamente atender as demandas do Brasil e da América Latina, de uma forma que tem o reconhecimento, não só local, do negócio em si, não o meu, como área de serviço, mas do negócio mesmo, quer dizer, da Diretoria de Vendas, Comercial, de Marketing, como também dos próprios clientes. A gente faz pesquisa com cliente e - todo mês a gente faz pesquisa – e a avaliação das ferramentas que a gente pergunta, é uma avaliação muito positiva” (OG2-Neg)

“A grande maioria sofre muito. Quem não está acostumado com o negócio de serviços, e não consegue enxergar o outro lado da moeda, sofre muito, porque a referência dele é o serviço anterior. [...] Pra grande maioria da empresa, se você fizer essa entrevista, vamos dizer, com cem funcionários, eu acredito que uns 70%, 60% vai reclamar do serviço atual.” (T2-Neg)

É importante observar que existem casos em que os entrevistados de negócio demonstram satisfação com a atuação, mesmo sem ver na área de TI um papel estratégico. Os mesmos executivos de Negócio E2-Neg e T2-Neg citados anteriormente por não perceber um caráter estratégico na área de TI, responderam da seguinte forma ao serem questionados sobre satisfação com a área:

“Eu acho que a gente tem dois momentos na questão de TI aqui. A gente estava trabalhando de uma forma muito reativa, até há um tempo atrás e de um ano e meio, dois pra cá, coincidiu até um pouco com a vinda desse CIO para cá, a gente

está trabalhando de uma forma mais pró-ativa, no sentido de, primeiro, a gente zerar os problemas que a gente tem do ponto de vista quase regulatórios, administrativos, a parte de governança - essa parte toda que é importante em TI -, e dali pra frente a gente começar a falar um pouco de integrar isso ao negócio.” (E2-Neg)

“Sim, eu estou satisfeito com a área de TI. Não vou responder diferente não. Mas eu acho que a área de TI ainda não atingiu a plenitude, a sua capacidade plena de entrega.” (T1-Neg)

A tabela 4 apresenta um resumo da satisfação declarada pelos entrevistados do Negócio e se o serviço melhorou ou piorou nos últimos anos.

#	Codinome	Satisfação Declarada	Tendência recente	Observações
1	E1-Neg	Não	Melhorou	Espaço para evoluir mais
2	E2- Neg	(não declarada)	Melhorou	-
3	ED1- Neg	Sim	Melhorou	-
4	ED2- Neg	(não declarada)	Melhorou	CIO recente
5	I- Neg	(não declarada)	Melhorou	CIO recente
6	T1- Neg	Sim	Melhorou	Espaço para evoluir mais
7	T2- Neg	Sim	Piorou	-
8	B- Neg	Sim	Melhorou	-
9	F- Neg	Sim	Melhorou	-
10	BC- Neg	Não	Piorou	-
11	OG1- Neg	Não	Melhorou	Ainda muito ruim
12	OG2- Neg	Sim	Se manteve	-

Tabela 4 - Satisfação Declarada

4.4. Papéis do CIO

Como resultado da análise, foi possível chegar a oito papéis do CIO/Lider de TI que estão apresentados na Tabela 5 a seguir.

Nem todos os papéis identificados na análise tem uma influência direta na criação do alinhamento TI-Negócio, porém, também são importantes para a geração de valor para a empresa.

Essa constatação segue a teoria de Shpilberg et al. (2007) de que o caminho para o crescimento baseado em TI começa na construção de uma entrega altamente eficaz, em primeiro lugar, para depois partir para o alinhamento com o negócio.

Papel do CIO	Descrição
1: Aproximar TI do Negócio	O CIO deve promover integração entre as áreas, de forma a traduzir a estratégia de negócio em uma estratégia de tecnologia e viabilizar novas oportunidades de negócio através de TI.
2: Gestão Ativa da Equipe	O CIO deve liderar seu time, não apenas gerenciar, para construir e nutrir um time de alto desempenho, que rompa com antigos comportamentos e adote uma cultura com mais iniciativa e pró-atividade.
3: Gestão Eficaz de Demandas e Orçamento	O CIO deve garantir a priorização das demandas mais importantes para o negócio e negociar orçamento adequado para aumentar a capacidade de entrega, a partir da comprovação de geração de valor para a empresa.
4: Gestão das Entregas	O CIO deve perseguir eficácia, qualidade, produtividade e agilidade, tanto nos novos projetos quanto na operação do dia-a-dia. Deve também avaliar necessidades de flexibilização, que no caso específico das multinacionais, está relacionado a negociar, frente a uma diretriz de padronização global, customizações para necessidades locais.
5: Gestão de Stakeholders	O CIO deve garantir a gestão dos seus clientes, suas expectativas e percepções. Para isso, a comunicação e relacionamento são fatores essenciais.
6: Gestão de Contratos	O CIO deve otimizar e controlar despesas operacionais de TI, de forma a prover serviços com uma boa relação custo-benefício. Isso passa necessariamente pela gestão dos contratos dos fornecedores.
7: Criar Visão de TI	O CIO deve criar a visão de como TI contribui para o sucesso da empresa, definindo a estratégia de TI.
8: Provocar Inovação	O CIO deve ter pró-atividade para trazer inovação e <i>benchmarks</i> para a empresa, ajudando a direcionar o negócio.

Tabela 5 - Papéis do CIO

Os papéis diretamente ligados ao alinhamento com o negócio são: 1) Aproximar TI do Negócio; 2) Gestão Ativa da Equipe; 3) Gestão Eficaz de Demandas e Orçamento; 5) Gestão de Stakeholders; 7) Criar Visão de TI e 8) Provocar Inovação.

Os papéis relacionados à eficácia de entrega são: 4) Gestão das Entregas e 6) Gestão de Contratos.

Papel 1: Aproximar TI do Negócio

Para promover a integração entre as áreas, de forma a traduzir estratégia de negócio em uma estratégia de tecnologia e viabilizar novas oportunidades de negócio através de TI, é necessário entender a fundo as necessidades das áreas de Negócio e o plano estratégico da empresa.

“TI é a quarta área de negócio da empresa [...] Isso é óbvio, mas sem o líder imbuído desse valor, [...] fica tudo mais difícil. Então, eu trabalho diretamente com o Diretor de TI e com o time dele em vários projetos [...] e eu percebo, pelo tipo de posicionamento, pelo tipo de pergunta, uma preocupação muito grande em falar a linguagem do negócio, em antes de pensar no processo, na solução técnica, entender qual é a necessidade [...] da área de negócio pra, a partir daí, desenvolver um processo ou ver como viabilizar as ferramentas técnicas. Eu acho que isso faz muita diferença, porque desmistifica a questão de tecnologia, [...] torna tudo mais fácil, mais fluido. Ele tem um papel importante nisso.” (ED1-Neg)

“O que norteia tudo isso aqui, em especial, é o plano estratégico de negócio. [...] Então, baseado no plano estratégico [...] a gente alimenta com essas demandas para dentro do PDTI² e faz todo o nosso planejamento.” (E2-TI)

“É mostrar para área de negócio que você está ali para agregar valor, pra gerar valor, tentar mudar o mindset um pouco da área de negócio, e que você não é só um centro de custo, [...] mostrar que tem um custo, ali, e que por trás daquele custo tem um valor que está sendo gerado. Eu acho que, quando você consegue fazer isso, aí que vai conseguir, realmente, estabelecer a parceria. Então, para mim, é mostrar proximidade, mostrar que você quer agregar valor, mostrar que você, enfim, entende a direção do negócio, e que você está buscando soluções que vão alavancar aquelas ampliações de negócio que está sendo buscada.” (OG2-TI)

“Aliás, eu estou falando em negócio e TI e eu odeio essa visão, porque parece que são duas coisas diferentes. E eu entendo que a empresa tem um Diretor de Marketing, que cuida da marca, e tem um Diretor de TI que cuida dos sistemas de informação da companhia. E ambos têm a mesma missão e o mesmo objetivo, que é vender o produto. Então, eu não vejo negócio, como alguma coisa contra quem eu estou jogando ou que está do outro lado, entendeu. Eu me vejo parte do negócio, tanto quanto eles.” (BC-TI)

Além disso, é importante conhecer a realidade da operação da empresa.

“Eles reclamam muito que a gente não sabe da realidade do contrato, da realidade da obra. Que fica muito preso no escritório e não entende qual é a

² PDTI – Plano Diretor de TI

mazela, vamos dizer assim, que o pessoal passa, na ponta. Seja pra ter um serviço, nem que seja pra passar um e-mail, [...] e o grande desafio é você conseguir criar, primeiro, uma estrutura que consiga enxergar isso. Segundo, é você conseguir arrancar de dentro das pessoas da TI, mesmo, essa visão de que a gente tem que estar próximo ao nosso negócio, que no fundo é contrato, é obra.” (I-TI)

É necessário também ter um foco contínuo e obsessivo no negócio, uma vez que muito facilmente o executivo é puxado de volta para as questões táticas e operacionais da gestão de TI.

“É onde eu gostaria de estar focando mais o meu tempo, de estar muito mais próximo dos executivos das áreas, para entender para onde vai, do que voltar e corrigir o rumo de entrega [...]. A medida em que as pessoas vão ganhando maturidade e entendendo o papel delas, eu vou conseguindo isso.” (E1-TI)

Esse papel possui relação com papéis identificados na literatura, como os descritos por Earl e Feeny (1994) de ter foco contínuo e obsessivo no negócio e de estabelecer e manter de relacionamento com outros executivos, por Broadbent e Kitzis (2004) de compreender seu ambiente e costurar a estratégia de negócios e TI, por Laplante e Bain (2005) de ser o estrategista do Negócio e pelo fator proposto por Vreuls e Jóia (2012) de visão do negócio.

Papel 2: Gestão Ativa da Equipe

É inerente ao papel de qualquer executivo fazer a gestão de sua equipe, no entanto, no caso do gestor de TI, esse papel ganha contornos ainda mais fortes, uma vez que é necessário promover uma mudança no comportamento do time para ser mais pró-ativo, ter mais iniciativa e estar mais próximo do negócio. Essa proximidade é essencial para o alinhamento entre as áreas. Não basta o CIO ter a atitude que permita o alinhamento com o Negócio, é preciso conseguir que a equipe reflita esse perfil. Esse papel foi um dos mais comentados tanto pelos entrevistados de TI quanto de Negócios.

“O principal desafio é que as pessoas da minha organização entendam, tenham a visão do que é importante para eles e se movam para isso.” (E1-TI)

“Eu acho que o grande desafio que eu tenho é a atitude que eu tenho que ter e fazer com que a equipe que trabalha comigo tenha essa atitude. Atitude voltada para o negócio, atitude para entender que eu estou aqui para atender os meus clientes. Eu não faço obrigação nenhuma em atendê-lo. [...] Então, eu acho que essa atitude comportamental, realmente, que eu trabalho em mim e procuro

trabalhar na equipe, eu acho que é um desafio. Porque não é fácil. Lidar com o ser humano não é fácil.” (E2-TI)

“Ele tem um time ligado a ele que, óbvio, procura replicar esse tom dele, né? Ele não pode ser o único cara na área a ter esse foco no cliente interno, no cliente externo, na velocidade e tal. Eu acho que boa parte do time dele já tem essa atitude, mas eu acho que isso pode se propagar a outros membros do time dele. Eu acho que isso é uma oportunidade. [...] e aí é você achar o profissional certo, treiná-lo da maneira adequada, motivar da maneira adequada e tal, mas se [...] de alguma maneira, esse mesmo espírito do Diretor de TI e desse outro gerente estivesse na mesma voltagem com mais pessoas do time dele, nossa, isso faria uma diferença enorme.” (ED1-Neg)

“A visão de muitas pessoas é que a gente tem que ser meio que um garçom, né? Tipo anotar o pedido e entregar. E eu não acho que a visão tenha que ser essa. A gente pode oferecer muito mais do que isso. Então, você mudar um pouco o seu posicionamento, esse posicionamento mais defensivo, eu diria, de só receber demanda e “resolver pepino” e entregar o que estão te pedindo, pra você, – essa seria pra mim uma postura defensiva –, pra você assumir uma postura mais ofensiva, onde você também propõe soluções, onde você traga ideias novas, onde você consiga ajudar o negócio a se posicionar estrategicamente também. Que você questione o valor, realmente da demanda que está sendo solicitada.” (OG2-TI)

Sendo a demanda sempre muito maior do que a capacidade produtiva do time, outro fator vital relacionado à gestão da equipe é conseguir construir um time de alto desempenho e com estrutura e senioridade adequadas aos desafios, considerando as restrições orçamentárias. Isso não é um processo rápido e requer a dedicação do líder.

“Eu acho que está faltando mais atenção em como que vai estruturar a equipe. Eu não vi assim muita dedicação a isso. A gente vê lógico que tem restrições, a empresa limita os recursos, quer dizer, aumenta o investimento mas ainda assim não é suficiente, [...] não estou vendo muito esforço no sentido de trocar peças, reestruturar as áreas, colocar as pessoas certas nos lugares certos para a gente ter uma melhoria, um avanço, então esse para mim é o ponto que tem aí de oportunidade. [...] a demanda só vem aumentando, o nível de exigência também, e as equipes não estão entregando do jeito que deveriam, então eu acho que tem que ter um olhar realmente com muito cuidado sobre pessoas, como mudar isso, [...] as pessoas boas ficam sacrificadas, as pessoas ruins continuam trabalhando com a gente porque, ou a gente não consegue substituir ou, quer dizer, tem diversos fatores, [...] acho que está precisando oxigenar a equipe, isso ele não tem dedicado tanto tempo como ele tem feito nas outras frentes.” (E1-Neg)

“E como a gente tem que fazer mais com menos, [...] a gente precisa, cada vez mais ter uma equipe com talentos, né? Não é headcount, não é número de pessoas, e sim, pessoas que façam a diferença. Então, eu acho que o maior desafio, hoje, que a gente tem, é motivar esses jovens a estar dando o melhor deles. É não estar aqui só cumprindo as oito, oito horas e meia, que ele teria que cumprir diariamente.” (OG1-TI)

“Eu acho que eu levei muito tempo para ter o time que eu tenho hoje, e não tem como fazer mágica, você tem que investir para ter um time bom, sabe? Reter pessoas boas.” (B-TI)

Esse papel se relaciona com papéis identificados por Lutchen (2004) de construir e evoluir habilidades de TI e o trabalho em equipe e alavancar conhecimento técnico e minimizar duplicidade de esforços, por Broadbent e Kitzis (2004) de liderar, não apenas gerenciar, e consolidar uma equipe de alto desempenho e por Laplante e Bain (2005) de ser líder funcional. Para exercer tal papel, seriam relevantes as competências identificadas por Lane e Koronios (2007) de liderança e gerenciamento de recursos humanos de TI.

Papel 3: Gestão Eficaz de Demandas e Orçamento

Em função da impossibilidade de atender a todas as demandas, é imprescindível que seja feita uma gestão de demandas eficaz. Deve-se lembrar que a priorização mal-feita pela TI foi considerada como um dos principais inibidores do alinhamento TI-Negócio pela pesquisa de Henderson, Venkatraman e Oldach (1996). Através desse papel, busca-se evitar o que a executiva de Negócios da OG1 descreve como: “Aquele que grita mais, consegue mais”. Procura-se evitar também situações como a descrita abaixo pelo executivo de Negócios da ED2:

“Porque, antes, o que acontecia? A área editorial precisava alterar um campo. Ela ligava pra software house e a software house alterava direto. Não passava nem por TI. [...] E, na minha cabeça, era meio maluco isso. O cara pega o telefone e liga pro cara pedindo pra alterar um campo. Daqui a pouco, meia hora depois, pode ligar outro, pedindo pra ele alterar de volta, porque são interesses diferentes, ou leituras diferentes. Então, a gente perdia muito tempo e perdia dinheiro. [...] Então, a gente vem trabalhando pra que nenhuma demanda seja feita diretamente pro prestador de serviço. Tudo passe por TI. Qualquer demanda de TI tem que passar por mim, pra gente ver se é prioridade ou não. Porque, muitas vezes, tem seis áreas demandando e nenhuma sabe qual é a prioridade”

Assim, a gestão de demanda e de portfólio é um passo importante para “organizar a casa” e garantir que a área de tecnologia esteja atuando no que é mais importante para a empresa.

“Foi o Diretor de TI que trouxe a gestão da demanda. Isso era tão desorganizado que quando ele viu, falou “não, vamos botar ordem na casa”, então isso já aí foi a grande mudança.” (E1-Neg)

“Como sempre, a demanda é maior do que a oferta. É feito um processo de seleção que é discutido direto com os Diretores e a própria área de TI, também, obviamente, define essa hierarquia de prioridades. E, depois que define essa hierarquia, a dedicação é total.” (BC-Neg)

“Mas eu fui construindo um processo de gestão de portfólio que não existia. [...] E, na verdade, o presidente sentiu quando a gente começou a fazer. A gente fez o processo todo de priorização, a gente começou a fazer o projeto de comunicação nas reuniões. Naquele momento elas eram, até, mensais, então, todo mês a gente fazia o acompanhamento. E, se tinha a troca de prioridade ou projeto novo, ia para o comitê, se discutia, todo mundo tinha visibilidade.” (F-TI)

“Eu vejo que hoje lá na empresa isso se desenvolveu bastante. Então, pra todo o planejamento que a gente faz estratégico do produto, tudo que for digital ou ferramentas de TI, por exemplo, a gente passa essa demanda para o ano seguinte, e a partir daí, prioriza-se as atividades.”. (F-Neg)

Além de priorizar as demandas, esse papel envolve a gestão de orçamento e a negociação com a Direção Executiva da empresa, visto que qualquer variação no orçamento impacta diretamente na capacidade de atendimento das demandas. Nessa negociação é fundamental mostrar a geração de valor e os benefícios esperados com os projetos, como expressado pelo executivo de TI da OG2: “existe ainda uma necessidade da gente aumentar a nossa visibilidade através dessa questão da mostrar como a gente gera valor”.

“Até como o Diretor de TI tava outro dia aqui dizendo que a turma do Conselho já está realmente questionando, quando tem demandas grandes eles querem saber qual é o retorno sobre esse investimento que a gente vem fazendo em horas de desenvolvimento e tudo mais, para ver se vale a pena mesmo, né?” (E1-Neg)

“É óbvio que quando você fala de uma área de IT que você não consegue trazer orçamento para ela te atender, vai esbarrar no problema de orçamento, né? Então não adianta pedir anualmente para qualquer IT de qualquer empresa, [...] ter uma demanda de um milhão e ter um orçamento de cem mil, não vai funcionar né? Tem que ajudá-los a trazer orçamento, aprovar projeto, tudo isso...” (B-TI)

“Pra você servir bem, você precisa de orçamento, de investimento, montar a estrutura, mudar a cara. Pra você mudar a cara, você precisa de “grana”. Então, pra você conseguir ter “grana”, você tem que provar através de promessas, de projetos ou através de ações efetivas. Então, eu tenho tentado mesclar as duas coisas. Eu tenho dado resultado, mostrando ações de resultados efetivos, e aí, com isso, eu consigo provar que “olha, tá vendo que se você investir, como é que eu consigo dar o resultado e esse investimento retorna pra própria companhia?”. [...] Consegui fechar um contrato com o Gartner e provar que o Gartner podia trazer retorno pra gente. Então, eu estou em ações pontuais, estratégicas, provando que eu preciso, pra dar o retorno, pra criar estrutura, pra criar retorno de serviço pra eles, eu preciso ter um mínimo de investimento.” (I-TI)

Esse papel não possui paralelos diretos na literatura referenciada mas ele é beneficiado pela competência orçamento e controle de custos descrito por Lane e Koronios (2007).

Papel 4: Gestão das Entregas

De uma forma geral, a área de TI das empresas sofre de falta de credibilidade junto aos seus clientes, em função de um histórico de poucas entregas, baixa qualidade e demora no atendimento.

“Eu percebo de outros colegas, de outras empresas, que é o mercado, fora do Brasil é a mesma coisa, tem sempre alguém reclamando da mesma coisa, é uma área cara para caramba, ninguém entende, não entrega tudo e, sempre tem reclamação, eu acho que faz parte para quem optou por essa carreira de suporte, de IT. Tem gente que manda muito bem, mas não é todo mundo.” (B-TI)

“Para mim, é mais o timing, e talvez esse seja o grande gargalo de entendimento das unidades. Na área comercial, talvez seja mais imediatista, a gente precisa das coisas mais rápido e, às vezes, a percepção é que a área de TI demora mais para esse desenvolvimento.” (F-Neg)

“Na realidade, eles têm toda uma estrutura de governança. [...] Só que é uma estrutura desenhada, mas não usada. Ah, o discurso e a ação são diferentes? A gente vê isso. Tem um discurso, aí eles vão lançar um projeto. Aí, montam, fazem a primeira reunião, [...] depois tudo se perde.” (OG1-Neg)

Todos os papéis aqui mencionados ajudam a reverter o descrédito de alguma forma, mas a gestão das entregas é o mais intimamente ligado a isso. Através desse papel, o CIO deve buscar melhorar o nível de entregas de projetos e da operação do dia-a-dia, em uma série de quesitos como qualidade, agilidade, produtividade e simplificação. Assim, a gestão das entregas é fundamental para atingir a eficácia da TI, e com isso agregar valor ao negócio.

“Hoje, eu, particularmente, acho que eu não lembro de alguma demanda que eu não tenha tido algum retorno, seja “olha, vai atrasar” ou “não vai acontecer” ou “vai ser entregue em tal data” e em tal data ser entregue. Então, tudo tem algum retorno. E, antes, não, muita coisa ficava solta.” (ED2-Neg)

“Porque a gente ainda entrega no prazo, mas chega, atualmente, com problema. Então, eu acho que um dos pontos que a gente está buscando muito, agora, é qualidade. [...] Eu acho que agente evoluiu essa questão de “caixa preta”, de não estar junto, da não transparência. [...] É uma coisa que a gente tem trabalhado muito, melhorar os nossos tempos, o tempo do projeto ainda é longo. E muito, por que a gente busca fazer de uma forma que, depois, não dê problema, que a gente consiga evoluir, em termos de arquitetura. [...] Acho que a discussão hoje tem sido

mais em cima de se a solução que TI está propondo atende ao negócio em termos de prazo. Então, já que não atende em termos de prazo, vamos fazer uma coisa mais simples.” (T1-TI)

“Sim, eu acho que na área dela e no momento que a empresa vive, direcionar esforços pra tentar aumentar, maximizar a produtividade, é uma agenda super importante. Então, criar um processo de captura e disseminar as melhores práticas entre as “n” fábricas, buscar a convergência de soluções pra atender vários projetos em paralelo, coisas como essa tem sempre a oportunidade de estar evoluindo.” (T1-Neg)

Para isso, os CIOs recorrem à adoção de processos e metodologias apropriadas, que permitam implantar uma governança de TI satisfatória. Segundo o Diretor de TI da E2, “metodologia é o que salva”.

“Desafio até para conseguir escalar isso com um terceiro é ter processo, do nosso lado, do lado de TI. [...] As pessoas falam “me dá mais gente, me dá mais gente”. Não, não é mais gente. É processo e mais gente. Mas você só consegue crescer mais gente se tiver processo, se não tiver processo você vai ter uma monte de gente batendo cabeça.” (E1-TI)

“Hoje existe processo para tudo, na empresa. Existe processo para você levantar um requerimento de uma pequena melhoria, existe processo pra você levantar o requerimento de um projeto de médio porte, existe requerimento pra você discutir o que há e aprovar ou não um projeto de médio e grande porte, e existem, também, processos locais pra sistemas locais, que não demandam um governace global.” (OG2-Neg)

“O Diretor de TI [...] nos ajudou a criar modelos pra acompanhamento desses projetos, muito eficazes. Com poucos e bons indicadores e KPIs com uma metodologia simples e fácil de ser executada para acompanhamento de projeto. Então, eu acho que isso faz a diferença. Aí, eu estou citando um outro aspecto. Eu citei primeiro a contribuição dele, atitudinal, mas ele também aportou metodologia, foco, acompanhamento de indicadores, para a execução desses projetos que TI tem com outras áreas, mas sempre olhando o resultado. Tem essa pegada de negócio que é muito importante”. (ED1-Neg)

“E, pros usuários, também, no início, eu tive que ser um pouco duro, porque havia muita informalidade. A informalidade é “mortal” pra gestão. Porque aí, você acaba tendo um monte de pessoas sendo privilegiadas, porque são legais, porque já são mais conhecidas da TI, e outras pessoas que são super mal atendidas. Que, a médio e longo prazo, acabam propagando a visão de que a TI é uma droga, não atende. É um cenário que mudou. [...] As pessoas entenderam que abrir chamado não era burocracia. Na verdade, acelerava a entrega. E quem não abria chamado, começou a ser penalizado. Que era o contrário do que acontecia antes. [...] Então, esse trabalho é sutil, ele é desgastante. Mas ele acaba gerando um resultado muito bom. Que é: a gente consegue gerenciar a TI a partir daí. Hoje, eu tenho indicadores confiáveis de volume, de tipos de chamados, e aí, eu consigo ter uma equipe focada nos problemas que, realmente, acontecem e dimensionada pra esses problemas. Então, esse eu acho que foi um resultado muito bom, que a gente já está colhendo os frutos.” (ED2-TI)

“O que tem funcionado bem: é o entendimento, a pacificação, os ganhos de você ter processos instaurados, de você ter uma rotina, de você ter padronização na forma de fazer as coisas.” (T1-Neg)

No entanto, processos e padrões trazem o risco de, nas palavras do Executivo de Negócios da T1, “se deixar engessar por essas coisas. E entre seguir um protocolo, seguir um processo, e buscar soluções diferentes pra conseguir ter ganho de produtividade, agilidade, ficar com o comodismo do primeiro”. A implantação de processos tem como objetivo melhorar a qualidade das entregas, aumentar segurança e satisfação dos clientes, mas pode trazer efeitos colaterais como um maior tempo para entrega e percepção de burocracia, impedindo que o objetivo final se concretize. Por isso, os CIOs devem estar sempre atentos às oportunidades de flexibilização.

“Nós não podemos ter a rigidez de um banco, mas nós também não podemos ser bagunçados feito uma empresa de fundo de quintal. O que eu tenho tentado fazer é trazer um equilíbrio. Temos que fazer as coisas rápidas, temos que fazer pouca burocracia, nós não temos nem dinheiro pra ficar fazendo muito controle e tal. Mas temos que ter um controle mínimo [...] a gente tem tentado desenhar uma maneira equilibrada de trabalhar. [...] a gente discute cada processo, sempre olhando pro negócio. Senta na cadeira do cara de negócio, se ele descobrir uma novidade que o concorrente fez, a gente precisa fazer muito rápido, não dá pra seguir todos os... Nesse caso, a gente abre mão do controle para ganhar agilidade.”. (ED1-TI)

Outra situação referente à falta de flexibilidade foi o caso de terceirização de serviços da empresa T2 que, apesar de trazer redução de custos e maior qualidade de entrega, impactou a satisfação dos usuários em função da perda de flexibilização na entrega.

“A simples satisfação [...] dos usuários internos pode-se dizer que caiu. Caiu muito. Porque a gente tem pouca flexibilidade com a empresa de tecnologia. E, porque também, as condições do contrato não foram apresentadas a todos os usuários “tintim por tintim”. Quando, antigamente, uma ou outra pessoa podia quebrar um galho [...] e resolver o problema de um usuário - porque a pessoa de suporte já era um custo fixo, mesmo, já tava lá - e aí, o usuário saía feliz. Hoje em dia, muitas vezes, a resposta é “não, isso não está coberto pelo contrato”. E aí, claro, numa situação dessas, o usuário fica infeliz” (T2-TI)

Já no caso específico das empresas multinacionais, a questão da flexibilização está relacionada a negociar customizações para necessidades locais, frente a uma diretriz da matriz de padronização global, o que também faz parte do papel do CIO local.

“A segunda foi relacionada à necessidade de você adotar plataformas de sistemas de contexto global. E aí, você [...] se distanciou um pouco da necessidade de negócio de cada operação. Ultimamente, a área de TI tá mais preocupada com isso e tá tentando se adaptar a essa realidade e tentando aceitar customizações maiores do que a gente vinha percebendo. Porque eles começaram, na realidade, a sofrer muita crítica das unidades de negócio. Então, hoje, eu vejo que melhorou mas ainda acho que tem uma oportunidade pra poder ser percebido como um parceiro de negócio mais próximo.” (BC-Neg)

“A companhia, hoje, tem menos informação, para gerir o negócio, do que já teve há oito, dez anos atrás. Então, eu não me espanto de escutar de alguns usuários, [...] que eles se veem, muitas vezes, despendendo tempo, esforço desnecessário, [...] para obter as informações que eles precisam. Mas isso é, claramente, consequência de um momento de transição, pelo fato de estar adotando, cada vez mais, plataformas globais e aplicações globais. [...] Está mais difícil trabalhar, hoje, do que já foi, há algum tempo. Mas são consequências que fazem parte da estratégia que a gente resolveu adotar. E a companhia está ciente disso.” (BC-TI)

“Hoje, ainda é uma reclamação muito grande em relação à [...] ser uma empresa que tem muito standard a ser seguido. Então eles veem uma limitação grande em relação, às vezes, à flexibilização. Tem horas que não dá para flexibilizar. [...] E, quanto mais fecha o cerco lá fora, mais eles limitam projetos, eles aumentam as restrições dos processos de aprovação, e isso acaba “espirrando” para o mercado local. Então, a gente fica “com o abacaxi na mão”, aqui, que o “cara” tem um plano estratégico enorme para cumprir, você tem que ficar buscando o que pode ser feito, o que não pode ser feito. [...] Enfim, então, é assim, não dá para agradar 100%.” (F-TI)

“Eu acho que o que poderia ser diferente, realmente, é [...] uma parte da verba total ser decidida a nível local, sabe. Por quê? Porque isso criaria maior agilidade e maior responsabilidade também no nível local. Então, [...] uma parte da verba, o gasto dela, ser decidida a nível local, eu acho que é bom para ambos os lados. Cria menos burocracia pro time global, e também ajuda a acelerar os desenvolvimentos, as demandas emergenciais, que muitas vezes acontecem. Às vezes, a gente tem uma demanda que não dá tempo de fazer o processo todo, então, fica um stress, uma correria muito grande.” (OG2-Neg)

Esse papel tem relação na literatura com os papéis propostos por Lutchen (2004) de assegurar que a TI seja usada de forma eficaz para atingir as metas de negócio e coordenar e dirigir, quando apropriado, políticas de TI, estratégias e padrões e por Broadbent e Kitziis (2004) de criar uma governança clara e adequada. Essa atuação se basearia em competências de Lane e Koronios (2007) de planejamento estratégico da infraestrutura de TI, governança e adequação às regulamentações, gestão de projetos e da arquitetura de TI e em fatores propostos por Vreuls e Jóia (2012) de capacidade técnica e gestão da operação de TI.

Papel 5: Gestão de Stakeholders

De acordo com o PMBOK, que é o principal guia para gerenciamento de projetos de tecnologia, *stakeholder*, ou parte interessada, é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar ou ser afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. Existem três grupos de stakeholders, o primeiro é o time do projeto. O segundo grupo engloba aqueles fora do projeto mas dentro da organização, como o patrocinador e gerentes funcionais. O terceiro grupo são aqueles fora da empresa, como fornecedores, empresas parceiras, clientes, agências do governo e outras entidades.

O CIO deve atuar na gestão dos stakeholders, garantindo o alinhamento de expectativas e uma boa comunicação. Apesar dos três grupos serem importantes, foi mais citado o segundo grupo, ou seja os clientes internos e a Diretoria Executiva. Estabelecer uma boa comunicação entre as áreas é uma etapa fundamental para o alinhamento entre TI e Negócio.

“Eu acho que o primeiro pilar foi comunicação, né? O meu pilar de trabalho é comunicação. Porque não adianta você fazer, se você não arruma uma forma de comunicar o que você está fazendo. Porque, não é que ninguém estivesse fazendo, mas era uma “zona” mesmo. Então, ninguém sabia o que acontecia, ninguém comprometia.” (F-TI)

“Fazendo uma comparação com os primeiros líderes de TI que eu tive em outras empresas que eu trabalhei, e a observação que fazem em relação a ele aqui na empresa, [...] ele não é um líder de TI comum, dos que eu o conheci, os líderes de TI têm uma postura muito “professores pardais”, sabe, não sei se você entende o que eu estou dizendo?” (I-Neg)

“Acho que tem que reforçar mais essa comunicação para o pessoal entender que realmente as coisas estão andando, até para mostrar como era o cenário antigamente e como é que está hoje, todo mundo quer tudo muito bonito e belo funcionando mas não tem ideia do custo disso, das dificuldades que tem e como que era a operação antigamente. Então falta esse relações públicas, vamos falar assim, essa pessoa de relacionamento para intensificar essa comunicação. [...] Não é só para a Diretoria Executiva não. Como por exemplo, a operação sofre muito, depende muito de TI, tem que ter um alinhamento com os Regionais, aqueles Diretores, aqueles núcleos que sofrem mais ou são mais formadores de opinião, de chegar junto para mostrar, divulgar, tem que ter uma agenda de relacionamento para alinhar o que vem acontecendo.” (E1-Neg)

“O bom relacionamento, pra mim, é construído pelo trabalho que a gente faz bem feito. O relacionamento com a área, construído na base do marketing, vamos dizer assim, eu acho que ele tende a ser fraco e vai se deteriorar. [...] Então, eu acredito, assim, em metodologia. Para trabalhar bem, metodologia, planejamento, planejar, alinhar expectativa, outra coisa que é fundamental. [...] Eu tenho que

entender o que você está querendo, de fato, e eu tenho que dizer para você o que, de fato, eu vou te entregar. A gente precisa deixar isso tudo bem alinhado, né? Eu acredito muito nesse modelo de trabalho.” (E2-TI)

A gestão dos *stakeholders* internos, do time de TI, também é bastante importante e não deve ser negligenciado.

“Eu fiz o trabalho inverso de comunicação para dentro de TI e para o time global. Porque, pela estrutura que a gente tem, não adianta eu me comprometer com eles, se eu não tenho o respaldo de muita gente. [...] enfim, eu fiz um plano de comunicação onde eu comunicava do VP, lá de fora, a área de estratégia, as áreas de serviços globais, Latina, interno, e aí, eu trazia todo mundo comprometido com esse plano. Quando eu tinha todo mundo comprometido com o plano, não tem porque não entregar. [...] É o tal do stakeholder management. Tem que descobrir porque o cara está resistindo, entender qual é o interesse dele, o que o aflige, e tentar trabalhar e trazer o cara para o seu lado.” (F-TI)

Esse papel encontra paralelo no papel de Earl e Feeny (1994) de comunicação do desempenho de TI, de Broadbent e Kitzi (2004) de moldar expectativas e comunicar desempenho de TI na linguagem do negócio, na competência de Lane e Koronios (2007) de gestão dos relacionamentos e nos fatores de Vreuls e Jóia (2012) da capacidade de influenciar a organização.

Papel 6: Gestão de Contratos

A diversificação dos serviços de tecnologia disponíveis e o surgimento de serviços em nuvem são alguns dos fenômenos do mundo atual que fazem com que a prestação de serviços de TI envolva um número de fornecedores cada vez maior. Assim, para prover serviços com uma boa relação de custo-benefício, o CIO deve conseguir fazer uma gestão de contratos eficiente, se preocupando não apenas com redução de custos mas com controle de entregáveis e aumento de eficiência.

“É uma série de competências que estão além de um profissional de TI, porque, na verdade, hoje em dia, ninguém mais programa quase nada, né? Eles estão só gerenciando contratos e fornecedor, né?” (OG2-Neg)

“Nossa, eu acho que o principal desafio que a gente vivencia é conseguir entregar mais, porque, hoje em dia, está crescendo o número de serviços que TI pode prover. A gente tem que crescer esses serviços, mantendo a qualidade, com um custo igual ou menor do que o do ano anterior. Porque o mercado é muito competitivo. [...] Se você tem mais serviços, é buscar de uma forma inteligente, renegociar os contratos existentes [...]. Então, o maior desafio é manter uma qualidade boa, que os usuários se sintam confortáveis, sem comprometer, sem

“crescer os custos de uma forma desproporcional ao tamanho do negócio. [...] quando vai ao Gartner, participar de pesquisas, e recebe o resultado das pesquisas com outros CIOs, brasileiros e europeus, americanos, em geral, é sempre esse desafio, conseguir entregar mais serviço com o mesmo orçamento.” (OG1-TI)

“O meu orçamento sofreu [...] cortes brutais. E a demanda do negócio não decresce na mesma curva que o seu orçamento é cortado. Mesmo que o negócio vá se acomodar, vai dar uma encolhida, há um tempo em que você precisa trabalhar pra melhorar a eficiência da sua área. Ou mesmo pedir encerramento de contratos [...]. Então, esse é um dos desafios. É conseguir absorver essa redução brutal de orçamento, como eu brinco, “mantendo o avião no ar”. Ou seja, a operação não pode parar. Mas, ainda sim, eu tenho que manter essa operação com uma eficiência que, antes, eu não tinha.” (ED2-TI)

Esse papel possui relação com os papéis de Broadbent e Kitzis (2004) de criar uma nova organização de TI mais enxuta e de Lutchen (2004) de coordenar e dirigir contratos de terceirização. A competência de Lane e Koronios (2007) de relacionamento com fornecedores é fundamental para isso.

Papel 7: Criar Visão de TI

O CIO deve ser capaz de criar a visão de como TI contribui para o sucesso da empresa, definindo a estratégia de TI. Isso envolve definir as tecnologias mais adequadas ao negócio, a estratégia de compra de softwares ou desenvolvimento próprio, a estratégia de terceirização, buscar oportunidades para flexibilizar sua infraestrutura, entre outras. O CIO deve saber aonde quer que a área chegue no futuro, para assim montar um plano tático para atingir esse objetivo.

Além disso, como define Moreno, Cavazotte e Valente (2009), a formulação da estratégia de TI é um pré-requisito para o alinhamento estratégico, junto com a formulação da estratégia de negócio e o desenvolvimento de uma visão compartilhada entre TI e Negócio.

“Então, a gente tem um PDTI, um plano estratégico, aqui, de TI, onde a gente faz um plano a médio prazo. [...] A gente tem reuniões periódicas e a gente tem revisões bimestrais do PDTI, mas a gente faz uma revisão por ano pra ver se ele continua alinhado [...] Além disso, a gente faz uma análise de arquitetura de TI. É onde eu estou, e é onde eu estou pretendendo chegar. [...] Qual a plataforma de hardware que eu vou usar? Qual que é a plataforma de sistema operacional que eu vou usar? Quais são os aplicativos que eu quero usar? Qual o ERP? Qual é o banco de dados? Então, eu começo a ter uma diretriz. [...] Eu desenho toda uma arquitetura para ela vir me norteando. Isso vai de sistema, é telecom, é voz, dados etc etc., e sempre alimentado pelo que as áreas de negócio estão elaborando, e pelo PDTI como uma decisão estratégica da companhia.” (E2-TI)

Esse papel encontra paralelos na literatura no papel de Earl e Feeny (1994) de construir visão compartilhada e desafiadora do papel de TI, de Broadbent e Kitzi (2004) de criar visão de como a TI vai construir o sucesso da organização, de Lutchen (2004) de estabelecer, implementar e comunicar a visão e plano estratégico de TI, casado com a estratégia de negócio global e de Laplante e Bain (2005) de ser o estrategista de TI.

Papel 8: Provocar Inovação

O CIO deve ser capaz de trazer inovações e *benchmarks* para a empresa, ajudando a direcionar o negócio. Esse papel está relacionado à uma atuação mais estratégica e é mais difícil de ser feito.

“Falta ele trazer mais propostas, acho que essa parte de benchmarking, essa parte de TI como uma área também estratégica [...], isso ainda é um espaço que ele não conseguiu ocupar, mas diante das necessidades que a gente têm, eu entendo que ele não tenha prioridade pra isso, acho que hoje a gente ainda tem outras coisas mais urgentes, mais importantes pra fazer antes disso.” (E2-Neg)

“E o outro lado é relacionado com a inovação que o negócio precisa. É que é uma coisa que a gente “tem que”. Não tem saída. [...] O negócio quer benchmark, ele quer saber o que está acontecendo nas outras empresas, ele quer que copie o que a outra empresa já fez, ele quer que antecipe.” (F-TI)

“Para mim o que é sempre útil é que venham propostas de TI até com base em benchmarking, então o que outras empresas estão fazendo, da inovação, em diferentes áreas e propor pra gente que seja feito dessa forma, por exemplo, sugerindo novas idéias, novas propostas.” (F-Neg)

“(Percebo a atuação) De forma muito não pró-ativa, receptiva, a partir da demanda das áreas de negócio e das demais áreas da empresa. Mas eu não vejo na área de TI uma área de caráter estratégico, de visão de futuro nem de fomentador dos próximos passos da empresa. [...] Mas eu acho que isso tem pouco a ver com alinhamento, isso tem muito mais a ver com iniciativa, com postura e com entendimento do papel da área. Talvez a área entenda que essa figura de protagonismo não é da área de TI.” (TI-Neg)

Esse papel encontra paralelo no papel de Laplante e Bain (2005) de ser defensor de tecnologias e, para tal, é importante o fator de Vreuls e Jóia (2012) de visão inovadora do uso de TI.

4.4.1 Relacionamento entre os Papéis

Apesar dos papéis serem notadamente diferentes, é possível perceber uma relação entre eles, uma vez que alguns papéis são quase pré-requisitos para outros. Desta forma, podemos propor uma divisão dos papéis em 3 níveis diferentes, sendo o mais básico o nível que agrupa: “Gestão Ativa da Equipe”, “Gestão Eficaz de Demandas e Orçamento”, “Gestão das Entregas” e “Gestão de Contratos”. O nível intermediário agrupa os papéis de “Aproximar TI do Negócio” e “Gestão de Stakeholders”. Já o nível avançado inclui os papéis “Criar Visão de TI” e “Provocar Inovação”.

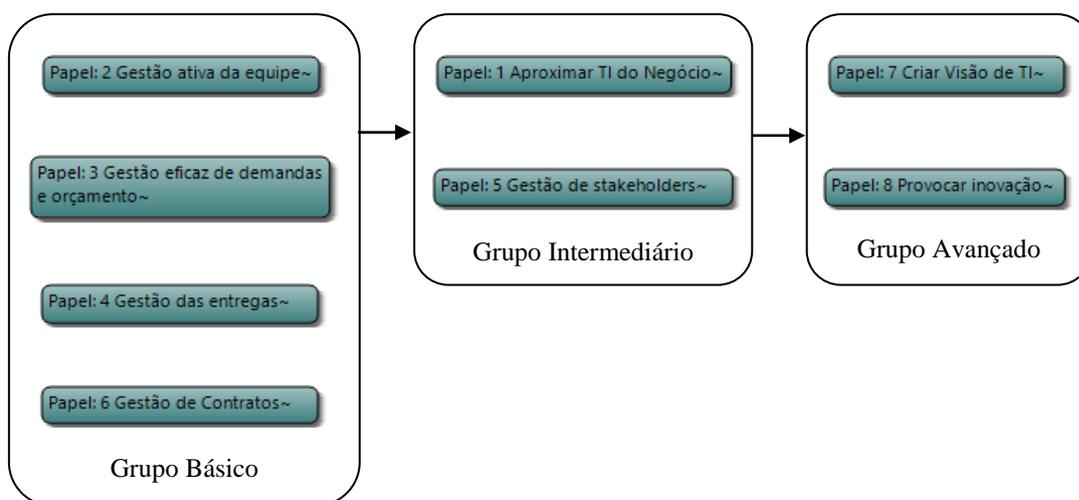


Figura 3 - Agrupamento dos Papéis do CIO

Os CIOs entrevistados fazem muito mais referência aos papéis do nível básico e intermediário, sendo pouquíssimas as menções aos papéis de nível avançado. Uma dedução possível é que sem consolidar os papéis anteriores, dificilmente um CIO consegue desempenhar bem as funções de nível avançado.

Segundo a pesquisa *State of the CIO 2014* da *CIO Magazine*, apenas 25% dos 722 CIOs entrevistados eram percebidos como fomentadores de inovação e desenvolvedores de estratégias de negócio. Enquanto isso, 48% eram percebidos como provedores de serviço tradicionais. Os dois grupos não atuam nas mesmas prioridades, sugerindo que são dois cargos de CIO diferentes. Enquanto o primeiro tipo de CIO foca em inovação, estratégia, relacionamento com o negócio e atividades externas, o segundo tipo de CIO foca na operação de TI, entrega e controle de custos. Interessante que podemos traçar um paralelo das prioridades dos dois tipos de CIOs apontados pelo estudo da *CIO Magazine* com o

agrupamento de papéis proposto acima: enquanto o primeiro tipo de CIO foca nos papéis Intermediários e Avançados, o segundo foca no papéis Básicos.

4.5. Estratégias Adotadas

Para cada um dos papéis que precisa desempenhar, os CIOs podem empregar estratégias diferentes. De acordo com as vivências e percepções compartilhadas pelos entrevistados, as principais estratégias utilizadas estão listadas no quadro a seguir. Para evidenciar o grau de convergência nos dados a respeito das diversas estratégias adotadas está indicado na tabela 6 o número de entrevistados que a citaram.

Papel do CIO	Estratégias	Citações
1: Aproximar TI do Negócio	Ter equipe dedicada ao relacionamento com o Negócio	9
	Investir tempo em conhecer o Negócio	4
	Adotar metas iguais às do Negócio	3
	Criar uma TI dentro da área de Negócio ou Especializar TI por Unidade de Negócio	3
	Falar a língua do Negócio (evitar tecnicismos)	6
2: Gestão Ativa da Equipe	Realizar <i>workshops</i> e reuniões com o time de TI	6
	Utilizar ferramentas de RH clássicas	11
	Dar visibilidade e autonomia	4
	Trocar pessoas fora do perfil almejado	7
	Garantir que equipe visite a operação	2
3: Gestão Eficaz de Demandas e Orçamento	Realizar Comitê de Priorização	14
	Entender a Necessidade e Negociar	6
4: Gestão das Entregas	Planejar e Fazer Gestão de Projetos	10
	Separar estratégico do operacional	2
	Conquistar confiança através da consistência	10
5: Gestão de Stakeholders	Investir em comunicação	9
	Aproximar-se de áreas específicas e conquistar aliados	5
	Ter transparência e alinhar expectativas	9
	Focar em assuntos no radar da alta direção	4
	Explorar momentos informais, eventos e reuniões específicas	13
	Realizar Pesquisa de Satisfação	4
6: Gestão de Contratos	Reduzir quadro e terceirizar	5
	Renegociar contratos	3
	Adotar padrão global	3

Tabela 6 - Estratégias Adotadas

Para o papel de **Aproximar TI do Negócio** foram identificadas as estratégias listadas abaixo.

Ter equipe dedicada ao relacionamento com o Negócio: é uma estratégia comum estruturar uma equipe específica para fazer “a interface com as áreas de negócios. Então, pega os requisitos, documenta, estrutura proposta de projeto, apresenta o projeto no Comitê e depois presta contas para a área de negócios.” (ED1-TI)

“O que elas fazem é, exatamente, entender... elas, talvez, até, hoje em dia, eu possa dizer que elas conheçam muito mais de negócio da empresa do que de TI, [...] o grande valor que elas têm é entender, profundamente, o negócio da empresa. Para poder, daí, entender como é que a tecnologia pode, de alguma maneira, fazer com que esse negócio seja mais eficiente, mais bem sucedido.” (BC-TI)

“E, dentro de casa, eu estou deixando as pessoas que têm bastante proximidade, que têm competência interpessoal e conhecimento do negócio, pra poder atuar como pontos focais do negócio. Ou seja, seriam os key users do negócio, dentro da TI. [...] Então, isso ajuda de duas maneiras: um, porque eu apresento pro negócio alguém e digo assim: “essa pessoa vai cuidar de vocês”. Então, o negócio é sempre melhor atendido. E a pessoa que eu estou formando, [...] ela se sente valorizada com isso. Então, ela também “veste a camisa” de “eu sou a representante dessa área e eu vou me empenhar pra que essa área se sinta bem atendida”. Então, eu reduzo a fronteira entre o negócio e a TI. Começa a se tornar mais orgânica, essa conversa.” (ED2-TI)

Investir tempo em conhecer o Negócio: alguns acreditam que para se aproximar do Negócio “a melhor forma, a melhor estratégia, é mostrar que você entende da área de negócio, tanto quanto o “cara”.” (OG2-TI)

“E a melhor forma de fazer isso é visitando no site, algumas das operações. [...] Tem que ir lá, tem que passar um dia lá no centro de serviços, escutar ligação de cliente, entender o trabalho do cara da central de serviços, o que ele está fazendo, conversar com o cara de logística, entender quais são os desafios dele, sair um dia, pegar um dia e ir no campo, ficar com um vendedor um dia inteiro. [...] É uma forma de você trabalhar isso é também estar próximo das áreas de negócio, entendendo o processo, tanto quanto as áreas de negócio entendem.” (OG2-TI)

“Chegou uma demanda semana passada de “eu preciso trocar, urgente, 20 baterias que estão viciadas dos celulares dos meus promotores”. [...] E aí hoje eu sentei com essa pessoa, que é responsável pelos promotores, e pedi: “O que eles fazem? Onde é que eles estão? O que é que eles usam do plano de telefonia? O que vocês estão usando? Porque vocês precisam de smartfone?” Então, ou seja, eu peguei e aproveitei uma demanda que ela tinha, pra puxar uma discussão que é: “Pra onde vocês estão indo enquanto área de negócio? Qual é o objetivo pra 2015? Que soluções vocês estão usando?” Enfim, apresentar pra ela um pouco dessa visão de gestor parceiro. E não só o cara que vai lá e compra as baterias que ela precisa pra botar no celular.” (ED2-TI)

Adotar metas iguais às do Negócio: “Primeira coisa que, ao longo do tempo, eu fui aprendendo e fazendo é que as nossas metas são as metas do business.” (B-TI)

“TI tem remuneração variável atrelada a indicadores de negócio? [...] Se não tem, podia ter. Principalmente em alguns cargos-chave. Isso estimula ainda mais. Existe um modelo de avaliação de desempenho de cada gerente, onde os indicadores de negócio estão na roda também? Eu não sei se tem. De repente, eu estou sugerindo coisas até que tem.” (ED1-Neg)

Criar uma TI dentro da área de Negócio ou Especializar TI por Unidade de Negócio: essa estratégia é mais polêmica e muitos gestores de TI não gostam pois pode, de certa forma, enfraquecer a organização de TI. Mas existem empresas que adotam essa especialização em algum grau. No caso da empresa B, a área de TI especialista em informações foi desmembrada e se tornou parte do negócio. Mesmo não sendo parte oficial do time de TI, foi o gestor dessa área que foi indicado pelo executivo de Negócios como seu par em TI.

“Então há mais ou menos uns 10 anos, a gente criou um time, que é essa pessoa que vai falar com você, que ele é um IT entre aspas nosso. [...]. Então foi criado um grupo a parte, ainda existe obviamente o grupo de IT [...]. Mas pra 90 e tantos por cento das minhas demandas vão todas para essa pessoa, então por isso que eu preferi chamar ela como o meu par de IT, vamos chamar assim, do que propriamente alguém de IT, que hoje a gente recorre mais quando tem projetos grandes dentro do banco, quando vai virar o ano e você tem que fazer orçamento, coisas do tipo. Mas no dia-a-dia é ele quem costuma me atender.” (B-Neg)

“Primeiro, velocidade. Acaba que como a gente é business, a gente tem muito mais velocidade, tá? Segundo, nós podemos acessar a informação sensível. IT não pode acessar a informação sensível. Terceiro, transferência do conhecimento do negócio, [...] pra você passar o conhecimento que o cara quer, eu tô na área de business, eu faço parte do time, pra eu passar isso pra IT tem uma transferência de conhecimento, uma vez que eles têm uma distância maior, têm padrões de produção e tudo, que dificulta demais esse tipo de coisa [...]. Isso eu presenciei quando eu tava lá em IT, a gente tentou transferir conhecimento e isso nunca deu certo, porque na hora de certificar, sempre tem alguma coisa errada aí [...] fica nesse vai-e-volta, você gasta um dinheiro, até que acaba o orçamento, projeto não é implantado e a dificuldade é muito grande. Isso eu posso te garantir, a velocidade que a gente tem hoje, com o conhecimento de negócio que a gente foi adquirindo ao longo do tempo, investimento feito em pessoas e equipamentos, hoje nós conseguimos entregar as coisas sempre muito mais rápido que IT por causa disso, entendeu?” (B-TI)

Uma abordagem menos radical é especializar a área de TI por Unidade de Negócio, que pode fazer sentido em empresas maiores, como na empresa OG2.

“Eu estou na empresa na área de downstream, que é a área que faz a distribuição do petróleo... petróleo e derivados. É venda de combustível e lubrificantes. Então, se entende como a venda de combustível e lubrificantes da empresa. E você tem as áreas de upstream, que são os projetos de exploração. [...]Então tem um CIO para

downstream global, um CIO para upstream global, e esses dois CIO se reportam pro CIO do Grupo, que está ligado ao presidente global da empresa.” (OG2-TI)

Um outro tipo de especialização verificado é quando a própria área de negócio começa a investir em entender mais de TI: “Então, se você não formar, nas áreas que necessitam do trabalho de TI, uma formação mista, você não consegue andar. Foi isso que eu tive que fazer na minha área.” (OG1-Neg)

Falar a língua do Negócio (evitar técnicos): essa é uma estratégia simples e de fácil aplicação mas que tem um efeito muito forte para o relacionamento com o negócio, como pode ser observado nas citações a seguir.

“Eu acho que ele tem um outro lado, que é o lado de tornar acessível o seu discurso, que é outra coisa que também acontece em TI, a pessoa começa a falar em TI, a gente não entende nada que eles falam, e a gente, como em qualquer discurso que você não entende, você se afasta, né, e eu acho que isso é muito ruim.” (E2-Neg)

“Eles têm uma postura muito assim de “você não sabe nada, deixa eu te explicar aqui porque você, com certeza, você não faz idéia do que eu vou falar”, e aí vem com um monte de palavras difíceis, são muito sérios, muito pra dentro, são muito donos da verdade. E ele não tem isso, ele é completamente diferente de um líder de TI, ele é um líder comum, que é da área de TI, entendeu? Então, isso traz muita facilidade na comunicação, [...] tem um entendimento muito mais fácil, uma linguagem muito mais precisa, “entendível” [...]. Você não sente nele uma necessidade de demonstrar isso, como eu vi em vários líderes de TI que eu tive, uma necessidade muito grande de dizer termos técnicos para você fazer aquela cara de dúvida. [...] Ele até fala, quando ele começa a aprofundar muito em alguma explicação “vou ter que falar alguns termos técnicos”, ele fica tomando esse cuidado, sabe?” (I-Neg)

Para o papel de **Gestão Ativa da Equipe** foram identificadas as estratégias listadas abaixo.

Realizar workshops e reuniões com o time de TI: é uma estratégia usada para integrar o time, mobilizar, motivar e, principalmente, reforçar a cultura desejada de proximidade com o negócio.

“Esse ano foi o terceiro ano que a gente fez aquele workshop com a equipe e, é impressionante como você vê no workshop com a equipe, os comportamentos num assunto que não tem nada a ver, mas são os mesmos comportamentos. [...] E o que a gente vai fazer nesse, é estabelecer um plano de várias ações durante o ano para reforçar essas coisas.” (E1-TI)

“Agora, na virada do ano, eu consegui, inclusive, ter uma ação de comunicação para, também, trabalhar esse cenário para 2015. Tanto que eu levei, até, os terceiros para a reunião, para mostrar resultado [...]. Isso era pra trazer o senso de pertencimento, porque, apesar de cada um se reportar a uma estrutura que é regional, todo mundo pertence a um time local, na verdade. E o resultado, quando

é visto e perseguido, estimula mais o cara a saber “olha, no início do ano era isso, eu entreguei isso, então eu entreguei mais do que eu tinha que entregar, o resultado, o feedback do presidente foi esse, o feedback do “fulano” foi aquele.” (F-TI)

Utilizar ferramentas de RH clássicas: *feedback, coaching, avaliação de desempenho, treinamentos, plano de desenvolvimento individual* são ferramentas de RH usadas por gestores em geral, e também pelos CIOs. Através dessas ferramentas busca-se moldar o desempenho do time para que adote uma atitude que favoreça o alinhamento.

“Mas reforçar questão de valores e como esses valores se aplicam no nosso negócio eu acho que vai fazer diferença, entendeu? Então, por exemplo, [...] técnicas de comunicação, técnicas de oratória, esse aí vai sair, tem gente que mal consegue falar direito. [...] Investir no soft skills entendeu?” (E1-TI)

“Ao longo dos anos a gente vai percebendo isso, que tem que formar pessoas corretas, que tem que ter, ao mesmo tempo que tem que ser duro e falar quando o usuário tá errado mas tem que entender o ponto de vista dele, tem que ser flexível... Isso é um skill muito próprio.” (B-TI)

Dar visibilidade e autonomia: esse é um ponto importante para conseguir motivar o time e conquistar a parceria de área pares.

“Eu procuro criar uma forma das pessoas que trabalham comigo, crescerem. Então, das coisas serem autossustentáveis. Então, sempre que eu vejo que alguma coisa não está legal, eu procuro não fazer, e sim, mostrar, pra que na próxima vez eles façam sozinhos. [...] Eu trabalho pra tentar que as minhas férias sejam desaperebidas. É na linha de fazer a turma estar na frente, fazer a turma aparecer e sempre buscando que eles se autodesenvolvam, pra eles saberem atuar sozinhos. E os meus gerentes, como é relacionamento, eles lidam muito com executivos, muito com diretores. E eu procuro dar, cada vez mais, essa autonomia.” (T1-TI)

“Tem que tentar trabalhar e trazer o cara para o seu lado, dar visibilidade [...] Também das pessoas, dessas pessoas, o que elas estão fazendo, quem é quem, é um pouco disso também. Para tentar quebrar essas barreiras. Porque elas existem naturalmente. Não tem jeito. Tem o cara que quer o teu lugar, tem de tudo.” (F-TI)

Trocar pessoas fora do perfil almejado: mesmo aplicando todas as ferramentas já citadas nesse tópico, muitas vezes não é possível adequar o comportamento de um determinado funcionário ao que se deseja do time. E nesse caso é natural que ocorram demissões. Nas palavras do Diretor de TI da E2: “Por que mexer na equipe? Porque não tem gente certa ou gente errada. Tem gente que se adapta a um perfil que aquela empresa quer, e tem gente que não se adapta.”

“A gente foi expurgando os pontos muito fora da curva, notoriamente na parte de infraestrutura. Na parte de infraestrutura tiraram muita gente e a gente tem um cenário completamente diferente lá.” (E1-TI)

“Aqueles pessoas que tinham “traíra”, ele já tirou, chegaram pessoas com espírito muito parecido, com conhecimento também muito forte. As poucas pessoas que ficaram, acabam indo aos poucos, não é, mesmo que tragam essa característica, não resistem por muito tempo, ou partem, “toma meu boné aqui porque não consigo me encaixar nisso não”, ou então mudam e ficam 80%, e aí, a gente tem que dar uma trabalhada nos 20%, porque a pessoa não muda assim de uma hora para outra. Mas a gente vem trabalhando, tem muitas surpresas, inclusive, pessoas que nos achávamos [...] que não vinham, e estão vindo, estão vindo sim.” (I-Neg)

Garantir que a equipe visite a operação: para promover a cultura de atenção ao negócio dentro da equipe, uma das estratégias é patrocinar visitas do time à operação na ponta. Ou, nas palavras do Diretor de TI da empresa I, “botar eles para a rua”.

“Quando eu falo pra rua é mandando eles lá na obra. Lá no contrato, ver. A gente tem feito [...] visitas, algumas pontuais, algumas frequentes, pra eles começarem a entender do negócio, como é que ele roda lá fora. Para o cara entender as dificuldades, desde o comercial, desde quando você fecha o contrato, até você mobilizar ele e até você começar a trabalhar, por exemplo, uma obra. [...] É quase que um programa de imersão pra eles. E aí, assim, isso demora um pouco. Mas, basicamente, a estratégia é essa. É contagiar. [...] E aí eu estou pegando três pilotos [...] pra minha equipe ter que ir lá e fazer isso pro cliente. Encontrar, enfrentar as dificuldades que o cara enfrenta. E a partir daí, eu estou tentando montar uma base de catálogo de serviços por tipo de contrato e obra.” (I-TI)

Para o papel de **Gestão Eficaz de Demandas e Orçamento** foram identificadas as estratégias listadas abaixo.

Realizar Comitê de Priorização: o Comitê é onde se reúnem representante de várias áreas de Negócio para discutir as prioridades para TI. Não é trivial conseguir reunir e obter um consenso entre gestores de áreas diferentes, por isso, algumas empresas falham na adoção dessa estratégia, como foi o caso da OG1:

“O que eu aprendi, ao longo do tempo, é que é difícil colocar pessoas de segmentos diferentes pra tomar a decisão de prioridade, porque sempre o que é prioritário vai ser o que é meu, né? [...] Então, na verdade, quem acaba dando o “voto de Minerva”, sou eu. [...] Então, isso é que é difícil, você colocar interlocutores de segmentos diferentes aonde as pessoas são pares, para definir prioridade. [...] Então, eu, como a gestora de TI, consigo perceber o que é prioritário.” (OG1-TI)

Porém, para a maior parte dos entrevistados, essa é uma estratégia muito usada e que traz bons resultados.

“E uma coisa que a gente montou também, foi um comitê de priorização. Então, agora, a gente faz uma reunião mensal com todas as áreas, com todos os diretores, mostrando a carteira de TI, ordenando os projetos numa fila única. Discutindo o que a gente vai fazer, primeiro. Ai, tem uma discussão enorme entre eles. “Ah, o meu é o mais importante”. “O do outro é o mais importante”. Isso já foi evoluindo, mas acho que isso daí ajudou muito nessa transparência, de mostrar o que a gente está fazendo.” (T1-TI)

Entender a Necessidade e Negociar: para a gestão de demandas, é importante conseguir entender a necessidade do cliente e ter habilidade de negociação. Segundo o gestor de TI da empresa T2, “a gente tem que sempre entender a urgência do usuário, o quanto está envolvido” e, para conseguir a satisfação do usuário em casos mais críticos, é necessário estar sempre “negociando com as pessoas. Porque a exceção a gente trata como exceção, e não como regra. Então, você tem que, usando o seu relacionamento, explicar pra pessoa que está on site pedir pra priorizar esse ou aquele atendimento, ou problema, ou incidente, e que tá no sistema”.

Para o papel de **Gestão das Entregas**, que é um papel como foco no atingimento de eficácia, foram identificadas as estratégias listadas abaixo.

Planejar e Fazer Gestão de Projetos: é “muito de planejar, acompanhar, planejar e fazer o planejamento e a execução, e fazer o cheque de entrega.” (F-TI). Ter um planejamento estruturado é fundamental, seja ele o planejamento do ano para “inclusive, se programar do ponto de vista de recursos humanos e de recurso financeiro” (BC-Neg) ou o planejamento de cada projeto, através das metodologias de gestão de projetos, do uso de PMOs³ e da criação de Escritórios de Projetos para “criar um formato de trabalho único” e “juntar todas as demandas num lugar só” (E2-TI).

“O que ele tá tentando mudar aqui é ter um gerenciamento de projeto antecipando as soluções, integrando TI nos projetos, isso tem sido uma procura dele sempre nos projetos dele, e eu acho que isso faz a diferença pra mudar o resultado e a antecipação; a própria organização da discussão, a organização dos projetos, da forma que é pra ser compartilhado, tudo isso faz a diferença pra gente começar a olhar.” (E2-Neg)

“E procuraram, com isso, sentar com os parceiros e deixar bem claro qual é a realidade de entrega deles e da necessidade do planejamento antecipado que as áreas têm que fazer. Então, eles apresentam uma janela de oportunidades que as

³ Apesar do termo PMO originalmente significar *Project Management Office*, ou seja, Escritório de Projetos, ele passou a ser utilizado nas empresas para designar a pessoa responsável pelo acompanhamento do projeto e não o escritório em si.

áreas têm que apresentar os projetos, as necessidades de upgrade no sistema, dos processos de informação. [...] Geralmente, o próprio projeto tem um funding pra contratação de um PMO, que vai fazendo a gestão do projeto como um todo, e assegurando o atendimento da necessidade de todo mundo. Não só de TI, como da área cliente. Isso tem ajudado muito, tá?” (BC-Neg)

Separar estratégico do operacional: essa estratégia não é um consenso. Enquanto alguns profissionais de TI defendem separar a equipe que cuida do dia-a-dia das equipes de projeto para que seja dado um foco maior e os problemas da operação não impactem o andamento dos projetos, outros argumentam que essa estratégia fomenta a criação de silos e dificulta a passagem dos projetos implantados para a operação. Nas entrevistas, porém, apareceram apenas as argumentações a favor.

“Aí nessa hora, você não consegue separar joio do trigo. Se você começar a pegar jóia da sua casa e guardar junto com a dispensa de comida, provavelmente algumas coisas vão se perder, entendeu, então por isso você prefere colocar dinheiro em cofre, jóia separada, porque são coisas que você quer tratar de maneira diferente. Se você perder um pão de queijo da sua dispensa, você vai falar “ah perdi o pão de queijo, cadê o pão de queijo que estava aqui?”. Mas agora se você perder um dos seus anéis de brilhantes, você não vai querer ter esse desgosto né? É muito diferente.” (B-TI)

Conquistar confiança através da consistência: para conquistar a confiança dos clientes com relação às entregas, é fundamental a consistência no desempenho. Nas palavras da Diretora de TI da empresa farmacêutica, é “a questão do falar e fazer”, isto é, “dizer o que vai fazer, envolver as pessoas para fazerem, e depois, voltar e comunicar, tanto para quem pediu, quanto para quem ajudou”. A percepção do par de Negócios da empresa farmacêutica corrobora a eficiência dessa estratégia:

“Eu, particularmente, vejo a área de TI de uma forma mais positiva, os outros pares talvez seja mais negativo, mas a própria Diretora de TI mudou muito isso ao longo dos anos, tanto mostrando a entrega, entregando em si nos prazos e a própria reunião de planejamento e alinhamento estratégicos, desse modo que a gente tem, permite que também compartilhe mais as entregas, então, aquela percepção de que não fazia, não entregava e etc, com a estruturação do time, com a presença do time mais forte, junto para identificar as necessidades e também implementar, possibilita que as pessoas também vejam a evolução da área de TI, os projetos que foram implementados, os resultados e etc.” (F-Neg)

A confiança, uma vez conquistada, deve ser mantida, representando um desafio constante:

“Eu acho que o que funciona é, justamente, essa credibilidade. Eu acho a consistência de ter cumprido com tudo o que a gente se propôs e se comprometeu,

efetivamente, é o que funciona e é o que me dá crédito e cacife e moral para fazer as coisas que eu preciso fazer. O que não funciona é, exatamente, quando a gente não consegue cumprir com isso. [...] Tipo, um outro projeto muito importante que, por conta, na verdade, de parceiros mal escolhidos, que a minha área escolheu erradamente. E, por conta disso, não entregamos os projetos que deveríamos e isso começa a minar essa credibilidade e essa percepção de que a gente cumpre aquilo que fala. Esse, eu diria que é o maior problema que eu tenho, hoje, e é o maior risco. Ele ainda é um problema pequeno, é um risco pequeno, mas eu não posso deixar que isso manche essa áurea de credibilidade e de eficácia naquilo que a gente vai fazer.” (BC-TI)

Para o papel de **Gestão de Stakeholders** foram identificadas as estratégias listadas abaixo.

Investir em comunicação: como bem resumido pelo executivo de negócios da OG2: “Olha, o pessoal de TI, eles não são treinados para serem exímios comunicadores, né? Então, isso é uma coisa que eles têm que estar sempre prestando atenção”. De fato, o CIO precisa reservar tempo para comunicação e para treinar sua equipe nessa competência.

“Também, porque, não é que seja uma coisa vital, mas é onde a gente ganha mais oportunidade. Porque TI não tem nada de marqueteiro, né? Então, o que, na verdade, eu tenho como prioridade para esse ano, é aumentar o leque de comunicação que eu faço para o Comitê e estender isso para o resto da organização. Por mais que eu, hoje, já tenha chegado a um nível, onde a organização percebe que existe um alinhamento estratégico de TI com negócio, porque, antigamente, as pessoas perguntavam: “o que TI faz?”. “Ah, TI não faz nada, não entrega um projeto”. Hoje, não. O cara sabe que se o projeto dele não está sendo feito, é porque o diretor dele não priorizou. Isso, hoje, já é um mantra. [...] Mas a gente tem outros desafios de comunicação, que é dar visibilidade dos projetos que acontecem lá fora e que podem impactar o mercado produtivamente, fazer mais comunicações em relação às entregas, de uma forma mais estruturada. Então, aumentar um pouquinho a parte de marketing, mesmo, de TI, mas para o resto da organização, com o apoio da área de comunicação.” (F-TI)

Aproximar-se de áreas específicas e conquistar aliados: conseguir conquistar todos os usuários ao mesmo tempo é muito difícil, se não impossível, por isso os CIOs costumam escolher aliados e buscar uma aproximação maior com esses usuários para que, na medida em que percebam um bom atendimento, ajudem a divulgar sua percepção do atendimento para a organização.

“Eu tenho que criar uma estrutura que consiga servi-los. Pra provar pra eles que eu consigo trazer valor agregado pra eles. E eu só consigo fazer isso, galgando uma estrutura que consiga atendê-los. Eu tenho feito isso “comendo pelas beiradas”. Atendendo alguns pontuais, e aí, pegando, vamos dizer assim, partidários, começando a ter aliados, que consigam, junto comigo [...] fazer a campanha que eu preciso ter uma estrutura um pouco maior pra que os meus tentáculos consigam atender a todos na melhor forma.” (I-TI)

Ter transparência e alinhar expectativas: historicamente a área de TI tem a fama de ser uma “caixa preta” para as áreas de negócio, por isso, ser transparente e alinhar expectativas tem um resultado muito bom na gestão dos *stakeholders*. Um depoimento interessante é o da Diretora de TI da empresa farmacêutica que após terminar o planejamento estratégico do seu primeiro ano no cargo ouviu do presidente da empresa: “é a primeira vez que eu sei o que a TI vai fazer pra mim num ano.”

“Ele é muito acessível, ele é muito perto do negócio, ele faz questão de mostrar onde estão as dificuldades. Então, isso traz o cliente pra perto. É muito importante o papel do CIO. Quando o CIO tem um relacionamento bom com os pares, isso flui pra baixo de uma outra forma. E ele é um cara totalmente de relacionamento. Então, ajuda muito.” (T1-TI)

“Porque, no final das contas, eu acho que o principal objetivo que eu tenho nessas conversas e nessa interação com os demais gestores do negócio, é, exatamente, gerenciar expectativas. Eles precisam saber exatamente o que eles vão ter e o que eles não vão ter [...] A pior coisa que existe é o cara estar esperando uma coisa e não ter e ele nem sabia que não ia ter.” (BC-TI)

Focar em assuntos no radar da alta direção: para poder dar um retorno mais personalizado e ajudar na conquista da confiança e do alinhamento, muitas vezes os CIOs participam mais de perto dos assuntos que são foco da alta gestão.

“Eventualmente eu ligo, pergunto se está tudo bem, vejo que tem um assunto que tá pegando, da área, que é importante. Eu ligo pra dar um status, porque eu sei que a minha turma tá trabalhando, que o negócio está evoluindo, ou não tá evoluindo. [...] Eu acho que tem que ter uma leitura de ambiente, né? Saber o que é mais importante. Eu brinco muito com os meus gerentes: “O que está na agenda do diretor? Com o quê ele está preocupado?” E aí, aquele assunto, eu tento fazer um tracking mais de perto pra, mesmo que ele não me pergunte, eu dar um reporte.” (T1-TI)

Explorar momentos informais, eventos e reuniões específicas: o estreitamento da relação do CIO e da área de TI com os *stakeholders* passa pelo agendamento de reuniões específicas de TI com as áreas de negócio, como os próprios Comitês de Projetos, e também pela participação do CIO em eventos específicos das áreas de negócio, muitas vezes como ouvinte. Outra forma de aproximação é explorar momentos informais, “porque, no final das contas, o bate-papo num almoço, a conversa num chopp, fazem diferença.” (OG1-TI)

“Eu acho que o papel da informalidade, muitas vezes, ajuda nesse relacionamento. Tipo, eu vou dar um exemplo: a empresa tem uma academia, aqui no subsolo. Toda terça e quinta eu encontro com o vice-presidente de finanças. Várias vezes, eu resolvo assuntos e trato de problemas ou de coisas que a gente precisa resolver, enquanto um está tomando banho e o outro está se vestindo, e a gente está

conversando ali. [...] eu aproveito esse tipo de oportunidade, também, para resolver assuntos de trabalho. Independente do fato de ter reuniões formais a cada mês” (BC-TI)

Realizar Pesquisa de Satisfação: como uma forma de quantificar a satisfação com TI e o alinhamento de TI com o Negócio, alguns entrevistados mencionaram o uso de pesquisas de satisfação com os usuários anuais. É uma forma também de medir a evolução ano contra ano e definir focos de atuação.

“Há uns quatro anos, o grupo resolveu fazer uma pesquisa de satisfação interna com os clientes [...] e a gente faz essa pesquisa por região. Porque a gente achou interessante, além da gente se comparar com o mercado, procurar se comparar internamente para ver como é que a gente poderia melhorar. Há quatro anos consecutivos, TI no Brasil, agora América do Sul, é a melhor colocada, há quatro anos, e a gente tem o menor custo por usuário do grupo. [...] Porque a gente, sempre, em cima da pesquisa, faz um plano de ação para as maiores críticas, e tenta recuperar a imagem [...]. Porque, muitas vezes, você nem percebe, no dia-a-dia, que aquele ponto é um ponto que é crítico.” (OG1-TI)

Para o papel de **Gestão de Contratos**, também ligado ao aumento de eficácia, foram identificadas as estratégias listadas abaixo.

Reduzir quadro e terceirizar: uma busca constante é aumentar a eficiência da operação e reduzir custos, e, para isso, é comum o enxugamento do quadro de TI e a terceirização de funções menos estratégicas.

“Enquanto TI - isso não é só eu, é uma tendência geral - eu preciso ter um time muito enxuto e muito eficiente. Então, o que eu puder terceirizar, até pra dar mais agilidade pra acompanhar o vai e vem do negócio, eu preciso disso.” (ED2-TI)

Renegociar contratos: uma vez que a operação de TI envolve cada vez mais fornecedores, é imperativo o controle dos contratos, a avaliação dos melhores fornecedores e a renegociação frequente de tarifas e entregas, buscando sempre o ganho de eficiência.

“A gestão de contratos tava muito solta. Os fornecedores estavam muito mal acostumados. E eu, imediatamente, ataquei a parte de contratos pra passar um pente fino em termos de o quanto eu tava pagando e o que eu tava recebendo por aqueles contratos. [...] O que eu já encerrei de contratos... Por quê? Por que eram contratos que se sobrepunham. Eram contratos mal dimensionados.” (ED2-TI)

Adotar padrão global: essa é uma estratégia das empresas multinacionais, de adotar sistemas globais e contratos de prestação de serviço globais, como forma de reduzir o custo.

“Tem uma pessoa, no mundo, ou sei lá, três, quatro pessoas da empresa de tecnologia, que dão suporte a numa única aplicação no mundo inteiro.

Antigamente, tinha um num país, um segundo num segundo país, um terceiro num terceiro país, sei lá, quatro, cinco países. Então, eles conseguiram com isso daí, uma boa redução de custo.” (T2-T1)

Para os papéis **Criar Visão de TI** e **Provocar Inovação** não observou-se estratégias muito claras, assim, este poderia ser um tema para futuras pesquisas. Um dos resultados da já citada pesquisa *State of the CIO 2014* da *CIO Magazine* corrobora com essa aparente dificuldade de apontar as estratégias para provocar inovação. Na pesquisa, os CIOs percebidos como provedores de serviço tradicionais, que focam na operação de TI, disseram que são cobrados para serem mais inovadores, mas que eles não têm certeza de como fazer isso.

4.6. Fatores Críticos

Nas entrevistas foram identificados fatores críticos que impactam o desempenho do papel do CIO, tanto para o bem quando para o mal. Esses fatores foram agrupados em três grupos: “Características do CIO”, “Fatores Estruturais” e “Fatores Culturais”, como demonstrado na tabela 7.

Grupo	Fatores Críticos	Tipo de Impacto
Características do CIO	CIO com experiência na Área de Negócios	Positivo
	CIO com foco em gente	Positivo
	CIO atuante	Positivo
	CIO com conhecimento técnico forte	Positivo
	Empatia pessoal e Network do CIO	Positivo
Fatores Estruturais	Participação do CIO no Comitê Executivo ou Reporte do CIO para o CEO	Positivo
	Proximidade Física das equipes	Positivo
	Existência de <i>Shadow Its</i>	Negativo
	Estrutura Matricial da empresa	Negativo
Fatores Culturais	Tempo de casa da equipe de TI	Positivo
	Atitude da Área de Negócio favorável	Positivo
	Cultura (da empresa ou do CIO) pró-diálogo e pró-cliente	Positivo
	Cultura do Profissional de TI ser distante e resistente	Negativo
	Cultura (da empresa ou do CIO) de foco em resultado	Positivo
	Cultura em processo de mudança	Negativo

Tabela 7 - Fatores Críticos

Foram apontadas as seguintes **Características do CIO** como fatores críticos para o desempenho do papel do CIO:

CIO com experiência na Área de Negócios: esse fator gera “uma credencial forte para quem é dessa área de relacionamento” (OG2-TI) e permite uma percepção maior das dores das áreas de negócio e uma aproximação maior pois “efetivamente, do “outro lado do muro”, você sente e sofre e divide coisas que, você, dentro da área de TI, muitas vezes, não tem a menor noção” (BC-TI).

“Eu acho que pra isso, contribui o fato dele já ter sido gestor de áreas ligadas a cliente e a negócios também. Ele esteve do outro lado também. Ele foi cliente interno de TI também. Ele foi TI e foi cliente interno de TI [...]. Eu acho que isso faz bastante diferença. Ele entende essa dinâmica muito bem.” (ED1-Neg)

CIO com foco em gente: sendo a Gestão Ativa da Equipe um papel importante do CIO, se ele tem foco em gente, irá desempenhar melhor esse papel.

“Eu sou uma gestora que tem muito o foco em pessoas. Tanto do lado do cliente, quanto do lado do funcionário. E eu acredito muito que o resultado está muito ligado com a forma como as pessoas vão estar sendo motivadas ou vão estar interagindo. [...] Se eu olhar um pouco o meu histórico de carreira, das pessoas com quem eu trabalhei, eu trabalho muito dando espaço para as pessoas que trabalham. Porque não adianta você querer dizer que você faz tudo sozinho, porque você não vai. E isso, na verdade, de uma certa forma, quando você expõe as pessoas, elas vão. As pessoas se entregam.” (F-TI)

CIO atuante: para conseguir extrair o melhor do time próprio e dos fornecedores para melhorar o nível de entrega e levar a área para um novo patamar, é importante que o CIO “atue com firmeza, questione, bata, “chute a canela” da turma” (E1-Neg). O CIO precisa ser o agente de mudança, imprimindo uma nova atitude e velocidade para a área e conquistando a confiança dos stakeholders.

“E ele é muito positivo, ele é um bom líder, porque consegue agregar às áreas, consegue trazer essa movimentação de cima para baixo, para o lado, ele se movimenta muito bem, e mostra dinamismo. Eu até faço uma comparação com o líder que tinha anteriormente, que a própria figura, a própria postura do líder já trazia você para trás, porque era uma postura calma, lenta, tranquila, etc, e dá assim meio um baque “pô, esse cara não vai resolver o problema, não”, coisa que ele é “ligado no 220”, então você fala com ele e você sente que o negócio realmente vai sair. Isso é especificamente dele, e para o cargo é muito importante ter um líder de TI assim.” (I-Neg)

CIO com conhecimento técnico forte: esse é um item apontado por vários executivos da área de negócio como um ponto importante para o CIO para questionar e direcionar as entregas do time e dos fornecedores.

“Primeiro, que ele tem um conhecimento muito forte, técnico, e isso é importantíssimo para um líder de TI [...]. Talvez para um líder financeiro como eu, o fato de ter um conhecimento generalista é melhor do que ter um conhecimento específico, mas para TI você precisa ter um conhecimento específico, estar “up-to-date” no mercado, estar frequentando eventos para ver coisas modernas, e ele é muito “up-to-date”. Muitas vezes a gente pede até ajuda para ele, para mostrar pra gente o que tem de bom no mercado, e ele traz, assim, coisas que a gente não ouviu ainda. Isso traz segurança para quem trabalha com ele.” (I-Neg)

Empatia pessoal e Network do CIO: a empatia e identificação pessoal ajuda muito na aproximação do CIO com os executivos de negócio. Dois executivos de negócio mencionaram que uma das características do CIO que ajudava na aproximação era o fato deles serem do mesmo estado.

“Ah sim, ele é flamenguista e carioca (risos), é sério, [...] a família dele toda é de Niterói e a minha também, então de vez em quando eu saio de férias e encontro com ele em Niterói, mas só um parêntese.” (B-Neg)

“Então, quando ele entrou, e aí, me apresentaram, “pô, também gaúcho”. Então isso já gerou uma certa afinidade, porque a gente acabou tendo assuntos em comum. E aí, descobrimos amigos em comum. [...] Então, assim, isso gerou uma proximidade que facilita.” (ED2-Neg)

Isso foi dito em tom de brincadeira, mas é natural que dois cariocas morando em Curitiba e dois gaúchos morando no Rio de Janeiro criem uma afinidade adicional. Como citado também pela Diretora de TI da empresa OG1, as relações pessoais são importantes para os latinos e acabam influenciando nas relações de trabalho.

Além da empatia pessoal, é mencionado também o *networking* que auxilia no levantamento de *benchmarks* externos. Já no caso das empresas multinacionais, os CIOs “têm que estar conectados realmente com os tomadores de decisão globais” para “conseguir aprovar verba, pra gente conseguir aprovar ter um *Project Manager*, pra gente conseguir ter prioridade, porque uma coisa pode ser importante pro Brasil, mas outros países podem ter coisas mais importantes na frente” (OG2-Neg).

Foram apontados os seguintes **Fatores Estruturais** como fatores críticos:

Participação do CIO no Comitê Executivo ou Reporte do CIO para o CEO: o reporte do CIO para o CEO aparece com frequência na literatura como um fator importante para o alinhamento de TI com o Negócio e foi mencionado também em algumas entrevistas dessa pesquisa.

“Eu estou na Diretoria Executiva, então eu faço parte do Comitê Executivo. Ajuda muito. Por quê? Eu sento na mesma mesa que os Diretores Executivos das áreas de negócios. Então, eu sei muito o que está acontecendo nas áreas de negócios e eles sabem muito o que está acontecendo em TI.” (ED1-TI)

“O que aconteceu nessa mudança é que a gente não tinha uma pessoa de TI na primeira linha da organização. [...] Então, eu acho que isso muda também um pouco, porque na verdade você começa a ter, hoje, um discurso mais alinhado e não, um discurso reativo. Na verdade, minha interpretação é assim, quando você tem níveis de gestão muito diferentes, [...] é óbvio que o que a gente mandar eles não fazer, né? É diferente da gente estar falando de equalização de forças, de onde a gente tem a visão dos dois lados do que é melhor para o negócio.” (E2-Neg)

Porém, mesmo sem o reporte ao CEO, o fato do CIO ter um espaço no Comitê Executivo é um fator que ajuda bastante na aproximação e gestão de *stakeholders*.

“Eu tenho dois “chapéus”, que eu brinco, né, um lado é técnico, então eu participo dos comitês estratégicos do grupo do lado técnico, [...] que se reúnem a cada trimestre, para discutir soluções, padrões, e, no Brasil, eu faço parte dos dois comitês executivos. [...] Então, eu acho que isso faz com que a gente, realmente, possa trazer um diferencial para a empresa.” (OG1-TI)

Proximidade física das equipes: esse foi um fator bastante citado, tanto pelos executivos de TI quanto de Negócios, como facilitador para o alinhamento e gestão de *stakeholders*. Em alguns casos foi citado o fato dos executivos sentarem próximos em salas abertas, sem divisórias, em outros foi citada a estratégia da área de TI de colocar a equipe de relacionamento sentada junto à área de negócio, mesmo que distante das demais áreas da Diretoria de TI. Como foi o caso da Diretora de Relacionamento de TI da T1: “Não quero ninguém sentando no prédio da TI, se estão nesse prédio é que não tá bom”. No caso das multinacionais, no entanto, isso normalmente não é possível e acaba sendo um desafio adicional pois envolve não só o distanciamento físico, como diferença nos fuso-horários e divergências culturais não só na relação com as áreas de negócio mas com a própria equipe.

“Lidar com as pessoas e só ter como veículo a teleconferência é uma questão bastante desafiadora, porque você fala uma coisa e você não sabe qual é a reação do outro cara do outro lado da linha, você não está vendo ele, você não sabe se você está indo na direção certa, você não tem a reação das pessoas para poder medir. [...] Então, eu acho que fazer a gestão de stakeholder e entender formas de trabalho diferentes, com culturas diferentes, [...] hoje, pra mim, é o principal desafio. [...] Com a presença física, você chama a pessoa pra conversar e você vê o que a pessoa está demonstrando, está até te dando algumas indicações físicas [...]. Mas eu não tenho essa possibilidade. Então, se um cara da minha equipe está desmotivado lá do outro lado do mundo, eu não vou estar vendo isso, eu não tenho sinais que vão me dar essa visibilidade. Eu tenho encontros semanais com todos

eles, mas o que eu tento fazer é [...] dar oportunidade que eu entendo que vão desenvolvê-los e mantê-los motivados.” (OG2-TI)

Existência de shadow ITs: o fato das áreas de negócio não se sentirem bem atendidas pela TI, fez com que surgisse o fenômeno das *shadow ITs*, equipes técnicas dentro das áreas de negócio, sem reporte algum para a área de TI. A possibilidade cada vez maior de se contratar *software* como serviço no mercado, deu ainda mais liberdade para esse movimento. Esse fator dificulta a aproximação de TI com essas áreas de negócio e afeta a gestão da demanda, orçamento e entrega da empresa, uma vez que os contratos com os fornecedores nem sempre são centralizados ou beneficiam-se de ganho de escala.

“Hoje, existem três gerentes de TI, lá na empresa. Tem eu, que sou o corporativo, e tem duas outras pessoas, que são técnicos que foram absorvidos pelas áreas de negócio, naquele tempo em que eu te citei que a TI atendia muito mal o negócio. Então, até pra valorizar, pra pessoa se sentir valorizada, ele ganhou o label de gerente de TI. [...] Então, tem também essa outra variável que torna um pouco mais sofisticada a “dança de aproximação” com o negócio, porque essas pessoas não gostam que eu me aproxime demais da área delas, porque ficam com medo de serem vistos como sobrando.” (ED2-TI)

Estrutura matricial da empresa: também um fator mais ligado às empresas multinacionais, que possuem estruturas organizacionais bastante complexas, sendo um fator que dificulta a gestão de *stakeholders*, visto que é necessário alinhar os objetivos das diversas áreas.

“A dificuldade é a questão do matricial mesmo, né? [...] Lá fora, os caras têm uns objetivos a serem atingidos que, às vezes, não têm nada a ver com o mercado local. Então, o meu desafio ainda é esse. É garantir que todo mundo que está trabalhando para suportar os mercados que eu atendo, que eles vão estar com os objetivos alinhados também, porque, se eu estou alinhada com os objetivos do negócio, quando eu faço um cascade internamente para dentro TI, eu quero que o cara tenha o objetivo dele lá, também. Mas ele também tem que ter outros objetivos, que são objetivos lá de fora, ou regionais, que não estão no meu. Então, no dia-a-dia, o desafio é priorizar esses objetivos todos.” (F-TI)

Tempo de casa da equipe de TI: o relacionamento entre TI e Áreas de Negócio depende muito das pessoas envolvidas e depende também de tempo para que uma boa relação seja construída. Por isso, conseguir reter talentos através de uma gestão ativa da equipe, permite que o time trabalhe junto por mais tempo e desenvolva mais o relacionamento de troca.

“Então essa relação ela é eternamente uma tensão, né? E depende muito das pessoas. Se você monta uma estrutura, aqui, que funciona muito bem durante dois anos e troca 50% da equipe, de ambos os lados, quem está demandando e quem

está executando, pode criar uma situação onde você parte do zero. Então, eu acho que depende muito das pessoas.” (OG2-Neg)

Foram apontados os seguintes **Fatores Culturais** como fatores críticos:

Atitude da área de negócio favorável: vários executivos da área de negócios observaram que a aproximação entre as áreas não depende apenas da TI mas também da área de negócio favorecer esse diálogo. Citaram também que essa predisposição não é uma constante em todas as áreas de suas empresas, mas que quando a área de negócio está aberta à aproximação de TI, busca compartilhar suas estratégias e envolver TI em estágios iniciais de seus projetos, bons resultados aparecem.

“É por isso que eu falo: que não é uma responsabilidade só de TI. Tem que ser uma responsabilidade de todo mundo. [...] Eu preciso que os meus gerentes apresentem o planejamento estratégico deles pra TI com suas metas de venda, com as suas metas de retenção, com as suas metas de geração de base, porque isso é comunicação, né?” (ED1-Neg)

Cultura (da empresa ou do CIO) pró-diálogo e pró-cliente: quando a empresa tem uma cultura que incentiva o diálogo e a visão do cliente, a aproximação entre TI e as área de negócios é facilitada.

“TI também procurou se modernizar, se aproximar do negócio. Existe uma estratégia global mais forte, também, direcionando para que as pessoas de TI sejam mais orientadas para o cliente, mais orientadas para o negócio. Então, assim, existe uma tendência geral de melhora. Mas eu acho que na América Latina e aqui no Brasil, especificamente, eu diria que a gente está melhor que a média do grupo. [...] A gente tem aqui uma palavra, um programa, que a gente chama de “cliente primeiro”, quer dizer, “customer first”, mas eu vejo isso de uma forma geral em todos.” (OG2-Neg)

Cultura do profissional de TI ser distante e resistente: uma questão frequentemente citada é a postura do profissional de TI distante, resistente, complicador e sem a postura de dono necessária para aproximar-se do negócio e garantir as entregas. Alguns executivos vêem essa característica como sendo do profissional de TI, que desenvolve atributos técnicos e subestima competências de relacionamento interpessoal, outros acham que é uma característica da pessoa que tem dificuldade de adaptação à mudanças, independente da área de atuação, e existem aqueles que atrelam essa característica aos profissionais mais velhos. Independente da sua origem, esse é um dos fatores que a gestão da equipe deve trabalhar fortemente.

“Não, é do papel de TI. Os profissionais de TI normalmente tem essa visão, que é uma visão que vai mudar, não tenho dúvida que vai mudar, mas ainda vai levar muito tempo [...]. Em uma das empresas que trabalhei que tive que desligar gente que tinha muito tempo de casa, então quando a pessoa vê que ela não esta mais no lugar, vai ser um consultor da vida, ela entende que tem que ser um facilitador e não um complicador. Mas, às vezes, internamente a pessoa acha que tem que ser o complicador. (E1-TI)

Cultura (da empresa ou do CIO) de foco em resultado: a cultura de foco em resultado faz com que a cobrança das entregas seja muito forte, tanto do time próprio quanto dos fornecedores.

“A cabeça é muito voltada pro resultado. Eu trabalhei vinte e tantos anos no mercado financeiro [...] e é cobrança, é foco no resultado, é meta pra bater, é entrega, e a meta não é só do cara que vender, é a meta de TI, [...] é indicador, KPI⁴, dashboard⁵, e é assim que a gente vive. É assim que a gente respira. Não tem “não é possível, isso não dá pra fazer“. Tudo dá. A questão é a gente achar o jeito, né. Tem um jeito? Tem. Então, a empresa respira muito isso.” (E2-TI)

Cultura em processo de mudança: quando a empresa está passando por um movimento forte de mudança interna, isso acaba sendo um fator crítico adicional para a gestão de *stakeholders* pois muitas vezes a alta gestão tem uma visão ainda não cascadeada para baixo e a comunicação e alinhamento de expectativas com os usuários pode ser mais difícil.

“É uma empresa familiar, né? E de dez anos pra cá, eles triplicaram de tamanho e, de cinco pra cá, eles estão profissionalizando a empresa [...]. Então o CEO, hoje, é uma pessoa que veio do mercado e ele tá fazendo essa transformação dentro da companhia. E uma delas é trazer TI pra um patamar estratégico. A TI, antes da minha entrada, ficava embaixo do CFO, e agora, ela fica embaixo da vice-presidência corporativa. Então, tá tendo uma mudança de visão. Só que pros usuários, pro cliente final interno, vamos dizer assim, essa percepção ainda não foi totalmente mudada. Então é uma visão muito top-down ainda, e que precisa ser, de certa forma, parte imposta e parte conquistada. E essa parte conquistada, demora. Porque você tem, na verdade, que se provar como alguém que é parceiro, e não alguém que é, simplesmente, um prestador de serviço ou que, simplesmente, veio pra atrapalhar a sua vida.” (I-TI)

⁴ Key Performance Indicator – indicador para medir o desempenho

⁵ Dashboard – Painel de acompanhamento de indicadores

5. Conclusão

Essa dissertação teve por objetivo entender quais papéis os líderes de TI, em especial os CIOs brasileiros, devem assumir para obter um maior alinhamento da área de tecnologia com as áreas de negócio e, conseqüentemente, entregar maior valor para a empresa. Eram propósitos da pesquisa também explorar as estratégias utilizadas e os fatores críticos que auxiliam ou atrapalham o desempenho do papel e o processo de alinhamento TI-Negócio.

O estudo permitiu identificar papéis que, apesar de não exercerem uma influência direta no alinhamento TI-Negócio, são importantes para a geração de valor para a empresa ao contribuírem para a eficácia da TI. Assim, corroboramos com a ideia de que o alinhamento com o negócio por si só não é suficiente para a empresa obter o crescimento sustentado por TI, sendo fundamental também a construção de uma entrega altamente eficaz (SHPILBERG et al., 2007).

Como resultado, chegamos a oito principais papéis, divididos em três grupos, sendo o Grupo Básico: “Gestão Ativa da Equipe”, “Gestão Eficaz de Demanda e Orçamento”, “Gestão das Entregas” e “Gestão de Contratos”; o Grupo Intermediário: “Aproximar TI do Negócio” e “Gestão de *Stakeholders*” e o Grupo Avançado: “Criar Visão de TI” e “Provocar Inovação”.

Os CIOs entrevistados possuíam um foco muito grande nos papéis dos grupos básico e intermediário, sendo difícil para um CIO desempenhar funções do nível avançado sem antes consolidar esses papéis anteriores. Como já observado por Sojer, Schläger e Locher (2006, p.8), apesar dos CIOs gostarem de se imaginar como estrategistas, de forma realista eles estão mais preocupados com as tarefas operacionais.

O agrupamento proposto de papéis do CIO, em última instância, reflete um caminho de maturidade do papel da própria área de tecnologia na empresa, pois na medida em que o nível de entrega amadurece e as preocupações do CIO se voltam para inovação e visão futura, é uma indicação de que a área está começando a atuar de uma forma mais estratégica. De fato, na maior parte das empresas que fazem parte da pesquisa, a área de TI ainda é vista como fornecedora de serviço ou suporte ao negócio (CRAIG; KANAKAMEDALA; TINAIKAR, 2007;

YOUNG, 2011) e não como um ativo estratégico, indicando um grau de maturidade da TI ainda baixo. Apesar de algumas empresas apresentarem uma TI alinhada ou facilitadora do negócio, não foi observado, na prática, nenhum caso em que tivesse atingido a posição de diferenciador competitivo ou fomentador do negócio. Esses modelos são considerados raros e aparecem mais em empresas de tecnologia, que não fizeram parte do escopo da pesquisa.

Dos oito papéis identificados, seis estão mais ligados com o alinhamento TI-Negócio: “Aproximar TI do Negócio”, “Gestão Ativa da Equipe”, “Gestão Eficaz de Demandas e Orçamento”, “Gestão de Stakeholders”, “Criar Visão de TI” e “Provocar Inovação”. E dois papéis do grupo básico estão mais relacionados à eficácia de entrega: “Gestão das Entregas” e “Gestão de Contratos”.

De uma forma geral, os papéis identificados através dessa pesquisa encontram paralelos na literatura existente. Apenas os papéis “Gestão Eficaz de Demandas e Orçamento”, “Gestão de Contratos” e “Provocar Inovação” possuem poucas referências diretas na literatura.

Com relação à estratégias, foram identificadas uma série delas a partir da experiência e reflexão dos executivos. Algumas delas já haviam sido citadas em estudos anteriores, como o investimento em comunicação, uma vez que a comunicação é um dos fatores que influenciam o alinhamento de curto prazo (REICH; BENBASAT, 2000) e o uso de uma linguagem comum ao negócio e de estruturas informais, como uma oportunidade para o CIO desenvolver linguagem e cognições compartilhadas com os demais executivos (KARAHANNA; PRESTON, 2013).

Também foram elencados fatores críticos, estando os mesmos agrupados em Características do CIO, Fatores Estruturantes e Fatores Culturais. Alguns fatores também estão presentes na literatura como o reporte do CIO para o CEO ou a participação do CIO nos Comitês Executivos, como forma de participar da construção da estratégia da empresa (EARL; FEENY, 1994).

Esses resultados ajudam a identificar possíveis focos de atuação, colaborando como sugestões para os CIOs e profissionais de TI que enfrentam os desafios de entregar maior valor para suas empresas.

O presente trabalho agrega para a literatura existente ao propor novos papéis e diferenciar as estratégias e fatores críticos, uma vez que nas referências utilizadas essa diferenciação não é tão explícita.

Com relação a satisfação declarada pelo executivo da área de negócio com relação ao desempenho da área de TI, apenas um quarto dos executivos de negócio se declararam insatisfeitos com a atuação de TI.

Nesse ponto, o resultado contrariou a expectativa da pesquisadora que esperava um grau de insatisfação muito maior que o encontrado. Entretanto, como alguns dos pares foram formados a partir de indicações dos CIOs, é possível que pares com maior compatibilidade tenham sido escolhidos intencionalmente. De fato, apenas um dos pares apresentou uma divergência grande de opiniões.

Era esperado pela pesquisadora ainda alguma relação entre a satisfação dos usuários e o grau de maturidade da TI na empresa. Porém, os resultados mostram que a satisfação independe do fato da TI atuar ou não de forma mais estratégica. Isso corrobora com a visão de alguns autores de que nem sempre o melhor para a empresa é ter uma TI estratégica. Banker et al. (2011), por exemplo, sugerem que o posicionamento de TI precisa estar alinhado com a estratégia competitiva da empresa. Assim, uma empresa com estratégia de diferenciação precisa de uma TI com posicionamento mais estratégico que uma empresa com estratégia de liderança em custo, onde é mais crítica a gestão eficiente de contratos e custos. O próprio Gartner Group indica que não existe uma abordagem única para o gerenciamento de TI e sim escolhas que variam de empresa para empresa (YOUNG, 2011).

5.1. Sugestões para pesquisas futuras

Em função das limitações da pesquisa qualitativa, em que os entrevistados podem não expressar suas opiniões reais na totalidade e a partir da qual não se pode propor uma generalização, seria interessante uma pesquisa quantitativa para comprovar a relação entre a satisfação dos usuários e o grau de maturidade da TI. Como observado por Reich e Benbasat (1996), o ideal seria pesquisar mais de uma área de negócios para ter uma visão mais completa do alinhamento na organização, visto que as unidades de negócio podem ter visões diferentes.

Alguns fatores da cultura da empresa foram citados pelos entrevistados, porém, esse aspecto não foi objeto de investigação da pesquisa. Assim, a análise dos fatores organizacionais que podem influenciar a promoção do alinhamento seria um tema interessante para o futuro.

Também não foi considerado pelo presente estudo, e poderia ser abordado posteriormente, o impacto dos traços pessoais e de liderança do CIO no alinhamento. Para aprofundar a visão de liderança, a opinião do time de TI com relação ao perfil de liderança e seu reflexo no alinhamento TI-Negócio também poderia ser avaliada.

Pode-se ainda replicar o estudo para empresas do setor público, de forma a verificar as especificidades do setor e similaridades com o setor privado.

Notadamente, para os papéis Criar Visão de TI e Provocar Inovação não observou-se estratégias muito claras, tampouco fatores críticos que exercem influência sobre eles. Pode-se aventar a hipótese de que os CIOs ainda não sabem muito bem como exercer esses papéis e, portanto, recomenda-se que pesquisas futuras explorem com um foco maior esse tema específico.

Foi possível perceber uma relação entre os papéis do CIO, na medida em que o bom desempenho em um papel auxilia na execução de outro. Por exemplo, espera-se que a “Gestão Ativa da Equipe” ajude na “Gestão das Entregas”, uma vez que uma equipe mais sênior, treinada e motivada fará entregas com maior qualidade e agilidade. Esse mesmo papel, ao conseguir mudar a cultura do time para ser mais pró-ativo e com foco no negócio, provavelmente irá ajudar os papéis “Aproximar TI do Negócio” e “Gestão de Stakeholders”. Foram percebidas também relações entre os fatores críticos e os papéis do CIO. Por exemplo, imagina-se que a atitude da área de negócios e uma cultura pró-diálogo e pró-cliente auxiliem no papel de Aproximar TI do Negócio, enquanto que a cultura do profissional de TI ser distante e resistente impacte negativamente esse papel.

Assim, a partir dos resultados desse estudo, a interação entre os papéis propostos e as relações entre os fatores críticos e os papéis do CIO poderiam ser objeto de pesquisa futura para aprofundamento e comprovação empírica das relações percebidas. No Anexo B, apresentamos um diagrama da relação dos Fatores Críticos, Papéis do CIO e Estratégias Utilizadas, com as relações entre fatores e papéis sugeridas para esse futuro estudo.

Por fim, espera-se que esse estudo tenha contribuído para aprofundar o entendimento do papel da liderança da área de TI e possa ajudar profissionais da área a colocar em prática as mudanças necessárias para uma atuação que agregue mais valor ao negócio.

6. Referências Bibliográficas

AVISON, D.; JONES, J.; POWELL, P.; WILSON, D. Using and validating the strategic alignment model. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 13, n. 3, p. 223–246, 2004.

BANKER, R.; HU, N.; PAVLOU, P.A. IT Orientation, CIO Reporting Structure, and Firm Performance: To Whom Should the CIO Report? University of California, Riverside/Singapore Management University, 2006. Disponível em: <<http://opim.wharton.upenn.edu/wise2004/sun112.pdf>>. Acesso em: Nov. 2013.

BANKER, R.; HU, N.; PAVLOU, P.A.; LUFTMAN, J. CIO Reporting Structure, Strategic Positioning, and Firm Performance. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 487-504, 2011.

BASSELLIER, G.; BENBASAT, I. Business Competence of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnerships. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 673-694, 2004.

BROADBENT, M.; KITZIS, L. **The New CIO Leader**: Setting the Agenda and Delivering Results. Estados Unidos: Harvard Business School Press, 2004.

CARR, N. G. IT Doesn't Matter. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 5, p. 41-49, 2003.

CHAN, Y., REICH, B. H. IT alignment: what have we learned? **Journal of Information Technology**, v. 22, n. 4, p. 297-315, 2007.

CIO MAGAZINE. **2014 State of the CIO Survey**. Disponível em: <<http://www.cio.com/article/2380234/cio-role/state-of-the-cio-2014-the-great-schism.html>>. Acesso em: Fev. 2015.

CIO MAGAZINE. **2015 State of the CIO Survey**. Disponível em: <<http://www.cio.com/article/2862760/cio-role/2015-state-of-the-cio.html#slide1>>. Acesso em: Fev. 2015.

CRAIG, D; KANAKAMEDALA, K.; TINAIKAR, R. **The next frontier in IT strategy**: A McKinsey Survey. The Mckinsey Quarterly. Disponível em : <http://www.mckinsey.com/client-service/bto/pointofview/pdf/MoIT11_Survey_F.pdf>. Acesso em: Mar. 2015

CRESWELL, J. W., **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3 ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

DULIPOVICI, A.; ROBEY, D. Strategic Alignment and Misalignment of Knowledge Management Systems: A Social Representation Perspective. **Journal of Management Information System**, v. 29, n. 4, p. 103-126, 2013.

EARL, M. J.; FEENY, D. F. Is Your CIO Adding Value? **MIT Sloan Magazine Review**, 15 abr. 1994. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/is-your-cio-adding-value/>>. Acesso em: Fev. 2014.

GRANT THORNTON. **Women in business: the path to leadership**. (International Business Report 2015). Disponível em: <http://www.grantthornton.global/globalassets/insights/ibr/ibr2015_wib_report_final.pdf>. Acesso em: Mar. 2015.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N.; OLDACH, S. Aligning Business and IT Strategies. In: LUFTMAN, J. N. **Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice**. Oxford University Press, 1996. p. 21-41.

KARAHANNA, E.; PRESTON, D. S. The Effect of Social Capital of the Relationship Between the CIO and Top Management Team on Firm Performance. **Journal of Management Information System**, v. 30, n. 1, p. 15-55, 2013.

LANE, M. S.; KORONIOS, A. Critical Competencies Required for the Role of the Modern CIO. In: AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 18., 2007, Toowomba. **Proceedings...** Australia, 2007.

LAPLANTE, P. A.; BAIN, D. M. The Changing Role of the CIO: Why IT Still Matters. **IT Professional**, v. 7, n. 3, p. 45-49, 2005.

LOMBARDO, M. M.; RUDERMAN, M. N.; McCAULEY, C. D. Explanations of success and derailment in upper-level management positions. **Journal of Business and Psychology**, v. 2, n. 3, p. 199-216, 1988.

LUFTMAN, J. N. **Competing in the Information Age**: Strategic Alignment in Practice. Oxford University Press, 1996. 414 p.

_____. Assessing IT/ Business Alignment. **Information Systems Management**, v. 20, n. 4, p. 9-15, 2003.

LUFTMAN, J.; KEMPAIAH, R. M. The IS Organization of the Future: The IT Talent Challenge. **Information Systems Management**, v. 24, n. 2, p. 129-138, 2007.

LUTCHEN, M. **Managing IT as a business**: a survival guide for CEOs. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2004.

MAES, R.; DE VRIES, E. J. Information leadership: The CIO as orchestrator and equilibrist. In: ICIS – INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 29., 2008, Paris. Proceedings... França, 2008.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MORENO, V. A.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ARRUDA, R. R. Conhecimento compartilhado, recursos de TI e desempenho de processos de negócios. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 170-186, 2014.

MORENO, V. A.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; VALENTE, D. O. Strategic Alignment and Its Antecedents: A Critical Analysis of Constructs and Relations in the International and Brazilian Literature. **Journal of Global Information Technology Management**, v. 12, n. 2, p. 33-60, 2009.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 5 ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Inc., 2013.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n.4, 2002.

REICH, B. H. BENBASAT, I. Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 55-81, 1996.

_____. Factors That Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 81-113, 2000.

ROCHA-PINTO, S. R.; FREITAS, A. S.; MAISONNAVE, P. R. Métodos interpretativistas em administração: implicações para pesquisadores. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, n. 1, 2010.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; SIMÕES, S. A. O Desenho da Gestão da Tecnologia da Informação nas 100 Maiores Empresas na Visão dos Executivos de TI. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 3, p. 483 – 506, 2009.

SCHEIN, E. H. Defining Organizational Culture. In: **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. p. 3-15.

SCHMIEMANN, M. **Enterprises by size class**: overview of SMEs in the EU. Luxembourg: European Commission - Eurostat, 2008. 8 p. (Statistics in focus, 31). Disponível em: < <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5582000/KS-SF-08-031-EN.PDF/eb619993-065f-47c2-9c76-7674bf55c6fa?version=1.0>>. Acesso em: Fev. 2015.

SOJER, M.; SCHLÄGER, C.; LOCHER, C. The CIO - hype, science and reality. In: ECIS - EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 14., 2006, Göteborg. **Proceedings...** Suécia, 2006.

SHPILBERG, D.; BEREZ, S.; PURYEAR, R.; SHAH, S. Avoiding the Alignment Trap in Information Technology. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 51-58, 2007.

STEPHENS, C. S.; LEDBETTER, W. N.; MITRA, A.; FORD, F. N. Executive or Functional Manager? The Nature of the CIO's Job. **MIS Quarterly**, v. 16, n. 4, p. 449 - 467, 1992.

STONE, A. G.; RUSSELL, R. F.; PATTERSON, K. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p. 349 – 361, 2004.

VREULS, E. H.; JOIA, L. A. Proposição de um modelo exploratório dos fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro. **RAUSP : Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 2, p. 307 - 324, 2012.

WEILL, P.; BROADBENT, M.; ST. CLAIR, D. R. IT Value and the Role of IT Infrastructure Investment. In: LUFTMAN, J. N. **Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice**. Oxford University Press, 1996. p. 361-385.

XU, Y. The 30 year-old Job Title of CIO. **CIO Insight China**, 2010. Disponível em: <<http://www.williamgruber.com/information/9-2-10%20Translated%20China%20article.pdf>>. Acesso em: Fev. 2015.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2 ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

YOUNG, C. M. **Strategic Decisions for Optimal IT Service Management**. Gartner Group, 2011. 15 p. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/1733620/strategic-decisions-optimal-it-service>>. Acesso em: Fev. 2015.

_____. **The Traditional Asset-Optimizing IT Delivery Model Is Obsolete**. Gartner Group, 2011. 9 p. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/1733622/traditional-assetoptimizing-it-delivery-model>>. Acesso em: Fev. 2015.

_____. **Service Management, ITIL and the Process-Optimizing IT Delivery Model**. Gartner Group, 2011. 15 p. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/1733625/service-management-itil-processoptimizing-it>>. Acesso em: Fev. 2015.

_____. **Running IT Like a Business 2.0: The Service Optimizing IT Delivery Model**. Gartner Group, 2011. 20 p. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/1733627/running-it-like-business->>. Acesso em: Fev. 2015.

_____. **Fusing IT With the Business: The Value-Optimizing IT Delivery Model**. Gartner Group, 2011. 20 p. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/1733638/overview-fusing-it-business-valueoptimizing>>. Acesso em: Fev. 2015.

7. Anexos

A) Roteiro para Entrevistas

Roteiro para Entrevista do CIO

A. Dados do Entrevistado e da Empresa

- 1) Qual o seu cargo?
- 2) Quanto tempo o senhor(a) trabalha nessa empresa?
- 3) Qual a posição de TI na empresa? (Para quem o CIO responde?)
- 4) Qual o tamanho da Equipe de TI?
- 5) A empresa tem quantos funcionários hoje (no Brasil)?

B. Atuação e Estratégias

- 6) Na sua opinião, como a empresa percebe a atuação da área de TI e seu papel? (Como é a relação da área de TI com as outras áreas da empresa e diretoria executiva? Pedir exemplos, principais queixas, elogios...)
- 7) Qual a sua visão sobre o papel da TI na empresa?
- 8) Como o senhor(a) atua para representar a TI junto a superiores e pares? (Como contribui? O que acha q tem q fazer como representante da área? Como atua para contribuir para o uso ótimo da TI?)
 - a) O que efetivamente faz para beneficiar a atuação da área a serviço do negócio, e ao mesmo tempo minimizar conflitos e dificuldades no processo?
 - b) Que tipo de desafios vivencia para desempenhar seu papel?
 - c) Que estratégias usa?
 - d) O que funciona bem e o que não tem funcionado? (Que tipo de ação funciona bem para criar sinergia e parceria?)

C. Sobre a Equipe

- 9) Com relação a sua equipe, quais as principais dificuldades que o senhor(a) encontra para atingir os resultados esperados pelo negócio?
- 10) Quais ações para dentro da equipe você faz para promover essa aproximação com o negócio? Tem encontrado resistência?
- 11) Como você se define como gestor?

D. Questões Finais

- 12) Você diria que atualmente existe uma boa parceria da área de TI com as áreas de negócio na empresa?
- 13) Pode fazer um histórico profissional breve?

Roteiro para Entrevista do Executivo de Negócios

A. Dados do Entrevistado

- 1) Qual o seu cargo?
- 2) Quanto tempo o senhor(a) trabalha nessa empresa?

B. Atuação de TI e do CIO

- 3) Como o senhor(a) percebe a atuação da área de TI e seu papel na empresa? (Explorar a satisfação, principais queixas, elogios...)
- 4) O que tem funcionado e o que não tem funcionado? (Explorar como é o relacionamento da área de TI com o negócio, como ele se sente em relação a TI, o que ele também faz para se aproximar de TI, como é feita a priorização de projetos.)
- 5) Pelo que ouve dos seus pares nas áreas de negócio, é uma visão comum?
- 6) Como você vê a atuação do CIO/Diretor de TI para buscar a maximização dos resultados para o negócio? (Com os superiores, pares e equipe, como ele atua, o que ele faz de fato.)

7) Na sua opinião, o que ele deveria fazer de forma diferente?

E. Sobre a Equipe

8) Como é a comunicação da equipe de TI com a sua equipe?

9) O senhor (a) consegue ver nos gestores abaixo do CIO, e mesmo na equipe, a mesma visão e postura com relação ao relacionamento com a área de negócios?

F. Questões Finais

10) Sempre foi assim? Como era antes e o que aconteceu para mudar?

11) Está satisfeito com a atuação da área de TI?

12) O senhor (a) diria que existe alinhamento e parceria entre a área de negócio e TI?

13) Pode fazer um histórico profissional breve?

B) Diagrama de Relações entre Papéis, Estratégias e Fatores Críticos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1312732/CA

