

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

GEOVANE GONÇALVES

MAPAS ESTRATÉGICOS DE TI NO PODER LEGISLATIVO ESTADUAL:
UM ESTUDO DE CASO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

SÃO LEOPOLDO

2012

Geovane Gonçalves

MAPAS ESTRATÉGICOS DE TI NO PODER LEGISLATIVO ESTADUAL:
Um Estudo de Caso na Assembleia Legislativa
do Estado do Rio Grande Do Sul

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista, pelo
MBA em Administração da Tecnologia da
Informação da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - Unisinos.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

São Leopoldo

2012

Agradecimentos

Agradeço a minha família que conviveu de forma paciente com a minha ausência nos últimos meses, me apoiando e incentivando incondicionalmente.

Agradeço também aos servidores da Assembleia Legislativa que gentilmente encontraram espaço na sua agenda para participar das pesquisas.

Não poderia deixar de agradecer também a motivação e inspiração proporcionadas pelo meu orientador Prof. Oscar.

Agradeço a Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, por acreditar e investir nesse projeto, permitindo o livre acesso às informações necessárias para a sua conclusão.

Por último, agradeço a todos aqueles que não foram citados, mas de alguma forma contribuíram com a sua participação para a consecução desse trabalho.

RESUMO

Em um cenário econômico globalizado e altamente competitivo, a TI tem se destacado como poderosa arma na busca por diferenciais competitivos. Essa situação tem impulsionado progressivamente os investimentos em TI ao ponto de representarem uma parcela cada vez mais significativa dos orçamentos das organizações. À medida que esses investimentos crescem, aumentam proporcionalmente as cobranças de retorno. Esse retorno está diretamente vinculado ao grau de alinhamento desses investimentos e ações de TI à estratégia da organização. Como afirmam Kaplan e Norton (2004), o sucesso desse investimento pode ser medido pela extensão em que o capital da informação respalda a estratégia da organização. Embora a Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, como instituição pública não esteja sujeita às pressões competitivas do mercado privado, está sujeita a pressões que vêm de outras fontes: de um lado a constituição federal e os órgãos de controle exigindo eficiência, de outro a imprensa e os cidadãos cobrando cada vez mais resultados significativos da pesada carga tributária que financiam os cofres públicos. Nesse caminho, esse trabalho se propôs a avaliar e sugerir um modelo de Mapa Estratégico de TI que auxiliasse de forma prática o Departamento de Tecnologia da Informação da Assembleia Legislativa a alinhar suas ações, projetos e investimentos à estratégia de negócios da instituição. Para compreensão do objeto analisado esse estudo valeu-se de critérios qualitativos, recorrendo ao método de estudo de caso único através da pesquisa documental e de campo, implementada através de entrevistas realizadas principalmente com os diretores de departamentos da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, capturando as suas expectativas em relação à TI. Como conclusão, esse estudo chegou a um modelo que respeita as peculiaridades da instituição e atende aos seus macroprocessos-chave. O modelo foi validado parcialmente através de uma simulação de uso e apresenta grande potencial como ferramenta prática de alinhamento estratégico para o Departamento de Tecnologia da Informação.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Governança de TI. Mapas Estratégicos de TI. Alinhamento Estratégico de TI. Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

In a globalized and highly competitive economic environment, IT has emerged as a powerful weapon in the quest for competitive advantage. This situation has progressively driven IT investments to represent an increasingly significant portion of the budgets of organizations. As these investments grow, the requirement increase in proportion of the return. This return is directly linked to the degree of alignment of IT investments and actions to organization's strategy. As stated by Kaplan and Norton (2004), the success of this investment can be measured by the extent to which information capital supports the organization's strategy. Although the Legislative Assembly of the State of Rio Grande do Sul, as a public institution, is not subject to competitive pressures in the private market, is subject to pressures that come from other sources: on the one hand the federal constitution and the organs of control requiring efficiency, by the other hand the press and citizens demanding more and more significant results of the heavy taxes that finance the public coffers. In this way, this study aimed to evaluate and suggest a model of IT Strategy Map which would assist the Department of Information Technology of the Legislative Assembly in order to align their actions, projects and investments to the business strategy of the institution. To understand the object being analyzed this study relied on qualitative criteria, using the method of single case study through archival and field research, implemented primarily through interviews with the directors of departments of the Legislative Assembly of the State of Rio Grande do Sul, capturing their expectations for IT. In conclusion, this study proposed a model that respects the particularities of the institution and meets its key macro processes. The model was partially validated through a simulation of use and has great potential as a practical tool of strategic alignment to the Department of Information Technology.

Keywords: Corporate Governance. IT Governance. IT Strategy Maps. Strategic Alignment of IT. Legislative Assembly of the State of Rio Grande do Sul

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Governança corporativa e dos principais ativos.....	22
Figura 2 - O Ciclo da Governança de TI.....	23
Figura 3 - Gráfico da evolução de gastos e investimentos em TI no Brasil.....	26
Figura 4 - Cadeia de valores genérica	31
Figura 5 - Mapa estratégico genérico	33
Figura 6 - Gráfico de investimentos em ativos tangíveis e intangíveis em relação ao PIB-US	34
Figura 7 - Arcabouço para descrever a prontidão do capital da informação.....	35
Figura 8 - Aplicações típicas do portfólio de capital da informação	36
Figura 9 - Prontidão do capital da informação no <i>Consumer Bank</i>	37
Figura 10 - Atuação transversal do GAE	51
Figura 11 - Curva de Maturidade da Gestão.....	53
Figura 12 - Representação gráfica dos modelos de Maturidade do Cobit	58
Figura 13 - Cadeia de valor da Assembleia Legislativa	60
Figura 14 - Desdobramento do processo legislativo	62
Figura 15 - Cabeçalho do Mapa Estratégico de TI.....	69
Figura 16 - Perspectiva interna ou de processos.....	70
Figura 17 - Os processos e seus requisitos genéricos	71
Figura 18 - Perspectiva do aprendizado e do conhecimento – Capital da Informação	71
Figura 19 - Modelo proposto de mapa estratégico de TI da Assembleia	73
Figura 20 - Mapa estratégico de TI em branco - modelo.....	75
Figura 21 - Validação parcial do Mapa Estratégico de TI.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correlação entre os princípios constitucionais da administração pública e os princípios de governança corporativa segundo o IBGC.....	19
Quadro 2 - Principais modelos de melhores práticas para Governança de TI ..	29
Quadro 3 - Descrição do capital da informação	35
Quadro 4 - Resumo das entrevistas dos diretores de departamentos	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	14
2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA	16
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	16
2.1.1 Governança Corporativa no Setor Público	18
2.2 GOVERNANÇA DE TI.....	21
2.2.1 Justificativas para a Governança de TI e seus Principais Benefícios	25
2.2.2 Principais Modelos e Instrumentos de Governança de TI	28
2.2.3 Estratégia e a Cadeia de Valor de Porter	30
2.2.4 O BSC e o Mapa Estratégico	32
2.2.5 O Mapa Estratégico de TI	34
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE – ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL	39
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	44
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE ESTUDO.....	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1 INICIATIVAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA OU GESTÃO ESTRATÉGICA NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA	48
4.1.1 O Programa de Qualidade e Produtividade da Assembleia Legislativa - 1992	48
4.1.2 Reestruturação Organizacional da Assembleia Legislativa – 2001 a 2003	49
4.1.3 MGA (Modernizando a Gestão da Assembleia Legislativa) - 2010	52
4.1.4 Análise das Iniciativas de Governança Corporativa	53

4.2 INICIATIVAS DE GOVERNANÇA DE TI NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA.....	56
4.2.1 Análise das Iniciativas de Governança de TI	58
4.3 A RELEVÂNCIA DE UM MAPA ESTRATÉGICO DE TI PARA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA	59
4.4 IDENTIFICANDO OS MACROPROCESSOS-CHAVE PARA A INSTITUIÇÃO ..	59
4.5 LEVANTANDO OS REQUISITOS DE NEGÓCIO E O SEU GRAU DE ATENDIMENTO	63
4.6 ELABORANDO O MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO DE TI PARA A ASSEMBLEIA LEGISLATIVA	68
4.6.1 Teste e validação parcial do modelo proposto – a demonstração de alinhamento a um objetivo estratégico utilizando o Mapa Estratégico de TI	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS COM OS DIRETORES DE DEPARTAMENTOS	87
APÊNDICE B – TABELA RESUMO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS....	88
APÊNDICE C – NUVEM DE TAGS DAS RESPOSTAS DOS DIRETORES DE DEPARTAMENTOS VINCULADOS À SUPERINTENDÊNCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA.....	89
APÊNDICE D – NUVEM DE TAGS DAS RESPOSTAS DOS DIRETORES DE DEPARTAMENTOS VINCULADOS À SUPERINTENDÊNCIA LEGISLATIVA	90
APÊNDICE E – NUVEM DE TAGS DAS RESPOSTAS DOS DIRETORES DE DEPARTAMENTOS VINCULADOS À SUPERINTENDÊNCIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	91
APÊNDICE F – NUVEM DE TAGS CONTENDO AS RESPOSTAS DE TODOS OS DIRETORES DE DEPARTAMENTOS DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA.....	92
ANEXO A – ORGANOGRAMA DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RS.....	93

1 INTRODUÇÃO

Vive-se atualmente a chamada era da Sociedade da Informação (POLIZELLI; OZAKI, 2007), onde as tecnologias da informação e da comunicação elevaram o grau de disseminação do conhecimento a níveis jamais vistos. A informação tornou-se matéria-prima central da estrutura econômica mundial. Gigantes da economia moderna como o Google e Facebook viabilizaram seus impérios exclusivamente sobre os ativos intangíveis da informação e da comunicação.

Possuir a informação correta no momento exato está deixando de representar uma vantagem competitiva e passando a se tornar necessidade absoluta para a sobrevivência das organizações. Os investimentos de TI passaram a ter grande valor estratégico nas organizações. Como os recursos disponíveis são sempre limitados é necessário que os investimentos sejam priorizados de forma a gerar o melhor retorno possível às instituições sob a perspectiva de seus negócios.

Na área pública essa questão é ainda mais delicada, pois os investimentos em TI concorrem com a necessidade de recursos para áreas críticas como saúde, segurança e educação. São recursos quase sempre escassos, oriundos de uma pesada carga tributária sobre a sociedade. Garantir a sua correta aplicação ultrapassa as fronteiras da gestão estratégica, avançando sobre a eficácia do estado sob perspectivas constitucionais.

Na esfera do poder legislativo estadual, onde este trabalho está contextualizado, serão estudadas metodologias e ferramentas que possam auxiliar a alinhar os investimentos e projetos de TI aos objetivos estratégicos constitucionais da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. Também será validada a hipótese de uso de um mapa estratégico de TI como instrumento adequado a esse alinhamento e uma vez confirmada a sua pertinência, será proposto um modelo de mapa estratégico adequado aos processos de negócio da instituição.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A preocupação de alinhar esforços e investimentos aos objetivos centrais da organização não é exclusiva da TI, pelo contrário, o tema planejamento estratégico já vem sendo discutido há bastante tempo. Kaplan e Norton (1992), já no início da década de 90, partilhavam de uma visão sistêmica para as organizações, onde a

empresa era vista de forma holística, com todos os processos internos e divisões operacionais cooperando de forma integrada rumo ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Na mesma época, a preocupação do alinhamento das ações dos executivos com os interesses dos acionistas, motivada por escândalos financeiros como o da Texaco na década anterior, disparou um processo de formalização de boas práticas de gestão que vieram a consolidar-se sob o título de governança corporativa. Com o passar dos anos diversos modelos e ferramentas tem sido utilizados para implementar essa governança corporativa.

Devido a crescente importância estratégica da TI nas organizações e o decorrente crescimento dos investimentos necessários em ativos da informação para que elas se mantenham competitivas, cresce também a necessidade de alinhar esses investimentos a estratégia da instituição e mensurar o seu retorno em termos do valor agregado ao negócio. Assim, qual prática ou ferramenta pode ser utilizada pela TI, para garantir que suas ações, processos, projetos e investimentos estejam alinhados à estratégia organizacional e como irão agregar valor ao negócio da organização? Duclós e Santana (2009) defendem que a informação necessita passar por um ciclo estratégico na instituição até ser traduzida em resultados que contribuiriam para a prosperidade da organização. Os autores afirmam que “a estratégia precisa ser formulada, traduzida em termos operacionais, executada e monitorada” e nesse processo a TI desempenha papel fundamental (DUCLÓS; SANTANA, 2009, capa).

Mas a governança corporativa e as boas práticas da gestão estratégica não são necessidades exclusivas do mercado privado, pelo contrário, irradiam-se cada vez mais para as entranhas da esfera governamental. Em relação ao mercado de TI, a questão é mais séria ainda: o setor público, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009), respondeu pela segunda maior fatia de demanda dos serviços de TI no Brasil, 18.2% do mercado. Esses números dão uma ideia dos investimentos públicos em TI.

Nesse segmento de grandes consumidores do mercado de TI se encontra a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, instituição centenária cujas atribuições essenciais são a de produzir leis e fiscalizar os atos da administração estadual. A Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul conta com um orçamento previsto para 2012 de R\$ 439 milhões e um quadro de 1.580 servidores.

A Presidência da Assembleia Legislativa é estabelecida através de mandato diretivo de dois anos, entretanto, a Casa pratica há várias legislaturas um acordo entre as representações partidárias, através do qual assumem anualmente a presidência as quatro maiores bancadas da Casa na legislatura. Assim, o mandato é transformado em anual através da renúncia por acordo entre os partidos, após o cumprimento do primeiro ano de mandato (FAGUNDES, 2012).

É neste cenário de alternância administrativa anual, terreno fértil para o comprometimento da continuidade, que o Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul busca seu valor e identidade corporativa, procurando alinhar suas ações, projetos e investimentos a objetivos estratégicos ainda não formalizados em um planejamento estratégico da instituição.

A cada ano que se inicia o DTI busca uma metodologia apropriada para apresentar os seus projetos de um prisma que faça sentido para a direção da Casa, para que possam assim ser priorizados os esforços e recursos a serem investidos no período. Essa metodologia não é padronizada e representa em grande parte a opinião pessoal dos gestores do Departamento naquele momento. Não existem mecanismos padronizados que agrupem os projetos e estabeleçam vínculos de atendimento aos requisitos de negócio e objetivos estratégicos da instituição. Essa ausência de certa forma fragiliza o processo, tornando-o mais suscetível a falta de continuidade administrativa e decorrente desperdício de recursos públicos, que só não são maiores, devido aos esforços dos gestores em defender de forma enfática os investimentos já realizados em projetos julgados por eles cruciais.

Nesse contexto se coloca a questão de pesquisa. Primeiro: do ponto de vista dos requisitos de negócio, em que medida a utilização de um mapa estratégico de TI poderia auxiliar no alinhamento das ações e investimentos do Departamento de Tecnologia da Informação aos objetivos estratégicos da instituição? Segundo: Uma vez estabelecida a relevância da utilização de um Mapa Estratégico de TI como instrumento de alinhamento, qual seria o modelo ideal para a Assembleia Legislativa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e propor uma metodologia de criação para um mapa estratégico de TI que auxilie no alinhamento das ações e investimentos em TI aos requisitos de negócio e objetivos estratégicos do poder legislativo estadual.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que seja alcançado o objetivo geral proposto, será necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) pesquisar instrumentos, ferramentas e modelos (*frameworks*) de Governança de TI;
- b) estimar o grau de maturidade da instituição em relação a iniciativas de governança (corporativa e TI);
- c) validar a proposta do mapa estratégico de TI como adequada ao estudo de caso em questão;
- d) identificar os macroprocessos-chave para o negócio da instituição e construir a cadeia de valor da instituição;
- e) levantar os requisitos de TI para o atendimento a esses processos da cadeia de valor e avaliar o grau de atendimento a esses requisitos;
- f) elaborar uma proposta de Mapa Estratégico de TI.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho encontra respaldo de forma primária no princípio constitucional da eficiência da administração pública, tornado explícito em nossa carta magna através da Emenda Constitucional número 19 de 1998, que o introduziu no caput do art. 37: “Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Seresuela (2002, p.1) caracteriza muito bem o princípio da eficiência:

Eficiência não é um conceito jurídico, mas econômico. Não qualifica normas, qualifica atividades. Numa ideia muito geral, eficiência significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importam em relação ao grau de utilidade alcançado. Assim, o princípio da eficiência, orienta a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a menor custo. Rege-se, pois, pela regra de consecução do maior benefício com o menor custo possível.

Hora, percebe-se que priorizar, escolher entre este ou aquele projeto em detrimento de outro, buscando sempre o melhor resultado e utilidade para as necessidades públicas é a manifestação pura desse princípio.

Nesse sentido, esse trabalho procura auxiliar os gestores dos recursos de TI da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul com metodologias que possam levar a um grau mais preciso de alinhamento dos seus esforços e investimentos às necessidades, requisitos de negócio e objetivos estratégicos da instituição, evitando o desperdício de recursos públicos, tanto pela aplicação inadequada quanto por abandono de projetos já iniciados.

Trata-se de uma preocupação que acompanhou o autor nos anos em que foi gestor de diversos contratos de aquisição de bens e serviços de TI no Departamento de Tecnologia da Informação da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. Implementar uma metodologia objetiva e científica de priorização e alinhamento dos investimentos de TI sem dúvida diminuiria o risco natural ao qual os gestores estão expostos, reduzindo o grau de subjetividade na tomada de decisão. Também haveria ganhos secundários em termos de auditoria e transparência dos atos administrativos, uma vez que as decisões foram tomadas sobre padrões documentados e reproduzíveis.

O momento é adequado, a gestão por resultado é exigência do cidadão moderno, cobrada pela constituição e vem sendo adotada em outras casas legislativas pelo país, como é o caso das Assembleias Legislativas de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2010). Cabe ao Rio Grande do Sul reassumir sua posição de vanguarda no cenário político nacional, adotando técnicas e práticas modernas de governança corporativa e gestão pública.

A instituição apoia este trabalho, inclusive financeiramente, exigindo em contrapartida que seu tema se constituísse em contribuição e melhorias

relacionadas às dificuldades enfrentadas pela Assembleia Legislativa na sua rotina administrativa.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Após essa introdução, o presente trabalho apresentará um referencial teórico discorrendo sobre os conceitos da Governança Corporativa, abordando superficialmente a sua aplicação no setor público, buscando um aprofundamento gradual do tema, na medida em que se focaliza a atenção em Governança de TI, suas ferramentas e modelos, para finalmente abordar com maior profundidade a ferramenta de mapas estratégicos de TI, objeto desse estudo.

No capítulo seguinte serão abordados a metodologia e os procedimentos utilizados na pesquisa, passando pelo seu delineamento geral, pela definição e descrição da instituição objeto do estudo, sobretudo de seu Departamento de Tecnologia da informação, foco e origem principal dos dados dessa pesquisa. Também serão descritas nesse capítulo as técnicas utilizadas na coleta dos dados primários e secundários, as técnicas empregadas na análise desses dados e finalmente as limitações encontradas na metodologia utilizada.

O quarto capítulo realiza a apresentação e a análise dos seguintes resultados da pesquisa:

- a) iniciativas anteriores de governança corporativa ou gestão estratégica na Assembleia Legislativa, levantadas através de pesquisa documental e entrevistas;
- b) levantamento dos requisitos e o seu grau de atendimento, obtidos através de entrevista junto aos diretores dos demais departamentos, clientes internos do Departamento de Tecnologia da Informação da Assembleia Legislativa;
- c) identificação dos macroprocessos-chave da instituição mediante pesquisa documental e entrevista com a Diretora do Departamento de Assessoramento Legislativo, responsável pela gestão do processo legislativo.

Nesse mesmo capítulo, a partir desses resultados é validada a hipótese do Mapa Estratégico de TI para a Assembleia e apresentadas todas as etapas da sua

elaboração até a sua finalização e a realização de um teste de validação parcial do modelo proposto.

Finalmente, no capítulo subsequente, são apresentadas as considerações finais sobre os resultados obtidos à luz dos fatos observados.

2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA

Nos próximos capítulos será feita a revisão bibliográfica, apresentando-se o referencial teórico sobre os conceitos da Governança Corporativa, evoluindo-se para um aprofundamento gradual do tema, na medida em que se focaliza o assunto em Governança de TI, suas ferramentas e modelos, para finalmente abordar com maior profundidade a ferramenta de mapas estratégicos de TI, objeto desse estudo.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A finalidade de qualquer organização ou corporação é mobilizar todos seus ativos no sentido de maximizar o resultado financeiro obtido (lucro) para seus sócios ou acionistas. Esse lucro deve compensar o alto risco inerente às atividades empresariais, do contrário os investidores optariam por aplicações financeiras menos arriscadas. Dessa forma, pode-se deduzir que a principal função dos gestores de uma empresa será a de agentes que trabalharão para os acionistas com objetivo claro de maximizar os resultados da organização (VASQUES, 2006). No caso de entidades governamentais, pode-se substituir o lucro por resultados sociais como objetivo. Não importa a atividade da organização, existe sempre uma finalidade primordial que a move e que dá significado a sua existência.

O termo Governança Corporativa ou movimento pela governança corporativa despontou no cenário econômico mundial no início da década de 80, nos Estados Unidos, em um contexto de preocupação com os abusos praticados por alguns dirigentes de empresas, tendo como origem principal o escândalo da Texaco¹ que provocou grande reação entre os acionistas, principalmente os fundos de pensão,

¹ O caso Texaco, constituiu, segundo Carlsson, R; Owership and value creation: Strategic corporate governance in the new economy chip. New York: John Wiley & Sons, 2001, um dos mais importantes vetores de impulsão desse movimento. Em 1984, a diretoria e o conselho de administração da Texaco utilizaram uma prerrogativa legal norte-americana – o American Companies Act – para recomprar ações da companhia a um valor substancialmente acima do valor de mercado, de modo a evitar sua aquisição por parte de um acionista minoritário denominado Bass Brothers, visto como uma ameaça à posição corporativa de diretores e conselheiros. Segundo o autor, a operação de compra custou aos acionistas da Texaco US\$ 137 milhões, correspondentes ao ágio pago aos minoritários da Bass Brothers pelas ações. A operação citada provocou protestos veementes, inclusive na esfera política, e deflagrou o início de um movimento pelo California Public Employes Retirement System – CalPERS -, um dos grandes fundos de pensão dos EUA, cujo conselho se posicionou: como investidor de longo prazo, o CalPERS não admitiria comportamento similar ao ocorrido na Texaco, em outras companhias do seu portfólio de investimentos, esperando ainda que as mesmas adotassem práticas que resguardassem os direitos dos acionistas.

devido ao prejuízo financeiro, na ordem de U\$ 137 milhões, causado por uma manobra dos diretores e conselho administrativo para recomprar ações acima do preço de mercado, impedindo a compra por parte de um acionista minoritário que representava uma ameaça à posição corporativa dos diretores e conselheiros. Segundo (SERAFIM; QUELHAS; ALLEDI; 2010).

Essas situações de conflitos de interesses entre os *stakeholders*² no ambiente corporativo dispararam uma série de estudos a partir da década de 80 que culminaram em mudanças de legislação, criação de procedimentos e práticas de gestão mais isentas e profissionais, exigidas dos administradores na condução das empresas (SERAFIM; QUELHAS; ALLEDI; 2010).

Em 1992 foi publicado na Inglaterra o Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa. O documento, elaborado por uma comissão coordenada por Sir Adrian Cadbury, surgiu como resposta aos escândalos registrados no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final dos anos 1980. O Relatório influenciou as publicações dos futuros códigos de diversos países (IBGC).

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários do Brasil (CVM, 2002), governança corporativa é o “conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2012), criado em 1995 com a finalidade de difundir os conceitos de governança no Brasil, o conceito de governança corporativa é:

[...] o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

² **Stakeholders (Partes interessadas):** indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da sociedade. São elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros. Glossário do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=23>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

O IBGC também define os princípios básicos da governança corporativa como **transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa** (IBGC, 2009).

O objetivo da governança corporativa, segundo o IBGC, é criar um conjunto eficiente de mecanismos a fim de assegurar que o comportamento dos executivos (agentes especializados) esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas (proprietários). A ausência de uma governança corporativa efetiva e de conselheiros qualificados abre espaço para abuso de poder, erros estratégicos e fraudes.

Weill e Ross (2006) ressaltam que a criação de valor num contexto organizacional depende do governo integrado dos seis ativos principais: humanos, financeiros, físicos, de propriedade intelectual, de TI e de relacionamentos com os clientes.

Em um cenário de economia intensamente globalizada e integrada onde problemas de gestão podem ter impactos sistêmicos profundos traduzidos no famoso “efeito dominó”, a adoção de uma governança corporativa cada vez mais efetiva tornou-se questão de sobrevivência. Basta que se observe o passado recente e se avalie o impacto funesto que grandes escândalos financeiros originados por más práticas de gestão corporativa tiveram sobre a economia mundial. São exemplos o escândalo da fraude contábil da Enron em 2001 e da WorldCom e Tyco em 2002, que motivaram a aprovação no congresso norte-americano da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em julho de 2002 (IBGC), e também a crise do *subprime*, relacionada a empréstimos hipotecários de instituições financeiras americanas, que rapidamente se alastrou pela Europa e desencadeou a crise econômica de 2008 que até hoje repercute nos mercados financeiros internacionais.

2.1.1 Governança Corporativa no Setor Público

Na esfera governamental a governança corporativa ganha expressão tal ou maior que no setor privado. Basta que se avaliem os princípios fundamentais da administração pública relacionados no artigo 37 da Constituição Federal: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

Em uma rápida análise, percebe-se a possibilidade de uma correspondência praticamente direta entre os princípios constitucionais da administração pública e os princípios elencados pelo IBGC para a governança corporativa:

Quadro 1 - Correlação entre os princípios constitucionais da administração pública e os princípios de governança corporativa segundo o IBGC

Princípios da Administração Pública	Princípios da Governança
Publicidade	Transparência e prestação de contas
Impessoalidade	Equidade
Legalidade, moralidade e eficiência	Responsabilidade corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o IFAC (2001), os *stakeholders* ou partes interessadas no setor público podem incluir os funcionários do governo de diversos escalões, órgãos de controle e fiscalização, o eleitorado (no caso do legislativo), contribuintes, credores, prestadores de serviço, parceiros, usuários de serviços (pessoas físicas e jurídicas), analistas políticos, economistas, imprensa e a comunidade em geral, representada ou não por entidades de classe ou organizações não governamentais (ONGs), cada um com um interesse legítimo mas não necessariamente com quaisquer “direitos de propriedade”.

O cidadão contribuinte, por exemplo, além de “cliente” e usuário dos serviços públicos pode assumir também o perfil de um hipotético “acionista” do estado que busca colher dividendos sociais sobre o seu capital investido em forma de recolhimento de tributos.

Rezende (2011) preconiza que o governo deve adotar os conceitos e preceitos da teoria *New Public Management* (NPM), segundo a qual os modelos de gestão da iniciativa privada, principalmente no que tange à administração estratégica e empreendedorismo deveriam ser aplicados na esfera pública. Contextualizar o cidadão como um cliente em foco; estabelecer o sentido claro da missão da organização pública; delegar autoridade e medir o sucesso do governo pelo cidadão são algumas das premissas defendidas por essa teoria.

Segundo o IBGE (2009), o setor público respondeu pela segunda maior fatia de demanda dos serviços de TI no Brasil, 18.2% do mercado. O governo federal, como um dos maiores consumidores dentro desta fatia e gestor de uma grande quantidade de contratos de prestação de serviço de TI tem demonstrado claramente

a sua preocupação em relação à governança corporativa. Essa foi a motivação da publicação do livro "Processo de Contratação de Serviços de Tecnologia da Informação para Organizações Públicas" (CRUZ, 2011), publicado em Junho/2011 pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. Nele o governo expressa a sua preocupação com a governança e propõem um processo padronizado para a contratação de serviços de TI, aderente tanto as melhores práticas do mercado, como o Cobit, por exemplo, como à legislação que rege o processo licitatório (Lei 8.666/199).

Cruz (2011, p.66) recomenda que a área requisitante de uma contratação, oficialize a demanda em um documento que deverá conter entre outros itens:

- a) Necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI;
- b) Explicação da motivação e demonstrativo de resultados a serem alcançados;

Observe-se a preocupação explícita em alinhar os investimentos de TI com os objetivos estratégicos da instituição e com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

Um dos princípios mais significativos na gestão pública é o da publicidade, traduzido na transparência e prestação de contas. Tão importante é a sua importância, que justificou a recente entrada em vigor (16/05/2012) da lei número 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como lei do acesso à informação (BRASIL, 2011). A lei transforma o sigilo em exceção e as informações do estado em um bem público de livre acesso para qualquer cidadão que pode se tornar um potencial auditor das contas públicas. Devem ser divulgados, além dos gastos financeiros e de contratos, o acompanhamento de dados gerais de programas, estratégias, ações, projetos e obras governamentais.

Como se pode observar, a esfera governamental é campo fértil para aplicação da governança corporativa e têm sido alvo de estudos específicos e promissores como é o caso do artigo "A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro" (MATIAS-PEREIRA, 2010) que cita o interessante estudo focado em governança no setor público "*Governance in the public sector: governing body perspective*" (IFAC, 2001), realizado pela *International Federation of Accountants* (IFAC).

2.2 GOVERNANÇA DE TI

Com a crescente pressão por governança corporativa, o controle, a transparência e a previsibilidade se tornaram ferramentas estratégicas de gestão das organizações. Como as informações se encontram praticamente na sua totalidade em meio digital, coube a TI um papel fundamental na governança (MANSUR, 2007).

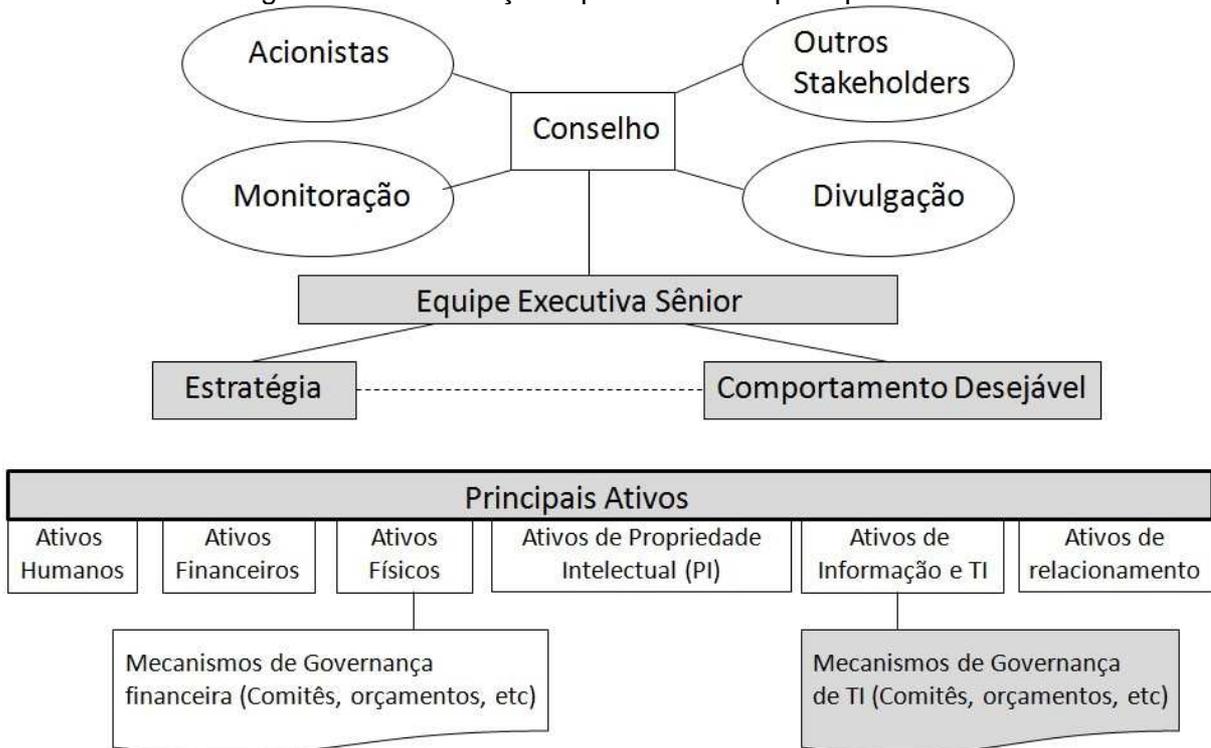
Conforme Hardy (2006 apud MORAIS, 2010 p.14), existe uma clara relação de complementaridade entre a governança corporativa e a governança de TI, que além de proporcionar a transparência, fundamental especialmente no contexto do setor público, e atender às mudanças de legislação, pode influenciar de maneira significativa na excelência operacional através da melhoria dos processos, no efetivo alinhamento entre TI e negócios e também na redução de custos.

Weill e Ross (2006) relatam que as empresas administram muitos ativos: pessoas, dinheiro, instalações e o relacionamento com os clientes, mas as informações e as tecnologias que coletam, armazenam e disseminam essas informações talvez sejam os ativos que lhes causem maior perplexidade. Os negócios requerem mudanças constantes, ao passo que os sistemas, uma vez implementados, permanecem relativamente rígidos. Essas complexidades e incertezas acabam desestimulando muitos executivos a exigirem eficiência do seu pessoal na utilização dos recursos da TI.

Para Weill e Ross (2006, p.8), governança de TI é a *“especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização de TI”*. Segundo os autores, a governança de TI não consiste da tomada de decisões específicas sobre a TI, a administração já se ocupa disto, mas determina quem sistematicamente tomará as decisões e contribui para elas. Organizações com uma governança eficaz foram capazes de criar ativamente um conjunto de mecanismos de governança de TI (estruturas, comitês, processos, procedimentos...) que estimulam comportamentos consistentes com a missão, estratégia, valores, normas e a cultura da organização.

A figura a seguir representa para Weill e Ross a integração entre a governança corporativa e a governança de TI:

Figura 1 - Governança corporativa e dos principais ativos



Fonte: Weill e Ross (2006, p.6).

Segundo o *IT Governance Institute* (ITGI, 2003)³, instituição de pesquisa sobre governança de TI criada pela ISACA⁴, Governança de TI é

[...] de responsabilidade do conselho de administração e gerência executiva. É parte integrante da governança corporativa e consiste da liderança, estruturas organizacionais e processos que garantam que a TI sustente e estenda as estratégias e objetivos das organizações.

Analisando essa definição, Fernandes e Abreu (2008) esclarecem que é vital para a Governança de TI compartilhar as decisões com os demais dirigentes da organização, para estabelecer regras, organização e processos que nortearão o uso da TI pelos departamentos, divisões, negócios da organização e demais

³ O ITGI ou *IT Governance Institute*, é uma instituição de pesquisa, independente e sem fins lucrativos, que provê orientação à comunidade global profissional em questões relacionadas à governança corporativa de TI. O ITGI foi criado em 1998 pela ISACA. Disponível em: <HTTP://www.itgi.org>. Acesso em: 14 jun. 2012.

⁴ A ISACA ou *The Information Systems Audit and Control Association*, foi criada em 1967 com o objetivo desenvolver padrões internacionais de auditoria e controle de SI, que ajudam seus associados a garantir a confiança e o valor dos Sistemas de Informação. Também promove e atesta o conhecimento através de certificações mundialmente reconhecidas, como a do COBIT, elaborado por ela. Disponível em: <HTTP://www.isaca.org.br>. Acesso em: 14 jun. 2012.

interessados, como fornecedores e clientes, a fim de determinar a forma como a TI irá prover os seus serviços para a organização.

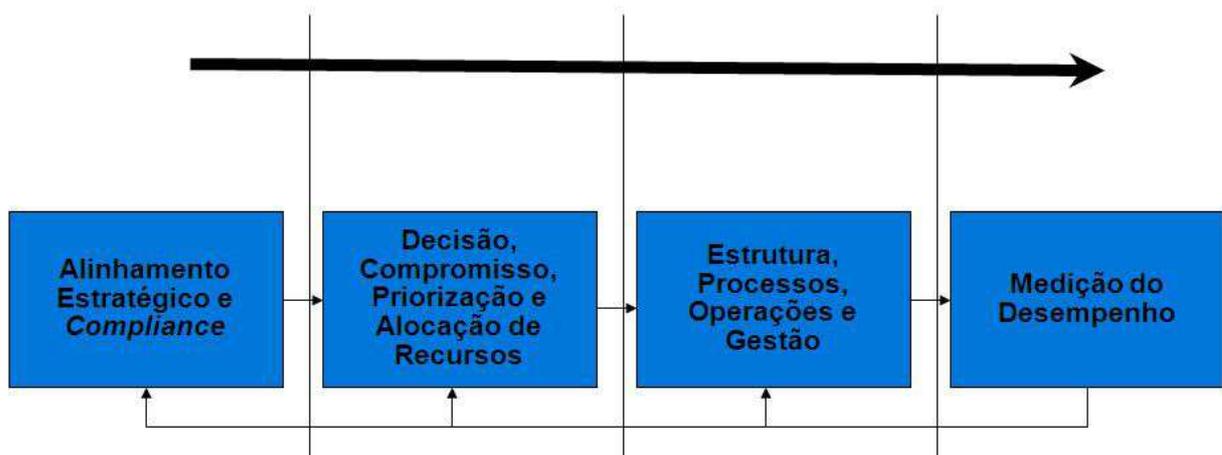
Nessa linha, declaram que a Governança de TI é responsável por:

- a) garantir o alinhamento das aplicações e infraestrutura de serviços oferecidos pela TI ao negócio (suas estratégias e objetivos);
- b) garantir a continuidade do negócio contra interrupções e falhas (Gerenciar o risco da TI ao negócio, mantendo e gerindo as aplicações e infraestrutura de serviços);
- c) garantir o alinhamento da TI e atendimento a marcos legais e de regulação externos, conforme a necessidade da organização, como por exemplo a lei Sarbanes-Oxley e o acordo Basileia II.

Para que a governança de TI alcance seus resultados, os autores propõem a adoção de um “ciclo de governança de TI” desdobrado em quatro etapas, conforme ilustrado na figura abaixo.

Figura 2 - O Ciclo da Governança de TI

O Ciclo da Governança de TI



Fonte: Campelo (2009), baseado em Fernandes e Abreu (2008, p.14).

A etapa de **alinhamento estratégico** e *compliance* refere-se à construção de um planejamento estratégico da TI condicionado à estratégia e objetivos de negócio da organização e a requisitos externos de conformidade como legislação e regulamentação, como o Acordo da Basileia e a lei *Sarbanes-Oxley*.

Na etapa de **decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos** está prevista a definição das responsabilidades e dos mecanismos de decisão relativos às decisões sobre necessidades e investimentos de TI, ou seja, em que

fóruns da empresa serão realizadas essas decisões. Complementarmente, trata do engajamento e do comprometimento dos executivos-chave da organização, do estabelecimento de prioridade para projetos e serviços e da alocação efetiva de recursos necessários para o portfólio de TI.

Segundo Weill e Ross (2006), governar é delegar. Enquanto a governança se preocupa com quem toma as decisões, a administração se encarrega do processo de tomar e implementar essas decisões.

A etapa de **estrutura, processos, operações e gestão** refere-se à estrutura organizacional e funcional de TI, definição dos processos de gestão e operação dos seus produtos e serviços, devidamente alinhados com as necessidades estratégicas e operacionais da organização. Nessa etapa são definidas ou redefinidas as operações de sistemas, infraestrutura, suporte técnico, segurança da informação, o escritório do CIO, etc.

A etapa de **medição de desempenho** refere-se, de certa forma à aferição do grau de sucesso das demais etapas, ou seja, a determinação, coleta, geração e análise de indicadores de resultados dos processos, produtos e serviços de TI, de forma a avaliar e mensurar a sua contribuição para as estratégias e objetivos do negócio.

Segundo Fernandes e Abreu (2008), **alinhar a TI aos requisitos de negócio é o objetivo principal da governança de TI**. Dentro deste objetivo, desdobrável em vários outros, temos a necessidade de **alinhar e priorizar** as iniciativas de TI com a estratégia de negócio. O processo de priorização gera um portfólio de TI que faz a ligação entre a estratégia e as ações do dia-a-dia (Fernandes e Abreu). É desse objetivo específico que trata este trabalho, sem, contudo, incorrer no risco de menosprezar a importância das demais etapas do “Ciclo da Governança de TI”.

Para o Brasil, economia em franco desenvolvimento, participante do grupo de países “emergentes”, a aplicação da boa governança de TI pode se traduzir em uma importante vantagem competitiva em relação aos demais participantes desse bloco, especialmente os parceiros do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) (WEILL; ROSS, 2006)

2.2.1 Justificativas para a Governança de TI e seus Principais Benefícios

Nas diversas edições do programa de treinamentos para altos executivos lidarem melhor com a TI, ministrados pelo Centro de Pesquisas sobre Sistemas de Informação da MIT *Sloan School of Management*, uma preocupação era exposta repetidamente pelos alunos: como extrair valor da TI para o negócio? (WEILL; ROSS, 2006).

Os mais de mil executivos que frequentaram o curso sentiam-se frequentemente frustrados, inseguros, perplexos e irritados com os altos custos da TI e os seus limitados benefícios que podiam ser mensurados. É interessante a eloquência do desabafo de um dos alunos do curso, que talvez ilustre de forma clara a frustração da maioria dos executivos em relação à TI:

O que posso fazer? Não entendo de TI suficientemente bem para administrá-la. Meu pessoal de TI trabalha duro, mas por algum motivo há de alguma maneira desconexão [...] com o negócio real que administro. Eles não percebem minha dor (WEILL; ROSS, 2006, Prefácio, p.XIV).

Segundo trabalho de Maizlish e Handler (apud LUNARDI et al., 2007, p.13) sobre gerenciamento de portfólio publicado em 2005, 72% dos projetos de TI atrasavam, superavam seu orçamento, apresentavam falta de funcionalidade ou nunca eram entregues. Dos projetos considerados um “sucesso” (28%), 45% ultrapassaram o orçamento e 68% o prazo estipulado. Os autores ainda destacavam que metade dos executivos relataram que poderiam ter obtido valor nos seus projetos de TI com 50% dos custos utilizados e que apenas 52% dos projetos concluídos obteve valor estratégico. Esses números são alarmantes, principalmente porque os projetos e as iniciativas de TI deveriam funcionar como um impulso para o crescimento, para a modernização e para o aumento da competitividade e atuando de forma alinhada à estratégia da organização.

Esses relatos evidenciam que esse descontrole não é exclusividade das economias em crescimento, pelo contrário, afeta a maioria das organizações e existe nas principais economias do mundo, devendo-se, entre outros fatores, ao crescimento, de certa forma desordenado, da importância estratégica que a TI vem ocupando no cenário corporativo mundial.

Entre os anos de 2001 e 2003, Peter Weill liderou uma pesquisa realizada com 256 empresas das Américas, Europa e Ásia, pelo *Center for Information Systems Research (CIRS)* da *MIT Sloan School of Management*, em parceria com a Gartner. O trabalho dessa pesquisa culminou, em 2004, na publicação do livro “*IT Governance – How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*”, ou “Governança de TI: tecnologia da informação: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores”, na sua versão traduzida em 2006.

Esses estudos mostraram que empresas com práticas de governança de TI acima da média e que seguiam uma estratégia específica (estritar o relacionamento com o cliente, por exemplo) tiveram lucros mais de 20% superiores aos das empresas que seguiam a mesma estratégia, porém com má governança de TI.

Pode-se listar como as principais justificativas para a implantação efetiva da governança de TI (WIELL; ROSS, 2006; FERNANDES; ABREU, 2008):

- a) o retorno financeiro já citado no parágrafo anterior;
- b) a TI é cara! É o que claramente demonstra a evolução dos gastos com TI no Brasil, registrada no gráfico (FGV-EAESP-CIA, 2012):

Figura 3 - Gráfico da evolução de gastos e investimentos em TI no Brasil



- c) a TI é pervasiva. Ela está infiltrada em todas as áreas, setores, locais e a todo o instante. É difícil pensar em algum empreendimento humano onde a

TI não esteja presente de alguma forma. Essa situação cria um cenário preocupante de dependência do negócio em relação à TI;

- d) necessidade de adesão a marcos regulatórios como o *Sarbanes-Oxley Act*, o Acordo da Basiléia II e a lei nº 12.527/2011, que regula o acesso à informação nos órgãos públicos;
- e) necessidades de integração tecnológica interna (entre as gestões estratégica, tática e operacional) e externa (relacionamento com parceiros, fornecedores e clientes);
- f) riscos à segurança da informação que podem impactar a integridade do negócio e a reputação da organização. A internet amplia vertiginosamente a possibilidade de roubo e vazamento de informações estratégicas;
- g) novas tecnologias de TI bombardeiam as empresas com novas oportunidades de negócio, que se transformam em ameaças e oportunidades estratégicas. A incapacidade de reagir rapidamente a mudanças de mercados disparadas por novas tecnologias pode ameaçar a sobrevivência de uma empresa;
- h) é fundamental para construir o aprendizado sobre o valor da TI na organização. A governança de TI cria mecanismos para que as empresas consigam identificar e debater o valor potencial da TI e formalizar seu aprendizado;
- i) o valor da TI não depende só de boa tecnologia, mas de boas decisões alinhadas ao negócio, fruto do envolvimento das pessoas corretas envolvidas no processo decisório;
- j) empresas líderes no mercado governam a TI de forma diferenciada, conforme mostraram os resultados da pesquisa.

Resumindo e consolidando de forma simplificada a bibliografia pesquisada, obtêm-se como resultados esperados da aplicação de uma governança eficaz de TI (WEILL; ROSS, 2006; MANSUR, 2007; FERNANDES; ABREU, 2008; ALBERTIN, 2010 apud MORAIS, 2010, p.17):

- a) alinhamento das ações e investimentos de TI à estratégia de negócios da organização;

- b) maior valor agregado ao negócio, através do aperfeiçoamento de processos, utilizando ferramentas e tecnologias que se traduzam em vantagem competitiva;
- c) maior rendimento dos investimentos em tecnologia;
- d) menor tempo de resposta da TI às necessidades de mudança do mercado, reduzindo o sentimento de que a TI constitui uma barreira para os negócios;
- e) mitigação dos riscos que a dependência tecnológica impõe ao negócio;
- f) melhora na qualidade e custos dos serviços prestados;
- g) melhora na comunicação dentro da TI e dela com as demais áreas da organização;
- h) aperfeiçoamento no processo de mensuração dos resultados obtidos pela TI.

A governança de TI também pode tornar transparente o processo de propor, priorizar, implementar e utilizar a TI, permitindo a todos compreendê-lo e acompanhá-lo, difundindo a estratégia e cultura organizacional, induzindo comportamentos desejáveis no que tange à administração e utilização da TI.

2.2.2 Principais Modelos e Instrumentos de Governança de TI

A governança de TI é matéria relativamente recente e sua crescente discussão tem contribuído significativamente para reconhecer a sua importância no sucesso das organizações. Entretanto, a questão de como implantá-la na prática tem intrigado muitos executivos e pesquisadores.

Boa parte dos pesquisadores sobre o tema concorda que a resposta para essa pergunta é combinar um conjunto de práticas referentes à estrutura, processos e mecanismos de relacionamento. Essas ferramentas ou mecanismos não necessitam ser utilizados na sua totalidade ou da mesma forma pelas organizações. As características da organização e da sua área de atuação devem nortear a configuração e combinação de mecanismos a serem adotados (LUNARDI et al., 2007).

Existem atualmente vários modelos de melhores práticas que se propõem a cobrir os diversos aspectos da governança de TI. Os principais modelos (*frameworks*) e ferramentas em voga para implantação de Governança de TI são:

Quadro 2 - Principais modelos de melhores práticas para Governança de TI

Modelo de melhores práticas	Escopo do Modelo
CobiT – <i>Control Objectives for Information and related Technology</i> .	Modelo abrangente, comumente referido com um <i>framework</i> “guarda-chuva”, onde outras ferramentas e modelos podem ser utilizados. Aplicável para auditoria e controle de processos de TI, desde e o planejamento da tecnologia até a monitoração e auditoria de todos os processos.
ValIT	Modelo para a gestão do valor e investimentos de TI.
CMMI – <i>Capability Maturity Model Integration (for Development)</i> .	Desenvolvimento de produtos e projetos de sistemas e software.
ITIL – <i>Information Technology Infrastructure Library</i> .	Infraestrutura de tecnologia da informação (definição da estratégia, desenho, transição, operação e melhoria contínua do serviço).
ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27002- Código de prática para a gestão da segurança da informação.	Segurança da informação.
Modelos ISO – <i>International Organization for Standardization</i> .	Sistemas de qualidade, ciclo de vida de software, testes de software, etc.
<i>The eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP)</i> .	<i>Outsourcing</i> em serviços que usam TI de forma intensiva.
<i>The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL)</i> .	Conjunto de práticas para que o cliente defina a estratégia e o gerenciamento do <i>outsourcing</i> de serviços de TI ou fortemente baseados em TI.
PRINCE2 – <i>Project in Controlled Environments</i> .	Metodologia de gerenciamento de projetos.
P3M3 – <i>Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model</i> .	Modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos, programas e portfólio.
PMBOK – <i>Project Management Body of Knowledge</i> .	Base de conhecimento em gestão de projetos.
OPM3 – <i>Organizational Project Management Maturity Model</i> .	Modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos.
BSC – <i>Balanced Scorecard</i> .	Metodologia de planejamento e gestão da estratégia.
Seis Sigma.	Metodologia para melhoramento da qualidade de processos.
TOGAF	Modelo para o desenvolvimento e implementação de arquiteturas de negócio, aplicações e de tecnologia.
SAS 70 – <i>Statement on Auditing Standards for services organizations</i> .	Regras de auditoria para empresas de serviços.

Fonte: Fernandes e Abreu (2008, p.163).

Este trabalho não pretende cobrir de forma exaustiva todos os modelos e instrumentos de governança de TI, mas sim focar em uma ferramenta que se mostre

promissora para auxiliar de forma prática e objetiva no alinhamento da TI da Assembleia Legislativa em relação à estratégia de negócios da instituição, considerando o atual estágio de maturidade em governança e a cultura da Casa.

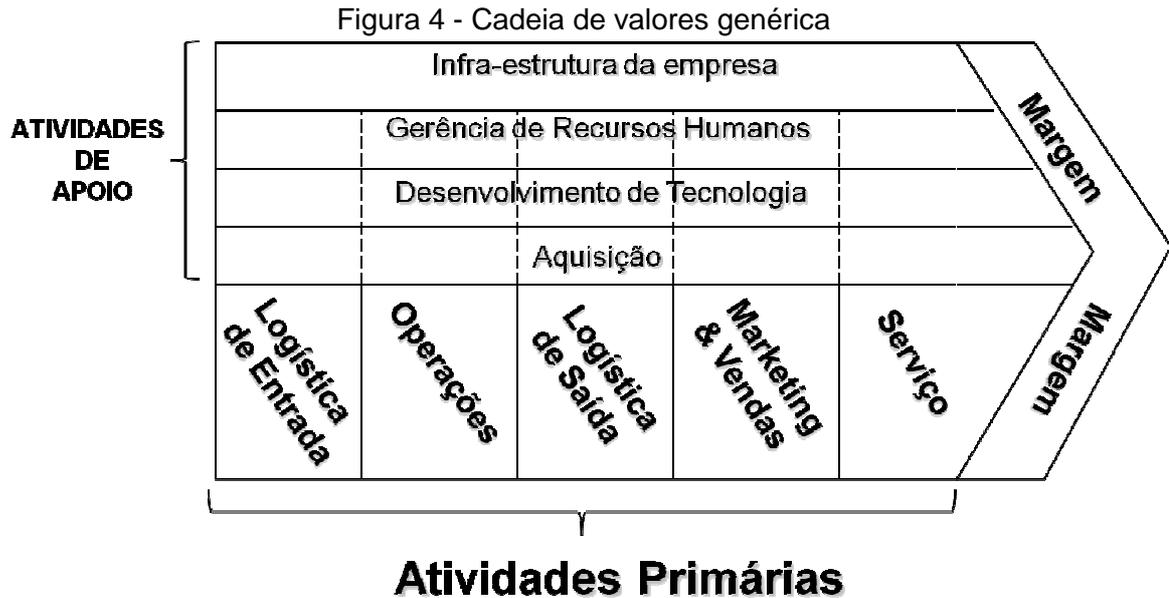
Nesse caminho, boa parte dos autores aponta para o BSC e o Mapa Estratégico. Os próximos capítulos detalharão os motivos.

2.2.3 Estratégia e a Cadeia de Valor de Porter

Estratégia, segundo Michael Porter (PORTER, 1992), famoso guru de planejamento estratégico, é a forma pela qual uma empresa pretende se posicionar futuramente para obter vantagem competitiva em seu mercado.

Porter (1992) propôs que para identificarmos as eventuais fontes de vantagens competitivas era necessário um exame sistemático de todas as atividades executadas em uma instituição e da forma como elas interagem entre si. Como instrumento adequado para este exame, Porter propôs a sua famosa “cadeia de valores”. Nessa cadeia são destacadas as atividades de significado estratégico para a organização. Segundo Porter, uma empresa se destaca entre seus competidores de duas formas: ou executando essas atividades melhor que suas concorrentes (excelência) ou de forma mais barata (custos).

A representação gráfica da cadeia de valor de Porter (figura abaixo) procura auxiliar a identificação clara e inequívoca das atividades ou processos chaves de uma instituição. Para elas o foco da organização dever ser direcionado. A empresa ou instituição deve buscar a excelência nessas atividades que são o núcleo de sua existência.



Extrapolando um pouco o conceito de Porter, podemos definir que toda empresa, instituição ou mesmo órgão público resume-se a um conjunto de atividades (processos) que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar, sustentar e suportar algum serviço ou produto. Ou seja, esses processos são responsáveis pela geração de produtos ou serviços que devem significar valor para o cliente. Segundo o autor, essas atividades podem ser representadas em uma “cadeia de valor”.

Conforme podemos observar, Porter dividiu as atividades da cadeia de valor em primárias e atividades de apoio. As primárias são aquelas envolvidas diretamente na criação do produto ou serviço prestado e na sua entrega ao cliente. As atividades de apoio são aquelas que suportam a execução das atividades primárias.

Dessa forma, percebe-se que, para Porter, não resta dúvida de que a fonte para obtenção da vantagem competitiva frente aos competidores do mercado são os processos, especialmente aqueles definidos por ele como “atividades primárias”.

Entretanto, as organizações não são somente processos, existem outros fatores como capital humano e o conhecimento, ativos intangíveis, cada vez mais valorizados no cenário atual, que atuam de forma integrada na geração de valor. Mas como entender o intrincado relacionamento entre esses componentes no processo de geração de valor de uma organização?

Nesse aspecto, Vasques (2006) aponta o caminho: “Atualmente, a mais conhecida e talvez mais utilizada metodologia para identificar a relação de causa-efeito entre processos e resultados e para desdobrar a estratégia em ações exeqüíveis, é o *Balanced Scorecard* (BSC).”

Fernandes e Abreu (2008, p.370) também destacam de maneira contundente a importância do BSC e do Mapa Estratégico para este trabalho:

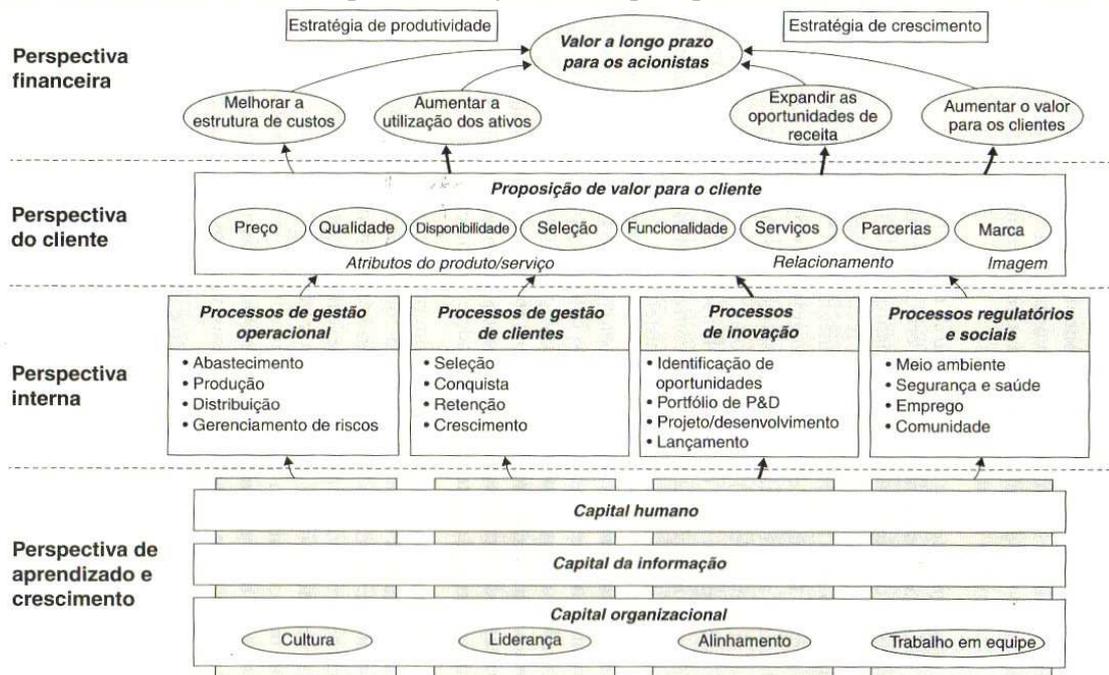
O Mapa Estratégico e o BSC constituem-se numa poderosa ferramenta para realizar o alinhamento da TI ao negócio, assim como para desdobrar os objetivos estratégicos de TI em iniciativas que contribuam para o atendimento aos objetivos.

2.2.4 O BSC e o Mapa Estratégico

Kaplan e Norton (1992), já no início da década de 90, partilhavam de uma visão sistêmica para as organizações, onde a empresa era vista de forma holística, com todos os processos internos e divisões operacionais cooperando de forma integrada rumo ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para medir o desempenho das organizações em direção aos seus objetivos, propuseram o *Balanced Scorecard* (BSC). Essa metodologia foi construída com base em indicadores que refletem a visão e a estratégia empresarial, de forma “balanceada”, segundo as seguintes perspectivas: **financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento**. Com o passar dos anos o BSC foi amplamente adotado e tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão usada para alinhar todas as estruturas organizacionais, processos, equipes e indivíduos em torno das metas e estratégia da empresa.

Os autores perceberam que apenas os indicadores financeiros não eram suficientes para entender e acompanhar o desdobramento da estratégia na organização e o processo de geração de valor. Era necessário entender claramente a relação causa-efeito entre as diversas perspectivas para traçar uma estratégia coesa de longo prazo. Os autores perceberam que os gestores passaram a, intuitivamente, traçar linhas de conexão entre os objetivos das diversas perspectivas, mapeando assim uma relação evidente de causa-efeito. Dessa necessidade, como fruto de novos estudos de Kaplan e Norton, o BSC passou a ser utilizado com uma nova ferramenta, o Mapa Estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004):

Figura 5 - Mapa estratégico genérico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.11).

O BSC e o Mapa Estratégico, segundo Fernandes e Abreu (2008), auxiliam as organizações a:

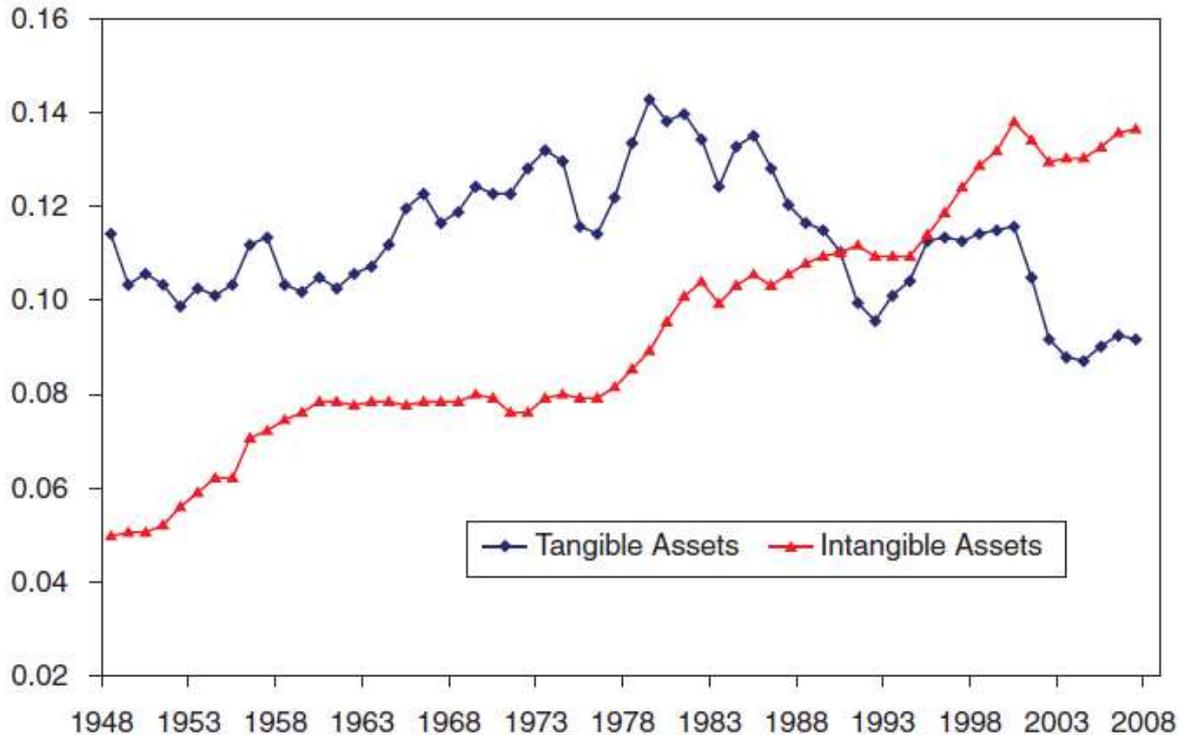
- traduzir a estratégia em ações operacionais;
- alinhar-se à estratégia escolhida;
- comunicar a estratégia a todos os envolvidos, transformando-a em responsabilidade coletiva;
- converter a estratégia em processo contínuo e a mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Essas ferramentas ficaram então famosas por auxiliar a entender e mensurar o valor gerado pelos processos em empresas com uso intensivo de ativos intangíveis (capital intelectual), com é o caso da área de TI (VASQUES, 2006).

A relevância de uma ferramenta desse gênero pode ser melhor dimensionada frente ao gráfico abaixo, resultado de um estudo conduzido pelas *National Academies* (BERGMAN, 2011) para avaliar a política de investimento em ativos tangíveis e intangíveis nos Estados Unidos. O gráfico representa a fração do PIB (Produto Interno Bruto) americano investida em ativos. Percebe-se uma clara inversão na tendência por volta de 1993, culminando com cerca de 14% do PIB investido em ativos intangíveis no ano de 2008 contra meros 9% nos ativos

tangíveis. Boa parte desse investimento se deve a importância da informação e os custos do seu gerenciamento.

Figura 6 - Gráfico de investimentos em ativos tangíveis e intangíveis em relação ao PIB-US



Fonte: Bergman (2011).

Entretanto, Kaplan e Norton (2004) alertam que os investimentos em ativos intangíveis só irão representar valor quando alinhados à estratégia da organização.

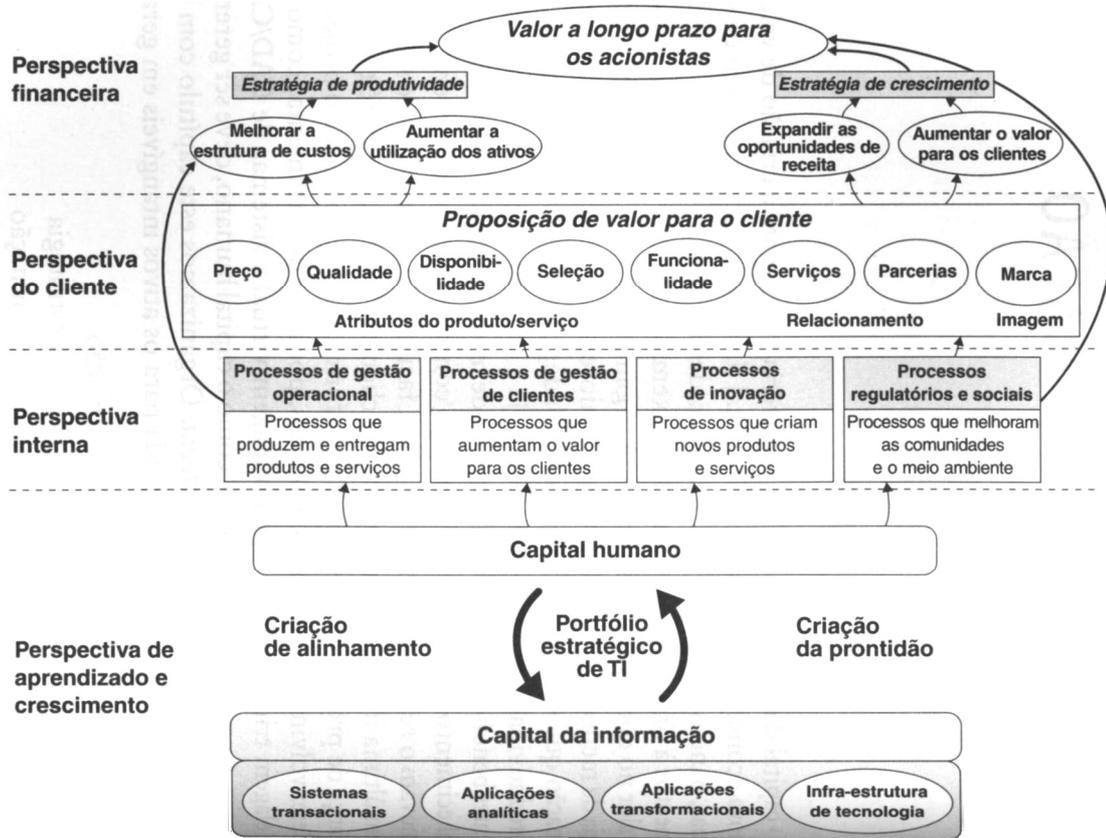
2.2.5 O Mapa Estratégico de TI

Kaplan e Norton (2004, p.255-280) dedicaram um capítulo inteiro do seu livro para tratar do alinhamento da TI com a estratégia da organização. Nesse capítulo, denominado “Prontidão do Capital da Informação”, os autores iniciam o texto com a seguinte frase: “O capital da informação (CI) é a matéria prima para criação de valor na nova economia” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.255). Essa declaração, por si só, sintetiza de forma clara a importância, o potencial de geração de valor e o consequente diferencial competitivo que a TI representa na atualidade.

Os autores utilizaram princípios contábeis para definir seu conceito de “prontidão estratégica” dos ativos intangíveis: “grau de preparação dos ativos intangíveis para suportar a estratégia da organização”. (KAPLAN; NORTON, 2004

p. 216). Para descrever de forma gráfica a prontidão do capital da informação, propuseram então o seguinte diagrama:

Figura 7 - Arcabouço para descrever a prontidão do capital da informação.



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.256).

Para descrever as categorias de capitais da informação, Kaplan e Norton, propuseram a seguinte classificação:

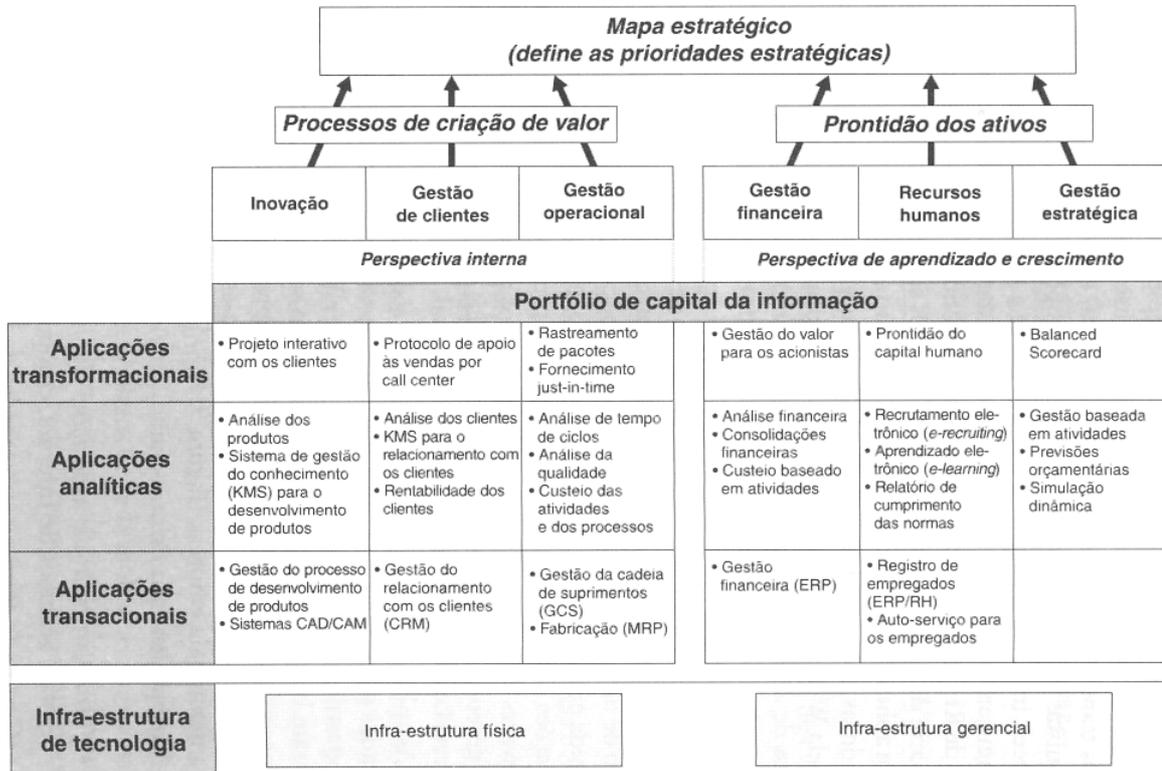
Quadro 3 - Descrição do capital da informação

Categoria	Descrição
Aplicações Transformacionais	Sistemas e redes que mudam o modelo de negócios predominante da organização.
Aplicações Analíticas	Sistemas e redes que promovem a análise, a interpretação e o compartilhamento de informações e conhecimentos.
Aplicações Transacionais	Sistemas que automatizam as transações repetitivas básicas da organização.
Infraestrutura de Tecnologia	Tecnologia compartilhada e <i>expertise</i> gerencial necessárias para o fornecimento e uso eficazes das aplicações de capital da informação.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.257).

Então, com base nessas categorias, propuseram um protótipo genérico de portfólio estratégico do capital da informação, ilustrado na figura abaixo:

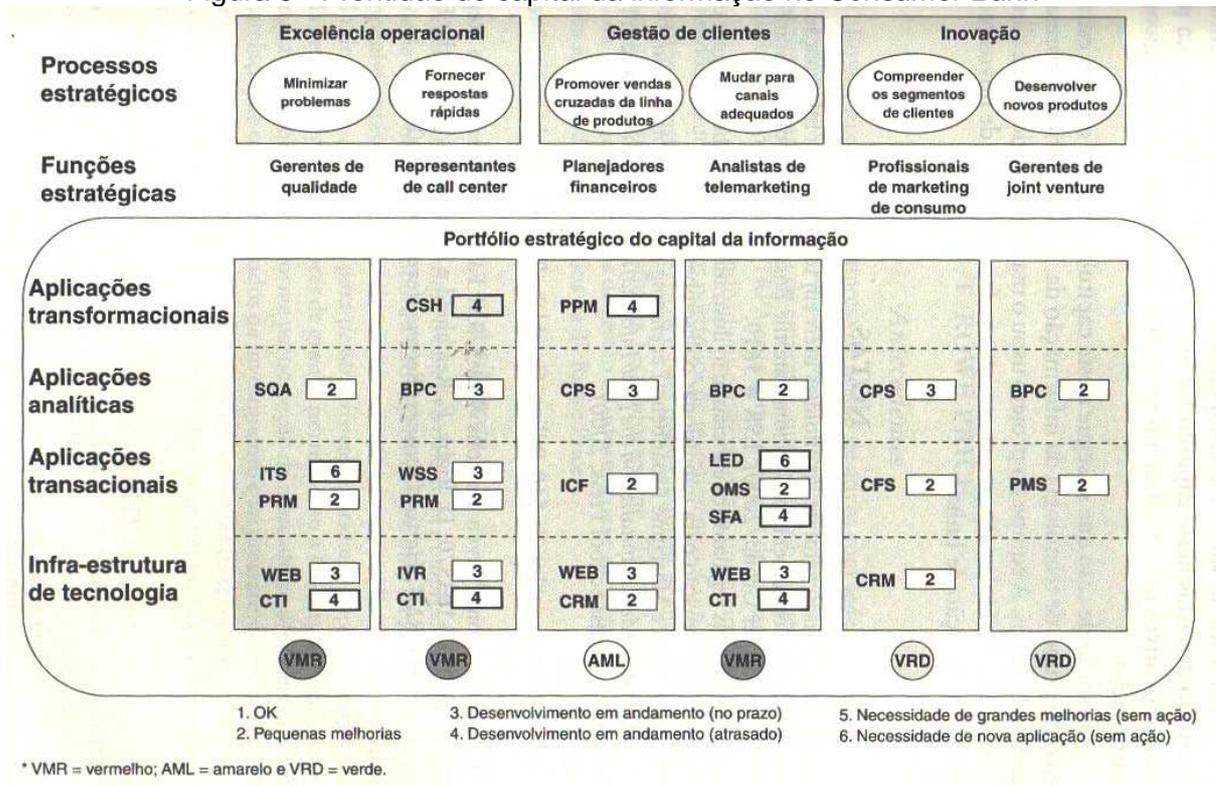
Figura 8 - Aplicações típicas do portfólio de capital da informação



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.259).

Desse protótipo genérico, seria possível derivar um mapa estratégico de TI ou um painel consolidado onde se possa avaliar o grau de prontidão do capital da informação. A figura a seguir ilustra o exemplo do *Consumer Bank*, analisado pelos autores:

Figura 9 - Prontidão do capital da informação no *Consumer Bank*



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.273).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizará o método de estudo de caso único, descrito por Gil (2010, p.57) como “um processo que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. A abordagem será qualitativa, implementada através de entrevistas em profundidade, realizadas principalmente junto aos diretores de departamentos da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. Sua opinião é essencial, uma vez que são os gestores de maior escalão das unidades funcionais suportadas pela TI.

Godoy (1995, p.58) explica algumas características da pesquisa qualitativa:

A pesquisa qualitativa [...] considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa será de natureza exploratória. Gil (1991, p.46, apud CLEMENTE, 2007) esclarece que uma pesquisa é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo e auxiliar na construção de hipóteses e no desenvolvimento de ideias.

Inicialmente se procederá uma pesquisa bibliográfica, buscando-se referencial teórico que apresente ferramentas, metodologias e modelos (*frameworks*) que auxiliem no alinhamento estratégico da TI aos objetivos estratégicos da instituição.

Posteriormente será realizada pesquisa de campo, segmentada em duas etapas principais. A primeira, de natureza documental, será realizada através de pesquisa e questionamentos junto aos departamentos e setores internos da Casa buscando obter as seguintes informações:

- a) iniciativas de gestão estratégica ou governança corporativa já realizados anteriormente na Assembleia Legislativa do RS e especificamente no DTI;

- b) macroprocessos-chave para o negócio da instituição;
- c) itens de portfólio de serviços de TI e projetos em andamento no DTI.

A segunda etapa se caracterizará pela realização das entrevistas junto aos diretores, gestores de Departamentos da Assembleia Legislativa e outros protagonistas, buscando validar as informações coletadas nas etapas anteriores, identificar os requisitos de negócio para a TI e aferir o seu grau de atendimento.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE – ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL

O Parlamento é a caixa de ressonância da sociedade, é como um termômetro onde se faz a mediação dos interesses públicos, coletivos, sociais, onde a sociedade expressa a sua vontade, dando rumo às decisões (RIO GRANDE DO SUL, 2003, p.4).

Esse estudo foi realizado na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, e de maneira mais específica, no Departamento de Tecnologia da Informação.

Trata-se de uma instituição centenária, criada oficialmente no ano de 1835, ainda no período imperial, sob a designação de Assembleia Legislativa Provincial (RIO GRANDE DO SUL, 2012a). A Assembleia Legislativa representa o poder legislativo na esfera da unidade federativa do Rio Grande do Sul. O legislativo compõe junto com os poderes executivo e judiciário os pilares do Estado Democrático de Direito.

Nesse Estado Democrático de Direito, com base na seção II do Título III da Constituição Estadual do Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, 1989) e na síntese elaborada pela Assembleia Legislativa de São Paulo (SÃO PAULO, 2012), pode-se resumir de forma simplificada as atribuições da Assembleia Legislativa:

- a) legislar, apresentando, discutindo e deliberando proposições legislativas instituindo normas para o cumprimento de direitos e deveres na sociedade;
- b) fiscalizar e controlar, acompanhando a execução das ações e atos da Administração, tais como a execução orçamentária, contas, contratos, convênios, empréstimos e o cumprimento dos objetivos institucionais nas ações de governo.

Para cumprir com suas atribuições, a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul conta com um orçamento previsto para 2012 de R\$ 439 milhões e um quadro

de 1.580 servidores, sendo 425 efetivos e 1.155 cargos em comissão (CCs) (RIO GRANDE DO SUL, 2012a). Esses servidores estão lotados nas estruturas funcionais definidas no organograma ilustrado no Anexo A.

Como foi citado na Introdução, a Assembleia sofre de um processo crônico de descontinuidade administrativa, em virtude da troca anual do Presidente da Casa. Essa troca acaba propagando diversas mudanças nas estruturas hierárquicas adjacentes. Como foi constatado através da pesquisa documental e das entrevistas, boa parte do conhecimento relacionado aos processos administrativos ainda é tácita, isto é, não formalizada. Esses fatores, aliados à data anual da troca de gestão, 31 de janeiro, acabam resultando em um período de adaptação que frequentemente avança além do primeiro trimestre do ano, gerando forte impacto na nova gestão que se inicia.

Para tentar reverter esse quadro, foi criado no início da 53ª Legislatura, em 2011, o Comitê Gestor da Assembleia Legislativa (FAGUNDES, 2012), composto pelos deputados que presidiriam a Assembleia nessa legislatura. O deputado Pedro Westphalen resumiu na ocasião a proposta: “A ideia do sistema é manter um eixo de direção nos quatro anos, pois em um ano não há como fazer um trabalho continuado. Considero que esse começo foi positivo” (FAGUNDES, 2012). No entanto, o fato do comitê não estar oficialmente inserido no fluxo decisório da Casa e de sua composição exclusiva por representantes da área parlamentar, sem a participação de gestores do quadro permanente representando a área administrativa, lançam dúvidas se as suas deliberações teriam longevidade suficiente para transcender as quatro gestões da legislatura.

No Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), o desenvolvimento de projetos e operação de infraestrutura de TI estão distribuídos entre as seguintes unidades funcionais especializadas denominadas “Divisões”: **Divisão de Suporte, Divisão de Rede, Divisão de Sistemas, Divisão de Portais, Divisão de Relacionamento e Gestão do Conhecimento** e, mais recentemente, a **Divisão de Telefonia**.

Conforme pesquisa documental realizada na própria Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, o DTI suporta atualmente aproximadamente mil e quinhentos usuários de rede distribuídos pelos quatro prédios das instalações da Assembleia. Esses usuários são atendidos por um *service desk* que implementa o princípio de

um único ponto para registro de suas solicitações de atendimento relacionadas à problemas de TI: microinformática, softwares aplicativos, rede, sistemas e telefonia.

A equipe técnica do DTI é composta por aproximadamente 70 pessoas, entre servidores e técnicos terceirizados. Essa equipe é responsável por gerenciar e manter uma infraestrutura de TI composta por inúmeros sistemas e portais, aproximadamente 1.400 computadores e notebooks, em torno de 350 impressoras, cerca de 2000 pontos de rede lógica e elétrica, *datacenter* e SAN (*storage area network*) próprios, e aproximadamente 15 contratos de aquisição e serviços.

As entrevistas foram realizadas na sua maioria com os diretores de departamentos, devido a sua posição de clientes internos da TI e por representarem o elo entre a estratégia corporativa e a operação nos respectivos departamentos. As entrevistas serão tratadas em maior profundidade no capítulo a seguir, que trata das técnicas de coleta de dados.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A fim de cumprir os objetivos específicos desse estudo, utilizou-se a combinação de três técnicas de coleta de dados.

O objetivo número um trata apenas da revisão teórica, atividade comum aos estudos de caso, cumprida através da pesquisa bibliográfica (BONI; QUARESMA, 2005).

Para a verificação do item dois foi utilizada uma combinação de técnicas descritas a seguir:

- a) **pesquisa documental** realizada em diversas fontes como: trabalho de pesquisa acadêmica sobre iniciativa de gestão na Assembleia; folheto interno de divulgação sobre programa de reestruturação; normas e resoluções internas; sites e portais da Assembleia e outros documentos internos como processos administrativos, registros e controles internos;
- b) a partir dos resultados dessa pesquisa foram realizadas **entrevistas** com os coordenadores dos projetos de iniciativas de governança na Assembleia e com gestores do Departamento de Tecnologia da Informação. Foram entrevistas em profundidade, não estruturadas, conduzidas de maneira informal para reforçar um clima de confiança e familiaridade entre

entrevistado e entrevistador de forma a facilitar a colaboração dos entrevistados (BONI; QUARESMA, 2005). Segundo Minayo (1993 apud BONI; QUARESMA, 2005) a entrevista aberta ou não estruturada é ideal para que o pesquisador obtenha o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão. Ela é utilizada geralmente na descrição de casos individuais na compreensão de especificidades culturais;

- c) a pesquisa documental e as entrevistas então foram complementadas com **a observação participante**, informal e não estruturada. Esta técnica é denominada observação assistemática, onde o pesquisador procura recolher e registrar os fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planejamento ou controle (BONI; QUARESMA, 2005). Além de assistemática, essa observação foi participante por que o pesquisador estava inserido no objeto de análise. Essa observação participante ocorreu ao longo do período de sete anos em que o autor/pesquisador foi servidor da Assembleia Legislativa, dos quais três anos como gestor da Divisão de Rede do Departamento de Tecnologia da Informação. Assim, nos primeiros quatro anos a perspectiva mais técnica de analista norteou a observação, sendo complementada, nos últimos três anos, pela perspectiva de gestor. Embora esse período de observação não tenha sido conduzido sob o enfoque formal de pesquisador e com o rigor da metodologia científica, sem dúvidas foi útil na compreensão do objeto da análise, especialmente no que tange a cultura organizacional, e, invariavelmente irá influenciar os resultados da análise, por mais que em determinadas situações a postura de isenção tenha sido perseguida incansavelmente.

Para alcançar o objetivo pretendido no item três, utilizou-se os resultados da revisão teórica abordada nos capítulos “O BSC e o Mapa Estratégico” e “O Mapa Estratégico de TI” mais análise dos dados do panorama de governança na Assembleia.

O objetivo quatro foi alcançado através de pesquisa documental em fonte primária, basicamente a Constituição Estadual do Rio Grande do Sul e entrevista em profundidade, não estruturada, com a Diretora do Departamento de Assessoramento Legislativo, realizada para validar os conceitos obtidos na pesquisa.

Para atingir o quinto objetivo, utilizou-se a técnica de entrevista em profundidade, semi-estruturada, com os diretores dos Departamentos. Os diretores foram escolhidos devido a sua perspectiva como clientes internos do Departamento de TI que utilizam ferramentas tecnológicas para consecução de suas atividades e pela posição hierárquica que ocupam, representando o elo entre a visão estratégica e a visão operacional da instituição.

Segundo Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Nessa linha, foi construído um questionário modelo, com algumas questões cuja finalidade principal era criar um fio condutor para as entrevistas, evitando assim um eventual desvio do tema proposto. Entretanto, as entrevistas não foram conduzidas de forma hermética e mecânica. Respeitou-se na medida do possível, alguns desvios motivados por tópicos de interesse dos entrevistados.

O questionário modelo (Apêndice A) foi elaborado com questões que partiam de assuntos mais genéricos, a fim de contextualizar o tema tratado, e iam se aprofundando à medida que a entrevista evoluía, conduzindo o entrevistado a reflexões mais profundas e específicas sobre sua área de atuação.

Basicamente, o questionário objetivava:

- a) identificar a percepção do entrevistado em relação a quem seriam os “clientes” da instituição e qual a missão da Assembléia;
- b) identificar quais as ações ou objetivos são considerados estratégicos pelo entrevistado na condução do seu departamento;
- c) identificar, de forma genérica, os principais requisitos/demandas do entrevistado em relação à TI;
- d) identificar quais os produtos/serviços de TI o entrevistado utiliza no seu Departamento para atender suas demandas e o grau de satisfação atual do entrevistado em relação a esses produtos e serviços.

Os áudios das entrevistas foram gravados com o consentimento explícito dos entrevistados e encontram-se disponíveis para consulta em caso de necessidade.

Como opção ética, embora os entrevistados não tenham exigido, decidiu-se por não divulgar os nomes dos entrevistados explicitamente, de forma a conceder-lhes o maior grau de anonimato possível, reduzindo o risco de exposição pessoal. Entretanto, o grau de anonimato ficou vinculado às necessidades de análise dos dados das entrevistas, eventualmente permitindo a identificação do entrevistado por correlação indireta.

Finalmente, para alcançar o derradeiro e último objetivo foi necessário realizar a análise consolidada de todos os resultados alcançados nos demais objetivos.

Todas as técnicas de coleta de dados aqui descritas encontram-se consolidadas em uma tabela resumo impressa no apêndice B, ao final deste trabalho.

Foi de vital importância para este estudo a liberdade de acesso concedida de forma incondicional pela Superintendência Administrativa da Assembleia Legislativa para que o autor realizasse as entrevistas e a pesquisa documental junto aos departamentos da Casa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Yin (2010) relata que a análise das evidências em um estudo de caso é tarefa especialmente difícil, pois as técnicas ainda não foram claramente definidas. O autor também alerta que grande parte do resultado da análise decorre da capacidade de raciocínio empírico rigoroso do autor e que não existem fórmulas, receitas, ferramentas automatizadas ou métodos que garantam o resultado analítico esperado.

Segundo Yin (2010, p. 154), “a análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente”.

A partir das proposições teóricas estudadas e dos dados levantados, buscou-se evidências que visavam esclarecer ou validar:

- a) o grau de maturidade da instituição em relação à governança e suas carências específicas em relação à governança de TI;
- b) a hipótese do mapa estratégico como ferramenta adequada a suprir essas carências;

c) os requisitos de TI para o atendimento aos processos da cadeia de valor da instituição e avaliar o grau de atendimento a esses requisitos.

No caso da análise das respostas do questionário pertinente ao último item acima, foi utilizada basicamente a técnica de análise de conteúdo, onde se elaborou tabelas comparativas das respostas para auxiliar na localização das evidências.

De forma ampla, em todas as análises realizadas, utilizou-se o raciocínio intuitivo, indutivo (GODOY, 1995, p.58) e dedutivo para, a partir da redução (acentuando, separando, focalizando, descartando e organizando) e apresentação (utilizando matrizes, tabelas, quadros, figuras, gráficos etc) dos dados pesquisados (MILES; HUBERMAN, 1994 apud YIN, 2010), buscar-se evidências, das quais foram extraídas verificações, inferências e conclusões.

Como a amostra das entrevistas era quantitativamente reduzida, evitou-se a utilização significativa de tratamento e análise estatística dos questionários. Essa técnica foi utilizada somente para calcular os índices de atendimento aos requisitos e, de forma complementar, na análise das respostas, com uma ferramenta *web* de nuvem de *tags*. Nesse caso se submeteu o texto das transcrições a um gerador *web* de nuvem de *tags* (WORDLE, 2012), onde se obtém uma representação gráfica em que as palavras com maior frequência recebem uma dimensão que busca representar, de maneira visual e proporcional, essa frequência de ocorrência no texto processado. O objetivo é identificar, de forma visual e rápida, tópicos de potencial importância no discurso.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE ESTUDO

A seguir, serão abordados alguns fatores que constituem limitação deste estudo de caso que poderiam ter interferido na interpretação da realidade pesquisada. Alguns fatores são inerentes aos métodos de coleta escolhidos outros se relacionam especificamente ao contexto deste estudo de caso.

Segundo Yin (2010) as entrevistas podem apresentar pontos fracos como parcialidade na elaboração das questões, nas respostas dos entrevistados e eventualmente na transcrição. Além disso, o autor alerta que pode ocorrer aquilo que chama de “reflexividade”, o fato de o entrevistado fornecer ao entrevistador aquilo que ele quer ouvir.

A condição de observador participante do pesquisador, durante o período em que foi servidor na instituição, pode ter gerado algum grau de parcialidade na interpretação e análise dos dados, mesmo com a busca do autor pela postura mais isenta e técnica possível (YIN, 2010).

Embora se acredite que o questionário e as entrevistas obtiveram um grau satisfatório de precisão, percebeu-se, durante as entrevistas com os diretores, que seria interessante, em uma próxima oportunidade, estendê-los a outros setores, além das diretorias pesquisadas, para que se obtivesse uma visão mais nítida e completa dos requisitos de negócio da instituição. Um exemplo é o caso do Gabinete de Consultoria Legislativa, da Comissão Permanente de Licitações (CPL) e da Procuradoria, embora não sejam diretorias, são setores vinculados diretamente a superintendências e a própria Mesa Diretora da Casa. Também seria interessante consultar as Coordenadorias Parlamentares a fim de obter uma leitura mais direta dos requisitos e particularidades dos gabinetes parlamentares, principalmente no que tange ao fluxo de captação e encaminhamento de demandas sociais nos gabinetes.

No que tange as entrevistas com os diretores, cabe também ressaltar que foi um desafio à parte extrair requisitos e indicadores de satisfação objetivos, partindo-se das respostas de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com entrevistas em profundidade semi-estruturadas. Entretanto, julgou-se que o ganho obtido permitindo que os entrevistados manifestassem sua opinião com razoável liberdade foi maior do que conduzi-lo a respostas padronizadas que facilitassem a tabulação dos dados.

Como se relatou durante essa pesquisa, não se identificou um planejamento estratégico formal na instituição, onde tenham definidos formalmente a missão, visão, valores, objetivos estratégicos e processos-chave da instituição. Como alguns desses itens foram essenciais para o alinhamento proposto na construção do mapa estratégico de TI, o autor teve de construí-los da melhor forma possível, guardadas as restrições de tempo inerentes ao trabalho desenvolvido. No futuro, com a eventual realização de um programa de planejamento estratégico na instituição, esses itens podem ser revistos e o mapa adaptado.

Embora caiba ao pesquisador a responsabilidade de levantar eventuais limitações do método, convém salientar que muitas dessas questões são inerentes ao estudo de caso, como é o caso da parcialidade. Becker (1994 apud BONI; QUARESMA, 2005) faz questão de desmistificar o caráter de neutralidade do

pesquisador perante a sua pesquisa já no momento da escolha do objeto a ser pesquisado, pois essa escolha reflete preocupações científicas pessoais do pesquisador, que seleciona os fatos a serem coletados, bem como a forma de recolhê-los.

Dessa forma, acredita-se que as questões levantadas, mesmo devendo ser consideradas à luz da pesquisa científica, não representam risco significativo ao resultado do trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 INICIATIVAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA OU GESTÃO ESTRATÉGICA NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA

Através da pesquisa documental, tentou-se identificar nos registros disponíveis da história administrativa da Casa, iniciativas relacionadas, mesmo que de forma tímida, às ações de governança corporativa ou gestão estratégica. De forma complementar, foram realizadas entrevistas em profundidade, não estruturadas, com pessoas que participaram ativamente dessas iniciativas, inclusive desempenhando o papel de coordenadores dos projetos. Como resultado desse esforço, foram mapeadas três iniciativas que são descritas a seguir:

4.1.1 O Programa de Qualidade e Produtividade da Assembleia Legislativa - 1992

Conforme trabalho desenvolvido por Fernandes (1995), em 1991, a Assembleia Legislativa, influenciada pelos “programas de qualidade total” em voga naquele momento, decide mudar a imagem do Legislativo através do aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados à sociedade através da criação do seu próprio programa de qualidade total denominado Programa de Qualidade e Produtividade.

Alguns dos princípios do gerenciamento da qualidade total naquele momento eram: foco no cliente, processo de melhoria contínua, envolvimento e participação de todos os interessados (funcionários, clientes, fornecedores e parceiros), planejamento a longo prazo e abordagem sistêmica. Percebe-se grande sinergia desses princípios com aqueles que hoje norteiam a governança corporativa e o planejamento estratégico.

Para realizar o diagnóstico inicial e disparar o processo de implantação do programa, foi contratado um serviço de consultoria em janeiro de 1992, que estruturou o processo em 5 etapas assim distribuídas: Fase de Diagnósticos, Sensibilização e Treinamento, Montagem da Estrutura ou Comitê Interno de Qualidade (CIQ), Desenvolvimento de Projetos, Tentativa de Consolidação do Programa.

O CIQ, instituído pela Resolução de Mesa Nº 314/93, foi a estrutura organizacional vinculada diretamente à Mesa Diretora da Assembleia (órgão máximo de deliberação), criada para a operacionalização do programa, através das ações de seus subcomitês: Planejamento, Rotinas, RH e Comunicação.

Apesar de algumas iniciativas desenvolvidas pelo comitê nos anos de 1992 e 1993, em Junho de 1993 a consultoria finaliza seus trabalhos e se afasta, acarretando, juntamente com outros fatores, a “generalizada estagnação do programa” (FERNANDES, 1995). Fracassa a etapa de consolidação do programa.

Segundo o autor, um dos motivos desse fracasso seria, além da configuração improdutiva do CIQ, do distanciamento da área legislativa, a falta de definição por parte dos subcomitês de um plano que abordasse:

- a) um desenho da cadeia de clientes-fornecedores e a identificação dos processos críticos existentes e oportunidades de melhorias;
- b) a partir da etapa anterior, estabelecer as prioridades;
- c) a partir das prioridades, identificar os indicadores;

4.1.2 Reestruturação Organizacional da Assembleia Legislativa – 2001 a 2003

A partir de Junho de 2001 tem início um programa de reestruturação organizacional da Assembleia Legislativa (RIO GRANDE DO SUL, 2003) segmentado em duas etapas: diagnóstico da organização e o estabelecimento de um plano de ação ou planejamento estratégico.

Esse programa objetivava sanar falhas de uma estrutura cujo projeto datava do ano de 1967. Entre essas deficiências, destacavam-se:

- a) havia falta de clareza na definição e sobreposição das atribuições das estruturas funcionais;
- b) carência de novos serviços e tecnologias;
- c) falta de visão sistêmica da instituição;
- d) estruturas e espaços físicos inadequados;
- e) falta de canais de comunicação com a sociedade;
- f) a estrutura organizacional privilegiava as atividades meio em detrimento das atividades fim.

Diagnosticados os problemas, partiu-se para a elaboração de um plano de ação que visava:

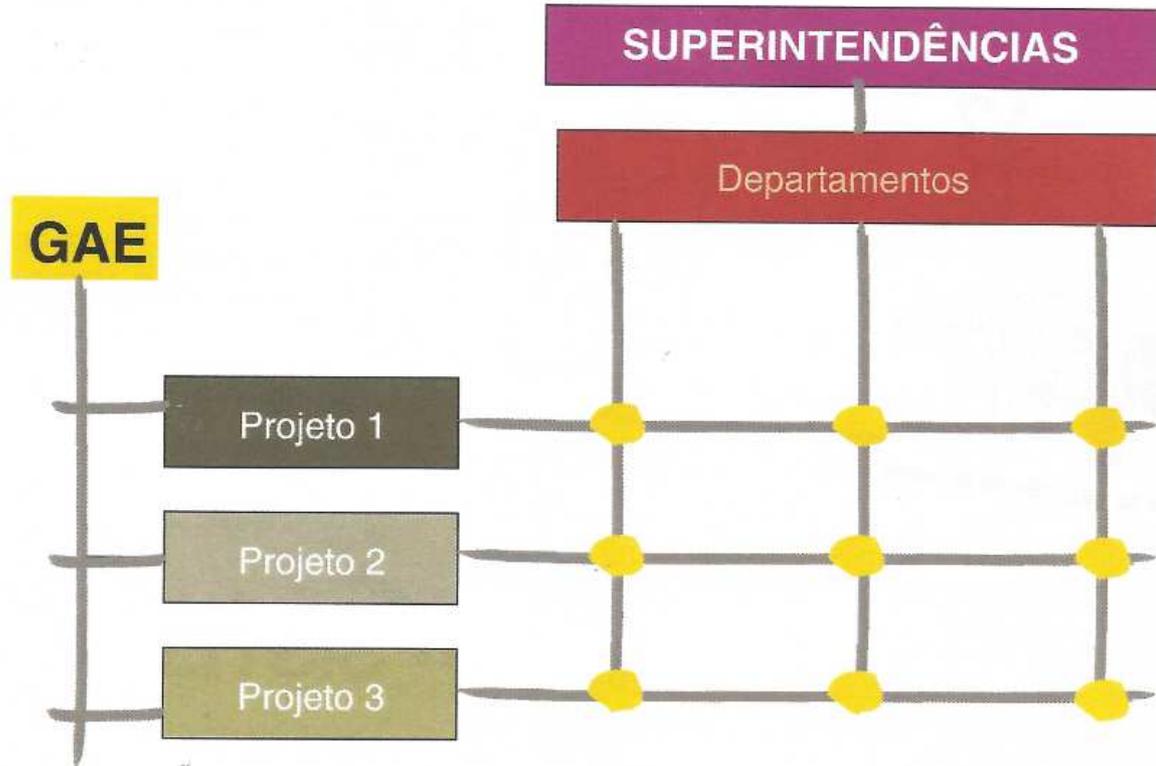
- a) redesenho da estrutura administrativa;
- b) divisão e compartilhamento de decisões;
- c) foco no cliente interno e externo;
- d) reestruturação administrativa com foco no suporte às atividades parlamentares;
- e) criação de canais diretos para relacionamento com a sociedade;
- f) incorporação de novos serviços e tecnologias à estrutura da Casa;
- g) motivação e qualificação funcional e gerencial do quadro de servidores;
- h) estabelecimento de política de gestão de pessoas;
- i) reforma, reestruturação e modificação do leiaute dos espaços físicos.

Boa parte desses objetivos foi alcançada através da criação de uma nova estrutura organizacional refletida em um novo organograma para a Casa. Essa nova estrutura priorizava a área legislativa transformando o Gabinete de Assessoramento Legislativo em uma Superintendência Legislativa responsável por dirigir e coordenar todas as atividades legislativas. Também foi criada a Superintendência de Comunicação Social com a atribuição de divulgar o legislativo e intensificar o relacionamento com a sociedade. As demais áreas administrativas e serviços de apoio foram abrigados sob a nova Superintendência Administrativa e Financeira. Os servidores foram realocados na nova estrutura, sem a criação de novos cargos.

Do ponto de vista do planejamento estratégico, a ação mais importante talvez tenha sido a criação do Gabinete de Assessoramento Estratégico (GAE), vinculado diretamente à mesa diretora. A missão do GAE se desdobrava nos níveis:

- a) estratégico, através de um planejamento estratégico refletindo a visão institucional da mesa diretora;
- b) tático, em parceria com as superintendências visando difundir uma visão sistêmica da instituição;
- c) operacional, em parceria direta com os departamentos, atuando como parceiro, facilitador e órgão decisor, garantindo, dessa forma, através de uma atuação transversal às estruturas funcionais da Casa, a consecução de projetos críticos (vide figura abaixo).

Figura 10 - Atuação transversal do GAE



Fonte: Rio Grande do Sul (2003, p.10).

Posteriormente essa estrutura (GAE) foi fundida ao já obsoleto Comitê Interno de Qualidade (CIQ) através da resolução de mesa 512/2003. Com o encerramento dessa gestão em 2003, dá-se início a um processo de estagnação e esvaziamento do CIQ/GAE, agravado pela evasão dos servidores.

Com uma nova reestruturação organizacional executada em 2008, o CIQ/GAE passa a receber a denominação de Gabinete de Planejamento Estratégico de Qualidade, recebendo as seguintes atribuições, conforme o art. 18 da Resolução nº 3.030/08:

Ao Gabinete de Planejamento Estratégico de Qualidade compete desenvolver atividades de planejamento e viabilizar projetos que visem ao desenvolvimento institucional da Assembleia Legislativa, além das atividades que lhes foram atribuídas pela Resolução de Mesa nº 314, de 16 de março de 1993.

Hoje o Gabinete de Planejamento Estratégico de Qualidade é uma mera estrutura figurativa no organograma da Casa, praticamente sem componentes e completamente destituído da sua função estratégica.

4.1.3 MGA (Modernizando a Gestão da Assembleia Legislativa) - 2010

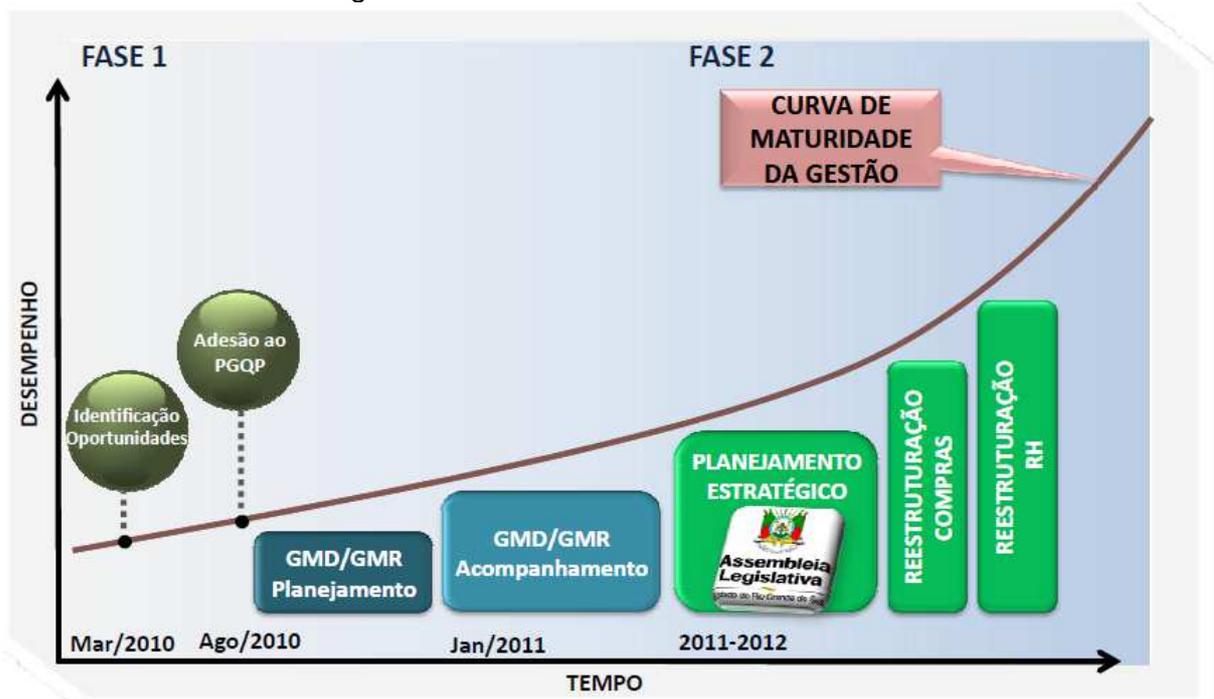
No dia 11/08/2010, o então presidente da Assembleia Legislativa, Dep. Giovani Cherini, firma convênio com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) com o objetivo de modernizar o modelo de gestão do parlamento gaúcho através do projeto denominado “Modernizando a Gestão da Assembleia Legislativa” ou MGA. O programa tinha como meta inicial, a redução de despesas na ordem de R\$ 3,5 milhões durante os catorze meses de vigência do convênio. Na ocasião, o presidente Cherini acrescentou: “além de diminuir despesas, a intenção é aumentar a efetividade e o controle, através da integração de todos os setores mediante a informatização” (PAULITSCH, 2010).

Na cerimônia de assinatura o então secretário executivo do PGQP, Sr Luiz Ildebrando Pierry, declara: “esta é uma primeira etapa; o prosseguimento dado ao processo é que garantirá a construção de uma cultura de planejamento estratégico no Parlamento gaúcho, com foco no trabalho parlamentar e expectativas do cidadão” (PAULITSCH, 2010). Essa declaração, por si só, já constituía um alerta a respeito do sucesso do convênio. Como estava sendo planejada esta continuidade? Quais as estratégias concretas para garantir o processo de mudança da cultura organizacional para além dos 14 meses do convênio?

O projeto definiu duas linhas de ação: Gestão Matricial de Despesas (GMD), com o objetivo de reduzir despesas através do aperfeiçoamento da gestão dos contratos, e Gestão Matricial de Receitas (GMR) que buscava elencar fontes alternativas de receita.

Conforme se observa na figura abaixo, o objetivo imediato do programa era reduzir despesas e ampliar receitas. Não houve um diagnóstico organizacional mais profundo, nem a formalização e a difusão apropriada da missão, visão, valores e objetivos estratégicos da instituição. Ao que parece, segundo a figura abaixo, essas etapas estariam contidas na “Fase 2” do programa, que seria iniciada pelo Planejamento e estava programada para ocorrer nos anos de 2011 e 2012.

Figura 11 - Curva de Maturidade da Gestão



Fonte: Passos (2010).

No relatório de apresentação dos resultados, publicado em dezembro de 2010 (PASSOS, 2010), era informado que em apenas 4 meses já havia se alcançado R\$ 2,7 milhões dos R\$ 3,5 de economia previstos de resultado final para os 14 meses do convênio. Entretanto, os cálculos utilizados para levantamento desses valores não refutavam de forma inequívoca a possibilidade de que boa parte desse resultado fosse atribuível a um decréscimo natural e sazonal das despesas neste período do ano, ocasionado pelo período eleitoral.

Com a entrada da nova gestão administrativa da Casa em Fevereiro de 2011, o projeto parece ter sido condenado ao ostracismo e a “Fase 2”, que contemplaria o planejamento estratégico, nunca chegou a ocorrer.

4.1.4 Análise das Iniciativas de Governança Corporativa

Avaliando-se as iniciativas pesquisadas constata-se que foram alcançados alguns resultados específicos, entretanto, em termos de governança corporativa e gestão estratégica, percebe-se claramente uma fraqueza comum a todas elas: a falta de continuidade, persistência.

A história dessas iniciativas mostra que a perda de patrocinadores ocasionada pela falta de continuidade administrativa não permitiu a conclusão do

processo de incorporação à cultura da organização, dos conceitos e práticas avançadas de gestão, mesmo com a permanência de estruturas organizacionais criadas para essa finalidade.

A Casa investiu em todas essas iniciativas quantidade razoável de recursos, sejam eles financeiros ou em termos de esforço de direcionamento das equipes envolvidas nos programas. O abandono dessas iniciativas antes do processo de consolidação impediu a incorporação da governança corporativa à cultura da instituição, reduzindo ainda mais o retorno desse investimento e impedindo a construção de um processo de planejamento estratégico perene e consistente. Isso se torna evidente pelo fato das duas iniciativas que sucederam a primeira terem partido praticamente do zero, sem aproveitar o efeito sinérgico da sua antecessora, que deveria tê-la alçado a um novo patamar de partida, com novas etapas a serem vencidas, em um terreno fértil em termos de receptividade cultural da instituição.

Além desse prejuízo mais óbvio vislumbra-se outro, não tão evidente, mas perceptível nas entrevistas realizadas e que se insinua pela instituição comprometendo o sucesso de futuras iniciativas: O histórico de abandono dessas iniciativas e dos problemas de continuidade administrativa da instituição está presente entre os servidores do quadro efetivo. Esse histórico predispõe a um clima institucionalizado de ceticismo extremamente desfavorável para novas iniciativas, especialmente se considerado o fato de que o comprometimento desses servidores é fundamental, pois são eles que operacionalizam praticamente toda a estrutura administrativa da Assembleia Legislativa.

Ora, diante da pesquisa realizada, percebe-se atualmente na instituição um estágio ainda rudimentar no que tange a um ideal de planejamento estratégico e governança corporativa. Infelizmente, na pesquisa não se verificou em nenhuma das iniciativas ou mesmo na sua soma, a conclusão com sucesso de todas as etapas básicas de um planejamento estratégico: diagnóstico organizacional, definição de missão, visão, valores e objetivos estratégicos, consolidação, monitoramento e gestão do planejamento.

Frente aos resultados da pesquisa, conclui-se que a cultura organizacional da instituição apresenta um baixo grau de receptividade em relação às iniciativas de governança ou gestão estratégica, onde, como na maioria das casas legislativas, mesmo em questões administrativas, sobressai-se a dimensão político-cultural sobre a dimensão técnico-operacional (FERNANDES, 1995).

Entende-se neste contexto, por definição de “cultura organizacional” o conceito publicado no portal “RH Portal”, especializado em artigos sobre recursos humanos:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização (O QUE É..., 2008).

Essa situação deve-se basicamente à falta de condições ou mecanismos que garantam o patrocínio e comprometimento da alta administração com projetos de média e longa duração, tipicamente necessários para a implementação com sucesso de governança corporativa, planejamento estratégico e o próprio processo de mudança da cultura organizacional.

Os autores alertam sobre a importância da cultura organizacional no processo de planejamento estratégico. Deve-se estabelecer uma agenda de mudanças para a cultura organizacional de forma que ela passe a refletir a estratégia da organização. Os ativos intangíveis não geram valor se trabalhados isoladamente (KAPLAN: NORTON, 2004, p.205) é necessário a construção de um programa que contemple o aprimoramento de todos os ativos intangíveis da organização (capitais humano, da informação e organizacional) de forma integrada.

Kaplan e Norton (2004, p.266) reforçam veementemente que cada investimento em software deve ser acompanhado de mudanças organizacionais significativas e pelo desenvolvimento de novas competências em capital humano. Investimento massivo em software, sem contrapartida na cultura organizacional pode resultar em desperdício, pois as organizações são capazes de absorver um número limitado de mudanças a cada período de tempo, característica que deve ser mais acentuada ainda no serviço público. Investimentos em software devem estar ligados a programas de gestão de mudança. Muitas implantações de sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) dispendiosos não alcançaram os resultados previstos por que desconsideraram essa questão.

4.2 INICIATIVAS DE GOVERNANÇA DE TI NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA

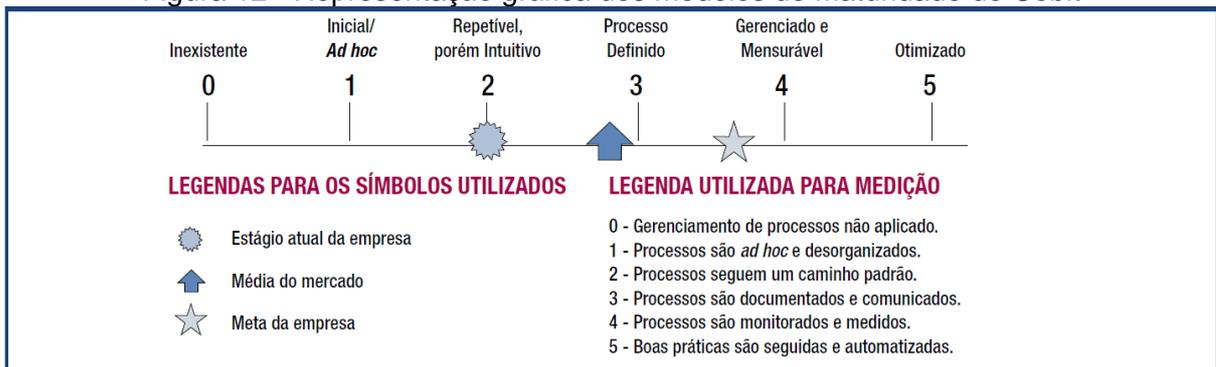
No decorrer dos últimos sete anos, o DTI, através da iniciativa dos seus analistas, tem empregado esforços no sentido de evoluir as técnicas de gestão do departamento. Nessa trajetória, merecem destaque as seguintes iniciativas, listadas abaixo, em ordem cronológica aproximada:

- a) lançamento do Plano Diretor da Tecnologia da Informação em 2006, prevendo investimentos anuais em infraestrutura de TI e serviços para o período entre 2007-2011. Também foi gerada uma minuta atualizada, contemplando desenvolvimento de sistemas e estendendo a abrangência até 2015;
- b) publicação da Resolução de Mesa nº 839/2008 que normatiza o uso dos recursos de TI na Assembleia Legislativa;
- c) capacitação em ITIL para analistas do DTI;
- d) criação do *Service Desk* do DTI, estabelecido como ponto único de entrada para todos os atendimentos relacionados aos serviços do departamento. O *service desk* ou central de serviços do DTI busca adesão aos princípios do ITIL, utilizando como ferramenta de controle e acompanhamento dos chamados o aplicativo *Request Tracker*;
- e) também houve avanço na gestão do conhecimento, através da criação de uma base centralizada de conhecimento para o departamento. Essa base passa a conter procedimentos, diagramas, manuais, tutoriais, enfim todo tipo de conhecimento gerado e usado para suportar o atendimento ao usuário e a operação do departamento. Utiliza-se a plataforma wiki para hospedar esse conhecimento em diversos tipos de mídia: vídeo, texto, imagens;
- f) reformulação física do modelo de *service desk*, que passa a prestar atendimento centralizado nos três níveis (1, 2 - local e remoto, e nível 3), para os serviços prestados no DTI;
- g) na área de desenvolvimento houve capacitação da equipe em *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* para adesão às melhores práticas no desenvolvimento de sistemas. Também foi realizado treinamento em técnicas de métrica de software, mais especificamente em pontos de

função, visando à adoção de um modelo de desenvolvimento voltado para fábrica de software, com maior capacidade de entrega que o modelo atualmente vigente;

- h) aperfeiçoamento das técnicas de gestão de projetos, buscando adesão aos princípios PMBOK. É utilizado o aplicativo DotProject como plataforma de gestão em conjunto com ferramentas de BI (*Business Intelligence*) como cubos (técnica de *datawarehouse*). Essas ferramentas possibilitaram a geração de relatórios e gráficos gerenciais que permitem acompanhar como estão sendo empregados os esforços do departamento no desenvolvimento dos seus projetos;
- i) os cubos passam a abranger a base de dados do *Request Tracker* e os relatórios e gráficos gerenciais passam a contemplar os recursos, basicamente o tempo, investido no atendimento aos incidentes. A partir desse momento, torna-se possível acompanhar de forma bastante abrangente, onde estão sendo investidos os esforços de todo o Departamento;
- j) as iniciativas anteriores, somadas a outras como a seleção de fornecedores e a gestão de contratos terceirizados esboçam um direcionamento claro ao Cobit, registrando um avanço nítido nos domínios Planejar e Organizar, Adquirir e Implementar, Entregar e Suportar. Uma avaliação superficial, em relação aos níveis de maturidade do Cobit 4.1 (figura abaixo) posicionaria a instituição na média do mercado, ou seja, próxima ao nível 3 – Processo Definido: “Procedimentos foram padronizados, documentados e comunicados através de treinamento. É mandatário que esses processos sejam seguidos; no entanto, possivelmente desvios não serão detectados. Os procedimentos não são sofisticados mas existe a formalização das práticas existentes” (ITGI, 2007, p.21).

Figura 12 - Representação gráfica dos modelos de Maturidade do Cobit



Fonte: ITGI (2007, p.20).

4.2.1 Análise das Iniciativas de Governança de TI

Essas iniciativas resultaram em uma visão mais clara da gestão do departamento, permitindo acompanhar onde estão sendo empregados seus esforços e investimentos. Mas uma questão de grande importância ainda aflige o departamento e seus gestores: a TI, como departamento de apoio e suporte, somente consegue gerar e demonstrar valor na medida em que se alinha à estratégia de negócios da organização. Como então alinhar os esforços e investimentos de TI se ainda não existe um planejamento estratégico formal da instituição e a consequente definição clara dos objetivos estratégicos de negócio?

Dessa forma, o DTI ainda carece de uma ferramenta que permita demonstrar à alta administração onde estão sendo investidos os seus recursos, qual é o status de seu portfólio de serviços em relação aos processos-chave da instituição. Uma ferramenta que apresentasse essa informação de maneira clara, consolidada e acessível aos executivos, possibilitaria uma negociação mais clara com a direção da Casa. Assim, como resultado, obter-se-ia um processo decisório de planejamento e priorização dos investimentos em TI, construído de forma mais compartilhada, integrada e transparente, com maiores chances de sucesso, tanto na perspectiva de redução de riscos ao negócio como na perspectiva de resultados satisfatórios dos investimentos em TI.

Além disso, o mapa estratégico de TI poderia auxiliar no avanço em relação às boas práticas do domínio “Monitorar e Avaliar” do Cobit, em especial no quesito de alinhamento a estratégia de negócios.

Resumindo, o DTI vem evoluindo em ritmos distintos em vários aspectos da governança de TI, entretanto, existe uma carência nítida em instrumentos que facilitem o alinhamento estratégico e a negociação de prioridades e investimentos dentro do fluxo decisório da Casa.

4.3 A RELEVÂNCIA DE UM MAPA ESTRATÉGICO DE TI PARA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA

Considerando a revisão teórica realizada, em especial o capítulo “Governança de TI”, e a análise das iniciativas de governança de TI realizadas na Casa, percebe-se claramente que o mapa estratégico de TI possui grande potencial para auxiliar o DTI a alinhar seus esforços e investimentos à estratégia de negócios da instituição.

As características culturais da instituição não seriam um impedimento, pois a implementação do mapa estratégico de TI dependeria exclusivamente do comprometimento interno do departamento. Seria um instrumento auxiliar, levado para a mesa de negociação do fluxo decisório da instituição. Esse mapa exigiria um posicionamento claro da alta administração quanto ao direcionamento estratégico do departamento a cada troca anual de gestão da Casa, tendo como efeito colateral a disseminação, a partir da TI, da importância de um programa de planejamento estratégico e sua relação direta com os resultados alcançados.

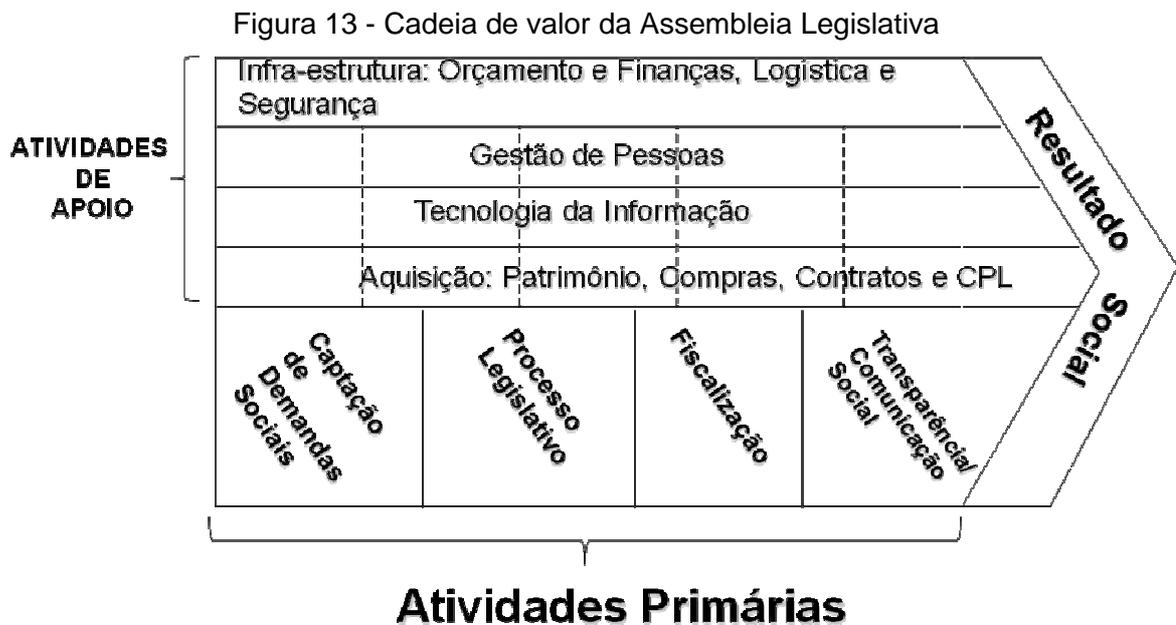
Além disso, o mapa estratégico da TI serviria como ferramenta de transparência frente a todos os departamentos da Casa sobre como estão sendo investidos os recursos do DTI. Internamente, essa ferramenta também comunicaria à equipe de TI as prioridades de negócio da instituição e as respectivas ações operacionais esperadas, **estabelecendo, de forma visual, a conexão entre a estratégia e a operação, através do portfólio de TI.**

4.4 IDENTIFICANDO OS MACROPROCESSOS-CHAVE PARA A INSTITUIÇÃO

Antes de partir para a construção de um modelo de mapa estratégico de TI para a Assembleia é necessário definir os macroprocessos-chave para a instituição. Uma vez definidos eles serão transpostos para a perspectiva interna ou de processos do mapa estratégico proposto.

Para definir os macroprocessos-chave da instituição será utilizado o modelo da cadeia de valor de Porter (PORTER,1992, p.35) tratada em maiores detalhes no capítulo “Estratégia e a Cadeia de valor de Porter”.

Dessa forma, partindo da cadeia de valor genérica de Porter, propõe-se a seguir um modelo de cadeia de valor adaptado à Assembleia Legislativa, considerando a pesquisa documental realizada sobre as atribuições constitucionais da Assembleia Legislativa do RS (capítulo Definição da Unidade de Análise – Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul) e as entrevistas realizadas com os diretores de departamentos, em especial a entrevista com a Diretora do Departamento de Assessoramento Legislativo, responsável pela gestão do processo legislativo:



Fonte: Elaborada pelo autor, com base na cadeia de valor genérica (PORTER, 1992, p.35).

Pode-se verificar que se tentou manter a lógica do fluxo produtivo da cadeia genérica. Onde na cadeia genérica se via a “Logística de Entrada” como processo inicial das atividades primárias vê-se aqui a “Captação de Demandas Sociais” servindo de entrada ao processo legislativo. No outro extremo, onde se situava o processo de “Marketing e Vendas”, por analogia temos “Transparência e Comunicação Social” se encarregando da divulgação e publicidade dos atos do poder legislativo.

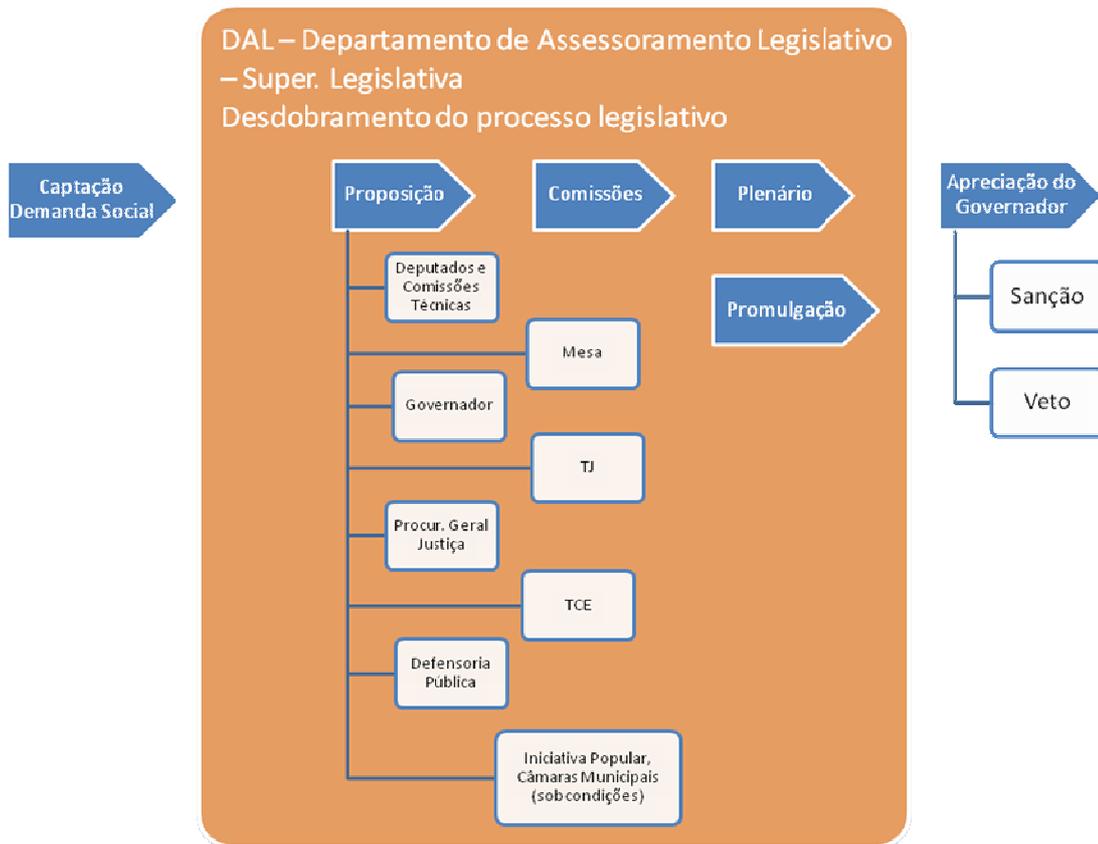
Na medida do possível, buscou-se a conciliação dessa cadeia de valor com a estrutura organizacional representada no organograma da instituição (Anexo A).

Entretanto cabe ressaltar que na definição das atividades primárias prevaleceu a perspectiva dos processos e não a funcional.

Como processo de “**Captação de Demandas Sociais**”, na abordagem desse trabalho, entende-se como o conjunto de atividades desempenhadas para prospectar e debater demandas sociais, tanto no trabalho dos gabinetes parlamentares, como nas audiências e reuniões promovidas pelas comissões técnicas da Assembleia. Como resultado desse debate, as demandas são consolidadas e podem transformar-se em proposições de lei, alimentando o processo legislativo, quando detectada uma lacuna legal, ou iniciativas de fiscalização, cobrando posicionamento da Administração do estado, quando surge a hipótese de omissão na atuação social do estado. Esse parece estar sendo conduzido de forma desintegrada, muitas vezes espontânea e ainda carece de um mapeamento claro.

O “**Processo Legislativo**”, gerido pelo Departamento de Assessoramento Legislativo e Pela Superintendência Legislativa é talvez o mais importante dos macroprocessos das atividades primárias da Assembleia e talvez por isso aquele que se encontra hoje melhor mapeado. Contempla todo o rol de atividades necessárias para a produção de leis, desde a sua gênese, a proposição, até a sua conclusão, a promulgação. Embora não seja objetivo desse trabalho, para fins didáticos, desdobrou-se na figura abaixo o processo legislativo em mais um nível de detalhamento. Convém esclarecer que a representação gráfica adotada, embora tente representar o sentido do fluxo dos processos, nem sempre será possível fazê-lo com exatidão nesse nível de detalhamento.

Figura 14 - Desdobramento do processo legislativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

A “**Fiscalização**” é outro importante processo decorrente de atribuição constitucional. Esse processo trata das atividades de fiscalizar e controlar, acompanhando a execução das ações e atos da Administração, tais como a execução orçamentária, contas, contratos, convênios, empréstimos e o cumprimento dos objetivos institucionais nas ações de governo. Boa parte dessas atividades é desempenhada pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE), órgão auxiliar e braço operacional da Assembleia nas atividades de fiscalização. Ainda que ofuscadas pela atuação independente do TCE, restam ações de fiscalização sob incumbência direta do legislativo: fiscalização e controle contábil, orçamentário, operacional e patrimonial do Estado e suas entidades através da Comissão de Finanças, Planejamento, Fiscalização e Controle; realização de Comissões Parlamentares de Inquérito, as famosas CPI; convocação de secretários de estado para esclarecimentos; e por último a prerrogativa de *impeachment* do governador em virtude de acusação de natureza política.

Percebe-se que o processo de fiscalização está diluído dentro do processo legislativo e no trabalho de comissões, fazendo-se necessário seu mapeamento e

formalização de forma mais clara, envolvendo inclusive a supervisão do Tribunal de Contas do Estado (TCE), resgatando assim a importância da Assembleia na fiscalização e controle do Estado.

A “**Transparência e Comunicação Social**” são o conjunto de atividades responsáveis por dar publicidade aos atos do poder legislativo e por realizar a sua divulgação institucional, conscientizando a sociedade a respeito do trabalho da Assembleia. A gestão desse processo é de responsabilidade da Superintendência da Comunicação Social e de Relações Institucionais.

O resultado dessa cadeia de valor deve ser então refletido em termos de ganho social e não financeiro. Esse ganho social (resultado social) se traduz em avanços para a sociedade civil organizada e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (REZENDE, 2011).

4.5 LEVANTANDO OS REQUISITOS DE NEGÓCIO E O SEU GRAU DE ATENDIMENTO

As entrevistas realizadas junto aos diretores dos Departamentos foram ferramentas essenciais no levantamento dos requisitos de negócio e da percepção do grau de atendimento a esses requisitos.

As questões de número 1 a 3 do questionário objetivavam basicamente contextualizar o entrevistado no tema a ser tratado e não serão alvo de uma análise muito aprofundada. Entretanto, nas entrevistas, durante as respostas dessas questões, alguns aspectos característicos da cultura institucional acabaram se sobressaindo. Eles merecem uma abordagem, mesmo que mínima, para que se aproveite essa oportunidade para compreender um pouco melhor a cultura organizacional.

Quando responderam à questão número um, perguntando quem seria o “cliente” da Assembleia Legislativa, a grande maioria dos onze diretores entrevistados identificou o cidadão, a sociedade gaúcha. Entretanto, quatro respostas colocaram em evidência os Deputados como clientes internos e a sociedade como externo e, uma delas inclusive cita os deputados como clientes principais e, indiretamente, através desses, o cidadão.

Essa questão causa certa preocupação quanto à formalização clara da missão da instituição, a sua divulgação institucional e o entendimento dessa missão por todos seus integrantes.

A Assembleia deve gerar valor através do resultado social que entrega para a comunidade gaúcha e, embora os deputados sejam protagonistas do processo legislativo, atividade fim da Casa, não podem ser confundidos com os consumidores finais: o cidadão gaúcho. Na concepção desse trabalho os deputados são entendidos como servidores que, juntos com os demais servidores da Assembleia, devem desempenhar os processos legislativos buscando sempre o melhor resultado social possível para o verdadeiro “cliente”, a sociedade gaúcha como um todo.

Analisando as respostas da questão número 3, que pergunta como cada Diretor acredita que seu departamento pode auxiliar a Assembleia a executar suas atribuições, verifica-se uma percepção clara das suas atribuições e da sua posição como atividade primária ou de apoio na cadeia de valor proposta para a Assembleia.

Quando perguntados sobre quais os principais requisitos/demandas a TI deveria atender para auxiliá-los no cumprimento das suas atribuições, quarta questão, verificou-se nas respostas as seguintes constatações:

- a) a grande maioria dos diretores dos departamentos acha que a maior contribuição da TI seria na automação dos processos envolvidos nas suas atividades diárias e ressaltam a importância de que essa automação seja feita de forma integrada, inclusive com sistemas externos, evitando a redundância e ocorrência de erros na entrada de dados;
- b) em dois departamentos críticos para as atividades primárias da Casa (Departamento de Assessoramento Legislativo e Departamento de Comissões Parlamentares) os diretores opinaram que além da automação dos processos seriam de grande valia ferramentas integradas de gestão e análise desses processos que disponibilizassem, em tempo real, gráficos e indicadores de desempenho;
- c) também foram citados, de forma menos intensa, como potenciais contribuições da TI o fornecimento de equipamentos de TI, suporte ao usuário, apoio na aquisição de soluções informatizadas, desenvolvimento de aplicações e portais com interfaces intuitivas, que facilitem o acesso à informação, tanto ao público interno como ao externo. Também foram

citadas como qualidades desejáveis das aplicações: conformidade legal e regimental, segurança, confiabilidade, rapidez.

A quinta questão buscou identificar os produtos e serviços do portfólio de TI utilizados pelos entrevistados para satisfazer os seus requisitos e o atual grau de satisfação em relação ao atendimento de suas expectativas.

Para permitir uma categorização adequada e posterior aproveitamento no mapa estratégico de TI focou-se na análise dos resultados relacionados às aplicações utilizadas nas atividades, rotinas e processos internos de cada departamento. Para esse estudo, não foi considerado o sistema SPI, sistema de protocolo e encaminhamento de processos da Procergs, utilizado na Casa para tramitação de processos entre departamentos.

Para agrupamento das aplicações, utilizou-se a sua classificação em transacionais, analíticas e transformacionais, conforme proposta de Kaplan e Norton (2004) detalhada no capítulo “O Mapa Estratégico de TI”. Muitas vezes foi necessário realizar o cálculo da média das respostas para definir um índice utilizável por entrevistado. Posteriormente, os dados foram agrupados em superintendências às quais os departamentos eram vinculados, necessitando novamente a consolidação pela média.

Da análise consolidada das respostas da quarta e quinta questões obteve-se o seguinte quadro:

Quadro 4 - Resumo das entrevistas dos diretores de departamentos

Superintendência		SL			SAF					SCSRI		
Dpto		DAL	DCP	DT	DOF	DGP	DL	DPCC	DSL	DJ	DP	DRPAC
Requisitos		Automação do fluxo do processo Integração Conformidade legal e regimental Alta disponibilidade Desempenho Segurança Gestão e monitoramento do processo (BPM)			Automação do fluxo processos Integração Conformidade legal e regimental Interface intuitiva Confiabilidade Segurança Regras do negócio bem mapeadas					Divulgação das ações e resultados de forma relevante com interfaces intuitivas para o cidadão Divulgação da informação integrada em contexto (texto, legislação, áudio, vídeo, notícias...) Automação do fluxo processos Integração		
Aplicações	Transformacionais											
	Analíticas											
	Transacionais	Sistema PRO, Sistema de Votação, SAT- Sistema de Acompanhamento de Taquígrafos*, DCP M505 Site Comissões			FPE, Contratos, COMAP, SAM, RHE, Sistema de Estágios, Formulários Guia Serviço, Sistema de Chamados, Sistema Cotas					Sistema de publicação das matérias (Sistema Redação de Notícias), Portal (WWW), TV AL (Web), Rádio AL (Web), Portal das Eleições, Boletim Eletrônico de Notícias (cadastro no portal), Sistema de envio de notícias (mailing automatizado), Correio, Agenda de eventos, Prêmio responsabilidade social		
Grau de Atendimento aos requisitos %		70	40	90	56	40	60	77	10	60	0	80
Avaliação Geral do DTI (escala de 0-100)		50	ND	90	75	75	55	80	60	90	95	100
Média atendimento %		66,67			48,60					46,67		
Média avaliação DTI		70,00			69,00					95,00		
*Aplicações grafadas em vermelho são de fornecedores externos												

Fonte: Elaborado pelo autor.

Avaliando esse quadro resumo, pode-se chegar a algumas conclusões:

- não foram identificadas no portfólio aplicações transformacionais e analíticas, embora essas últimas tenham sido requisitadas por departamentos envolvidos em atividades primárias da Casa;
- o maior grau de atendimento aos requisitos se encontra justamente nos departamentos que utilizam aplicações transacionais para executar as atividades primárias da Casa. Entretanto, apesar do DTI desenvolver sistemas e portais internamente, quase a totalidade dessas aplicações foram fornecidas por terceiros, com pouca ou nenhuma participação do DTI nesse processo, pois a gestão dos contratos é de responsabilidade do departamento usuário dessas aplicações. São exemplos os sistemas Controle do Processo Legislativo (PRO), Sistema de Votação (usado no plenário e comissões) e o Sistema de Acompanhamento de Taquígrafos

(SAT). Convém que se registre um alerta a respeito dessa situação, pois ela coloca o DTI em posição alheia aos processos que têm maior potencial de agregar valor ao negócio da instituição e, conseqüentemente, promover o reconhecimento pela instituição dos esforços do departamento;

- c) os índices de atendimento aos requisitos abaixo de 50% nas superintendências Administrativa e Financeira (SAF – Departamentos de Apoio) e Comunicação Social e Relações Institucionais (SCSRI) registram uma carência generalizada por aplicações transacionais que automatizem atividades repetitivas e rotineiras desses setores, atualmente desempenhadas com o auxílio de outras ferramentas, como planilhas de controle;
- d) curiosamente, a Superintendência de Comunicação Social e Relações Institucionais, que registrou a melhor avaliação geral do DTI (95), foi a que registrou o menor índice de atendimento aos seus requisitos (46,66%). Esse baixo índice é fruto do grau “0” de atendimento atribuído pelo Departamento de Publicidade, que relata não haver ferramentas automatizadas para operar as atividades específicas do departamento, que acaba improvisando com o uso de planilhas eletrônicas.

Finalmente, a última questão, aberta a considerações genéricas dos entrevistados traz à tona alguns relatos julgados relevantes:

- a) o primeiro fato de destaque foi a queixa de quatro diretores sobre o isolamento do DTI em relação aos demais departamentos. Dois deles eram diretores de departamentos críticos em relação à execução de atividades primárias da Casa. Os relatos eram muito semelhantes e versavam sobre o distanciamento do DTI em relação às suas áreas. Os entrevistados entendiam que os analistas do DTI deveriam se aproximar mais dos departamentos, buscando, através de um processo empático, compreender melhor seus requisitos;
- b) a necessidade de integração dos sistemas, citada nos requisitos, volta a aparecer nas observações dos entrevistados, que reclamam da falta de integração dos sistemas, exigindo entrada manual e duplicada de dados, acrescentando pontos de falha ao processo, que podem resultar inclusive em desconformidade legal;

- c) outra queixa presente nas entrevistas refere-se à necessidade de uso de planilhas eletrônicas como forma de suprir a ausência de aplicações transacionais que automatizariam as suas atividades repetitivas.

Realizando a análise das respostas do questionário, verifica-se que a Assembleia Legislativa ainda não completou a etapa das aplicações transacionais, a mais básica da informatização, estando muito distante ainda dos benefícios possíveis com as aplicações analíticas, e completamente privada das aplicações transformacionais, que trariam inovações capazes de alterar o modelo de negócios da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Conforme citado na metodologia, utilizou-se, de forma complementar à análise tradicional, um gerador *web* de “nuvens de palavras” para verificar as palavras mais frequentes nas transcrições das respostas das entrevistas. Essas respostas foram agrupadas por superintendência, o texto resultante foi submetido ao aplicativo Wordle (WORDLE, 2012) onde foram geradas as nuvens de *tags* correspondentes. Foi gerada ainda uma última nuvem, contendo todas as respostas dos diretores aos questionários. Nessas nuvens (apêndices C a F) pode-se verificar que as palavras em destaque correspondem às preocupações citadas nesta análise, como: integração, processos, automação, divulgação e sociedade.

Para obtenção das nuvens utilizou-se os seguintes parâmetros de configuração do aplicativo: Opção “*Languages*” - *remove numbers, make all words lower-case, remove common portuguese words*; opção “*Font*” - *Fonte: teen*; opção “*Layout*” - *maximum words : 75, rounder edges, mostly horizontal* (na nuvem geral da AL o parâmetro *maximum words* foi configurado em 100 devido a maior quantidade de palavras); opção “*Color*” - *milk paynts, a little variation*. Do resultado final foram removidas as palavras “DTI” e “assembleia” devido a sua alta frequência ser esperada no contexto e não agregar utilidade ao estudo.

4.6 ELABORANDO O MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO DE TI PARA A ASSEMBLEIA LEGISLATIVA

Vencidas as demais etapas, de posse das informações coletadas, chega o momento de construir uma proposta de modelo de mapa estratégico para o DTI.

O modelo proposto de mapa estratégico se baseia no mapa estratégico genérico de Kaplan e Norton (2004, p.11), mas não se resume a uma simples

adaptação ou transposição dele para o Departamento de Tecnologia da Informação. A proposta desse mapa estratégico, seguindo sugestão dos autores, é avaliar o grau de alinhamento estratégico da TI, através do dimensionamento do nível de prontidão dos ativos intangíveis do capital da informação em relação aos processos e objetivos estratégicos da instituição. Esse nível de prontidão é dimensionado pela extensão em que o capital da informação respalda a estratégia da organização.

O mapa foi desdobrado a partir das perspectivas superiores do mapa estratégico. Onde se via a perspectiva financeira, aqui se adotou a perspectiva social, pois como se trata de uma instituição pública do poder legislativo, seu resultado se dará em termos de ações que resultem em melhoria da qualidade de vida da sociedade gaúcha. Portanto será um resultado social e não financeiro. Da mesma forma, o “cliente” da Assembleia Legislativa será o cidadão gaúcho. O detalhamento dessas duas perspectivas será de responsabilidade do planejamento estratégico da instituição e não será abordado aqui.

Dessa forma, pode-se ter o cabeçalho do mapa expresso na imagem abaixo:

Figura 15 - Cabeçalho do Mapa Estratégico de TI

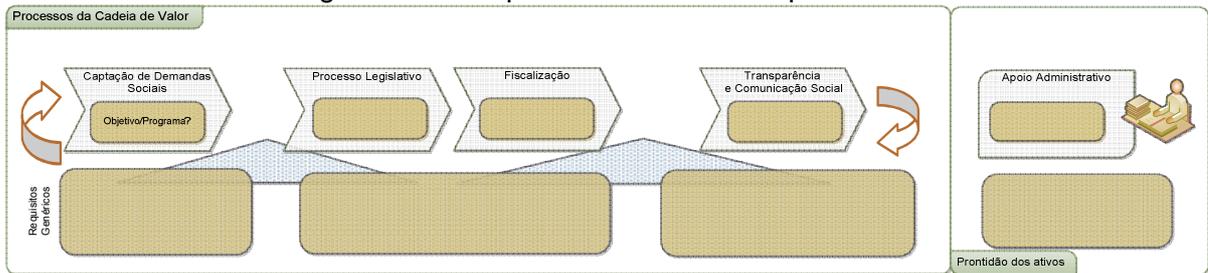


Fonte: Elaborada pelo autor.

A próxima etapa se refere a construção da perspectiva interna ou de processos. Essa etapa é crítica, pois todas as estratégias e objetivos delineados nas perspectivas de “Resultado Social” e “Cidadão” serão operacionalizados através de ações nesta perspectiva.

Essa perspectiva foi construída com os resultados obtidos no capítulo que tratou da identificação dos macroprocessos-chave da instituição definidos na cadeia de valor sugerida para a Assembleia Legislativa (Figura 12) e se trata basicamente da transposição deles para o mapa estratégico, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 16 - Perspectiva interna ou de processos



Fonte: Elaborada pelo autor.

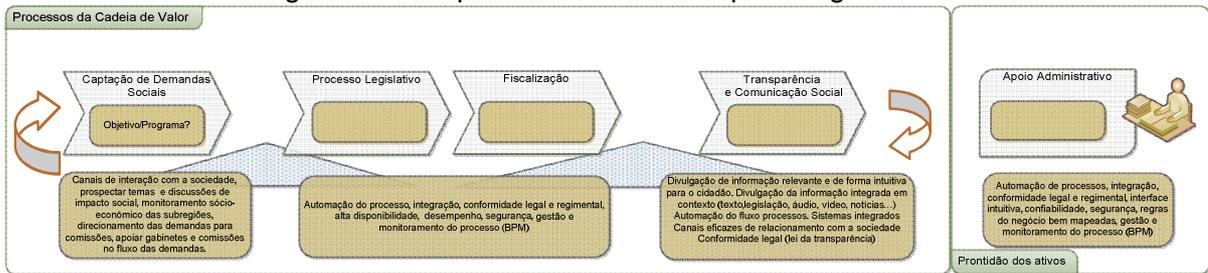
Pode-se observar que à direita das atividades primárias estão os processos de apoio, responsáveis pela prontidão dos demais ativos da instituição. Nessa perspectiva, a fim de se construir um retrato da situação, colocou-se os requisitos genéricos para o atendimento a esses processos. Esses requisitos foram definidos basicamente a partir das entrevistas com os diretores dos departamentos responsáveis pelos processos. No decorrer desse estudo verificou-se que o processo de fiscalização não está claramente mapeado e funde-se ao processo legislativo em alguns aspectos. Talvez isso ocorra devido a existência do TCE, órgão auxiliar e braço operacional no processo de fiscalização. Ainda que boa parte das atividades operacionais da fiscalização sejam conduzidas pelo TCE, esse processo é de responsabilidade da Assembleia Legislativa e deve constar nesse mapa. Assim, para efeito desse estudo os requisitos serão compartilhados entre os dois processos (legislativo e fiscalização) até que ocorra o mapeamento específico para o processo de fiscalização.

Situação semelhante ocorre com o processo de captação de demandas sociais. Esse processo é responsável pela alimentação dos demais “processos-chave” e ainda carece de um mapeamento claro.

Percebe-se uma circularidade registrada através das setas no diagrama dos processos da cadeia de valor. Essa circularidade ocorre porque esse processo é dinâmico, refletindo a dinâmica socioeconômica do estado. As leis são produzidas e atendem certas demandas que podem se alterar à medida que a sociedade altera seus costumes, por exemplo, necessitando uma nova lei ou a revisão da legislação vigente.

Uma vez acrescentados os requisitos genéricos dos processos, a perspectiva interna ficou registrada abaixo:

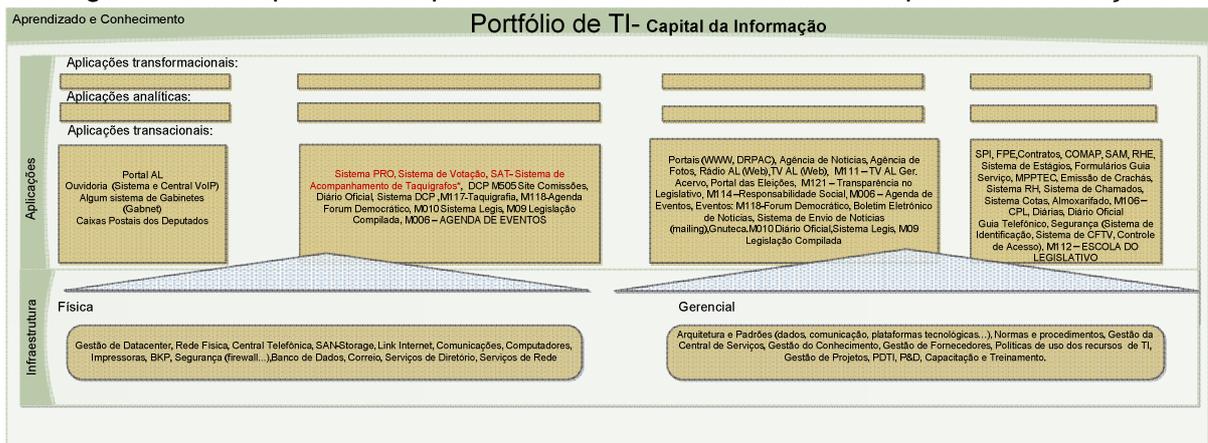
Figura 17 - Os processos e seus requisitos genéricos



Fonte: Elaborada pelo autor.

O próximo passo é a perspectiva do aprendizado e do conhecimento, formada no mapa estratégico genérico de Kaplan e Norton (2004) pelos capitais humanos, da informação e organizacional. Como o mapa estratégico é de tecnologia da informação essa perspectiva é a do capital da informação, representada pelo portfólio de TI da instituição, na figura abaixo:

Figura 18 - Perspectiva do aprendizado e do conhecimento – Capital da Informação



Fonte: Elaborada pelo autor.

A utilização da classificação em aplicações (transformacionais, analíticas e transacionais) e infraestrutura (física e gerencial) seguiu a sugestão de Kaplan e Norton (2004, Cap.9, p.255-274). As aplicações grafadas em vermelho são fornecidas por terceiros e seus contratos não são geridos ou supervisionados pelo DTI. Os triângulos representam o papel de alicerce que a infraestrutura representa para as aplicações do portfólio.

O inventário do portfólio foi composto a partir de pesquisa documental junto ao DTI e das partir das entrevistas, cujo resultado encontra-se consolidado no Quadro 4: Resumo das entrevistas dos diretores de departamentos.

Da mesma tabela, vem a informação relacionada ao grau de atendimento dos requisitos, que registra um “instantâneo” de como o portfólio de TI está alinhado aos

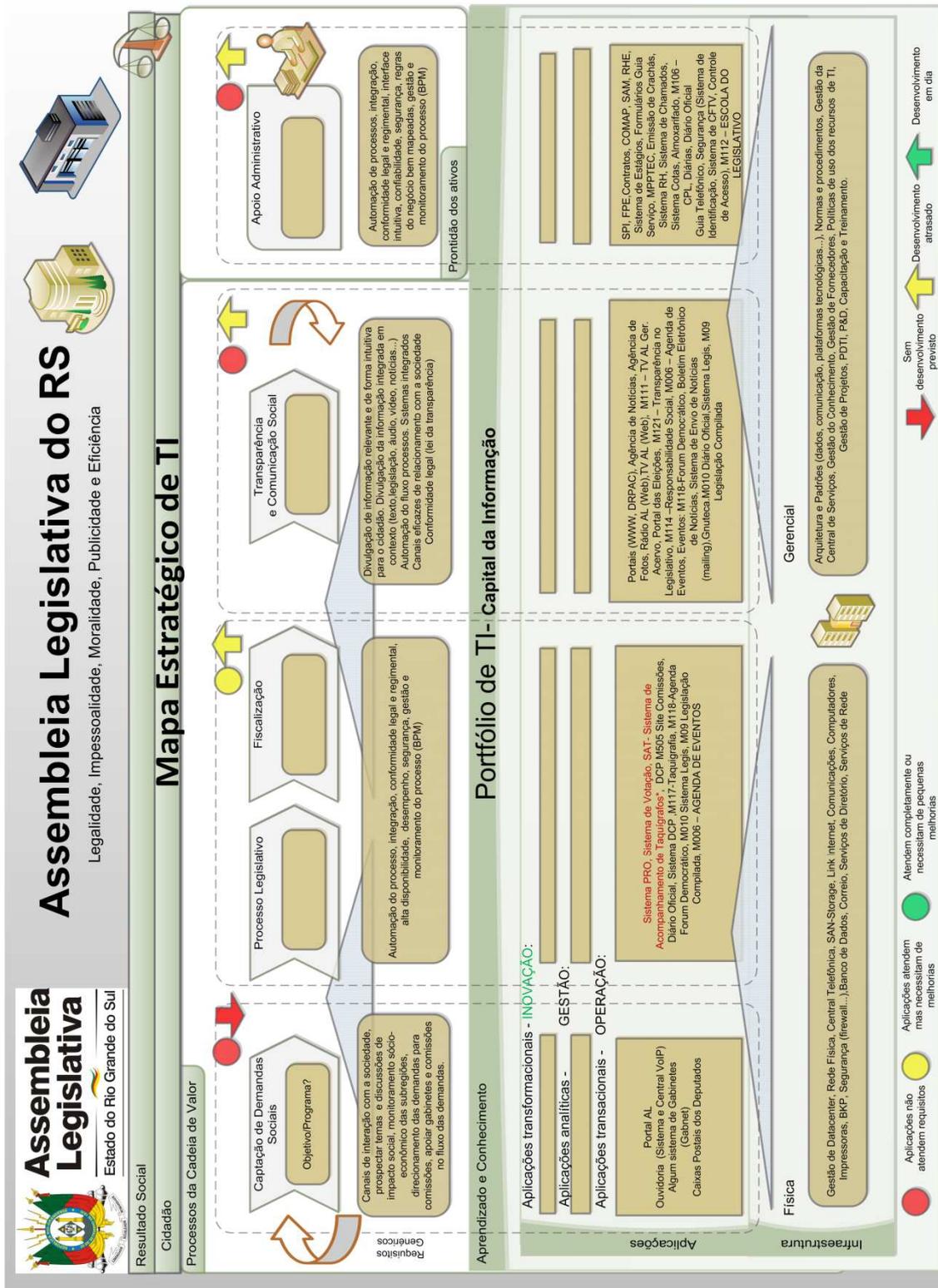
requisitos de negócio dos processos essenciais da instituição. A título de simplificação visual, optou-se por utilizar um sistema de semáforos para representar essa informação. Dessa forma, a circunferência vermelha registra um grau de atendimento inferior a 50%, a amarela acima de 50 e abaixo de 75%, e a verde, igual ou superior a 75%.

Com relação ao atendimento dos requisitos, ainda foi necessário sinalizar a existência de projetos em desenvolvimento, essa informação foi obtida mediante pesquisa junto ao DTI e representada por setas. Setas verdes orientadas para cima significam projetos em desenvolvimento dentro do prazo, setas amarelas orientadas para cima, significam projetos fora do prazo e setas vermelhas orientadas para baixo significa a ausência de projetos em desenvolvimento.

Acrescentou-se ainda uma sugestão de valores para a instituição. Na concepção do autor, os valores perseguidos pela instituição não poderiam ser outros que os princípios da administração pública definidos pela constituição federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Assim, conforme a figura abaixo, adicionando-se mais alguns complementos estéticos, chegou-se a um modelo de mapa estratégico que registra um retrato atual da instituição em termos de prontidão do capital da informação e serve como ferramenta prática a ser utilizada para o alinhamento estratégico, conforme sugerido em maiores detalhes no próximo capítulo.

Figura 19 - Modelo proposto de mapa estratégico de TI da Assembleia



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.6.1 Teste e validação parcial do modelo proposto – a demonstração de alinhamento a um objetivo estratégico utilizando o Mapa Estratégico de TI

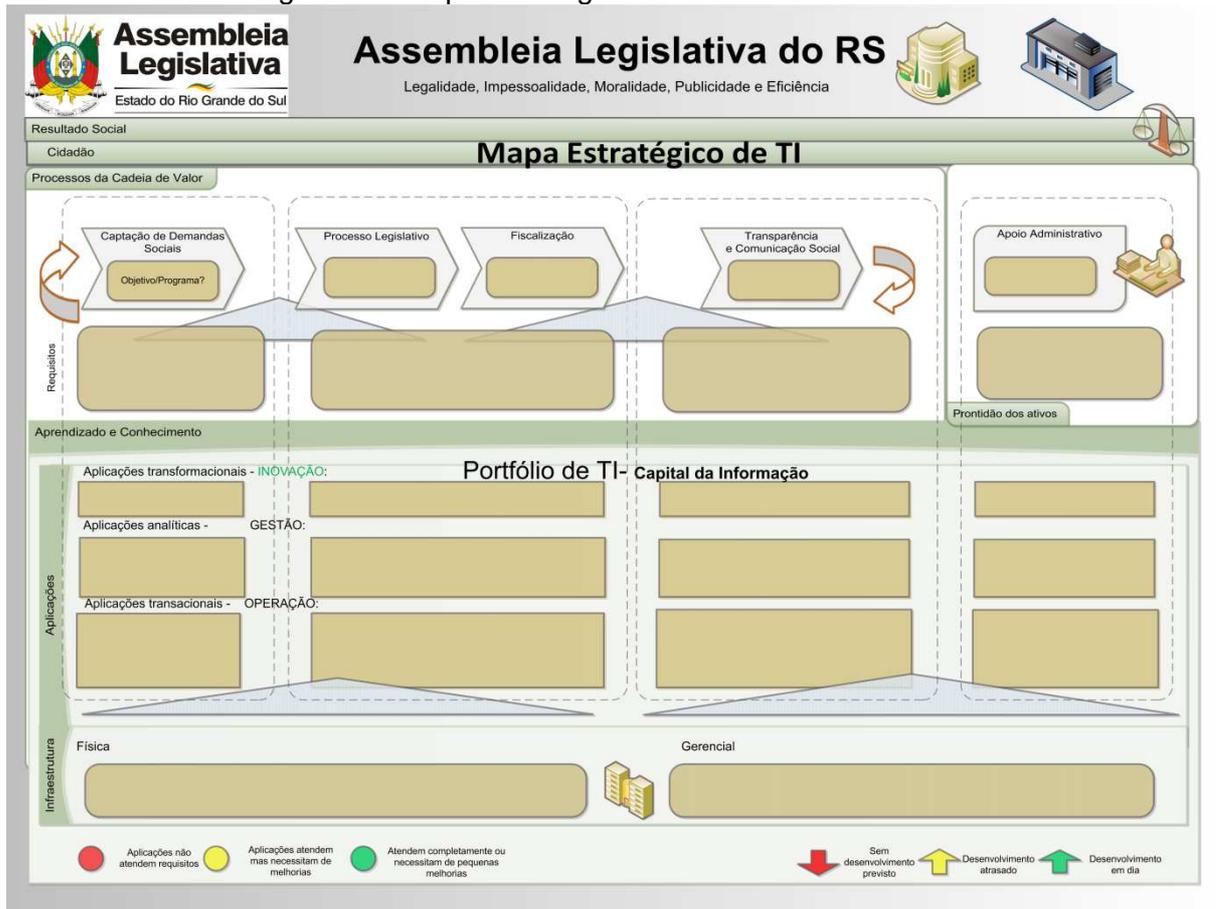
Até agora o mapa estratégico proposto trouxe um retrato estático da prontidão dos ativos de informática. Esse capítulo abordará uma sugestão de utilização dinâmica do mapa estratégico de TI para acompanhamento do alinhamento “*on the fly*”, ou seja, durante a execução da estratégia.

Na proposta sugerida, duas versões do mapa estratégico devem ser levadas ao fórum decisório dos investimentos de TI da Assembleia, no início de cada gestão: a primeira é o retrato estático da situação, apresentada no capítulo anterior. A segunda será um esqueleto em branco, onde serão registrados os objetivos estratégicos na perspectiva de processos e, a partir daí, de forma conjunta, desdobradas e interconectadas todas as ações de TI em cada camada de ativos do capital de informação, necessários para cumprir aquele objetivo. Essas ações constituirão o programa de projetos vinculados aquele objetivo dentro da TI e deverão ter a sua evolução monitorada durante o transcorrer da execução da estratégia. Esse objetivo ou programa estratégico ainda poderá ter ações em outros departamentos e o ideal seria um acompanhamento integrado de todas essas ações em toda a organização.

Como a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul ainda não possui um planejamento estratégico formalizado, será utilizado, a título de demonstração e validação parcial da ferramenta, um objetivo estratégico finalístico definido pela Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, no seu direcionamento estratégico para o período 2010-2020: **Ampliar e aprimorar a participação da sociedade nas atividades do poder legislativo** (MINAS GERAIS, 2010, p.19). O exercício é plenamente válido, pois são instituições análogas e com atribuições constitucionais praticamente idênticas.

Nesse exercício, parte-se então de um modelo em branco, conforme figura abaixo:

Figura 20 - Mapa estratégico de TI em branco - modelo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Esse objetivo será colocado então na perspectiva do cidadão, pois afeta diretamente a forma do seu relacionamento com o poder legislativo estadual.

Ora, não se pode esquecer um dos principais ganhos obtidos com o uso de mapas estratégicos que é a verificação clara da **relação causa-efeito**. Assim, para que se possa desdobrar o mapa estratégico de cima para baixo, é necessário registrar no mapa qual resultado social será obtido, uma vez que esse objetivo seja alcançado. Dessa forma, deve-se registrar na perspectiva de “Resultado Social” do mapa estratégico de TI o respectivo resultado social esperado: “Legislação de Qualidade em Sintonia com os Interesses da Sociedade” (MINAS GERAIS, 2010, p.19).

Agora, que já se tem o cabeçalho do mapa estratégico estabelecido, continua-se o desdobramento das ações, de cima para baixo. Então, nessa etapa, deve-se estabelecer as ações necessárias em nível de processos, na perspectiva Interna ou de Processos da cadeia de valor. Assim, utilizando-se mais uma vez o exemplo da Assembleia de Minas, uma das linhas de ação necessária para atingir esse objetivo

seria: **Institucionalizar procedimentos e ferramentas que favoreçam a interação da Assembleia com os cidadãos e os grupos organizados da sociedade, utilizando novas tecnologias de informação e comunicação** (MINAS GERAIS, 2010, p. 25). Esse objetivo então é colocado na perspectiva de processos, dentro do respectivo processo de “Captação de Demandas Sociais”.

O próximo passo é validar os requisitos genéricos com o objetivo de negócio, adaptando-os, se necessário.

Ora, considere-se a hipótese de que para atingir esse objetivo da perspectiva de processos a direção do Departamento de Tecnologia da Informação, juntamente com a alta administração da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul consideram necessária a implantação de um sistema de CzRM⁵ que registre, encaminhe e acompanhe o fluxo de atendimento das demandas da sociedade, contemplando demandas individuais e coletivas, através de instituições representativas da sociedade civil organizada. Essa é uma aplicação tipicamente transacional, então deve ser registrada na sua respectiva categoria do mapa estratégico de TI.

Além disso, chegou-se, de comum acordo, à conclusão de que também seria importante implementar ferramentas de BI (*business intelligence*) que atuassem sobre a base das demandas registradas, gerando relatório e gráficos gerenciais para apoiar os gestores no processo de gestão dessas demandas. Assim, é necessário registrar essa aplicação na categoria respectiva: analítica.

Levantando-se as ações necessárias dentro do DTI para implementar essas aplicações, verificou-se ser necessárias as seguintes ações na camada de infraestrutura:

- a) ampliação do *storage* para contemplar as bases de dados e servidores virtuais para BI e CzRM;
- b) aquisição de banco de dados compatível com a ferramenta CzRM;
- c) capacitação de analistas em e-Gov, CzRM e BI.

Dessa forma deve-se registrar também no mapa estratégico essas ações nas suas respectivas categorias.

⁵ Do inglês *Citizen Relationship Management*, em analogia ao CRM (*Customer Relationship Management*), trata-se da gestão do relacionamento com o cidadão nos processos de e-Gov (Governo Eletrônico).

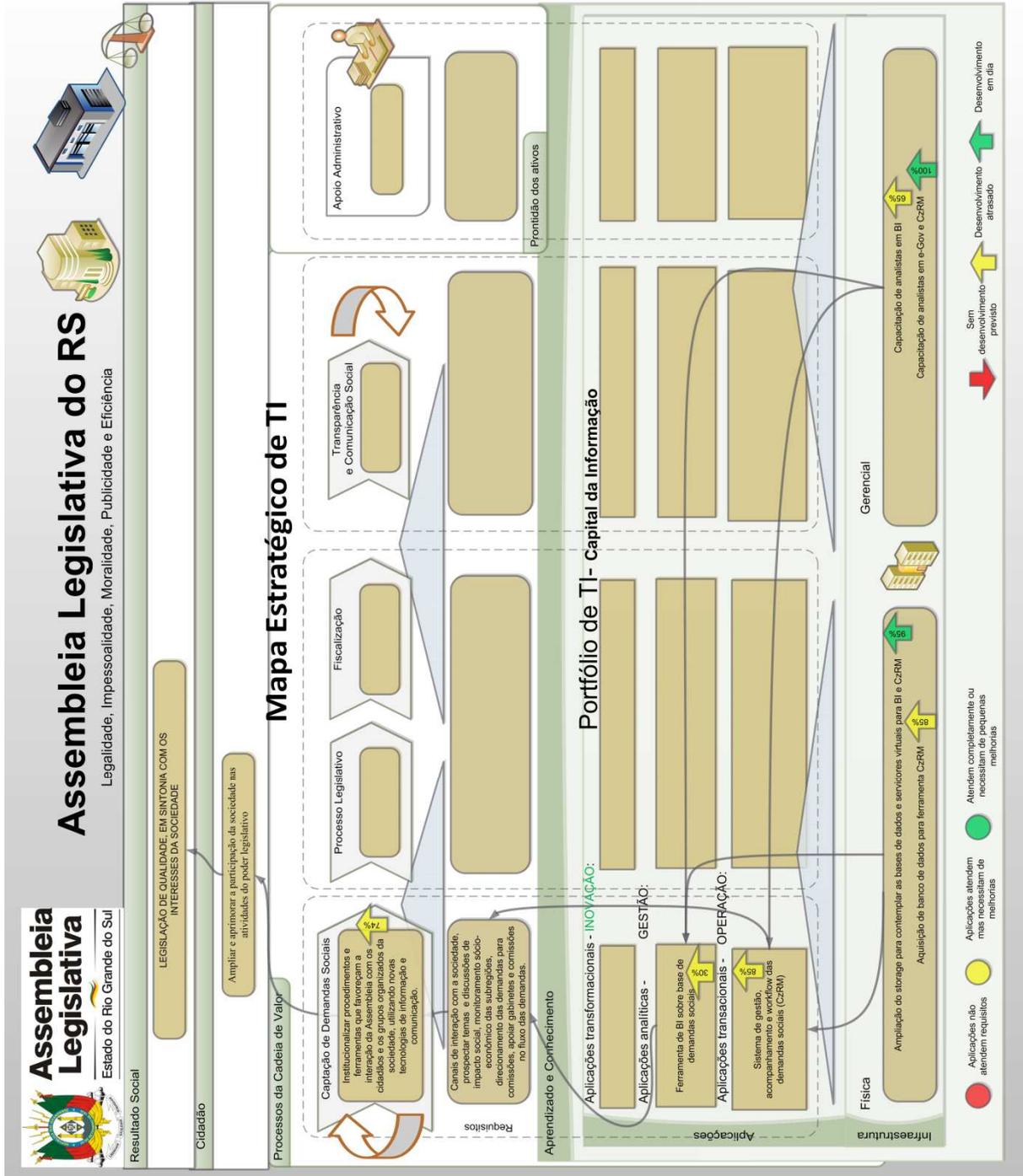
Como todas essas ações são vinculadas aquele objetivo estratégico é necessário estabelecer essa relação de dependência de forma clara no mapa estratégico, interconectando-as.

Finalmente, para que o mapa estratégico de TI torne-se uma ferramenta eficaz, é necessário que ele permita acompanhar o grau ou status de progressão de todas essas ações em tempo real. Assim, sugere-se que o mapa registre o percentual de progressão documentado na ferramenta de gestão de projetos do DTI (atualmente o DotProject) para cada um desses projetos, preferencialmente de forma automática. Assim, será possível acompanhar o progresso real das ações definidas e, caso elas fujam às expectativas de agenda e prioridade estabelecidas, será possível adotar as ações corretivas necessárias.

Suponha-se então, que se convencionou que a implementação do sistema de CzRM corresponde ao cumprimento de 80% do objetivo definido na perspectiva de processos e que a ferramenta de BI contribua com os outros 20% para completar esse objetivo.

Então, em determinado ponto da linha de tempo do acompanhamento, obtém-se a versão de simulação de uso da ferramenta, registrada na figura abaixo:

Figura 21 - Validação parcial do Mapa Estratégico de TI



Fonte: Elaborada pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desse estudo era identificar e propor uma metodologia de criação para um mapa estratégico de TI que auxiliasse no alinhamento das ações e investimentos de TI aos requisitos de negócio e objetivos estratégicos do poder legislativo estadual.

Avaliando os resultados obtidos por esse trabalho, pode-se afirmar que atingiu com sucesso os objetivos propostos, uma vez que responde às questões originalmente propostas.

Em primeiro lugar, o estudo se vale da revisão bibliográfica, da análise da cultura organizacional e do nível de maturidade em governança da instituição para validar a hipótese de que o mapa estratégico de TI significaria uma ferramenta valiosa para alinhamento dos esforços e investimentos do DTI aos objetivos de negócio da instituição.

Finalmente, esse trabalho respondeu a segunda questão, no momento em que propõe o modelo de Mapa Estratégico de TI específico para o Departamento de Tecnologia da Informação da Assembleia Legislativa, elaborado a partir do levantamento dos macroprocessos-chave para o negócio e da construção da cadeia de valor da instituição. Para a construção desse modelo também foi necessário identificar os requisitos genéricos de TI desses macroprocessos e o seu grau de atendimento através de uma pesquisa realizada junto aos demais departamentos da Casa.

Dessa forma, esse estudo chegou a um modelo que respeita as peculiaridades da instituição e atende aos seus macroprocessos-chave. Esse modelo foi validado parcialmente através de uma simulação de uso e apresenta grande potencial como ferramenta prática de alinhamento estratégico para o Departamento de Tecnologia da Informação.

Em um único diagrama, de fácil interpretação pelos altos executivos da instituição, é evidenciado o caráter sistêmico e a relação de dependência entre os objetivos estratégicos da Assembleia Legislativa e as ações necessárias no nível do capital da informação. Num rápido relance esses executivos podem avaliar o nível de prontidão do capital da informação e quais as áreas que necessitam de foco.

O diagrama representa claramente como a TI pode gerar valor para a instituição e constitui-se uma ferramenta poderosa na mesa de negociações com a

alta administração da Casa, permitindo compartilhar a responsabilidade de definir as prioridades dos investimentos e esforços do departamento.

Esse mapa estratégico de TI, também evidencia a dificuldade causada pela ausência do planejamento estratégico na instituição. Embora a falta de planejamento estratégico não seja um impeditivo ao uso do mapa estratégico de TI, torna-se um exercício extremamente árduo, principalmente a alta cúpula administrativa da Casa, preencher de maneira consistente as perspectivas mais altas desse mapa, de forma a definir a quais objetivos na perspectiva de processos da instituição a TI deverá conectar seus projetos, esforços e investimentos para agregar valor ao negócio da instituição.

Uma vez estabelecidas as prioridades, o mapa estratégico de TI assumiria fundamental importância como ferramenta de transparência, comunicando a todos os departamentos da Casa em que ações o DTI estaria atualmente envolvido e qual a sua relação com o negócio da instituição. Nesse momento a estratégia se tornaria responsabilidade coletiva. Dessa forma a TI prestaria conta de suas ações, reduzindo a possibilidade de eventuais frustrações causadas pelo fato de projetos e demandas serem preteridos em relação a outros, estrategicamente mais prioritários.

O efeito de transparência não se resume somente aos outros departamentos, pois, internamente, o mapa estratégico de TI tem a capacidade de comunicar à equipe de TI as prioridades de negócio da instituição e as respectivas ações operacionais esperadas, disseminando o pensamento estratégico e **estabelecendo, de forma visual, a conexão entre a estratégia e a operação, através do portfólio de TI.**

Como limitação do estudo ressalta-se que a pesquisa de levantamento de requisitos de TI talvez não tenha abrangido todas as áreas críticas da instituição. Assim, seria interessante estendê-la a outros setores não contemplados nesse trabalho, para que se obtivesse uma visão mais nítida e completa dos requisitos de negócio da instituição. Nessa situação encontram-se os casos do Gabinete de Consultoria Legislativa, da Comissão Permanente de Licitações (CPL) e da Procuradoria, que, embora não sejam diretorias, são setores vinculados diretamente a superintendências e a própria Mesa Diretora da Casa. Também seria interessante consultar as Coordenadorias Parlamentares a fim de obter uma leitura mais direta dos requisitos e particularidades dos gabinetes parlamentares, principalmente no

que tange ao fluxo de captação e encaminhamento de demandas sociais nos gabinetes.

Como sugestão para trabalhos futuros se coloca a hipótese de utilização prática do modelo na condução de alguns projetos e investimentos do Departamento de Tecnologia da Informação, avaliando os resultados e benefícios obtidos e comparando-os, em paralelo, com o procedimento tradicional de priorização e condução dos projetos do departamento. Outra possibilidade seria evoluir o modelo para uma versão totalmente automatizada desse mapa que se constituiria em um *dashboard* de condução do departamento em tempo real, alimentada dinamicamente pelos indicadores de evolução dos projetos, disparando automaticamente alarmes em caso de risco ao cumprimento das metas e cronogramas previamente estabelecidos. Outra frente de pesquisa nesse contexto de governança corporativa que se mostra necessária e promissora seria o estudo do processo de decisão e das estruturas decisórias dentro da Assembleia, apontando pontos críticos e sugerindo melhorias, como por exemplo, a composição de um comitê ou conselho responsável por definir prioridades em investimentos e projetos de TI.

Finalmente, cabe registrar que esse trabalho não tem a pretensão de mudar radicalmente a cultura organizacional da instituição, mas sim plantar uma semente de pensamento estratégico que talvez venha a germinar a partir do terreno fértil da TI, espalhando as suas raízes por toda a estrutura da organização de forma a potencializar os resultados obtidos com o investimento dos recursos públicos.

REFERÊNCIAS

- BERGMAN, Mike. **Leveraging Intangible Assets Using Semantic Technologies**. Postado em: 10 maio 2011 no Blog AI³ - *Adaptive Information, Adaptive Innovation, Adaptive Infrastructure*. 2011. Disponível em: <<http://www.mkbergman.com/958/leveraging-intangible-assets-using-semantic-technologies/>> Acesso em: 30 jun. 2012.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v.2, n.1 (3), p.68-80, jan./jul. 2005. Disponível em <http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf>. Acesso em: 07 maio 2012.
- BRASIL. 1988. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 11 maio 2012.
- BRASIL. 2011. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso público à informações do governo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 11 jun. 2012.
- CAMPELO, Bruno. **Ciclo da Governança de TI**. 2009. Postado em: 17 dez. 2009 no Blog Inova em Gestão. Disponível em: <<http://inovaemgestao.blogspot.com.br/2009/12/ciclo-de-governanca-de-ti.html>>. Acesso em: 14 jun. 2012.
- CLEMENTE, Fabiane. **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: alguns conceitos básicos**. Portal Administradores.com. Postado em: 5 ago. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>>. Acesso em: 17 abr. 2012.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Recomendações da CVM sobre governança corporativa. **Cartilha de Governança** [online], Rio de Janeiro, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 11 jun. 2012.
- CRUZ, Cláudio Silva da et al. **Processo de contratação de serviços de tecnologia da informação para organizações públicas**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia Secretaria de Política de Informática, 2011. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0216/216919.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2012.
- DUCLÓS, Luiz Carlos; SANTANA, Valdinei Leandro de. **Ciclo estratégico da informação: como colocar a TI no seu devido lugar**. Curitiba: Champagnat, 2009.
- FAGUNDES, Luciane. Comitê Gestor unifica decisões administrativas da 53ª Legislatura. **Agência de Notícias da ALRS** [online], Porto Alegre, 18 jan. 2012.

Disponível em:

<<http://www2.al.rs.gov.br/noticias/ExibeNoticia/tabid/5374/IdMateria/270187/language/pt-BR/Default.aspx>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão de processos e serviços**. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FERNANDES, Amarildo da C. **Gerenciamento da Qualidade Total (GQT) nos Serviços Públicos Legislativos** - o caso da Assembleia Legislativa do R.S. Projeto preliminar da Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre, 1995.

FGV-EAESP-CIA. Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (GVcia) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). **PESQUISA ANUAL DA FGV-EAESP-CIA**, 23., São Paulo, 2012.

Disponível em:

<<http://eaesp.fgvsp.br/pt/ensinoeconhecimento/centros/cia/pesquisa>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, abr. 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de serviços de tecnologia da informação, 2009**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/psti/>>. Acesso em: 22 mar.2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC).

Governança: Linha do Tempo. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. Study 13. 2001. Disponível em <<http://www.ifac.org>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

IT GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). **Board Briefing on IT Governance**. 2.ed. 2003. Disponível em:

<http://www.isaca.org/restricted/Documents/26904_Board_Briefing_final.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2012.

IT GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). **CobIT® 4.1**. 2007. Rolling Meadows, Illinois, EUA, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, Boston, MA, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos** – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUNARDI, Guilherme L. et al. Governança de TI no Brasil: uma análise dos mecanismos mais difundidos entre as empresas nacionais. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 4., Resende, out. 2007. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/31080>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI: metodologia, frameworks e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v.2, n.1, p.110-135, jan./mar. 2010. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO_GovernancaCorporativaAplicada.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2012.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. **Direcionamento estratégico**: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2010-2020. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2010. 40 p. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/a_assembleia/entenda_assembleia/direcionamento_estrategico/docs/historico_livreto.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2012.

MORAIS, Ênio Sanhudo. **Benefícios identificados com a implementação de práticas de governança de TI**: um estudo de caso. 2010. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/29738>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

O QUE é cultura organizacional. Portal RHPortal, seção Liderança e Motivação. Postado em: 1º jan. 2008. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=582qebocp#i>. Acesso em: 1º jul. 2012.

PASSOS, Rafael da Costa. **Arquivo com resultados do Programa Modernizando a Gestão da Assembleia – MGA**. 2010. Postado em: 20 dez. 2010 no Blog Modernizando a Gestão da Assembleia MGA. Disponível em: <<http://www2.al.rs.gov.br/mga/>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

PAULITSCH, Claudia. Nova Mesa Diretora do Parlamento gaúcho toma posse nesta terça-feira. **Agência de Notícias da ALRS** [online], Porto Alegre, 30 jan. 2012. Disponível em: <<http://www2.al.rs.gov.br/noticias/ExibeNoticia/tabid/5374/IdMateria/270336/default.aspx>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

PAULITSCH, Claudia; DALVOGLIO, Adriana. Convênio com PGQP implementa projeto para modernizar gestão do Parlamento. **Agência de Notícias da ALRS**, Porto Alegre. Postado em: 11 ago. 2010. Disponível em: <<http://www2.al.rs.gov.br/noticias/ExibeNoticia/tabid/5374/IdMateria/251231/default.aspx>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

POLIZELLI, Demerval; OZAKI, Adalton. **Sociedade da Informação**. [s.l.]: Saraiva, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2011.

RIO GRANDE DO SUL. 1989. Constituição do Estado. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul 1989**. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/prop/legislacao/constituicao/CE_Consolidada.htm>. Acesso em: 25 jun. 2012.

RIO GRANDE DO SUL. 2003. Assembleia Legislativa. **Organização Administrativa da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul**. Folheto de divulgação – GAE. 2003. Porto Alegre: Divisão de Serviços Gráficos, 2003.

RIO GRANDE DO SUL. 2012a. Assembleia Legislativa. **A Assembleia Legislativa na História do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/Assemb/historico.asp>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

RIO GRANDE DO SUL. 2012b. Assembleia Legislativa. **Transparência no Legislativo – Gestão Orçamentária e Financeira**. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/transparencia/>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

RIO GRANDE DO SUL. 2012c. Assembleia Legislativa. **Organograma**. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/Assemb/adm/organograma.jpg>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

SÃO PAULO. Assembleia Legislativa. **Atribuições Constitucionais da Assembleia**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/portal/site/Internet/menuitem.0774a36fcc9b5ea4176679cd560041ca/?vgnnextoid=0c3b80f3e6e57110VgnVCM100000590014acRCRD>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

SERAFIM, Elisio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALLEDI, Cid. Histórico e Fundamentos da Governança Corporativa – Contribuições para a Sustentabilidade das Organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VI, 2010, Niterói. **Anais...** Niterói, RJ: [s.ed.], 5 a 7 ago. 2010. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0261_1459.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2012.

SERESUELA, Nívea Carolina de Holanda. Princípios constitucionais da Administração Pública. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n.60, 1º nov. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3489>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

VASQUES, Renato Chaves. **Excelência em TI: uma visão prática e integrada**. ISD Brasil (*Integrated System Diagnostics*). São Paulo. 2006. Disponível em: <http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo_excelencia.php>. Acesso em: 29 jun. 2012.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI tecnologia da informação: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores**. 2006. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

WORDLE. **Gerador web de nuvens de palavras**. Disponível em: <<http://www.wordle.net/>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS COM OS DIRETORES DE DEPARTAMENTOS

Perguntas:

1. Quem você considera o “cliente” da Assembleia Legislativa?
2. Do seu ponto de vista, de forma resumida, quais são as principais atribuições da Assembleia Legislativa?
3. Como você acredita que seu departamento pode auxiliar a Assembleia a executar suas atribuições?
4. De que forma a TI poderia ajudá-lo, quais os principais requisitos/demandas ela deveria atender para auxiliá-lo nessa missão?
5. Quais produtos/serviços do DTI você utiliza hoje para atender essas demandas e qual o grau de atendimento na sua percepção?
6. Espaço para outras observações do entrevistado.

Tabela auxiliar para estruturação das respostas:

Requisito/Demanda	Produto/Serviço do DTI	Grau de atendimento (%)	Sugestões
Avaliação geral do DTI			

Entrevista realizada por volta das ___hs do dia ___/___/___ com o Diretor, Sr.

Percepções do entrevistador:

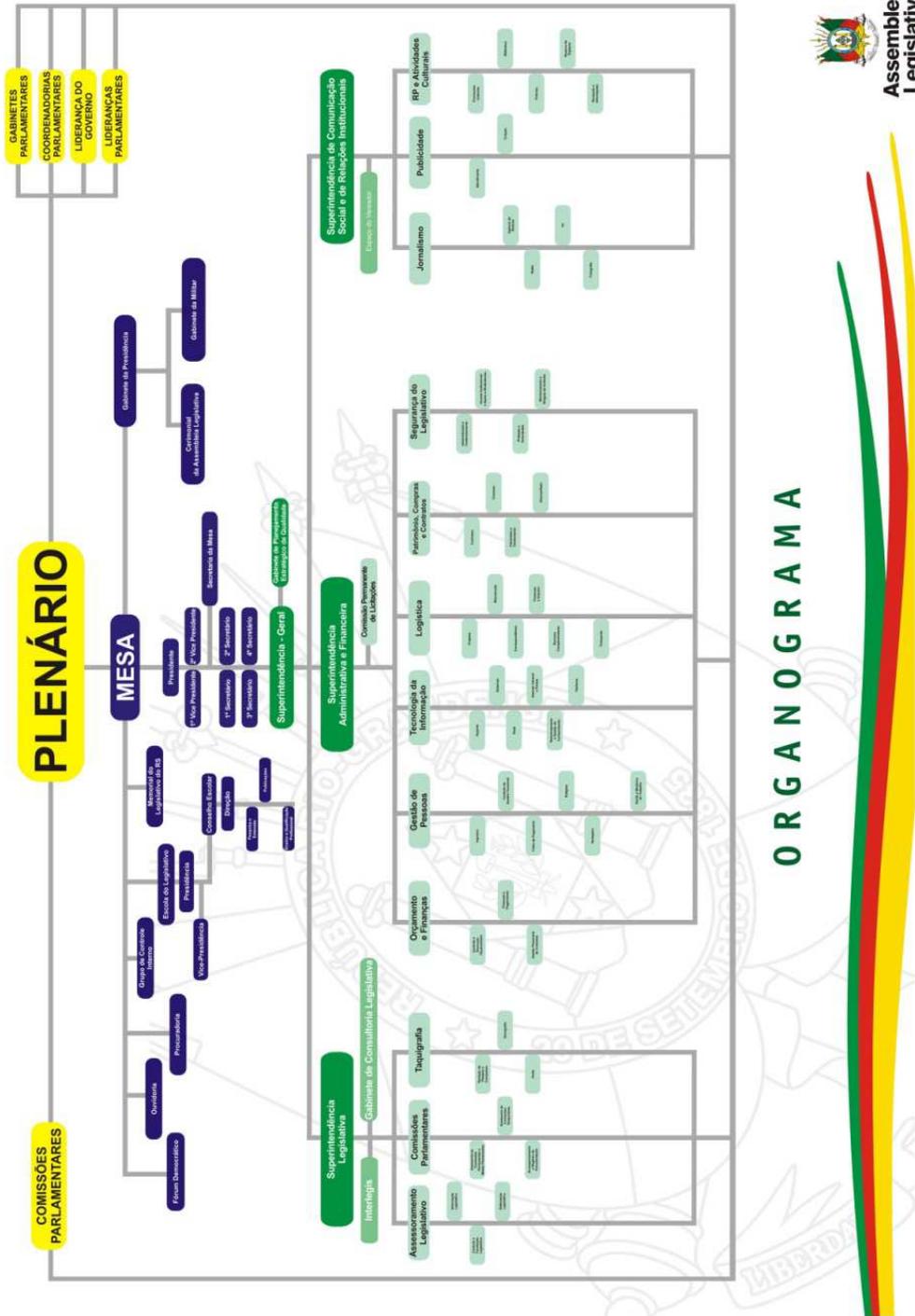
Exemplos requisitos: **Automação do fluxo processo**, conformidade legal e regimental, regras do negócio bem mapeadas, interface intuitiva, gestão e monitoramento do processo (BPM), **integração, alta disponibilidade**, segurança.

Requisitos de negócio Cobit: efetividade, eficiência, confidencialidade, integridade, disponibilidade, conformidade, confiabilidade.

APÊNDICE B – TABELA RESUMO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Produto: Objetivo Específico Alcançado	Base Conceitual	Método
1) Pesquisar instrumentos, ferramentas e modelos (frameworks) de Governança de TI.	Revisão Teórica.	Pesquisa bibliográfica.
2) Estimar o grau de maturidade da instituição em relação à iniciativas de governança (corporativa e TI).	Avaliar a história das iniciativas de governança corporativa, seu grau de sucesso e a receptividade da cultura organizacional à governança. Diagnosticar a carência de modelos ou instrumentos de governança de TI.	Pesquisa documental, entrevistas não estruturadas em profundidade, observação participante.
3) Validar a proposta do mapa estratégico de TI como adequada ao estudo de caso em questão.	Validar a hipótese de uso do mapa estratégico de TI com base na revisão teórica tratada nos cap. “O BSC e o Mapa Estratégico” (KAPLAN; NORTON, 1992; KAPLAN; NORTON, 2004; VASQUES, 2006; FERNANDES; ABREU, 2008), cap. “O Mapa Estratégico de TI” (KAPLAN; NORTON, 2004, cap. 9, p.255-280) e na análise do panorama de governança na Assembleia Legislativa.	Revisão teórica mais análise dos dados do panorama de governança na Alergs.
4) Identificar os macroprocessos-chave para o negócio da instituição e construir a cadeia de valor da instituição.	Revisão teórica tratada no cap. “Estratégia e a Cadeia de valor de Porter” (PORTER,1992).	Pesquisa documental em fonte primária (constituição). Entrevista em profundidade, não estruturada, com a Diretora do Departamento de Assessoramento Legislativo, responsável pela gestão do processo legislativo.
5) Levantar os requisitos de TI para o atendimento aos processos da cadeia de valor e avaliar o grau de atendimento a esses requisitos.	Revisão teórica: Mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004, cap. 9, p.255-280), práticas da disciplina de Mapas Estratégicos de TI do MBA.	Entrevista em profundidade, semi-estruturada, com os Diretores dos Departamentos da Alergs.
6) Elaborar uma proposta de Mapa Estratégico de TI.	Revisão teórica: Mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004, cap. 9, p.255-280), práticas da disciplina de Mapas Estratégicos de TI do MBA.	Análise do resultado de todos os outros objetivos específicos.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RS



Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2012c.