

UNIVERSIDADE FEEVALE

ADILSO ISRAEL DE SOUZA

Propor um modelo comportamental de gestão em TI que possibilite o
aumento da produtividade

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão

Novo Hamburgo, maio de 2010.

ADILSO ISRAEL DE SOUZA

adilsoisrael@feevale.br

Propor um modelo comportamental de gestão em TI que possibilite o aumento da produtividade

Universidade Feevale
Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas
Curso de Sistemas de Informação
Anteprojeto de Trabalho de Conclusão

Professor orientador: Ms Roberto Scheid

Novo Hamburgo, maio de 2010.

RESUMO

O vínculo entre a informática e os processos nas organizações mostram que o melhor aproveitamento dos ativos de Tecnologia de Informação (TI) depende do correto uso destes recursos pelos setores clientes, compartilhando entre os mais variados departamentos da empresa a responsabilidade de tornar a TI mais produtiva. Neste cenário, cada líder de setor deve incumbir-se em direcionar os comportamentos de maneira a agregar valor ao negócio da empresa através da melhor utilização dos recursos de TI. Este trabalho pretende identificar comportamentos, arranjos e estratégias de TI que tornem mais claros os valores criados através da informática a fim de formalizar um modelo comportamental que possibilite o aumento e a monitoração da eficiência dos recursos de Tecnologia de Informação (tangíveis ou intangíveis). Esta pesquisa tem como estudo de caso uma empresa operadora de planos de saúde, com aproximadamente duzentos funcionários que se utilizam diretamente de recursos de informática no desenvolvimento das suas atividades. Dentro deste cenário, a proposta pretende identificar e incentivar comportamentos e práticas na utilização desses recursos, de modo a aproximar o resultado das atividades dos usuários com as expectativas dos seus respectivos clientes, internos ou externos.

Palavras-chave: Produtividade. Tecnologia de Informação. Comportamento. Práticas. Gestão.

SUMÁRIO

MOTIVAÇÃO.....	5
OBJETIVOS.....	8
METODOLOGIA.....	9
CRONOGRAMA.....	10
BIBLIOGRAFIA	12

MOTIVAÇÃO

Diferentes comportamentos e estratégias de governança sobre iguais recursos de informática podem trazer resultados absolutamente contraditórios de indicação de produtividade (WEILL; ROSS, 2006, p.48). Segundo Maçada (2001, p.IX), o modelo de eficiência estrutura-se no conceito de efetividade de conversão, que pressupõe que os investimentos em informática, combinados com outras variáveis de *input* (despesas com pessoal e outras despesas administrativas), transformam-se em *output* (receitas líquidas e de prestação de serviços). A aplicação do modelo indica que apenas investir em informática não proporciona efetiva eficiência em Tecnologia de Informação (MAÇADA, 2001, p.X).

Já que a produtividade nem sempre pode ser prontamente demonstrada por uma análise financeira (WEILL; ROSS, 2006, p.17), as empresas buscam compreender o valor das iniciativas ligadas à Tecnologia de Informação de outras maneiras. Para Weill; Ross (2006, p.17), o valor decorre não somente de melhorias incrementais nos processos, mas também da capacidade de responder a pressões competitivas. Deste modo, os autores Weill; Ross (2006, p.8) indicam que muitos benefícios estão à espera de uma melhor governança de TI para tornarem-se tangíveis.

Mas, se os investimentos em informática não garantem produtividade, e o retorno financeiro é de difícil percepção, que motivação as empresas usam para gastar intensamente em sistemas de informação? Sobre isto, Albertin (2004), acredita que certamente os investimentos em informática têm ligação direta com produtividade, e a resposta para esclarecer esse vínculo está em definir a melhor governança e o correto tipo de TI que merece investimento, a fim de estabelecer relação com a produtividade. Para Davenport (1994, p.51), os sistemas de informações devem ser dedicados em proporcionar as funcionalidades mais

importantes, e não os “supérfluos” funcionais vistos em tantos recursos de informática, o que poderia explicar a dificuldade de correlação entre os gastos e a produtividade.

Ainda de acordo com Weill; Ross (2006, p.99), o aumento da produtividade provém de processos de alinhamento, que são técnicas administrativas para assegurar a utilização efetiva da Tecnologia de Informação, rastreando formalmente o valor de negócios gerado através da informação.

Dentro das organizações, a TI “ganha força” decisória na medida em que aumenta a solidez e a maturidade do seu trabalho diante das necessidades da empresa, e conforme Weill; Ross (2006, p.124), somente quando é alcançado um alto desempenho no atendimento às outras áreas, a TI consegue influenciar a empresa no tocante às medidas de sucesso desejadas.

Maçada (2001, p.49) salienta que algumas técnicas de avaliação, como a Análise Envoltória de Dados¹, acabam indicando que as organizações mais eficientes em TI são aquelas que têm as melhores práticas (processos, comportamentos).

O impacto da informática será escasso se sua aplicação não vier acompanhada de trocas no gerenciamento da informação dentro da organização (MAÇADA, 2001, p.5). Sendo assim, na opinião de Maçada (2001, p.6), percebe-se que os métodos tradicionais de avaliação não são apropriados para avaliar os investimentos feitos em informática. Isso revela que é necessário combinar teorias para compreender o valor da TI. Ainda na visão de Maçada (2001, p.70), o resultado da TI é indireto, uma vez que, por ser caracterizar como uma atividade “meio”, depende da usabilidade proporcionada a outros setores. Conseqüentemente, seus impactos devem ser observados e analisados a partir de processos de

¹ Técnica de análise do relacionamento insumo-produto-eficiência através de programação matemática. construída a partir da função de produção individual de cada organização (Maçada , 2001, p. 63).

produção de terceiros. Sob esta ótica, Davenport (1994, p.54) sugere que, se nada mudar em relação à maneira pela qual o trabalho é feito, bem como os resultados avaliados, e o papel da informática for simplesmente o de automatizar um processo existente, as vantagens econômicas serão, provavelmente, mínimas.

Weill; Ross (2006, p.159) enfatizam que empresas com TI eficaz concebem um conjunto de mecanismos que estimulam comportamentos consistentes com a missão, estratégia, valores, normas e cultura da organização. Estes mecanismos determinam objetivos e monitoram o desempenho para assegurar a concretização dos mesmos.

Na realidade da empresa objeto deste estudo de caso, tem-se um cenário onde a interface entre os funcionários e os clientes dos processos (internos e externos) é viabilizada através do uso de recursos de TI. Esta situação permite à empresa perceber nessas atividades um potencial a ser explorado no sentido de aproximar os resultados destes trabalhos com as expectativas desses clientes. Em determinados processos, é possível achar que a tecnologia e seus avanços - por continuamente desempenharem um papel essencial nas operações (CARR, 2009, p.30) – são garantias de maior produtividade e resultados mais satisfatórios – pensamento comum em vertentes mais ligadas à tecnologia -, mas os donos dessas idéias muitas vezes esquecem que, conforme Davenport (2000, p.91), o efetivo uso da informação, muito mais do que qualquer tecnologia, tem poder de definir o rumo da organização.

Considerando que a avaliação de investimentos e produtividade deve incorporar a percepção dos usuários, o apoio à na tomada de decisão e os impactos organizacionais relevantes ao êxito da organização (MAÇADA, 2001, p43), a questão da presente pesquisa consiste em avaliar as melhores práticas e princípios de gestão e propor um modelo comportamental aplicável às atividades, de forma que a produtividade da TI seja mais sensível no momento da avaliação dos resultados.

OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral propor um modelo comportamental que indique as melhores práticas e princípios de governança de TI que, aplicados na gestão dos ativos de informática, possibilite o aumento da produtividade e facilite a aferição dos resultados.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Comparar abordagens de diferentes autores sobre práticas de gestão e governança de TI com melhores resultados em produtividade;
- Prospectar técnicas de mensuração da produtividade;
- Investigar a relação entre a produtividade e o retorno dos investimentos em TI;
- Propor um modelo comportamental teórico através de uma matriz de afirmações e/ou questionamentos;
- Validar a aplicação do modelo comportamental teórico sugerido em uma operadora de plano de saúde na região do Vale do Rio dos Sinos (estudo de caso).

METODOLOGIA

- Pesquisar bibliografia sobre produtividade em TI;
- Redigir Anteprojeto;
- Pesquisar bibliografia sobre os comportamentos e práticas de maior produtividade em TI;
- Avaliar técnicas de mensuração do retorno de investimentos em informática;
- Especificar o estudo de caso;
- Propor o modelo comportamental teórico;
- Redigir o trabalho de conclusão I;
- Especificar os objetivos no estudo de caso;
- Pesquisar modelos de aferição da produtividade em TI;
- Validar a aplicação do modelo comportamental teórico sugerido (estudo de caso);
- Redigir o trabalho de conclusão II.

CRONOGRAMA

Anteprojeto

Etapa	Período			
	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10
Pesquisa bibliográfica sobre produtividade				
Desenvolvimento e entrega do Anteprojeto.				

Trabalho de Conclusão I - TCI

Etapa	Período		
	abr/10	mai/10	jun/10
Pesquisa bibliográfica sobre comportamentos e práticas			
Pesquisa bibliográfica sobre conceitos de produtividade			
Pesquisa bibliográfica sobre retorno de investimentos em TI			
Especificação do estudo de caso			
Proposta do modelo comportamental teórico.			
Desenvolvimento e entrega do TCI			

Trabalho de Conclusão II – TCII

Etapa	Período				
	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10
Especificação dos objetivos no estudo de caso					
Pesquisa bibliográfica sobre técnicas de mensuração da produtividade em TI					
Validação do modelo comportamental teórico.					
Apresentação do TCII					

BIBLIOGRAFIA

- WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2006.
- MAÇADA, A. C. G. **Impacto dos investimentos em TI nas variáveis estratégicas e na eficiência dos bancos brasileiros**. Disponível na Internet via <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1845/000310130.pdf?sequence=1> Arquivo acessado em 20 de agosto de 2009.
- DAVENPORT, Thomas H., **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ALBERTIN, Alberto L.; BARTH, Nelson L. **Produtividade virtual**. Disponível na Internet via <http://www16.fgv.br/rae/artigos/2276.pdf>. Arquivo acessado em 5 de fevereiro de 2010.
- WOMACK, James R. e JONES, Daniel. **A mentalidade enxuta nas empresas**. São Paulo: Martins, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H., **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2000.
- ALBERTIN, Alberto Luiz; **Administração de informática: funções e fatores críticos do sucesso**. São Paulo: Atlas, 1996.
- TURBAN, Efraim; RAINER JÚNIOR, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- CARR, Nicholas G. **Será que TI é tudo?: repensando o papel da tecnologia da informação**. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos utilizando a análise de valor agregado: como revolucionar o controle e a avaliação de desempenho em projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.