

5

Considerações Finais

Considerando a importância da formulação e execução da estratégia na organização nesse contexto de investimentos limitados em TI, o autor analisou o planejamento estratégico e a adequação da estratégia formulada de acordo com as mudanças no ambiente, e a importância do conhecimento do ambiente interno e externo da organização.

Constatou-se que uma organização precisa não só ter um processo flexível e contínuo de planejamento estratégico, como também precisa conhecer seu ambiente interno e o ambiente externo. Quanto mais complexo e dinâmico o ambiente estudado, maior a quantidade de informações necessárias para a tomada de decisão. A execução da estratégia e a gestão do desempenho organizacional devem fazer parte do processo de planejamento estratégico, fornecendo informações para as decisões tomadas. Com um processo contínuo como esse, é possível direcionar os tomadores de decisão na utilização dos recursos da organização, contribuindo assim para a eficácia e eficiência das decisões e ainda, para a concepção de um modelo operacional e da arquitetura da empresa, concretizados pela estrutura organizacional, alinhados com a estratégia da organização.

Mostrou-se também, na segunda parte da fundamentação teórica, que, sem as fundações estabelecidas pela estruturação organizacional, a governança de TI tem grandes chances de não se alinhar com a estratégia do negócio. A estruturação organizacional é um fator crítico para a aplicação do modelo. O modelo operacional deve ser definido, baseado na estratégia, e deve orientar a criação e manutenção da arquitetura da organização. A arquitetura deve ser construída por um número limitado de iniciativas, que são tratadas como projetos, considerando as boas práticas do mercado e as metodologias disponíveis.

Essa estruturação - composta pela formatação e desenvolvimento do portfólio de produtos ou serviços, pela modelagem dos processos de negócio da organização, pela criação de um sistema de gestão da qualidade, pelo estabelecimento de controles internos, pela adoção de uma metodologia de gestão

de projetos e por outras iniciativas - alinhada com a estratégia da organização e considerando a todo momento as ferramentas e melhores práticas de gestão existentes, direciona as decisões de investimentos de TI.

As ferramentas e melhores práticas de gestão consideradas aqui, para a estruturação organizacional e alinhamento da governança de TI, são as principais disponíveis, segundo o autor. Alguns modelos, não considerados, como o *eSourcing Capability Model for Service Providers*, desenvolvido pelo *Carnegie Mellon IT Services Qualification Center*, ou a NBR ISO 27001, que estabelece os requisitos para um sistema de gestão da segurança da informação, também são extremamente importantes e úteis para organizações prestadoras de serviços de TI, como a do estudo de caso. Entretanto, devem ser considerados para organizações que já possuem uma estrutura organizacional desenvolvida.

O estudo de caso foi realizado em uma organização prestadora de serviços de TI que estava justamente nessa fase inicial de estruturação. Com duração de dez meses – abril de 2006 a fevereiro de 2007 – foi possível conhecer o dia-a-dia do negócio e planejar algumas iniciativas.

Não foi possível aplicar o modelo integralmente. A falta de acesso ao processo de planejamento estratégico tornou possível trabalhar apenas a partir do modelo operacional da organização, passando pela criação da sua arquitetura e pela implantação dos mecanismos por meio da estruturação organizacional. O processo de planejamento estratégico foi imposto e o autor apenas analisou o que poderia ser melhorado com a aplicação do modelo.

Comprovou-se que as primeiras iniciativas – formatação e desenvolvimento do portfólio de produtos, modelagem de processos e criação do sistema de gestão da qualidade e adoção da metodologia de gestão de projetos - foram executadas de acordo com o planejamento, com algumas mudanças, graças a circunstâncias emergentes, não esperadas. As outras, em andamento, foram replanejadas considerando as lições aprendidas anteriormente. De acordo com o andamento das iniciativas, foi possível constatar uma integração crescente dos colaboradores com a organização e seus objetivos. Todas as iniciativas foram acompanhadas de um trabalho de planejamento e adequação das ações do setor de RH. Sem um setor de RH estruturado, pronto para apoiar e motivar os colaboradores da organização, o alcance dos objetivos da estruturação organizacional torna-se muito mais difícil.

Na organização do estudo de caso, o autor defende que a implantação integral do modelo será viável dentro de um ou dois anos, quando sua estrutura já terá atingido um grau de maturidade considerado adequado pelo autor para tal implantação.

É importante observar que a fundamentação teórica e o estudo de caso não esgotaram os assuntos estudados. Na verdade, esse é o início de um longo trabalho de pesquisa, em que outras organizações devem ser analisadas para verificação das afirmações feitas aqui e para formulação de novas hipóteses e afirmações.

Maior esforço deve ser concentrado no estudo das variáveis envolvidas na execução da estratégia. O desenvolvimento de ferramentas de gestão do desempenho organizacional, acompanhamento e divulgação, como o *BSC*, também deve receber especial atenção, assim como o desenvolvimento do modelo operacional da organização e de sua arquitetura, pois são fatores que são críticos.

Maior importância deve ser dada às interações tácitas nas organizações, principalmente nas prestadoras de serviços. A gestão baseada no ‘comando e controle’ e na visão analítica, com suas técnicas de mapeamento da organização como o organograma da empresa com seus setores e funcionários, não são eficazes, pois não consideram essas interações. A visão sistêmica aliada à visão por processos e a construção da rede social da organização, para posterior análise das interações, são recursos existentes para gestão efetiva de organizações ágeis e flexíveis, características das prestadoras de serviço.

Acredita-se que características como agilidade e flexibilidade são essenciais para organizações que pretendem sobreviver no ambiente turbulento em que estão inseridas. Essas características só são desenvolvidas na sua plenitude em organizações que possuem suas estruturas alinhadas a estratégia.

Elas influenciam diretamente a maneira como a organização lida com mudanças e transformações, iniciadas por motivos externos ou internos. As organizações bem sucedidas entendem que o processo de mudança é lento e gradual. Atalhos apenas criam uma ilusão de redução no prazo. Essa ilusão não se concretiza e os resultados não são satisfatórios.

Constatou-se, finalmente, que, além dos fatores citados anteriormente, o sucesso da implantação do modelo proposto também está ligado diretamente ao empenho dos colaboradores que devem ser constantemente motivados para o

alcance dos objetivos da organização. Sem motivação, raramente existe proatividade, e o esforço envolvido nas mudanças e transformações pode ser comprometido.