

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Maria Angélica Rinaldi

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ESSENCIAIS
DE UM GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

João Pessoa/PB

2017



Maria Angélica Rinaldi

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ESSENCIAIS
DE UM GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Área de Concentração: Administração e Sociedade

Linha de Pesquisa: Informação e Mercado

Orientador: Dr. Brivaldo André Marinho da Silva

João Pessoa/PB

2017

R578c Rinaldi, Maria Angélica.
Competências profissionais essenciais de um gestor de tecnologia da informação / Maria Angélica Rinaldi. – João Pessoa, 2017.
149 f. : il. -

Orientador: Brivaldo André Marinho da Silva.
Dissertação (Mestrado) – UFPB/PPGA

1. Competências profissionais - Gestor. 2. Gestor – Tecnologia da Informação. 3. Tecnologia da informação - Administração. I. Título.

UFPB/BC

CDU – 654.07(043)

Maria Angélica Rinaldi

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ESSENCIAIS
DE UM GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

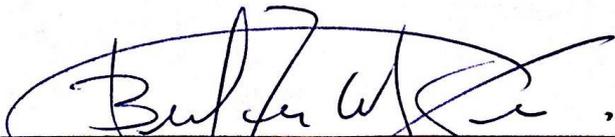
Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Linha de Pesquisa: Informação e Mercado

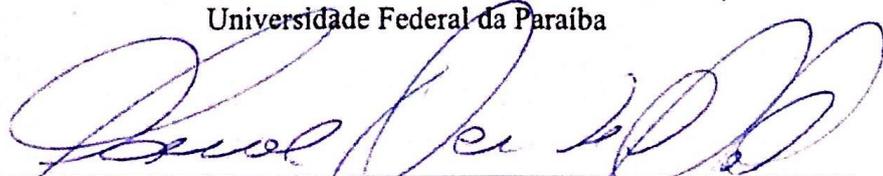
Dissertação aprovada em: 23/05/2017

Banca examinadora:



Dr. Brivaldo André Marinho da Silva (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba

Dr. Anielson Barbosa da Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal da Paraíba



Dr. Manoel Veras de Sousa Neto (Examinador Externo)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Aos meus pais, Antônio e Águeda, guerreiros acima de tudo; meu sol e lua minha. Vocês estarão sempre comigo.

Ao meu irmão Marcelo, arco-íris nas tempestades da alma.

Ao Paulo, companheiro de vida, lágrimas e alegrias, lutas e vitórias. Essa também é sua, assim como todo o meu afeto e gratidão.

AGRADECIMENTOS

A todos os executivos entrevistados que muito atenciosamente aceitaram o convite, investiram tempo e reflexões para contribuir com a pesquisa e toda diferença fizeram para os resultados alcançados. Torço para que possamos retribuir essa dedicação com o trabalho realizado.

À Nayara e Távio, meus parceiros de vida e trabalho profissional, que estiveram ao meu lado e me deram o suporte necessário para que eu pudesse chegar até aqui.

Ao profissional da educação e mercado Armando Terribili, por desde meus primeiros passos profissionais me desafiar, mas, paralelamente, ter estado ao meu lado, inspirando e ensinando.

Aos professores e funcionários do PPGA/UFPB que contribuíram com meu processo de aprendizado e desenvolvimento. O profissionalismo de vocês é algo de muito orgulho para quem faz parte do PPGA.

Aos colegas da turma 39 pelos aprendizados e conhecimentos compartilhados, da turma 40 pelas experiências juntos vivenciadas e da turma 41, que tive sorte de encontrar em meu caminho, encontrando compreensão e ajuda. Realização como profissionais e como seres humanos é o que desejo para vocês.

Aos parceiros de desafios no PPGA: Ana Caroline, Danilo, Izaias, Nathallya, Ricardo, Servulu, Kleber e Douglas. Mais do que passar pelo mestrado, vocês me ajudaram a seguir acreditando que se pode vencer com outros ao teu lado, que o caminho vale tanto a pena quanto a chegada. Obrigada. E que todo o bem que vocês fizeram, volte para vocês, da melhor forma.

Aos professores Ana Lúcia e Franzé, pelos ensinamentos e pela máxima compreensão, apoio além do esperado. Vocês me deram condições para prosseguir no caminho.

Ao professor Veras, pela receptividade e acolhida, pela pronta disposição, pelo compartilhar de conhecimento para além das fronteiras do mestrado e, principalmente, pelas críticas e enriquecimento da pesquisa.

Ao professor Anielson – suas palavras, suas críticas, seu exemplo como educador e ser humano, me ajudaram a persistir, acreditando... no processo, nesse trabalho, na educação, nas pessoas e em mim mesma.

Ao meu orientador, professor Brivaldo, cujas orientações foram muito além das minhas muitas dúvidas; mantiveram-me com os pés no chão, ajudaram-me a ter forças para passar pelo que tinha que passar e, mais, me ajudaram a manter o sonho – da superação, da concretização, da defesa, do acreditar e seguir em frente, e... conseguir! Essa concretização é tua também!

Ao meu irmão Marcelo, por existir em minha vida.

Ao meu esposo Paulo, por estar comigo sempre e me apoiar, incondicionalmente, em todos os projetos de minha vida, inclusive esse.

Aos meus pais Águeda e Antônio, por serem meus exemplos, minhas fontes de inspiração e motivação, por me empurrarem sempre para o alto, mas sempre me mostrarem a importância da leveza do ser.

A Deus, por escutar minhas preces e permitir que eu O escutasse também.

“Mas na profissão, além de amar, tem de saber. E o saber leva tempo prá crescer”.

“Toda experiência de aprendizagem se inicia com uma experiência afetiva. É a fome que põe em funcionamento o aparelho pensador. Fome é afeto. O pensamento nasce do afeto, nasce da fome. Não confundir afeto com beijinhos e carinhos. Afeto, do latim ‘affetare’, quer dizer ‘ir atrás’. É o movimento da alma na busca do objeto de sua fome. É o Eros platônico, a fome que faz a alma voar em busca do fruto sonhado”.

Rubem Alves

RESUMO

A Tecnologia da Informação (TI) tem assumido um papel estratégico nas organizações, sendo o Gestor da TI o principal responsável por esse posicionamento. Novas competências fazem-se necessárias para esse profissional, de formação tecnicista, a fim de promover a potencialidade da TI. Esse é o objetivo da pesquisa: investigar competências profissionais que emanam como essenciais de gestores seniores de negócios para um Gestor de TI tornar sua área mais estratégica. No embasamento teórico, buscou-se referências sobre a TI e seu papel estratégico e competências do Gestor da TI, adotando-se o modelo de Feeny e Willcocks (1998) das capacidades essenciais de TI, atualizado e aplicado sob a perspectiva de recursos. A estratégia metodológica foi baseada em investigação de casos por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, sendo pesquisados 21 executivos de negócios. Nos resultados, apresentam-se reflexões quanto à TI estratégica, salientando-se a importância do alinhamento à necessidade da organização, cumprindo diferentes papéis e assim mesmo sendo vantagem competitiva. Como principal contribuição tem-se as competências evidenciadas como essenciais para o Gestor de TI: (a) ter a visão de negócios e atuar estrategicamente; (b) apropriar-se de uma visão inovadora à TI e ao negócio; (c) efetivar a governança da TI, alinhada à estratégia da empresa; (d) atuar na gestão de desempenho, garantindo disponibilidade e segurança; (e) tornar-se um líder empresarial, direcionado ao negócio e TI, envolvendo pessoas, sendo facilitador e integrador; (f) construir relacionamentos fortes com a equipe, fornecedores, pares e líderes, compartilhando objetivos, riscos e benefícios; (g) comunicar-se bem, com linguagem próxima ao ouvinte, sendo “tradutor” entre TI e Negócios; (h) realizar aquisições conscientes quanto às oportunidades e necessidades; (i) monitorar os contratos estabelecidos; (j) facilitar contratações, alinhando expectativas e promovendo parcerias; (k) desenvolver fornecedores que potencializem resultados à empresa. Conclui-se com a proposição de rerepresentação do modelo das competências, inserindo-se um novo grupo dos relacionamentos interpessoais e as novas competências de visão inovadora e comunicação, emanadas da pesquisa. Como colaboração prática e recomendações ao Gestor de TI, as quatro primeiras competências são evidenciadas também para seu futuro, somadas a outras duas: agilidade nas decisões e processo contínuo de aprendizagem. Essas, pouco exploradas na literatura, juntamente com as outras quatro, possibilitam uma nova perspectiva de estudos que remontem as competências profissionais essenciais para um Gestor de TI.

Palavras-chave: TI Estratégica. Gestor de TI. Modelo de Competências.

ABSTRACT

Information Technology (IT) has assumed a strategic role in organizations, and the IT Manager is mainly responsible for this positioning. New skills are necessary for this professional, of technical training, in order to promote the potentiality of IT. This is the purpose of the research: to investigate professional skills that emanate as essential of senior business managers for an IT Manager to make their area more strategic. On the theoretical basis, references were sought on IT and its strategic role and IT Manager Competencies, adopting Feeny and Willcocks (1998) model of essential IT capabilities, updated and applied from a resource perspective. The methodological strategy was based on case investigation through semi-structured interviews and content analysis, with 21 business executives surveyed. In the results, reflections on strategic IT are presented, emphasizing the importance of alignment with the need of the organization, fulfilling different roles and thus being a competitive advantage. The main contribution is presented as the competencies evidenced as essential for the IT Manager: (a) to have a business vision and act strategically; (b) take ownership of an innovative vision for IT and the business; (c) implement IT governance, aligned with the company's strategy; (d) to act in the performance management, ensuring availability and safety; (e) becoming a business and IT leader, involving people, being a facilitator and integrator; (f) building strong relationships with staff, suppliers, peers and leaders, sharing objectives, risks and benefits; (g) communicating well, with language close to the listener, being a "translator" between IT and business; (h) make conscious acquisitions of opportunities and needs; (i) to monitor established contracts; (j) facilitate hiring, aligning expectations and promoting partnerships; (k) develop suppliers that will enhance results for the company. It concludes with the proposal of re-presentation of the competencies model, inserting a new group of interpersonal relationships and the new competences of innovative vision and communication, emanated from the research. As practical collaboration and recommendations to the IT Manager, the first four competencies are also evidenced for their future, along with the other two: agility in decisions and continuous learning process. These, little explored in the literature, along with the other four, provide a new perspective of studies that trace back the essential professional competences for an IT Manager.

Keywords: Strategic IT. IT Manager. Competency Model.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Números referentes à TI no Brasil	15
Quadro 2 - Principais conceitos associados à Estratégia	24
Quadro 3 - Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento de TI e Negócios	33
Quadro 4 - Noções de Competências	44
Quadro 5 - Dimensões Organizacionais da Competência	45
Quadro 6 - Exemplos de Categorização de Competências Gerenciais.....	49
Quadro 7 - Competências críticas dos Gestores de TI.....	53
Quadro 8 - Autores e Competências do CIO utilizados na pesquisa.....	55
Quadro 9 - Mapa das Capacidades (combinação de Competências) e Habilidades.....	59
Quadro 10 - Caracterização da Pesquisa	63
Quadro 11 - Sintetização da Etapa de Coleta de Dados	69
Quadro 12 - Objetivos Específicos e Questões do Roteiro	70
Quadro 13 - Temas e Categorias da Análise de Dados	72
Quadro 14 - Gênero dos Entrevistados.....	74
Quadro 15 - Cargo Ocupado nas Empresas.....	77
Quadro 16 - Área geográfica de atuação	77
Quadro 17 - Categorias e autores destacados na discussão dos resultados	80
Quadro 18 - Consolidação das Categorias do Uso da TI.....	92
Quadro 19 - Categorias e Resultados dos Fatores Promotores / Inibidores do Alinhamento Negócios e TI.....	93
Quadro 20 - Associação Fatores de Alinhamento TI e Negócios - Luftman et al. (1999) e Pesquisa	94
Quadro 21 - Consolidação das Competências Profissionais Essenciais do Gestor de TI.....	119
Quadro 22 - Competências Profissionais para Gestores.....	122
Quadro 23 - Competências Profissionais Essenciais do Gestor de TI.....	127
Quadro 24 - Competências Profissionais Emergentes para o Gestor de TI.....	128
Quadro 25 - Competências para Gestores	130
Quadro 26 - Competências e Comportamentos Específicos	131

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa Etária dos Entrevistados.....	75
Gráfico 2 - Tempo de Experiência como Executivo Sênior.....	75
Gráfico 3 - Área de Atuação dos Gestores	76
Gráfico 4 - Atividades Econômicas das Empresas	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças Competitivas	25
Figura 2 - Modelo VBR de Vantagem Competitiva.....	28
Figura 3 - A Evolução da TI nas empresas.....	30
Figura 4 - Grid de Impacto Estratégico de TI.....	31
Figura 5 - Doze Componentes do Alinhamento TI e Negócios	34
Figura 6 - Modelo para avaliar Grau de Maturidade do alinhamento estratégico entre TI e Negócios	35
Figura 7 - Os Níveis de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre TI e Negócios.....	35
Figura 8 - Perfis do CIO	39
Figura 9 - As quatro personalidades da próxima geração de CIO's.....	42
Figura 10 - A Mobilização Profissional	48
Figura 11 - Competências relevantes para o CIO Brasileiro	53
Figura 12 - Competências comuns mais referenciadas ao perfil do CIO	54
Figura 13 - As nove capacidades (combinação de Competências) essenciais de TI.....	57
Figura 14 - Construção teórica da pesquisa.....	60
Figura 15 - Trajetória dos Procedimentos Metodológicos.	73
Figura 16 - Reapresentação pela pesquisa do Modelo Competências Essenciais para o Gestor de TI.....	136

LISTA DE SIGLAS

ABES	Associação Brasileira das Empresas de Software
BI	<i>Business Intelligence</i> – Inteligência de Negócios
BPR	<i>Business Process Reengineering</i> - Reengenharia dos Processos de Negócio
BYOD	<i>Bring your own Device</i> - Traga seu próprio equipamento
B2B	<i>Business-to-Business</i> - De empresa para empresa
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> - Executivo-Presidente da empresa
CFO	<i>Chief Financial Officer</i> - Executivo-Financeiro da empresa
CFO	<i>Chief Future Officer</i> – Executivo do Futuro da empresa
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CIO	<i>Chief Information Officer</i> - Executivo de TI da empresa
CKO	<i>Chief Knowledge Officer</i> - Executivo de Conhecimento da empresa
COO	<i>Chief Operating Officer</i> - Executivo de Operações da empresa
CPD	Centro de Processamento de Dados
CSO	<i>Chief Sales Officer</i> - Executivo de Vendas da empresa
CTO	<i>Chief Technology Officer</i> - Executivo de Tecnologia da empresa
CX	<i>Customer eXperience</i> - Experiência do Cliente
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> - Sistemas de Gestão Corporativa
HIPAA	<i>Health Insurance Portability and Accountability Act</i>
IDC	<i>International Data Corporation</i>
IoT	<i>Internet of Things</i> - Internet das Coisas
ROI	<i>Return on Investment</i> – Retorno sobre Investimento
SaaS	<i>Software as a Service</i> - Software como um Serviço
SLA	<i>Service Level Agreement</i> - Acordo de Nível de Serviço
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
VBR/RBV	Visão Baseada em Recursos / <i>Resource-Based View</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2	OBJETIVOS	19
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
2	REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1	A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEU PAPEL ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.1.1	Estratégia Empresarial: Competitividade e Sustentabilidade.....	23
2.1.2	VBR – Visão Baseada em Recursos.....	26
2.1.3	O uso da Tecnologia da Informação.....	28
2.1.4	Alinhamento estratégico entre Tecnologia da Informação e Negócios.....	32
2.2	COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	38
2.2.1	O Gestor de Tecnologia da Informação.....	38
2.2.2	Competências	43
2.2.3	Competências do Gestor de Tecnologia da Informação.....	50
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	61
3.2	CONTEXTO E SUJEITOS	63
3.3	ETAPAS DA PESQUISA	65
3.4	COLETA DE DADOS	66
3.5	ANÁLISE DE DADOS	70
4	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	74
4.1	PERFIL DOS EXECUTIVOS PESQUISADOS.....	74
4.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE	78
4.3	CATEGORIAS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA.....	82
4.4	CATEGORIAS DAS COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	97
4.5	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA GESTORES	121

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
5.1	LIMITAÇÕES	139
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	139
	REFERÊNCIAS	141
	APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	148
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	149

1 INTRODUÇÃO

Internet das Coisas (IoT) e Computação nas Nuvens, investimentos na ordem de US\$ 152 bilhões em 2015 só no Brasil (ABES, 2016), déficit estimado de 128 mil profissionais de Tecnologia da Informação (TI) para 2016 (SOFTEX, 2012). Esses são alguns dos desafios atuais de um Gestor de Tecnologia da Informação.

Porter e Millar, em 1985, apresentaram a tecnologia presente em todas as atividades da empresa, automatizando e integrando as áreas, gerando produtividade e segurança (TURBAN et al., 2010). Nos anos 1990's, a TI potencializava o uso dos recursos empresariais, gerando diferenciais competitivos com a produção a um custo menor ou pela diferenciação a um preço com maior valor (ALBERTIN; MOURA, 1995; PORTER, 1996); estratégica, mas ainda direcionada às atividades operacionais (LAURINDO et al., 2001).

Com importantes mudanças como acirramento da concorrência, globalização, cliente mais criterioso etc., além de gerar eficiência, a TI pode também contribuir com a eficácia da empresa, gerando vantagens competitivas (LAURINDO et al., 2001; PEREIRA; DORNELAS, 2006; SANTOS; REINHARD, 2007). Seu papel evoluiu de suporte operacional e automação de tarefas para facilitadora e integradora. Mais tarde, é inovadora de negócios, gerando valor diferenciado ao cliente. O comércio eletrônico imprimiu mudanças no mercado, serviços, consumidores demonstrando a força de um avanço tecnológico (DRUCKER; 2000).

Silva e Sousa Neto (2005) apontam o uso da informação (e da tecnologia) como “geração de vantagem competitiva e a disseminação de novos negócios [...] frutos de novas descobertas geradas pela tecnologia” (p. 2). A TI atua diretamente sobre a estrutura das forças competitivas da empresa, destacando-se quanto à lucratividade e diferenciação. Gestores empresariais aumentam seu interesse no alinhamento de TI e Negócios e consequentes ganhos na produtividade, na redução de custos, na agilidade e velocidade demandada pelo mercado.

Turban et al. (2013) apresentam quatro tendências tecnológicas trazendo novas vantagens competitivas às organizações: redes sociais, *mobile*, *cloud* e análise de dados. A Internet das Coisas (*Internet of Things* (IoT)) inicia uma nova revolução, inclusive em usos e costumes sociais, bem como no volume de dados a se buscar inteligência de negócio.

O estudo *Mercado Brasileiro de Software e Serviços 2016*, produzido pela Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) em parceria com a *International Data Corporation* (IDC), apresenta dados de 2015 sobre a importância da Tecnologia da Informação para o mercado (brasileiro e mundial). O Quadro 1 destaca alguns números importantes referentes aos investimentos realizados e quantidade de empresas atuantes nesse mercado.

Quadro 1 - Números referentes à TI no Brasil

Investimentos mundiais em TIC (2015)	US\$ 3,7 trilhões
Investimentos Brasil em TIC (2015)	US\$ 152 bilhões
Crescimentos do Mercado de TI mundial (2015 - 2014)	5,6%
Crescimentos do Mercado de TI no Brasil (2015 - 2014)	9,2%
Quantidade de empresas no Mercado Brasileiro de Software (2015)	13.951

Fonte: ABES (2016)

A pesquisa aponta uma maior aproximação entre TI e Negócios com a digitalização de processos e integração das linhas de produção, além de outras tendências: (a) uso de dispositivos tecnológicos: no Brasil, em 2016, tem-se 40 milhões de telefones móveis, 6 milhões de computadores e 5 milhões de *tablets*; (b) Internet das Coisas (IoT) devendo atingir US\$ 4,1 bilhões no Brasil, US\$ 37 milhões em dispositivos domésticos; (c) transações financeiras via *mobile*: valores superando 30% dos pagamentos no ano anterior; (d) segurança dos sistemas: 2% do orçamento em TI para esse fim; (e) *Bring your own Device* (BYOD): em 2016, 50% das companhias tendem a restringir o uso e mais de 70% com algum controle das tarefas; (f) *Cloud Computing* (computação em nuvem): previsão de crescimento de 20% ao ano; (g) engajamento nas tecnologias de Mídias Sociais e Experiência do Cliente (CX), buscando aumento dos lucros e diferenciação frente à concorrência (ABES, 2016).

Projeta-se um futuro promissor de posicionamento da Tecnologia de Informação. A frente dessa revolução do conhecimento (DRUCKER, 2000), está o Gestor de Tecnologia da Informação, que se depara com uma demanda para a qual ele não foi preparado em sua formação acadêmica (ABRAHAM et al., 2006; MCLEAN; SMITS, 2012). Direcionada à qualificação técnica, pouca atenção houve à capacitação para gestão de pessoas, à gestão estratégica empresarial. Já no desenvolvimento profissional desse gestor, normalmente dentro da área, as diversas carreiras tecnológicas demandam profundidade de domínio técnico, que rapidamente se torna obsoleto, o que o foca ainda mais na busca desse conhecimento.

Profundidade de conhecimento com rápida obsolescência, novas competências demandadas pelo mercado, dificuldades de comunicação e relacionamento social, longas horas de trabalho e exaustão com o trabalho realizado não necessariamente reconhecido (GONZALEZ, 2014; MANGIA; JOIA, 2015). Esse é o contexto do profissional de TI.

Ao assumir o cargo de gestor, esse profissional se defronta com demandas antes pouco críticas. Seu foco era atender, em geral reativamente, uma necessidade do usuário. Faz-se necessário agora olhar para a empresa, para demandas estratégicas e priorizar, planejar,

organizar, negociar. É preciso que ele pense e contribua para buscar competitividade e inovação frente à nova economia emergente, maximize resultados do negócio, torne a TI uma vantagem estratégica (SOJER et al., 2006; PEPPARD, 2010; VREULS; JOIA, 2012; WALLER et al., 2010). Um “novo” profissional com muitas “novas” demandas.

Para ir ao encontro das expectativas de atuação como gestor e potencializar sua área de TI como diferencial competitivo, esse profissional deverá desempenhar novos papéis e desenvolver novas capacidades. Assim, define-se o tema do trabalho: a análise das competências profissionais essenciais de um Gestor de Tecnologia da Informação de modo a torná-la mais estratégica para a organização.

Não são aprofundados aqui temas como gestão de projetos, gestão de ocorrências, governança de TI, atendo-se ao que desses temas se relacionam com competências profissionais. É possível encontrar ferramentas, metodologias, boas práticas como *PMBok*, *Itil* e *Cobit*, que auxiliam o Gestor de TI nas respectivas implementações.

Partindo-se de estudos sobre Competências com Fleury e Fleury (2000; 2001; 2004), Ruas (2001; 2005), Dutra (2004) e outros estudiosos do Gestor de TI, objetiva-se pesquisar as competências no exercício desse profissional de modo a ir ao encontro das oportunidades e desafios para tornar a TI mais estratégica para as organizações, considerando o ambiente de negócios, seu relacionamento com demais executivos e com sua equipe.

A TI é analisada também como suporte para o desenvolvimento das competências organizacionais: individuais, funcionais e essenciais, com Ruas (2001; 2005), e, com Fleury e Fleury (2004), na relação de alinhamento com a estratégia empresarial e na composição da competência pelo CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – concretizando competências em ações, imprescindíveis ao que se objetiva com o Gestor de TI.

Adota-se como modelo de estratégia empresarial a Visão Baseada em Recursos (VBR) ou, em inglês, *Resource-Based View* (RBV), com Wernerfelt (1984) e Barney (1991), fundamentalmente pela sua potencialização dos recursos internos como fontes de vantagem competitiva para a empresa. Uma dessas fontes é a Tecnologia da Informação, passível de ser sustentada: valorosa, rara, inimitável e insubstituível (MATA et al., 1995), efetivando-se na figura do Gestor de TI. O alinhamento estratégico da Tecnologia da Informação é analisado com base no modelo de Luftman (2000) e o grau de impacto estratégico da TI com Nolan e McFarlan (2005).

Em paralelo, tem-se o desenvolvimento do profissional que culminará no papel do Gestor de TI. Parte-se do conceito de Le Boterf (2003) da competência de o indivíduo estar na junção dos eixos de sua educação formal, experiência profissional e biografia/socialização.

Essa abordagem é útil e oportuna para melhor se compreender como esses eixos são de fundamental importância no desenvolvimento das competências do Gestor de TI.

Para melhor analisar a construção desse exercício profissional serão utilizados os modelos de McLean e Smits (2012) quanto às “Dimensões de Atuação do Gestor de TI” e “As quatro personalidades da próxima geração de CIO’s” de Wang (2011).

Finalizando os encaminhamentos teóricos, consideram-se as “Nove capacidades essenciais de TI”, de Feeny e Willcocks (1998), opção feita entre outros modelos pelos autores analisarem conjuntamente a VBR, TI, o Gestor de TI e suas competências - linha também adotada na pesquisa -, e ainda por terem conseguido, no modelo há anos elaborado, se anteciparem a questões críticas do presente (e futuro) como a relação desse gestor com seus fornecedores, dada a tendência apontada em processos de terceirização na área de TI.

Quanto à aplicação em campo, foram feitas entrevistas semiestruturadas com executivos de negócios, método pouco explorado e profissionais pouquíssimos contemplados na grande maioria dos trabalhos existentes, normalmente feitos com profissionais de TI ou seus gestores. Método e sujeitos diferenciais da pesquisa que potencializam suas contribuições: objetivou-se ouvir dos gestores seniores de negócios a percepção desses quanto às competências profissionais essenciais dos Gestores de TI.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Oportunas condições são percebidas para a TI se tornar cada vez mais estratégica para as organizações.

Desde a exploração de um produto diferenciado, como, por exemplo, da Internet das Coisas (IoT), até o uso estratégico dos dados gerados, passando pelo armazenamento ou acesso inteligente a esse conjunto sem fim de dados. Pode-se também pensar como melhor retornar investimentos na ordem dos US\$ 152 bilhões (ABES, 2016) ou ainda em como encaminhar o déficit estimado de 408 mil profissionais de TI para 2022 (SOFTEX, 2012).

Esses são alguns dos desafios do Gestor de TI, um profissional demandado a ser parceiro e alavancador das áreas de negócios da empresa, a exercer influência e liderança, a engajar pessoas, tendo sua formação e desenvolvimento de carreira notoriamente tecnicista. Novas demandas para as quais ele não foi preparado (ABRAHAM et al., 2006).

O perfil técnico do Gestor de TI, mais distanciado de um profissional de negócios, não contribui para autoridade e legitimidade no exercício de um executivo sênior (PEPPARD, 2010). A situação é mais desafiadora para Gonzalez (2014): pelo caráter mais tecnicista, certa

inabilidade em relacionar-se, esse gestor *nerd* não é percebido como um líder empresarial. Ele possui uma série de atributos: domina programação, tem capacidade analítica, trabalha longas horas, mas não tem conhecimento do negócio, falta-lhe argumento e oratória para valorizar suas entregas. Resolve problemas, mas não influencia pessoas.

Áreas de TI podem estar em crise pela recessão em todo mercado, mas, principalmente, pelos altos investimentos sem o retorno esperado, sem agregar valor; pela percepção de uma área ineficaz e excessivamente cara (WANG, 2011; GONZALEZ, 2014).

Outro agravante da área de TI, além da falta de profissionais qualificados, está na perda de atuantes no mercado. Em um estudo realizado pela Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro), em 2012, é apresentado um *déficit* projetado de 128 mil profissionais de TI em 2016, podendo chegar a 408 mil em 2022, com uma demanda estimada de 1.669 milhões contra 1.261 milhões contratados. A indisponibilidade de profissionais pode levar à perda de R\$ 139,3 bilhões ao longo do período 2011 – 2022.

Mangia e Joia (2015) evidenciam ocorrências de *turnover* (mudança de emprego, mantendo-se em TI) e o *turnaway* (saída da área de TI). Profissionais de TI mostram-se insatisfeitos com a área, quer pelo dinamismo excessivo, pela obsolescência constante de conhecimento, pela exaustão do trabalho em si. Drucker (2000) já apresentava propostas de valorização desses profissionais do conhecimento, sugerindo reconhecimento social e financeiro, inclusive com possibilidade de participação societária na empresa.

Tendências de mudanças são percebidas no exercício do Gestor de TI, salientando-se gestores de negócios assumindo parte da gestão e decisões estratégicas da área; ascensão de outro executivo, o CTO (*Chief Technology Officer*), focado em arquitetura e infraestrutura de TI (mais tecnicista); forte crescimento da terceirização em TI; e aquisição de pacotes prontos em detrimento de desenvolvimento interno (CHUN; MOONEY, 2006).

Um tanto quanto paradoxal: a TI apresenta-se como uma área promissora, com grandes oportunidades de desenvolver-se e promover desenvolvimento, mas com problemas internos que precisam ser melhor encaminhados. O Gestor da área é quem deve estar à frente do processo de mudança. São suas competências - técnicas, de relacionamento pessoal, de ser estrategista e outras mais -, que poderão fazer a diferença.

Pesquisas acadêmicas já foram realizadas nesse sentido e alguns modelos já foram criados. Mas, os desafios permanecem. Uma abordagem diferenciada da pesquisa é buscar, de forma aberta, mais para ouvir e menos medir, com os próprios executivos de negócios, as suas percepções e indicações de encaminhamentos. Esses que não conseguem ver no Gestor de TI também um executivo de negócios (GONZALEZ, 2014; PEPPARD, 2010).

A pergunta que se objetiva responder na pesquisa é: Que competências profissionais são percebidas como essenciais por gestores seniores de negócios para um Gestor de Tecnologia da Informação tornar essa área mais estratégica para a empresa?

Com o apoio de pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas com profissionais de negócios, com análises dos resultados alcançados e inferências abstraídas, busca-se indicações aos Gestores de TI de suas competências profissionais essenciais.

1.2 OBJETIVOS

Geral:

“Analisar as competências profissionais percebidas como essenciais por gestores seniores de negócios para um Gestor de Tecnologia da Informação tornar essa área mais estratégica para a empresa”.

Específicos:

- a) Levantar fatores associados à Tecnologia da Informação estratégica para a organização;
- b) Identificar competências profissionais do Gestor de Tecnologia da Informação em busca de um papel mais estratégico para a área;
- c) Categorizar as competências profissionais essenciais do Gestor de Tecnologia da Informação percebidas por gestores de negócios;
- d) Apontar competências profissionais emergentes para um Gestor de Tecnologia da Informação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos anos 1950's/60's, um profissional de TI era um tecnólogo de Processamento de Dados; seu líder era o Chefe do CPD – Centro de Processamento de Dados (CHUN; MOONEY, 2006). Ainda hoje são encontradas referências ao CPD em empresas. A atuação desses profissionais focava-se na automatização de atividades operacionais, buscando promover produtividade e integração entre as áreas da empresa (LAURINDO et al., 2001).

Tempos depois, nos anos 1980's, a Tecnologia da Informação mostrou-se mais estratégica, principalmente em função das mudanças provocadas nos negócios pela evolução

tecnológica (facilidades, complexidade, agilidade). Nos anos 1990's, consolida-se o termo CIO (*Chief Information Officer*), quando o Gestor de TI chega ao grupo dos "C's" (CEO - *Chief Executive Officer* ou Gestor Executivo, CFO - *Chief Financial Officer* ou Gestor Financeiro, enfim, *Chief Xxx Officer* – os executivos seniores da empresa) e, mantendo o perfil técnico, depara-se com dúvidas dos "C's" sobre sua condição de atuação estratégica e de liderança dentro da organização (SILVA, 2013; SILVA et al., 2015; SOJER et al., 2006).

Assim, em poucos anos passados e com formação profissional não aderente, o Gestor de TI é demandado para alinhar sua área à estratégia da empresa, para comunicar-se com o cliente interno e externo, para estabelecer relacionamentos e parcerias. Além de perfeito domínio da tecnologia, faz-se necessário o desenvolvimento em aspectos gerenciais e no negócio da empresa (CHUN; MOONEY, 2006).

Allen e Katz, em 1986, já alertavam para a diferença do perfil técnico construído do Gestor de TI e a atuação em negócios que se vinha esperando; Albertin, em 1994, apresentou a dificuldade de alinhamento estratégico de TI; Luftman et al., em 1999, apontavam os promotores e inibidores do posicionamento estratégico de TI, salientando-se o envolvimento de TI nos negócios e o relacionamento com os demais executivos.

Mais de 20 anos se passaram e esses temas continuam sendo estudados. Alguns modelos se destacaram quanto a facilitar a aproximação TI e Negócios, esse olhar estratégico da e para a TI, sobressaindo-se, por exemplo, o modelo de Alinhamento Estratégico da TI, de Luftman (2000), e o Grid de Impacto Estratégico da TI, de Nolan e McFarlan (2005).

Em paralelo, crescem os investimentos em TI, com valores significativos, e novas tecnologias surgem, com novas possibilidades de se fazer negócios. Cenário favorável para um Gestor de TI revolucionar também o papel de sua área e consolidar a tecnologia não como custo, mas como geradora de novos negócios, de fonte de receita. Para isso, o novo gestor e as novas competências demandadas fazem-se ainda mais necessários.

Pesquisas foram feitas quanto às competências: Silva (2013) identificou mais de 61, em 7 diferentes estudos, em 10 anos. Mas o Gestor de TI parece ainda não potencializado.

Tendências apresentam-se desse profissional voltar a ocupar papéis tecnicistas, de terceirizar serviços de TI, de dividir responsabilidades (e poderes) com outros executivos de negócios mais próximos à tecnologia (CHUN; MOONEY, 2006), enfim, outras alternativas se encaminham no mercado. Na formação desses profissionais, algumas melhorias são percebidas, mas a passos mais lentos que o mercado demanda (ABRAHAM et al., 2006).

A pesquisa vem a esse encontro. Busca-se clarificar essas competências demandadas ao Gestor de TI e vislumbrar caminhos que se mostrem mais efetivos, quer por

um novo e direto olhar da situação, quer pelo interesse em resolver o problema estando mais distanciado dele como, no caso, dos gestores de negócios, sujeitos da pesquisa.

Como diferenciais, optou-se por uma abordagem não quantitativa, comumente encontrada; ao contrário, é preciso ouvir, discutir, provocar e buscar melhor entendimento e encaminhamentos futuros mais direcionadores. Números foram utilizados para consolidar e analisar dados, mas não são os resultados mais importantes objetivados.

Tampouco voltou-se a pesquisar profissionais de TI ou os próprios gestores de área para pensar sobre as capacidades necessárias para realizar o que eles têm dificuldades de entregar. A proposição foi dialogar com gestores seniores de negócios, carentes de um Gestor de TI cúmplice nos desafios do dia a dia, e que sabem que contar com TI faz toda a diferença. Selecionados em função de vivência efetiva com TI, contribuem na visão mais distanciado da área, mas com experiência tecnológica para ter propriedade nas argumentações.

Assim sendo, buscou-se contribuir para que o Gestor de TI, mantendo seu necessário e prazeroso conhecimento técnico, possa dialogar e contribuir com os demais executivos. Juntos pensem em como melhor utilizar, em tornar vantagem competitiva, as mudanças que a tecnologia traz e continuamente trará, quer a organização aproveite ou não.

A contribuição acadêmica objetivada da pesquisa está em agregar novas análises e discussões sobre as competências de um Gestor de TI, já exploradas anteriormente, mas ainda carentes de efetividade; em revisitar temas e modelos estabelecidos quanto à TI estratégica e ainda ao envolver profissionais do mercado para refletir e atuar conjuntamente com a academia, em um confluir de interesses e ganhos.

Ao buscar esse entendimento, geram-se contribuições para o mercado em clarificar o *gap* entre o perfil do Gestor de TI e o que dele se espera, identificar competências profissionais de forma a contribuir para encaminhar a solução. Um trabalho de autorreflexão também se desperta com as considerações dos pares do Gestor de TI – são *feedbacks* de quem, independente da forma, na essência, tem interesse no desenvolvimento desse profissional. Dos resultados, podem ser pensados planos de ação para alcançar essas competências profissionais essenciais, mesmo em parceria com os respectivos executivos de negócios das empresas.

Em termos sociais, as contribuições passam por altos valores já investidos em TI e alguns, sem os retornos esperados, mas, principalmente, pelas boas perspectivas que se tem de novos serviços a serem viabilizados pela tecnologia. Tende-se a promover a aproximação entre pessoas, facilidades no dia a dia, otimização de recursos, bem-estar, educação, segurança e tantos outros benefícios associados à TI. O gestor da área encontra-se no centro

desses desafios e realizações - à medida que esse for melhor capacitado para desempenhar seu papel, mais potencializados estarão os benefícios a serem por todos vivenciados.

Ganham as empresas, por contribuir nesse alinhamento de TI e Negócios, tão oportuno para seu desenvolvimento. Ganham as instituições de ensino, ao vislumbrar novos encaminhamentos à formação desses futuros profissionais. Ganham os profissionais de TI, futuros ou já gestores, ao promover a reflexão de como melhor exercer seu papel, trazendo realização profissional para si e sua equipe e os esperados resultados de sua organização.

Assim está organizado o trabalho: (a) no primeiro capítulo tem-se a apresentação do projeto, com a formulação do problema, definição dos objetivos e justificativa; (b) no segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura, com o referencial teórico, os resultados da pesquisa bibliográfica, consolidação e interpretação dos dados levantados, divididos em duas seções: “A TI e seu papel estratégico nas organizações”, “Competências do Gestor de TI”; (c) no terceiro capítulo encontram-se os esclarecimentos quanto aos procedimentos metodológicos, com as metodologias adotadas e respectivas justificativas, bem como o relato das aplicações realizadas; (d) no quarto capítulo são apresentadas as análises dos dados e discussão dos resultados, com reflexões sobre as categorias encontradas, associadas aos temas relacionados à TI estratégica e às competências profissionais essenciais do Gestor de TI; (e) no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, com os principais resultados e contribuições, bem como as limitações e futuros encaminhamentos para novas pesquisas. Ao final, são apresentadas as referências citadas no trabalho e os apêndices.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A fim de fundamentar e aprofundar melhor as análises do perfil do Gestor de TI que as empresas precisam para potencializarem suas capacidades no uso da Tecnologia da Informação, o capítulo se dividirá em duas seções:

a) A Tecnologia da Informação e seu papel estratégico nas organizações - onde serão abordados assuntos relacionados ao posicionamento estratégico de uma empresa, à Tecnologia da Informação e o alinhamento à estratégia empresarial;

b) Competências do Gestor de Tecnologia da Informação – apresentação do papel do Gestor de TI (evolução do cargo, características, desafios futuros), conceitos associados ao entendimento sobre competências em geral e relacionadas ao profissional em estudo, inclusive com definição e justificativa do modelo utilizado como referência inicial.

Todas as abordagens bem como a seleção de autores foram feitas sob o foco da pesquisa, atentando à contribuição com a reflexão sobre as competências profissionais essenciais do Gestor de TI, não somente para tratar o assunto, mas para buscar alternativas para esse gestor delas se apropriar e beneficiar sua área e a empresa.

Segue-se para o primeiro tema, aprofundando as reflexões sobre a estratégia empresarial, sua importância para a competitividade e sustentabilidade das organizações; em seguida detalha-se assuntos relacionados à TI: sua evolução e perspectivas e, ao final, a importância do alinhamento entre a estratégia empresarial e a Tecnologia da Informação.

2.1 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEU PAPEL ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Para se pensar em TI estratégica às organizações, na seção atenta-se à estratégia empresarial – sua razão, implicações, desafios - e à Visão Baseada em Recursos (VBR), sendo a opção de modelo de estratégia utilizado nas análises, contemplando conceitos e justificativas da escolha. Chega-se à TI, quando na seção são apresentados estudos sobre o uso estratégico nas organizações bem como a importância, os caminhos a serem percorridos para o oportuno alinhamento estratégico da empresa e da TI.

2.1.1 Estratégia Empresarial: Competitividade e Sustentabilidade

Temos na Grécia antiga as primeiras manifestações de estratégia, à época, utilizada para fins militares, designando a “arte do general” (CARVALHO; LAURINDO,

2010; MINTZBERG et al., 2011). Da estratégia militar, o ambiente empresarial foi o que mais apreendeu os conceitos e buscou os benefícios associados.

Embora exista certa convergência nos diversos conceitos de estratégia, é possível encontrar abordagens distintas com diferentes perspectivas e formulações (MINTZBERG et al., 2010). Tem-se o desafio da estratégia empresarial a começar pela conceituação.

A estratégia empresarial vem ao encontro de um contexto no qual as organizações buscam sobrevivência em meio a um mercado cujo equilíbrio é constantemente interrompido.

Para isso, as empresas necessitam adequar-se ao novo panorama. Como na natureza, sobrevivem aquelas com adaptações mais bem-sucedidas, em um paralelo de estratégia empresarial com biologia (CARVALHO; LAURINDO, 2010; MINTZBERG et al., 2010).

O conceito de estratégia apresenta-se de diversas formas: plano, padrão, posição, truque (MINTZBERG et al., 2010); diferenciar-se para entregar uma combinação única de valor (PORTER, 1996); teoria para a empresa competir com sucesso (VASCONCELOS; BRITO, 2004). O Quadro 2, adaptado de Martins (2011), apresenta principais conceitos.

Quadro 2 - Principais conceitos associados à Estratégia

Autores	Definição
Ansoff (1977)	Conjunto de tomada de decisões de uma empresa, sendo este relacionado às decisões estratégicas que dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ambiente.
Quin (1980)	Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso.
Porter (1986)	O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. [...] a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.
Michael (1990)	Decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados (visão mais operacional).
Oliveira (1991)	A estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades no cenário de atuação das organizações.
Porter (1996)	A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e integrar o conjunto de atividades de uma empresa. São ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Chandler (1997)	A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para a realização dessas metas.
Andrews (1997)	Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo as principais políticas e planos para alcançar essas metas e definindo a gama de negócios que a empresa pretende perseguir.
Mintzberg et al. (2011)	Estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não [...] é criar ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem as coisas – e não apenas algumas – e da integração entre elas. Se não houver ajuste entre as atividades, não há estratégia diferenciada e há pouca sustentabilidade.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Martins (2011).

Uma das críticas à estratégia empresarial vinha da rigidez, do não dinamismo e da pretensão de atuar em um mercado previsível, distante da realidade. Para Porter (1996), o posicionamento, questão central da estratégia, é estático demais para a realidade do mercado.

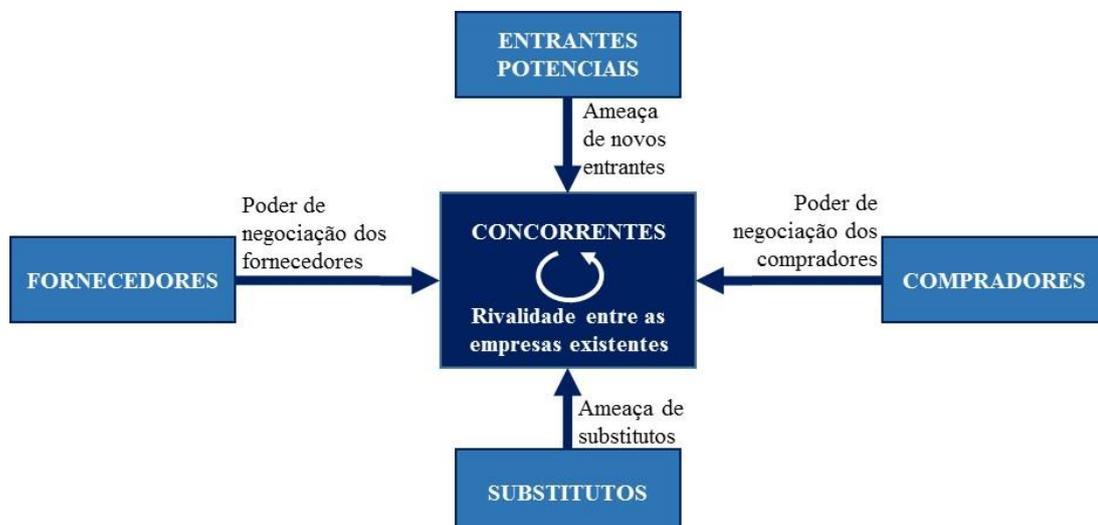
Diante da necessidade de se adaptar ao novo contexto empresarial e sua dinâmica, em outra metáfora, faz-se necessário improvisar a partitura ao longo do espetáculo, escrevê-la enquanto acontece a apresentação; para isso, os hábitos de um grupo de ópera devem ser substituídos para de um grupo de jazz, com improvisações ao longo da execução e em perfeita harmonia (DRUCKER, 1997) - grande desafio aos gestores e, em especial, ao Gestor de TI.

A implementação da estratégia deve se dar de duas formas: deliberada, com planejamento e objetivos traçados; e emergente, atendendo ao dinamismo, à imprevisibilidade do mercado (MINTZBERG et al., 2010). Estabelecem-se metas (*o que* atingir e *quando*); políticas (regras ou diretrizes); programas (*como* os objetivos serão atingidos) e decisões estratégicas (direção frente ao imprevisível) (QUINN, 1980).

Sabe-se da necessidade de as empresas responderem rapidamente ao mercado, estarem à frente dos concorrentes, sendo flexíveis, eficientes e com competências essenciais para diferenciação (PORTER, 1996). Potencializa-se um mercado ainda mais competitivo, com clientes mais exigentes, concorrência globalizada, mudanças tecnológicas mais rápidas e a necessidade de se responder a essas demandas (MINTZBERG et al., 2010; PORTER, 1996).

Sobre forças competitivas, Porter (1986) apresentou um modelo considerando cinco forças básicas: entrada (ameaça de entrantes concorrentes), substitutos (ameaça de produtos /serviços substitutos), compradores (poder de negociação), fornecedores (poder de negociação) e rivalidade entre os atuais concorrentes, ilustradas na Figura 1.

Figura 1 - Forças Competitivas



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23)

Ao definir sua estratégia, a organização busca estabelecer mecanismos de defesa contra essas forças competitivas externas. Assume uma posição defensiva ou ofensiva, influenciando-as, atuando diretamente em suas causas/fontes ou buscando no mercado posições nas quais essas forças estejam minoradas (PORTER, 1986).

A estratégia empresarial leva à diferenciação frente aos concorrentes. Treacy e Wiersema (1995) apresentam diferentes posicionamentos, focados no valor a ser entregue: excelência operacional, liderança em produto e orientação ao cliente. Com essa definição, orienta-se a empresa e a TI: desempenho, controle de qualidade e gestão do relacionamento com cliente são diferentes demandas, respectivamente associadas ao posicionamento adotado.

Faz-se importante atentar: o sucesso de uma estratégia está em fazer bem o que há para ser feito e integrar as partes (MINTZBERG et al., 2011). A estratégia não é implementável por si só, é preciso o alinhamento e a efetivação com a operação da empresa (RAYMUNDO et al., 2013); é necessário ir além da eficiência, facilmente imitada: deve-se diferenciar-se na execução de atividades, abandonar a letargia, aperfeiçoar-se continuamente, buscando competitividade a longo prazo (ARMANDO, 2008; PORTER, 1996).

Inovação e mudanças são perturbadoras, mas fazem-se necessárias para diferenciar-se em meio a um mercado extremamente concorrido e repleto de mudanças constantes (ARMANDO, 2008).

Esclarecidos os conceitos gerais com relação à estratégia empresarial e salientadas algumas ponderações quanto à implementação na prática, parte-se para o aprofundamento de um modelo de estratégia que vem ao encontro das diretrizes da pesquisa. Trata-se da VBR ou Visão Baseada em Recursos, melhor apresentada e explorada na seção seguinte.

2.1.2 VBR – Visão Baseada em Recursos

Com o modelo das forças competitivas, Porter (1986) apresentou uma abordagem de estratégia empresarial na qual a organização adota uma posição de defesa frente às forças de novos entrantes, produtos substitutos, compradores, fornecedores e concorrentes. Presentes no mercado de atuação, referem-se à oportunidades e ameaças, fatores externos à empresa.

Nos anos 1990's, desenvolveu-se o interesse pelo modelo da estratégia para desenvolvimento de vantagens competitivas chamado de Visão Baseada em Recursos (VBR) ou, em inglês, *Resource-Based View* (RBV). Essas pesquisas, com foco nos recursos internos da empresa, ganharam atenção com Wernerfelt (1984) e Barney (1991).

Trata-se de uma estratégia voltada para dentro da empresa, seu lado interno, focando em pontos fortes (recursos/habilidades, aprendizado coletivo etc.) e como

potencializá-los. Desenvolve-se uma nova geração de vantagens competitivas a partir da seleção, obtenção e disponibilização de recursos da companhia, sendo esses a grande fonte do diferencial para a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1991; CRUBELLATE et al., 2008; SANTOS; REINHARD, 2007).

Recursos de uma empresa são seus ativos, capacidades, informações, conhecimento e processos que possam ser utilizados para aumentar sua eficácia e eficiência, sendo classificados como físicos, financeiros, humanos ou organizacionais (BARNEY, 1991).

O posicionamento e ação estratégica da empresa diante de seus recursos são objetos de análise da VBR (SANTHANAN; HARTONO, 2003). São esses que, particulares à cada organização, levam à heterogeneidade das empresas (PETERAF, 1993) e para tal diferenciação estratégica manter-se sustentável, estabelecem-se as barreiras à apropriação dessas singularidades de uma empresa por seus concorrentes.

A inovação constante também é necessária, quanto mais tempo um produto ou serviço mantem-se como diferencial, mais sustentado, mais estratégico é (BARNEY, 2001; PETERAF, 1993).

Na pesquisa, essa abordagem foi adotada considerando a potencialização da TI sob esse olhar focado nos recursos internos da empresa, inclusive como fonte de vantagem competitiva.

A estratégia da empresa concentra atenção e esforços em suas forças e fraquezas, essas que mais facilmente tem gestão e poder de influência e decisão, tornando-se menos dependente de fatores aos quais ela não tenha tanta capacidade de gestão.

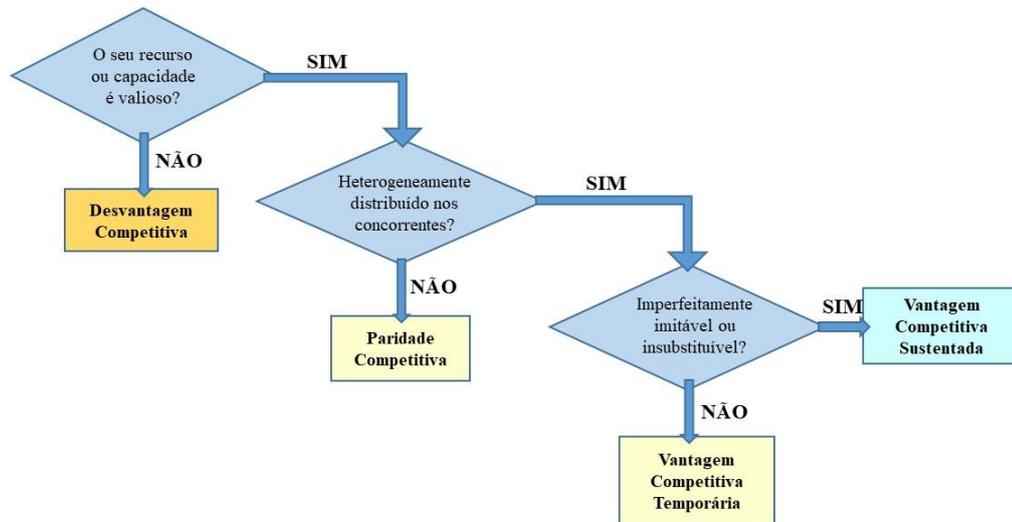
Desenvolvem-se então as competências essenciais da organização, únicas e apresentando maiores dificuldades para serem reproduzidas pela concorrência (BARNEY, 1991; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Mesmo que um diferencial não possa ser replicado facilmente por outras empresas (vantagem competitiva sustentável), isso não significa benefícios perenes (BARNEY, 1991).

Em acordo com a VBR, para a vantagem competitiva ser sustentada, o recurso deve ser: valioso (explorar oportunidades e neutralizar ameaças), raro (considerando outros competidores atuais e potenciais), inimitável (ou imitável de forma imperfeita) e insubstituível (não haver recurso equivalente prontamente disponível).

Um dos fundamentais orientadores de entrega, de performance da empresa, é ter recursos diferenciados altamente custosos para serem imitados ou apropriados pelos concorrentes (BHARADWAJ, 2000). A Figura 2 ilustra esse modelo.

Figura 2 - Modelo VBR de Vantagem Competitiva



Fonte: Adaptação de Mata et al. (1995, p. 487)

Trata-se de uma abordagem mais contemporânea, que vem se consolidando como estratégia empresarial, ampliando seu uso e presença em literaturas sobre gestão estratégica (BHARADWAJ, 2000), já com “considerável pedigree” (WILLCOCKS et al., 2006, p.29).

Esclarecidas as perspectivas quanto às escolhas das bases teóricas de estratégia empresarial utilizadas na pesquisa, na próxima seção discute-se o posicionamento da Tecnologia da Informação de forma a potencializá-la nas organizações, observando os estágios de uso, de maturidade, o nível de impacto na organização etc.

2.1.3 O uso da Tecnologia da Informação

Silva e Sousa Neto (2005) chamam de Tecnologia da Informação (TI) “qualquer sistema de informação que utiliza recursos tecnológicos e computacionais para fins e soluções organizacionais” (p. 4), composto por equipamentos (*hardware*), programas (*software*), bancos de dados, rede de computadores e procedimentos, além dos recursos de telecomunicações e das pessoas usuárias dos sistemas.

Laurindo et al. (2001) e Joia e Souza (2009) destacam, além dos citados, aspectos humanos (*peopleware*), os administrativos, modelos de gestão e contextos organizacionais, que também são considerados dentro do conceito de Tecnologia de Informação. Na pesquisa, é adotado esse conceito mais amplo, considerando não somente os aspectos tecnológicos em si, mas também os profissionais e organizacionais.

A importância da TI, no início de seu uso, era percebida pela informatização das atividades e processos que suportavam o negócio. Passando pela produção e comercialização

até o financeiro, contribuía para melhores controles, tempos de respostas às operações, maior acuracidade de dados e informações, pela própria eficiência empresarial. A TI mudava a operação das empresas e proporcionava melhor utilização dos recursos, gerando diferenciais competitivos por uma produção a custos menores ou por mais valor ao produto final (ALBERTIN; MOURA, 1995; PORTER; MILLAR, 1985; SILVA; SOUSA NETO, 2005).

A imprescindibilidade da TI para as empresas vinha de sua capacidade de processar muito dados com alta velocidade; ter grandes volumes de dados em pouco espaço físico e de fácil acesso; viabilizar comunicação rápida e precisa com custos razoáveis; compartilhar dados e prover informações em tempo real; uniformizar, automatizar e agilizar processos; sumariamente, realizar muitas atividades, antes manuais, de forma mais econômica (SILVA; SOUSA NETO, 2005; TURBAN et al., 2010). Ainda associada à eficiência, maior produtividade às atividades operacionais da empresa, a TI era estratégica porque aprimorava o produto, criando valor aos consumidores (LAURINDO et al., 2001; PAZ et al., 2012).

Clientes mais exigentes, buscando preços menores, mais qualidade, disponibilidade, facilidade, personalização; ampliação de cenário com a globalização e a necessária capacidade de reagir, de diferenciar-se; redução do ciclo de vida dos produtos; ambiente empresarial em profundas mudanças; acirramento da concorrência - somam-se vários fatores que abrem novos espaços à TI. Seus recursos e soluções vêm ao encontro dessas necessidades e oportunidades; Negócios e TI precisam realizar criteriosas e profundas análises para as infinitas possibilidades de como usar a tecnologia ou o que ela viabiliza fazer (ALBERTIN, 2001; FEENY; WILLCOCKS, 1998).

É preciso explorar não só a capacidade de TI de gerar eficiência e eficácia, mas de acompanhar a dinâmica do novo mercado e potencializar vantagens competitivas para a empresa, inclusive com oportunidades criadas pela própria tecnologia (LAURINDO et al., 2001; PEREIRA; DORNELAS, 2006; SANTOS; REINHARD, 2006; TURBAN et al., 2010).

Oliveira e Laurindo (2013) apresentam um posicionamento destacado da TI: empresas usando a Internet de forma estratégica, buscando diferenciação, explorando mais do que a eficiência operacional. Há possibilidade de ganhos de valor que geram eficiência, mas também inovação e fidelização dos clientes, em um mercado de concorrência acirrada como é o da Internet. A TI impulsiona inovações, trazendo vantagens estratégicas e inteligência ao negócio (SILVA; SOUSA NETO, 2005; SILVIUS, 2006).

O comércio eletrônico, uma das grandes conquistas da TI, alterou, profundamente, economias, mercados, produtos, serviços, valores, consumidores e o próprio mercado de trabalho, materializando a força de um avanço tecnológico (DRUCKER, 2000). O papel da TI

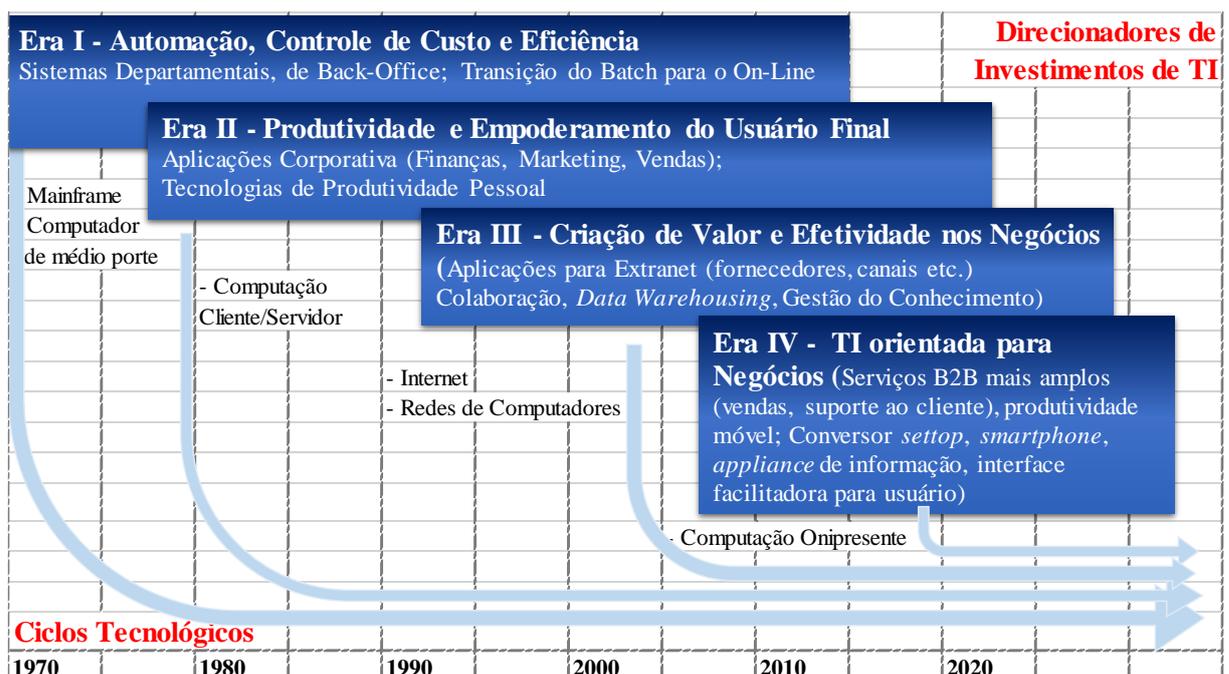
evoluiu de suporte operacional e automatização de tarefas para facilitadora e, mais tarde, fonte de inovação, de diferencial estratégico provendo valor ao negócio (SILVIUS, 2006).

A arquitetura empresarial, uma organização lógica entre os processos de negócios e infraestrutura de TI, busca a integração e padronização operacional da empresa como também envolvimento da TI nas decisões de projetos estratégicos, guiados pela arquitetura corporativa (ROSS et al., 2006). Novas iniciativas são encontradas em TI atuando com inteligência em tempo real, cadeia completa de suprimentos, sistemas de visibilidade global, proximidade que leva à intimidade com cliente, mineração de dados para inteligência de negócios, personalização de esforços de marketing etc. (GONZALEZ, 2014).

Turban et al. (2013) apresentam quatro tendências tecnológicas que devem trazer novas vantagens competitivas ou novas formas de fazer negócios: (a) redes sociais, (b) *mobile*, (c) *cloud* e (d) análise de dados. Pesquisas dos autores de 2010 com 472 empresas indicam as tecnologias mais influentes: (a) *Business Intelligence* (BI), (b) Computação nas nuvens; (c) Sistemas de Gestão Corporativa (ERP - *Enterprise Resource Planning*); (d) Software como um serviço (SaaS); (e) Ferramentas de colaboração/*workflow*. São apresentados também temas de maior interesse dos executivos: (a) produtividade dos negócios e redução de custos; (b) alinhamento de TI e Negócios; (c) agilidade e velocidade para o mercado; (d) reengenharia dos processos de negócio (BPR); (e) confiabilidade e eficiência TI.

A Figura 3 sintetiza o quadro evolutivo da TI no ambiente empresarial.

Figura 3 - A Evolução da TI nas empresas



Fonte: Adaptado de Silvius (2006, p. 96)

Nolan e McFarlan (2005) definiram uma forma de avaliar o papel que a TI representa na organização e no negócio, através do Grid de Impacto Estratégico de TI. Essa representatividade define-se por quanto os fatores críticos de sucesso do negócio estão relacionados à TI, o quanto o atendimento às necessidades estratégicas e operacionais da empresa passam pela área. São consideradas duas variáveis: o grau de necessidade de novas tecnologias da informação e o grau de necessidade de confiabilidade da TI.

A partir dessas perspectivas, são definidos os posicionamentos de TI: Defensiva (focada nas expectativas da empresa quanto às soluções tecnológicas utilizadas (custo-benefício, alta disponibilidade, confiabilidade, facilidades de uso etc.), potencializando TI para a “espinha dorsal” da empresa) e Ofensiva (TI para vantagens competitivas, proporcionando novos valores agregados aos serviços e produtos, alta capacidade de resposta aos clientes, maior eficácia, potencializando TI como diferencial competitivo).

A empresa, a partir de sua necessidade de novas tecnologias e de confiabilidade da TI, define o posicionamento da área, organizada no “Grid de Impacto Estratégico de TI” de Nolan e McFarlan (2005), representado na Figura 4.

Figura 4 - Grid de Impacto Estratégico de TI



Fonte: Nolan e McFarlan (2005, p. 3)

A TI no modo Suporte (baixa necessidade e baixa confiabilidade) é pouco necessária para a estratégia empresarial; o mantra é “não desperdice dinheiro”, associando TI a custos. No modo Fábrica (pouca necessidade, mais confiabilidade), as empresas são mais dependentes de TI na operação, demandando disponibilidade e confiabilidade. No modo Transição (alta necessidade, baixa confiabilidade), busca-se novas tecnologias para melhorar serviços ou processos, reduzir custos ou proporcionar vantagem competitiva. No modo Estratégico, inovação e confiabilidade na TI são imprescindíveis; o mantra é “gaste o que for preciso e monitore os resultados como um louco” (NOLAN; MCFARLAN, 2005).

Para o desenvolvimento de seus negócios, as empresas devem fazer uso máximo das potencialidades da TI, automatizando as operações da organização e vislumbrando a geração de negócios estratégicos. Silva e Sousa Neto (2005) afirmam: “o uso estratégico da tecnologia da informação nas atividades de valor da empresa pode ser uma grande ferramenta de exploração de vantagem competitiva” (p. 14).

Na próxima seção, aprofundam-se as análises quanto ao alinhamento entre a área de TI e a estratégia da empresa, considerando-se fatores promotores e inibidores, componentes, graus desse alinhamento, chegando-se à avaliação do nível de maturidade.

2.1.4 Alinhamento estratégico entre Tecnologia da Informação e Negócios

O Alinhamento Estratégico para Luftman (2000) se dá com atividades executadas de forma coordenada, por cada área de empresa (Tecnologia da Informação, Finanças, Recursos Humanos etc.), objetivando alcançar as metas estratégicas. O alinhamento entre Negócios e TI refere-se à aplicação da tecnologia, da melhor forma e no melhor momento, em harmonia com as estratégias, objetivos e necessidades do negócio (JOIA; SOUZA, 2009).

Luftman et al. (2015) destacam que há mais de 30 anos, insistente e consistentemente, o alinhamento entre TI e Negócios é um grande desafio para as empresas. Weill (1992) apresenta estudos sobre TI que datam de 1959, mesmo se tratando, à época, de um fenômeno novo e difícil de avaliar quanto aos impactos da sua utilização nas empresas.

Apesar das dúvidas, executivos há muito dispõem tempo e atenção aos projetos de TI, considerada uma “arma competitiva” (ALBERTIN; MOURA, 1995, p. 23), uma “arma estratégica de negócios” (PAZ et al., 2012, p. 3). Turban et al. (2010) afirmam: proporcionar vantagem competitiva estratégica às empresas é a razão de ser mais importante da TI.

A TI deve ir além de proporcionar produtividade, velocidade, confiabilidade nas atividades operacionais da empresa. Deve inovar e influenciar como, por exemplo, com a Internet, que mudou o comportamento de consumidor ao comprar, que criou um concorrente do outro lado do planeta, que entregou mais rápido o produto, enfim, usar a TI para estabelecer novas formas como as organizações fazem negócios com seus clientes. Uma engenharia participativa na definição da orientação e objetivos da empresa (PAZ et al., 2012).

O alinhamento de Negócios e TI se dá quando essa é utilizada adequada e oportunamente com as estratégias, metas e necessidades do negócio. Esse alinhamento estratégico, com todas as áreas, é evolutivo e dinâmico. Requer comunicação, compreensão mútua, escolhas e prioridades, forte liderança, apoio da alta direção, confiança e boas relações de trabalho (JOIA; SOUZA, 2009; LAURINDO et al., 2001; LUFTMAN, 2000).

Ao estudarem quase 300 empresas ao redor do mundo, Weill e Ross (2005) encontraram a Gestão de TI como um mistério aos principais diretores: um em cada três sabiam como a área era regida. Empresas com alto desempenho zelam pela governança compartilhada de TI, com outros gestores participando de decisões diariamente sobre Tecnologia, promovendo envolvimento, corresponsabilidade e mais valorização da TI.

Não se vive uma Revolução da Informação, mas, do Conhecimento; os computadores são gatilhos; os *softwares*, reorganização do trabalho. O diferencial não está nas máquinas, mas na ciência cognitiva. A liderança empresarial no novo contexto econômico e tecnológico passa pelos profissionais do conhecimento (DRUCKER, 2000).

Com uma pesquisa realizada por 5 anos (1992 a 1997) em 500 empresas, Luftman et al. (1999) identificaram 14 fatores promotores e outros 13 inibidores do Alinhamento Estratégico com TI. Desses, destacam-se os seis mais frequentes, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento de TI e Negócios

	Promotores	Inibidores
1o.	Suporte do executivo senior para TI	Falta de relacionamento efetivo entre TI e negócios
2o.	TI envolvida no desenvolvimento da estratégia	TI não prioriza corretamente
3o.	TI entender o negócio	TI falha em cumprir seus compromissos
4o.	Parceria entre negócios e TI	TI não entende do negócio
5o.	Projetos de TI bem priorizados	Executivos seniores não dão suporte à TI
6o.	TI demonstra liderança	Falta de liderança na gestão de TI

Fonte: Luftman et al. (1999, p. 4)

Um desafio se faz presente na posição estratégica da TI, remetendo ao posicionamento Ofensivo de Nolan e McFarlan (2005) e aos promotores e inibidores de Luftman et al. (1999): a Gestão de TI deve ter a alta gestão da empresa efetivamente participante e cúmplice, desenvolvendo e efetivando a comunicação, a confiança, a parceria (LAURINDO et al., 2001; LUFTMAN, 2000; LUFTMAN et al., 1999).

É preciso que os Gestores de TI se dediquem a comunicar a TI. Essa área, seus investimentos e entregas precisam deixar de ser mistério, um lado escuro da empresa para os demais executivos de negócios (NOLAN; MCFARLAN, 2005; WEILL; ROSS, 2005). A disponibilização de informações, o uso de uma linguagem apropriada, facilitam aos gestores do negócio entenderem melhor a TI, vendo-a como a forma mais eficiente para apoiar sua estratégia, proporcionando agilidade e rentabilidade (LUFTMAN; 2000). Poucos executivos

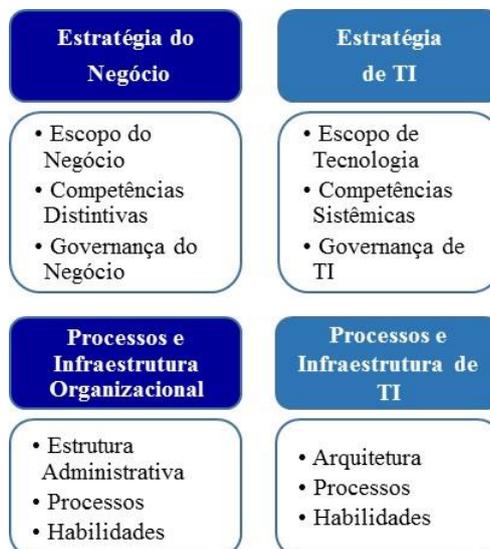
compreendem o impacto da TI na empresa e a extensão que pode dar à estratégia organizacional (NOLAN; MCFARLAN, 2005).

Nolan e McFarlan (2005) e Turban et al. (2013) apresentam profundas preocupações da alta gestão das empresas: a dependência da TI e o fracasso no alinhamento às necessidades e o agregar valor ao negócio.

Para se avaliar o retorno financeiro da TI, deve-se buscar associações dos investimentos à promoção de benefícios às partes interessadas (*stakeholders*), inclusive aqueles de mais difícil tangibilização, como a influência na efetivação da estratégia e no desempenho da empresa. Um dos desafios para resultados de TI é justamente o alinhamento entre a estratégia do negócio e TI (JOIA; SOUZA, 2009).

Luftman (2000) apresenta um modelo para avaliar a potencialização do uso da TI e seu alinhamento à estratégia empresarial. Usa como critério de análise o Grau de Maturidade do Alinhamento Estratégico, medindo a adequação, o alinhamento entre Negócios e TI. Na Figura 5 estão representados os componentes e as relações estabelecidas no modelo.

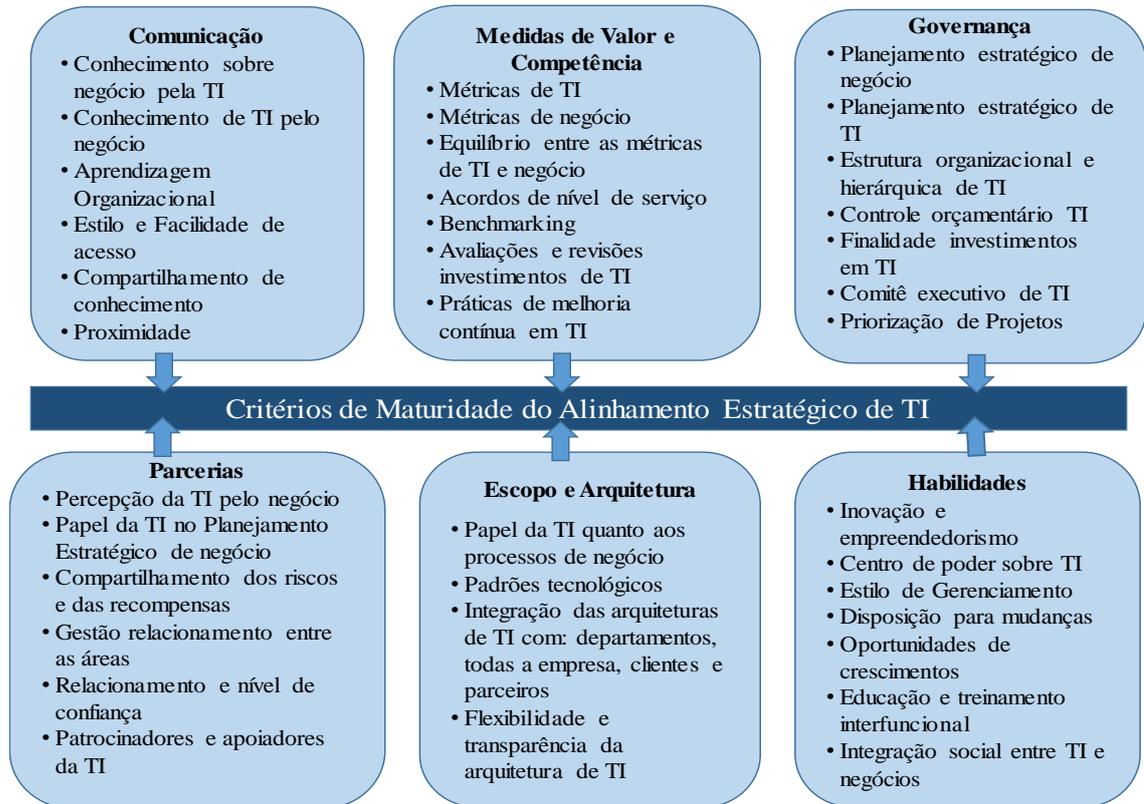
Figura 5 - Doze Componentes do Alinhamento TI e Negócios



Fonte: Luftman (2000, p. 7)

A partir desses componentes, estabelecem-se práticas e atividades de TI sob a definição de seis critérios de maturidade do alinhamento estratégico: Comunicação, Medidas de Valor e Competência, Governança, Parcerias, Escopo e Arquitetura, e Habilidades. A Figura 6, elaborada por Joia e Souza (2009), ilustra o modelo de Luftman (2000).

Figura 6 - Modelo para avaliar Grau de Maturidade do alinhamento estratégico entre TI e Negócios



Fonte: Joia e Souza (2009, p. 259) baseado em Luftman (2000)

Cada variável é analisada para traçar o perfil da organização quanto ao nível de maturidade do Alinhamento Estratégico, conforme ilustra a Figura 7.

Figura 7 - Os Níveis de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre TI e Negócios



Fonte: Adaptado de Luftman (2000, p. 11)

Há outros modelos para análise do Alinhamento Estratégico entre Negócios e TI. Foram destacados dois percebidos com melhores contribuições à pesquisa quanto aos estudos sobre o posicionamento do Gestor de TI para alavancar TI e os negócios da empresa.

Alguns pesquisadores apresentam críticas quanto à priorização do posicionamento estratégico de TI. Questões como necessidade de focar mais na eficácia / entrega de TI – ainda com essa dívida de investimentos não retornados (SHPIILBERG et al., 2007) ou a *comoditização* de diferenciais tecnológicos ao longo do tempo (BHARADWAJ, 2000) são alguns dos argumentos. Tais defesas são ratificadas pela perda de prestígio e influência estratégica sofridas pelo Gestor de TI (SOJER et al., 2006).

A eficácia da TI mostra-se associada ao atingimento de objetivos definidos, quer seja produtividade, diferenciação, enfim critérios estratégicos estabelecidos pela empresa para a empresa, não necessariamente como resultados diretos de TI (LAURINDO et al., 2001; NOLAN; MCFARLAN, 2005). Powell e Dent-Micallef (1997) abordando a eficácia, o “paradoxo da produtividade” da TI (p. 394), esclarecem que esses investimentos levam tempo para retorno, além de difícil mensuração, e apresentam um raciocínio inverso: o que poderia acontecer sem os investimentos em TI? A produtividade das empresas poderia ser ainda pior e algumas se quer existiriam.

Sobre a inovação se *comoditizando*, Albertin (2001) e Turban et al. (2010) apontam o ambiente empresarial em mudança contínua, quer a empresa queira ou não, use TI ou não. A estratégia empresarial define estar na vanguarda ou ser reativa – entretanto, a atualização tecnológica, ainda que tardia, é necessária para a empresa manter-se competitiva.

Com os contra-argumentos apresentados, mostra-se uma visão distorcida de TI considerá-la isoladamente, ignorando os benefícios da sinergia com os sistemas integrados, por exemplo. É preciso reconhecer o valor intangível de uma solução tecnológica ou que dela emerge, tais como orientação ao cliente, conhecimento organizacional, velocidade, reputação, cultura organizacional, liderança, geração de novos produtos etc. (BHARADWAJ, 2000; POWELL; DENT-MICALEFF, 1997; SANTOS; REINHARD, 2007).

A aproximação com as partes interessadas, a maturidade no relacionamento, a gestão e transparência, o envolvimento nas decisões, o engajamento com os resultados da empresa, todos são diferenciais para uma TI potencializada, efetivamente sustentação e antecipação de futuras necessidades e alavanca de novos negócios (ALBERTIN; MOURA, 1995; BHARADWAJ, 2000; LUFTMAN, 2000; ROSS et al., 2006; TURBAN, 2010).

Barney (1991), Crubellate et al. (2008) e Santhanam e Hartono (2003) apontam na teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) um dos motivos da escolha da pesquisa: é um

modelo que vem sendo utilizado para o estudo da TI enquanto recurso organizacional que, associado a outros, traz impactos positivos e pode ser fonte de vantagem competitiva sustentada, mantida ao longo do tempo.

Uma organização aberta, comunicações efetivadas, o consenso organizacional, o comprometimento do CEO, a flexibilidade organizacional e a integração TI-estratégia são complementares à TI. Para o alcance dos resultados, é necessária uma fusão de pessoas, negócio e tecnologia. A TI por si pode não se tornar uma vantagem, mas a organização deve explorar melhor esse seu recurso e, identificando contextos e condições para essa potencialização, encaminhar ações e alavancar as possibilidades de alcance dessa vantagem competitiva sustentada (POWEL; DENT-MICALLEF, 1997).

Recorrendo-se à teoria das capacidades absorptivas (*absorptive capacity*), é possível destacar outro importante diferencial que a TI pode trazer para as organizações: não somente por estar atenta ao ambiente externo, pela própria natureza dinâmica da área, mas, principalmente, por viabilizar e facilitar a adequação das rotinas organizacionais para que inovações possam ser incorporadas (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e gerar ganhos comerciais. Os próprios autores salientam o conhecimento básico empresarial, necessário para desenvolvimento das capacidades absorptivas na empresa, associado ao conhecimento do desenvolvimento tecnológico dentro do seu mercado.

Assim, a tecnologia utilizada pode melhorar ou destruir a atratividade de uma empresa, podendo ter papel significativo quanto aos custos dos processos, diferenciação de produtos, alianças externas, relação com fornecedores e outras estratégias adotadas, inclusive a própria posição diferenciada de um recurso da empresa ser mantida a partir de sua crescente capacidade tecnológica (POWELL; DENT-MICALLEF, 1997; WERNERFELT, 1984).

Não se tem mostrado uma tarefa simples tornar a TI estratégica à empresa ou usá-la como vantagem competitiva. Mas, de acordo com a VBR, é justamente essa complexidade, essa dificuldade em ser alcançada, que faz a diferença – se assim não o fosse, seria facilmente imitável, não seria rara e, conseqüentemente, já não seria uma fonte de vantagem competitiva sustentada (MATA et al., 1995; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997).

Tendo-se analisado a TI de forma estratégica para as empresas, as potencialidades e dificuldades para esse posicionamento, parte-se para o tema central desta pesquisa, entendido como um dos agentes mais imprescindíveis para essa potencialização: o Gestor de TI. Sua formação, seus desafios e perspectivas de encaminhamentos quanto ao alcance da atuação de forma mais estratégica, focando nas competências profissionais essenciais para que desempenhe esse papel com sua equipe, pares e na empresa como um todo.

2.2 COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Para abordar o tema dessa seção, são apresentados conceitos quanto: ao Gestor de TI, considerando questões como posição hierárquica, evolução do cargo, situação do profissional etc.; às Competências e seus desdobramentos considerando, por exemplo, o âmbito empresarial e individual, a importância para a estratégia empresarial etc.; e, ao final, unem-se os dois primeiros assuntos abordados para se analisar as Competências associadas ao Gestor de TI, contemplando histórico, desenvolvimento, desafios atuais etc.

2.2.1 O Gestor de Tecnologia da Informação

Na pesquisa está sendo utilizado o termo Gestor de TI que, no mercado, principalmente para grandes empresas, é chamado de CIO (*Chief Information Officer*). Trata-se do executivo sênior de TI, independente do porte da empresa.

O cenário do CIO apresenta um histórico de grandes oportunidades e avanços (de negócio e tecnológico) como o *e-commerce*, a mobilidade, informações como vantagem competitiva significativa etc., mas também de muitas falhas e vulnerabilidades, investimentos sem o retorno esperado. Nenhum outro dos executivos empresariais “C’s” (*Chief’s*) tem tantos relatórios de consultorias ou livros escritos a seu respeito (PEPPARD, 2010).

Analisando-se um breve histórico, Drucker (2000) aponta que a Revolução Industrial criou valores sociais, setores na economia e um novo profissional: o tecnólogo – um autodidata que foi aceito, reconhecido socialmente e recompensado financeiramente. É em meio a esse cenário que, décadas depois, surge o tecnólogo de PD – Processamento de Dados.

Gestores de TI entrevistados por Chun e Mooney (2006, p. 3100) apontaram seus últimos rótulos: até 1980’s, “os ocultos entendidos de computação”; anos 1990’s, eram os “skatistas com cabelos coloridos de néon”, nos 2000’s, tornaram-se os principais responsáveis pela gestão e alavancagem da TI e fornecer aos departamentos da empresa, valor ao negócio.

Nos anos de 1980’s, a TI ganhou uma posição mais estratégica, consolidando-se o termo CIO na década seguinte. Ratificou-se a valorização do cargo, mas também se iniciaram as discussões sobre o caráter técnico do perfil diante da possibilidade de atuação estratégica e de liderança na organização (SOJER et al., 2006; SILVA, 2013; SILVA et al., 2015).

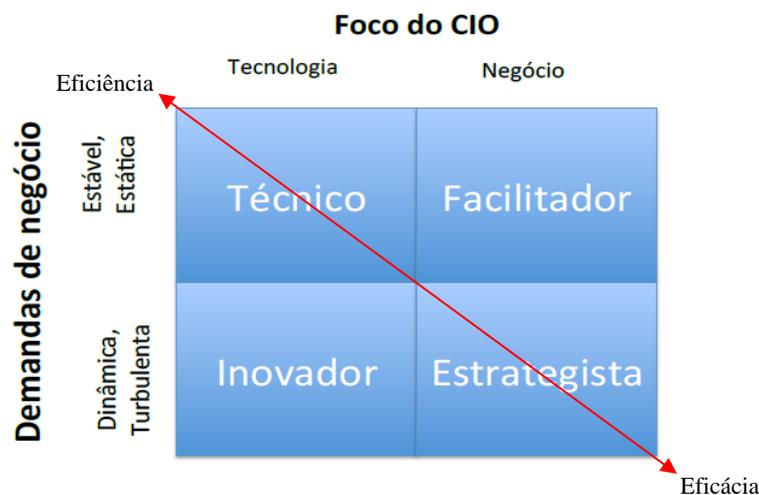
Na hierarquia das empresas, normalmente o Gestor de TI reporta-se ao CEO (*Chief Executive Officer*), executivo do mais alto cargo. Entretanto, percebe-se um movimento para reportar-se a outros executivos abaixo do CEO, principalmente ao CFO (*Chief Financial Officer*) ou ao COO (*Chief Operating Officer*), sinalizando perda de poder e

influência organizacionais, afastando-se das definições estratégicas e tendendo a reduzir a atuação mais independente e autônoma em outras áreas (SOJER et al., 2006).

Em um curriculum que se mostra o ideal, o Gestor de TI apresenta qualificações técnicas além de conhecimentos de Finanças, Marketing, Produção (MCLEAN; SMITS, 2012), Recursos Humanos, Legislação, Administração Geral e outros saberes dos pares executivos (PEPPARD, 2010), além da necessidade de uma profunda compreensão sobre TI para contribuir nos negócios e ter respeito de seus pares (SOJER et al., 2006). Esse último autor destaca ainda que esse tipo de conhecimento demanda tempo para construir, por isso é preciso que um Gestor de TI já o tenha ao chegar a esse cargo.

Aprofundando sobre a construção do perfil desse profissional, McLean e Smits (2012) associam gestão à complexidade, liderança à mudança, e trazem para a TI a evidência melhor de um contexto de mudanças. Constrói-se então quatro dimensões de atuação que delineiam o perfil do Gestor de TI. A Figura 8, de McLean e Smits (2012), demonstra essa construção, associando o perfil ao seu foco e às demandas de negócio.

Figura 8 - Perfis do CIO



Fonte: McLean e Smits (2012, p. 4)

O perfil técnico tem conhecimentos técnicos, é conselheiro dos outros executivos, sempre atento às tecnologias emergentes, projetando impacto sobre TI e negócios. O facilitador estreita colaboração com usuários, fomenta o uso dos sistemas de informação para o negócio, conquista confiança e parceria; posiciona-se mais como executivo de negócios. O inovador está à frente do mercado, com experimentações e inovação; busca liderança visionária, agilidade na resolução de problemas e aprendizagem contínua e compartilhada. O

estrategista certifica-se que os executivos de negócios estejam cientes das oportunidades estratégicas de TI e que essa esteja pronta para liderar o processo.

Desde o estabelecimento do CIO até os dias presentes, mantém-se o desafio dessa dualidade de ser técnico e estratégico. Bharadwaj (2000) e McLean e Smits (2012) colocam: há que se buscar amplitude - ter amplo conhecimento e entendimento do negócio da empresa; e, paralelamente, profundidade - profundo domínio da Tecnologia da Informação.

O Gestor de TI deve aproveitar os recursos tecnológicos para gerar competências empresariais e, com uma visão mais estratégica e inovadora em termos de negócios, direcionar processos e recursos de TI ao encontro das principais expectativas e necessidades organizacionais, liderando pessoas para esse objetivo, determinantes para seu sucesso (MCLEAN; SMITS, 2012; PEPPARD, 2010; SILVA, 2013; SILVA et al., 2015; VREULS; JOIA, 2012; WALLER et al., 2010).

Sinaliza-se também para outro papel a ser exercido por esse profissional: o elo dentro da empresa, sendo o agente integrador (e tradutor) entre o mundo dos negócios e mundo tecnológico; orquestrador do alinhamento entre a estratégia corporativa e a tecnológica. Assim, estabeleceu-se a necessidade de manter as competências técnicas, prosseguindo e mantendo-se no desenvolvimento tecnológico, mas somando-se as habilidades de liderança e de conhecimento do negócio (PEPPARD, 2010; SILVA, 2013).

McLean e Smits (2012) apontam a dificuldade de encontrar esse profissional, uma vez que se torna difícil para um líder sozinho abarcar todas as responsabilidades esperadas diante da atuação em dimensões bem mais amplas (tecnologia e negócios). Peppard (2010) complementa: um Gestor de TI é tão bom quanto sua equipe o for. Mangia e Joia (2015) ratificam a preocupação: a gestão de pessoas é uma questão crítica de TI.

Nessa tendência evolutiva, tem-se como principais desafios do Gestor de TI: identificar e promover as capacidades de TI para imprimir agilidade dos negócios; inovação e integração; clarificar custos de TI associados às decisões de negócios; negociar prioridades tecnológicas para a empresa; migrar de perspectiva de TI como suporte para criação de valor; demonstrar o valor da TI para o negócio.

O Gestor de TI evoluiu para o nível executivo, sendo desafiado a atuar, com os outros executivos, dentro e fora da organização, para mudar a estratégia, o posicionamento da empresa (CHUN; MOONEY, 2006; SOJER et al., 2006).

As organizações, para se manterem competitivas, precisam de flexibilidade, de agilidade, para agir no tempo necessário e influenciar seu segmento. A organização, feita por pessoas, gera demandas de desenvolvimento de forma mais proativa, buscando evolução

profissional. Trata-se de um desafio para todas as carreiras, mais fortemente ao Gestor de TI (DUTRA et al., 2009). Para esse profissional, o desenvolvimento depara-se com uma demanda de atuação para a qual ele não foi preparado na formação acadêmica, focada em qualificação técnica; não houve atenção a outras capacitações, como desenvolvimento de pessoas ou gestão estratégica (ABRAHAM et al., 2006).

McLean e Smits (2012) colocam que a mestria técnica, por si só, pouco serve à empresa; Joia e Souza (2009) consideram não adequado os profissionais de TI focarem seu desenvolvimento apenas na parte técnica. Peppard (2010) afirma: sem acompanhar a evolução e necessidades dos negócios, soluções sistêmicas tendem a se tornar irrelevantes ou extintas.

As competências e habilidades para exercício de liderança, visão estratégica e de negócios precisam ser desenvolvidas ao longo da vida profissional, dependendo ainda mais de proatividade e esforço do profissional. Espera-se que o Gestor de TI tenha essa habilidade multifacetada falando com executivos analistas especialistas em suas áreas, como um COO ou CFO, sendo capaz de trazer contribuições das mais diversas, desde políticas de RH até análises de resultados da empresa (PEPPARD, 2010; MCLEAN; SMITS, 2012).

O perfil técnico do Gestor de TI, mais distanciado do perfil de negócios, não contribui para a conquista de autoridade e legitimidade no exercício de poder como um executivo sênior dentro da hierarquia de uma organização (PEPPARD, 2010).

O exercício de liderança do Gestor de TI é empoderado a partir de diferentes fontes: posição hierárquica, domínio sobre Tecnologia que passa por toda empresa e ainda o poder referente ao pessoal, conquistado a partir da construção de alianças e relacionamentos com outros executivos e gerentes (MCLEAN; SMITS, 2012). Trata-se mais do que bem relacionar-se, deve refletir um forte histórico de serviço e cumplicidade.

Quanto à liderança da equipe de TI, Mangia e Joia (2015) apresentam ocorrências de *turnover* – o profissional muda de emprego, mas se mantém em TI – e o *turnaway* – o profissional sai de sua área de atuação. Profissionais de TI insatisfeitos têm abandonado sua carreira. Trata-se de um cenário crítico: alta obsolescência de conhecimento pelo dinamismo da TI, o desafio constante de manter-se atualizado, novas competências demandadas pelo mercado de trabalho às quais ele não foi preparado, tendência a trabalhar longas horas isolado, dificuldades para inserção social e comunicação, uso de um vocabulário próprio pouco entendido, exaustão com o trabalho, sem reconhecimento e sem possibilidades de melhorias ou crescimento profissional (GONZALEZ, 2014; MANGIA; JOIA, 2015).

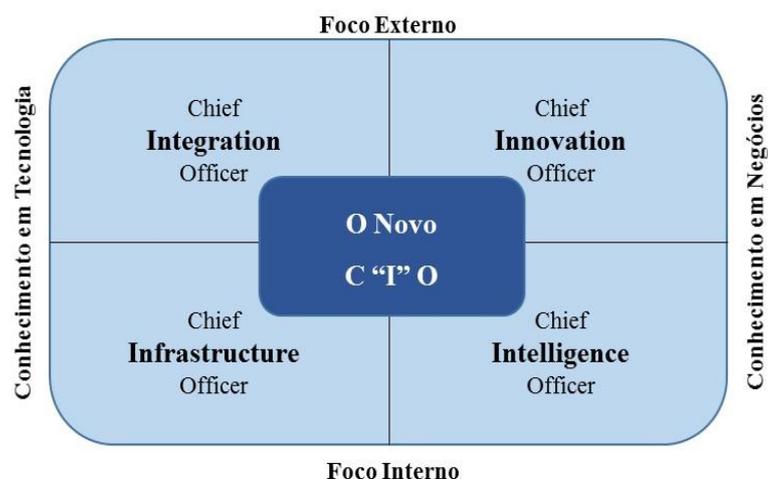
Em paralelo a esses desafios, Chun e Mooney (2006) constatavam, nos últimos cinco anos, mudanças no papel e responsabilidades do Gestor de TI:

- a) Executivos de negócios assumindo parte da gestão de TI, não somente quanto a recursos e serviços, mas também em decisões estratégicas quanto ao uso e entregas de TI;
- b) Um novo executivo, o CTO (*Chief Technology Officer*), surgiu para assumir responsabilidades quanto à arquitetura e infraestrutura de TI, antes também do Gestor de TI;
- c) Novas legislações (mercado americano) como a Lei Sarbanes-Oxley e *Health Insurance Portability e Accountability Act* (HIPAA) chamam atenção à governança de TI;
- d) Forte crescimento da estratégia de terceirização da TI nas empresas, com prestadores de serviços assumindo responsabilidades da área;
- e) Tendência de as organizações comprarem pacotes de *softwares* prontos ao invés de desenvolverem internamente.

Anos depois, um cenário mais crítico: Gestores de TI em crise pela recessão global, mas também pelos muitos investimentos feitos em TI sem o retorno esperado, sem entregar efetivo valor para os negócios (WANG, 2011). Tem-se a percepção da área de TI como um todo ineficaz e excessivamente caro, reforçando pressões por redução de custos, inovação e mais inteligência da TI aos negócios (GONZALEZ, 2014).

Ratificando a necessidade de mudanças, há o desdobramento do perfil do Gestor de TI (CIO) em quatro outros diferentes, explorando ainda mais profundamente a dualidade de ser técnico e executivo, de ter domínio tecnológico e de negócios (WANG, 2011). A Figura 9 sintetiza a construção desses novos perfis.

Figura 9 - As quatro personalidades da próxima geração de CIO's



Fonte: Wang (2011, p. 1)

Há uma grande concentração de Gestores de TI atuando como *Chief Infrastructure Officer* e *Chief Integration Officer* (SOJER et al., 2006; WANG, 2011); e, por

outro lado, muitos executivos de negócios, com facilidades em TI, tendendo a desempenhar os papéis de *Chief Intelligence Officer* e *Chief Innovation Officer* (CHUN; MOONEY, 2006)

Sobre o futuro, vislumbram-se o crescimento da necessidade do Gestor de TI em seus papéis de inovador e estrategista. Seu principal desafio é entender profundamente do negócio da empresa e identificar como a TI, mais especificamente o conhecimento, pode moldar o futuro dessa organização. Criatividade, empreendedorismo e talvez um novo “C”: o CKO - *Chief Knowledge Officer* – proporcionando, via Tecnologia da Informação, a verdadeira vantagem competitiva através do conhecimento (MCLEAN; SMITS, 2012).

Construído o contexto do Gestor de TI, importante se faz analisar conceitos relacionados às Competências, buscando-se melhor compreensão dessas que, em seguida, serão alinhadas à prática desse profissional, juntando-se ambos para compor as análises sobre as Competências de um Gestor de TI.

2.2.2 Competências

Falar sobre competência humana traz alguns desafios. O primeiro deles é o entendimento do conceito. Ruas (2001) apresenta tratar-se de um conceito muito utilizado na academia e no mercado, mas ainda objeto de diversos questionamentos. Zarifian (2001) reforça a falta de uma definição socialmente estabelecida, tampouco consenso conceitual.

Fleury e Fleury (2000) exploram o conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, associadas ao desempenhar de uma tarefa. Com Drejer (2000), tem-se por competências um sistema de tecnologia composto por seres humanos e as respectivas interações entre esses, incluindo elementos organizacionais (formais) e culturais (informais). As pessoas são os elementos mais importantes no desenvolvimento de competências; sem elas, nada acontece, delas dependem os demais e somente elas podem promover as necessárias interações.

Competências essenciais são consideradas sob um ponto de vista mais funcional, mais instrumental (valorização pelo cliente, dificuldade de imitação, novas oportunidades de negócio), associando-as à competitividade e melhor desempenho da empresa. A preocupação reside em subestimar-se importantes considerações quanto às características estruturais das competências, elementos, relações e processos constitutivos, imprescindíveis ao próprio desenvolvimento da competência (DREJER, 2000).

Há conceitos complementares sob a perspectiva de integrar várias dimensões à competência, associando a ter iniciativa, atribuir-se responsabilidades no âmbito empresarial,

tomar e implementar decisões corretas bem-sucedidas (ZARIFIAN, 2002) ou associando à perspectiva de resultado, de entrega (DUTRA, 2004). Para Bündchen et al. (2011), as pessoas são agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a empresa, dispensando inclusive a presença da pessoa para que esse conhecimento se mantenha na organização.

Os autores Galvão et al. (2012) elaboraram o Quadro 4 com os diversos conceitos associados à noção de competência.

Quadro 4 - Noções de Competências

Autor	Noção de competência
BOYATZIS (1982)	Característica profunda do indivíduo que resulta em uma performance superior em uma tarefa.
FLEURY E FLEURY (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
ZARIFIAN (2001)	Tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência só se manifesta na atividade prática.
RUAS (2001)	Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atributos, a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições.
LE BOTERF (2003)	Saber agir de forma responsável e reconhecida, implicando, assim, saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional.
DUTRA (2004)	Não é um modismo. Saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

Fonte: Galvão et al. (2012, p. 136)

Para a pesquisa, quanto às competências para o Gestor de TI, destacam-se as definições relacionadas à iniciativa, ação, integração e resultado. Com Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001), a competência é associada ao tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais (não necessariamente atribuídas, como em Ruas (2001)), ao saber agir para mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades e, de fato, que essa competência se manifeste na atividade prática, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (si próprio e equipe).

Aprofundando o conceito de competência, consideram-se dois contextos, a saber: o coletivo e o individual, aos quais seguem as considerações:

a) Do coletivo, tem-se as competências no nível organizacional e funcional, associadas às atividades da empresa como um todo e suas áreas ou funções específicas (RUAS et al., 2005). Dessas, ressaltam-se as competências essenciais para a organização, identificadas sob três condições: (a) competência percebida pelo cliente como um real benefício; (b) outras empresas têm dificuldade para imitar a competência; (c) a competência cria e pode ser utilizada em novas oportunidades de negócio (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Os recursos internos da empresa, inclusive as pessoas, são os principais fatores de vantagem estratégica (RUAS et al., 2005), de onde extraem-se diferenciais competitivos – abordagem alinhada com a VBR. Tem-se as competências da empresa em dimensões coletiva e organizacional, impactando na estratégia competitiva e nos planos de ações associados.

As competências organizacionais são consideradas em diferentes áreas: competências sobre processos de trabalho, competências técnicas sobre o trabalho a realizar, sobre a organização dos fluxos de trabalho, competências de serviço com visão mais holística da contribuição à entrega e competências sociais: saber ser (FLEURY; FLEURY, 2004).

Adotado um posicionamento estratégico para diferenciar-se, seja ele voltado ao produto, processo ou cliente, as empresas demandam conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas a tal posicionamento, promotores dessa diferenciação. Assim, define-se a estratégia da empresa, identificam-se as competências necessárias, estabelece-se o processo de avaliação e elabora-se o plano de desenvolvimento de competências. O Quadro 5 sintetiza as dimensões organizacionais de competências (Ruas, 2001; 2005).

Quadro 5 - Dimensões Organizacionais da Competência

Dimensões Organizacionais da Competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que constituem um diferencial fundamental da empresa perante concorrentes e clientes, e constituem a razão de suas sobrevivência.	Apropriadas em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, podendo haver diferenças de presença pelas afinidades e relevâncias das funções.
Funcionais	São as competências específicas de cada uma das áreas responsáveis pelas principais funções coletivas da empresa.	Devem estar presentes nas áreas funcionais e pessoas que as compõem.
Individuais	São as competências individuais para mobilizar e aplicar conhecimentos e capacidades para efetivar, colocar em ação os objetivos organizacionais.	Possui uma dimensão da pessoa, entretanto, podem exercer influência nas competências dos grupos e organização, a exemplo das competências gerenciais.

Fonte: Adaptado de Ruas (2001; 2005)

b) Quanto às competências individuais, há um desafio semelhante: a diversidade de entendimentos (BITTENCOURT et al., 2013). Apesar da relevância do conceito de competência para o universo acadêmico e empresarial, há dificuldades nessa conceituação do termo, bem como na incorporação e operacionalização nas organizações - a associação das competências organizacionais às individuais ou humanas, atribuídas às pessoas que constituem a empresa (RUAS et al., 2005).

É de grande importância que a organização venha a associar competência individual à coletiva (ZARIFIAN, 2009) e atentar à sinergia necessária entre essas competências (BITTENCOURT et al., 2013). A empresa provê fontes para que a pessoa desenvolva suas competências individuais; a competência coletiva surge como resultado das interações sociais das pessoas dentro grupo, em um contexto de complementariedade, entendimento mútuo e união. Alcança-se assim mais do que a soma de competências individuais, levando ao desempenho coletivo, o que mais interessa à organização.

As competências em uma organização são desenvolvidas percorrendo-se o caminho que parte da aprendizagem individual, chegando-se à aprendizagem em grupo, para então alcançar-se a aprendizagem na organização (FLEURY; FLEURY, 2000). A competência que leva à excelência de desempenho individual, o conhecimento e habilidades adquiridas precisam ser apropriadas também pela equipe e tornarem-se competências de toda a organização (PRAHALAD, 1999).

O processo de desenvolvimento de competências ocorre em um determinado contexto e não pode ser considerado como resultante de um simples agrupamento de pessoas que passam a atuar juntas em seu ambiente social. O plano coletivo da competência constitui mais do que o agrupamento dos conhecimentos individuais, pois surge da sinergia entre os membros do grupo (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2009). A competência no plano coletivo - nível organizacional e/ou funcional, compõe-se de uma multiplicidade de conhecimentos, especialidades e experiências (competências individuais) que são somadas sinergicamente para compor a competência coletiva (RUAS, 2005).

As competências individuais devem ser entendidas associadas à incorporação de saberes e ao agir consciente, que leve à transferência de conhecimento, à mobilização de pessoas, à otimização de recursos. Agrega-se valor à organização e ao próprio indivíduo ao perceber-se com capacidade de apreensão e promoção de conhecimento, de influência, de participação para além do que está “prescrito” (FLEURY; FLEURY, 2000).

Há ainda que se diferenciar competência de aptidões (talentos naturais que podem ser potencializados), de habilidades (talentos particulares demonstrados na prática) e de

conhecimentos (o que se precisa saber para desempenhar suas atividades) (FLEURY; FLEURY, 2004). Estabelece-se competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – um “estoque de recursos” do indivíduo - que levam ao desempenho desejado, sendo esses potencializados pela inteligência e personalidade das pessoas.

Quanto à associação da competência à instrumentalização, destacada por Le Boterf (2003), percebe-se quase como arraigada nas pessoas quando se referem ao saber fazer e às experiências acumuladas, vinculadas ao caráter funcional, entendendo competência como a própria capacidade de usar essa instrumentalização de maneira pertinente. Tem-se conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e recursos disponíveis que, por aquela pessoa articulados, viabilizam a realização mais efetiva de determinada tarefa.

A competência individual é normalmente avaliada e constatada dentro das tarefas desempenhadas ou posição ocupada pela pessoa, havendo uma relativização entre o que se pode ter e o que se demonstra ter em termos de competências. Tão importante quanto esse entendimento é a valorização do desenvolvimento das competências nas organizações, já se encontrando casos de remuneração associada a essas competências (RUAS et al., 2005).

Há uma associação da competência à entrega, despertando o interesse das organizações nesse desenvolvimento (DUTRA, 2004). Tem-se indivíduos atuando com conhecimentos, habilidades e atitudes potencializadas; para a empresa, há competência entregue, deixada, agregando e transferindo valor à organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990), sem perda para o indivíduo ou organização. Ambos permanecem com seus benefícios: competência ao indivíduo e valor agregado à empresa, mesmo com rompimento entre ambos.

A competência do indivíduo também é associada ao tomar iniciativa, ao assumir responsabilidades em seu exercício profissional (BÜNDCHEN et al., 2005). Entretanto, há elementos precedentes como a instabilidade, a complexidade e um ambiente altamente mutante que contribuem para o dinamismo das competências. Há outros fatores como o conhecimento, a habilidade, a atitude do profissional e ainda a formação acadêmica, as experiências sociais e as profissionais, todos esses como constitutivos da competência. Estabelece-se uma moldura dinâmica das competências.

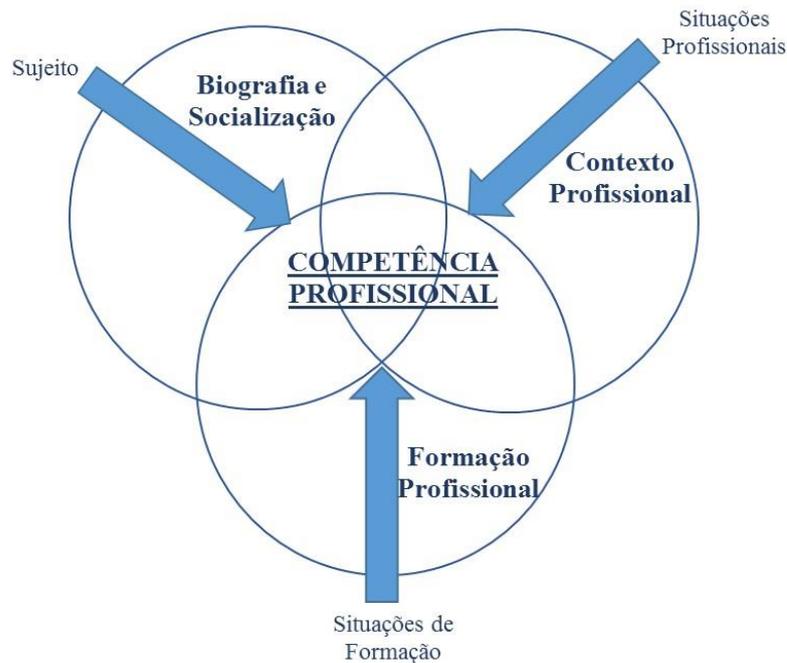
Esse dinamismo é reforçado por Fleury e Fleury (2004): a competência do indivíduo não é um estado, não devendo ser associada a um conhecimento específico. Trata-se do resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa – sua biografia e socialização –, sua formação educacional e sua experiência profissional (LE BOTERF, 2003).

Formação, contexto, biografia são importantes, mas fundamental é a competência alcançada com a articulação desses, ao se aproximar, confluir e criar interconexões. O

desenvolvimento educativo (formação profissional) alinha-se ao percurso profissional (contexto profissional) que, somado à biografia do indivíduo, seu processo de socialização, consolidam uma multiplicidade de saberes e experiências em suas competências.

A Figura 10 contribui para maior clareza e compreensão dessa abordagem.

Figura 10 - A Mobilização Profissional



Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p. 50)

O conceito de competência está associado à ação, é o conhecimento posto em prática, há competência no agir (LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2009). Em competências desenvolvidas é fundamental o conhecimento (saber) apropriado nas ações (saber agir) (BITTENCOURT et al., 2013). A competência individual consolida-se em um saber agir responsável vindo a agregar valor, retomando a associação entre competências individuais e competências organizacionais, nesse caso, mais estreitamente ligadas pelo alinhamento à estratégia organizacional (LE BOTERF, 2003).

Tem-se a associação de ideias ao que se objetiva na pesquisa: competências do Gestor de TI desenvolvidas a partir de sua biografia e processo de socialização (inclusive em seu exercício profissional), seu desenvolvimento educativo (formação profissional) e seu percurso profissional (contexto profissional). Os três eixos especificamente, as interconexões estabelecidas e as competências desenvolvidas são relevantes à pesquisa.

Associadas também à atuação do Gestor de TI, além da competência individual relacionada ao desempenho que se espera do profissional e à mobilização necessária para

alcançá-lo, destacam-se as competências gerenciais, que consideram as realizações a partir da liderança de uma força de trabalho, quando a mobilização e o desempenho vão além do próprio indivíduo.

Em se tratando da liderança, as atitudes servirão de base, de exemplo a ser seguido por outras pessoas da empresa, principalmente seus liderados.

Bündchen et al. (2011) e Ruas (2005) apresentam um papel multifacetado, considerando o gerente como um elemento de ligação entre a alta gestão de empresa (suas expectativas, a estratégia operacional) e as competências individuais. Ele atua como tradutor entre as áreas, facilita o diálogo entre esses extremos, objetivando efetivar, na prática operacional, os projetos concebidos pela alta gestão.

Como líder que é, sua prática ainda deverá servir de modelo a ser seguido, exercendo autonomia, responsabilização e comunicação (FLEURY; FLEURY, 2004). Trata-se de um importante desafio para o Gestor de TI: ser o modelo a ser seguido por sua equipe.

Ressalte-se as importantes competências gerenciais associadas à socialização desse profissional até então tecnicista: relacionamento com pessoas, negociador, facilitador, características essas que pesam ainda mais ao Gestor de TI, não só pelo seu perfil profissional, mas pelo exercício de mover sua equipe nesse sentido e ser o exemplo.

Vários autores trabalham com o aprofundamento das competências gerenciais; Bündchen et al. (2011) sintetizam no Quadro 6 as categorizações dessas competências.

Quadro 6 - Exemplos de Categorização de Competências Gerenciais

Daólio (2004)	Cripe & Mansfield (2003)	Quinn et al. (2004)	Fleury e Fleury (2001)
Competências mobilizadoras	Competência de relacionamento com pessoas	Papel de mentor e facilitador	Competências de negócio
Competências Táticas	Competências relacionadas com negócios	Papel de monitor e coordenador	Competências Técnicas
Competências trazidas na bagagem	Competências de autogestão	Papel de diretor produtor	Competências Sociais
Competências aprendidas / ferramentas	-	Papel de negociador e inovador	-

Fonte: Bündchen et al. (2011)

Foram apresentados os principais conceitos relacionados às competências - organizacionais e individuais -, esclarecendo-se que, quanto às competências gerenciais, evidenciaram-se aquelas mais direcionadas ao profissional em estudo. Encaminham-se agora as considerações ao foco final da pesquisa: as competências de um Gestor de TI, associadas ao exercício desse profissional, principalmente no sentido de tornar sua área tanto mais estratégica quanto for possível e de máximo interesse da empresa a que ela pertencer.

2.2.3 Competências do Gestor de Tecnologia da Informação

Buscar as competências necessárias é algo desafiador para qualquer profissional, mais crítico será se para uma função de liderança, visto transcender o contexto individual; vindo de uma formação e carreira profissional técnicas, a distância tenderá a ser ainda maior.

Importante esclarecer que serão tratadas as competências profissionais essenciais para o Gestor de TI, não se tratando do conceito de competências essenciais das organizações, de Prahalad e Hamel (1990).

Na pesquisa, essenciais, para o Gestor de TI, são as competências que mais se fazem necessárias, críticas, imprescindíveis (WILLCOCKS et al., 2006) para o exercício desse profissional alcançar, de forma favorável, as expectativas de sua atuação. São consideradas também como contributivas para o alcance dos objetivos e potencialidades da área de TI para a empresa, para alavancar seu negócio e gerar resultados e novas oportunidades, protagonizando em um contexto empresarial essencialmente dinâmico, exigente e, assim sendo, muito oportuno para a Tecnologia da Informação (SILVA, 2013).

Ao tratar alinhamento de estratégia empresarial e TI, destaca-se o primeiro fator crítico: capacitação do pessoal para voltar-se para o negócio, para relacionar-se com o cliente interno e externo; um saber além da capacidade técnica, um desenvolvimento gerencial, de relacionamento (ALBERTIN, 1994). Além de perfeito domínio da tecnologia, é preciso que se desenvolvam quanto ao conhecimento do negócio da empresa (CHUN; MOONEY, 2006).

Ao Gestor de TI somam-se desenvolver sua comunicação, relacionar-se com os demais gestores e estabelecer alianças, envolver-se com o negócio da empresa, para que alcance a geração de valor e reconhecimento da área dentro da empresa (JOIA; SOUZA, 2009; LAURINDO et al., 2001; LUFTMAN, 2000; MCLEAN; SMITS, 2012).

Dos fatores promotores e inibidores para o posicionamento estratégico de TI, encontram-se questões como o envolvimento de TI nos negócios, o relacionamento com executivos da organização, negociações e acordos para as entregas de TI e o próprio exercício de liderança, dentro e fora da área (LUFTMAN et al., 1999); todos esses fatores efetivam-se a

partir do exercício profissional, das competências do Gestor de TI. O estabelecer relacionamentos e a busca por propriedade no negócio da empresa também são fundamentais.

Outros líderes empresariais têm a percepção de que o Gestor de TI é um prestador de serviços, carente de habilidades de liderança, limitado a papéis táticos, não preparado para funções estratégicas, pois não são pensadores estratégicos, não têm a estratégia em sua orientação, enfim, não são percebidos como líderes empresariais, com limitados traços de liderança e habilidades sociais inclusive para um executivo entre os “C’s”, tendo pouca credibilidade entre seus pares executivos (PEPPARD, 2010; GONZALEZ, 2014).

Para avaliar o grau de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e Negócios, Luftman (2000) apresenta seis critérios: Comunicação, Medidas de Valor e Competência, Governança, Escopo e Arquitetura, Parcerias e Habilidades. Esses concretizam-se através de conhecimentos, habilidades e atitudes do Gestor de TI, desde o domínio da tecnologia passando por habilidades para identificar (e demonstrar) valor, comunicar etc. até atitudes que levem às parcerias, ao desenvolvimento de outras habilidades de sua equipe (também técnica).

Nolan e McFarlan (2005), com seu Grid de Impacto Estratégico de TI, avaliam a papel da TI: Suporte, Fábrica, Transição e Estratégica, associado ao posicionamento de TI: defensiva ou ofensiva. Iniciativa, visão sistêmica, inovação, visão de longo prazo, espírito de equipe, empatia são competências esperadas para que a TI alcance a devida influência estratégica e serão concretizadas a partir da prática do Gestor da TI. Busca-se conquistar e solidificar o impacto de TI de forma estratégica, capitalizando os potenciais benefícios da tecnologia, principalmente em um contexto empresarial muito dinâmico (PAZ et al., 2012).

Na função de liderança, para desempenhar seu papel de Gestor de TI, tem-se como requisitos: contribuir e conduzir a estratégia corporativa; inovar nos negócios e antecipar necessidades; gerir e demonstrar custos de TI; comunicar-se com eficácia em toda empresa; negociar e atuar como facilitador entre outros gestores (CHUN; MOONEY, 2006). É importante ainda conhecer sobre finanças, marketing, produção (MCLEAN; SMITS, 2012), recursos humanos, legislação, administração geral e outros saberes das demais áreas (PEPPARD, 2010), além de profundo conhecimento sobre TI (SOJER et al., 2006).

Um profissional de TI, antes de ser gestor, é percebido como um *nerd*, hábil desenvolvedor, com boa capacidade de análise, trabalhador dedicado, mas com dificuldades para comunicar-se, para relacionar-se socialmente, com linguagem distante dos demais profissionais. É inteligente, mas falta-lhe conhecimento do negócio.

Há um estereótipo construído do Gestor de TI: focado em tarefas, orientado a detalhes, altamente motivado (“apaixonado”), profundo conhecimento técnico (*nerd*) mas, por

outro lado, não conhecedores de negócios, não sabem escutar, inabilidade para desenvolver relacionamentos pessoais, mente pouco aberta, com poucas habilidades para ser gestor (GONZALEZ, 2014). Parceria, confiança, comunicação interpessoal e outras habilidades gerenciais a desenvolver que podem levar anos (MATA et al., 1995).

As habilidades desse gestor incluem capacidade para conceber, desenvolver e explorar soluções tecnológicas para apoiar e potencializar funções de negócios e contribuir na gestão dos riscos de mercado quanto aos investimentos em TI feitos pela empresa.

Deve também liderar e conduzir sua equipe, profissionais mais técnicos, a ajustarem-se à cultura da organização, entender e efetivar as políticas estabelecidas, reforçando a importante atitude de atuar conjuntamente com outras áreas funcionais de negócios.

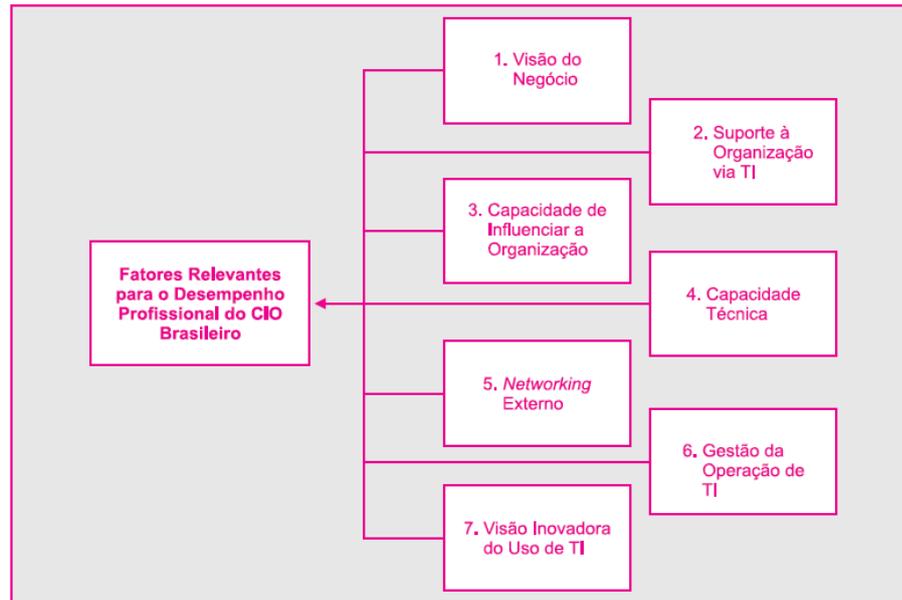
Apoiado na VBR, Mata et al. (1995) apresentam a Gestão de TI como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, há mais de 20 anos. Ao encontro da proposta de sustentabilidade de uma vantagem competitiva para a VBR, a Gestão de TI aproxima-se dos requisitos a tal recurso: valioso, raro, inimitável e insubstituível. Uma gestão estratégica de TI é diferenciada e não simples de ser alcançada.

As relações do Gestor de TI com sua equipe, demais gestores de negócios e com clientes, principalmente considerando o seu perfil técnico, é um processo social complexo e demanda tempo; mas justamente por essas dificuldades é que não são fáceis de desenvolver nem de baixo custo para imitar.

De acordo com a VBR, estão nesses os requisitos para geração da vantagem competitiva sustentada para a organização (MATA et al., 1995). Para o autor, são cinco possíveis fontes de vantagem competitiva oriundas de TI, a saber: custos de troca do cliente, acesso ao capital, tecnologia proprietária, habilidades técnicas e gerenciais de TI; dessas, somente a última se concretiza efetivamente sustentada, justamente pela complexidade.

Alguns estudos quanto às competências para um Gestor de TI já foram realizados com diferentes modelos construídos, apresentando convergências e conceitos em comum.

Vreuls e Joia (2012) criaram um modelo de competências a partir da consolidação de seis modelos de diferentes autores. Questionários respondidos via internet por 111 CIO's brasileiros levaram ao novo modelo, apresentado na Figura 11, composto por sete competências críticas para o Gestor de TI, chamado pelos autores de Modelo exploratório dos fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro.

Figura 11 – Competências relevantes para o CIO Brasileiro

Fonte: Vreuls e Joia (2012, p. 320)

Silva (2013) consolidou 61 competências de outros autores e coletou dados com 149 gestores brasileiros de TI, chegando a 22 competências críticas categorizadas em 5 áreas de gestão, conforme Quadro 7.

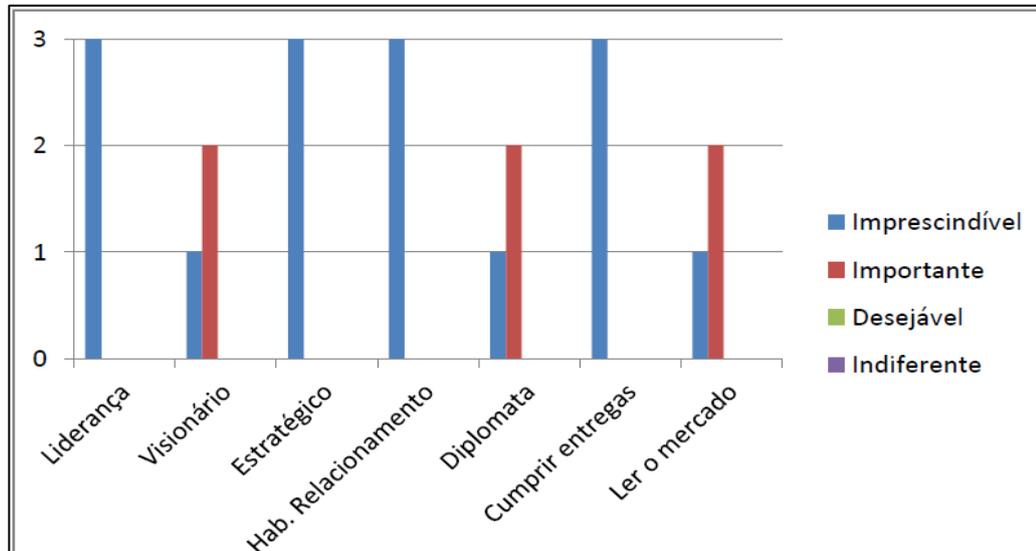
Quadro 7 - Competências críticas dos Gestores de TI

Áreas de Gestão	Competências Críticas
Gestão da Estratégia de TI	1 Conhecimento de negócio
	2 Visão do todo
	3 Planejamento integrado
	4 Priorização de projetos e investimentos
	5 Oferta e níveis de serviço de TI
Gestão da Inovação e Tecnologia	6 Conhecimento e experiência técnica
	7 Visão de longo prazo
	8 Relacionamentos externos
	9 Propensão e inovação
Gestão do Valor da TI	10 Controle dos recursos da TI
	11 Construção e demonstração do valor de TI
	12 Comunicação
	13 Relacionamento e influência na organização
	14 Coordenação cooperativa e adequação da TI
Gestão das Equipes de TI	15 Gerenciamento de RH
	16 Trabalho em equipe
	17 Cultura de desempenho
Gestão do Desempenho de TI	18 Gerenciamento operacional
	19 Organização e processos
	20 Gerenciamento de riscos
	21 Conhecimento gerencial
	22 Gerenciamento de projetos

Fonte: Adaptado de Silva (2013, p. 69)

Em outro estudo para analisar características comuns ao perfil do CIO, Silva et al. (2015) levantaram as competências mais referenciadas em pesquisa com 14 autores e um estudo de multicasos com três *head hunters*, apresentando os resultados da Figura 12.

Figura 12 – Competências comuns mais referenciadas ao perfil do CIO



Fonte: Silva et al. (2015, p. 8)

Como esses pesquisadores, estudos foram realizados sobre competências para o Gestor de TI com características em comum: sujeitos pesquisados associados à TI e busca por quantidade de pesquisados, de forma a validar a indicação das competências consolidadas.

Essa pesquisa diferencia-se principalmente nesses três sentidos: os sujeitos pesquisados não são de TI – são gestores de negócios, mas que demonstrem propriedade, em conhecimento e vivência, para dizer do quanto a TI pode ser estratégica para uma empresa e o quanto o Gestor de TI é diferencial nesse processo.

Não foram também quantidades de respostas o objetivado, mas perguntas abertas, as quais viabilizassem dialogar e analisar as competências e, mais que isso, abrir oportunidades para se construir novas competências e/ou caminhos de construção contínua.

Finalmente, embora se tenha feito um levantamento e seleção de pesquisas científicas já realizadas e paralelos tenham sido traçados principalmente para suporte às análises, optou-se por usar um modelo orientador, pós avaliação de aderência ao propósito do trabalho e análise crítica de sua evolução, mas sem restringir-se a esse modelo - ao contrário, tê-lo como início, mas não como fim. O Quadro 8 consolida os autores analisados e as competências apresentadas.

Quadro 8 - Autores e Competências do CIO utilizados na pesquisa

Autor	Competências	
Feeny e Willcocks (1998)	1) Liderança; 2) Visão sistêmica de negócios; 3) Construção de relacionamentos; 4) Planejamento da arquitetura; 5) Fazer a tecnologia funcionar;	6) Aquisição consciente; 7) Facilitação de contratos; 8) Monitoramento de contratos; 9) Desenvolvimento de fornecedores.
Chun e Mooney (2009)	1) Capacidade de contribuir para a estratégia corporativa; 2) Competência em inovação de processos de negócios, projetos e a capacidade de antecipar as necessidades do negócio; 3) Especialização em gestão, demonstrando os custos de TI e seu impacto;	4) Eficácia na divulgação e crescimento de TI no perfil e posicionamento dentro da empresa; 5) Forte capacidade de comunicação, negociação e ser um facilitador.
Peppard (2010)	1) Liderança; 2) Visão de futuro; 3) Pensamento estratégico; 4) Habilidade de relacionamento;	5) Diplomacia, construção de relacionamentos; 6) Realizar entregas combinadas; 7) Ler o mercado.
Vreuls e Joia (2012)	1) Visão do negócio; 2) Suporte à organização via TI; 3) Capacidade de influenciar a organização; 4) Capacidade técnica;	5) Networking externo; 6) Gestão da operação de TI; 7) Visão inovadora do uso de TI.
Silva (2013)	<u>Gestão da estratégia de TI:</u> 1) Conhecimento de Negócio; 2) Visão do todo; 3) Planejamento integrado; 4) Priorização de projetos e investimentos; 5) Oferta e níveis de serviço da TI. <u>Gestão da inovação e tecnologia:</u> 6) Conhecimento e experiência técnica; 7) Visão de longo prazo; 8) Relacionamentos externos; 9) Propensão à inovação; <u>Gestão do valor da TI:</u> 10) Controle dos recursos da TI; 11) Construção e demonstração do valor da TI;	12) Comunicação; 13) Relacionamento e influência na organização; 14) Coordenação corporativa e adequação da TI. <u>Gestão das equipes de TI:</u> 15) Gerenciamento de RH; 16) Trabalho em equipe; 17) Cultura de desempenho; <u>Gestão do desempenho da TI:</u> 18) Gerenciamento operacional; 19) Organização e processos; 20) Gerenciamento de riscos; 21) Conhecimento gerencial; 22) Gerenciamento de projetos.
Silva et al. (2015)	1) Liderança; 2) Estratégico; 3) Habilidades de relacionamentos; 4) Cumprir entregas;	5) Visionário; 6) Diplomata; 7) Ler o mercado.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Quanto ao modelo aqui utilizado como referência inicial, Feeny e Willcocks em 1998 publicaram os resultados de uma pesquisa com as capacidades essenciais de TI. Havia duas linhas de trabalho: processos de *outsourcing* de TI e Gestores de TI (seu papel, experiência, características pessoais e capacidades que se destacavam). Essa segunda linha e seus resultados são utilizados na pesquisa.

Os pesquisadores entrevistaram 53 profissionais de TI com alta performance e construíram um *framework* com quatro atribuições para funções futuras de TI e nove capacidades essenciais para Gestores de TI. Os autores esclarecem que o termo capacidade foi utilizado como uma combinação de unidades de competências.

Uma das justificativas da escolha pelo modelo se dá pelos autores usarem a mesma base da pesquisa quanto à orientação estratégica da VBR que, embora mais

contemporânea (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), vem se consolidando enquanto teoria para a estratégia empresarial (BHARADWAJ, 2000), com diversos esforços de aplicação prática (POWELL; DENT-MICALLEF, 1997), já tendo alcançado considerável respeito e reconhecimento (WILLCOCKS et al., 2006).

Dos atributos de TI que se apresentam como fonte de vantagem competitiva, somente as habilidades gerenciais de TI podem proporcionar sustentabilidade, embora desafiadora para concretização (MATA et al., 1995). Novamente a VBR alinha-se aos objetivos da pesquisa: sabe-se da complexidade, da dificuldade quanto às competências do Gestor de TI. Mas é justamente desse (des)favorável contexto que a VBR extrai valor: se assim não o fosse, seria facilmente imitável e não seria rara, não se tornando fonte de vantagem competitiva sustentada (MATA et al., 1995; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997).

Em adição à proposição de valorização estratégica do recurso interno pela VBR, tem-se, na teoria das capacidades absorptivas (*absorptive capacity*), outra contribuição destacada da TI: a viabilização não só do saber mais sobre o ambiente externo, mas de incorporá-lo ao ambiente interno, agregando ainda mais valor aos recursos internos das organizações e proporcionando ganhos competitivos. Essa capacidade empresarial é tanto mais desenvolvida, tanto mais uma organização terá capacidade de absorção, quanto mais sensível for às oportunidades tecnológicas emergentes (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Fortalece-se a importância da TI para a empresa, assim considerada para a VBR e no desenvolvimento das capacidades absorptivas organizacionais.

Outra característica importante do estudo de Feeny e Willcocks (1998) está relacionada à atenção dada na ocasião ao processo de *outsourcing*, à transferência de atividades internas de TI a terceiros.

Das pesquisas de Turban et al. (2013), entre as quatro tendências tecnológicas que apontam novas vantagens competitivas, uma delas (*cloud*), bem como entre as cinco tecnologias de informação mais influentes, duas delas (computação nas nuvens e software como um serviço (SaaS)) estão associadas à terceirização de serviços de TI. Chun e Mooney (2006) apresentam, entre as mudanças quanto às responsabilidades do Gestor de TI, o forte crescimento da estratégia de terceirização da TI. É possível perceber o quanto o foco dado pelos autores, já em 1998, ao processo de terceirização, faz-se presente na realidade de TI.

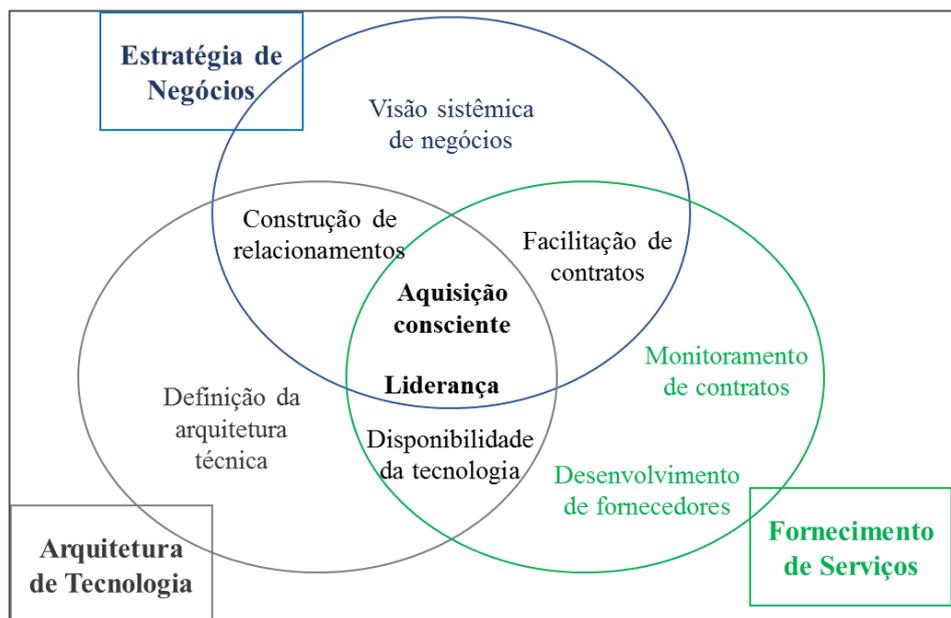
Mais uma relevante consideração à escolha diz respeito ao uso desse modelo por Chun e Mooney (2006), dois autores já bastante referenciados em trabalhos relacionados à TI e gestão. A pesquisa por esses realizada, envolvendo 17 CIO's, identificou que as capacidades de Liderança, Pensamento Sistêmico e Construção de Relacionamentos fizeram-se bastante

presentes entre os respondentes. As demais capacidades, mais associadas a aspectos técnicos ou operacionais, estavam sendo delegadas para outros gestores.

A aplicação prática e processo evolutivo do modelo de Feeny e Willcocks (1998) também foram diferenciais. A partir de 1998, foi implementado em três organizações, de 2000 a 2005, com 68 novas entrevistas, acompanhamento de processos e análise de documentos relacionados à TI. Em 2006, o modelo foi revisitado pelos autores Willcocks, Feeny e uma nova pesquisadora, Olson, quando foram examinados os desafios e aprendizados da aplicação prática e salientados pontos de atenção no uso do “Feeny-Willcocks *framework*”.

A Figura 13 apresenta as nove capacidades de Feeny e Willcocks (1998) associadas a três grandes desafios do Gestor de TI: Estratégia de negócios, Arquitetura da tecnologia e Fornecimento de serviços.

Figura 13 - As nove capacidades (combinação de Competências) essenciais de TI



Fonte: Traduzido de Feeny e Willcocks (1998, p. 11)

Destaque-se que no modelo de Feeny e Willcocks (1998) os desafios são apresentados como permanentes para a exploração do máximo de potencialidades de TI ou, sob a perspectiva da VBR, para a geração de vantagem estratégica sustentada pela TI.

Descrevendo-os mais detalhadamente, tem-se: (a) focar esforços em sistemas que deem suporte às estratégias de negócios, buscando viabilizar novas e diferenciadas estratégias; (b) entregar serviços de TI de alta qualidade e baixo custo, com ciclos rápidos de desenvolvimento e proporcionando melhorias constantes no desempenho da empresa; (c) definir a arquitetura de tecnologia sobre a qual os serviços serão disponibilizados, mantendo-a disponível, justa à necessidade presente, mas aberta para novas demandas de negócios.

Esses três desafios, representados na Figura 13 por três circunferências, englobam as capacidades associadas a cada desafio. As intersecções identificam capacidades cruciais na integração dos esforços. O espaço central, intersecção dos três desafios, trazem capacidades fundamentais para o Gestor de TI: liderança e aquisição consciente (considerando o contexto de tendência de *outsourcing* e os altos investimentos associados à TI).

Segundo o modelo de Feeny e Willcocks (1998), aprofundado em Willcocks et al. (2006), as capacidades essenciais são:

a) Liderança: capacidade de integrar os esforços de TI com os objetivos e atividades do negócio. Tarefa central: organizar pessoas, processos e estrutura e suas interdependências, de modo a garantir que TI entregue valor à empresa;

b) Visão sistêmica de negócios: capacidade de garantir que os recursos tecnológicos de TI e o *e-business* são vislumbrados em todos os processos de negócios. Melhores práticas: profissionais de negócios constatarem na TI importantes contribuições para resolução de problemas, processos de reengenharia, desenvolvimento estratégico etc.;

c) Construção de relacionamentos: capacidade de dialogar, desenvolver entendimento mútuo, estabelecendo confiança e cooperação entre as áreas usuárias e os profissionais de TI. Tarefa central: engajar de forma construtiva a área de Negócios nos assuntos relacionados à TI;

d) Definição da arquitetura técnica: capacidade de estabelecer uma plataforma de tecnologia consistente para atender às necessidades presentes e futuras de negócios. Principal desafio: antecipar tendências tecnológicas para tornar a organização capaz de operar de forma eficiente e eficaz;

e) Disponibilidade da tecnologia: capacidade de rapidamente resolver problemas bem como encaminhar soluções para necessidades de negócios que possam vir a não serem atendidas nas formas usuais, nas abordagens técnicas padrões;

f) Aquisição consciente: capacidade de analisar e selecionar fornecedores externos de serviços que venham ao encontro das necessidades de negócios e tecnológicas da empresa; liderar processos de terceirização desde a seleção, contratação e definições de processos de gestão do serviço, envolvendo e sendo cúmplice com a área usuária contratante dos serviços;

g) Facilitação de contratos: a capacidade de buscar garantias de contratos de serviços de TI serem bem-sucedidos, com problemas e conflitos sendo bem encaminhados dentro de relações que tendem a ser de longo prazo;

h) Monitoramento de contratos: capacidade de gerir com os fornecedores a entrega dos serviços contratados com desempenho dentro dos padrões do mercado;

i) Desenvolvimento de fornecedores: capacidade de identificar o potencial para obtenção de valor para TI por meio de terceiros, desenvolvendo uma relação ganha-ganha: o fornecedor evolui nos serviços prestados à medida que gera mais benefícios para a empresa.

Os autores desenvolveram também uma análise associando as capacidades e respectivos níveis às habilidades de negócios, técnicas e interpessoais, além de avaliar os fatores motivacionais e estabelecerem um horizonte de tempo apropriado para cada capacidade. O Quadro 9 apresenta a consolidação dessas informações.

Quadro 9 - Mapa das Capacidades (combinação de Competências) e Habilidades

Capacidade	Habilidades			Horizonte Temporal	Valores Motivacionais
	Negócios	Técnico	Interpessoal		
1) liderança	Alto	Médio	Alto	Futuro/Presente	Estratégia / Estrutura / Pessoas
2) visão sistêmica de negócios	Alto	Médio	Médio	Futuro	Estratégia
3) construção de relacionamentos	Médio	Alto	Alto	Presente	Estrutura / Pessoas
4) definição da arquitetura técnica	Baixo-Médio	Alto	Médio	Futuro	Tecnologia
5) disponibilidade da tecnologia	Baixo	Alto	Baixo-Médio	Presente	Tecnologia
6) aquisição consciente	Alto	Médio	Alto	Futuro/Presente	Estratégia / Estrutura
7) facilitação de contratos	Médio	Médio	Alto	Presente	Estrutura / Pessoas
8) monitoramento de contratos	Médio	Médio	Baixo-Médio	Futuro	Estrutura
9) desenvolvimento de fornecedores	Alto	Médio	Médio-Alto	Futuro	Estratégia / Pessoas

Fonte: Traduzido de Feeny e Willcocks (1998, p. 19)

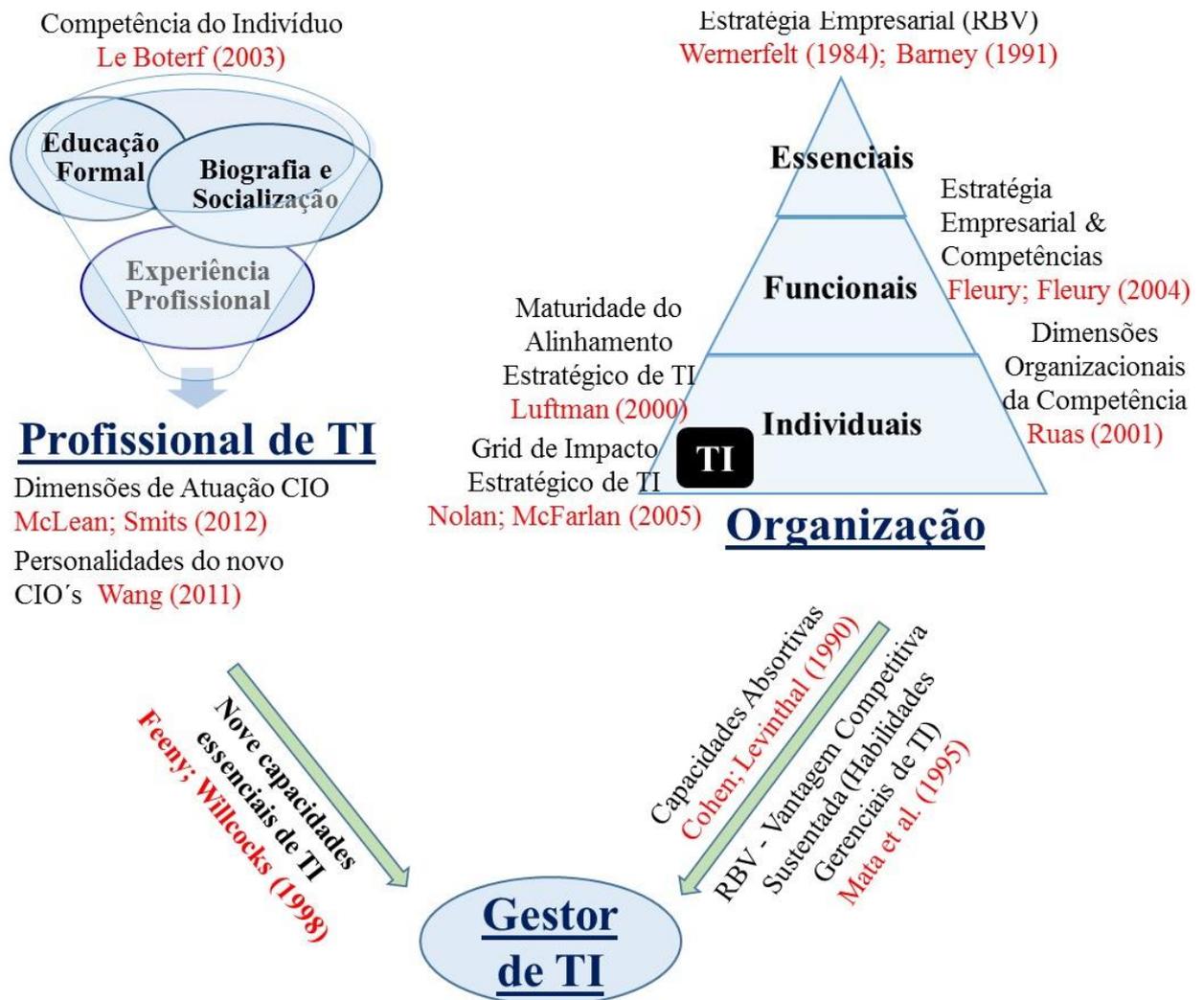
Novamente contrastando com a construção padrão que se tem do profissional de TI predominantemente técnico, Feeny e Willcocks (1998) apresentam as capacidades dando maior ênfase às habilidades voltadas ao negócio, mesmo nas mais técnicas.

Tais características desse modelo com relação ao desafio de conciliar saberes e atuação técnica e de negócios vêm ao encontro de expectativas e encaminhamentos de outros pesquisadores (BHARADWAJ, 2000; MCLEAN; SMITS, 2012; PEPPARD, 2010; SILVA, 2013; SOJER et al., 2006; VREULS; JOIA, 2012), também motivados a potencializar o exercício profissional do Gestor de TI e os resultados a serem entregues pela área.

A Figura 14 sintetiza a construção teórica da literatura da pesquisa, com principais autores, abordagens presentes e as relações estabelecidas. Tem-se, para a organização, o modelo de estratégia empresarial baseado na VBR (em inglês, RBV), valorizando os recursos internos para diferenciação (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984); definida a estratégia, serão necessárias competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para promover a diferenciação (FLEURY; FLEURY, 2004), alinhando-se as individuais, funcionais e essenciais da organização (RUAS, 2001). A TI, suporte para a geração de competências, precisa estar alinhada à estratégia empresarial (LUFTMAN, 2000) potencializando seu

impacto na organização (NOLAN; MCFARLAN, 2005) e maximizando suas capacidades absorptivas (COHEN; LEVINTHAL, 1990). As habilidades gerenciais de TI são vistas como vantagem competitiva sustentada (MATA et al., 1995), destacando-se o papel do Gestor de TI. O profissional de TI teve suas competências desenvolvidas por sua biografia e socialização, educação formal e experiência profissional (LE BOTERF, 2003), notoriamente tecnicista; ao alcançar a posição de Gestor de TI, com novas dimensões de atuação (MCLEAN; SMITS, 2012), enfrenta o desafio de novas “personalidades”, voltando-se, principalmente, ao negócio da empresa (WANG, 2011). São definidas novas capacidades essenciais para o Gestor TI (FEENY; WILLCOCKS, 1998), objeto de estudo da pesquisa.

Figura 14 - Construção teórica da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2016.

No capítulo seguinte, aprofunda-se nos procedimentos metodológicos, contemplando conceituações importantes, justificativas pelas opções feitas e apresentação da experiência de uso e aplicação ao longo do trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é um “procedimento racional e sistemático” desenvolvido com “a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos” (GIL, 2002, p. 17); sendo método um “conjunto de atividades sistemáticas e racionais” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 83).

Tais considerações quanto aos procedimentos metodológicos são relevantes para que se possa imprimir economia, eficiência ao trabalho, lógica, qualidade, segurança, assertividade à pesquisa realizada e confiabilidade dos resultados gerados (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000; GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2003).

Obtém-se o conhecimento científico a partir de alguns critérios: ser real, contingente, verificável, sistemático e falível (aproximadamente exato, mas passível de revisões e evoluções) (LAKATOS; MARCONI, 2003). Assim, a pesquisa traz consigo essas preocupações: lidar com fatos, partir de experiências, ser passível de verificação e ter consistência e organização de modo a gerar conhecimentos válidos e verdadeiros.

O capítulo apresenta os esclarecimentos a respeito do tipo da pesquisa, da caracterização dos sujeitos envolvidos (e critérios que os qualificaram como boa fonte), das etapas realizadas, dos procedimentos metodológicos e instrumentos utilizados tanto para coleta quanto para análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa teve abordagem indutiva, de natureza qualitativa, com aprofundamento exploratório e descritivo.

Na abordagem indutiva, parte-se de dados particulares para se inferir algo mais genérico (LAKATOS; MARCONI, 2003); no estudo foram feitas entrevistas com executivos de negócios para se identificar as competências profissionais essenciais do Gestor de TI. Para buscar maior consistência, foram analisadas percepções sob circunstâncias diferentes, em contextos diversos, mas que tiveram regularidade nas premissas estabelecidas, como o sujeito ser profissional de negócios e ter sólida experiência profissional associada ao uso da TI.

Os autores apresentam a dificuldade em se ter segurança quanto a um caso analisado estar associado a uma amostra imparcial dos casos possíveis. Para minimizar tal preocupação, a homogeneidade da amostra se deu pelo atendimento aos critérios de escolha,

mas foram buscadas representações distintas, quer seja pela experiência vivida ou pelas empresas consideradas (grande/médio porte, públicas/privadas, diversos segmentos).

As metodologias dedutivas tradicionais, amplamente utilizadas em pesquisas anteriores sobre o tema, carecem de análises complementares (FLICK, 2009). Para essas, as estratégias indutivas agregam à compreensão do fenômeno, valendo-se de conceitos sensibilizantes para abordar e buscar entender melhor o contexto do Gestor de TI.

Abordando a pesquisa qualitativa, destaca-se a importância à administração empresarial bem como aos estudos científicos, de considerar o “ponto de vista das pessoas, aproximando sujeito (pesquisador) e objeto (pessoas)” (MATTOS, 2002, p. 179). Para se pensar em estratégia, tomar decisões, é preciso ampliar as interpretações de estruturas sociais que também se ampliam: mercados, economias, sistemas etc. Para o autor, uma análise racional, instrumental, simplifica a realidade. Conforme já apresentado, o contexto da pesquisa vem há mais de 20 anos sendo estudado, ainda com respostas a serem encontradas; um dos diferenciais que se busca vem a esse encontro: com a pesquisa qualitativa, aproximar-se do sujeito e ampliar as interpretações, aprofundando no estudo da realidade.

Trata-se de uma complexidade que precisa ser lida aproximando-se mais do objeto, com uma atitude diferenciada de pesquisa específica (FLICK, 2009). É preciso contar com curiosidade, abertura, flexibilidade, reflexão, com o apropriar-se do tema, dos métodos de pesquisa e atentar “às percepções e aos pontos cegos do próprio pesquisador” (p. 36).

Uma das características da pesquisa qualitativa é trabalhar com textos e um dos seus principais instrumentos é a entrevista em profundidade (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000), sendo o caso do trabalho: entrevistas gravadas/transcritas realizadas com executivos sêniores que expuseram suas percepções quanto às competências profissionais essenciais do Gestor de TI. Também se alinha à pesquisa a consideração da variedade de perspectivas de pessoas sobre um determinado objeto, relativizando-se em função de significados sociais e subjetivos (FLICK, 2009).

É essa outra perspectiva, não de profissionais de TI, mas de alguém do outro lado - do negócio, que se estudou, explorando-se, inclusive, outra significação das competências, suas efetivações, resultados e impactos quanto à TI estratégica.

Finalmente, o espaço aberto à reflexividade do pesquisador na pesquisa qualitativa também foi oportuno. Trata-se de uma profissional da área de TI, tendo já desempenhado a função em estudo e que interesse efetivo tem na produção do conhecimento científico abordado (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000; FLICK, 2009).

Esclareça-se a busca constante pelo distanciamento necessário de atuação como pesquisadora e o devido cumprimento do rigor metodológico (RODRIGUES, 2007), bem como do significado maior dos dados coletados, considerando os recursos da linguagem humana que se fizeram disponíveis e os conceitos-chaves norteadores para a interpretação a ser feita, minimizando a imprecisão dessa modalidade (MATTOS, 2002).

Apesar da pesquisadora conhecer os entrevistados e ter participado de situações citadas, adotou-se, para promover a impessoalidade, durante o processo de análise e discussão dos resultados, a não identificação do entrevistado por meio de técnicas de revisão cega.

A metodologia trabalhada foi a pesquisa exploratória e descritiva. Objetivou-se entender melhor o problema, de modo a identificá-lo mais claramente, desenvolver maior familiaridade e melhores ideias e percepções (GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2003).

Foram realizadas as atividades citadas por Gil (2002): levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais da área e análise de exemplos (apresentados pelos entrevistados e explorados pela pesquisadora). Outra característica da pesquisa como exploratória é apresentada por Lakatos e Marconi (2003): “o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem” (p.188). A caracterização descritiva é encontrada pela análise e descrição das competências profissionais essenciais dos Gestores de TI.

O Quadro 10 sintetiza a caracterização da pesquisa.

Quadro 10 - Caracterização da Pesquisa

Característica	Definição
Abordagem	Indutiva
Natureza	Qualitativa
Objetivo (Aprofundamento)	Exploratório/Descritivo

Fonte: Elaboração própria, 2016.

3.2 CONTEXTO E SUJEITOS

O tipo qualitativo de pesquisa enfatiza os pontos de vista dos sujeitos em estudo, atentando a suas experiências, suas percepções associadas ao contexto estudado e, principalmente, quais os significados dados por esses aos objetos estudados, às experiências vivenciadas etc., além de buscar saber o que esse profissional tem como referência para

desenvolver seus pontos de vista. O ponto de partida foram as teorias, as concepções construídas por esses profissionais (FLICK, 2009) e a escolha dos sujeitos da pesquisa não foram aleatórias, mas fundada em critérios (RODRIGUES, 2007).

Dada a importância dos sujeitos para a pesquisa, a seleção obedeceu a dois critérios: terem experiência de atuação como gestores seniores de negócios (necessariamente terem a perspectiva de olhar uma empresa por dentro e de cima, buscando profundidade de conhecimento e o olhar estratégico, independente da profissão e da área de atuação) e terem vivências empresariais de uma área de TI com oportunidades de ser estratégica (em que se concretizou ou havia oportunidades para a TI ser fonte de vantagem competitiva).

O critério do sujeito trazer efetivas contribuições à pesquisa (mais do que quantidade numérica), a importância do que poderia agregar e a profundidade que teria de análise da situação, também foi efetivado. Alguns convidados, embora aderentes aos critérios principais, disseram ter dificuldades de falar sobre o assunto, por falta de vivência ou não profundidade no tema, quando não foram mais considerados para a pesquisa.

A pesquisa para encontrar os sujeitos foi feita dentro dos contatos da pesquisadora em redes sociais, com destaque para o *Linkedin*. Havia 49 candidatos inicialmente, dos quais foram excluídos: 8 (16%) por não estarem atualmente em cargos de gestão e/ou por não terem vivência com TI ou sem efetivas contribuições à pesquisa; 3 (6%) pelos contatos disponíveis estarem inviabilizados (e-mails / telefones inexistentes, não acesso às redes sociais); 9 (18%) por não retornarem os contatos estabelecidos dentro dos prazos necessários (telefonemas, redes sociais e e-mails) e 8 (16%) por não ser possível compatibilizar as agendas. Assim, chegou-se aos 21 efetivamente entrevistados para a pesquisa.

Com os últimos citados como não entrevistados, concretizou-se o risco presumido de, pelo pouco tempo disponível para a coleta de dados, encontrar-se dificuldades de acesso aos entrevistados (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000), efetivamente em função da agenda de compromisso dos participantes, executivos seniores de empresas.

Quando da realização das entrevistas, foi necessário objetividade e assertividade nas perguntas bem como na exploração das respostas, pois mesmo demonstrando boa vontade, eram profissionais com tempo muito concorrido. Esclarecimentos prévios contribuíram para viabilizar as entrevistas, mas o agendamento prévio era dificultado pelo dinamismo das agendas e compromissos profissionais não programados dos executivos.

Procedimentos éticos foram evidenciados para preservação do sigilo da identidade pessoal e institucional, questão que efetivamente demanda maior atenção na pesquisa qualitativa: envolveu-se com a vida profissional dos entrevistados (FLICK, 2009).

A identificação dos sujeitos e seus discursos orais foram resguardados valendo-se de um sistema de códigos em que cada entrevistado foi associado a um número e por esse referenciado em toda pesquisa (E1, E2, E3 até E21). A identificação é de conhecimento apenas da pesquisadora e seu orientador, não havendo exposição aos leitores do trabalho nem tampouco às publicações em meios científicos que envolvam os dados coletados.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Em linhas gerais, foram realizadas as seguintes etapas para a pesquisa:

a) Pesquisas bibliográficas em bases de dados e meios científicos por literaturas utilizadas como fundamentos para a preparação do projeto, desenho da pesquisa, definição dos instrumentos bem como análise dos modelos teóricos existentes;

b) Definição dos modelos teóricos a serem utilizados como base dessa pesquisa;

c) Definição dos procedimentos a serem seguidos para coleta e análise de dados;

d) Análise e prévia seleção dos sujeitos, de acordo com critérios estabelecidos;

e) Proposição do instrumento do roteiro de perguntas abertas a ser utilizado;

f) Realização do pré-teste, com o objetivo de avaliação do instrumento e aderência dos resultados encontrados (LAKATOS; MARCONI, 2003). Foi feito com um entrevistado, via *Skype* (software para realização de conversas com imagem, som, compartilhamento de informações etc., via computador e internet). Alguns ajustes foram realizados: reordenação e aglutinação de perguntas para aproveitar melhor o tempo e a sequência de falas do entrevistado. Outra constatação foi a atenção à administração do tempo: perguntas abertas tendem a várias contribuições, mas que poderiam comprometer as últimas perguntas, pelo esgotar do tempo do entrevistado. Também contribuiu para a pesquisadora se preparar e se antecipar a perguntas que parecessem ao entrevistado estar retomando assuntos já tratados (que de certa forma ocorria, mas que tinham seu valor científico);

g) Contatos iniciais com os candidatos para verificação dos critérios para sujeitos e explicação do projeto (objetivos, metodologia, sigilo etc.), definindo agenda de entrevistas e solicitando contatos de *e-mail* e *Skype*;

h) Antes de cada entrevista, preparação das ferramentas a serem utilizadas (arquivo de texto da pesquisa individualizada, disponibilidade e identificação no *Skype*, recursos de gravação principal, secundário e terciário);

i) Realização das entrevistas, com as gravações e primeiras anotações das falas;

- j) Agradecimento da colaboração, dizendo do envio dos resultados (a grande maioria mostrou-se muito interessada no assunto);
- k) Envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - Apêndice B);
- l) Transcrição das entrevistas;
- m) Realização da pré-análise e exploração das entrevistas;
- n) Definição das categorias a serem utilizadas na análise de conteúdo;
- o) Definição e criação das ferramentas a serem utilizadas na análise de conteúdo;
- p) Categorização dos conteúdos das entrevistas de todos os dados cabíveis;
- q) Análise dos dados de todas as entrevistas;
- r) Identificação das interpretações e inferências possíveis;
- s) Identificação dos resultados encontrados;
- t) Geração do relatório com análises dos dados e discussão dos resultados (Capítulo 4);
- u) Consolidação dos resultados e desenvolvimento das considerações finais (Capítulo 5);
- v) Finalização da pesquisa;
- w) Envio dos resultados aos entrevistados interessados.

A abordagem indutiva e caráter qualitativo da pesquisa levaram as fases de coleta, análise e interpretação não necessariamente ocorrerem em sequência, com momentos isolados específicos (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000). Não raro se deram análises e interpretações em paralelo às coletas, com anotações em separado, destaques nas falas de pontos que destoavam do que se vinha encontrando, segregação de contribuições voluntárias que, embora dissociadas, eram contributivas às análises etc.

Posteriormente, houve o resgate dessas considerações mais pontuais para consolidação com todo o universo pesquisado para a análise e interpretação de dados.

3.4 COLETA DE DADOS

As pesquisas qualitativas se valem de grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados, sendo a entrevista em profundidade um dos mais utilizados, como o foi na pesquisa (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000).

Uma pesquisa científica dificilmente não demandará uma pesquisa bibliográfica, quando o pesquisador considera publicações existentes como livros e artigos científicos (GIL, 2002). Dada a disponibilidade de estudos relacionados, imprescindível se fez tal pesquisa.

As pesquisas não se basearam exclusivamente nesses tipos de publicações, estendendo-se a outros materiais que não tenham tanto tratamento analítico (GIL, 2002), oriundos de fontes diversas: publicações de dados estatísticos da área, perfis de Gestor de TI postados em seleção de profissionais etc.

Quanto às fontes bibliográficas, foram exploradas publicações periódicas (jornais e revistas, ensaios críticos, artigos científicos) e livros – leitura corrente e de referência. Conforme orienta Gil (2002), buscou-se cautela na seleção dos documentos, suas fontes, analisando representatividade, credibilidade e contexto sócio-histórico.

Além disso, para se encaminhar questões da modalidade de pesquisa quanto ao direcionamento e restrição da representatividade e subjetividade de olhar do autor do documento, foram feitos cruzamentos e análises de diferentes autores e pesquisadores.

Especificamente quanto às pesquisas bibliográficas, foram utilizados filtros associados à TI estratégica e Competências do Gestor de TI (e derivados), destacando-se publicações mais recentes e clássicos, com números representativos de referências, citações, edições etc. As principais bases foram *Scielo*, *Proquest*, *Google Acadêmico* e *Spell*.

Com o objetivo de complementar o encaminhamento do problema proposto, proporcionando melhor visão e análise por diferentes meios (GIL, 2002; GODOY, 1995), foi adotada a entrevista pessoal para levantar necessidades e demais percepções dos gestores seniores de empresas, com roteiro semiestruturado, valendo-se de perguntas abertas.

A entrevista é um dos métodos que mais se utiliza na pesquisa qualitativa (FLICK, 2009); no trabalho não se dando da forma clássica (encontro pessoal) mas via internet, dadas as possibilidades de realização.

Utilizou-se de um roteiro baseado em questões, que viabilizou maior interação pesquisadora-entrevistado (RODRIGUES, 2007), indicado para se pesquisar temas mais complexos, tratando-os com mais profundidade (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000).

Há ainda o benefício da busca pela informação diretamente nas pessoas que vivenciam a experiência, que fazem parte da realidade apresentada na pesquisa (GIL, 2002). Buscou-se minimizar a restrição de percepções, de realidades de cada profissional, através da diversidade e maior quantidade possível de entrevistados.

Por outro lado, o uso desse instrumento de coleta é dificultado com um número grande de sujeitos (RODRIGUES, 2007), fortalecendo-se a preocupação da pesquisadora com a qualidade da contribuição.

A opção pela semiestruturação abriu espaço a respostas mais abertas, deixando o entrevistado menos direcionado (ROGRIGUES, 2007), permitindo o aprofundamento, a exploração ao longo do contato, indo ao encontro do estudo de opiniões, de percepções, guiados pelo interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso (GIL, 2002). O fator limitante, por várias vezes, foi a disponibilidade de tempo.

O roteiro da entrevista foi ajustado de sua versão inicial para ganhar ritmo nas perguntas (aproximação de temas que espontaneamente os entrevistados abordavam conjuntamente) bem como definição de perguntas secundárias que, em caso de indisponibilidade de tempo, seriam as menos priorizadas (foco do trabalho em detrimento de informações adicionais). Também foram criadas perguntas complementares que auxiliassem a pesquisadora para aprofundar no tema, caso entendesse como necessário.

Em sua versão final, o roteiro, apresentado no apêndice A, está dividido em três partes: (a) levantamento de informações gerais do entrevistado; (b) identificação do posicionamento estratégico da TI, inclusive quanto à inovação; (c) identificação das competências profissionais essenciais do Gestor de TI (referências ao modelo de Feeny e Willcocks (1998)), inclusive emergentes.

No que tange aos procedimentos técnicos, o trabalho se configurou como um estudo de campo. Mais do que precisão ou quantidade, a preocupação esteve no aprofundamento das questões levando à opção das entrevistas com informantes, captando explicações e possibilitando interpretações relacionadas ao contexto analisado (GIL, 2002).

Houve também o direcionamento para uma comunidade que, na pesquisa, associou-se pela atividade profissional de executivos seniores atuantes em áreas de negócios nas empresas.

Outra característica importante é o pesquisador realizar por si só o trabalho, daí a importância de ele ter experiência direta com a situação de estudo (GIL, 2002). A experiência profissional da pesquisadora veio a contribuir nas inferências, embora tornou mais desafiadora a problematização do autor quanto ao subjetivismo na análise e interpretação dos resultados, já deparado pelos dados todos serem coletados por um único pesquisador.

Extrema atenção e preocupação foi dada quanto ao olhar atento e crítico da atuação como pesquisadora, evitando-se, tanto quanto possível, interferência de sua pessoa nos dados coletados e análises feitas.

O Quadro 11 sintetiza as definições quanto à etapa da coleta de dados.

Quadro 11 - Sintetização da etapa de Coleta de Dados

	Estudo de Campo
Sujeitos	Gestores Seniores de Negócios
Local	Brasil
Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Para realização da coleta de dados, o processo iniciou-se com o acionamento dos sujeitos, através de redes sociais, telefonemas e pessoalmente nos meses de agosto, novembro e dezembro de 2016. Nos meses de setembro e outubro, os contatos foram interrompidos por motivos externos à pesquisa. Foram, ao todo, 3 meses de coleta de dados.

Os contatos com os sujeitos foram assim realizados:

- a) Explicação dos objetivos da pesquisa, os procedimentos de coleta (inclusive a gravação), a previsão de duração entre 40 minutos e 1 hora e a importância dessa para o meio acadêmico, para a própria população entrevistada e para o mercado como um todo, notoriamente aos profissionais de TI;
- b) Definição de dia e horário para a entrevista ou quando necessário, dos contatos de secretárias para o agendamento;
- c) Minutos antes da entrevista, novo contato era feito a fim de confirmar a disponibilidade bem como a necessidade da conexão via *Skype* para que a entrevista pudesse ser realizada.

Quanto à realização das entrevistas, essas foram todas via *Skype*. Os contatos presenciais foram inviabilizados na grande maioria pela distância e, quando não, pelos horários de realização das entrevistas. Não foi necessário o uso do recurso de devolutivas com preenchimento do formulário ou gravação de respostas do entrevistado.

A duração média foi de 1h17, sem grandes desvios, com apenas duas ocorrendo com o tempo de duas horas (2h02 e 2h16) e uma em 34 minutos. Entre 15 e 20 minutos, no início e fim das entrevistas, eram utilizados para contatos, assim, pode-se considerar, em média, uma hora para a realização efetiva das entrevistas.

Durante a realização das entrevistas, foram sendo feitas as primeiras anotações das falas, inclusive para se aprofundar ou retomar o assunto posteriormente, ainda durante a entrevista, em perguntas posteriores ou simplesmente já dar por respondida alguma pergunta. Foi importante também estar atenta ao executivo (interrupções, incômodo com alguma coisa,

celular tocando deixando-o à vontade para atender, enfim, atentando aos detalhes do contexto da entrevista) e fazendo os encaminhamentos da melhor forma possível.

Sumarizando, todos os objetivos específicos tiveram como método de coleta a entrevista semiestruturada e como sujeitos os gestores seniores de negócios. O Quadro 12 estabelece a associação entre os objetivos estabelecidos e as questões do roteiro.

Quadro 12 - Objetivos Específicos e Questões do Roteiro

Objetivo Específico	Questões do Roteiro
a) Levantar fatores associados à Tecnologia da Informação estratégica para a organização;	1) Por que a TI é estratégica para uma empresa? (Secundária: Quais são os fatores promotores/dificultadores do alinhamento da TI com a estratégia de empresa?) 2) Quais contribuições foram dadas pela TI quanto à inovação, quer para o negócio, quer para o uso da TI na empresa?
b) Identificar competências profissionais do Gestor de Tecnologia da Informação em busca de um papel mais estratégico para a área;	3) Como se dá o relacionamento do Gestor de TI com os demais gestores executivos da empresa? 4) Quais as práticas de gestão de TI que promovem seu envolvimento com os negócios da empresa? 5) Como a atuação do Gestor de TI impacta no posicionamento de sua área na empresa? 6) Há muitos serviços contratados de terceiros em Tecnologia? Como você analisa essa tendência?
c) Categorizar as competências profissionais essenciais do Gestor de Tecnologia da Informação percebidas por gestores de negócios;	7) Quais as competências de um Gestor de TI mais marcantes? 8) Alguma situação específica vivenciada por você na qual essas características fizeram a diferença para a empresa?
d) Apontar competências profissionais emergentes para um Gestor de Tecnologia da Informação.	9) Em termos de futuro, quais competências um Gestor de TI deverá ter, sejam novas ou já existentes a serem intensificadas?

Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados, as entrevistas foram transcritas e foi utilizado o método de Análise de Conteúdo, procedimento clássico para pesquisas qualitativas (BARDIN, 2002; FLICK, 2009).

Conforme define Bardin (2002, p. 36), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, tendo como objetivo “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção)” (p. 38), valendo-se de indicadores (quantitativos ou não). Na pesquisa, como apoio às inferências de conhecimentos, foram utilizados indicadores quantitativos de ocorrências das categorias.

Houve a necessidade dos dados (grande volume) serem organizados e consolidados a partir da definição de categorias, de se analisar tendências, identificar temas e relações, construir interpretações, buscando uma “sintonia fina” que foi percorrida até o processo final da análise (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000).

Foram realizadas as três fases para a análise de conteúdo:

a) pré-análise - fase da organização: escolha dos documentos, preparação do material, sistematização das ideias, definição das regras de classificação. Na pesquisa, as categorias foram inicialmente pensadas com base nos estudos de Feeny e Willcocks (1998), mas, como proposição da pesquisa, não foram definições restritivas, ao contrário, ao longo das análises, novas foram sendo definidas até que se alcançasse a indicada “sintonia fina”, com a definição das categorias finais, utilizadas para a classificação dos dados;

b) exploração do material - fase da administração sistemática: escolha das unidades, enumeração e classificação, aplicação das regras. Conforme antecipam Alvez-Mazzotti e Gewandsznajder (2000), tratou-se de um trabalho longo, demandando muito tempo para explorar cada fala em todas as entrevistas, e fatigante, exigindo esforço e concentração para a análise e categorização, principalmente pelo universo grande de dados e categorias.

c) tratamento, inferência e interpretação dos dados - quadros de resultados, inferências, tratamento aos resultados brutos que falam por si (BARDIN, 2002). Nessa fase obteve-se mais fluidez e as associações com pesquisas existentes foi bastante motivador, tanto nas ratificações, quando os resultados evidenciados iam ao encontro dos estudos anteriores, quanto nas disparidades, com novas análises emanadas pela pesquisa.

A partir dos resultados brutos, foi feita uma primeira análise e identificados padrões ou tendências. Exceções foram analisadas principalmente por contribuírem com análises mais críticas dos padrões que se estabeleciam.

Nas pesquisas qualitativas, é possível haver um vaivém entre observação, reflexão e interpretação, de acordo com o avançar da análise, tornando a ordenação lógica do trabalho mais complexa e a redação mais trabalhosa. Conforme salienta Bardin (2002), somente a prática traz a formação em análise de conteúdo.

Vivenciou-se essa experiência nas definições e redefinições das categorias, principalmente em nomenclaturas e abordagens. Ocorreu também de, após categorização, já na análise, recategorizações serem feitas por se ter melhor a noção do todo daquela categoria.

Foram, ao todo, sete temas e 28 categorias, apresentados no Quadro 13, no qual são destacados os temas mais diretamente associados às competências.

Quadro 13 - Temas e Categorias da Análise de Dados

Temas	Categorias ou Rubricas	
Uso da TI	1	Operacionalização
	2	Diferencial Competitivo
	3	Gestão / Tomada de decisão
	4	Integração
	5	Inovação - Saber o que está acontecendo
	6	Inovação - Avaliar a inovação
	7	Inovação - "Traduzir" e apropriar ao negócio
Fatores Promotores (FPP)	8	1) Visão estratégica da TI pelo gestor de negócio
	9	2) Envolvimento do gestor de TI
Fatores Inibidores (FIP)	10	1) Posicionamento do Gestor de TI
	11	2) "Trauma" do histórico de TI
	12	3) Visão limitada de TI pelos executivos
	13	4) Apropriação do conhecimento de TI por outros C's
Estratégia de Negócios	14	Visão de Negócios
	15	Construção de Relacionamentos
	16	Liderança
	17	Comunicação
	18	Visão Inovadora (TI e Negócios)
Arquitetura de TI	19	Governança de TI
	20	Gestão de Desempenho de TI
Fornecimento de Serviços	21	Tendência
	22	Aquisições Conscientes
	23	Monitoramento de Contratos
	24	Facilitação de Contratos
	25	Desenvolvimento de Fornecedores
Futuro do Gestor de TI	26	Aprendizado Contínuo
	27	Agilidade nas Decisões
	28	Incorporação da TI outro Gestor

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Deve-se buscar a confiabilidade da pesquisa, orientam Alvez-Mazzotti e Gewandsznajder (2000), demonstrada, a começar, pelo rigor na condução da investigação. São apresentados como critérios: credibilidade (resultados plausíveis pelos sujeitos envolvidos); transferibilidade (resultados transferíveis para outros contextos); consistência (estabilidade no tempo); confirmabilidade (resultados confirmáveis).

Nesse sentido, orientações são dadas pelos autores e buscadas pela pesquisadora: tempo em contato com o campo e checagem pelos participantes (retorno do entendimento da pesquisadora com alguns deles). A descrição detalhada do processo de coleta e análise dos dados, dos sujeitos participantes (quem são, o que fazem, suas relações com TI, suas ligações com o fenômeno e com a teoria analisada) foram outros mecanismos adotados.

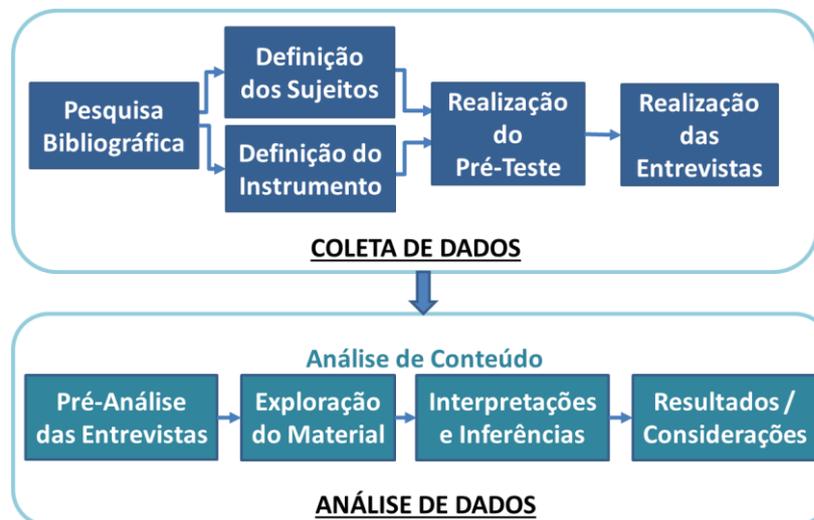
Foi criado um diário de bordo com o nome do entrevistado, status dos contatos, localidade, cargo no *linkedin*, data do primeiro contato, meio de contato utilizado, data/horário de início/fim e tempo total da realização das entrevistas, tentativas / problemas / ocorrências durante o processo e descrição de percepções da pesquisadora do processo da entrevista, com identificação de dificuldades, de destacadas contribuições, de fluidez dos temas e percepção de comportamento do executivo durante a realização da entrevista.

Dados como horário de início e fim, com contabilização dos tempos das entrevistas foram importantes para posteriores entrevistas (alinhamento de tempo previsto) e análise dos dados.

Esse foi o caminho percorrido para a pesquisa: a partir do levantamento e análise de dados com amplas discussões dos resultados, foram identificadas competências profissionais essenciais na atuação do Gestor de TI de modo a fortalecer sua área como estratégica para a empresa.

Foi possível trazer ao conhecimento dos leitores como essas demandas estão gerando novas necessidades, inclusive de adequações ao perfil desse profissional, não só para o presente, mas já se antecipando ao futuro. A Figura 15 consolida as etapas desenvolvidas quanto aos procedimentos metodológicos.

Figura 15 - Trajetória dos Procedimentos Metodológicos.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

No próximo capítulo são apresentados os resultados encontrados, com análises realizadas dos dados obtidos nas entrevistas, aprofundamento das interpretações, inferências bem como diálogos estabelecidos com os autores destacados na revisão de literatura.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados em conjunto com a discussão dos principais resultados.

São quatro seções: a primeira apresenta informações sobre o perfil dos executivos pesquisados; a segunda, com esclarecimentos quanto às categorias utilizadas para análise; a terceira, com dados e reflexões sobre as percepções encontradas nos entrevistados quanto à TI estratégica, contextualizando e contribuindo para as discussões finais, encontradas na quarta seção, que traz, especificamente, análises, discussões e inferências sobre as competências profissionais essenciais do Gestor de TI, presentes e emergentes.

4.1 PERFIL DOS EXECUTIVOS PESQUISADOS

As entrevistas foram realizadas com 21 gestores seniores de negócios, atuando em diferentes áreas e empresas, todos dentro do perfil estabelecido: conhecedores da área de TI (por serem oriundos dela ou já terem atuado em empresas com forte potencial para uma TI estratégica) e com exercício profissional atual na liderança de negócios, seja qual área for.

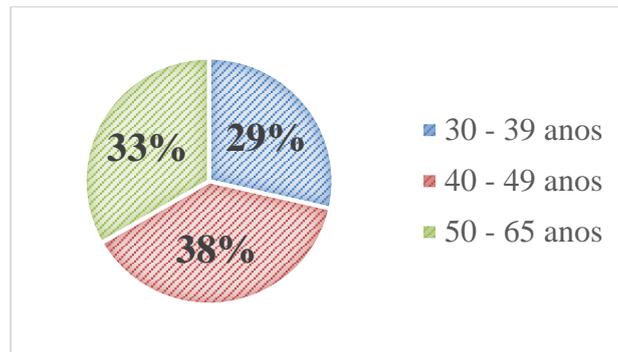
Para a caracterização do perfil dos sujeitos pesquisados, foram utilizadas algumas variáveis, apresentadas abaixo, com as devidas quantidades e percentuais de entrevistados.

Quadro 14 - Gênero dos Entrevistados

Gênero	Qt	%
Homem	19	90%
Mulher	2	10%
Total	21	100%

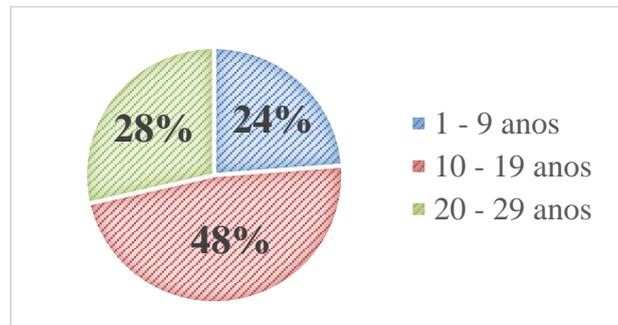
Fonte: Elaboração própria, 2017.

A grande maioria dos entrevistados é do sexo masculino (90%), conforme apresenta o Quadro 14, havendo também essa tendência na lista inicial de candidatos (6 mulheres entre os 49 candidatos, representando 12%). Reflete-se entre os pesquisados, a percebida realidade da maioria dos gestores empresariais serem do sexo masculino.

Gráfico 1 - Faixa Etária dos Entrevistados

Fonte: Elaboração própria, 2017.

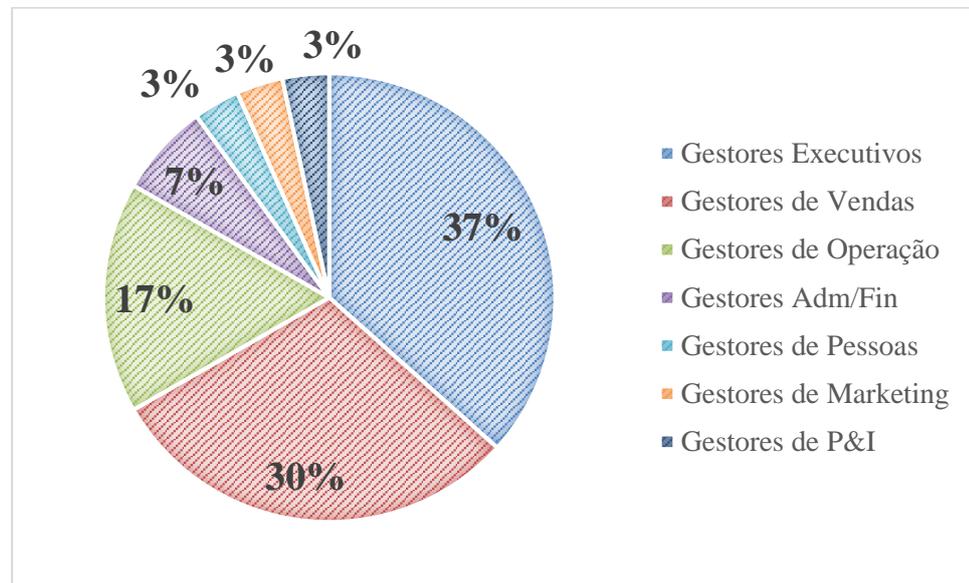
O Gráfico 1 apresenta uma distribuição muito próxima em termos percentuais entre faixas etárias escolhidas; saliente-se não ocorreram pesquisados com menos de 30 anos ou mais de 65, havendo maior concentração entre 40 e 49 anos (38%).

Gráfico 2 - Tempo de Experiência como Executivo Sênior

Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Gráfico 2 apresenta a análise dos entrevistados quanto ao tempo de experiência como executivo sênior. Alguns dos pesquisados são menos experientes em termos de exercício profissional como executivo sênior de gestão (24% entre 1 a 9 anos). Entretanto, a grande maioria (76%), tem mais de 10 anos nesse exercício profissional, trazendo maiores experiências e vivências para as análises da pesquisa.

Oportuno esclarecer que, mesmo para os mais novos como gestores, que talvez não tenham experiências de uma TI com posicionamento menos estratégico ou parceira de Negócios, também trazem consigo muito do que é chamado na pesquisa de “trauma” de TI.

Gráfico 3 - Área de Atuação dos Gestores

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Um fator contributivo para a discussão dos resultados da pesquisa foi a variedade de áreas de atuação dos entrevistados.

Nas organizações, em geral, o Gestor de TI convive com todas as áreas e essa abordagem múltipla de percepções e considerações fortalece as análises dos dados, de forma a torná-las mais abrangentes em termos de pares desse profissional e áreas de atuação da TI nas empresas.

Assim, o Gráfico 3, com as áreas de atuação dos entrevistados, apresenta que, embora haja maior presença de gestores executivos (37%), as áreas de Vendas, Operações e Administrativo/Financeiras estão bem representadas, com 30%, 17% e 7%, respectivamente. Com menor quantidade de profissionais, mas também presentes, estão as áreas de Pesquisa e Inovação, Gestão de Pessoas e Marketing, com um representante cada.

Quadro 15 - Cargo Ocupado nas Empresas

Cargo	Qt	%
CEO (Executivo-Presidente)	8	27%
COO (Executivo de Operações)	4	13%
CSO (Executivo de Vendas)	3	10%
VP (Vice-Presidente)	2	7%
Diretor de Negócios	2	7%
Diretor de Vendas	2	7%
Gestor de Negócios	2	7%
CFO (Executivo-Financeiro)	1	3%
CMO (Executivo de Marketing)	1	3%
Diretor Administrativo Financeiro	1	3%
Diretor Executivo	1	3%
Diretor de Operações	1	3%
Diretor de Pesquisa & Inovação	1	3%
Gestor de Pessoas	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Conforme demonstra o Quadro 15, com os cargos ocupados nas empresas pelos pesquisados, a grande maioria faz parte do “C Level”, havendo somente três com nível de Gestor (10%). O somatório de cargos é maior que o total de entrevistados por parte deles (9) acumularem cargos (CEO e CSO, CEO e CFO, CEO e Diretor Administrativo/Financeiro são exemplos). Acredita-se ser importante essa informação não somente pela análise do perfil, mas também pela oportuna diversidade de olhar desses profissionais para a pesquisa.

Quadro 16 - Área geográfica de atuação

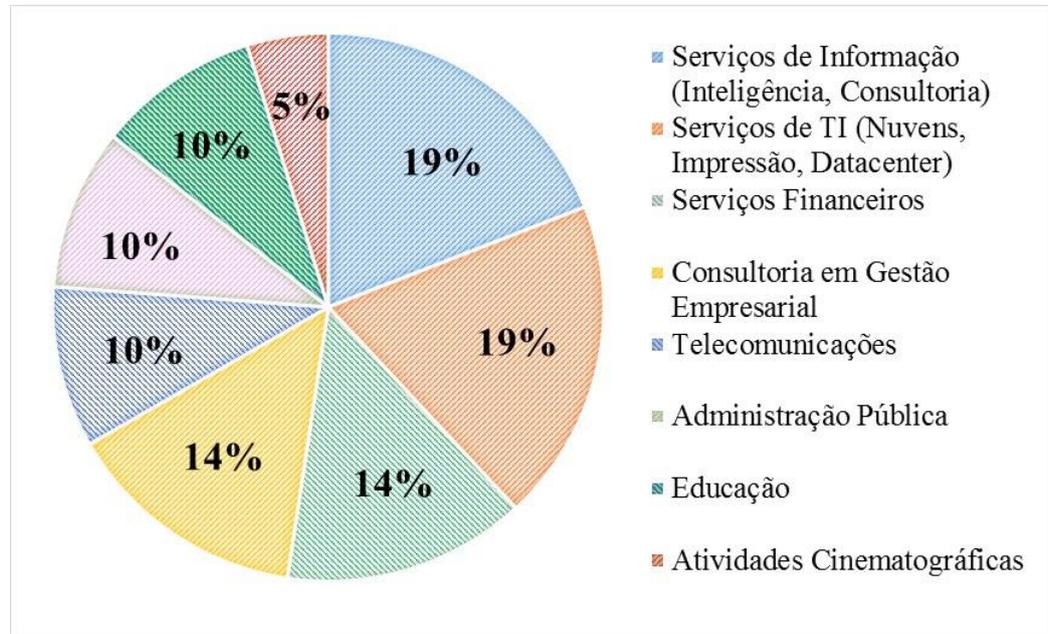
Cidade / País	Qt	%
São Paulo / SP	12	57%
Curitiba / PR	4	19%
João Pessoa / PB	3	14%
Brasília / DF	1	5%
Canadá	1	5%
Total	21	100%

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A área de atuação profissional dos entrevistados, apresentada no Quadro 16, está fortemente concentrada no Brasil, com representação de diferentes regiões: 57% no Sudeste, 19% no Sul e 14% no Nordeste. Houve um gestor da região Centro-Oeste e um, brasileiro,

atuando no mercado canadense. Importante se faz esclarecer sobre ser essa uma tendência de concentração de atuação, não necessariamente uma restrição.

Gráfico 4 - Atividades Econômicas das Empresas



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Quanto às atividades econômicas das empresas nas quais atuam os entrevistados, o Gráfico 4 apresenta 48% delas relacionadas à Tecnologia de Informação (inteligência, consultoria, telecomunicação e serviços em gerais); por serem profissionais de negócios em mercados de TI, há uma tendência de mais conhecimento quanto às oportunidades organizacionais tanto como prestadores ou usuários de TI. Os outros 52% são de empresas de consultoria empresarial, serviços financeiros, entretenimento, serviço público e educação.

Com o objetivo de preservar a identidade dos pesquisados, esses serão aqui tratados como E1, E2, E3 até E21, representando os 21 entrevistados.

Na próxima seção, são apresentadas e melhor detalhadas as categorias estabelecidas a partir das análises dos dados da pesquisa.

4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias finais utilizadas foram divididas em dois grandes grupos: o primeiro deles buscando as contribuições dos entrevistados às reflexões quanto à **TI estratégica** e o segundo quanto às **competências do Gestor de TI**.

Para o grupo **TI estratégica**, definiram-se os temas: o **uso da TI**, a **inovação** e os **fatores promotores / inibidores** alinhados aos principais enfoques da Revisão de Literatura.

No tema **uso da TI**, as categorias contemplam essas possíveis utilizações nas empresas, considerando: (a) Operacionalização; (b) Integração; (c) Gestão/Tomada de Decisão; (d) Diferencial Competitivo. Nessas são sumarizadas proposições de valor da TI a partir de diversos autores, inclusive o Grid de Impacto Estratégico de TI, de Nolan e McFarlan (2005), a serem aprofundadas nas respectivas discussões de resultados.

Quanto ao tema **inovação**, ainda associado ao **uso da TI**, optou-se pela criação de categorias mais específicas que auxiliassem a reflexão não somente da efetivação dessa pela TI, mas também em meios para alcance. Para Nolan e McFarlan (2005), para uma TI Estratégica, a inovação é imprescindível para empresa; McLean e Smits (2012) e Wang (2011) veem o promover a inovação como um papel importante na atuação do Gestor de TI.

Assim, as categorias criadas exploram, além da ciência das múltiplas oportunidades pelo Gestor de TI, a necessidade de análise criteriosa dessas em se pensando no uso da inovação tecnológica ou o que ela viabiliza fazer (FEENY; WILLCOCKS, 1998). São elas: (a) Saber o que está acontecendo; (b) Avaliar a inovação; (c) "Traduzir" e apropriar ao negócio.

Finalmente, ainda no grupo da **TI Estratégica**, a partir de perguntas abertas, buscou-se percepções dos entrevistados no assunto abordado por Luftman et al. (1999) quando da identificação de tema **fatores promotores e inibidores do alinhamento entre TI e Negócios**.

Foram definidas, a partir das investigações, as categorias de fatores promotores: (a) Visão estratégica da TI pelo gestor de negócio; (b) Envolvimento do gestor de TI. Como fatores inibidores, tem-se: (a) Posicionamento do Gestor de TI; (b) "Trauma" do histórico de TI; (c) Visão limitada de TI pelos executivos; (d) Apropriação do conhecimento de TI por outros "C's". A associação entre os dados analisados e as considerações dos autores são melhor exploradas na discussão dos resultados.

Referente às categorias do grupo das **competências do Gestor de TI**, como base para a definição, foram utilizadas as capacidades do modelo de Feeny e Willcocks (1998), a saber: (a) Liderança; (b) Visão sistêmica de negócios, (c) Construção de relacionamentos, (d) Definição da arquitetura técnica, (e) Disponibilidade da tecnologia, (f) Aquisição consciente, (g) Facilitação de contratos, (h) Monitoramento de contratos, (i) Desenvolvimento de fornecedores. Tais categorias são encontradas em outras pesquisas, com nomenclaturas semelhantes, utilizadas nas discussões dos resultados e consolidadas no Quadro 17.

Quadro 17 - Categorias e autores destacados na discussão dos resultados

Competências	Autores				
	Feeny e Willcocks (1998)	Chun e Mooney (2006)	Peppard (2010)	Vreuls e Joia (2012)	Silva (2013)
1) Liderança	1) Liderança;	1) Capacidade de contribuir e liderar a estratégia corporativa;	1) Liderança;	3) Capacidade de influenciar a organização;	13) Relacionamento e Influência na organização;
2) Visão do negócio	2) Visão sistêmica de negócios;	1) Capacidade de contribuir e liderar a estratégia corporativa;	3) Pensamento estratégico; 7) Ler o mercado;	1) Visão do negócio;	Gestão da estratégia de TI;
3) Construção de relacionamentos	3) Construção de relacionamentos;	5) Forte capacidade de comunicação, negociação e ser um facilitador.	4) Habilidade de relacionamento; 5) Diplomacia, construção de relacionamentos;	5) Networking externo;	8) Relacionamentos externos; 12) Comunicação; 13) Relacionamento e influência na organização;
4) Governança de TI		3) Especialização em gestão e demonstração de custos e impactos de TI; 4) Eficácia em divulgar e promover a TI dentro da empresa;	6) Realizar entregas combinadas;	2) Suporte à organização via TI;	Gestão do valor da TI;
5) Gestão de desempenho da TI	4) Definição da arquitetura técnica; 5) Disponibilidade da tecnologia			4) Capacidade técnica; 6) Gestão da operação de TI;	Gestão da tecnologia; Gestão do desempenho da TI
6) Visão inovadora (TI e Negócios)		2) Competência em inovação de processos e projetos de negócios; capacidade de antecipar necessidades do negócio;	2) Visão de futuro;	7) Visão inovadora do uso de TI;	Gestão da inovação;
7) Gestão de contratos (terceiros)	6) Aquisição consciente				
	7) Facilitação de contratos				
	8) Monitoramento de contratos				
	9) Desenvolvimento de fornecedores				

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Percebe-se, nos demais autores citados, fortes referências à inovação, que contribuíram para a criação de uma categoria específica. Ainda objetivando-se expandir a pesquisa, como resultado da investigação, emanaram outras categorias que agrupam novas contribuições dos entrevistados ou que desdobram determinado tema por eles evidenciado.

As categorias utilizadas na pesquisa ficaram assim definidas sob três temas:

- Estratégia de negócios

- a) Liderança;
- b) Visão de negócio;
- c) Construção de relacionamentos;
- d) Comunicação (destacada pela quantidade e profundidade de referências dos entrevistados, considerando jargão, dificuldades específicas etc.);
- e) Visão inovadora (considerando TI e negócios);

- Arquitetura de TI:

- f) Governança de TI (exercício mais direcionado à Gestão de TI);
- g) Gestão de desempenho de TI (desdobramentos da Governança por emanarem dos entrevistados questões mais técnicas; a análise em separado mostrou-se oportuna justamente pelo caráter mais tecnicista do perfil);

- Fornecimento de serviços:

- h) Tendências;
- i) Aquisição consciente;
- j) Facilitação de contratos;
- k) Monitoramento de contratos;
- l) Desenvolvimento de fornecedores.

Valorizando-se e explorando as contribuições espontâneas dos pesquisados com oportunas reflexões a partir das perguntas abertas, foram definidas quatro outras categorias sobre dois diferentes temas.

Considerando-se o tema **Futuro Gestor de TI**, foram criadas as categorias:

- a) Agilidade nas decisões;
- b) Aprendizagem contínua;
- c) Incorporação da TI para outro gestor;

Explorando o tema quanto à **Aquisição das competências**, foi criada a categoria:

- d) Formação do profissional (com todas as contribuições ao assunto).

São apresentadas, a seguir, as reflexões e considerações dos entrevistados quanto aos temas e categorias analisadas, estabelecendo-se um diálogo com os diversos autores destacados, objetivando-se uma discussão a respeito dos resultados encontrados. Exemplos de falas são apresentados para clarificar as análises feitas e reforçar as inferências.

4.3 CATEGORIAS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Considerando-se os estágios de uso da TI no ambiente empresarial, como são abordados, por exemplo, na evolução da TI nos negócios (SILVIUS, 2006) e no impacto estratégico da TI nas empresas (NOLAN; MCFARLAN, 2005), é possível identificar, ao longo do tempo, diferentes papéis da Tecnologia da Informação nas organizações.

Tem-se a TI como um suporte operacional, com a automatização de atividades, de transações operacionais, passando pela integração das diferentes áreas de uma empresa, apoiando a gestão e tomada de decisões e, por fim, uma TI estratégica, orientada para negócios, fonte de inovação e geração de vantagem competitiva para a empresa. Desses papéis foram definidas as categorias. Realça-se a análise quanto à inovação associada à TI de modo a considerar as falas dos entrevistados que entenderam ser um papel de destaque da TI, não só pela sua potencialidade, mas pela própria natureza da área.

Embora não como objetivo principal da pesquisa, mas buscando explorar melhor as percepções dos gestores de negócios, são abordados também, ao final, o que para eles se pode ter para promover ou inibir o alinhamento estratégico entre TI e Negócios, traçando paralelos com os estudos de Luftman (2000).

Segue-se detalhando e analisando cada um desses temas.

a) Operacionalização

O processo de informatização, em princípio, passava pela automação das atividades e processos que suportavam o negócio, buscando melhor utilização dos recursos empresariais (ALBERTIN; MOURA, 1995; PORTER; MILLAR, 1985). Tem-se a Era I dos investimentos de TI, com sistemas departamentais, de *backoffice* e o foco está na automação, no controle de custo, objetivando eficiência (SILVIUS, 2006).

Trata-se de um papel que a TI começou cumprindo e, para 100% dos entrevistados, continua sendo de grande importância: estratégico, inclusive, considerando a imprescindibilidade que eficiência passou a ter para as organizações. É necessidade vital para uma empresa competir com sucesso (VASCONCELOS e BRITO; 2004) e não mais para

diferenciar-se ou entregar uma combinação única de valor (PORTER; 1996). TI na informatização operacional sendo estratégica para igualar-se aos demais concorrentes, para entregar um mínimo de valor já esperado pelo cliente.

Para os gestores de negócios, a operação suportada por TI, com forte presença nas atividades transacionais, traz produtividade, eficiência, melhoria nos processos, sustentação, precisão, confiabilidade, facilidade, agilidade, redução de custos, padronização, otimização, além de minimizar a dependência de pessoas e a ocorrência de erros. Ratifica-se esse papel de suportar a operação e a importância da efetividade para as empresas em citações como:

“É um habilitador das nossas vidas e das vidas empresariais” (E2).

“Qualquer empresa de qualquer setor, se não tiver sistema que suporte todos os processos de negócios, não vai ser eficiente, não vai conseguir competir” (E10).

“Não há vida dentro da empresa - para o desenvolvimento de produto, para a venda, para contratação de funcionário, para a comunicação com o cliente - em todos os setores, quanto mais TI, melhor” (E18).

É relevante notar que, para alguns gestores, manter a TI somente na operação é minimizar sua potencialidade, é resistir contra a própria evolução, como se percebe nas falas:

“Algumas empresas são mais refratárias, querem a TI cuidando da operação” (E4).

“TI primeiramente vista como área de suporte já deixou de fazer qualquer sentido - pode deixar de existir” (E8).

Entretanto, para outros, é o papel mais importante que a TI precisa cumprir:

“Pela complexidade e pelo tamanho da operação, a TI acaba sendo muito operacional [...] e não se quer que a TI tire o foco do operacional [...] se o sistema para, realmente para a operação” (E3).

“Missão da tecnologia: suportar o organismo vivo que é a empresa” (E15).

O entrevistado E3 em sua organização, um grande grupo de atuação mundial, líder em seu mercado, apresenta a situação de TI focada nas transações operacionais, realizando de forma eficiente e eficaz esse papel, e assim sendo, é estratégica para a empresa. Diz ele:

“99,9% dos projetos da empresa precisam do apoio de TI [...] a empresa depende 100% de TI nas suas atividades transacionais [...] é uma área operacional que acabou ganhando relevância porque tudo passa por sistemas” (E3).

O diferencial provido por TI está em entregar facilidades transacionais para o cliente final no uso dos serviços da empresa, com exemplos de implementações sistêmicas citadas pelo gestor, inclusive uma “personalização” de uso para mais de 1 milhão de clientes.

“Ter um sistema estabilizado, robusto, com uma interface amigável para tornar nosso negócio cada vez mais otimizado e que gere valor [...] nós temos uma plataforma sistêmica que só nossa empresa tem, no Brasil inteiro - é um diferencial e agrega valor [...] a TI como elemento de diferenciação para o próprio cliente, ela agrega valor, é um diferencial no mercado que atuamos” (E3).

Esse caso traz, de Nolan e McFarlan (2005), uma TI Defensiva, com soluções tecnológicas em que TI se torna a “espinha dorsal” da empresa. Entretanto, dessa forma, posiciona-se como TI Ofensiva, criando vantagens competitivas com soluções sistêmicas que entregam valor agregado e diferenciado aos clientes. Assim, tem-se posicionamentos de TI não mutuamente exclusivos, mas Defensivo/Ofensivo definidos pela estratégia empresarial e valor percebido pelo cliente.

Na análise dos quadrantes, tem-se a Fábrica, com a empresa muito dependente em termos operacionais da TI, mas é possível identificar também o Estratégico, quando em suas operações diárias e em seu posicionamento no mercado, novas tecnologias proporcionam diferenciais no fazer melhor e vantagens competitivas para seu cliente final. Novamente a posição dupla de TI: Fábrica/Estratégico, vinculada à estratégia específica da empresa.

Reforça-se, assim, a ideia de que a própria visão de uma TI estratégica dependerá da organização, de suas necessidades e do uso que faz dos recursos tecnológicos. Remetendo à VBR que analisa o posicionamento e ação estratégica da empresa diante de seus recursos (SANTHANAN; HARTONO, 2003), tem-se que esses são particulares de cada organização, levando à heterogeneidade e, paralelamente, à singularidade das empresas (PETERAF, 1993).

b) Integração

Outra função importante da TI que se mostrou seguidamente à informatização das transações operacionais, dos sistemas departamentais, foi a integração da empresa e suas áreas. Ao considerar a arquitetura empresarial, Ross et al. (2006) apresentam uma organização entre processos e infraestrutura de TI que busca a integração e padronização operacional da empresa; Silvius (2006) caracteriza a Era II dos investimentos de TI com Aplicações Corporativas contemplando Finanças, Marketing, Vendas, integrados entre si.

Para 14 dos 21 entrevistados (67%), esse papel é declaradamente importante. A TI integrando áreas e sistemas, não só departamentais, mas sistemas legados, como nas falas:

“Conectar os sistemas legados, os satélites e as inovações” (E3).

“No final do dia, eram 130 sistemas integrados” (E10).

“Juntar as áreas de estoque, vendas, entrega, tudo de forma sistêmica e com menor custo” (E21).

Mas a TI nas empresas, para alguns entrevistados, exerce um papel de integração além de sistemas: viabiliza integrar pessoas, filiais, empresas parceiras, como nas citações:

“Pessoas distantes na empresa, ter acesso a treinamentos, à carreira dele, informações via intranet, só se consegue com tecnologia” (E6).

“O cadastro é feito no Paraná, a análise de crédito em Brasília, a ponderação em Minas Gerais” (E10).

“Facilita a interação entre os players, os stakeholders, o pessoal interno da empresa, entre os departamentos” (E16).

Por fim, há a integração da própria tecnologia, com uma variedade de possibilidades, de dispositivos, tendo na unificação, um importante benefício para os usuários:

“Um projeto recente de TI: sistema unificado de mensageria. Conference call com Ipad, celular corporativo, compartilhar apresentação, se tornou mais fácil” (E9).

c) Gestão / Tomada de decisão

Com a implementação de sistemas corporativos, se viabilizam melhores controles, tempos de respostas às operações, maior segurança nos dados, contribuindo para melhor utilização dos recursos empresariais, produção a custos mais baixos, geração de mais valor ao produto final. Já com esses, geram-se diferenciais competitivos para a organização (ALBERTIN; MOURA, 1995; PORTER; MILLAR, 1985; SILVA; SOUSA NETO, 2005).

Nas entrevistas, 19 gestores (90%) veem nesse papel um grande diferencial da TI - não somente automatizar a operação, mas promover a gestão e facilitar a tomada de decisão:

“Deixou de ser só suporte para ajudar a gerenciar as coisas, passando a ser fundamental para as empresas” (E1).

“Para informação e controle do negócio, TI é fundamental” (E10).

“Saber para onde está indo [...] saber como está a utilização dos recursos [...] saber o que está acontecendo dentro da empresa [...] saber como está a cadeia logística” (E14).

A possibilidade, por exemplo, de utilização de grandes volumes de dados e desses extrair informações, já criam condições para gestão e tomada de decisões que não se pode pensar sem uma tecnologia como suporte, desde o armazenamento até a manipulação de dados. Trata-se da Era III dos investimentos de TI com criação de valor e efetividade nos negócios, através de aplicações para extranet (fornecedores, canais etc.), colaboração, *data warehousing*, gestão do conhecimento (SILVIUS, 2006). Os entrevistados ponderam:

“Eu sabia exatamente tudo: com um mapa do Brasil, eu clicava, ele abria por estado, por município, por loja, por produto - eu comecei a gerir baseado naquelas informações” (E2).

“Usar o modelo de data mining para obter informações sobre os seus clientes ou processos de compras ou partes de calda longa de seu mercado, enfim quanto mais TI, melhor” (E18).

Atentando-se à estratégia empresarial, a um mercado repleto de incertezas, é oportuno para a empresa ter flexibilidade, a agilidade que o contexto demanda (ARMANDO, 2008). Somente com uma TI que suporte o processo de gestão para rapidamente identificar necessidades e oportunidades do mercado, tomar as decisões adequadas e ter a agilidade para se adaptar, é que se potencializará essa diferenciação estratégica. Salientam-se algumas falas:

"Na tomada de decisões, você é mais alimentado com informações que facilitam essa decisão [...] minimizam os riscos" (E5).

“Hoje você não toma decisão sem informações bem fundamentadas - se não tiver a TI que suporte isso, o negócio não vai funcionar” (E6).

“O dinamismo do mercado leva à necessidade da tecnologia” (E13).

Para alguns dos entrevistados, essa é uma das funções mais importantes:

“TI tem uma finalidade básica: fornecer de forma rápida, informações para tomada de decisão” (E8).

Destaque-se um importante diferencial citado na tomada de decisão orientada por sistemas (e algoritmos computacionais): a não subjetivação – ao contrário, uma análise matemática de vários dados e parâmetros estabelecidos que levam, inclusive, à possibilidade de verificação e apresentação do raciocínio utilizado:

“É fundamental que essas decisões sejam feitas por programas computacionais de uma maneira consistente e transparente - se é um algoritmo, você consegue provar, regulamentar [...] global advisor: a pessoa que dá conselhos para fazer uma aplicação - só que não é uma pessoa, é um programa que analisa o perfil e faz a indicação” (E1).

“Tomar decisões baseadas em lógicas” (E5).

Oportuno se faz esclarecer que os entrevistados que não citaram explicitamente a TI como estratégica para a empresa para suporte à gestão e/ou à tomada de decisão (E9 e E11) apresentam um uso da TI a desenvolver nesse sentido, cumprindo o papel maior de suporte à operação ou já veem a TI muito presente na própria natureza do negócio, passando a ser mais fortemente como produto em si, como o diferencial competitivo.

d) Diferencial Competitivo

Diante de um mercado altamente competitivo e dinâmico, é oportuno explorar as infinitas possibilidades de como usar a tecnologia ou o que ela viabiliza entregar (FEENY; WILLCOCKS, 1998) e gerar diferentes vantagens competitivas à empresa em seu negócio (LAURINDO et al., 2001; PEREIRA; DORNELAS, 2006; SANTOS; REINHARD, 2007).

Invariavelmente, 100% dos entrevistados entendem que a TI é extremamente importante em se pensando em diferenciais competitivos, sendo o papel mais explorado e que mais tempo levou nas reflexões dos entrevistados. São exemplos de considerações:

“Dar a competitividade que a empresa precisa [...] todos esses benefícios dão para a empresa uma capacidade de evoluir [...] para sobreviver à concorrência” (E5).

“Depois de cumprida a obrigação, você pode usar a TI como diferencial de como você faz o negócio [...] não há como pensar em perpetuidade da empresa sem TI” (E17).

“A área de TI traz benefícios, traz criatividade, inova a companhia como um todo [...] consegue gerar valor [...] difícil uma empresa alavancar sem ter uma área de TI moderna” (E21).

Quando a Tecnologia da Informação impulsiona outros recursos, reduz custos ou aumenta receitas, cumpre um importante papel, mas não está em sua potencialidade. A TI pode ser, por si só, fonte de vantagem competitiva (MATA et al., 1995) ou o uso dela pode ser uma importante ferramenta de exploração de vantagem competitiva (SILVA; SOUSA NETO, 2005). Turban et al. (2010) afirmam que a razão de ser da TI é proporcionar vantagem competitiva estratégica às empresas. Os entrevistados reforçam essas proposições e força:

“TI como elemento de diferenciação, ela gera diferenciação, agrega valor [...] hardware e software são utilizados para gerar valor e criar diferenciais competitivos” (E3).

“TI não é estratégica, ela é vital” (E4).

“A tecnologia está totalmente ligada à competitividade, você tem que estar o tempo todo buscando novidades tecnológicas para você se destacar, se diferenciar no mercado - tudo é muito similar” (E12).

Alinhados à teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), os entrevistados também percebem geração de vantagem competitiva a partir de recursos da empresa (BARNEY, 1991; CRUBELLATE et al., 2008; SANTOS; REINHARD, 2007) especificamente da força interna provida pela Tecnologia da Informação. Corroborando com Mata et al., (1995), a TI pode prover essa vantagem sustentada: valorosa, rara, inimitável e insubstituível. Se alguns autores consideram a TI uma “arma competitiva” (ALBERTIN; MOURA, 1995, p. 23) ou uma “arma estratégica de negócios” (PAZ et al., 2012, p. 3), os entrevistados a veem como “*coração do negócio*” (E1) ou “*caminho para se chegar ao dinheiro*” (E7). Sobressaem-se outras falas dos gestores de negócios:

“Se tecnologia não é o viés da sua estratégia, você está fora - alguém virá com tecnologia e transformará o teu negócio” (E2).

“A informação é o bem mais rico que a empresa pode entregar [...] a força motriz das empresas é a tecnologia da informação” (E19).

“Amazon-nizar: quando começou, a Amazon era uma vendedora de livros; em determinado momento, passou a vender toda sorte de serviços que pouco tem a ver com livros e hoje o AWS (maior nuvem existente) são serviços da Amazon” (E20).

Assim como apresenta Gonzalez (2014), a TI se faz percebida pelos entrevistados viabilizando proximidade com cliente, mineração de dados para inteligência de negócios, personalização de esforços de marketing etc. São exemplos dessa percepção:

“A TI é quase uma área de Marketing, descobrindo e formatando produtos [...] eu não bolo um produto e peço para TI fazer, a TI diz que tem um produto, eu empacoto e saio vendendo no mercado” (E7).

“Identificação de potenciais clientes, levantamento de informações para fazer o bridge correto e comunicação da forma correta [...] TI foi fundamental para eu conseguir traduzir a estratégia de um cliente em uma lista de potenciais alvos” (E10).

Alguns entrevistados tiveram vivências inversas: a TI sendo empecilho, o agente dificultador da vantagem competitiva ou mesmo da sobrevivência da empresa. São exemplos:

“Deveria haver um trabalho constante em TI para que as passagens, os novos modelos de negócios, os novos posicionamentos pudessem ser feitos de modo mais simples - não é o que eu vejo da TP” (E8).

“A TI que não é estratégica, afunda a empresa [...] negócio diz: eu preciso disso; TI diz: ‘vai demorar 2 anos’” (E9).

“Você pode quebrar um banco com uma TI com problemas” (E18).

Outro destaque foi a percepção do uso estratégico de TI em função da redução das intervenções humanas com minimização de erros, redução do subjetivismo, em falas como:

“Ganhos do ponto de vista do consumidor: menos subjetivo (relação, benevolência, pechinha), nivelamento do campo de disputa, menos frustrações para os consumidores” (E1).

“A única forma de ser barato e funcionar, é ter tecnologia por trás: você tira pessoas, você tira custos, torna a operação leve [...] vou reduzindo intervenções humanas em processos até o momento em que só precise de cérebro - onde a tecnologia, hoje, não consegue endereçar - no futuro, quem sabe” (E10).

Identifica-se a Era IV com uma TI orientada para negócios, já se pensando em uma computação onipresente, com serviços *Business-to-Business* (B2B) mais amplos (vendas, suporte ao cliente) ou produtividade móvel (SILVIUS, 2006).

e) Inovação

A TI impulsionando inovações, trazendo vantagens estratégicas e inteligência ao negócio é ressaltada por Silva e Sousa Neto (2005) e Silvius (2006). Já Mintzberg et al. (2010) e Carvalho e Laurindo (2010) apresentam um contexto mais desafiador: em se pensando na estratégia de empresas que buscam sobreviver e se perpetuar em um mercado de constantes mudanças, a capacidade de adaptação, de fazer diferente, definem quem serão as mais bem-sucedidas. Os entrevistados concordam e apresentam claramente essas ideias:

“Como tudo muda, a parte principal do negócio é mudar” (E1).

“Inovação é alto risco e alto valor agregado - o elevar da competitividade” (E4).

“Uma boa inovação economiza dinheiro ou gera mais dinheiro” (E19).

Seguem as categorias criadas como desdobramento da inovação:

- Quer seja para alcançar vantagens, quer seja para sobreviver, a inovação é um desafio para uma organização. Todos os entrevistados entendem ser uma importante função de TI saber o que está acontecendo sobre tecnologia, exercendo o papel de mola propulsora de inovações. O comércio eletrônico teve um papel de inovação fundamental, levando mudanças às economias, consumidores e até ao mercado de trabalho (DRUCKER, 2000); um dos entrevistados (E7) faz uma analogia predatória, associando esse posicionamento da TI a um “tubarão”, pela força e vigilância constante na busca pela inovação. A associação TI e inovação é estabelecida em frequentes considerações dos entrevistados, como exemplos:

"Todos os projetos de inovação são dependentes de tecnologia [...] não existe inovação sem tecnologia" (E4).

“A tecnologia me permite ter acesso a inovações de forma mais rápida, mais direcionada, mais eficiente” (E12).

“TI e inovação são primas-irmãs [...] a TI provoca na empresa o pensamento de sempre inovar [...] empresas que não tem uma área de TI forte, seguem modelos mais básicos” (E21).

Alguns entrevistados apresentam essa associação quase naturalizada em função de características de TI, encontrada em falas como:

“Inovação tem natureza de alto risco e a TI é o lugar que já se tem essa cultura [...] TI sempre se posicionou como vanguarda nas organizações [...] a área de TI está sempre um passo à frente” (E4).

“Talvez a tecnologia não mude meu produto, mas a própria inovação me leva a ver o mercado, o que existe de mais moderno” (E12).

"É um mercado muito dinâmico, TI muda todo tempo e acaba levando às empresas as ideias para inovar " (E13).

Uma exceção se deu de não vínculo entre inovação e TI, caso já citado anteriormente, pela natureza do uso da TI, focada na informatização das transações operacionais e haver na empresa uma área específica para inovação, apartada de TI:

“Difícil a inovação para TI por ter um papel coadjuvante” (E9).

- O avaliar a inovação, analisando as potencialidades e oportunidades para a empresa, também passam por TI para 76% dos entrevistados. São exemplos das citações:

“Uma área onde existe muita febre tecnológica, muita onda. Surge uma novidade no mercado e todo mundo quer caminhar para lá [...] saber o que é bom para o negócio” (E7).

“Antes de entrar na onda, fazer uma análise [...] ninguém não contratou uma empresa porque não tinha site para mobile” (E11).

“Saber quando a TI vai trazer o diferencial é a coisa mais importante para não correr o risco de ter uma invenção ou se perder” (E18).

Enfatize-se, em diferentes citações, as preocupações quanto às modas, invenções, ondas, febres etc. que são percebidas no contexto da TI. Ter essa visão crítica faz toda a diferença nos investimentos em TI, notoriamente nas análises de retorno desses.

- Já a “tradução” das inovações e apropriação ao negócio, quando as ideias são incorporadas e fazem diferença para a empresa, ganham mais representatividade entre os gestores pesquisados: 81% visualizam TI exercendo essa função. Destacam-se as falas:

“Vários produtos foram lançados por ideias que surgiram de TI [...] minha área de TI é uma área de negócios com muita profundidade, eles desenvolvem novos produtos [...] buscando o que a tecnologia pode oferecer, mas aliado, de braço dado com a área de Negócios [...] não para interesses próprios, mas para o negócio” (E7).

“O CIO levar para Negócios as melhores condições de avanço baseadas na tecnologia [...] saber trazer essas informações” (E14).

“É quase uma startup dentro da empresa” (E20).

Embora a grande maioria dos entrevistados concorde em associar, de alguma forma, inovação à TI, alguns demonstram esforços no desvincular ou do vínculo de inovação e TI especificamente motivados por negócios. São exemplos dessas considerações:

“Inovar não é mais uma coisa de TI, faz parte do negócio [...] TI virou uma área tão grande que está desvirtuando a criatividade” (E1).

“TI acha que inovação é uma novidade de uma ferramenta bacana [...] muitas vezes, a inovação é mais simples, no dia a dia” (E14).

“Confunde-se complexidade de práticas tecnológicas com a adoção de práticas inovadoras” (E15).

Sumarizando, o Quadro 18 apresenta os dados consolidados quanto às categorias do tema **Uso da TI**, com respectivas quantidades de entrevistados que fizeram algum tipo de referência e o percentual em função do total de gestores de negócios entrevistados.

Quadro 18 - Consolidação das Categorias do Uso da TI

Tema	Categorias ou Rubricas		TT Ocorrências	%
Uso da TI	1	Operacionalização	21	100%
	2	Diferencial Competitivo	21	100%
	3	Gestão / Tomada de decisão	19	90%
	4	Integração	14	67%
	5	Inovação - Saber o que está acontecendo	20	95%
	6	Inovação - Avaliar a inovação	16	76%
	7	Inovação - "Traduzir" e apropriar ao negócio	17	81%

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Oportuno se faz analisar tendências tecnológicas, retomando as quatro apresentadas por Turban et al. (2013), associadas à novas vantagens competitivas para as organizações e também referenciadas pelos entrevistados:

- Redes sociais - associadas às pesquisas com clientes, análise de perfil, comportamentos de consumidores, experimentações de produtos (E17);
- *Mobile* - associado à disponibilidade dos sites das empresas (E3), à ampliação e facilidade de acesso às informações, migrações de aplicações (E11);
- *Cloud* - com muitas referências às “nuvens”, destacam-se: baixo custo (E6), necessidade de gestão do serviço (E14), não haver mais servidores na empresa (E15), simplicidade de aplicação (E20). Percebe-se uma realidade que antes poderia ser uma vantagem estratégica (facilidade, agilidade) tendendo a ser condição de sustentabilidade frente a concorrentes já usuários do recurso.
- Análise de dados – tecnologia menos citada, mais em contextos de exploração do recurso. Referências ao BI (*Business Intelligence*) para acesso à macro / micro informações de forma rápida e fácil (E2), à manipulação de grandes volumes de dados para decisão, “*big data*” para gerenciar pessoas (E6), grandes bases de dados utilizadas no mundo todo (E16), uso da inteligência artificial e aprendizagem dos computadores (*machine learning*) (E1 / E20).

Dentro do grupo **TI estratégica**, o tema **Alinhamento entre TI e Negócios** remete ao desafio dentro do contexto empresarial há mais de 30 anos (LUFTMAN et al., 2015); essa necessidade também se faz presente para os entrevistados - para todos os gestores de negócios trata-se de uma das questões mais críticas para um Gestor de TI.

A fim de promover esse alinhamento, foi perguntado sobre fatores promotores e/ou inibidores na percepção desses gestores, sem haver direcionamento da resposta. O Quadro 19 abaixo consolida os fatores apresentados, com as categorias abstraídas e os respectivos quantitativos.

Quadro 19 - Categorias e Resultados dos Fatores Promotores / Inibidores do Alinhamento Negócios e TI

Temas	Categorias ou Rubricas	Total das Ocorrências	%
Fatores Promotores (FPP)	1) Visão estratégica da TI pelo gestor de negócio	12	57%
	2) Envolvimento do gestor de TI	11	52%
Fatores Inibidores (FIP)	1) Posicionamento do Gestor de TI	16	76%
	2) "Trauma" do histórico de TI	14	67%
	3) Visão limitada de TI pelos executivos	12	57%
	4) Apropriação do conhecimento de TI por outros "C's"	5	24%

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Traçando um paralelo com Luftman et al. (1999) e seus fatores mais frequentes, dos promotores, as duas categorias identificadas na pesquisa (FPP): (FPP1) "Visão estratégica da TI pelo gestor de negócio" e (FPP2) "Envolvimento do Gestor de TI", respectivamente com 57% e 52% das opiniões dos entrevistados, ratificam os principais fatores de Luftman et al. (1999) (FPL) quanto à: (FPL1) "Suporte do executivo sênior para TI" e (FPL2) "TI envolvida no desenvolvimento da estratégia".

Os fatores promotores apontados pelos pesquisadores: (FPL3) "TI entender o negócio", (FPL4) "Parceria entre Negócios e TI" e (FPL6) "TI demonstra liderança", não foram explicitamente citados pelos entrevistados, mas foram de extrema relevância quando disseram das competências do Gestor de TI ou ainda em associações dos fatores inibidores. Pode-se inferir que, justamente pela não efetividade dessas características, não são claramente percebidas como fatores promotores pelos entrevistados.

O fator apresentado por Luftman et al. (1999) (FPL5) "Projetos de TI bem priorizados" não foi referenciado explicitamente pelos pesquisados. É possível identificar uma tendência nos entrevistados dessa responsabilidade naturalmente já ser dividida com área de Negócios, talvez daí não ser percebida como fator promotor do alinhamento.

Quanto aos fatores inibidores da pesquisa (FIP), foram identificadas as categoriais: (FIP1) "Posicionamento do Gestor de TI"; (FIP2) "'Trauma' do histórico de TI";

(FIP3) “Visão limitada de TI pelos executivos”; e (FIP4) “Apropriação do conhecimento de TI por outros ‘C’s”.

Pode-se perceber que os fatores inibidores de Luftman et al. (1999) (FIL) encontram paralelos nas categorias da pesquisa: (FIL1) “Falta de relacionamento efetivo entre TI e Negócios”, (FIL4) “TI não entende do negócio” e (FIL6) “Falta de liderança na Gestão de TI” podem ser encontrados nas ocorrências contempladas e consolidadas na 1ª categoria da pesquisa (FIP1) “Posicionamento do Gestor de TI”; já o (FIL2) “TI não prioriza corretamente” e (FIL3) “TI falha em cumprir seus compromissos estão presentes na 2ª categoria (FIP2) “‘Trauma’ do histórico de TI”; o (FIL5) “Executivos seniores não dar suporte à TI” potencializam-se na 3ª categoria (FIP3) “Visão limitada de TI pelos executivos”. Para a 4ª categoria (FIP4) “Apropriação do conhecimento de TI por outros ‘C’s””, não é possível estabelecer uma associação direta aos fatores inibidores de Luftman et al. (1999), apresentando-se como um novo fator que possa ser consequência dos fatores anteriores, além da evolução do uso da TI pelos demais gestores das organizações.

O Quadro 20 apresenta as associações estabelecidas entre os fatores promotores e inibidores de Luftman et al. (1999) (FPL e FIL) e os emanados da pesquisa (FPP e FIP).

Quadro 20 - Associação Fatores de Alinhamento TI e Negócios - Luftman et al. (1999) e Pesquisa

Promotores de Luftman et al. (1999)	Promotores emanados da Pesquisa
1) Suporte do executivo senior para TI	1) Visão estratégica da TI pelo gestor de negócio
2) TI envolvida no desenvolvimento da estratégia	2) Envolvimento do gestor de TI
3) TI entender o negócio	Destacados nas competências do Gestor de TI
4) Parceria entre negócios e TI	
5) Projetos de TI bem priorizados	Não referenciado diretamente
6) TI demonstra liderança	Destacado nas competências do Gestor de TI
Inibidores de Luftman et al. (1999)	Inibidores emanados da Pesquisa
1) Falta de relacionamento efetivo entre TI e negócios	1) Posicionamento do Gestor de TI
2) TI não prioriza corretamente	2) "Trauma" do histórico de TI
3) TI falha em cumprir seus compromissos	
4) TI não entende do negócio	1) Posicionamento do Gestor de TI
5) Executivos seniores não dão suporte à TI	3) Visão limitada de TI pelos executivos
6) Falta de liderança na gestão de TI	1) Posicionamento do Gestor de TI
Não referenciado diretamente	4) Apropriação do conhecimento de TI por outros C's

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Luftman et al. (1999).

Seguem-se detalhamentos de análises e falas dos entrevistados quanto aos fatores de alinhamento entre TI e Negócios evidenciados na pesquisa. As considerações iniciam-se pelos fatores promotores.

a) Do fator (FPP1) “Visão estratégica da TI pelo gestor de negócio”, identifica-se nos entrevistados uma grande responsabilização da alta gestão da empresa (CEO’s inclusive). Não se trata somente de participação e cumplicidade, de promoção da comunicação, da confiança, da parceria (LUFTMAN et al., 1999; LUFTMAN, 2000; LAURINDO et al., 2001), mas de fazer acontecer a conquista do espaço de TI, de valorização e integração da área, inclusive com mediação e empoderamento. São exemplos de falas referentes ao primeiro fator promotor:

“Cabe ao CEO promover a integração TI e Negócios [...] entender que precisa de componentes para fazer bem o seu negócio” (E2).

“Muito da cabeça de CEO: pode ser um facilitador, promover a aproximação do gestor de TI com as outras áreas” (E6).

“CEO é o maestro da empresa: se ele não consegue fazer a banda tocar direitinho, não deveria estar ali - deve harmonizar a empresa [...] controlar os atritos: eu nunca sou o culpado, é sempre o cara do lado - e o cara de TI é o mais comum de ser o do lado” (E10).

b) Do segundo fator, (FPP2) “Envolvimento do gestor de TI”, destacam-se falas que explicitamente dizem da importância desse envolvimento:

“Participação do gestor de TI em comitês estratégicos [...] pedir espaço para o CEO e fazer a parte dele” (E2).

“Os projetos mais críticos têm comitê e o gestor de TI é convidado a participar [...] trazer o cara de TI para dentro dos negócios” (E3).

“O gestor de TI impulsiona o gestor de Negócios a pensar diferente” (E21).

Seguem contribuições dos entrevistados nas categorias para fatores inibidores:

a) (FIP1) Posicionamento do Gestor de TI: nesse fator, grande parte das falas dos entrevistados explicitam duras e constantes críticas:

“Feudos tecnológicos ainda muito resistentes [...] esbarrou no CIO, parou tudo - se não é ele quem teve a ideia ou não acha legal, não anda - não só não faz como também bloqueia” (E2).

“Uma área onde existe muita vaidade [...] cara isolado no mundo dele tentando puxar a sardinha para o lado dele, tentando ser o CIO do ano em uma revista especializada e a empresa pagando a conta” (E7).

“Mostrar a caixa de ferramentas e as pessoas entenderem que ele está ali para ajudar, outra coisa é mostrar a caixa de ferramentas e o CIO achar que é o dono da bola” (E17).

b) (FIP2) “‘Trauma’ do histórico de TI”: nesse fator são apresentados vários depoimentos que clarificam a construção histórica de problemas com prazos, custos etc.:

“Projetos longos tendem a ser uma mininovela [...] começa a gastar mais do que deveria, demorar mais do que o previsto” (E1).

“Demos alguns tiros errados: compramos coisas que não precisamos [...] não se admite a tecnologia pelo glamour” (E7).

“A grande massa ainda pensa: a TI é um mal necessário” (E19).

c) (FIP3) “Visão limitada de TI pelos executivos”, para o qual destacam-se falas:

“Pouca gente de fora da área conhece TI, muita gente ainda acha TI um mistério” (E6).

“Criam-se objetivos / targets irrealis, por desconhecimento da TI pelos gestores de negócios” (E9).

“Muitos executivos que não são de TI têm dificuldade de deixar TI se aproximar para suportar novas ideias” (E20).

d) (FIP4) “Apropriação do conhecimento de TI por outros ‘C’s’”: essa categoria apresenta um fenômeno mais recente, surgindo em meio aos demais fatores inibidores como saída encontrada pelos gestores de negócios. Ratifica-se para os entrevistados a tendência apontada por Chun e Mooney (2006) quanto a outros executivos, não de TI, assumirem a área:

“Todo mundo é CIO, dependendo do tipo de negócio então” (E1).

“Eu, diretor executivo da empresa, assumi a diretoria de TI” (E11).

“Já vi gente que conhece muito de TI e não dá qualquer valor para o CIO” (E14).

Encerram-se aqui as análises e discussões sobre as categorias criadas associadas à **TI Estratégica**, contribuições adicionais da pesquisa, mas importantes para análises gerais. Segue-se para o objetivo principal: abordar as falas, reflexões, contribuições que os gestores de negócios fizeram à análise das competências profissionais essenciais para o Gestor de TI.

4.4 CATEGORIAS DAS COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Antes de apresentar os resultados quanto às competências, oportuno se faz evidenciar o enfoque dado na análise, apropriando-se das ideias de Fleury e Fleury (2000) quanto à competência abarcar conhecimentos, habilidades e atitudes, aqui, do Gestor de TI.

Também de forma focada, mas não reducionista, foi considerada a valorização pelo cliente (na pesquisa, o gestor de negócios, usuário e cliente interno das áreas de TI nas organizações), a geração de novas oportunidades de negócio, enfim, associando a competência à competitividade e melhor desempenho da empresa (DREJER, 2000).

Esses conceitos também corroboram com a VBR, aqui utilizada como fundamento teórico para análises quanto à estratégia empresarial. O Gestor de TI, suas capacidades, suas informações, seu conhecimento, é visto como um recurso humano que pode contribuir efetiva e diretamente para aumentar a eficácia e eficiência da empresa (BARNEY, 1991), abordagem ratificada em geral pelos gestores de negócios entrevistados, bem como de Mata et al. (1995), ao considerar a própria Gestão de TI uma fonte de vantagem competitiva.

Destaque-se, à título de reflexão inicial, que, não obstante esse posicionamento estratégico do Gestor de TI ratificado pelos gestores de negócios, ao serem perguntados por situações por eles vivenciadas que exemplificassem essa atuação, vários demonstraram dificuldade para lembrar. Pode-se inferir sobre um lugar já conquistado pelo cargo, pelo reconhecimento explícito, mas ainda haver um desafio de consolidação da prática estratégica por esse profissional. São exemplos de falas que demonstram essa percepção:

“Não tenho uma experiência boa, não lembro de alguém que tenha sido gestor de TI com performance estratégica” (E5).

“Situações positivas ou negativas? Negativas tenho várias. Positivas tenho dificuldade em lembrar” (E11).

“Tentando lembrar... estou pensando... está difícil” (E15).

São exploradas, a seguir, as considerações dos entrevistados quanto às categorias, associadas às competências, agrupadas nos temas, em paralelo a um diálogo com diversos autores, estabelecendo-se a discussão a respeito dos resultados encontrados.

Sob o tema **Estratégia de negócios**, seguem as categorias e análises:

a) Liderança;

Willcocks et al. (2006), após aplicação prática e revisitação ao próprio modelo de 1998, alteraram o termo “*Leadership*” para “*IS/IT Governance*”. Esse último conceito, mais associado especificamente à “governança de TI” – um dos exercícios, mais técnicos inclusive, da liderança do Gestor de TI -, será abordado em uma categoria específica, também com proposições dos entrevistados de forma bem direcionada à gestão da área.

Na primeira publicação, Feeny e Willcocks (1998) abordavam a “liderança” associada à influência desse gestor na percepção dos demais gestores da empresa quanto às possibilidades e benefícios de TI, inclusive no sentido de viabilizar os objetivos de negócio. Alinhados a essa proposição mais ampla, estão também Chun e Mooney (2006), considerando a capacidade do Gestor de TI em contribuir e liderar a estratégia corporativa.

Em posterior trabalho, com nova pesquisa com CIO’s, Chun e Mooney (2009) encontraram fortes evidências de ser a liderança uma das mais importantes capacidades para o Gestor de TI, destacando-se, por exemplo, no pensar/agir estrategicamente e na persuasão dos demais “C’s”. Vreuls e Joia (2012) chamam a TI para um papel de orquestradora, enfatizando o exercício de influência na organização, também apontado por Silva (2013).

Invariavelmente, todos os gestores deram grande ênfase a essa competência, para eles, assim como para Chun e Mooney (2009), entre as mais importantes. De fato, as três competências mais valorizadas, por 100% dos pesquisados, são exatamente as apresentadas pelos autores: “liderança”, “construção de relacionamentos” e “visão de negócios”.

Na pergunta mais abrangente, sem direcionamento à fala sobre uma determinada competência, mas quais seriam, de forma geral, aquelas que esse gestor de negócios entendia como imprescindíveis para um Gestor de TI, a “liderança” foi citada por 17 deles, ratificando sua importância já estabelecida.

É possível perceber, inclusive, um convite ao exercício da empatia, ou de “*vestir os sapatos dos outros*” (E18) para exercer a “liderança”. São exemplos de considerações:

“Ser líder na empresa [...] tem que ser inteligente, safo, esperto [...] tem que ser inspirador, bom de gente” (E2).

“O gestor de TI tem se tornado mais do que parceiro de negócios, chegando a capitanear [...] o gestor de TI pode ser o futuro presidente: é um líder que efetivamente influencia o negócio” (E9).

“Ele não tem que ser ‘o cara’: ‘fui eu quem inventei isso’, mas tem que trazer o cara de operações, de vendas, do financeiro [...] congrega as transformações e necessidades da empresa” (E15).

Uma situação associada a um projeto exemplifica essa competência na prática:

“Se algo não estava andando, ele envolvia as pessoas certas e influenciadoras, buscava informações, era um grande facilitador do projeto - papel fundamental para o projeto dar certo” (E6).

Manter o setor adequado às necessidades da organização (VREULS; JOIA, 2012), guiar a equipe de TI para prover soluções alinhadas com o negócio também estão no exercício da “liderança” de um Gestor de TI para Feeny e Willcocks (1998).

Essa competência é valorizada também por Luftman (2000) no critério “habilidades” para a definição do grau de maturidade de alinhamento estratégico entre TI e Negócios. São consideradas práticas de gestão de pessoas (treinamento, remuneração, *feedback* de desempenho, planos de carreira etc.) bem como o clima entre as pessoas e o desenvolvimento da cultura organizacional.

Alinhado com os autores, os entrevistados apresentam esse exercício como de grande importância, para alguns o mais importante e desafiador, responsabilizando o Gestor de TI, de forma veemente, por desalinhamentos e descomprometimentos da equipe de TI, inclusive por ser exemplo, modelo a ser seguido. O exercício de motivação da equipe e comprometimento com resultados, ressaltados por Silva (2013), também é vital na visão dos gestores de negócio. Sobressaem-se algumas falas nesse sentido:

“Despertar o sentimento de propriedade na equipe, sentir como se o projeto fosse delas [...] ser a pessoa modelo” (E4).

“Servir de exemplo [...] delegar, orientar e cobrar [...] capacitar, motivar, exigir, dar feedback” (E5).

“Gestor de TI só será no 1o emprego, depois, deixa de ser gestor de TI para ser gestor de gente” (E8).

Nesse contexto, uma situação apresentada mostra o oposto do que se espera do exercício de “liderança” do Gestor de TI com sua equipe (embora não incomum de se encontrar, conforme referências de outros entrevistados).

“Problemas detectados pela área de Negócios eram levados de forma não construtiva para equipe: ao invés de resolver, havia esforço para provar que estavam errados” (E19).

b) Visão de negócio;

Abordado de formas diferentes pelos diversos autores, quer seja como “visão sistêmica de negócios” para Feeny e Willcocks (1998) ou “capacidade de contribuir e liderar a

estratégia corporativa” para Chun e Mooney (2006) ou “pensamento estratégico / ler o mercado” em Peppard (2010) ou “visão do negócio” de Vreuls e Joia (2012) ou ainda como a própria “gestão da estratégia de TI” abordada por Silva (2013), todos apresentam, com uma referência ou outra, essa competência em destaque para o Gestor de TI.

Igualmente se deu com os entrevistados – como dito anteriormente, está entre as três competências mais importantes, com 100% deles valorizando-a e trazendo muitas reflexões sobre esse exercício para o Gestor de TI. Na pergunta mais abrangente, sem direcionamento sobre uma determinada competência, mas, de forma geral, as imprescindíveis para um Gestor de TI, a “visão de negócios” foi citada por 18 deles. São exemplos de falas:

“O bom gestor de TI tem que ter o espírito do dono, espírito empreendedor [...] entender o negócio” (E3).

“Pensar fora do quadrado [...] gestores de TI que entendam um pouco mais de negócios, do negócio do cliente” (E5).

“É difícil encontrar um gestor que se interesse pela empresa como um todo - normalmente é na área que ele atua [...] quando você tem uma visão limitada do todo, o que você fala pode não ter sentido” (E21).

Um dos argumentos quanto à competência da “visão de negócios” associa-se à análise e explicitação dos retornos de investimentos em TI. Vreuls e Joia (2012) e Silva (2013) abordam esse tema ao trazerem justificativas de investimentos em TI relacionando-os às metas de negócios (valor agregado). Chun e Mooney (2006) apresentam como uma cobrança efetiva aos CIO’s. Os entrevistados concordam com os autores:

“O gestor de TI não consegue pensar finanças [...] se ele é um cara de business e entende de business, ele vai mostrar ao dono que aquele dinheiro vai voltar de outra forma” (E15).

“A grande dificuldade dos CIO’s é justificar os investimentos - o quanto vai trazer de dinheiro [...] gap de formação: ele não consegue traduzir tecnologia em negócios, como eu economizo ou ganho mais com essa tecnologia” (E19).

“Mostrar efeito no negócio [...] conseguir, com protótipos, paybacks violentíssimos - 20, 30, 100 vezes [...] o CIO fica com uma dependência de alguém que conheça o negócio para justificar” (E20).

Alguns entrevistados falam não somente falta de “visão de negócios” pelo Gestor de TI, mas do foco do olhar técnico, como apresenta Feeny e Willcocks (1998), Peppard (2010) e Weill e Ross (2005). São falas dos gestores de negócios:

“Gente de origem técnica tende a ter duas limitações: mundo de negócios muito político e o estar tão enamorado pela tecnologia que não consegue ver o mundo do negócio” (E1).

“São uma massa de CIO’s que não pensa estrategicamente [...] vivem em uma redoma - a exceção é o contrário” (E2).

“Colocar os dois “japoneses de TI” não dá certo: esquecem do negócio para ir para o embate técnico, ficando uma conversa de maluco” (E19).

Quando da pesquisa de situações vivenciadas pelos gestores de negócios nas quais o Gestor de TI foi estratégico, essa competência esteve presente em exemplos de 17 entrevistados. Na grande maioria dos casos, tratavam-se de situações opostas, a vivência da não competência da “visão de negócios” pelo Gestor de TI. Algumas citações:

“O cara não atendia de negócios e não quis fazer o que o gestor de marketing levou, tinha preguiça de tocar um projeto que era super revolucionário para a empresa: na época, a ideia era fazer algo que o Google faz hoje” (E10).

“(O Gestor de TI) Não quis trazer do mercado por não conhecer o negócio da empresa, por isso assumi” (E11).

Alguns entrevistados, a fim de incentivar o olhar diferenciado no Gestor de TI e equipe, apontaram um caminho desafiador, mas motivador. Trata-se da valorização do desenvolvimento de competências associada à remuneração (RUAS et al., 2005). Indicadores, metas e recompensas à TI vinculadas a resultados da empresa que essa equipe promovesse, de alguma forma (e esse é o fator mais complexo: definir o mecanismo, o critério, a forma):

“Bônus baseado no lucro da companhia e sua fatia estar associada a metas - uma delas o quanto você gasta com TI” (E2).

“Negócio novo: remuneração variável para a área técnica. Uma vez que os indicadores sejam críveis, confiáveis, se consiga avaliar e identificar os profissionais que estão entregando mais e merecem ser reconhecidos e estimulados a continuar assim” (E7).

“Saber como está indo o negócio porque isso impactará diretamente na sua remuneração [...] hoje é um plus, mas daqui a alguns anos será absolutamente compatível com a realidade do mercado” (E12).

c) Construção de relacionamentos;

Trata-se de terceira e última competência com unanimidade entre os entrevistados e autores destacados nessa análise. Também com 16 entrevistados a enfatizando a posteriori, quando consolidando as principais competências, sem direcionamento da resposta.

Ao analisar o grau de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e Negócios, Luftman (2000) coloca essa competência em evidência: o critério “parcerias” considera a relação estabelecida entre TI e as unidades de negócios. A confiança, a cumplicidade, o reconhecimento da importância do papel do outro, contribuem para essa maturidade que, ao final, avalia o papel da TI nas estratégias de negócios (definição, implementação, fator crítico etc.), ou seja, o espaço construído a partir das relações estabelecidas.

Na pesquisa, consideram-se várias características: ser negociador, ser facilitador (CHUN; MOONEY, 2006), ter habilidade para se relacionar, ter diplomacia nos relacionamentos (PEPPARD, 2010), ou, na fala de um entrevistado, ser um “*parceirão*” (E7).

O compartilhamento de conhecimento, o facilitar o acesso à compreensão da TI também é uma expectativa dos pares do Gestor de TI. Para se promover nas organizações sua capacidade absorptiva, de interesse dos gestores de negócios, é importante que o conhecimento tecnológico não esteja somente com um pequeno grupo, mas que principalmente os líderes empresariais possam ter um nível de conhecimento que os habilite a entender e contribuir nesse processo (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O enfoque de alguns autores para estabelecer uma rede de relacionamento externa / networking (SILVA, 2013; VREULS; JOIA, 2012), direcionado à troca de saberes para tomar melhores decisões, buscando mais informações, reduzindo incertezas para aquisições, foi incorporado nessa categoria. Já a competência de comunicar-se, que poderia estar aqui contemplada, foi separada em categoria exclusiva para explorar melhor as considerações dos entrevistados e tratar um assunto bem específico de TI, dona de uma linguagem quase própria.

Os entrevistados apresentaram essa competência sob o olhar de gestor de negócios que, estando do outro lado da relação estabelecida, consegue trazer relevantes reflexões nesse exercício profissional do Gestor de TI em relacionar-se. São destacadas algumas falas:

“É preciso ser bom politicamente, e não no sentido pejorativo [...] o lado político diz dos relacionamentos humanos, como você vai reagir, negociar com as pessoas [...] não dizer: esse é o jeito certo e único - que saiba negociar [...] entender de relacionamentos humanos” (E1).

“Existe uma simbiose muito grande com TI [...] tem que ser muito resiliente, saber ouvir críticas, absorver muito bem as broncas, os feedbacks [...] é preciso criar conexões” (E3).

“Deixar o ego de lado e trabalhar de forma clara e direta [...] discordar com classe, acertar com seu próprio ego: pouco importa quem, o que importa é o resultado” (E10).

Nas situações vivenciadas, nove exemplos contemplaram essa categoria, sendo a segunda, após “visão de negócio”, mais citada. Alguns são exemplos de não competência:

“Negócios solicita algo e TI diz: isso não é importante, agora não posso ver isso” (E12).

“Não teve jogo de cintura com os pares, não conseguiu conversar, não passou para a equipe as demandas” (E15).

As motivações e justificativas da importância dessa competência são muitas e diversas. Feeny e Willcocks (1998) dizem da competência de engajar demais pessoas para TI, contribuindo para o entendimento da área e satisfação pelos usuários. Silva (2013) atribui a importância à conquista de aliados e patrocínio. Peppard (2010) apresenta o estabelecimento de uma relação que viabilize o “ganha-ganha” para ambas as partes (TI e usuários), criar a correta percepção da TI, o influenciar *stakeholders*. Os entrevistados ratificam as motivações:

“Se o CIO tem uma ideia legal, chama o cara de marketing e já faz a parceria antes de levar para o conselho” (E2).

“Justificar para o CFO o investimento a ser feito e o objetivo estratégico associado - buscar essa cumplicidade” (E17).

“O CIO que tem maior performance hoje em dia é aquele que sabe fazer boas parcerias [...] o ownership dos projetos de TI pelo par é fator crítico de sucesso: ele fecha a porta na hora, não acredita no sucesso, não entende, não aceita, não adota e não anda [...] dividir essa possibilidade, esse resultado, essa glória, funciona bem” (E20).

d) Comunicação

Conforme esclarecido anteriormente, destacamos essa competência em uma categoria separada pela constância de referências diretas dos entrevistados, considerando jargão, dificuldades específicas, linguagem própria de TI etc.

Também Luftman (2000), quando aborda as práticas de TI que contribuem para o alinhamento estratégico com negócios, enfatiza a “comunicação”, que proporciona a efetiva

troca de ideias, a compreensão mútua, o compartilhamento de conhecimentos. Para o autor, a “comunicação” cumpre o importante papel de facilitar a interação, o que apresentam os entrevistados como comprometida em função da dificuldade de diálogo entre TI e negócios.

Feeny e Willcocks (1998) abordaram essa competência, embora dentro da “construção de relacionamentos”, mas trazendo a necessidade de uma comunicação bem-sucedida, de um diálogo construtivo e as dificuldades do Gestor de TI e negócios conversarem. A “comunicação” foi ressaltada especificamente por 12 entrevistados quando da consolidação das competências e esteve presente por quatro vezes em situações por eles vivenciadas e citadas. Seguem principais falas, com ênfase às dificuldades:

“A impressão é que ser rebuscado faz parte do negócio, quando, na verdade, o x da questão está na simplicidade [...] quanto mais rebuscado, mais importante - e isso é uma grande bobagem” (E8).

“Muitas pessoas que vêm de TI tem um jargão próprio que o alto executivo tem dificuldade de entender” (E17).

“Pessoas introspectivas, tímidas [...] aptidão para analisar linhas de código, sistemas, configuração de rede, storage, load balance, mas você precisa orientar para falar bom dia para o coleguinha e o cara não consegue: ‘estou ocupado com meu algoritmo’” (E19).

Chun e Mooney (2006), Peppard (2010), Vreuls e Joia (2012) e Silva (2013) também enfatizam a “comunicação”, não pelas dificuldades e problemas, mas dada a importância para demonstrar claramente o valor de TI à organização, já dizendo da necessária linguagem de negócios a ser utilizada pelo Gestor de TI. Também o dizem os entrevistados:

“Boa comunicação, ser transparente, passar segurança” (E4).

“Pessoal de TI se abrir um pouquinho [...] comunicar a capacidade de TI ser estratégica [...] em 2016 isso ainda acontece” (E6).

“O exercício da comunicação é uma coisa inacreditável: o CIO parece um relações públicas - do ponto de vista técnico inclusive, mas não relacionamento inócuo: explicar, detalhar, envolver, sendo didático [...] passa grande parte do tempo comunicando, bombardeando as ideias” (E20).

e) Visão inovadora (TI e Negócios);

Ao analisar essa competência pessoal, oportuno se faz resgatar os dados das categorias de **uso da TI**, quando “inovação” alcançou 95% de relevância para os gestores de negócios entrevistados. Embora nas competências pessoais tenha um percentual inferior (76%), citada por 16 entrevistados, foi a segunda competência mais associada ao futuro Gestor de TI, sendo referenciada por 10 entrevistados e por duas vezes como primeira citação.

Willcocks et al. (2006) referenciam-se a essa competência, mas focando na arquitetura tecnológica que comporta futuras necessidades de negócios, antecipando tendências em TI. Trata-se de um importante exercício, pois, conforme apresentado pelos gestores, em TI há uma série de “modinhas” que precisam de profundos estudos para se tomar as melhores decisões. Essa questão será trabalhada na competência de “aquisição consciente”.

Em linha semelhante, mas mais abrangente, estão Vreuls e Joia (2012), que veem no Gestor de TI a necessidade de apresentar inovações tecnológicas que impulsionam o negócio, sendo ele mesmo o agente de mudanças. Chun e Mooney (2006) também consideram o antecipar das necessidades do negócio um exercício de inovação de processos e projetos pelo Gestor de TI, não reativamente, mas como visionário (PEPPARD, 2010), como protagonista (SILVA, 2013). Os gestores de negócios também enxergam dessa forma. Seguem falas que fortalecem esse posicionamento:

“Muita coisa acontecendo que a gente não consegue imaginar, não consegue alcançar [...] a inovação tecnológica, a velocidade com que ocorrerão, serão desafios de todo executivo, e o gestor de TI “tem” que liderar esse processo” (E2).

“O novo cenário a gente pouco conhece [...] os modelos novos de negócio que estão sendo desenvolvidos não estão estruturados [...] antecipação de problemas, de tendências, de necessidades; o novo gestor traz essa característica consigo” (E8).

“A TI precisa exercer seu papel de disruptão” (E15).

Para Peppard (2010) e Silva (2013), o Gestor de TI deve ter a competência de enxergar antecipadamente, a frente de outros, oportunidades (operacionais e estratégicas) para a organização. Quer seja aguçando sua perspicácia comercial, administrando riscos, fazendo leituras do mercado (competência a ser desenvolvida pelo Gestor de TI para Peppard (2010)), buscando oportunidades de negócios que a TI possa proporcionar, desenvolvendo uma visão de longo prazo, mantendo-se conectado com o mercado ou simplesmente estando sempre

atento às inovações oportunas (SILVA, 2013). Sobre os meios para desenvolver e exercitar essa competência, os entrevistados também fizeram suas considerações, citando-se alguns:

“Para ser um bom gestor de TI você precisa fazer algo quase impossível: ser bom em operações, com as coisas do dia a dia funcionando como um relógio, e mudar as coisas do dia a dia; conseguir manter as operações com eficiência e mudar praticamente todos os dias, de forma que você não fique ultrapassado” (E1).

“É preciso estar atento, acompanhar o grau de inovação [...] conquistar espaço: sendo proativo, trazendo ideias” (E2).

“Criar maneiras alternativas e criativas de alcançar os objetivos [...] mitigação de não ter aquilo no prazo que a gente esperava” (E9).

O olhar atento do Gestor de TI ao desenvolvimento dessa competência mostra-se muito desafiador. Chun e Mooney (2009) encontraram duas categorias a esse tema associado em que mais falham esses gestores: (a) o “buscador”, pesquisador de oportunidades para melhorar o negócio; (b) o inovador, o criador, atuando inclusive como um líder chave para desenvolver estratégias, transformar o negócio e mudar culturas.

Sob o tema **Arquitetura de TI**, seguem as categorias e análises:

f) Governança de TI

Essa competência refere-se ao exercício mais específico e direcionado à gestão de TI como área organizacional. A governança associada ao desempenho, à disponibilidade de TI, foi contemplada na próxima categoria, em separado por apresentar um caráter mais tecnicista, que oportunizam outras reflexões quanto ao Gestor de TI.

Quando tratando da maturidade do alinhamento estratégico entre TI e Negócios, Luftman (2000) enfatiza a Governança em TI, com acordo de prioridades, alocação de recursos etc., bem como o estabelecimento de medidas de valor/competência, quando a maturidade é promovida pela utilização de indicadores (SLA - *Service Level Agreements*) que demonstrem o valor da TI para os negócios e planos de ações associados e acompanhados a partir de resultados encontrados.

Todos os 21 gestores de negócios entrevistados entendem essa competência como importante para o Gestor de TI. Foi citada por onze entrevistados quando da consolidação de competências e foi a terceira mais apresentada para o futuro Gestor de TI. Tal resultado ratifica a preocupação de Vreuls e Joia (2012) quando os resultados de sua pesquisa com

CIO's sinalizaram não haver destaque para as competências relacionadas à governança de TI e gestão de projetos. Ao contrário, para os gestores entrevistados, essas competências estão entre as mais importantes para o Gestor de TI, corroboradas por Chun e Mooney (2009).

Conforme esclarecido anteriormente, Willcocks et al. (2006) revisitaram o modelo de 1998 e substituíram “liderança” por “governança de TI”. Na segunda publicação, associada à “governança de TI”, os autores apresentam a busca pelo alinhamento dos esforços de TI com a estratégia empresarial, organizando pessoas, processos e estruturas e potencializando a relação custo/benefício de TI. Os gestores de negócio apresentam a importância em projetar, implementar e comunicar processos de governança de TI, inclusive com participação das áreas usuárias, demonstrando concordarem com Weill e Ross (2005) que acreditam que, dessa forma, as empresas obtêm mais valor da própria TI. São exemplos de falas:

“Modelo de planejamento é imprescindível para monitorar, para ter controle - sem engessar [...] ser eficiente, ter lógica, ter controle [...] se estruturar melhor em termos de custos, tempo, qualidade” (E5).

“Alinhar com CEO as demandas, as prioridades e as pessoas que não serão atendidas” (E16).

“Estabelecer um contrato, com deveres e direitos” (E17).

Chun e Mooney (2006) e Silva (2013) expandem essas necessidades para controle dos recursos da TI, construção e demonstração do valor da área, coordenação corporativa e adequação da TI. Pode-se considerar também relacionadas à “governança de TI”: priorização de projetos e investimentos; oferta e níveis de serviço da TI; (SILVA, 2013), gestão e demonstração de custos e impactos de TI; divulgação e promoção da TI na empresa (CHUN; MOONEY, 2006). Peppard (2010), tratando a entrega de TI, considera, além da gestão de custos e riscos, credibilidade com projetos bem-sucedidos e o ir ao encontro das expectativas.

Todos esses exercícios são reforçados pelos entrevistados, salientando-se alguns:

“TI se organiza e cria as ferramentas adequadas de solicitação de desenvolvimento e/ou manutenções e dá visibilidade a cronogramas e custos [...] prática fundamental: ter apropriação de custos” (E2).

“Temos na área de TI indicadores de produtividade, indicadores de performance, workflow... que nos permitem gerenciar e prever o tempo a ser utilizado para desenvolvimento” (E7).

Várias foram as referências à gestão de projetos de TI, principalmente em se tratando de “governança de TI”. Por não ser objetivo da pesquisa e se tratar efetivamente de extenso e rico tema, não houve maior aprofundamento, mas ressalte-se a importância do

gerenciamento de projetos em TI e somente dessa área. Há necessidade da entregas bem-sucedidas dos projetos de TI – o que demanda uma efetiva gestão – inclusive para demonstrar desempenho e alcançar credibilidade (PEPPARD, 2010).

Como os projetos de TI normalmente envolvem maiores riscos, muitas pessoas e grandes impactos (SILVA, 2013), essa tende a ser uma área que a gestão de projetos melhor se desenvolva, passando a liderar essa cultura na empresa (WILLCOCKS et al., 2006).

As principais falas e contribuições dos gestores de negócios também são aqui destacadas, reforçando a importância já reconhecida dessa prática em TI:

“Um diretor de projetos, que inclusive pode acumular a função de gestor de TI, uma vez vir dessa área a maior quantidade de projetos e mais complexos também” (E4).

“Escritório de projetos dentro da área de TI: como há várias frentes de negócio e TI, o PMO será a interface entre essas duas áreas [...] o futuro CIO será muito mais um gestor de projetos do que de tecnologia [...] não estar na empresa escovando bits - uma empresa de TI moderna, tem um escritório de projetos” (E10).

“Precisa ser um bom gestor de projetos: gerenciar prazos, equipes, pessoas diferentes, recursos - inclusive de fora da empresa - trata-se de uma competência fundamental” (E11).

g) Gestão de desempenho de TI

Weill e Ross (2005) apresentam, dentro de “governança de TI”, algumas decisões-chaves - a arquitetura e a infraestrutura de TI estão entre essas. A primeira considerando escolhas técnicas para atender as necessidades de negócios; já a infraestrutura associada aos serviços prestados por TI, ao uso dos recursos entregues. Feeny e Willcocks (1998) destacam as competências quanto à definição da arquitetura técnica e disponibilidade da tecnologia, considerando-se desempenho (SILVA, 2013) e a gestão da operação (VREULS; JOIA, 2012).

Retomando os estudos dos graus de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e Negócios de Luftman (2000), o arquitetar a TI de forma customizada e flexível, proporcionando respostas rápidas e/ou antecipadas às demandas do mercado, inclusive nas inovações dos negócios, contribui para o alinhamento mais evoluído.

Para apropriar-se de conhecimentos tecnológicos complexos e sofisticados oriundos do mercado e poder incorporar à dinâmica empresarial, as organizações precisam de uma equipe interna de tecnólogos, conhecedores do negócio, da empresa como um todo e

competentes em tecnologia (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Corroborando com os autores citados, trata-se de uma questão importante para os gestores de negócios: 95% deles apontaram-na como competência importante para o Gestor de TI, com 8 deles levando-a para o futuro desse profissional. É ressaltada em falas como exemplos abaixo:

“Excelência na entrega é uma parte muito importante” (E1).

“Desafios inerentes para colocar tudo de pé, manter todas as plataformas trabalhando [...] área que é o bastidor [...] quando ninguém fala nada, é quando TI tem que comemorar” (E3).

“O CIO precisa estabilizar o ambiente [...] como a pirâmide de Maslow - o básico tem que estar funcionando - não adianta subir a escala” (E15).

Entretanto, aprofundando-se nas reflexões, percebe-se um grande foco dessa competência nas questões técnicas da TI que já estão presentes nos Gestores de TI, inclusive pela formação mais tecnicista. O grande desafio está quando esses profissionais se direcionam, estreitam o olhar e atuação nesse lado técnico, tendendo ao operacional.

Conforme exemplifica Peppard (2010), para o Gestor de TI, tudo parece estar caindo se um servidor cai ou ele se permite investir esforços por um driver de impressora não funcionando, deixando a percepção de 95% de seu tempo voltado para operações. O autor não coloca essa competência como essencial para o Gestor de TI, assim como Chun e Mooney (2006), que apresentam em suas pesquisas a migração desse papel técnico para o estratégico.

Crítico se faz esse foco tecnicista pelo fato de que a excelência técnica de TI não está associada, diretamente, à entrega dos valores esperados da TI. São considerações ditas:

“O conhecimento (técnico) necessário é como selecionar tecnologias, como implantá-las [...] conversar, entender a necessidade do usuário é importante” (E4).

“Preocupação em estar usando tecnologia de ponta [...] independente do que está acontecendo com o mundo lá fora” (E12).

“É muito comum encontrar profissionais em que a definição técnica, esse conhecimento, é o único norte” (E20).

Destaque-se a alternativa apresentada pelos gestores para o perfil multifacetado do Gestor de TI - ter bons técnicos na equipe, gerenciá-los, ouvi-los e tomar suas decisões:

“Ele precisa ter gente na equipe dele preocupado com a tecnologia [...] se cercar de especialistas - boas pessoas [...] ele precisa jogar nas duas: tecnologia e negócios” (E2).

“Você precisa de muito especialista, muito técnico bom e o gestor fazendo a gestão disso tudo” (E18).

Sob o tema **Fornecimento de serviços**, estão as categorias e análises:

h) Tendências

Feeny e Willcocks (1998) já consideravam o processo de terceirização dos serviços de TI como algo crítico e de extrema importância para o gestor. Das nove competências por eles apontadas, quatro delas relacionavam-se ao tema, a saber: (a) aquisição consciente, (b) monitoramento de contratos, (c) facilitação de contratos e, antecipando um conceito muito disseminado posteriormente nas relações comerciais, (d) desenvolvimento de fornecedores, a busca pelo “ganha-ganha”.

Em 2006, anos depois, os autores ratificaram a necessidade de uso de serviços providos por terceiros em TI, apontando a necessidade das mesmas competências e identificando um movimento ainda maior para o processo de terceirização. Chun e Mooney (2006) apresentam não só a mesma tendência, mas um extremo: organizações de TI inteiras transferidas para prestadores de serviços. Antagonicamente, outros autores como Peppard (2010) e Vreuls e Joia (2012) não explicitam competências do Gestor de TI diretamente associadas ao fornecimento de serviços de TI por terceiros.

Os gestores de negócios concordam em unanimidade com a necessidade de competências associadas a esse tema: 100% concordam com essa tendência. São exemplos:

“A terceirização do que está comoditizado é necessário - não faz sentido desenvolver um editor de texto [...] o que é padronizado, busca-se eficiência” (E1).

“Dois blocos: terceirização de atividades estáveis/transacionais, meramente por custo ou prazo [...] ou terceirização por busca de conhecimento, inteligência e confiança, experiência” (E15).

Um gestor indicou em seu contexto uma definição estratégica que amplia a discussão sobre a terceirização, sendo exemplo da necessária reflexão sobre esse processo:

“Terceirizamos pouco, ao contrário, há um movimento de internalização [...] obviamente não montamos todo o parque de infra, contratamos serviços de hosting [...] coisas que são sensíveis e críticas, não se terceiriza - talvez pelo fato de sermos líder de

mercado e ser copiado em tudo – há receio de dar de bandeja as coisas para o concorrente” (E3).

Preocupações semelhantes são apresentadas por diferentes gestores, a destacar:

“Terceirizar o que é core é um sério risco porque é a vida dela” (E4).

“Terceirização com problemas por boicotes internos” (E9).

“Na maioria das vezes, o CIO ainda se sente ameaçado ao fazer esse tipo de movimento, se sentir menos importante [...] muita gente terceirizou e se deu mal, muita gente [...] há exemplos de grandes empresas que terceirizaram tudo e tiveram que voltar tudo para dentro de casa - e o CIO perdeu o emprego” (E19).

Se parece não haver dúvidas em considerar a terceirização como uma tendência em TI, as experiências vividas nessa área nas empresas não apresentaram essa mesma unanimidade: diferentes resultados foram alcançados. Algumas optaram por trazer novamente a TI para dentro das empresas logo após a assinatura de contratos ou quando do término desses (PEPPARD, 2010), sendo a mesma situação apresentada por alguns gestores de negócios entrevistados.

Uma das tendências desse processo que podem contribuir para o insucesso é justamente o que traz Silva (2013): executivos de fornecedores passam a atuar como gestores de TI das empresas ou, ainda, organizações que terceirizaram e não demandaram essas competências de seus gestores de TI. Houve, na terceirização de atividades, percepções de menor expectativa e cobrança dos profissionais internos.

Não se terceiriza a própria gestão da terceirização. Em empresas com forte tendência à terceirização, este passa a ser o papel mais importante do Gestor de TI (WILLCOCKS et al., 2006).

As quatro competências apontadas por Feeny e Willcocks (1998) dizem exatamente disso: é imprescindível selecionar bem os serviços e fornecedores e monitorar os contratos, os serviços entregues. É preciso entender as necessidades dos gestores de negócios da empresa e traduzi-las aos prestadores de serviços, intermediando e garantindo o alinhamento e entrega.

Por fim, há que se buscar o desenvolvimento do parceiro, de modo a acompanhar o crescimento da empresa e não a deixar refém de um fornecedor. Seguem-se reflexões e considerações quanto às competências do Gestor de TI relacionadas à terceirização de serviços.

i) Aquisição consciente;

Na TI, percebe-se uma grande variedade de prestadores de serviços. Selecionar o que mais se adequa e venha ao encontro das necessidades de negócios e tecnológicas da empresa é de grande importância (FEENY; WILCOCKS, 1998). Em se tratando da competência de “aquisição consciente”, 95% dos entrevistados a entendem como importante. São destaques das considerações sobre o assunto:

“Buzz words: há sempre a tecnologia da moda, do momento, o "sabor da época" [...] se você for atrás dos consultores e última moda, você nunca conseguirá terminar nada” (E1).

“A escolha do fornecedor é vital, se ele quebra, a empresa pode quebrar junto [...] prever uma contingência desse” (E4).

“Ter SLA’s garantidos e uma previsibilidade grande dos custos” (E7).

j) Facilitação de contratos;

Certificar-se do sucesso dos contratos de TI, buscando relações de longo prazo (WILCOCKS et al., 2006) - aqui tem-se uma grande expectativa da empresa e que exige muito exercício para o Gestor de TI desenvolver essa competência. Além de intermediador e tradutor entre usuários e fornecedores, esse gestor deve assumir, diante dos gestores de negócios, a responsabilidade de ir ao encontro da necessidade por eles apresentada, encontrar o fornecedor, definir as condições contratuais e, se alguma coisa der errada, ser ele o responsabilizado (FEENY; WILCOCKS, 1998). Negociar bem, estabelecer bons níveis de serviços e definir o que for possível em termos de expectativas são caminhos de sucesso nessas relações.

Alinhados com esses autores, mais da metade dos gestores de negócios (57%) entendem essa competência como importante para o gestor de TI. Seguem falas ressaltadas:

“Tenho todos contratos que me permitem saída, não tenho fidelidade compulsória nem sou refém de nenhum fabricante” (E7).

“Se você não disser exatamente o que você quer e simplesmente deixar na mão deles, a chance de dar errado é muito grande - eles não são especialistas no meu negócio” (E19).

“Empresas que têm dificuldade de estabelecer acordos com terceiros [...] gestor precisa ter inteligência para adaptar a necessidade da companhia ao que está oferecendo o prestador de serviços” (E21).

k) Monitoramento de Contratos;

Essa competência tem como objetivo proteger os interesses de negócios nos contratos com os fornecedores, tanto em termos presente quanto futuro; atender ao que foi acordado contratualmente e aprimorar o desempenho (FEENY; WILLCOCKS, 1998).

Entretanto, tanto Feeny e Willcocks (1998) quanto Chun e Mooney (2009), apresentam Gestores de TI subestimando a importância desse exercício e até repassando para sua equipe. Alguns, pouco se envolvem ativamente com o gerenciamento de compras e fornecedores, delegando responsabilidades para subordinados (CHUN; MOONEY, 2009).

Os gestores de negócios entrevistados não concordam com a opção dos Gestores de TI citados por esses autores. Ao contrário disso, 81% ou 17 deles entendem o Monitoramento de Contratos como uma importante competência para o Gestor de TI.

“Importante ter processos de gestão de terceiros para garantir qualidade [...] precisa ter uma boa gestão de contratos, de SLA`s e metodologias para isso” (E2).

“A terceirização não exime o gestor de TI em nada - a exigência em termos de qualidade deve ser a mesma [...] é responsável pela gestão do fornecedor [...] resultados esperados com custos planejados” (E4).

“Ele não pode terceirizar a responsabilidade [...] passa para o terceiro e não acompanha [...] o papel principal do gestor de TI hoje é fazer a gestão dos contratos” (E19).

l) Desenvolvimento de Fornecedores;

Como última competência proposta por Feeny e Willcocks (1998) relacionada à “fornecimento de serviços à TI”, trata-se de um exercício profissional do Gestor de TI importante para 12 dos gestores de negócios entrevistados. Um bom número: mais de 50% deles preocupados em estabelecer uma relação de parceria, de cumplicidade, “ganha-ganha”, conforme esclarecem Peppard (2010) e Willcocks et al. (2006).

Trata-se de potencializar a condição do fornecedor em gerar valor para a empresa, aumentando a receita gerada para o mesmo à medida que potencializa sua contribuição (WILLCOCKS et al., 2006). Os entrevistados veem com interesse essa competência:

“Empresas que se complementam, cada uma com suas especialidades [...] trata-se não de gestão de contratos, mas de parcerias, de relacionamentos [...] um ser complemento do outro” (E5).

“Empresas nas quais se possa confiar e que possam nos suportar [...] fornecedores acabam sendo parceiros de negócio - por mais que esse jargão esteja em desuso ou saturado” (E7).

“A palavra terceiro vai ter que se tornar parceiro - se um cara é um fornecedor, ele não tem flexibilidade nenhuma, fazendo estritamente o que foi combinado, e as coisas não andam [...] (ir) para além da cláusula contratual, do SLA, para algo que nunca foi pensado” (E20).

Sob o tema **Futuro Gestor de TI**, foram criadas novas categorias, a serem abordadas a seguir. Para facilitar a análise com esse foco, resgatam-se competências já citadas anteriormente, mas que grandes destaques tiveram quando do levantamento de competências emergentes, sendo retomadas também pelos gestores de negócios em suas falas nas entrevistas. Foram consolidadas as competências mais referenciadas.

Importante se faz lembrar que antecipar o futuro é algo desafiador. Alguns dos entrevistados atuam com inteligência artificial e várias foram as menções quanto ao não se conseguir imaginar o que está por vir. Peppard (2010) reflete sobre haver dúvidas quanto aos desafios atuais presentes no futuro e, diante de um novo contexto, principalmente com o avanço da inteligência computacional, outras competências se fazerem necessárias.

Das competências presentes do Gestor de TI que devem estar no futuro, na visão dos gestores de negócios – saliente-se, seniores, e, portanto, com vivência de evolução e transformações tecnológicas – estão entre as mais citadas: “visão de negócios”, “visão inovadora” e “governança de TI” (juntamente com “gestão de desempenho”). Duas competências foram criadas das categorias emanadas exclusivamente das respostas dos entrevistados quanto às emergentes: “agilidade nas decisões” e “aprendizagem contínua”.

A “visão de negócios” foi citada em 1º lugar por 7 entrevistados quando pensando no futuro do Gestor de TI. Fortalece-se, dessa forma, a imprescindibilidade dessa competência, já no presente e emergente. Seguem algumas falas destacadas:

“O gestor de TI é muito mais um gestor de uma unidade de negócios - a TI é quase uma ‘business unit’ [...] cada vez mais um homem de negócios com background técnico [...] mais empreendedor” (E7).

“O cara de tecnologia vai deixar de ser quem fornece a internet para a empresa e será o cara que consegue tirar todas as informações: CIO para o CDO (Chief Data Officer) [...] mudar e revolucionar o negócio da empresa” (E14).

“TI é tão presente nessa geração que não terá um CEO que não conheça de TI - será o inverso: o presidente falará TI, será o cara da TI estratégica” (E15).

Quando se analisou a “visão inovadora” como competência pessoal, essa foi ratificada por 16 dos 21 entrevistados; em se falando do futuro Gestor de TI, foi a segunda competência mais citada, com 10 entrevistados e por duas vezes, em primeiro lugar.

Assim, é possível inferir a importância dessa competência no Gestor de TI que, pelos dados apresentados, talvez ainda não esteja sendo tão efetiva, mas para a qual se tem grandes expectativas no futuro. Colocações dos entrevistados ratificam essa percepção:

“Capacidade de se reinventar, se adaptar e mudar constantemente - porque essa profissão vai mudar” (E1).

“Curva de inovação tecnológica / biotecnológica exponencial [...] acostumar-se à mudança” (E2).

“Já precisamos hoje, mas o futuro vai exigir mais criatividade [...] necessidade de inovarmos nos próximos anos - nas soluções, no comportamento, nos relacionamentos, com as equipes” (E13).

“Governança de TI” juntamente com “Gestão de Desempenho” também foram competências enfatizadas para o futuro por nove gestores de negócio, com três desses citando-as em primeiro lugar. São exemplos das falas:

“Para dominar o mundo, precisa ter competência técnica [...] o nome do jogo no futuro será eficiência e disponibilidade sistêmica” (E3).

“Sofisticação de tecnologia será cada vez maior; veja a Inteligência Artificial [...] modelos mais sofisticados, menos transacional, mais inteligência” (E15).

“Ter uma estrutura de TI flexível” (E19).

Seguem as demais categorias criadas, exclusivamente quando se analisando as contribuições dos gestores de negócios entrevistados quanto às **Competências Emergentes**:

a) Agilidade nas decisões;

Ao se pensar em desafios permanentes para a TI, Feeny e Willcocks (1998) referenciam-se à entrega dos serviços de TI apresentando, além de alta qualidade e baixo custo, ciclos rápidos de desenvolvimento e melhorias constantes. A TI, desde o início, apresentava desafios de eficiência e agilidade para gerar diferenciais competitivos

(ALBERTIN; MOURA, 1995; LUFTMAN; 2000; PORTER; MILLAR, 1985). Entretanto, se antes era um diferencial, posteriormente, pelo dinamismo do mercado, passa a ser uma necessidade, e a TI uma forma de ir ao encontro dessa demanda (MCLEAN; SMITS, 2012). São reflexões dos entrevistados:

“A tecnologia muda muito rápido, o que não muda é a necessidade de entender, de se adaptar ao impacto” (E1).

“A velocidade dos negócios fará com que modelos sejam jogados às traças muito rápido [...] tudo tão competitivo e tantos problemas a resolver que não tem tempo para pensar estrategicamente [...] mundo da velocidade e vai aumentar ainda mais” (E2).

“Ciclos de consumo cada vez mais estreitos e uma alta velocidade de adaptação dos negócios [...] o mercado acaba sendo mais rápido que as áreas de TI das organizações” (E8).

Assim, se essa competência até então não fora destacada, indicações já eram dadas nos estudos das dinâmicas de mercado, da agilidade necessária nas estratégias empresariais, da velocidade das mudanças tecnológicas e evidencia-se na pesquisa, apontada por 11 gestores de negócios, como essencial para o futuro Gestor de TI.

Esse gestor, cada vez mais, precisará ter facilidade de acesso às informações necessárias para agilidade na tomada de decisões e, conseqüentemente, no encaminhamento de ações – a fim de acompanhar o mercado, a estratégia empresarial e própria tecnologia.

“Capacidade de filtrar, testar, excluir [...] tomar decisões rápidas, com poucas informações e, diante de erros, também agir rapidamente para consertar” (E1).

“O grande desafio do mundo dos negócios, e o gestor de TI talvez seja um dos mais afetados, é que teremos um aumento na velocidade para escolher tecnologia [...] o Chief Future Officer do Google apresenta que a curva de inovação tecnologia é de desenvolvimento exponencial e vamos passar pelo ponto de inflexão, onde a velocidade será brutal, difícil inclusive das pessoas compreenderem” (E2).

“Não se tem mais tanto tempo para decidir, precisa ter as informações nas mãos” (E14);

b) Aprendizagem contínua;

Para esclarecer o papel do Gestor de TI como inovador, McLean e Smits (2012) colocam-no como alguém com uma liderança visionária, que se esforça para estar à frente do tempo, experimentando e inovando para atender o dinamismo do mercado.

Por motivações e pressões semelhantes às já citadas para a competência da “agilidade nas decisões” e mesmo para ter condições de desenvolvê-la, tem-se a última competência emergente para o Gestor de TI evidenciada pelos gestores de negócios entrevistados: a “aprendizagem contínua”.

Pela velocidade com que o conhecimento sobre tecnologia se torna obsoleto ou pela constante necessidade de conhecer o negócio da empresa, de acompanhar o mercado, o Gestor de TI precisa ter o gosto por estar sempre, continuamente, querendo aprender, buscando atualizar-se, conhecer coisas novas. Dentre os gestores de negócios entrevistados, 14 deles apresentaram essa competência como imprescindível para o Gestor de TI, com 11 deles retomando-a quando da consolidação das principais. Ressalte-se alguns exemplos:

“Se a pessoa não tem capacidade de aprender, ela está no lugar errado” (E3).

“O conhecimento técnico é cada vez mais precíval [...] desenvolvimento dos softskills, ser um cara antenado, saber o que está acontecendo [...] curiosidade e prazer pelo que está surgindo” (E4).

“Formação continuada não é só um nome bonito na praça, (mas) a única chance de manutenção de sucesso desse profissional” (E8).

Alguns desses gestores seniores de negócios apresentam também críticas:

“Os caras são preguiçosos [...] cabe ao cara de TI perguntar [...] há tendência em permanecer na mesmice” (E1).

“Em geral, as pessoas tendem a acomodarem-se nas empresas [...] mais cedo ou mais tarde, ele vai ter que correr atrás” (E11).

Destaque-se um questionamento bastante reflexivo feito aos profissionais de TI – não só ao gestor, dando como certa essa necessidade de constantemente buscar conhecimento:

“Sabemos que temos gente que não tem esse interesse, essa pegada [...] será que o profissional de TI quer isso?” (E11).

Contextualizando esse executivo em especial, trata-se de um dos CEO’s que assumiu a gestão de TI de sua empresa e que colocou a sua efetiva necessidade pessoal de estudar muito (matemática, estatística, redes sociais) para desempenhar melhor esse papel.

c) incorporação da TI para outro gestor.

Esta é a última categoria criada a partir de respostas dadas quando se falando do futuro do Gestor de TI.

O assunto já havia sido tratado por Weill e Ross (2005), quanto à governança compartilhada de TI com outros gestores participando de decisões sobre Tecnologia; também por Chun e Mooney (2006), quando falando sobre tendências em TI e salientaram executivos de negócios assumindo parte da gestão de TI e decisões estratégicas quanto ao uso e entregas da área. Dos gestores seniores pesquisados, 16 deles (76%) apresentaram um olhar atento a esse movimento. Quase metade deles (10 pessoas) enxergam essa tendência no futuro do Gestor de TI, trazendo não só reflexões, mas as próprias argumentações de suas posições:

“O CIO da empresa nunca trabalhou com TI - viajou o mundo inteiro, mas tinha dificuldades em digitar - mas conseguia ver a TI do ponto de vista do usuário” (E1).

“A separação CEO / CIO não existirá: tecnologia será imersiva nos negócios [...] profissão tendendo a desaparecer” (E3).

“Não sei se daqui 10 anos todos nós não seremos gestores de TI [...] será que vamos precisar de um gestor de TI?” (E16).

Essas reflexões e pontuações se deram, por várias vezes, quando os entrevistados falavam da competência da “visão do negócio”, ou da falta dessa, o que por si só explica a tendência apontada. Todos os entrevistados (100%) veem essa competência como essencial e apontam deficiências no Gestor de TI pelo viés essencialmente tecnológico de atuação:

“uma carreira inteira construída em TI pode ser que você esteja construindo a TI do passado, não a TI do futuro [...] discernimento para saber que o passado informa, mas não define o futuro” (E1).

“não tem para onde correr: a tecnologia ficará cada vez mais irrelevante – o contrassenso: ela será tão mais relevante que será transparente” (E14).

Dois executivos entrevistados, embora, em geral, mostrarem-se bastante críticos à atual forma de gestão da TI, ao perfil do Gestor de TI, posicionaram-se em defesa desse profissional, fazendo uma avaliação aprofundada dos argumentos e opções:

“Não vejo um CFO cuidando de tecnologia - não vai dar certo, porque há conflito de interesse: esse sempre vai buscar o menor custo [...]; o de Marketing, nem pensar, deixa a galera viajar, pensar em produtos [...]; o único cara que faz algum sentido e algumas empresas

já o tem feito é a incorporação ao COO - porque operações mantem a empresa de pé, rodando, e TI é uma parte dessa engrenagem" (E10).

"Estupidez, uma bobagem - só fala isso quem não entende nada de TI [...] achar que só porque sabe usar o gmail, entende de todas as implicações dessa implementação - toda a questão de banda, de segurança, de privacidade [...] não podemos confundir o usuário com o especialista [...] você sempre vai precisar de um cara de TI que entenda [...] um futurismo meio tolo" (E18).

O Quadro 21 consolida as competências profissionais essenciais identificadas para o Gestor de TI pelos gestores seniores de negócios entrevistados, apresentando-as nas categorias definidas e respectivos quantitativos de referências à competência, bem como o percentual em função do total de entrevistados.

Quadro 21 - Consolidação das Competências Profissionais Essenciais do Gestor de TI

Temas	Categorias ou Rubricas	TT Ocorrências	%	Situações (Exemplos)	Consolidação (Citação das Competências)	Futuro (Competências Citadas)	1o Lugar (Futuro)
Estratégia de Negócios	Visão de Negócios	21	100%	14	18	18	7
	Construção de Relacionamentos	21	100%	9	16	5	1
	Liderança	21	100%	4	17	5	0
	Comunicação	20	95%	4	12	2	0
	Visão Inovadora (TI e Negócios)	16	76%	2	3	10	2
Arquitetura de TI	Governança de TI	21	100%	4	11	9	3
	Gestão de Desempenho de TI	20	95%	3	5	8	1
Fornecimento de Serviços	Tendência	21	100%	0	0	4	0
	Aquisições Conscientes	20	95%	1	3	2	1
	Monitoramento de Contratos	17	81%	0	1	2	1
	Facilitação de Contratos	12	57%	0	0	0	0
	Desenvolvimento de Fornecedores	12	57%	2	2	2	0
Futuro do Gestor de TI	Aprendizado Contínuo	14	67%	3	11	5	2
	Agilidade nas Decisões	11	52%	1	5	6	2
	Incorporação da TI outro Gestor	16	76%	0	0	10	3

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Buscando potencializar encaminhamentos da pesquisa bem como as contribuições dos entrevistados, foi definido o tema **Aquisição das Competências** pelo Gestor de TI, considerando as contribuições espontâneas dadas à última categoria criada na análise dos dados: "formação do profissional".

Abraham et al. (2006) discutem sobre a necessidade de atuação estratégica do Gestor de TI e uma formação acadêmica não alinhada a essa demanda; ao contrário, que mais promovem a construção de um perfil técnico (ALLEN; KATZ, 1986).

Nesse sentido, 18 dos gestores seniores de negócios, ou 86% deles, corroboram com essa carência e acreditam estar na formação do Gestor de TI o caminho para o alcance das necessárias competências.

Por se tratar de uma contribuição efetiva quanto ao encaminhamento no desenvolvimento das competências indicadas ao Gestor de TI, as falas contributivas dos entrevistados foram muito oportunas, evidenciadas as mais direcionadoras:

“Como o médico: talvez seja muito mais importante em instinto, em análise, em teste, em relacionamento com pessoas, do que ser o nerd para passar no vestibular [...] mesma coisa para o CIO: importante ser bem abrangente em termos de conhecimento e experiências” (E1).

“Formação do gestor de TI para programar e não para resolver problemas de verdade [...] a gente ensina que pensar simples é ‘démodé’ [...] a área de TI sofre desse mal que vem da formação” (E8).

“na formação do cara de TI temos um problema: ele precisa fazer um MBA ou ter vivência em negócio para ajudá-lo a navegar dentro de uma empresa ” (E15).

Oportuno também se faz enfatizar a dualidade pela qual passa o profissional de TI: um caminho técnico, sólido, construído desde a formação técnica / universitária, sobre a qual desenvolveu sua história profissional e, provavelmente, com entregas que nele geram sentimentos de realização e orgulho. Deparar-se com o novo, para o qual há grandes e efetivas chances de não estar preparado e não necessariamente encontrar os mesmos resultados, pode gerar conflitos, inclusive pessoais. Observa-se essa ciência nas falas dos gestores de negócio:

“Comum chegar um determinado momento que ele tenha que decidir entre continuar sendo técnico ou ser gestor [...] não deveria existir essa dicotomia: nada impede de a pessoa ser boa tecnicamente e ser boa no negócio” (E1).

“No perfil atual, esse profissional que entende de redes, de tudo, tende a desaparecer; muito difícil manter, por exemplo, a função do DBA, a ser contratado como serviço” (E7).

Encaminhamentos quanto à formação também são considerados. Le Boterf (2003) apresenta alguns modos de aquisição além da educação formal: para o saber-fazer social, relacional ou cognitivo, apresenta-se a experiência social e profissional, mantendo-se continuamente. Os entrevistados concordam e apontam sugestões, das quais são destacadas algumas colaborações:

"Universidades americanas de TI incentivam negócio, business; algumas brasileiras já com empreendedorismo, startups" (E14).

"Ele tem que mergulhar de cabeça no mundo do negócio da empresa [...] precisa devorar tudo quanto é informação para que ele consiga conversar, que tenha conteúdo para discutir com os gestores" (E15).

"O gestor de projetos ajuda muito na formação do gestor de TI: gerir conflitos, cronogramas, pessoas - em tudo o que você faz" (E17).

As reflexões dos entrevistados quanto ao Gestor de TI foram aqui trabalhadas, chegando-se às categorias e resultados apresentados.

Algumas ponderações pontuais foram feitas também contemplando gestores de uma forma ampla, de qualquer área. Seguem, na próxima seção, essas contribuições percebidas.

4.5 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA GESTORES

Várias reflexões foram feitas pelos gestores seniores de negócios que, embora focados nas competências dos Gestores de TI, eram ressaltadas como importantes não somente para esse, mas, para qualquer gestor, para qualquer liderança nas organizações. O Quadro 22 apresenta as principais competências evidenciadas e as citações mais esclarecedoras.

Com essa sumarização, finalizam-se as análises dos dados e discussões sobre os diversos resultados visualizados, as apresentações das interpretações e inferências alcançadas. Objetivou-se extrair e explorar o máximo de ponderações, reflexões e contribuições que os entrevistados, gestores seniores de negócios, tenham compartilhado nas entrevistas.

Quadro 22 - Competências Profissionais para Gestores

Competência	Falas com esclarecimentos e orientações
a) Ter a visão de negócios, pensar e atuar estrategicamente	<ul style="list-style-type: none"> - "Gostaria que todo o meu C level - mesmo o gestor de pessoas – fosse uma pessoa de negócios [...] RH, Operações, onde há uma certa especialização, há um gap de gestão estratégica, não só de TI" (E2). - "Como medicina, direito: têm muito conhecimento do que fazem, mas não tem a amplitude de conhecimento da gestão [...] nenhum gestor poderá se desenvolver sem entender o negócio do cliente" (E5). - "Todo gestor de qualquer área tem que ter um embasamento de negócios muito forte" (E12).
b) Ser gestor de pessoas, engajar a equipe;	<ul style="list-style-type: none"> - "Pessoas fora da curva, fazem diferença no mundo [...] não só na área de TI, o restante da equipe se comporta com a mesma emoção: motivação do líder" (E5). - "Mostrar para as pessoas o valor delas, fazer com que se sintam valorizadas - um dos maiores desafios, não só de TI, para todos" (E6). - "É preciso ter gestão de pessoas, respeitar o indivíduo - não dar tapinhas nas costas e prejudicar por trás" (E18).
c) Não se restringir ao conhecimento técnico, às atividades operacionais;	<ul style="list-style-type: none"> - "Pessoas que fazem um curso técnico qualquer de gestão de pessoas e fica com esse foco para o resto da vida [...] a visão técnica de RH a equipe do gestor de RH provê [...] a equipe dele entende e ele não vai atuar diretamente nos processos de RH" (E6). - "Tendência de todos os gestores: conhecimentos sólidos e uma equipe com conhecimentos profundos, sob o controle quanto à produtividade, quanto à qualidade do trabalho gerado, o gestor tende a não entrar na operação" (E13). - "Formação de humanas, de filosofia, de literatura, de psicologia - quanto mais ele tiver, inclusive vivência e convivência, faz um profissional mais completo" (E16).
d) Acompanhar o andamento da empresa, pensar e agir corporativamente;	<ul style="list-style-type: none"> - "O COO (Chief Operation Officer) é outro cara que merecia ser estudado no Brasil, é um cara muito mal-entendido" (E10). - "Eu sei quantos contratos perdemos, quem fechou e por quanto, quais os problemas estão sendo enfrentados, sei que o RH está pagando 13o hoje; como diretor eu sei e acho que todos deveriam saber tudo o que está acontecendo na empresa" (E12).
e) Estabelecer relacionamentos, saber se comunicar;	<ul style="list-style-type: none"> - "A comunicação é fundamental, não só para o gestor de TI, mas para qualquer profissional mais executivo" (E17). - "Uma coisa americana que funciona para todos, não só para os profissionais de TI: vestir os sapatos dos outros [...] a desgraça é coletiva: isso também acontece na área de marketing, de gestão de pessoas" (E18).
f) Buscar conhecimentos em Tecnologia de Informação;	<ul style="list-style-type: none"> - "A TI será uma competência de qualquer gestor, para qualquer pessoa que queira gerir seu negócio, sem conhecer TI, ficará mais difícil [...] demais gestores começam a conhecer mais de TI" (E11). - "Dono do XXX (grande banco brasileiro): 'eu falei sobre TI nos últimos 2 anos mais do que em todos os anos anteriores', e é um 'coroa'" (E14).

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Segue-se para as considerações finais, onde são apresentadas reflexões quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos, bem como as contribuições que a pesquisa tenha conseguido apresentar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises dos dados, discussões dos resultados, diálogos estabelecidos com autores e inferências apresentadas na pesquisa, entende-se como alcançados os objetivos específicos estabelecidos, com os seguintes esclarecimentos:

a) Para melhor compreender o contexto de uma TI estratégica para uma organização, foram levantadas questões associadas a essa percepção. Analisaram-se as contribuições dos pesquisados quanto ao posicionamento da TI na empresa e a necessidade dessa em termos estratégicos, os fatores que possam promover ou inibir o alinhamento entre TI e negócios e considerações quanto ao grau de impacto estratégico da área na organização.

Quanto à importância da Tecnologia da Informação, seu papel destacadamente estratégico para as organizações, as contribuições dos gestores de negócios salientaram o uso da TI nas empresas para “operacionalização” das atividades transacionais e como “diferencial competitivo” (100% dos entrevistados), apoio e suporte à “gestão / tomada de decisão” (90% dos entrevistados) e “integração” das áreas e sistemas (67% dos entrevistados); abordando a “inovação” impulsionada por TI (95% dos entrevistados concordaram com a associação).

Pelas análises realizadas, os papéis mais citados estão onde a TI mais pode contribuir estrategicamente com a empresa. Inclusive na “operacionalização”, considerando empresas grandes, descentralizadas, com muitos clientes e desconcentrados geograficamente, a automação de atividades, a alta disponibilidade, boa performance, segurança, facilidade de uso etc. são, verdadeiramente, mais do que condicionantes de sobrevivência organizacional, sendo vantagem competitiva que chega a destacar essas empresas de seus concorrentes.

Já como “diferencial competitivo”, além da própria capacidade de suportar e impulsionar “inovações” no negócio, houve referências a novos serviços prestados, como o *Amazon-nizar*, e a experiência proporcionada ao cliente nos serviços e produtos entregues.

É possível inferir, por explicações e exemplos citados, que o não explicitar, por todos os entrevistados, o uso da TI para “integração” tenha ocorrido por ser algo subentendido, já incorporado ao próprio processo de automação transacional da empresa.

Também a “tomada de decisão”, embora com representativos 90% de explícita referência, tende a ser ainda mais presente no futuro da TI pelas, ainda raras, referências à BI (*Business Intelligence*), inteligência artificial e a capacidade de aprendizagem que a computação vem desenvolvendo.

Especificamente sobre o alinhamento entre TI e Negócios, os gestores de negócios entrevistados apresentaram diversas contribuições aos estudos de Luftman et al. (1999).

Foram ratificados os fatores promotores do alinhamento: “suporte do executivo sênior para TI” e “TI envolvida no desenvolvimento da estratégia”; por outro lado, o fator “projetos de TI bem priorizados” não foi diretamente referenciado pelos entrevistados. Já os fatores “TI entender o negócio”, “parceria entre negócios e TI” e “TI demonstra liderança”, também não explicitamente citados, posteriormente estiveram muito presentes nas competências esperadas, mas percebidas como não efetivadas, possivelmente daí não serem percebidas pelos gestores de negócios como fatores promotores do alinhamento.

Nas categorias criadas a partir da análise das entrevistas, foram definidos os fatores promotores “visão estratégica da TI pelo gestor de negócio” e “envolvimento do gestor de TI”.

Os fatores inibidores de Luftman et al. (1999) foram ratificados, a saber: “falta de relacionamento efetivo entre TI e Negócios”, “TI não prioriza corretamente”, “TI falha em cumprir seus compromissos”, “TI não entende do negócio”, “executivos seniores não dão suporte à TI” e “falta de liderança na Gestão de TI”; todos esses fizeram-se presentes nas categorias criadas a partir das análises dos falas dos entrevistados: “posicionamento do Gestor de TI”, “trauma’ do histórico de TI” e “visão limitada de TI pelos executivos”.

Finalizando as considerações sobre a TI Estratégica, os entrevistados apresentaram uma importante reflexão associada ao “Grid de Impacto Estratégico de TI” de Nolan e McFarlan (2005). Em determinadas organizações, uma TI em posição defensiva (soluções tecnológicas como a “espinha dorsal” da empresa) tornando-se ofensiva, pois, na percepção do cliente final, cria vantagens competitivas com soluções sistêmicas que entregam valor agregado e diferenciado.

De forma semelhante, é possível a TI estar no quadrante Fábrica (dependência operacional, com alta necessidade) mas também no Estratégico (TI não necessariamente associada à inovação, mas que proporciona diferenciais, valores percebidos pelo cliente final e não acessíveis pelos concorrentes).

Posicionamentos de TI não mutuamente exclusivos, mas Defensivo/Ofensivo e/ou Fábrica/Estratégico, definidos pela estratégia empresarial e valor entregue e percebido pelo cliente final.

b) Para identificar as competências profissionais do Gestor de TI em busca de um papel mais estratégico para a área, estudos científicos alinhados com os objetivos da pesquisa foram mapeados e consolidados, servindo de base para o roteiro elaborado bem como para a análise dos dados.

Foram realizadas comparações entre as abordagens, proporcionando reflexões sobre os dados em comum, similaridades ou aproximações, bem como as exceções ou especificidades. Esse conjunto contribuiu para, além da análise comparativa, promover um diálogo com os dados levantados e, posteriormente, com as categorias criadas a partir das contribuições dos gestores de negócio entrevistados.

As competências profissionais do Gestor de TI apontadas nos estudos se aproximaram entre si, por vezes abordadas com nomes ou de formas diferentes. “Liderança”, “visão do negócio” e “construção de relacionamentos” são unanimidade entre os autores, “governança de TI” e “visão inovadora” são apontadas em quatro estudos, “gestão de desempenho” em três. Já “gestão de contratos” foi abordado explicitamente somente por Feeny e Willcocks (1998) e Willcocks et al. (2006).

Esse último modelo foi utilizado como base inicial, mas não restritiva, para a criação das categorias utilizadas na pesquisa; a análise feita entre os diferentes estudos contribuiu para o enriquecimento da discussão dos resultados encontrados.

Os principais autores analisados e discutidos foram Feeny e Willcocks (1998), Willcocks et al. (2006), Chun e Mooney (2006; 2009), Peppard (2010), Vreuls e Joia (2012) e Silva (2013), além de Weill e Ross (2005), mais pontualmente, quando considerando abordagens mais técnicas, como “governança de TI”.

c) As categorias associadas às competências profissionais para um Gestor de TI foram criadas a partir dos estudos citados anteriormente bem como da análise dos dados da pesquisa realizada, expandindo-se as competências apontadas pelos autores estudados, sejam elas de consenso ou não, com aquelas que emergiram das percepções dos gestores seniores de negócios entrevistados. Todas foram analisadas e discutidas, evidenciando-se reflexões dos autores e contribuições dos entrevistados para encaminhamentos do problema estudado.

Sob o tema **Estratégia de Negócios**, algumas competências identificadas por todos os autores, a saber: “**liderança**”, “**visão do negócio**” e “**construção de relacionamentos**”, foram ratificadas por todos os entrevistados, frisando-as não somente como imprescindíveis, mas dentre as mais críticas e com grandes *gaps* a serem desenvolvidos nos Gestores de TI.

Faz-se necessário que esses profissionais se posicionem como líderes não somente de suas áreas, mas entre seus pares organizacionais inclusive; que haja um amplo e profundo desenvolvimento do conhecimento do negócio da empresa pelos Gestores de TI, ainda, por muitas vezes, com foco nas questões técnicas; e que os relacionamentos sejam melhores desenvolvidos, com cumplicidade, colaboração mútua e estabelecimento de parcerias.

A categoria / competência “**comunicação**” foi destacada por alguns pesquisadores, outras a consideraram dentro da “**construção de relacionamentos**”. Na pesquisa, foi separada em função do enfoque dado pelos entrevistados, principalmente pelas barreiras e dificuldades criadas a partir da falta dessa competência no Gestor de TI. Trata-se de uma questão crítica desenvolver uma linguagem que aproxime e não que dificulte o diálogo, a confiança entre esse profissional e os demais que com ele atuam.

Quanto à “**visão inovadora**”, contemplando TI e Negócios, somente Feeny e Willcocks (1998) não a consideravam como uma explícita competência, os demais autores já a evidenciavam. Os entrevistados ratificaram a importância dessa competência, inclusive colocando o Gestor de TI como um precursor, um fomentador de inovações na empresa, também pela própria natureza da TI, sempre em constantes mudanças e inovações tecnológicas.

Sob o tema **Arquitetura de TI**, foram definidas as competências de “**governança de TI**”, mais focada na gestão da TI como área empresarial, e “**gestão de desempenho de TI**”, considerando mais questões como disponibilidade, segurança e performance dos recursos computacionais.

Essas foram objetos de profundas discussões em função de uma percebida posição antagônica do Gestor de TI de buscar cuidar muito bem do ambiente tecnológico sem atentar ao atendimento às necessidades do negócio. Mais crítico ainda por, não raramente, seu foco estar estritamente em manter esse ambiente em seu mais perfeito estado de definição e funcionamento, desvirtuando ou minimizando seu exercício profissional como gestor.

Tendo sido citadas por todos os autores, os resultados da pesquisa ratificam a importância dada e ainda contribuem com o alerta de Vreuls e Joia (2012) sobre CIO's por eles pesquisados não atentarem à governança de TI. Ao contrário, os gestores de negócios entrevistados acreditam ser uma importante competência, demandada inclusive para o futuro do Gestor de TI.

Sobre as categorias associadas ao tema **Fornecimento de Serviços** por terceiros para TI, somente Feeny e Willcocks (1998) as destacaram como competências, sem grandes explicitações pelos demais autores. Os gestores pesquisados concordam com as necessidades de competências associadas a esse tema, a saber: “**aquisição consciente**”, “**monitoramento de contratos**”, “**facilitação de contratos**” e “**desenvolvimento de fornecedores**”. Alguns entrevistados chegaram a colocar situações do Gestor de TI como um Gestor de Contratos.

Também em unanimidade, os gestores de negócios pesquisados entendem a terceirização como uma forte tendência em TI, daí a criticidade do desenvolvimento dessas competências pelos Gestores de TI que, para os entrevistados, ainda não se consolidaram e são vitais para o sucesso da área.

Não somente para melhor definir os serviços contratados e realizados, mas no controle e acompanhamento dos fornecedores, no garantir o alinhamento do serviço entregue com as necessidades e expectativas das áreas usuárias e ainda no estreitamento da relação com essas empresas, que passam a fazer parte da estrutura organizacional.

Sumarizando-se, foram identificadas as competências profissionais essenciais do Gestor de TI, na percepção de gestores de negócios entrevistados, apresentadas no Quadro 23:

Quadro 23 - Competências Profissionais Essenciais do Gestor de TI

Competências
Visão de Negócios
Construção de Relacionamentos
Liderança
Governança de TI
Gestão de Desempenho de TI
Comunicação
Aquisição Consciente
Monitoramento de Contratos
Visão Inovadora (TI e Negócios)
Facilitação de Contratos
Desenvolvimento de Fornecedores

Fonte: Elaboração própria, 2017.

d) Foram apontadas as competências profissionais essenciais emergentes para o Gestor de TI, segundo a percepção dos gestores seniores de negócios, quando analisavam o futuro desse profissional. Algumas delas, nas colocações desses gestores, já se fazem essenciais no presente e se manterão no futuro, vislumbrando inclusive maior valorização que no presente: “**visão de negócios**”, “**visão inovadora**” e “**governança de TI**” (juntamente com “**gestão de desempenho de TI**”).

Outras, não encontradas diretamente nos estudos realizados, foram apresentadas como essenciais pelos gestores de negócios exclusivamente quando perguntados sobre o futuro do Gestor de TI. Dado um contexto atual, onde a velocidade está sempre presente nos negócios assim como na obsolescência da TI, e se vislumbra um futuro com tais características ainda mais evidentes, foram destacadas as competências de “**agilidade nas decisões**” e “**aprendizagem contínua**”.

Essa segunda, quase como reflexo da primeira e do contexto em que se faz importante, foi evidenciada por trazer consigo algumas características importantes que se vislumbra para o futuro do Gestor de TI: desprendimento ao conhecimento adquirido – que em questão de menor tempo será ainda mais rapidamente descartável – e a disposição em aprender e reaprender todo tempo.

Assim, consolidam-se as competências essenciais emergentes para o Gestor de TI, apresentadas no Quadro 24, no qual se destacam as duas últimas por serem evidenciadas exclusivamente quando se analisando o futuro desse profissional:

Quadro 24 - Competências Profissionais Emergentes para o Gestor de TI

Competências Emergentes
Visão de Negócios
Visão Inovadora (TI e Negócios)
Governança de TI
Gestão de Desempenho de TI
Aprendizagem Contínua
Agilidade nas Decisões

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Algumas reflexões importantes são apresentadas: não são percebidas como efetivas, no presente, competências já apontadas como essenciais; no futuro, algumas dessas

são antevistas como ainda mais críticas, imprescindíveis até. Novos desafios se mostram à frente do Gestor de TI: volatilidade do saber tecnológico, aliada à facilidade com que a tecnologia está se integrando ao dia a dia das pessoas, além da estratégia de terceirização em amplo crescimento em TI, mostrando-se em processo de consolidação.

Desse contexto, surgiram contribuições da pesquisa que emanaram das reflexões dos entrevistados quanto ao futuro do Gestor de TI, contempladas em duas outras categorias: a “incorporação da TI para outro gestor” e a “formação do profissional do Gestor de TI”.

É percebida pelos entrevistados uma tendência à incorporação da TI para outro gestor, alguns deles já sendo caso prático dessa migração. Weill e Ross (2005) e Chun e Mooney (2006) também já falavam sobre essa tendência. Pela dificuldade do Gestor de TI em pensar e atuar como gestor de negócios, inclusive para valorizar e justificar sua área; pela constante presença da TI na vida dos demais gestores; pelas facilidades que estão sendo providas para uso da TI; enfim, um contexto geral já amplamente discutido no trabalho, que parece colaborar para que essa migração aconteça.

Alguns entrevistados disseram do desaparecimento do Gestor de TI, outros apresentaram a migração dele para Gestor de Negócios e, como contrassenso, houve também quem dissesse ser isso uma “bobagem”, pois, em TI, sempre haverá uma carga necessária muito grande de conhecimento técnico (E10 e E18).

Importante e oportuno se fez, dado um possível futuro ameaçador e a explicitação dos *gaps* do Gestor de TI, atentar aos encaminhamentos sugeridos pelos entrevistados, focando-se na questão da formação do profissional, destacada pelos gestores como um dos principais motivos do desalinhamento entre o perfil do Gestor de TI e o que dele se espera.

São caminhos apresentados: expandir a mente e atuação do Gestor de TI em seu próprio dia a dia de exercício profissional, manter seu olhar mais amplo e mais atento ao que acontece na empresa como um todo, não somente em sua área; imersão (palestras, eventos, cursos rápidos), com profundidade e amplitude, no mercado e negócio da empresa; vivências, passagem de tempo nas áreas operacionais da empresa; revisão da formação acadêmica desse profissional, proporcionando não somente conhecimento técnico mas empreendedorismo, organização empresarial; aprofundamento dos conhecimentos e formação para gestor de projetos; programas de formação dentro das empresas, promovendo troca de conhecimentos com as áreas, com o mercado etc.

Finalmente, como aprendizado adicional da pesquisa, são consideradas as competências explicitadas pelos gestores de negócios seniores como importantes não somente para o Gestor de TI, mas, para qualquer gestor. O Quadro 25 apresenta essas competências.

Quadro 25 - Competências para Gestores

Competências para Gestores
Ter a visão de negócios, pensar e atuar estrategicamente
Ser gestor de pessoas, engajar a equipe;
Não se restringir ao conhecimento técnico, às atividades operacionais;
Acompanhar o andamento da empresa, pensar e agir corporativamente;
Estabelecer relacionamentos, saber se comunicar;
Buscar conhecimentos em Tecnologia de Informação;

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Entende-se, dessa forma, com todas as considerações aqui apresentadas, como alcançado o objetivo geral de “analisar as competências profissionais percebidas como essenciais por gestores seniores de negócios para um Gestor de TI tornar essa área mais estratégica para a empresa”.

Consolidando-se as análises feitas, o Quadro 26 sintetiza as competências profissionais essenciais identificadas na pesquisa. Nele, descrevem-se comportamentos identificados pelos gestores seniores de negócios entrevistados como associados à apropriação dessas competências nas práticas profissionais de um Gestor de TI.

Quadro 26 – Competências e Comportamentos Específicos

Competências	Comportamentos Especificados pelos Entrevistados
Visão de Negócios	<p>Ter espírito do dono, empreendedor, ter interesse pela empresa como um todo; entender do negócio da empresa e do negócio do cliente da empresa.</p> <p>Pensar fora do quadrado; pensar finanças, ter condições de mostrar como determinado investimento em TI retornará para a empresa de outra forma, o quanto trará de dinheiro; traduzir tecnologia em negócios, mostrar efeito no negócio e explorar paybacks.</p> <p>Usar a TI para mudar e revolucionar o negócio da empresa.</p>
Construção de Relacionamentos	<p>Ser bom politicamente, negociar com as pessoas, criar conexões, fazer boas parcerias; entender e saber estabelecer relacionamentos humanos.</p> <p>Não se posicionar como o mentor das formas únicas e certas de se fazer as coisas; discordar com classe.</p> <p>Ser resiliente; saber ouvir críticas e dar feedbacks; administrar problemas e pressões; ter jogo de cintura.</p> <p>Deixar o ego de lado e trabalhar de forma clara e direta, valorizar menos o "quem" e mais o resultado; promover a copropriedade dos projetos de TI com negócios, dividir resultados e glórias.</p>
Liderança	<p>Ser líder na empresa, capitanear os parceiros de negócios, um gestor que efetivamente influencia o negócio.</p> <p>Congregar as transformações e necessidades da empresa; buscar informações para encaminhar problemas; ser um grande facilitador.</p> <p>Ser inteligente, inspirador, bom de gente; não ser o inventor de tudo, mas trazer as pessoas para junto; saber envolver as pessoas certas e influenciadoras.</p> <p>Despertar o sentimento de propriedade na equipe; delegar, capacitar, motivar, cobrar, dar feedback; ser a pessoa modelo, o exemplo a ser seguido.</p>
Governança de TI	<p>Ter um modelo de planejamento e ferramentas para monitorar e ter controle (sem engessar) das demandas e entregas; alinhar prioridades e necessidades não atendidas; estabelecer um contrato com os usuários, com deveres e direitos.</p> <p>Ser eficiente, se estruturar em custos, tempo, qualidade e dar visibilidade às partes envolvidas; ter indicadores de produtividade, performance, de entregas; gerenciar e prever tempos.</p> <p>Ser um bom gestor de projetos: definição de escopo, prazos, esforços, equipes, riscos, pessoas envolvidas, recursos - inclusive de fora da empresa.</p> <p>Ter uma estrutura de TI flexível para ajustar-se à necessidade presente e mudar com a agilidade que o futuro do negócio demanda.</p>

Continuação...

Competências	Comportamentos Especificados pelos Entrevistados
Comunicação	<p>Se expressar bem, ser transparente, passar segurança; abrir-se à comunicação com outras áreas, com outros universos de atuação. Não fazer uso ou incentivar o diálogo rebuscado, valorizar a simplicidade; evitar o jargão próprio de TI que as pessoas têm dificuldade para entender.</p> <p>Desenvolver e orientar profissionais de TI mais introspectivos, com aptidão para analisar linhas de códigos e equipamentos, mas não cumprimentam o parceiro de trabalho.</p> <p>Evitar situações de ocupação tecnológica extrema que justifique não atenção a outros profissionais do trabalho.</p> <p>Ser um "relações públicas", do ponto de vista técnico inclusive; estabelecer relacionamentos efetivos, não inócuos; explicar, detalhar, envolver, ser didático; dedicar tempo à comunicação, ao compartilhar ("bombardear") ideias.</p>
Gestão de Desempenho de TI	<p>Ter excelência nas entregas de serviços de TI; entregar as funcionalidades demandadas e garantir disponibilidade.</p> <p>Estabilizar o ambiente e assegurar segurança de dados, de acessos; garantir eficiência.</p> <p>Acostumar-se com "ninguém falando" ser quando se tem algo a comemorar.</p> <p>Ter na equipe especialistas em tecnologia, profundos conhecedores.</p> <p>Ter o conhecimento técnico e de negócios e, com senso crítico, selecionar tecnologias, conversar e entender a necessidade do usuário para essa seleção.</p>
Aquisição Consciente	<p>Ter senso crítico quanto às "buzz words" e não fazer aquisições pela moda, momento ou ao "sabor da época".</p> <p>Não ter o critério de uso de tecnologia de ponta como fator definidor para uma aquisição, mas a consciência da necessidade e uso pela empresa.</p> <p>Atentar-se à escolha de fornecedores (se esses quebram, a empresa pode quebrar junto); prever contingências a contratos críticos.</p> <p>Preocupar-se em fazer entregas, em encerrar atividades e não somente ficar abrindo frentes.</p> <p>Definir e alinhar SLA's (acordos de níveis de serviços) garantidos.</p>

Continuação...

Competências	Comportamentos Especificados pelos Entrevistados
Monitoramento de Contratos	<p>Implantar processos e metodologias de gestão de terceiros para garantir qualidade.</p> <p>Ter uma boa gestão de contratos e SLA´s (acordos de níveis de serviços).</p> <p>Não se eximir das necessidades e exigências dos usuários quanto aos serviços contratados de terceiros, responsabilizando-se pela qualidade, resultados, custos e prazos esperados.</p> <p>Tomar as devidas ações para adequações necessárias em descumprimentos de contratos e/ou acordos.</p> <p>Ser responsável pela gestão do fornecedor, não terceirizar a responsabilidade de acompanhamento; atentar ao fato de ser a gestão dos contratos um dos principais papéis da TI, dada a forte tendência de terceirização dos serviços.</p>
Visão Inovadora (TI e Negócios)	<p>Estar atento, acompanhar as mudanças, novidades e a velocidade com que essas ocorrem.</p> <p>Trazer a inovação tecnológica, antecipar problemas, tendências, necessidades; ser proativo, trazer ideias.</p> <p>Ter a capacidade de se reinventar, se adaptar e mudar constantemente; acostumar-se à mudança.</p> <p>Liderar o processo de inovação; exercer o papel de disrupção; criar maneiras alternativas e criativas de alcançar os objetivos; facilitar o envolvimento das pessoas que não consigam acompanhar, alcançar.</p> <p>Manter o dia a dia funcionando como um relógio e mudar as coisas do dia a dia; manter as operações com eficiência e mudar todos os dias, de forma a não ficar ultrapassado.</p>
Facilitação de Contratos	<p>Prever e acordar nos contratos possibilidades de saída; não estabelecer fidelidade compulsória; não permitir que a empresa se torne refém de fabricante.</p> <p>Acompanhar a definição dos serviços e contratos - os fornecedores normalmente não são especialistas no negócio da empresa.</p> <p>Estabelecer e implantar SLA´s (acordos de níveis de serviços) garantidos.</p> <p>Ter inteligência para adaptar a necessidade da empresa ao que é oferecido.</p>

Continuação...

Competências	Comportamentos Especificados pelos Entrevistados
Desenvolvimento de Fornecedores	<p>Potencializar a complementariedade entre empresas, cada uma com suas especialidades; definir fornecedores que possam suportar e promover o negócio da empresa.</p> <p>Buscar flexibilidade, comprometimento que ultrapassem o estritamente combinado para fazer as coisas acontecer, para além da cláusula contratual, do SLA estabelecido.</p> <p>Estabelecer e promover relações de confiança, incentivando parcerias de negócio que gerem crescimento para ambas as partes, sendo de interesse e benefícios mútuos.</p>
Agilidade nas decisões	<p>Adaptar-se ao contexto da tecnologia mudando sempre e muito rápido, demandando o entender o novo com uma alta velocidade de obsolescência.</p> <p>Preparar-se para um mundo corporativo muito competitivo que demanda alta velocidade de adaptação dos negócios, cada vez mais com problemas a resolver e menos tempo para pensar, inclusive estrategicamente.</p> <p>Buscar sempre ter em mãos as informações que precisa;</p> <p>Ter a capacidade de filtrar, testar, tomar decisões rápidas com poucas informações e, diante de erros, agir rapidamente.</p>
Aprendizagem contínua	<p>Eliminar "preguiças mentais", não permanecer na mesmice, não se acomodar nas empresas.</p> <p>Estar sempre conectado com o novo, saber o que está acontecendo; ter curiosidade e prazer pelo que está surgindo.</p> <p>Desenvolver a capacidade de aprender, continuamente.</p> <p>Ter consciência de que o conhecimento técnico é cada vez mais perecível.</p> <p>Buscar o desenvolvimento dos softskills.</p> <p>Estabelecer um processo de formação continuada, única forma de manutenção de conhecimento "útil" e de ter possibilidade de ascensão profissional.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Detalhadas as competências profissionais essenciais de um Gestor de TI e possíveis comportamentos que as efetivem, faz-se oportuno lembrar que Zarifian (2002) e Dutra (2004) destacam a competência associando-a a ter iniciativa, atribuir-se responsabilidades empresariais, tomar e implementar decisões corretas bem-sucedidas, atentar à perspectiva de resultado, de entrega.

Se os conhecimentos técnicos do Gestor de TI são unanimidade bem como o reconhecimento da importância desses, resta convertê-los para essa competência apresentada pelos autores. O assumir responsabilidades no âmbito da empresa como um todo e apresentar os resultados esperados, também na perspectiva organizacional.

Não se trata de um servidor com 100% de disponibilidade ou um sistema com tecnologia 100% otimizada. Trata-se de alinhar-se e aliar-se ao negócio da empresa e estar em acordo quanto a esses indicadores.

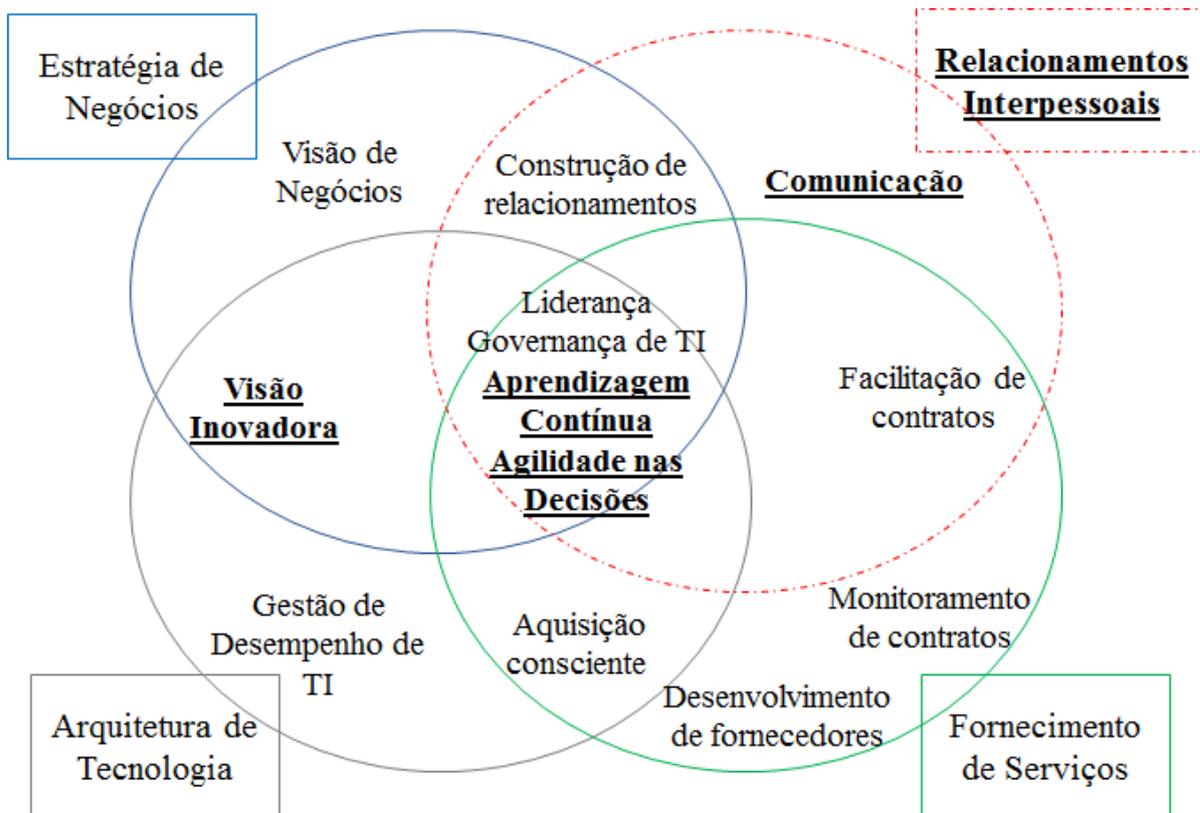
Esses parecem serem os grandes desafios do Gestor de TI em termos empresariais e dele como profissional. Descobrir como administrar a complexidade dessa situação, conforme apresenta Le Boterf (2003), que não somente desafia-o como gestor, mas em lidar com suas frustrações e desafios pessoais. Saber agir, transpor, envolver-se, “saber aprender e aprender a aprender” (p. 38) e reaprender mais uma vez.

Pode-se inferir como fato o lugar conquistado pelo cargo, pelo reconhecimento já explícito das necessidades e desafios, mas havendo a carência da consolidação da prática estratégica desse profissional, do reconhecimento pelos pares e liderados dessas competências no exercício diário, do saber agir.

Trata-se do esperado Gestor de TI, que muitos já conseguem construir e definir em termos de competências essenciais, mas que alguns gestores entrevistados, com toda sua vivência e experiência profissional, nas mais diversas empresas, ainda não conheceram.

Como contribuição final, a partir das reflexões e contribuições dos executivos de negócios quanto às competências por esses percebidas como essenciais para um Gestor de TI e revisitando o modelo original de Feeny e Willcocks (1998) bem como de Willcocks et al. (2006), uma representação do modelo pode ser vislumbrada como na forma da Figura 16, contemplando as novas competências emanadas dos entrevistados e considerando os resultados obtidos na pesquisa.

Figura 16 - Reapresentação pela pesquisa do Modelo Competências Essenciais para o Gestor de TI



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Feeny e Willcocks (1998) e Willcocks et al. (2006).

Aos três grupos definidos pelos autores associados aos grandes desafios do Gestor de TI referentes à **estratégia de negócios**, **arquitetura de tecnologia** e **fornecimento de serviços**, seria possível adicionar um quarto desafio, muito citado pelos gestores de negócios entrevistados: os **relacionamentos interpessoais**.

Esse novo grupo seria evidenciado em função da importância dada pelos gestores seniores de negócio para as relações interpessoais, tanto entre líder e liderados, entre executivos seniores pares, fornecedores e, tão importante quanto esses, com o cliente – interno e externo, em constante exercício de empatia, a ser praticado pelo Gestor de TI e promovido em toda sua equipe.

Nesse quarto grupo se abarcaria as competências “**comunicação**” (nova competência destacada pelos entrevistados), “**construção de relacionamentos**” (em intersecção com o grupo de “estratégia de negócios”, considerando a própria equipe, mas, principalmente, as relações estabelecidas com os pares para viabilizar o diferencial estratégico da TI bem como com os próprios clientes das organizações) e “**facilitação de contratos**” (juntamente com o grupo de “fornecimento de serviços”, evidenciando a necessidade apresentada na pesquisa de relações de parcerias mais fortes do que de cliente/fornecedor).

A nova competência de “**gestão de desempenho de TI**”, apartada da “governança de TI” pelos entrevistados pelas características técnicas mais fortemente presentes, se refletidas no modelo de Feeny e Willcocks (1998), abarcaria as competências dos autores de “definição de arquitetura técnica” bem como a “disponibilidade da tecnologia”, além de outras responsabilidades também contempladas na “governança de TI”, que se manteria como no modelo revisitado de Willcocks et al. (2006).

A nova competência “**visão inovadora**” estaria no encontro dos grupos de “estratégia de negócios” e “arquitetura de tecnologia”, justamente por contemplar, na visão dos entrevistados, os dois universos: TI e negócios a serem impulsionados quanto à inovação pelo Gestor de TI.

Para o centro das competências, presente em todos os grupos, que se associam aos grandes desafios, teríamos a “**liderança**”, em um posicionamento mais estratégico do Gestor de TI como líder empresarial (presente no modelo de Feeny e Willcocks (1998)), e a “**governança de TI**” (presente no modelo revisitado de Willcocks et al. (2006)), com foco na gestão da área em si, explorando o já existente e valorizado perfil técnico desse gestor e que se fará tanto mais oportuno, na visão dos gestores entrevistados, quanto mais ir ao encontro das necessidades de negócios, da sinergia com demais gestores, fornecedores e liderados.

Pelos resultados da pesquisa, ainda nessa intersecção dos desafios, seria possível incluir as competências emergentes apontadas pelos entrevistados de “**agilidade nas decisões**” e “**aprendizagem contínua**”, demandadas para todos os demais grupos.

É possível inferir, pelas reflexões e contribuições dos entrevistados, das duas competências emergentes, não diretamente consideradas em estudos anteriores e muito ressaltadas pelos gestores de negócios, que mudanças poderão se dar no mercado, na empresa, na tecnologia, gerando inclusive novas demandas com relação às competências apresentadas.

Entretanto, com o conhecimento proveniente da aprendizagem contínua, que leva à propriedade, à confiança, somado à agilidade de decisões e necessárias respectivas ações, o próprio Gestor de TI pode se antecipar às novas necessidades e ajustar-se às mesmas em tempo que o permita manter-se alinhado. Salientando-se, como alerta Le Boterf (2003), ser necessário, antes de tudo, ou depois disso tudo, querer agir.

Concluindo, entende-se como entregues contribuições para o Gestor de TI, apresentando-se encaminhamentos não somente de competências profissionais essenciais já percebidas por gestores seniores de negócios, mas as emergentes, alertando-o e apresentando indicações para que esse profissional possa melhor preparar-se para o futuro.

Os executivos de negócios, na pesquisa representantes do mercado, demonstraram profundo interesse e preocupação com esses encaminhamentos, reconhecendo a importância desse profissional e o quanto a TI pode ser estratégica para as organizações, o quanto pode promover a evolução dos negócios, se bem conduzida.

Experiências foram abordadas quanto ao “trauma” gerado da TI, mas excelentes perspectivas são visualizadas, considerando inteligência para o negócio, novas oportunidades de desenvolvimento das organizações e benfeitorias às pessoas.

A TI tende a estar cada vez mais presente na vida de todas as pessoas e organizações e alguns dos executivos entrevistados enxergam o CIO com grandes potenciais para ser o futuro CEO das organizações, desde que se apropriando das competências apontados como essenciais para seu exercício profissional.

Quanto à contribuição acadêmica, paralelos foram traçados com importantes autores que tratam desde a TI Estratégica até as competências profissionais do Gestor de TI, apresentando-se considerações dos entrevistados que corroboram com os pesquisadores e outras que podem vir a contribuir na reflexão sobre modelos e conceitos estabelecidos.

Ao modelo de capacidades de Feeny e Willcocks (1998) e o de Willcocks et al. (2006), da pesquisa decorreram constructos que podem vir a servir de base para nova revisão ao modelo; também ao modelo de alinhamento estratégico de TI e negócios de Luftman et al. (1999), dos resultados emanaram diferentes fatores que podem vir a ser contributivos, tanto para ratificação, anos depois, quanto para novas considerações.

A intenção de envolver profissionais do mercado para contribuir com a pesquisa acadêmica foi concretizada, com atuação conjunta, dedicação de tempo e reflexões dos mesmos, com a confluência de interesses na pesquisa também por esses executivos.

Buscou-se contribuir com as empresas no encaminhamento do alinhamento de TI e Negócios, tão oportuno para desenvolvimento organizacional bem como com as instituições de ensino, ao vislumbrar novos caminhos à formação desses futuros profissionais.

Finalmente, as contribuições são endereçadas aos profissionais de TI, futuros ou já gestores, ao promover a reflexão e sugestões de como melhor exercer seu papel, estar alinhado às expectativas de gestores parceiros dentro da empresa, trazendo realização profissional para si e sua equipe e os esperados resultados de sua organização.

5.1 LIMITAÇÕES

A maior limitação da pesquisa se deu durante a fase da coleta de dados em função do perfil de altos executivos de negócios nas empresas e suas atividades profissionais.

Embora não se tenha encontrado resistência, ao contrário, sempre com manifestações de interesse em contribuir, houve muitas dificuldades nos agendamentos das entrevistas, devido à concorrida agenda desses profissionais, sempre extremamente cheias de compromissos e imprevistos.

Entrevistas chegaram a ser seguidamente inviabilizadas por imprevistos, outras realizadas em 6ª feiras à noite (22h00), antes do início do trabalho, nas férias do gestor, durante o treino de um filho. A última delas foi realizada às 8h00 da manhã de 26 de dezembro, após quatro vezes cancelada.

Algumas, embora se tenha realizado, tiveram como limitante o tempo para a entrevista, levando à busca por maior objetividade nas perguntas e respostas, inclusive na exploração dos assuntos abordados.

Outros fatores limitantes de menor escala foram o efetivo atendimento ao perfil definido - alguns gestores convidados já há tempos não tinham mais contato direto com a tecnologia, outros atualmente não estavam em cargo de gestão. Principalmente no gênero feminino, algumas profissionais, há alguns anos atuantes em cargos de alta gestão, estavam distantes do mercado de trabalho, dedicando-se às atividades familiares.

Houve ainda que, durante as entrevistas, para não se perder o foco, temas muito interessantes trazidos por esses experientes executivos, principalmente quando falando do futuro da TI, do contexto empresarial, não puderam ser explorados – não sendo incentivados pelo cuidado em não desviar do objetivo e com a administração do tempo da entrevista.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As análises e discussões da pesquisa levam a novos questionamentos, a novas oportunidades de estudos sobre relevantes temas levantados. Seguem sugestões de futuras pesquisas e questões que possam ser aprofundadas.

Focando-se no Gestor de TI, faz-se oportuno pesquisar como, a partir da consciência das necessidades de um novo perfil, para o qual não se mostra formado, esse profissional lida com a demanda. Quais caminhos há para alinhar-se com as necessidades? Como o ambiente empresarial tem impactado em suas experiências profissionais? Quais condições psicossociais ele tem para lidar com o *turnout* e não optar pelo mesmo caminho?

A migração da gestão da TI para outro profissional, apresentada pelos executivos entrevistados como uma tendência e, em exemplos próprios, se concretizando. Trata-se realmente de uma tendência ou o Gestor de TI está migrando rumo a esse novo posicionamento? Em mercados mais avançados em tecnologia, como está esse movimento?

Pensando-se nas capacidades absorptivas, que geram valor aos recursos internos das organizações e proporcionam ganhos competitivos, foram identificadas oportunidades para a TI em contribuir no desenvolvimento dessa capacidade empresarial. Como o Gestor de TI pode se apropriar melhor das oportunidades encontradas, levar para as empresas e alavancar o negócio? Que elementos ele precisa desenvolver na área, na empresa, para potencializar as capacidades absorptivas?

Novos estudos que abordem o ambiente acadêmico, os cursos de formação desses futuros Gestores de TI, também são necessários. Perspectivas de aprendizagem comportamental, psicológica, mercadológica, enfim, outros saberes que na pesquisa foram apontados como importantes para esses profissionais. Como estão sendo preparados os estudantes para as novas demandas do mercado para um Gestor de TI? Que movimentos estão sendo feitos para possíveis ajustes oportunos e necessários?

As novas competências que emanaram das reflexões dos entrevistados sobre o futuro do Gestor de TI (“agilidade nas decisões” e “aprendizagem contínua”), ainda pouco exploradas na literatura, juntamente com as outras três citadas no contexto (“visão de negócios”, “visão inovadora” e “governança de TI”), possibilitam uma nova perspectiva de estudos que remontem as competências profissionais essenciais para um Gestor de TI.

Oportunas também se fazem pesquisas para o aprimoramento desse profissional com desafios na formação, com liderados, com expectativas das organizações e que, talvez, tenha dificuldades para alcançar, inclusive quanto à realização pessoal.

Afinal, conforme afirmam os gestores seniores de negócios pesquisados, trata-se de um gestor que pode fazer toda a diferença na atuação dentro da organização, desde “quebrar um banco” (E18) ou “afundar a empresa” (E9) até “dar a competitividade que a empresa precisa [...] para sobreviver à concorrência” (E5) ou, para além do presente, não haver “como pensar em perpetuidade da empresa sem TI” (E17).

REFERÊNCIAS

- ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software e Serviços 2016**. São Paulo, 2016.
- ABRAHAM, T.; BEATH, C; BULLEN, C; GALLAGHER, K; GOLES, T; KAISER, K; SIMON, J. IT workforce trends: implications for IS programs. **Communications of AIS - Association for Information Systems**, Atlanta, GA, v.17, n.50, p.1147-1170, 2006.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. Administração de Informática e a Organização. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 60-72, 1994.
- _____. Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 42, 2001.
- ALBERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria de. Administração de informática e seus fatores críticos de sucesso no setor bancário privado nacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 5, p. 22-29, 1995.
- ALLEN, Thomas J.; KATZ, Ralph. The dual ladder: motivational solution or managerial delusion?. **R&D Management**, v. 16, n. 2, p. 185-197, 1986.
- ALVEZ-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O planejamento de pesquisas qualitativas. In: **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ARMANDO, Eduardo. **Estratégia empresarial, governança e renda em cadeias globais de valor: casos em tecnologia da informação**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BITTENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. (Org.). **Na Trilha das Competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BHARADWAJ, Anandhi S. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. **MIS quarterly**, p. 169-196, 2000.
- BÜNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa da. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 69, v. 17, p. 396-423, 2011.

BÜNDCHEN, Edson; SILVA, Anielson Barbosa da. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 87, 2005.

CARVALHO, Marly de, LAURINDO, Fernando Barbin. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação**. 2ª edição. SP: Atlas, 2010.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

CHUN, Mark; MOONEY, John. CIO Roles and Responsibilities: Twenty-Five Years of Evolution and Change. **AMCIS 2006 Proceedings**, Paper 376, p. 3090-3103, 2006.

CHUN, Mark; MOONEY, John. CIO roles and responsibilities: Twenty-five years of evolution and change. **Information & management**, v. 46, n. 6, p. 323-334, 2009.

CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

DREJER, Anders. Organisational learning and competence development. **The learning organization**, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

DRUCKER, Peter F. Trabalhar sem partitura. **HSM Management**, v. 1, n. 4, p. 26-34, São Paulo: 1997.

_____. Além da revolução da informação. **HSM Management**, v. 18, n. 3, São Paulo: 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa; FISCHER, André Luiz e NAKATA, Lina Eiko. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 55-70, São Paulo: 2009.

FEENY, David; WILLCOCKS, Leslie. Core IS capabilities for exploiting information technology. **Sloan Management Review**, p. 9–21, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Em busca da competência. **Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 1, 2000.

_____. Construindo o conceito de competência. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

_____. Alinhando estratégia e competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GALVÃO, Veronica Bezerra de Araújo; SILVA, Anielson Barbosa; SILVA, Walmir Rufino. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 131-147, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. SP: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, maio-jun, p.20-29, 1995.

GONZALEZ, Paola A. **Chief Information Officer (CIO) Stereotyping: Content, Bias, and Impact**. 2014.

JOIA, Luiz Antonio; SOUZA, JGA de. Articulando modelos de alinhamento estratégico de tecnologia da informação. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, n. 2, p. 252-269, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª ed., SP: Altas, 2003.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr., R. O papel da Tecnologia da Informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 2, p. 160-179, São Carlos, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUFTMAN, Jerry; PAPP, Raymond; BRIER, Tom. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. **Communications of the AIS**, v. 1, n. 3es, p. 1, 1999.

LUFTMAN, Jerry. Assessing Business-IT Alignment Maturity. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 4, n. 1, p. 14, 2000.

LUFTMAN, Jerry; LYYTINEN, Kalle; BEN ZVI, Tal. Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. **Journal of Information Technology**, 2015.

MANGIA, Ursula Barreto; JOIA, Luiz Antonio. Antecedents to career transition of Information Technology professional. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 50, n. 4, p. 541-560, 2015.

MARTINS, Paulo Sérgio. **Alinhamento da gestão ambiental com a estratégia empresarial em pequenas empresas**: estudo de casos no setor metal-mecânico da região central do Estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

MATA, Francisco J.; FUERST, William L.; BARNEY, Jay B. Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. **MIS quarterly**, p. 487-505, 1995.

MATTOS, Pedro Lincoln. A estruturação de dissertações e teses em administração: caracterização teórica e sugestões práticas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 175-198, 2002.

MCLEAN, Ephraim R.; SMITS, Stanley J. Management, Leadership, and the Roles of the CIO. **International Leadership Journal**, v. 6, n. 9, p. 3-22, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, LAMPEL, Joseph, GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NOLAN, R.; MCFARLAN, F. W. **Information Technology and the Board of Directors**. Harvard Business Review, v.83, p.1-11, 2005.

OLIVEIRA, Claudio Luis Cruz de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia e a internet: estudos de casos em empresas brasileiras**. Prod., São Paulo, 2013.

PAZ, Ariel La; CANCINO, Christian; LAENGLER, Sigifredo. The evolution of the CIO profile: Evidence in Chile. **Evolution**, v. 5, 2012.

PEPPARD, Joe. Unlocking the performance of the chief information officer (CIO). **California Management Review**, v. 52, n. 4, p. 73-99, 2010.

PEREIRA, Christiane Maria Leite; DORNELAS, Jairo Simião. Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 3, p. 495-515, 2006.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus, 1986.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov-Dez, 1996.

PORTER, Michael. E.; MILLAR, Victor. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63, no 4, p. 149-61, 1985.

POWELL, Thomas C.; DENT-MICALLEF, Anne. Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. **Strategic management journal**, v. 18, n. 5, p. 375-405, 1997.

PRAHALAD, Coimbatore Krishanarao. Reexame de competências. **HSM Management**, v. 17, p. 40-46, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May-June, 1990.

QUINN, James Brian. **Strategies for change: Logical incrementalism**. Irwin Professional Publishing, 1980.

RAYMUNDO, Ricardo Viduedo; CONTADOR, José Luiz; CONTADOR, José Celso. Abordagens da estratégia competitiva e formulação de estratégias empresariais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 4, p. 136-161, 2013.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, Jeanne W.; WEILL, Peter; ROBERTSON, David. **Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution**. Harvard Business Press, 2006.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2001.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (e colaboradores). **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005

RUAS, Roberto; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2005.

SANTOS, Gilson Ditzel; REINHARD, Nicolau. Diretrizes para a avaliação de investimentos em TI. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 93-104, 2007.

SHPIILBERG David; BEREZ Steve; PURYEAR Rudy, SHAH, Sachin. Avoiding the alignment trap in information technology. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, 2007.

SILVA, Brivaldo A. M. da; SOUSA NETO, Manoel V. Uso Estratégico da Tecnologia da Informação em Busca da Competitividade: Estudo de Casos em Empresas do Rio Grande do Norte. **Encontro da ANPAD**, v. 29, 2005.

SILVA, Eduardo Margara da. **Liderança e gestão em TI: uma análise do desempenho de gestores de TI baseada em competências críticas de gestão**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2013.

SILVA, Marcelo Dias Junqueira; LAURINDO, Fernando José Barbin; MORAES, Renato de Oliveira. Características comuns ao perfil do CIO. **CONBREPO – Congresso Brasileiro e Engenharia de Produção**, v. 5, 2015.

SILVIUS, A. J. G. Does ROI matter? Insights into the true business value of IT. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**, v. 9, n. 2, p. 93-104, 2006.

SOFTEX, Observatório. **Software e Serviços de TI: A indústria brasileira em**

perspectiva – n.2 - Campinas, 2012. Disponível em:

<<http://www.mbi.com.br/mbi/biblioteca/papers/2012-06-softex-industria-software-ti-perspectiva-volume-2/2012-Observatorio-Softex-Industria-Brasileira-Software-Servicos-TI-em-perspectiva-Versao-Completa-Portugues.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2015.

SOJER, Manuel; SCHLÄGER, Christian; LOCHER, Christian. The CIO-hype, science and reality. In: **ECIS Paper** 46. p. 1232-1243, 2006.

SOUZA, Cesar Alexandre de; ZWICKER, Ronaldo. Capacidades e atores na gestão de sistemas ERP: um estudo exploratório entre usuários corporativos do ERP da SAP. **Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM**, v. 4, n. 2, p. 197, 2007.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. How market leaders keep their edge. **Fortune**, v. 131, n. 2, p. 52-57, 1995.

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para a gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8.ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

Disponível em <

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806331/cfi/4!/4/4@0.00:40.0>>.

Acesso em 10 Jan. 2016.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VREULS, Etienne Hubert; JOIA, Luiz Antonio. Proposição de um modelo exploratório dos fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 307-324, 2012.

WALLER G.; HALLENBECK G.; RUBENSTRUNK, K. **The CIO Edge, 7 leadership skills you need to drive results**. Harvard: Business Review Press, 2010.

WANG, R. The Four Personas of the Next-Generation CIO. **Harvard Business Review**, 2011.

WEILL, Peter. The relationship between investment in information technology and firm performance: A study of the valve manufacturing sector. **Information systems research**, v. 3, n. 4, p. 307-333, 1992.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. A matrixed approach to designing IT governance. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 2, 2005.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLCOCKS, Leslie; FEENY, David; OLSON, Nancy. Implementing Core IS Capabilities: Feeny–Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited. **European Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 28-37, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. SP: Atlas, 2001.

_____. *Compétence, performance et valeurs*. 2002. Disponível em:
<<http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page9.htm>>. Acesso em: 12 Jun. 2016.

_____. *Compétences, stratégies et organisation*. Intervention orale faite devant le Groupe de Veille et d'échanges interentreprises. 2009. Disponível em:
<<http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page212.htm>>. Acesso em: 12 Jun. 2016.

APÊNDICE A - Entrevista semiestruturada

Cargo atual / Idade / Há quanto tempo atua como executivo sênior de negócios

1. Por que a TI é estratégica para uma empresa? (Secundária: Quais são os fatores promotores/dificultadores do alinhamento da TI com a estratégia de empresa?)
2. Quais contribuições foram dadas pela TI quanto à inovação, quer para o negócio, quer para o uso da TI na empresa?
3. Como se dá o relacionamento do Gestor de TI com os demais gestores executivos da empresa? (Complementar: O que poderia facilitar/promover esse relacionamento? Por que, na tua percepção, a dificuldade de relacionamento?)
4. Quais as práticas de gestão de TI que promovem seu envolvimento com os negócios da empresa? (Complementar: Por que o distanciamento?)
5. Como a atuação do Gestor de TI impacta no posicionamento de sua área na empresa? (Complementar: Como era a atuação desse gestor enquanto líder da área e na empresa como um todo?)
6. Há muitos serviços contratados de terceiros em Tecnologia? Como você analisa essa tendência? (Complementar: Como isso impacta na atuação do Gestor de TI?)
7. Quais eram as competências de um Gestor de TI mais marcantes? (Complementar: Como essas características eram vistas pelos demais gestores? Qual o nível de aceitação / rejeição dessas características pelos demais executivos?)
8. Alguma situação específica vivenciada por você na qual essas características fizeram a diferença para a empresa?
9. Em termos de futuro, quais competências um Gestor de TI deverá ter, sejam novas ou já existentes a serem intensificadas? (Secundária: Qual tua percepção quanto à tendência sobre o cargo de executivo desse profissional?)

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisa: “**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ESSENCIAIS DE UM GESTOR DE TI**”

Esta pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), tendo como tema “A análise das competências profissionais essenciais do Gestor de uma área de Tecnologia da Informação que seja estratégica para sua organização”.

Gostaríamos de contar com sua colaboração por meio de participação em entrevistas individuais e, em sendo o caso, com sua permissão e indicação, ter acesso a outras informações que julgar oportunas. Solicitamos também sua autorização para apresentar os resultados consolidados deste estudo em eventos da área de Administração e Tecnologia da Informação, bem como para publicar em revistas científicas.

Sua identidade, empresa e demais pessoas envolvidas serão sempre mantidas em sigilo; os dados serão tratados de forma consolidada e todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Esclarecemos ainda que sua participação é voluntária, não havendo respostas obrigatórias e a entrevista poderá ser interrompida ou cancelada a qualquer momento.

Sua participação trará grande contribuição para melhor compreensão e oportunos encaminhamentos quanto às competências de um Gestor de TI que venham ao encontro de tornar a área de Tecnologia da Informação tanto mais estratégica para as empresas quanto for possível.

A pesquisadora Maria Angélica Rinaldi e seu orientador Prof. Dr. Brivaldo André Marinho da Silva estarão à sua disposição para quaisquer outros esclarecimentos que se fizerem necessários.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados, ficando com uma cópia desse documento.

Concordando em participar da entrevista, agradecemos muito a colaboração e solicitamos sua assinatura abaixo, indicando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

_____/_____, ____ de _____ 2016.

Nome: _____

Mestranda PPGA- UFPB

Nome: _____

Entrevistado(a)