IMPLANTAÇÃO DE UM COMITÊ DE TI EM AMBIENTE CORPORATIVO

Tiago Vargas[1]

Resumo: Em empresas de porte corporativo do ramo de Energia Elétrica as áreas de negócio demandam muitas mudanças à área de TI, pois seus sistemas suportam cada vez mais operações críticas de seu negócio. As mudanças em sistemas geralmente são adequações a legislações, correções ou melhorias, que possuem uma única finalidade: Manter a organização alinhada e competitiva em seu mercado de atuação. A área de TI gerencia e atende estas demandas, mas muitas vezes sem saber a correta ordem de priorização em que devem ser tratadas. Para que estas demandas sejam tratadas de forma alinhada ao negócio da empresa, é proposta a implantação de um Comitê de TI. Através de estudos e pesquisas de melhores práticas de Governança de TI a implantação do Comitê de TI é proposta em três fases: Constituição, planejamento e execução. A Governança de TI tem um papel importante por permitir viabilizar a implantação junto à Alta Direção da companhia e mapear as diretrizes estratégicas. Utilizando a matriz GUT como ferramenta para tomada de decisão, o Comitê de TI possibilita a priorização do atendimento das demandas em conformidade com as políticas e diretrizes da empresa.

Palavras-chave: Comitê de TI. Governança Corporativa. TI ambiente corporativo.

[1] Artigo produzido pelo aluno para conclusão de curso de Pós Graduação de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia de Informação.

1. INTRODUÇÃO

As empresas de porte corporativo cada vez mais automatizam seu negócio incorporando a recursos tecnológicos, com o objetivo de manter seus processos ágeis e competitivos dentro do mercado em que atuam. Diante deste cenário, seus sistemas tornam-se cada vez mais críticos.

A área de TI além de sustentar os sistemas, para mantê-los em alta disponibilidade, é responsável por gerir as mudanças solicitadas pelas áreas de negócio da organização. As áreas de negócio são compostas por especialistas com profundo conhecimento funcional dos processos de sua área.

As áreas de negócio frequentemente solicitam mudanças nos sistemas corporativos, que podem ser melhorias, correções ou até adequação a legislações. Estas mudanças são importantes porque visam manter os processos de negócio aderente à empresa e ao seu negócio.

Normalmente, o atendimento a mudanças nos sistemas corporativos são gerenciadas pela área de TI, de acordo com as políticas e diretrizes estratégicas da organização. Todavia, se não houver mecanismos para definir prioridades que auxiliem a área de TI, o atendimento poderá ocorrer de forma desalinhada aos critérios e expectativas da organização, contrapondo-se às diretrizes estratégicas.

O artigo propõe a implantação de um Comitê de TI dentro de um ambiente corporativo determinando priorizar o atendimento de demandas em sistemas em conformidade aos objetivos e as diretrizes estratégicas da organização.

Para a implantação do Comitê de TI será apresentado o estudo de caso de uma empresa do segmento de energia elétrica cujo nome não será mencionado neste trabalho a pedido da mesma. Serão realizadas também pesquisas bibliográficas em fontes externas, referente às práticas de Governança de TI.

O estudo de caso apresenta a implantação de um Comitê de TI no ambiente corporativo da empresa denominada Distribuidora de Energia Elétrica, utilizando a matriz GUT como mecanismo de apoio a tomada de decisão.

As áreas de negócio desta empresa demandam à área de TI muitas alterações em sistemas, contudo sem a visão coletiva de prioridades. Solicitam as tratativas baseadas na visão de urgência de suas próprias demandas. O Comitê de TI da Distribuidora de Energia Elétrica visa centralizar a tomada de decisão tendo em vista as prioridades e objetivos estratégicos da organização.

2. COMITÊ DE TI

O Comitê de TI, segundo o SISP (2015) é parte do sistema de Governança de TI, destinado a realizar atividades relativas aos assuntos de Tecnologia de Informação, como: debates, negociações, tomadas de decisão e resolução de problemas. Consiste em direcionar, monitorar e avaliar a gestão de TI.

O Comitê de TI instituído na UFSM (2015) tem por responsabilidades a aprovação de políticas institucionais de TI, manutenção e acompanhamento do PDTI (Plano Diretor de TI) assim como a análise e revisão deste PDTI, conduzidas anualmente. O Comitê de TI da UFSM também designa a equipe de elaboração do PDTI e analisa o plano desenvolvido para encaminhá-lo ao Conselho Universitário para aprovação.

No IPEA (2015) o Comitê de Tecnologia de Informação instaurado possui a função de fortalecer o processo de Governança Institucional cujos processos e plano de investimento de TI e comunicação são validados pela alta administração do IPEA, visando garantir o seu alinhamento com as estratégias e objetivos institucionais.

Para instaurar um Comitê de TI a organização deve possuir uma Governança de TI estruturada e estabelecida, porque essa estrutura é que possibilitará definir os processos do Comitê.

Por ser uma determinação de seu setor de atuação e por ser uma empresa privada com capital aberto, a Distribuidora de Energia Elétrica já possui uma Governança Corporativa estruturada, sendo uma determinação relativa à Lei Sarbanes-Oxley (SOX), premissa que possibilita manter e aumentar a relação de confiança com seu investidor.

Um Comitê de TI, conforme definição do SISP (2015) consiste em alinhar questões da área de TI com demais áreas de negócio da organização. No caso relativo à Distribuidora de Energia Elétrica o Comitê de TI permitirá priorizar as demandas de mudanças e projetos nos sistemas corporativos em conformidade aos objetivos e às diretrizes estratégicas da organização.

O Comitê de TI é uma prática proveniente da Governança de TI, que por sua vez contribui para o alinhamento estratégico da organização através da área de TI, sendo estas duas essenciais para a existência de um Comitê de TI. A seguir será explicada a importância desta área (TI) e de sua Governança dentro das organizações, para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, e por fim, detalhado as etapas da implantação do Comitê na Distribuidora de Energia Elétrica.

2.1. Área de TI e sua importância dentro da organização

Com o avanço tecnológico dos últimos anos, a área de TI adquiriu importância dentro das empresas, incorporando responsabilidades estratégica e operacional nos negócios. Os negócios ficaram mais atrelados à tecnologia a qual forneceu facilidades às empresas, como, por exemplo, obtenção de informações para tomadas de decisões e automatização de tarefas.

Segundo Tenório (2007), os principais efeitos gerados pela globalização foram o aumento da complexidade e da velocidade em que os negócios ocorrem. Com isso, as empresas buscam constantemente mudanças organizacionais, reduzindo níveis de hierarquia e descentralizando atividades operacionais, para assim enfrentar e adequar-se aos efeitos da globalização. A TI é um elemento contribuinte nesse cenário, atendendo a necessidade de flexibilizar o ambiente organizacional e fornecer sistemas de informação integrados. Os sistemas que contribuem em boa parte na resolução destes problemas são os sistemas ERP, provendo automatização e integração de processos.

A tecnologia de informação, conforme Ferrante e Rodriguez y Rodriguez (2000) adquiriu grande relevância estratégica como ferramenta fundamental para alavancar os negócios, através das seguintes ações:

- Alinhamento aos negócios;
- Automatização de processos produtivos;
- Construção de arquitetura de informação alinhada aos negócios da organização;
- Integração de clientes e fornecedores, através do uso de informações.

As organizações, na visão de Ferrante e Rodríguez y Rodriguez(2000) evoluíram da estrutura típica hierárquica da sociedade industrial para estruturas com uma base operacional horizontal, com divisões hierárquicas; enquanto as novas organizações são baseadas em conhecimento e valores intangíveis.

De acordo com Silva; Conceição e Lima (2009) a gestão estratégica da informação é empregada através de recursos tecnológicos modernos para que a informação, centro de todo o processo organizacional, possa ser utilizada pelas organizações para alcançar os resultados desejados. Todos os investimentos de TI podem ser decisivos para a lucratividade das empresas alavancarem os seus negócios.

> Na visão de gestão de tecnologia de informação e do conhecimento, a TI é vista como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, auxiliando os empresários e gestores na tomada de decisão e na definição de estratégias. (SILVA; CONCEIÇÃO; LIMA, 2009, p.14)

Ferrante e Rodriguez y Rodriguez (2000), reforçam a importância da TI nas organizações afirmando que através da implementação e uso correto de uma moderna tecnologia é possível tornar a organização mais competitiva numa perspectiva global.

A Distribuidora de Energia Elétrica possui seu setor de TI composto por uma estrutura própria e alguns terceirizados. A área de TI tem como política fornecer todos os recursos tecnológicos necessários para que as áreas de negócio realizem suas atividades da melhor forma possível. Contudo, a TI deve também se preocupar com as questões regulatórias do setor de energia elétrica.

De acordo com Fernandes (2004), a TI deve atender as necessidades do negócio e também a marcos externos relativos à regulação do setor ao qual a empresa pertence, podendo existir vários marcos reguladores, dependendo do negócio.

2.2. Governança de TI – Conceitos e vantagens para a organização

Conforme IBGC (2015), a Governança TI é derivada da Governança Corporativa, cuja finalidade é criação de um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, assegurando o alinhamento entre o comportamento dos executivos com os interesses dos acionistas.

> Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. (IBGC, 2015)

Fernandes e Abreu (2006) afirmam que a Governança de TI tem como principal objetivo alinhar à área de TI da organização aos requisitos do negócio, preocupando-se em garantir a sintonia entre as ações de TI e negócio, para que se desenvolvam de forma integrada e alinhada.

Na visão de Weil e Ross (2006) a Governança de TI está relacionada com a inteligência da organização para tomar decisões sobre TI e tem a finalidade de gerar mecanismos que possibilitam a tomada de decisão, criando condições para a tomada de boas decisões.

De acordo com Fernandes (2004) a Governança de TI deve abranger mecanismos e componentes logicamente integrados que permita o desdobramento da estratégia de TI até a sua operação dos produtos e serviços correlatos.

Conforme mencionado anteriormente a Distribuidora de Energia Elétrica possui instaurada sua Governança de TI, por ser uma das práticas de transparência com seus investidores. O Comitê de TI visa aumentar o nível de maturidade para o alinhamento estratégico entre TI e o negócio, servindo de suporte para decisões mais maduras e alinhadas ao negócio e, consequentemente, consolidando as estratégias de negócio a todos os que influenciam nas decisões de TI.

2.3. Processos de Implantação do Comitê de TI

A partir da necessidade identificada em priorizar as demandas das áreas de negócio em concordância às diretrizes da organização, a área de TI realizou o levantamento dos recursos necessários para implantar o Comitê de TI no ambiente corporativo da Distribuidora de Energia Elétrica.

A área de Governança de TI teve um papel determinante nesta implantação, porque avaliou as atividades de criação e reformulação dos processos de trabalho que constituem a concepção do Comitê de TI, considerando o cenário atual e as limitações da organização, sem perder o foco no escopo desejado.

A implantação do Comitê de TI foi realizada em três fases:

- **Constituição**: Fase para definir escopo e os objetivos do Comitê de TI, regulamentá-lo na organização através da aprovação com a alta direção;
- **Planejamento**: Fase em que os requisitos são avaliados para gerar o plano de comunicação, definir métricas para priorização de demandas e o cronograma de reuniões do Comitê;
- **Execução**: Fase em que o Comitê de TI em funcionamento com a priorização de demandas através de ferramentas de tomada de decisão e efetivação de reuniões para apresentar os indicadores de atendimento e discutir a priorização de demandas.

2.3.1 Constituição

A primeira atividade desta fase é a formação de um grupo de trabalho para elaborar a proposta e determinar as características do Comitê de TI. Esse grupo engloba líderes de equipe, analistas de negócio de alta senioridade e integrantes da Governança de TI com conhecimentos da cultura organizacional da empresa.

A área de TI da Distribuidora de Energia Elétrica possui suas equipes de trabalho segmentadas da seguinte forma:

- Sistemas Técnicos
- Sistemas Comerciais
- Sistemas Web/ Administrativos
- Suporte/ Infraestrutura
- Escritório de Projetos/ Governança de TI

Para cada equipe foi elencado pelo menos um membro representante para compor o grupo de trabalho do Comitê de TI.

As equipes de sistemas técnicos, comerciais e administrativos, atendem demandas designadas aos sistemas de sua competência, por isso a importância de ter o representante de cada equipe. A proposta é viabilizar a prioridade de atendimento das demandas designadas a uma equipe sem impactar nas demais prioridades das demais demandas designadas às outras equipes. Exceto em circunstâncias quando, por exemplo, as demandas tornam-se grandes projetos que podem envolver mais de uma equipe.

A equipe de suporte e infraestrutura, assim como o escritório de projetos e Governança de TI não atendem demandas de sistemas reportadas pelas áreas de negócio, contudo, atuam indiretamente, como por exemplo, num projeto de melhoria de telemetria, destinado a equipe de sistemas técnicos, onde é necessária a atuação da equipe de infraestrutura para prover os novos servidores no Data Center da organização. Assim como o escritório de projetos que atua em negociações orçamentárias quando alguma demanda requer um investimento alto.

Após definir o grupo de trabalho, os membros elencados são encarregados em obter os insumos necessários para justificar a existência do Comitê de TI, em conformidade com a realidade e as expectativas da organização. Um documento de escopo é elaborado com esse detalhamento.

A proposta deve conter as características do Comitê de TI, determinando suas regras de funcionamento e competências. Este documento é encaminhado para a aprovação da Diretoria Executiva.

Neste momento, o apoio da alta gestão é imprescindível para possibilitar a concretização do Comitê de TI. Por isso, a gerência de TI com os membros da Governança envolvidos na concepção do Comitê realizaram uma reunião de apresentação para a Diretoria Executiva, possibilitando elucidar e esclarecer os objetivos da proposta.

Caso a Diretoria reportasse ajustes na proposta o grupo imediatamente as executaria, mas neste caso não foram necessários, porque durante a elaboração o escopo foi alinhado às diretrizes estratégicas da empresa cuja proposta prevê priorizar demandas que causem impacto às áreas críticas e ao cliente final, ou seja, qualquer problema que interferisse diretamente no negócio da companhia.

A aprovação do escopo da implantação do Comitê de TI pela Diretoria Executiva é a conclusão da fase de Constituição, possibilitando aos membros atuarem na fase de planejamento.

2.3.2 Planejamento

Durante a fase de planejamento os membros do Comitê definiram o plano de custos e o plano de comunicação, além de métricas e ferramentas para priorizar as demandas das áreas de negócio. O plano de custo previu recursos orçamentários relativos às melhorias no sistema de gestão de demandas e os demais custos associados à implantação. O plano de comunicação determinou o tipo e a forma de comunicação dos eventos relacionados ao Comitê de TI.

A Matriz GUT foi definida pelos membros como a ferramenta de apoio para a tomada de decisão. Foram analisados os conceitos desta ferramenta para incorporar suas regras ao sistema de gestão de demandas da Distribuidora de Energia Elétrica. O sistema de gestão de demandas intitulado de TraceGP prevê o cadastro de demandas o controle de projetos.

Segundo PMTECH (2015), a Matriz GUT é uma ferramenta de qualidade para definir prioridades deparadas a diversas alternativas de ação. Seu objetivo é permitir priorizar ações de forma racional, considerando a gravidade, a urgência e a tendência do fenômeno, possibilitando escolher a tomada de decisão menos prejudicial. A ferramenta proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe em 1981 define seus atributos da seguinte forma:

- **Gravidade:** Profundidade dos danos que o problema pode causar se não atuar sobre ele;
- **Urgência:** Tempo para eclosão dos danos ou resultados indesejáveis se não atuar sobre o problema;
- **Tendência:** Desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação.

Os atributos da Matriz GUT foram incorporados ao sistema TraceGP, na funcionalidade "Cadastrar Solicitação de Demanda", implementando as seguintes regras no sistema:

- Gravidade: Campo obrigatório, lista de seleção com os valores: 1, 2 e 3;
- Urgência: Campo obrigatório, lista de seleção com os valores: 1, 2 e 3;
- Tendência: Campo obrigatório para seleção de valor. Valores 1, 2 e 3;
- GUT: Campo que exibe o cálculo de multiplicação dos valores informados nos campos anteriores.

A métrica é determinada a partir da multiplicação dos valores. Por exemplo, se a demanda possuir os seguintes valores cadastros: G = 3, U = 3 e T = 3, então o GUT é igual a 27 que é o maior índice de priorização.

Quando a demanda possuir o GUT com o valor igual a 27 indica ser um problema de caráter emergencial, que afeta diretamente o negócio da empresa, sendo necessário que a equipe responsável ou toda a área de TI pare as demais atividades para concentrar seus esforços na solução desta demanda. O GUT de valor 27 indica ser um problema de alta gravidade ao negócio, alta urgência de resolução e com forte tendência em piorar com o tempo.

O valor orçado no plano de custos contemplou as melhorias necessárias no sistema TraceGP para a inclusão dos atributos e suas métricas para os cálculos do GUT. A elaboração do plano de comunicação determinou as seguintes atividades de gestão de comunicação:

- Definição da periodicidade das reuniões de priorização de demandas e apresentação de indicadores;
- Criação e definição dos *templates* de apresentação de indicadores e atas de reunião;
- Identificação dos membros representantes das áreas de negócio;
- Criação de ambiente colaborativo com acesso restrito ao grupo de membros representantes (intranet da companhia);
- Definição de repositório de documentos;

- Divulgação institucional de atividades do Comitê de TI;

O cronograma de atividades do Comitê de TI foi elaborado após definir as atividades de comunicação, conforme listadas acima, e após aprovação do orçamento apresentado no plano de custos, crucial para o sucesso do projeto.

2.3.3 Execução

A fase de execução representa o Comitê de TI implantado na Distribuidora de Energia Elétrica cujo início acontece após a conclusão dos itens planejados, mas principalmente após as áreas de negócio tomarem conhecimento do Comitê de TI, ou seja, depois da divulgação institucional dentro da organização sobre a existência do Comitê de TI.

O início desta fase foi caracterizado pela convocação de todos os representantes das áreas de negócio, identificados e elencados durante a fase de planejamento. Essa convocação originada pela área de TI foi realizada para que o Comitê de TI fosse apresentado a todos os representantes, antes de entrar em execução.

As regras relativas ao GUT e mudanças no sistema de gestão de demandas foram apresentadas aos usuários chave, que multiplicaram esses conhecimentos aos demais colaboradores de suas respectivas áreas, tornando institucionalizada a mudança no sistema TraceGP e as diretrizes do Comitê de TI.

A operacionalização ocorreu quando a melhoria no sistema TraceGP foi publicada em ambiente de produção tornando obrigatório o preenchimento do GUT. Após o primeiro mês de operação as primeiras reuniões programadas foram realizadas, divulgando os números relativos às demandas. As equipes da área de TI iniciaram o atendimento as demandas tomando como base o cálculo gerado através da matriz GUT cadastrado na demanda.

A funcionalidade de cadastro de solicitação de demanda passou a ser executada da seguinte forma:

- A área de negócio realiza a abertura da nova demanda, preenchendo os campos existentes (título da demanda, descrição da demanda, áreas afetadas) e os novos campos GUT;
- O fluxo de atividade permaneceu inalterado, o gestor da área de negócio aprova a demanda e posteriormente o líder de equipe da TI avalia e encaminha o atendimento. Com a diferença de que este líder avalia o GUT para priorizar o atendimento.

    - Se houver divergência quanto ao GUT informado, o líder reporta aos membros do Comitê de TI;
    - O mesmo acontece se o GUT possuir prioridade máxima;
- Quando a demanda é direcionada à equipe destinada ao atendimento já está devidamente priorizada, baseado na matriz GUT para ser executada.

Nas reuniões de apresentação dos indicadores, os seguintes números são apresentados:

- Quantidade de demandas abertas por período;
- Quantidade de demandas por área de negócio;
- Lista com a fila de demandas pendentes, ordenadas pela prioridade GUT;
- Gráfico de volume de demandas (por meses);

A cada reunião realizada é elaborada a respectiva ata de reunião para ser enviada a todos os integrantes e representantes do Comitê de TI. Periodicamente também são realizadas reuniões para alinhamento de prioridade de demandas onde é permitido revalidar as prioridades em consenso aos representantes do Comitê.

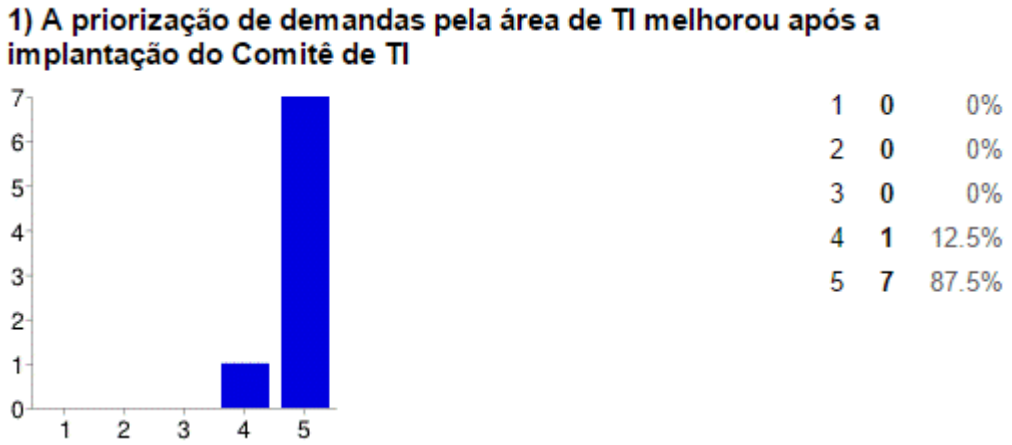
2.3.4 Estudo de Caso: Análise do questionário aplicado

Com a finalidade de evidenciar o sucesso desta implantação, foi realizada uma pesquisa com oito integrantes da área de TI sobre a melhoria aplicada à gestão de demandas utilizando a matriz GUT para tomada de decisão através da implantação do Comitê de TI.

As seis primeiras questões apresentam escala de 1 a 5, onde 1 é ruim, 2 é regular, 3 é bom, 4 é muito bom e 5 é ótimo. A questão sete, sobre Governança de TI disponibiliza três opções para seleção: “sim”, “não” e “indiferente”. Por fim, as questões oito e nove são abertas para os colaboradores exporem e acrescentarem suas opiniões, pontos de vista e expectativas, sendo dissertativas e não obrigatórias. Seguem abaixo os gráficos com o sumário dos resultados apurados:

Conforme o gráfico a seguir, relativo à primeira questão, foi possível perceber significativamente a melhora da TI após implantar as práticas do Comitê de TI.

Gráfico 1 - Sumário de respostas da primeira questão do questionário.



Fonte: Autor (2015)

A melhora às áreas de negócio também foi significativa, mas menor em comparação à área TI.

Gráfico 2 - Sumário de respostas da segunda questão do questionário.

Fonte: Autor (2015)

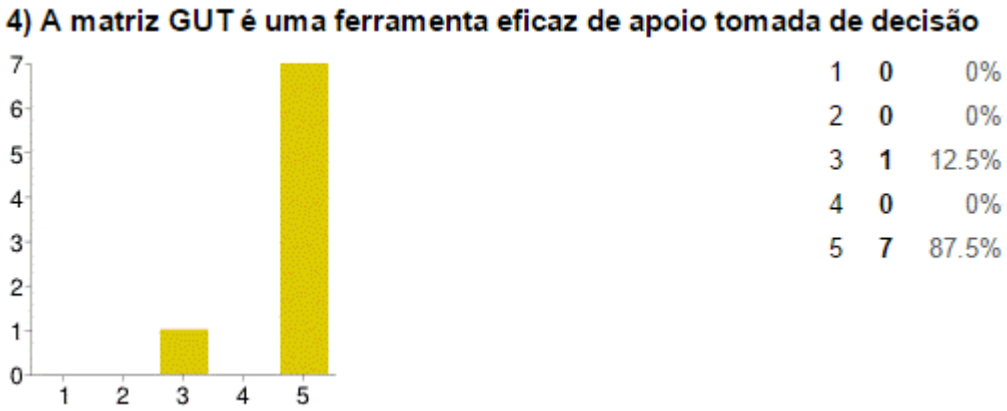
A melhora na tomada de decisão é confirmada através dos resultados da terceira questão.

Gráfico 3 - Sumário de respostas da terceira questão do questionário.

Fonte: Autor (2015)

As respostas obtidas para a quarta questão indicam que a matriz GUT adotada como ferramenta de tomada de decisão pela área de TI foi adotada de forma eficaz.

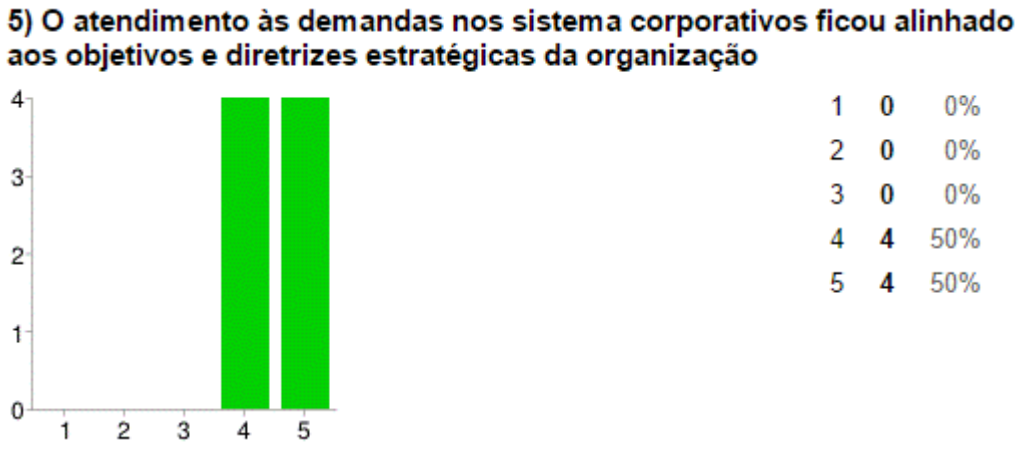
Gráfico 4 - Sumário de respostas da quarta questão do questionário.



Fonte: Autor (2015)

Conforme o gráfico cinco é possível constatar que o Comitê de TI alinhou o atendimento de demandas aos objetivos estratégicos da Distribuidora de Energia Elétrica.

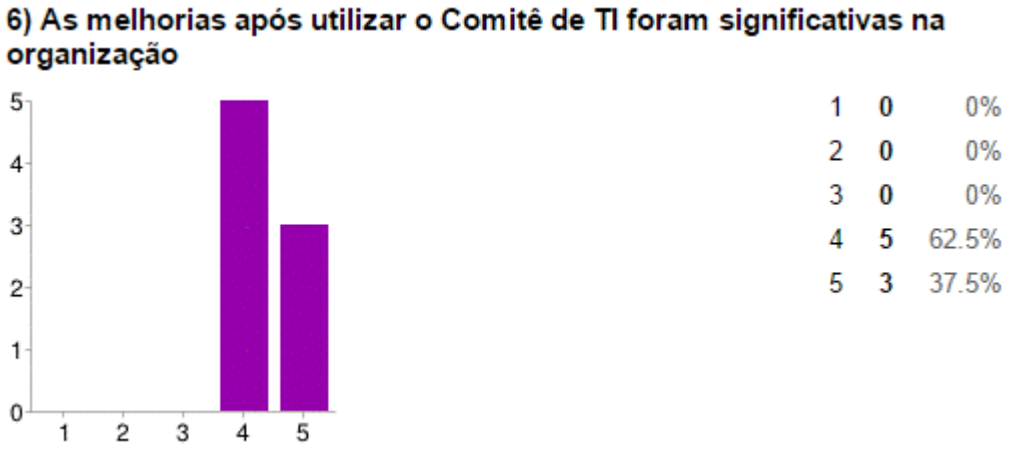
Gráfico 5 - Sumário de respostas da quinta questão do questionário.



Fonte: Autor (2015)

As respostas do sexto gráfico evidenciam que o Comitê de TI trouxe melhorias significativas à Distribuidora de Energia Elétrica.

Gráfico 6 - Sumário de respostas da sexta questão do questionário.

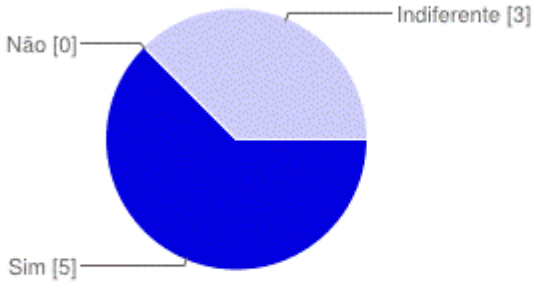


Fonte: Autor (2015)

A sétima questão, diferente das anteriores, expõe ser fundamental a Governança de TI para constituição do Comitê de TI, apesar de apresentar três das respostas como “indiferente”, não houve nenhuma discordância, assinalada como “não”.

Gráfico 7 – Gráfico de pizza com os resultados da questão 7 do questionário.

7) Ter uma governança de TI na organização foi fundamental para implantar o Comitê de TI



Sim	5	62.5%
Não	0	0%
Indiferente	3	37.5%

Fonte: Autor (2015).

Apesar de não serem obrigatórias, houve boa participação nas questões dissertativas oito e nove, com comentários variados.

8) Em relação ao Comitê de TI, comente algum ponto que deixou a desejar e necessitaria de melhoria.

Respostas:

- *Em relação ao item 5 o uso da matriz auxiliava na priorização contribuiu menos do que o esperado para a alinhamento com a estratégia da organização.*
- *As mudanças de prioridade são constantes de acordo com o cenário da organização, principalmente em se tratando de metas e prazos regulados de cada área.*
- *A solução proposta atendeu bem as necessidades da empresa.*
- *A condução do Comitê de TI envolve outras abordagens além da matriz GUT.*
- *Nas reuniões semanais nem sempre havia integrantes de todas as áreas de negócios envolvidas. E mesmo sem participar das reuniões do Comitê estas mesmas áreas cobravam por prioridade de suas demandas.*

9) Caso tenha identificado, informe outras melhorias possíveis significativas na organização após a implantação do Comitê de TI.

Respostas:

- Seria interessante que a ata das reuniões fossem encaminhadas para os gestores das áreas de forma que o mesmo fique ciente de que nenhum membro de sua equipe esteve presente.
- Como sugestão de melhoria para o Comitê seria um share point com o portfolio de demandas priorizadas com visão estratégica do grupo para quando houver mudança de prioridade ter uma aprovação da alta direção.
- Organização das demandas/projetos de acordo com o retorno ao negócio, sendo este retorno de valor ou ganho de processo.

Os resultados das questões de um a seis foram semelhantes, nenhuma destas questões foi assinalada como "ruim" ou "regular". O resultado mais baixo foi de escala "três" que indica "bom" na questão quatro que pergunta sobre a importância da Matriz GUT na tomada de decisão para priorizar demandas.

Na questão sete foram selecionadas somente as opções "sim" e "indiferente", demonstrando que a Governança de TI foi fundamental para implantação do Comitê.

Nas questões oito e nove dissertativas, nem todos responderam, por não serem obrigatórias. Foram identificadas divergência de opiniões, críticas e também sugestões de melhorias no processo. Contudo, foram apresentados pontos significativos sobre as dificuldades identificadas no do dia a dia processo, sobre a tomada de decisão com o uso da matriz GUT e o comprometimento das áreas de negócio no processo de priorização de demandas.

4. CONCLUSÃO

Foi possível constatar que o processo de gestão de demandas na Distribuidora de Energia Elétrica melhorou significativamente após a implantação do Comitê de TI, porque os critérios de prioridade definidos foram baseados nos interesses da organização, minimizando os interesses individuais das áreas de negócio.

O Comitê de TI é um excelente e importante recurso não só para a TI, mas para toda a organização, uma vez que possibilitou a todas as áreas enxergarem e participarem do processo de priorização de demandas direcionado às estratégias da organização. As reuniões de alinhamento proporcionaram uma visão ampla e coletiva dos interesses da organização, permitindo que as demandas fossem priorizadas e discutidas de forma colaborativa.

Evidentemente que, por questões culturais, os interesses individuais mantiveram-se em certas áreas de negócio, enfatizando relevância e importância para priorizar suas próprias demandas. Contudo, a tomada de decisão estruturada através da matriz GUT incorporada ao sistema de gestão de demandas não possibilita privilegiar interesses que não estejam alinhados aos interesses da Distribuidora de Energia Elétrica.

Através do questionário de estudo de caso sobre a implantação do Comitê de TI foi possível identificar que o uso desta ferramenta foi bem aceito, nenhuma resposta ficou com resultado abaixo do esperado. Também foi possível identificar que o Comitê de TI contribuiu significativamente para a tomada de decisão na priorização de demandas com o uso da matriz GUT incorporada ao sistema de gestão de demandas.

As respostas dissertativas obtidas por meio do questionário de estudo de caso possibilitaram identificar pontos de melhorias, referindo a Matriz GUT como não suficiente para a tomada de decisão. Essa consideração foi citada porque pode haver divergências no valor GUT informado na demanda. Neste caso os membros devem avaliar e acordar a adequada priorização da demanda. A Matriz GUT é uma ferramenta de apoio, o Comitê de TI deve contar também com a senioridade e o conhecimento da cultura organizacional dos colaboradores para que o processo de priorização seja realizado com sucesso.

Através do uso da matriz GUT o Comitê de TI possibilita dar suporte em decisões mais maduras e alinhadas ao negócio, consolidando assim as estratégias a todos que influenciam nas decisões de TI.

Algumas sugestões de melhorias nos processos do Comitê de TI foram identificadas nas respostas dissertativas. A gestão de melhorias nos processos do Comitê de TI não foi contemplada neste trabalho, no entanto a priorização de demandas não é um processo estático,

pode e deve sofrer melhorias para que seja constantemente aprimorado. A operacionalização permite identificar situações práticas que podem não ter sido previstas nas etapas de constituição e planejamento. Quando forem identificadas devem ser levadas aos membros do Comitê de TI para que sejam avaliadas para determinar se podem ou não ser acrescentadas ao processo.

O alinhamento realizado junto à Diretoria Executiva da companhia durante a fase de constituição do Comitê de TI foi importante e determinante para o sucesso da implantação. Durante a constituição, a área de TI buscou estabelecer o Comitê em consenso às expectativas da alta gestão, o que viabilizou tanto o apoio orçamentário quanto a obtenção dos resultados esperados.

Por fim, cabe salientar que o Comitê de TI irá funcionar dentro de uma organização se esta possuir os seus objetivos estratégicos definidos para a TI emprega-los adequadamente como referência. Implantar um Comitê de TI sem o devido alinhamento com as estratégias e objetivos institucionais não trará benefícios e nem dará o devido apoio a organização. Por isso a importância de uma Governança de TI.

IMPLANTATION OF COMMITEE IT IN A ENVIROMENT CORPORATE

ABSTRACT: In corporate companies within the sector of electricity suppliers, the business areas management demands usually demands many changes from the IT area since their business systems support increasingly more critical operations of the company. Changes in business systems consist generally of adjustments to legislation, corrections or improvements aimed at a single goal: to keep the company aligned with and competitive within its market. The IT department manages and responds to such demands, although often without knowing their order of priority to be dealt with. For the purpose of dealing with such demands in a way that is aligned with the company's goals, we propose the establishment of an IT committee. Based on researches and studies about the best practices in IT Governance, it is proposed a three stages process for creating an IT committee: constitution, planning and implementation. The IT Governance plays a key role in furthering its implementation by the company's highest levels of management and in mapping strategic guidelines. Using prioritization matrix (GUT) as a decision making tool, the IT Committee allows to deal with demands in a order of priority that is in consonance with the company's policies and guidelines.

Keywords: IT Committee. Corporate governance IT. Corporate environment.

.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, A. A; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI.** Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

FERRANTE, Agustin Juan; RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, Martius Vicente**. Tecnologia de Informação e Gestão Empresarial**. 2. ed. Rio de Janeiro: E-Papers, 2004.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em abr. de 2015

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Comitê de Tecnologia de Informação**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php/?option=com_content&view=article&id=1405&Itemid=5>. Acesso em mai. 2015

LIMA, A. B; et. al. **TI Auxiliando na Gestão Estratégica da Informação em Micro e pequenas Empresas**. 1. ed. , 2013.

PDTI/UFSM - Plano Diretor de Tecnologia de Informação da UFSM. **Comitê Gestor de TI**. Disponível em: <http://sites.multiweb.ufsm.br/pdti/index.php/execucao-do-pdti?id=81>. Acesso em: 13 abr. 2015.

PM TECH Capacitação de Projetos. **Matriz GUT – Gravidade, Urgência e Tendência**. Disponível em: <http://dicasgp.pmtech.com.br/matriz-gut-gravidade-urgencia-e-tendencia>. Acesso em: 22 abr. de 2015.

SISP – **Guia de Comitê de TI do SISP: versão 2.0** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - Brasília/DF: MP, 2013 <http://www.sisp.gov.br/kitgestorti/download/file/guia_de_comite_de_TI_do_SISP_v2.pdf>. Acesso em: 9 mar. de 2015.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. FGV Editora, 2007 - 214 pages. (acesso em 2015, Google Books)

VWEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI, Tecnologia da Informação**, São Paulo: M. Books, 2006.