

II Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



ANO 1 - Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui ~ 800 colaboradores

Jornal Rede GESITI - Ed. Abril/2008

GESITI: acrônimo para Sistemas e Tecnologias de Informação Aplicados à Gestão em Organizações.

- # - A Rede GESITI abrange o estudo inter e multidisciplinar dos Sistemas e Tecnologias de Informação e os aspectos humanos relacionados com o entendimento de como as pessoas procuram, obtêm, avaliam, compartilham, classificam e utilizam o uso da informação.
- # - ENFASE: **ASPECTOS SÓCIOS TÉCNICOS DAS TI**
- # - OBJETO DA LISTA: promover o encontro de pesquisadores, educadores, empresários e gerentes de instituições públicas e privadas, visando proporcionar a troca de experiências e o debate sobre trabalhos prospectivos que possam indicar as tendências da área.
- # - PÚBLICO ALVO: Empresários, consultores e profissionais vinculados à Gestão de Organizações, profissionais de TI e Informática, professores, pesquisadores e outros interessados no tema.

Contato: GESITI@cenpra.gov.br ou GESITIs-owner@yahoogrupos.com.br

Conheça o CenPRA (Centro de Pesquisas Renato Archer): www.cenpra.gov.br
Acesse "CenPRA Informa" (Mar/Abri 2008): www.cenpra.gov.br/cenpra_informa

Palavras do Moderador :

- a) **Conforme informado**, o Jornal GESITI é a sua referência para, a qualquer instante que queira, retomar um tema ou discussão abordado por alguém. Neste caso basta fazer referência ao tema/autor, qual edição do Jornal, qual a linha de pensamento e todos podem, facilmente, recuperar o conteúdo completo;
 - b) **Igualmente**, as vossas colaborações listadas em "[Mensagens](#)" e que forem inseridas no [Jornal GESITI \(em arquivos\)](#) serão, posteriormente, excluídas da lista de "Mensagens" do Grupo GESITI. Este procedimento torna a [Rede GESITI](#) mais lean/enxuta e que pode ser facilmente analisada quanto a forma e conteúdo visto que TODO o conteúdo, editado pelo moderador, estará no [Jornal GESITI](#). As mensagens que não forem para o Jornal GESITI permanecem no site em "Mensagens" e não serão excluídas. Entende-se que esta é uma boa decisão: manter a Rede GESITI com as informações inseridas apenas no Jornal GESITI, o qual será a nossa principal fonte para consulta, referências e insights.
 - c) **A Rede GESITI é a grande tendência hoje: Wikinomics**. O livro "Wikinomics - How Mass Collaboration Changes Everything/2007", "... trata da forma como a interação global está mudando tudo, ou seja, estamos em plena Revolução da Informação, a qual está mudando para sempre o conceito de uma economia - e até mesmo de uma sociedade - hierarquizada e há séculos montada sobre estruturas de poder. Estas começam a decair por causa das velocidades cada vez maiores de conexão da Internet, que dão mais poder às pessoas comuns e lhes permitem interferir nos processos de produção de conhecimento e no próprio consumo. Para uma empresa vencer é preciso que seu Líder pense de forma diferente em relação "com competir e como ter lucro", abraçando a nova Arte e Ciência da Colaboração. **O compartilhamento de informações dará as empresas que se abrirem para o novo paradigma de produção, vantagens em relação a seus concorrentes, na medida em que terão oportunidades de interagir com profissionais qualificados geograficamente distantes a um custo menor, contando com adversidade das contribuições para alavancar o processo de inovação dentro da empresa e entre as empresas...**"; é isto que a Rede GESITI se propõe, apoiado pelo CenPRA.
- Colabore com a rede manifestando livremente os seus pensamento e/ou insights.

Um abraço a todos, Balloni
Jornal GESITI/CenPRA - www.cenpra.gov.br

II Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



ANO 1 - Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui ~ 800 colaboradores

=====
TEXTO INICIAL em 24/03/2008, por **Raoni Guerra**, que expõe:
=====

TI/SI em organizações - fator determinante ou mero instrumento?

Prezados colegas do Fórum GESITI, Gostaria de propor para uma discussão aprofundada no grupo o seguinte tópico: **TI/SI em organizações - fator determinante ou mero instrumento?** Acredito que seja válido explorar este assunto em detalhe pois grande parte da discussão na literatura acadêmica e profissional sobre a função da TI em organizações tende a encontrar-se em um destes dois extremos. **Em um extremo**, a **visão determinista** acredita que TI tem o poder de determinar certos resultados organizacionais. Este ponto de vista é defendido ferreamente pela indústria de TI, e por autores influentes com por exemplo Michael Porter e Davenport, que argumentam que a tecnologia de informação é fonte de vantagem competitiva (veja Porter e Miller (1985) How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review (63) 4, p149).

No outro extremo, a **visão instrumental** argumenta que a TI é uma mera ferramenta, sem poderes determinantes particulares ou diferença com relação a outras ferramentas que auxiliam a humanidade, como o martelo ou a bicicleta. Normalmente tal posição é levantada para se defender de críticas dos poderes negativos do TI. Por exemplo, ao acusar algoritmos de mineração de dados de ter o poder de violar a privacidade, seus criadores podem dizer que os algoritmos são meros instrumentos, e que se usados de maneira ética jamais levarão à criação de um "Big Brother" digital. Na mesma linha "instrumental" e em oposição (Ea Porter (1985), Nicholas Carr (2003) argumenta que visto o preço e disponibilidade da TI, ela se transformou em uma infra-estrutura ou "commodity", como eletricidade ou água, onde a sua falta leva a desvantagem, mas a sua presença não contribui para a vantagem competitiva das empresas. Segue URL do artigo completo "Carr (2003) IT Doesn't Matter, Harvard Business Review": http://www.roughstye.com/archives/2007/01/it_doesnt_matter.php.

Onde você se coloca neste debate?

Sua experiência como profissional ou pesquisador se identifica mais com a visão instrumental, determinista ou nenhuma das duas?

A sua participação será muito importante para o debate! **Raoni Guerra Lucas Rajão**, Doctoral Researcher - Lancaster University Management School.

=====
PARTICIPAÇÃO em 25/03/08 por **Sergio Vieira Holtz Filho**, que expõe:
=====

Aos colegas da Rede GESITI, **em resposta ao texto acima, de Raoni Guerra**: Uma historietinha tradicional diz que, abandonando o palácio, Sidarta seguiu para a floresta, onde começou a praticar pesadas austeridade, acompanhado por outros cinco ascetas. Permaneceu nessa dura vida ascética, praticando rigorosas penitências e jejuando constantemente, por seis anos, até que um dia ouviu um barqueiro que ensinava a tocar certo instrumento musical: **"Se esticar demais a corda, ela arrebentará; se deixá-la muito frouxa, não poderá produzir música."** De súbito, ele compreendeu que tanto a entrega aos prazeres mundanos quanto o ascetismo rigoroso são extremos; o ideal é seguir um caminho intermediário: ele descobriu **"O Caminho do Meio"**.

Nosso amigo Balloni, organizador do livro "Por que Gesiti? Por que gestão em sistemas e tecnologias de informação? Segurança, Inovação e Sociedade" - Campinas: Editora Komedi, 2007, pág. 12, esclarece: **"As soluções técnicas são comparadas com as soluções sociais. Portanto, soluções sociais e técnicas são soluções sociotécnicas. A alternativa que melhor atenda tanto aos objetivos sociais quanto aos objetivos técnicos é selecionada para o projeto final."**

Da minha parte, acredito que a TI não tem o poder em si de determinar resultados, mas, a sua utilização pode auferir vantagem competitiva. Como o verbo que determina a virtude é "utilização", não temos como negar que se trata de ferramenta. Talvez os extremos não sejam tão distintos quanto a hipótese sugere. Talvez o "caminho do meio"... Abraço a todos, **Sergio Vieira Holtz Filho** - www.mh.etc.br

=====
PARTICIPAÇÃO em 26/03/08 pelo **Moderador**, que expõe
===== sobre os **SISTEMAS SÓCIO TÉCNICOS**, mencionados acima por Holtz. Em um sistema sociotécnico, o desempenho do sistema é otimizado quando tanto a tecnologia quanto a organização se adaptam mutuamente um ao outro até que um ajuste satisfatório (**organização U tecnologia**) seja obtido. Com isto se evita uma abordagem puramente tecnológica para os Sistemas de Informação. **TECNOLOGIA E ORGANIZAÇÃO MUTUAMENTE AJUSTADA ATÉ QUE MELHOR COMPATIBILIDADE SEJA ALCANÇADA.** Nenhuma das perspectivas isolada (**Organização & Tecnologia**) captura a realidade dos SI, ou seja, problemas com os SI e suas soluções são raramente todo TÉCNICO ou todo COMPORTAMENTAL. Portanto, adotar **SISTEMAS SÓCIO TÉCNICOS** ajuda a evitar SI puramente técnico. Ex.: pelo fato de que as tecnologias estão cada vez mais diminuindo em custo e crescendo em capacidade de processamento, isto não necessariamente se traduz ou indica em aumento de produtividade ou lucro. Tecnologia deve ser mudada e projetada de tal forma a **se** ajustar a produtividade às necessidades organizacionais e gerenciais.

Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui ~ 800 colaboradores

As vezes a tecnologia precisa ser desotimizada para realizar este ajuste, portanto organizações e indivíduos precisam se desenvolver via treinamento, aprendizagem e mudança organizacional planejada de forma a facilitar o funcionamento e a prosperidade da tecnologia. Agora, a responsabilidade dos SI não pode ser delegada apenas aos tomadores de decisões técnicas. POR QUE? *Por que existe uma interdependência entre SI de um lado e a organização do outro.*

A INTERDEPENDÊNCIA "Organização-SI" se torna crítica quando o gerente está planejando para o futuro: o que o negócio gostaria de fazer em 5 anos depende do que o seu SI vai permitir que ele faça.

Por ex.: aumentar o compartilhamento do mercado, tornar um

produtor de baixo custo ou de alta qualidade, desenvolver novos produtos/serviços ou aumentar a produtividade do empregado; depende cada vez mais do tipo e qualidade dos SI. Abraços,

Balloni/CenPRA -

REFERÊNCIAS:

[01] – "Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 9/e", by Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, New Jersey/Prentice Hall, (2006).

[02] – Livros GESITI:

a) - http://www.cenpra.gov.br/noticiaseventos/2006/gesiti/livro_gesiti.htm (2006)

b) - http://www.cenpra.gov.br/noticiaseventos/2006/gesiti/gesiti_2007.htm (2007).

[03] – "Sistemas de Informações: Decisões Gerenciais na Era da Internet", por James A. O'Brien, 9Ed, Editora Saraiva (2002).

[04] - McNURLIN, Barbara and SPRAGUE, Ralph H, Jr. "Information Systems Management in Practice" 6th Ed. Prentice Hall (2004).

[05] - JESSUP, Leonard and VALACICH, Joseph. "Information System Today".Prentice Hall (2003)

[06] – "Why Management in System and Information Technology?", por A.J.Balloni – Proceedings IFIP/France (2004).

=====
PARTICIPAÇÃO em 27/03/08 por **Oswaldo Ogihara**, que expõe

=====
sobre os conteúdos de *Raoni/Holtz*. Oi, sou novo aqui. Tenho uma opinião: Na prática, escolha o ERP líder de mercado e a sua empresa de capital aberto terá suas ações valorizadas. **Este é um resultado claro de que a tecnologia pode agregar muito valor ao Business.** A TI contribui na agilidade, na obtenção de melhores resultados, na diminuição do desperdício, inclusive de tempo, na contabilidade. Obviamente, em algumas empresas, usa-se TI como mero instrumento. Gestores de TI melhor preparados a utilizam como fator determinante. Obrigado. **Oswaldo Ogihara.**

=====
PARTICIPAÇÃO em 27/03/08 por **Stéfano**, que expõe:

=====
A discussão sobre o valor de TI para as empresas ou organizações já não faz tanto sentido. É inquestionável que TI faz parte da estrutura essencial de uma boa organização. Entretanto, uma empresa será bem sucedida se seus resultados empresariais sejam eles econômicos ou

sociais, forem atingidos. Desta forma TI, Gestão de Pessoas, Tecnologias de Processo, Marketing entre outras atividades, recaem no mesmo nível de importância e influência. Podemos dar maior peso a TI em algumas atividades como os bancos por exemplo. **Mas sempre perceberemos que por trás da TI bem sucedida, será fundamental ter pessoas bem preparadas, lideranças empresariais sólidas e um bom ambiente de negócios.** Lembrem-se que um ótimo sistema de informação com excelentes gestores de nada adiantariam se o negócio fosse inviável e o mercado (de ações) percebesse esta dificuldade. Um abraço a todos, **Stéfano**

=====
PARTICIPAÇÃO em 27/03/08 por **Jorge Secaf**, que expõe:

=====
Colegas, será que esta questão não é paroquial? **O que é determinante ou instrumento para o sucesso de alguma coisa, a parte ou o todo?** Será que ainda cabe falar em papel das funções organizacionais neste mundo onde a competição se dá não só entre empresas, mas principalmente entre cadeias de valor compostas por muitas empresas? Penso que hoje, com alta competição e velocidade, onde a rápida adaptação a novas situações é essencial (Darwin, lembrem-se? Vence o mais adaptável e não o mais forte), **TI tem papel determinante, até mesmo transformacional em algumas situações e papel de apoio em outras tantas.** Penso que é mais importante não perdermos de vista a organização como um todo. Obrigado, **Jorge Secaf**.

=====
PARTICIPAÇÃO em 29/03/08 por **Marcus Vinícius Branco de Souza**, que expõe:

=====
Prezados amigos da Rede GESITI, (Caro Balloni). Complementando o que o colega Sergio Vieir Holtz Filho apresentou, na interessante discussão proposta por Raoni Guerra: **Verificamos** que a TI em seus primórdios, chamada de processamento de dados era vista como ferramenta para armazenar dados e transformá-los em informação quando necessário, tendo portanto características claras de uma ferramenta. **Apresenta-se nesta época** uma clara frustração do usuário "leigo" que criava uma grande expectativa desta nova tecnologia, esta expectativa alavanca por sua vez um grande numero de mudanças, fazendo com que a disponibilidade se aproxima-se da necessidade, até que chegamos num ponto onde a disponibilidade ultrapassa a necessidade. **E é neste momento onde podemos constatar uma mudança que pode ser até caracterizada como uma quebra de paradigma** – pois o Processamento de Dados, transforma-se em Tecnologia da Informação, **ou seja a ferramenta transforma-se em facilidade (ou facilitadora) da vida na busca pela Informação, criando características sociotécnicas** citadas pelo nosso amigo Balloni e propositadamente lembradas por Sérgio Vieira em sua clara explanação: **"O Caminho do Meio"** (pág. 02 deste Jornal, autor Holtz), o qual atende a um anseio de todo o usuário, transformando a ferramenta em facilidade! Portanto, cabe a nós a responsabilidade de fazer o uso adequado, fazendo com que a Tecnologia venha a agregar valor ao produto "a informação".

Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui ~ 800 colaboradores

- Neste ponto insisto, como já mencionado no Jornal GESITI_FEV_MARC, é que o "Caminho do Meio" passa pelo Planejamento Estratégico e a TI/SI só tem sentido quando alinhados a este – deixando de ser custo (mera ferramenta) , a agregar valor (facilitadora) ao produto/ serviço. Grande Abraço a todos, **Prof.Eng. Marcus Vinicius Branco de Souza**, MSc, Coordenador de TI. www.fkb.br

=====
PARTICIPAÇÃO em 29/03/08 **Carlos Mamede/TCU**, que expõe e **propõe uma nova abordagem mas mantendo o foco:**
=====

Pelo que observei nos lugares onde trabalhei e no meu ambiente de trabalho atual, o relacionamento entre a TI e seus clientes sempre foi marcado por diferentes visões, valores e linguagens, o que muitas vezes implica atritos. **Uma demanda à área de TI normalmente é amorfa, ou seja, o cliente não sabe bem que problema quer resolver, e nem como resolvê-lo.** Espera que a TI, de alguma forma, resolva seu problema, seja lá qual for.

Adicionalmente, geralmente a demanda é atrelada à resolução de um problema específico de uma área da organização, muitas vezes

descolada da cadeia de valor que abrange o problema a ser resolvido. Sem mencionar o freqüente desalinhamento da demanda com objetivos e metas estratégicas.

Como tornar esse relacionamento mais produtivo para todos? Uma providência talvez seja a criação da figura do gestor de solução de TI. Trata-se de um ator fora da área de TI e que formalmente passa a ter a responsabilidade de executar uma série de processos relativos a uma determinada solução de TI. Entre os processos de trabalho a cargo do gestor, pode-se citar:

- identificação e mapeamento do processo de trabalho de negócio, para então se partir para a elaboração de uma solução de TI que apoie esse processo de negócio;
- priorização de demandas de alterações ou de correções na solução;
- definição do nível de serviço da solução de TI, adotando-se aqui a definição ITIL de nível de serviço;
- capacitação de usuários;
- e várias outros processos.

Aí surgem algumas perguntas:

- 1) faz sentido falar em gestor de solução de TI ou deveríamos falar de gestor de processo de negócio?
- 2) quais seriam as competências técnicas e não técnicas de um gestor de solução de TI? Lembrando que trata-se de um ator que trabalha fora da TI.

O que vocês acham dessa abordagem? Carlos Mamede/TCU

=====
PARTICIPAÇÃO em 08/04/08 **pelo Moderador**, que expõe:

=====
Prezado Caros Mamede, uma de suas colocações está respondida na primeira edição do Jornal GESITI_FEV_Mar_08, página 02. Autor: Moderador.

=====
PARTICIPAÇÃO em 29/03/08 **por Douglas Traverzim**, que expõe
=====

Prezados Colegas do Grupo GESITI Sou novo no grupo e quero fazer algumas observações: A área de TI historicamente desempenhou vários "papeis" dentro das organizações, os quais não

cabem aqui uma descrição. Mas um coisa é certa , o "papel desempenhado" foi em função do momento e de como a organização entendia TI naquele ponto de sua historia. **Como nada é estável e as empresas são dinâmicas, existe um processo educacional de "conhecimento tecnológico " que a empresa vai acumulando e TI vai ocupando o "papel" que lhe cabe em função desse amadurecimento o qual varia de organização para organização.** Chamo de conhecimento tecnológico , a educação em TI no sentido de conhecer alternativas e saber usa-las até em função de experiências já vividas e hoje fortemente influenciadas pela nova geração de jovens que saem das universidades "respirando" novas tecnologias. **Costumo dizer que , o "conhecimento e a educação tecnológica interna" refletem a "importância " e a posição que TI ocupa na empresa. Cada empresa tem a TI que merece.** Para as empresas que já atingiram um certo grau de "conhecimento tecnológico" , a área de TI é "parte integrante" do negocio e tem que responder por resultados como as demais. Tem que estar inserida na estratégia e ser determinante na contribuição dos resultados da empresa "através do uso adequado de tecnologias" , e em conjunto com as demais áreas colher os benefícios do impacto integrado das várias iniciativas estratégicas correlatas. Atingir um objetivo ligado a cliente ou na área financeira; ou no lançamento de um novo produto, etc. requer iniciativas complementares em partes distintas da organização como : RH, TI, Marketing, distribuição, etc. . TI assim como as demais "áreas" , não podem e não devem mais desenvolver atividades isoladas como faziam no passado. **Devemos considerar três fatores fundamentais que estão alterando a "visão de mundo centrada na empresa":**

- **Convergência de Tecnologias ,**
- **Convergência das fronteiras dos setores da economia e**
- **Conectividade universal .**

Esses três fatores também estão mudando totalmente a "missão" da área de TI , porém em função do "conhecimento tecnológico " das empresa algumas ainda estão discutindo soluções técnicas como ERP, SCM, CRM, etc. e outras ainda não entenderam seus objetivos . Pior ainda, vem ai o TI verde que promete ser uma revolução maior que a Web. Um grande abraço a todos **Douglas Traverzim** - Gerente de Marketing - CONSIST - Soluções em Software para Gestão de Negócios - Fone : 55-11-5693-7103 - Fax : 55-11-5541-7391 douglas.traverzim@consist.com.br - www.consist.com.br

=====
PARTICIPAÇÃO em 31/03/08 **por Denis Alcides Rezende**, que expõe

Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui ~ 800 colaboradores

=====

Colegas Em todos meus projetos e publicações, eu sempre defendo a idéia de que temos essencialmente 2 grandes habilidades. Gestor da TI, habilidades com gestão de:

- projetos, pessoas e funções organizacionais (que são 6= produção ou serviços, comercial ou marketing, finanças, materiais ou logística, recursos humanos e jurídico-legal).

Não gestores, habilidades:

- técnica, do negócio e humana
- Vide: Livros Denis Alcides Rezende:

<http://www.netpar.com.br/engsoft>

Abraços, **Denis Alcides Rezende, Dr.** <http://www.netpar.com.br/drezende>
(41) 9974.1168 drezende@netpar.com.br Nove D - PUCPR - FAE

=====

PARTICIPAÇÃO em 01/04/08 por **Carlos Alberto Mamede Hernandes**, que expõe:

=====

A partir da mensagem do colega Traverzim, página 04 deste Jornal, gostaria de acrescentar dois pontos:

1) Além das empresas, as áreas de TI muitas vezes não vêm seu possível papel nas empresas. A impressão que me dá é que as áreas de TI, em geral, são muito reativas, ou seja, ficam esperando as demandas para trabalhar.. Como demanda não falta, tudo bem. O problema é que elas têm enorme dificuldade de se alinhar ao negócio, até porque muitas vezes a TI não conhece bem o negócio. Ai, apesar de trabalhar muito, acaba não sendo percebida como grande agregadora de valor, pois faz o que se pede, não necessariamente o que se precisa no âmbito corporativo. **Na escola (cursos de TI) nós somos treinados para ter uma visão de negócio?**

2) A partir da visão exposta no e-mail do Traverzim e neste Jornal, qual deveria ser a melhor descrição da missão da área de TI?

a) Fazer TI ou

b) melhorar os resultados da organização, mediante melhoria de processos de trabalho, com aplicação de conhecimento técnico de TI?

A opção "b" traz uma série de implicações. Uma delas é que se uma área de TI receber muitos investimentos ao longo do tempo (e.g. R\$ 50 milhões em 3 anos) e nenhum indicador de negócio melhorar, então ela não estará cumprindo sua missão. Ou seja, por mais sistemas que faça ou compre, por mais serviços que coloque no ar, por mais computador que compre, não terá cumprido sua missão. Por que? Porque, R\$ 50 milhões depois, o negócio não terá andado para frente. De repente, se tivessem deixado tudo mais ou menos manual, daria na mesma Um abraço, **Carlos Mamede**

=====

PARTICIPAÇÃO em 08/04/08 pelo **Moderador**, que expõe:

=====

"Prezado Carlos Mamede, uma de suas colocações está respondida na primeira edição do Jornal GESITI_FEV_Mar_08, página 02. Autor: Moderador.. **Veja o que foi escrito:** "...Uma das decisões estratégica mais importante que uma empresa pode tomar é: ENTENDER o qual

processo de negócio preciso de melhoria e NÃO decidir como usar computadores para melhor processos de negócios. . . . Portanto, quando se automatiza o processo de negócio que não deveriam ser automatizado, sua organização pode fazer de modo ainda mais ineficiente aquilo que estaria fazendo sem estar automatizado. Como resultado sua empresa se torna vulnerável aos competidores. ...”
abraços, **Balloni/CenPRA**

=====

PARTICIPAÇÃO em 02/04/08 **Sr. Raoni Guerra**, que expõe:

=====

Prezados colegas do GESITI, Fico feliz que minha sugestão tenha levado a uma discussão de bom nível como esta. Balloni, você está de parabéns ao juntar este time. Tentarei abaixo amarrar algumas das contribuições e oferecer também uma resposta `a pergunta que lancei ao grupo. Antes de tudo, acredito que a idéia do "Caminho do Meio" (pág. 02 deste Jornal, autor Holtz) e da “TI sistema sócio-técnico” (pág. 02 deste Jornal, autor Balloni) levantada por Holtz é construtiva, **mas ela não dá indicações do que seria este caminho do meio.** A noção de sistema sócio-técnico é importante pois ela revela claramente aos tomadores de decisões que não é possível falar de TI em organizações sem falar também de pessoas. Mas seja a perspectiva determinista, seja a instrumental (ver pag 01 deste Jornal, autor Raoni), aceitam sem problemas a conceptualização da TI em empresas como também social. **A principal diferença que estou tentando ressaltar é que os deterministas acreditam que a TI que é sempre um agente transformador de um sistema que também inclui o social, enquanto os instrumentistas rejeitam tal idéia.** Então, para um instrumentista, por exemplo, se a introdução da uma nova ferramenta de TI leva ao aumento da produção ele vai acreditar que a tecnologia em si não teve influencia direta, e foi somente a transformação social que levou a tal resultado.

Voltando a pergunta inicial, a TI é determinista ou instrumento, eu acredito que uma possível resposta seja: AMBOS. Economicamente parece que a TI nem sempre traz mudanças em termos de aumento da produtividade – ou seja parece ser um instrumento -, mas socialmente o valor simbólico da TI e' tão forte que ela tem quase sempre um impacto social deixando a entender que sua natureza seja determinista.

Por um lado, uma serie de estudos econômicos apontam que o aumento nos investimentos em TI nas ultimas décadas não levou ao aumento da produção: um fenômeno que veio a ser chamado o Paradoxo de Solow (para uma introdução veja http://en.wikipedia.org/wiki/Productivity_paradox). De forma parecida, vários estudos detalhados da introdução de TI em áreas variadas como o setor hospitalar e a Industria petrolifera mostram claramente que o aumento da eficiência provindo da TI é um mito moderno (ex. Avgerou, 2000; Noir e Walsham, 2007). **Ou seja, em termos quantitativos tudo indica que a TI é um mero instrumento (ou infra-estrutura) que não tem a capacidade de trazer vantagem**

Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui ~ 800 colaboradores

competitiva em todas as circunstâncias.

Por outro lado, como disse, **Oswaldo Ogihara** (pag. 03 deste Jornal): "Na prática, escolha o ERP líder de mercado e a sua empresa de capital aberto terá suas ações valorizadas. Este é um resultado claro de que a tecnologia pode agregar muito valor ao Business." De forma similar, **Carlos Mamede** complementou (paga 03 deste Jornal) com sua experiência pessoal: "Uma demanda à área de TI normalmente é amorfa, ou seja, o cliente não sabe bem que problema quer resolver, e nem como resolvê-lo. Espera que a TI, de alguma forma, resolva seu problema, seja lá qual for." Então como é possível este fenômeno. Por um lado a TI não traz benefícios econômicos claros (em termos de aumento da produtividade), e

por outro as ações das empresas sobem após anunciarem a implementação de um ERP líder de mercado, e estas mesmas empresas buscam no TI a solução mágica para todos os seus problemas!

Uma possível resposta para tal pergunta encontra-se na teoria institucional, que fala sobre como certas idéias se solidificam na sociedade até se tornarem inabaláveis. No capítulo que escrevi com o Prof. Hayes do segundo livro do GESITI editado pelo Prof. Balloni escrevemos:

"A difusão e crescente importância da TI foi seguida por um processo de institucionalização durante o qual o valor, a função e presença da TI em organizações se afirmaram como um padrão aceito e até mesmo esperado em nossa sociedade. Utilizando as palavras da pesquisadora Avgerou, "TI tem capturado as esperanças e medos das pessoas tanto em suas funções profissionais como na suas vidas pessoais [...] as aplicações da TI são inquestionáveis concertos para as organizações contemporâneas" (tradução livre, 2000; 237). Por esse motivo, hoje em dia acredita-se que investimento em informática tem a capacidade de modernizar as organizações, onde "moderno" sempre significa automaticamente "melhor". [...] A informação provida dos sistemas de informação é um símbolo de tomadas de decisões racionais, e como tal, colaboram para legitimar o papel do administrador. [...] A importância dos sistemas de informação vem então da percepção que "informação" é um dos principais requerimentos de uma decisão "racional", já que "a coleta de informação oferece uma garantia ritual da presença de uma atitude correta em relação ao processo de decisão" (tradução livre, Feldman & March, 1981; 178). "

Ou seja, se consideramos o valor simbólico institucionalizado que a TI tem em nossa sociedade então a resposta a pergunta acima é: SIM, a TI é fator transformador determinante em uma empresa independente do aumento quantitativo de produtividade. As empresas (e os investidores, clientes, funcionários) precisam da TI para se sentir modernos, e nisto a introdução da TI sem dúvida tem um impacto social amplo. Neste sentido Barley (1986) aponta que a introdução de novas tecnologias em certas circunstâncias tem a capacidade de gerar profundas mudanças nas empresas ao desafiar relações interpessoais e práticas cristalizadas - mudanças que se bem geridas podem finalmente realizar o potencial da TI que esperamos.

Referências:

Avgerou, C. (2000). IT and organizational change: an institutionalist perspective. *Information Technology & People*, 13(4), 234-262.

Barley, SR. (1986), " Technology as an Occasion for Structuring : Evidence From Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments ", *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.78-108.

Noir, C. e Walsham, G. (2007) "The great legitimizer: ICT as myth and ceremony in the Indian healthcare sector." *Information Technology and People*, 20(4): 313-333

Rajão, R. G. L. e Hayes, N. (2007) Sistema de monitoramento da Amazônia: questão de segurança nacional. In: Balloni, A. J. (Ed.). Por que GESITI? Segurança, Inovação e Sociedade. Campinas, Brazil: Komedi

=====

PARTICIPAÇÃO em 02/04/08 **Sr. Ricardo Yoshikawa**, que expõe:

=====

- Moderador escreve: veja o que escreveu o colega **Ricardo Yoshikawa** sobre o assunto proposto por Carlos Mamede/TCU na página 03 deste Jornal;

Prezado senhor A visão do gestor de TI é sempre (SEMPRE) diferente da visão do cliente que quer suas necessidades atingidas. Quando se fala em cliente, não são os clientes usuários, mas os clientes dos negócios da empresa. Assim, no aspecto externo, na linha de marketing e imagem da empresa, o cliente encontra facilidade de conhecer a empresa e seus produtos pela tecnologia ofertada com o endereço do site e pode registrar seu contato, conhecer produtos, etc. Porém, quando se trata de algumas conseqüências de alguma transação, tudo se complica, pois o canal de comunicação é via código nas telas do vídeo, nada cômodo para quem está ansioso por suas necessidades esclarecidas. Conhecer o caminho da TI disponibilizada é muito burocrático: clique link tal, escolha alternativa, enter, etc. Internamente, os usuários têm de entender o processamento imposto por TI, até parecendo que os usuários trabalham para TI, adaptando-se às necessidades do fluxo programado na máquina. Com a simplificação oferecida por TI, por trás disso, existe a complexidade dos procedimentos para que o sistema funcione. Mesmo na comunicação, percebe-se uma série de termos cibernéticos e "siglados" que a população desconhece. A maioria não consegue ler os códigos tal qual caligrafia dos médicos. Nesse sentido, o gestor de TI precisa compreender que para tornar um mundo melhor, deve simplificar não somente a linguagem da informática como também manter o foco no atendimento às necessidades e não privilegiar a TI como "segredo do negócio" e valorizando-a demais em relação aos outros setores de atendimento às necessidades de qualidade de vida. Os grandes negócios (portanto, visando lucros) envolvem tecnologias de informação, tudo bem, enquanto for consegue atender a maioria, mas a cada inovação, fica claro seu acesso a minoria que tem maior poder aquisitivo. A distância das classes sócio-econômicas aumentam. E também o TI é que tem contribuído para escassear postos de trabalho, com a introdução de sistemas de gestão informatizada, mesmo que ainda tenha boa parcela de pessoas que querem atendimento personalizado. **Ricardo Yoshikawa** consultor independente.

Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui ~ 800 colaboradores

=====
PARTICIPAÇÃO em 08/04/08 Sr. Sérgio Holtz, que expõe:
=====
sua opinião e discussão sobre a **Mudança de Comportamento**
Moderador escreve: este é um novo tema proposto por Holtz e também aberto para as suas considerações.
"Em suma, talvez qualquer mudança de comportamento provocada por líderes, terapeutas ou coaches seja primariamente uma função de sua capacidade de induzir os outros a concentrar sua atenção em idéias específicas, com freqüência e por tempo suficiente."
(HSM Management 60 janeiro-fevereiro 2007, página 54).

Considere algumas premissas, que podem ser válidas para a sua **organização (pessoal e profissional)**:

1. **A mudança é dolorida.** Qualquer mudança é difícil porque provoca sensações de desconforto. As pessoas resistem à mudança, mesmo quando é do seu próprio interesse.
2. **Os esforços de mudança baseados em incentivos e ameaças raramente têm êxito em longo prazo.** O custo de manutenção da chibata é maior do que os resultados que ela oferece, a longo prazo. O policial está preso na mesma algema que o bandido.
3. **A abordagem voltada para a pessoa, na auto-estima, na auto-realização, pode resultar eficaz.** Contudo, raramente há tempo para aplicar esse processo com os funcionários e nenhuma garantia de que produzirá os resultados desejados. Talvez fosse melhor uma consulta ao psicanalista.

Percebemos diferenças significativas quando conversamos com diferentes especialistas: um advogado pensa diferente de um engenheiro, que pensa diferente de um médico, que pensa diferente de uma dona de casa, e assim por diante, de maneira que ninguém vê o mundo da mesma forma. As pessoas são diferentes. Todos são diferentes. A única coisa que realmente somos iguais é que somos diferentes. Dessa forma, só no planeta Terra, existem 6 bilhões de possibilidades de incentivar e de ameaçar e de auto-estimar-se e de auto-realizar-se. Não seria muito produtivo percorrer cada uma dessas possibilidades.

O cérebro humano pode, às vezes, responder como uma criança: diga-lhe o que fazer e ela automaticamente age ao contrário. Em contra partida, quando você resolve um problema por si mesmo... Hum!... Fica gravado um ponto de luz, clareia, ilumina aquela atitude e conduta. Em vez de explicar ou dar soluções, fazer perguntas coerentes e dar apoio para que eles próprios descubram as soluções, pode ser eficaz. Não é difícil se você sabe onde quer chegar. Há bem pouco tempo acreditava-se que as pessoas eram capazes de mudanças significativas em resposta a mudanças ambientais, ou seja, que o homem é produto do meio. Hoje sabemos que o cérebro muda em função do objeto no qual o indivíduo foca a sua atenção. A atenção forma padrões no cérebro, ou seja, o meio é produto do homem.

Uma maneira mais útil para concentrar a atenção, sua e de seus colaboradores, é focar nas atitudes e nas condutas que levam a atingir seus objetivos. Foque nos objetivos.

=====
PARTICIPAÇÃO em 08/04/08 Sr. Heron Domingues, que expõe:
=====
a sua opinião e discussão sobre a **Mudança de Comportamento**, posta por Holtz (pagina 06): Caros. **Este assunto é altamente polêmico.** Tenho muitas críticas aos métodos aplicados pelos consultores à gestão da mudança cultural. Quando falamos de mudança, nesse contexto, estamos falando de mudança de hábito, de deixar de fazer ou agir de determinada maneira e passar a agir de outra. Os métodos lúdicos de tirar a pessoa de seu ambiente e efetuar conscientizações comportamentais não causa mudanças de cultura ou hábito.
Com certeza não é apenas um evento que consegue a ação de mudança, mas um conjunto coordenado de ações de conscientização, premiações e penalidades. Um exemplo que gosto de citar, válido para os mais velhos, como eu, é a mudança cultural que ocorreu com a utilização do cinto de segurança do carro. Houve um grande trabalho de conscientização na mídia, mas a grande maioria das pessoas começaram efetivamente a fazer uso do cinto em função das multas de trânsito. Hoje efetivamente as pessoas se acostumaram e poucos pensam em usar o cinto por causa das multas, mas sim por uma questão de auto-segurança. Definição clara do objetivo e meta da mudança, conscientização das vantagens, premiação, penalidades e acompanhamento do novo comportamento, no ambiente real, são os ingredientes para qualquer mudança. Abraço. **Heron Domingues, M.Sc., PMP Accenture heron.domingues@accenture.com Tel.: 21 8888 3777**

=====
PARTICIPAÇÃO em 13/03/08 Sr. Renato Cruz, que expõe:
=====
um caso interessante para todos: uso de um Sistemas de Informação (SI) muito conhecido: **A Internet e a quebra de paradigma.**
Moderador escreve: Encerramos esta edição de Abril do Jornal GESITI com a apresentação do caso acima. Porém, antes de do caso segue, para variar, *um pouco de chocolate* (a Teoria) . Acredito, e aguardamos feedback no conteúdo, de que esta Teoria venha a somar, para todos, dentro do que temos conversado, mantendo o princípio da Rede GESITI: Utilização de um Sistemas de Informação (SI) para obter vantagem competitiva: questões gerenciais & Transições estratégicas. Na pág. 02 deste Jornal GESITI, o Moderador, dentro do contexto em debate, apresentou alguns pontos sobre as questões sócias técnicas. As poucas linhas a seguir trata do tema Sistemas de Informação Estratégico (SIE) e, trata de uma continuação dos pontos apresentados pelo moderador na pág. 02 deste Jornal. Portanto, as referências lá mencionadas não serão repetidas aqui.

Um Sistema de Informação Estratégicos (SIE): Alguns tipos de SI tem se tornado críticos para a prosperidade e sobrevivência das organizações. Tais sistemas, os quais são ferramentas importantes para que se esteja na frentes dos competidores, são conhecidos como SIE, ou seja, SÃO SISTEMAS DE COMPUTADORES EM QUALQUER NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO QUE MUDAM OS OBJETIVOS, AS OPERAÇÕES, PRODUTOS, SERVIÇOS OU RELACIONAMENTOS COM O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO PARA AJUDÁ-LAS A GANHAR VANTAGEM COMPETITIVA: o case mostrará isso. NOTEM



CenPRA
Tecnologia da Informação

Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui ~ 800 colaboradores

que nem todos os sistemas de informação estratégicos (SIE) geram lucro. Eles podem ser caros e arriscados de serem construídos e, além disso, muitos SIE são facilmente copiados por outras empresas de modo que a vantagem estratégica nem sempre é sustentável.

Portanto, implementar SIE freqüentemente requer mudanças organizacionais bem como a transição de um nível sócio técnico para outro: organização e tecnologia devem ser mutuamente ajustadas até que uma melhor compatibilidade seja alcançada... Tais mudanças, estratégicas, são denominadas **de TRANSIÇÕES ESTRATÉGICAS:**

Movimento de um nível sócio-técnico para um outro;

Freqüentemente são necessárias quando se adota sistemas estratégicos que exigem mudanças nos elementos social e técnicos da organização (o case a seguir). **A Internet e a quebra de Paradigma**

Vamos agora ao Case apresentado pelo Sr. Renato Cruz: "O Google e as Eleições". O Google quer participar das campanhas eleitorais do Brasil, como faz nos Estados Unidos e na Europa. O director-geral da empresa no País fala, em entrevista a este blog, sobre a convergência das três telas (computador, celular e televisão), sobre as mudanças para este ano e sobre os trabalhos da equipe de pesquisa desenvolvimento de Belo Horizonte". Confira aqui a gravação, datada de 11.03.08: <http://blog.estadao.com.br/blog/cruz/?cat=489>

=====

PRÓXIMA EDIÇÃO: Maio/2008 – Participem:

bom para sua empresa, bom para você e bom para todos.

Mensagens para: GESITI@cenpra.gov.br ou GESITIs-owner@yahoogrupos.com.br

Leiam os Jornais GESITI(<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITIs/files/>) e, **qualquer ponto que queiram abordar/discutir**, façam a respectiva referência (Nr. do Jornal, autor e pagina), e coloquem seus pensamentos, opiniões ou insights. **Participem: bom para sua empresa, bom para você e bom para o Brasil !**