

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

BRUNO MEDEIROS LIMA

ITIL E INTRANET:

Serviços em Tecnologia da Informação e a Comunicação Interna nas Empresas

São Paulo

2013

BRUNO MEDEIROS LIMA

ITIL E INTRANET: Serviços em tecnologia da informação e a comunicação interna nas
empresas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu da Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em T.I.: Análise de Sistemas.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Kassya Christina Rigolon de Andrade

São Paulo

2013

À minha esposa que me apoia sempre; a meus
avôs Yolanda e Nuno, meus exemplos de vida;
A minha mãe, pois sem ela não seria possível
chegar até a pós graduação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar sabedoria e saúde, sendo a rocha onde construí a minha morada.

À Prof^a. Ms. Kassya Christina Rigolon de Andrade, minha profunda gratidão, por ter sido uma orientadora dedicada e paciente, me guiando nesta empreitada.

À Priscila Batista Barbosa, por ser uma companheira interessada, que nunca me deixou esmorecer, sempre me apoiando e incentivando.

À Ana Cristina Luz Lacerda, mãe, amiga, educadora, pelo amor incondicional, sempre me fazendo seguir em frente.

À Lilian Branco Dezanetti Mendes, por ser uma amiga prestativa e pela grande ajuda com o resumo em língua estrangeira.

A todos os professores da Pós Graduação em Tecnologia da Informação: Análise de Sistemas, pela inestimável contribuição.

A todos aqueles que me incentivaram nesta jornada.

Informação é a diferença que faz
diferença (Gregory Baterson)

RESUMO

O presente trabalho aborda a comunicação empresarial entre a alta direção e seus colaboradores, utilizando a Intranet como meio, portanto conceitua governança corporativa, os conceitos estão relacionados visto que a governança corporativa sugere a adoção de boas práticas de gestão para garantir o retorno do investimento e a divulgação de processos metodológicos na Intranet corporativa é um fator crítico de sucesso para implantar a metodologia abordada, o trabalho avalia as tendências de mercado para utilização de metodologias, que são a base de um planejamento estratégico de tecnologia da informação. Conclui que uma mudança cultural, comportamental é fundamental para a adoção de metodologias e que a alta direção deve estar envolvida profundamente na implantação e administração pós implantação garantindo assim o retorno do investimento. A metodologia apresentada neste trabalho foi o ITIL v3 especificamente explorando os processos de gerenciamento do portfólio de serviços, gerenciamento do conhecimento, gerenciamento de incidentes e os sete passos para melhoria continuada.

Palavras-chave: ITIL, Intranet, GSTI, Comunicação Empresarial.

ABSTRACT

This job addresses the business communication between top management and employees, using the Intranet as a communication meaning, therefore it defines corporate governance, the concepts are related because the corporate governance suggests the adoption of good management practices to ensure the return on investment and disclosure of methodological processes for corporate Intranet is a critical success factor for implementing the methodology discussed, the job assesses market trends to use methodologies that are the basis of a strategic plan for information technology. It concludes that a cultural change, behavioral is fundamental to the adoption of methodologies and that senior management must be deeply involved in the deployment and post-deployment management ensuring return on investment. The methodology presented in this job was specifically exploring the ITIL v3 processes of portfolio management services, knowledge management, incident management and the seven steps for continuous improvement.

Keywords: ITIL, Intranet, GSTI, Business Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	INTRANET COM CONEXÃO A INTERNET	14
FIGURA 2	PORTFOLIO DE SERVIÇO.....	37
FIGURA 3	GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO	39
FIGURA 4	ORGANOGRAMA DO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES	40
FIGURA 5	SETE PASSOS PARA MELHORIA CONTINUADA.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS

ANS	Acordo de Nível de Serviço
BSI	British Standards Institute
CAPEX	Capital Expenditure
CCTA	Central Computer and Telecommunication Agency
DICS	Dados para Informação para Conhecimento para Sabedoria
GITM	Government Information Technology Infrastructure Method
GSTI	Gestão de Serviços de Tecnologia da Informação
ISP	Internet Server Provider
ITIL	Information Technology Information Library
itSMF	information technology Service Management Forum
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OGC	Office of Government Commerce
OPEX	Operational Expenditure
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Ciclo de Deming)
PID	Principais Indicadores de Desempenho
SaaS	Software as a Service
SGC	Sistema de Gerenciamento de Configuração
SLA	Service Level Agreement
SLR	Service Level Report
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TI	Tecnologia da Informação
WWW	World Wide Web

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 Objetivo geral	8
1.1.2 Objetivos específicos	8
1.2 JUSTIFICATIVA	9
1.3 METODOLOGIA.....	9
1.4 PRESSUPOSTO TEÓRICO	10
1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	12
2 INTRANET	13
2.1 INTRANET E A SUA FUNÇÃO NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	17
3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	21
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
5 PADRÃO ITIL E COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS.....	32
5.1 PROCESSOS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA	36
5.1.1 Gerenciamento do Portfólio de Serviços	37
5.1.2 Gerenciamento do Conhecimento	38
5.1.3 Gerenciamento de Incidentes	40
5.1.4 Os Sete Passos para a Melhoria Continuada	41
6 CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão utilizando cada vez mais os Serviços de Tecnologia da Informação para suportarem atividades estratégicas e operacionais, segundo Freitas (2010), partindo desta afirmação, abordaremos neste trabalho alguns pontos, que são relevantes a utilização e implantação da metodologia ITIL (*IT Information Library*, ou "biblioteca da infra-estrutura das tecnologias da informação), fazendo um paralelo com a utilização da Intranet corporativa e o quanto é importante a comunicação interna na empresa, como fator crítico de sucesso para implementar o padrão mundialmente utilizado ITIL v3.

1.1 OBJETIVOS

Analisar o papel da Intranet na comunicação interna de empresas e qual a sua relação com a adoção das melhores práticas no serviço de tecnologia da informação, abordar temas como Intranet, governança corporativa, metodologia ITIL e plano estratégico da empresa e do departamento de tecnologia da informação.

1.1.1 Objetivo geral

Efetuar uma paralelo entre a utilização de Intranets como fator crítico de sucesso para adoção da metodologia ITIL. identificando processos desta metodologia que serão divulgado para toda a empresa, enfatizando o quão importante é a adoção destas melhores práticas pelos funcionários e evidenciando o desejo da alta direção na implementação destas práticas.

1.1.2 Objetivos específicos

Estudar os processos do método ITIL que devem ser divulgados para os colaboradores e propor maior interatividade.

Verificar a hipótese da utilização eficaz da Intranet pelo departamento de tecnologia da informação das empresas.

Examinar as características das empresas que utilizam o método ITIL e seus benefícios para o negócio da empresa, avaliar a convergência com o plano estratégico de negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

Entendo que a pesquisa deste tema, será de grande valia para o desenvolvimento profissional dos envolvidos neste trabalho de conclusão, bem como para a sociedade, pois a apresentação deste trabalho consegue unir a vivência no âmbito profissional com o conhecimento científico e acadêmico, na comunidade empresarial há algum tempo, investe-se na comunicação interna (Intranet) e na utilização de boas práticas no gerenciamento de serviços em tecnologia da informação, por se tratar de uma padrão mundialmente adotado, utilizaremos este como base para esta pesquisa o método ITIL versão 3 e alguns fundamentos da matéria de Gestão de Serviços em TI.

1.3 METODOLOGIA

Conforme BRYMAN (1989) há duas abordagens para a pesquisa bibliográfica: a qualitativa e a quantitativa. A quantitativa toma como base as considerações prévias sobre o assunto abordado, enquanto que a qualitativa busca o que é importante para os agentes que atuam no universo pesquisado.

A estratégia de coleta de dados numa abordagem qualitativa propõe estudar um determinado fenômeno no seu contexto natural, que nos remete a possibilidade da aplicação mais efetiva com concordância ao tempo necessário e estipulado para a criação da monografia. O fato de se levar em conta mais explicitamente os valores e os demais atributos do pesquisador requer, por parte da pesquisa qualitativa, maior detalhamento dos pressupostos teóricos subjacentes, bem como do contexto da pesquisa.

Para o desenvolvimento da monografia em questão torna-se necessário o conhecimento da importância do papel da tecnologia de informação nos processos desenvolvidos pelas organizações, sendo assim a pesquisa deve adotar uma abordagem qualitativa. Os principais autores e livros desta monografia são FREITAS, MAGALHÃES, KOTLER e OGC.

1.4 PRESSUPOSTO TEÓRICO

Sobre o objetivo geral proposto para a pesquisa, que é analisar o papel da Intranet na comunicação interna das empresas e qual a sua relação com a implementação das melhores práticas no serviço de tecnologia da informação, neste cenário vamos dividir o tema e explicar o que é a Intranet, sua história, quais são as melhores práticas de serviços em tecnologia da informação disponíveis no mercado, definiremos a melhor prática para a abordagem em nosso trabalho. Faremos um paralelo entre os temas, exemplificaremos algumas informações relevantes ao plano estratégico, que devem ser divulgados e em quais meios de divulgação, vamos conceituar o que são os serviços de tecnologia da informação, o que é a tecnologia da informação, pretendemos demonstrar como a empresa conseguirá um aumento na lucratividade utilizando boas práticas no serviço de tecnologia da informação e outros benefícios esperados da ITIL são agrupados, segundo sua própria biblioteca, em quatro categorias, Cada grupo contém diversos fatores benéficos e, claro, dependem de atitudes necessárias para chegar ao benéfico, os grupos de benefícios são: benefícios para o negócio, benefício para a inovação, benefícios financeiros, benefício para os funcionários, pretendemos demonstrar todos os benefícios de cada grupo.

Como a agilidade na resolução de incidentes, aumento na resolução efetiva de problemas que é a busca de sua causa raiz, melhoria contínua nos processos, transição de reativo para pró-ativo, melhor alinhamento de TI com o negócio, requisições de clientes são resolvidas mais rapidamente, redução no número de incidentes, melhor gerenciamento do conhecimento, redução da dependência sobre as pessoas chaves, melhoria no gerenciamento de nível de serviço e carga de trabalho, riscos na infra-estrutura e dependências são facilmente identificáveis, redução na indisponibilidade dos serviços vitais para o negócio, redução no número de mudanças com falhas ou não autorizadas,

Sobre os objetivos específicos onde vamos estudar os processos do método ITIL (*IT Information Library*, ou "biblioteca da infra-estrutura das tecnologias da informação) que devem ser divulgados para os colaboradores e propor maior interatividade, precisamos de um meio eficaz para divulgação dos trabalhos realizados no departamento de tecnologia e do restante da empresa, pretendemos mostrar que a implementação do método ITIL e a divulgação de seus resultados para todos os colaboradores é fundamental, para se implantar uma metodologia, podemos encarar como se fosse um projeto, com início, meio e fim, este projeto deve ser delimitado e divulgado para que todos os colaboradores saibam o quanto é importante para a empresa e quais são seus benefícios.

Verificar a hipótese de utilização eficaz da Intranet pelo departamento de tecnologia da informação das empresas, neste objetivo pretendemos entender o mecanismo da Intranet e seu uso atual nas empresas, com isso pretendemos fazer um panorama dentro do grupo de empresas que serão estudadas, este estudo em suas diversas unidades, buscando identificar se os serviços de tecnologia da informação e que todas as empresas do grupo tenham uma Intranet eficiente agilizando o trabalho diário de seus colaboradores, e fornecendo informações importantes, sendo um meio de comunicação eficiente entre a alta direção e o restante da empresa, fornecendo subsídios para que todos tenham acesso ao conhecimento das metas, objetivos, visão, missão, valores da empresa e organizando e centralizando as informações disponíveis.

Examinar as características das empresas que utilizam o método ITIL e seus benefícios para o negócio da empresa, avaliar a convergência com o plano estratégico de negócio, pretendemos demonstrar o quanto é importante esta ciência da alta gerência e o conhecimento dos reais objetivos e benefícios, e esteja apoiando o projeto de implementação do método ITIL na empresa, com a intenção de dar sustentação ao plano estratégico de negócio.

Buscando assim seu plano estratégico com maior agilidade e segurança sendo apoiado pelo plano estratégico de tecnologia da informação.

1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Este trabalho esta dividido em seis capítulos:

- Sendo o primeiro capítulo a introdução, apresentando os objetivos, justificativa do trabalho, a metodologia adotada, o pressuposto teórico e por fim a estrutura da monografia;
- O segundo capítulo conceitua e define a Intranet, exemplificando a sua importante função na padronização e divulgação de informações corporativas;
- O terceiro capítulo define governança corporativa e apresenta sua origem no mercado financeiro;
- O quarto conceitua o planejamento estratégico, apresentando a problemática que deu origem ao planejamento estratégico da empresa e sua relação com o plano estratégico de tecnologia da informação;
- O quinto capítulo conceitua o padrão ITIL V3 e selecionando os processos da metodologia que tem o como fator crítico de sucesso para sua implantação a divulgação padronizada para toda a empresa;
- O sexto capítulo a conclusão, afirma que uma mudança cultural, comportamental é fundamental para a adoção de metodologias e que a alta direção deve estar envolvida profundamente na implantação e administração.

2 INTRANET

Boghi & Shitsuka (2005) declaram que uma Intranet é uma rede restrita de computadores que segue os mesmos padrões de comunicação e dados da Internet.

Uma Intranet é uma rede utilizada no ambiente interno das empresas com transmissão de dados e comunicação dentro dos padrões da *World Wide Web* (WWW), ¹o que possibilita oferecer uma comunicação em rede dentro das corporações, onde dados são transmitidos entre os diversos setores e distintos usuários.

Tipton, & Krause (2006, p. 2111) reforçam esse conceito afirmando:

Extranet permite um fluxo seletivo de informações entre os parceiros comerciais e clientes, com ênfase no controle de acesso granular e autenticação forte.

Segundo Martin (1999) a Intranet nada mais é do que o relacionamento entre funcionários, e essencialmente são internets distribuídas por uma empresa ou organização para uso exclusivamente interno. Os funcionários recebem uma senha e seu acesso e sua comunicação dentro da organização são geridos por trás de uma “*fire wall*”², uma tecnologia cuja finalidade é manter estranhos do lado de fora. Tipicamente, uma empresa usa sua Intranet para reduzir o custo de distribuição da informação.

¹ A World Wide Web (que em português significa, "Rede de alcance mundial"; também conhecida como Web e WWW) é um sistema de documentos em hipermídia que são interligados e executados na Internet.

² Uma firewall (em português: Parede de fogo) é um dispositivo de uma rede de computadores que tem por objetivo aplicar uma política de segurança a um determinado ponto da rede.

Sousa (2002) reforça esse conceito, concebendo uma Intranet como uma web interna de uma instituição, ou seja, uma rede privada. Trata-se de uma rede que conecta um grupo de usuários de um mesmo local. A figura 1 ilustra um sistema de Intranet onde existe um servidor Firewall que separa a rede local da internet, um servidor ISP que é acessado pela internet e um acesso via internet entre as filiais:

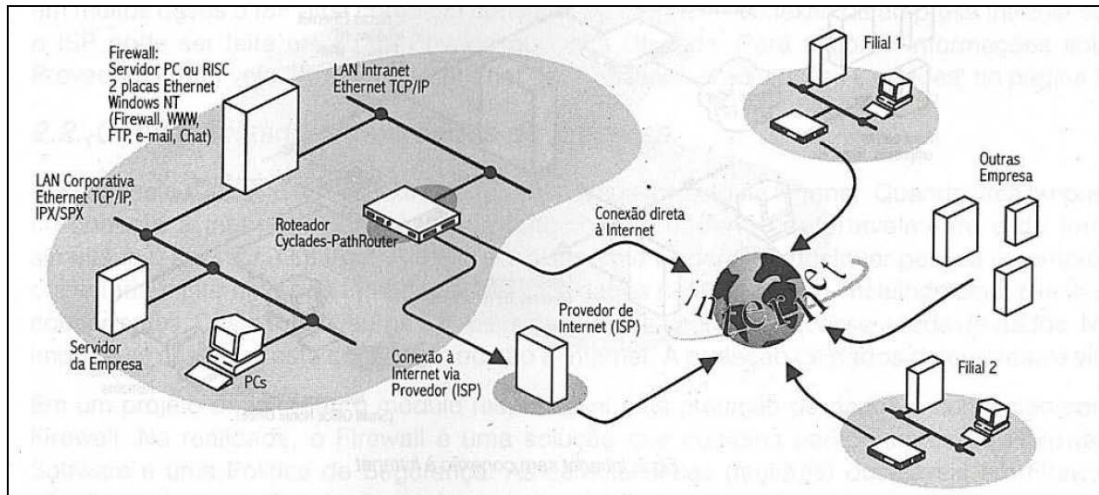


Figura 1: Intranet com conexão à Internet
 Fonte: Cyclades Corporation (1997, p.21)

O'Brien (2003, p.G-14) caracteriza a Intranet como:

Uma rede de tipo Internet dentro de uma organização. (...) Software de navegação na Web que fornece acesso fácil aos sites internos estabelecidos por unidades de negócios, equipes de indivíduos e outros recursos e aplicações na rede.

Para Laudon, & Laudon (2006, p.20), os sistemas de Intranet substituem, progressivamente, os procedimentos manuais em ações automatizadas de trabalho, reduzindo os custos de operações, ao organizar melhor o fluxo de trabalho e os conteúdos corporativos em ambientes digitais, além de dispensar as rotinas manuais e de papel envolvidas na execução de projetos. “O melhor gerenciamento do fluxo de trabalho permitiu que muitas empresas reduzissem uma parcela significativa de seus custos”.

Na visão de Sousa (2002), a Intranet automatiza os processos entre departamentos de uma empresa, ocasionando uma grande economia de papel e tempo, o que faz o retorno do investimento de uma Intranet ser muito rápido. Uma economia que pode ser obtida é a

implantação de formulários eletrônicos, nos quais os papéis preenchidos e enviados manualmente passam a ser preenchidos e encaminhados por meio de sistemas específicos de software instalados na rede utilizada pelos usuários.

Sousa (2002, p.453) afirma:

As Intranets eliminam burocracia e agilizam processos. (...) O retorno do investimento em uma Intranet é rápido, em economia de tempo, diminuição do papel desnecessário, acesso mais rápido e amigável das informações da empresa e 35 na redução, praticamente a zero, dos erros ocorridos no fluxo de documentos.

Rodrigues (2000) sugere que os departamentos responsáveis pela implantação do sistema de Intranet compartilhem com seus colegas de trabalho desenhos e plantas, arquivos de dados de aplicativos e relatórios técnicos, incluindo a opinião dos interessados no projeto. Para Rodrigues (2000), independentemente do modelo administrativo escolhido para a gestão do projeto, é importante facilitar a contribuição dos usuários, e mantê-los envolvidos após a implantação da ferramenta.

Em suma, os pesquisadores Ulbricht (2006) e Preece, Rogers, Sharp (2002) apontam que a criação de um bom projeto digital, neste caso a Intranet, depende do desenvolvimento de mecanismos hipermediáticos alinhados com o levantamento de informações feitas pelo profissional designer sobre as necessidades dos usuários, na questão de se estabelecer a prática e ações de um projeto. Isso é feito a partir da pesquisa de elementos e dados relacionados ao público que irá utilizar a ferramenta considerando fatores culturais, formais, funcionais, metodológicos e simbólicos associados aos princípios e características da hipermídia, fornecendo através deste relacionamento suportes interativos a múltiplos indivíduos que estejam utilizando juntos sistemas computacionais. Neste sentido, é válido considerar a utilização dos campos da hipermídia e interatividade para o melhor desempenho de usabilidade entre os usuários de uma instituição e a Intranet.

De uma maneira simplista Martin (1999) define que a Intranet é a utilização da tecnologia da internet dentro de uma organização. Os benefícios imediatos são facilmente enumeráveis:

- Comunicação mundial e a padronização proporcionada pela tecnologia da Internet permite que qualquer indivíduo da indústria de alimentos possa ter acesso a informações internas e externas, podendo interagir com qualquer outro indivíduo;
- Tecnologia Aberta: É a tecnologia que está livremente e disponível a qualquer um podendo obter a documentação necessária para desenvolver produtos aplicativos;
- Desempenho o tratamento, a distribuição e o armazenamento eletrônicos da informação não têm rival em termos de eficiência e velocidade. Mais que isso, tecnologias emergentes permitem que essa informação esteja em diferentes formatos como vídeo e áudio, aumentando substancialmente a velocidade e a facilidade com que ela pode ser absorvida pelos seres humanos;
- Confiabilidade a tecnologia da Internet é confiável e robusta, tendo sido aprovada nos testes de utilização do dia-a-dia;
- Baixo custo comparando-se a tecnologia Internet com outras tecnologias proprietárias de rede, percebe-se que seu custo é surpreendentemente baixo. Na verdade, utilizando-se software de domínio público, pode-se implementar toda a “*Intranetização*” de uma empresa. É importante observar que o hardware necessário normalmente está disponível nas organizações, tornando em alguns casos o custo de implantação próximo de zero;
- Segurança um dos aspectos mais questionados da tecnologia Internet é quanto à segurança de informações sigilosas. Pode-se afirmar que os meios eletrônicos permitem o mais alto grau de sigilo das informações caso os cuidados necessários sejam tomados. O desenvolvimento das técnicas de criptografia e a facilidade de sua utilização amparam essa afirmação.

Fácil utilização a interface padrão proporcionada pelos Browsers WWW é de fácil utilização e está se tornando conhecida pelas pessoas do planeta;

Economia avanço significativo para abolir a forma escrita como principal meio de armazenamento e transmissão da informação. Relatos têm mostrado que o custo da implantação de Intranets é amortizado em poucos meses pela economia proporcionada em relação aos meios tradicionais de tratamento da informação;

Garantia de desenvolvimento a Internet constitui o maior laboratório do planeta, onde novas tecnologias e sistemas são constantemente desenvolvidos e testados por milhões de usuários.

Como exemplo da eficiência desse modelo, a qualidade do software de domínio público produzido nesse contexto tem surpreendido os mais céticos.

2.1 Intranet e a sua função na comunicação empresarial

Para Terra e Gordon (2002), os sistemas de Intranet estão com uma agilidade gigantesca, tornando-se um mecanismo essencial de vantagem competitiva entre as empresas.

Terra e Gordon (2002, p.25) apontam a importância dos sistemas de Intranet para as empresas nos dias atuais:

Num passado não muito distante a competitividade de uma empresa era menos dependente do recurso conhecimento. Sua localização física e acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e capital financeiro eram uma preocupação relativamente bem maior (em termos de vantagem competitiva) do que a gestão explícita de ativos intangíveis ou do conhecimento. Agora, no entanto, há poucas dúvidas de que para apoiar e manter o crescimento, a alta administração deve desempenhar um visível papel de liderança na gestão dos ativos intelectuais. Portais de Conhecimento (*Intranets*), realmente dependem de forte apoio da alta administração.

Terra e Gordon (2002), assim como Dias (2003), classificam a Intranet como um portal corporativo, e quando aplicada com um foco em gestão de conhecimento na empresa, pode causar uma mudança positiva no comportamento dos colaboradores, além de melhorar o desempenho organizacional e funcional de uma instituição. Terra e Gordon (2002, p.12) afirmam:

Acima de tudo, é importante ressaltar que, diferentemente de muitos outros investimentos em tecnologia da informação, a implementação dos portais corporativos está sendo executada basicamente para atender às necessidades dos

funcionários, das comunidades, e até mesmo da extensa rede que vai além das paredes das organizações.

O'Brien (2003) reforça que a utilização de um sistema de Intranet torna-se vantajosa para empresa, porque acelera o processo de trabalho dos departamentos, disponibiliza informações mais seletivas e evita a navegação excessiva de seus usuários pelos websites³ da Internet e da empresa. Isso faz com que eles recebam e encontrem informações e serviços que necessitam, melhorando, assim, a produtividade da mão-de-obra.

Na visão de Lins (2009), a Intranet é uma realidade presente na gestão de negócios de muitas corporações e, por se tratar de investimento tecnológico, exige análise da relação custo versus benefício" na tomada de uma decisão para sua implantação. Mas o planejamento de uma Intranet não é uma tarefa simples, tornando-se algumas vezes um projeto mais árduo do que a construção de um portal para o público externo.

Para Sousa (2000), durante a elaboração de um sistema de Intranet é importante criar um projeto com cronograma, alocação de tarefas e orçamentos, elaborar uma documentação de todos os processos a serem colocados na Intranet, dar treinamento aos usuários, montar uma equipe de suporte e efetuar uma divulgação massiva na empresa, tendo, obrigatoriamente, o comprometimento e a ajuda da direção da empresa.

Para Martin (1999) antes de publicarmos um texto na Intranet devemos conhecer o público alvo, com isso devemos avaliar alguns pontos antes da efetiva veiculação da informação aos colaboradores:

- Saber falar a língua da empresa, ou seja, os termos exatos que circulam pela empresa;
- Consultar o *house-organs*⁴ (veículo interno);
- Observar a forma como ela se autodenomina (corporação, empresa, companhia), Se utilizam termos como equipe, profissionais, funcionários, entre outros, aproveite para

³ Um website ou site (sítio eletrônico (português brasileiro)) é um conjunto de páginas web, isto é, de hipertextos acessíveis geralmente pelo protocolo HTTP na Internet.

⁴ De acordo com a conceituação de inúmeros autores, entre eles Wilson Bueno, Gaudêncio Torquato, Paulo Nassar, M. Kunsch, Saul Bekin, Amauri Marchese, a comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da comunicação, permitindo seu pleno funcionamento.

fazer pesquisas internas, aprenda a falar várias línguas (cada área da empresa possui um dialeto particular).

Segundo uma pesquisa realizada pela Accenture (2007) gerentes gastam em média mais de duas horas por dia procurando informações. Cinquenta e sete por cento dos participantes disseram que recorrer a muitas fontes para compilar informações é um aspecto difícil para gerenciar informações. Mais de cinquenta por cento das informações que os gerentes obtêm não têm valor para eles. Quarenta e dois por cento usaram uma informação errada pelo menos uma vez por semana. Cinquenta por cento disseram que menos da metade das informações recebidas são aproveitáveis.

Segundo Terra e Gordon (2002) os portais corporativos têm um papel fundamental na otimização do tempo e na eficiência dos colaboradores:

- Custos físicos - Refletem a redução de custos de bens tangíveis: Diminuição de impressões, redução de circulação de materiais, taxa de envio;
- Produtividade - Pode haver ganho de produtividade devido a processos automatizados, agilidade no encontro de informações;
- Comunicação - A Intranet pode promover maior integração entre pessoas e departamentos, redução das barreiras geográficas ao possibilitar a formação de grupos interdisciplinares, promover redução de custos de viagem ou de telefonia se tiver recursos de colaboração;
- Competitividade - A empresa ganha ao melhorar o acesso sobre informações, dados competitivos, compartilhar objetivos, incentivar a inovação e permitir um fluxo livre de ideias;
- Redução ou eliminação de erros em processos - A empresa pode acabar com problemas gerados por processos manuais, ganha controle do seu estágio, além de informações gerenciais;
- Recursos Humanos - A área de recursos humanos pode se beneficiar através do aumento das taxas de retenção de funcionários, ampliação da satisfação dos colaboradores, redução da perda de conhecimento, redução de custos de

treinamentos, no caso de ações de *e-learning*⁵, infraestrutura redução de custos de operação por haver compartilhamento da infraestrutura, em relação aos sistemas tradicionais, tem mais facilidade de uso, sem necessidade de treinamentos.

A Intranet é um mecanismo que acelera a obtenção de informação pelos colaboradores e gestores, tornando assim a empresa mais competitiva e ágil, conseguindo assim aumentar sua rentabilidade e proporcionando uma transparência em seus processos, portanto falaremos sobre governança corporativa no próximo capítulo.

⁵ O e-learning, ou ensino eletrônico, corresponde a um modelo de ensino não presencial suportado por tecnologia.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Freitas (2010) a definição de Governança Corporativa foi originada no mercado financeiro mundial com o intuito de priorizar a transparência na gestão empresarial em relação ao aumento da rentabilidade e redução de riscos para os investidores da empresa, garantindo o retorno de seus investimentos através da adoção de códigos de boas práticas de gestão. Boas práticas de gestão incluem esforços empresariais no sentido de minimizar o problema de conflito de interesses entre gestores e proprietários das empresas e definir papéis e responsabilidades para os atores no cenário de gestão corporativa.

O conceito de governança corporativa vincula-se aos princípios que regem as decisões da empresa, podendo ser definida como o sistema mediante o qual as empresas são dirigidas e controladas, sendo o conselho de administração essencial no contexto de qualquer sistema que prime por uma boa governança. Pode-se perceber o papel de destaque do conselho de administração na governança corporativa quando, dentre as etapas relacionadas ao processo decisório da gestão (iniciação, ratificação, implementação e monitoramento), a ratificação das informações relevantes e o monitoramento da alta gestão, consideradas decisões de controle, são da competência exclusiva do conselho de administração. As etapas de iniciação e de implementação pertencem às decisões de gestão (diretoria executiva) e tal separação é necessária para garantir que determinada decisão não seja exercida por um agente que atue, ao mesmo tempo, como gestor e controlador (FAMA; JENSEN, 1983). Nas companhias que possuem propriedade e controle separados, as decisões de controle são transferidas a outros agentes (conselho de administração), o que, de certa forma, garante a sobrevivência eficaz da corporação.

Ainda segundo Freitas (2010) o objetivo da governança é criar mecanismos eficientes de gestão, monitoramento e controle para garantir que as decisões dos executivos e os processos empresariais estejam alinhados com os interesses dos proprietários e/ou acionistas. Sendo assim, a boa Governança Corporativa proporciona aos proprietários das empresas a gestão estratégica, efetiva monitoração da direção executiva e transparência na prestação de contas entre acionistas, conselho de administração, diretorias, auditorias independentes, conselho fiscal e governo. O movimento de Governança Corporativa ganhou força nos

últimos dez anos e foi impulsionado por escândalos financeiros envolvendo grandes empresas multinacionais e grandes auditorias contábeis nos Estados Unidos e Europa. Um dos exemplos mais marcantes da adoção de Governança Corporativa foi a promulgação da lei norte-americana de autoria do senador Paul Sarbanes e do deputado Michael Oxley, denominada lei de "Proteção aos Investidores e Reforma dos Relatórios Financeiros" ou "Ato de Responsabilidade Corporativo e de Auditoria".

Freitas (2010) avalia o movimento de Governança Corporativa Brasileiro devido à necessidade de atrair capital e fontes de investimentos externos para as empresas brasileiras, evento este que foi acelerado pelo processo de globalização e privatizações no país. Os riscos de investimentos passaram então a ser medidos também pelo grau de conformidade da empresa com alguma prática de Governança Corporativa adotada pelo mercado. A adoção de boas práticas garante a transparência nos processos de gestão empresarial, integridade e confiabilidade das informações financeiras e o grau de alinhamento entre os objetivos dos investidores, plano estratégico e práticas operacionais, definindo responsabilidades claras e atendimento de objetivos de controle.

Como exemplos de recomendações de boas práticas de Governança Corporativa no Brasil, o Banco Central do Brasil criou a Norma 3.380 em junho de 2006, onde prevê a implementação de estrutura de risco operacional para instituições financeiras no Brasil. A Comissão de Valores Mobiliários publicou a Cartilha de Governança Corporativa e a Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) implantou, em dezembro de 2000, os níveis diferenciados de Governança Corporativa chamados "Nível 1", "Nível 2" e "Novo Mercado".

A adesão das empresas aos níveis depende do grau de compromisso assumido com a Bovespa e é formalizada por meio de um contrato assinado. A adoção de boas práticas de Governança Corporativa aumenta a confiança e a disposição dos investidores em adquirirem as ações de empresas com Governança e aumenta o valor de oferta das ações.

A existência de conflitos entre gestores e proprietários fez surgir a adoção de práticas de governança corporativa, as quais vêm contribuindo para o desenvolvimento do mercado de capitais. Seus princípios norteadores – como equidade, transparência, ética, dever de prestar contas e obediências às leis – buscam harmonizar as diferenças entre acionistas majoritários e

minoritários, diretores e os membros do conselho de administração. A partir dos conceitos de governança corporativa, pode-se obter um conjunto de atributos de forma a estabelecer o grau de governança que a empresa deseja seguir.

Conforme a Comissão de Valores Mobiliários (2007), governança corporativa representa o conjunto de práticas que têm por finalidade proteger as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores. Com o intuito de dirimir a manipulação de resultados, o privilégio nas informações e os conflitos de interesses, a adoção das práticas de governança traz maior segurança ao investidor. As práticas da boa governança encontram-se dispostas nos Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa que disciplinam as normas e diretrizes, com vistas a dirimir os problemas oriundos da separação entre a propriedade e o controle. O código brasileiro apresenta como linhas mestras a transparência (*disclosure*), a prestação de contas, (*accountability*), a equidade e a responsabilidade corporativa.

A Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) é considerada outro órgão disciplinador que busca ditar os princípios essenciais que contribuem para uma boa governança, para a proteção aos direitos dos acionistas, o tratamento isonômico, a posição dos *stakeholders* a respeito do acesso às informações relevantes, evidenciação e transparência, e prestação de contas. Dessa forma, a governança corporativa concede direitos e garantias aos investidores, com vistas a reduzir a assimetria de informação entre estes, os administradores, os *shareholders* e os *stakeholders*. Os acionistas com maiores informações sobre as empresas estariam mais dispostos a investir, causando um nível maior de confiança por parte dos esmos e aumentando a demanda por títulos das empresas presentes nos níveis de governança (MARTINS; SILVA; NARDI, 2006).

Ponto a destacar nos estudos de governança e que atraiu o interesse da Europa oriental e ocidental, da Ásia e da América Latina, refere-se à proteção dos direitos do investidor externo (acionista e credor), que objetivou a reforma da governança corporativa, cujas discussões iniciaram com a crise financeira asiática (1997-1998). Os benefícios de tal reforma deveriam expandir os mercados financeiros, facilitar o financiamento externo de firmas novas, afastar a posse concentrada, melhorar a eficiência da alocação do investimento e facilitar a reestruturação privada de reivindicações financeiras (LA PORTA et al., 2000).

Contudo, na maioria dos países, a reforma no sentido de proteger o investidor requer mudanças radicais no sistema legal, e os governos relutam em introduzir leis que regulem o controle acionário. Como objeções à reforma, La Porta et al. (2000) consideram também as provenientes das famílias que controlam as grandes corporações, pois uma melhoria nos direitos do investidor externo reduz o controle, devido à diminuição das oportunidades de expropriação. Então, na impossibilidade de promover a reforma da governança em sua plenitude, alguns países adotam a “convergência funcional” de Coffee (1999), baseada na mudança de regras dentro do próprio mercado e sem a necessidade de alteração das normas regulatórias e judiciais (convergência legal).

Entretanto, segundo Silveira (2004), a proteção ao investidor não depende somente da existência de leis, mas também da garantia de seu cumprimento (*enforcement*), fazendo com que a estrutura de propriedade das empresas americanas e brasileiras seja distinta. Conforme Silveira (2004, p.48),

a maioria das grandes companhias abertas norte-americanas é caracterizada por uma estrutura de propriedade difusa, com muitos acionistas, na qual existe uma separação clara entre propriedade e controle, isto é, entre quem é acionista e quem é gestor. No caso brasileiro, a situação é diferente, já que as companhias abertas possuem uma estrutura de propriedade bastante concentrada, com a presença marcante de um acionista controlador, que geralmente atua como gestor da companhia ou indica uma pessoa de sua confiança para exercer tal função. Existe no caso brasileiro, portanto, uma maior sobreposição entre propriedade e controle (SILVEIRA, 2004, p.48).

A forma concentrada do controle acionário brasileiro, segundo Dami, Rogers e Ribeiro (2007), contribui para o principal conflito de agência existente no país, ou seja, entre acionistas minoritários e acionistas majoritários. Por outro lado, em modelos de controle pulverizado, como o que predomina nos Estados Unidos, o conflito ocorre entre acionistas e a administração das empresas.

O conceito de planejamento estratégico se tornou muito importante nos círculos empresariais, devido em grande parte a crescente complexidade dos ambientes internos e externos, tendo o exposto acima o próximo capítulo falaremos sobre planejamento estratégico.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Kotler e Armstrong (1997), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo de desenvolvimento, que busca a manutenção do ajuste estratégico entre os objetivos, capacidades da empresa, frente às várias mudanças de oportunidades de mercado.

Segundo Megginson *et al.* (1998), planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), planejamento estratégico é “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente da organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

O planejamento estratégico é o primeiro item do processo de administração estratégica.

Isto porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), o planejamento estratégico é um processo que busca preparar a empresa para situações futuras. A elaboração do plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo na hora certa.

O resultado de um planejamento estratégico é o plano estratégico ou plano de ação, que deve ser detalhado para a implementação das estratégias elaboradas durante o processo.

O significado original da palavra plano é representação plana de uma construção, vista de cima. Entretanto, ao longo dos séculos, o significado da palavra ampliou-se, passando a

incluir tempo e espaço. Um plano, no sentido moderno da palavra, também se refere a uma visão do futuro, a partir do presente.

Um plano estratégico é uma visão específica do futuro, que contém as seguintes descrições:

- Como será o setor;
- Em que mercado a empresa vai competir;
- Contra quem a empresa vai competir;
- Que produtos e serviços a empresa vai oferecer;
- Que valor oferecer aos clientes;
- Que vantagens a longo prazo terá;
- Qual será o porte e a lucratividade da empresa.

Para ter uma perspectiva detalhada do futuro é preciso fazer previsões sobre o que poderá acontecer. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto às premissas que forem incluídas nele. Para se ter premissas realistas, boa parte do plano se dedica a tentar compreender o ambiente atual da empresa.

Um plano estratégico dá uma visão do futuro. Independente do porte, de seu tempo no mercado, é necessário um planejamento para indicar a direção certa e o caminho a ser seguido.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), as razões para o planejamento estratégico são:

- Para a empresa se posicionar no mercado, quando nova, e se estabelecer;
- Para se preparar melhor, quando já atua no mercado;
- Para que todos na empresa tenham a mesma visão do futuro;
- Para garantir sobrevivência no mercado.

Além disso, o planejamento estratégico tem uma visão da posição da empresa e das mudanças que ela sofreu ao longo dos anos. Pode ser usado para identificar o que funcionou e o que não funcionou. As principais vantagens do planejamento estratégico são:

- Aumentar as chances de sucesso da empresa;
- Mostrar a posição da empresa e as mudanças que sofreu;
- Ser um projeto para o futuro;
- Ser um processo contínuo.

Além dessas vantagens, Megginson *et al.* (1998) apontam outras como:

- Ajudar a organização a adaptar-se às mudanças ambientais;
- Auxiliar a cristalizar acordos sobre assuntos importantes;
- Capacitar os administradores a enxergarem as operações de forma mais clara;
- Ajudar a estabelecer melhor as responsabilidades;
- Melhorar a coordenação entre as várias partes da organização;
- Tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- Buscar minimizar o processo de adivinhação;
- Tenta poupar tempo, esforços e recursos.

Porém, o planejamento estratégico, segundo este autor, também apresenta algumas desvantagens como:

- Envolver um trabalho que pode muitas vezes excede suas contribuições;
- Poder gerar demoras nas ações;
- Poder restringir a iniciativa e inovação da administração;
- Possibilitar que poucos planos sejam seguidos de forma consistente.

É importante frisar também que o planejamento estratégico aumenta a probabilidade de acerto por parte da empresa em relação às estratégias adotadas, a medida em que pode fornecer uma diretriz a ser seguida, não devendo, entretanto, perder a flexibilidade de realizar mudanças ou adaptações nos planos sempre que necessário.

Segundo Chiavenato (1999), o planejamento é feito através de planos. Estes podem incluir períodos de longo a curto prazo, podendo envolver a organização inteira, uma divisão, um departamento ou uma tarefa. O planejamento é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais.

Ao se considerar os níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento (OLIVEIRA, 2004): planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico, em todos os aspectos técnicos, surgiu somente no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam, apenas o planejamento operacional, porque o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem sucedido no negócio.

Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe a tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego. Essa seqüência de fatores negativos para a economia trouxe como consequência à necessidade de um novo processo de planejamento administrativo, visando manter as empresas numa boa posição, mesmo diante de problemas que possam ocorrer em qualquer um de seus negócios ou linhas de produtos.

Segundo FREITAS, “A falta de alinhamento entre TI e o negócio não foi um fato repentino, e sim resultado de anos e anos de eventos que contribuíram para o estágio em que nos encontramos hoje, são três fatores a evolução da tecnologia, capacitação dos profissionais de TI, comunicação organizacional fraca”, neste trabalho buscamos evidenciar o quanto a melhora na comunicação e um fator crítico de sucesso na implementação da metodologia.

Segundo KOTLER (1992, p.63), esse novo processo de planejamento tinha três ideias básicas. Primeira: uso pela empresa de um portfólio de investimento. Cabia o gerente de portfólio financeiro avaliar cada tipo de investimento para saber se era vantajoso adquirir mais, vender apenas uma parte ou vender tudo. A mesma ideia servia para uma empresa que atuava em vários ramos de negócios, produtos ou linhas de produtos. O importante era saber que tipo de negócio podia ser iniciado, mantido, desacelerado ou encerrado.

Esse problema é crítico principalmente se a empresa não tem dinheiro suficiente para tocar o negócio, como foi o caso de muitas empresas na década de 70. Nesse caso, não é

conveniente que a empresa corte proporcionalmente a colocação de mais dinheiro em todos os negócios, pois cada negócio tem um potencial de lucro diferente. Assim, é preciso antes avaliar o potencial de lucro futuro para poder realocar o capital da empresa. Em síntese, uma criteriosa alocação de recursos, ao portfólio do negócio é uma das ideias básicas do planejamento estratégico.

Segunda ideia básica: estar em constante avaliação em relação ao potencial de lucro futuro de cada tipo de negócio, pois a empresa não pode agir simplesmente baseando-se no planejamento anual ou fazendo planejamento de longo prazo com base nas vendas passadas: ela deve criar diferentes instrumentos analíticos com relação ao futuro do mercado. Pois seria doloroso permanecer num mercado que a empresa teria que abandonar depois ou abandonar agora um mercado no qual a empresa deveria atuar em pleno vigor.

A terceira ideia básica: planejamento estratégico é a estratégia propriamente dita, ou seja, para cada tipo de negócio a empresa tem que criar uma estratégia para alcançar os objetivos de longo prazo, pois não há uma estratégia satisfatória para todos os concorrentes. Assim, cada empresa deve escolher o que é melhor para ela, levando em conta a sua posição no mercado, os objetivos, as oportunidades e os recursos disponíveis.

Apesar das diferentes definições do termo planejamento estratégico encontradas na academia, algumas características são constantemente identificadas na literatura e podem auxiliar num entendimento do conteúdo dessa escola de pensamento. De acordo com King e Cleland (1978), o uso do processo de planejamento estratégico permitia às empresas definir:

- Missão: define qual a contribuição que a empresa pretende trazer para seus *stakeholders*;
- Objetivos: posições que a empresa pretende atingir no futuro;
- Metas: medidas que a empresa pretende atingir durante o período em que busca seus objetivos;
- Programas e Projetos: atividades para alocação dos recursos da empresa;
- Estratégia: a maior contribuição do processo e que permite a definição da direção que a empresa tomará para chegar a seus objetivos (King e Cleland, 1978, p. 51).

Já para Ackoff (1970), o planejamento pode ser dividido em partes que deverão ser analisadas separadamente, sendo elas:

- Fins: especificação de objetivos;
- Meios: escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas;
- Recursos: determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como serão gerados ou adquiridos e como serão alocados às atividades;
- Implementação: especificação dos procedimentos para tomada de decisões e uma forma de organizá-los para que ocorram;
- Controle: especificação de procedimentos para antecipar e detectar erros e falhas no plano e preveni-los de forma contínua.

Pode-se verificar algumas características em comum entre as perspectivas de King e Cleland (1978) e Ansoff (1988), assim com de outros estudiosos. As premissas que caracterizam a Escola do Planejamento Estratégico (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000) auxiliam na identificação dessas características. Fazendo uso das três premissas descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, em seu livro *Safári de Estratégia* (2000), são descritas a seguir algumas características do tema.

Processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas delineadas por *checklists* e apoiadas por técnicas:

Um das principais características da literatura sobre planejamento estratégico é o controle e a hierarquização das atividades Andersen e Peter Lorange (2000) indicam em seu livro *Corporate Planning* (1980) a melhor forma para alocar recursos e identificar opções estratégicas de forma a permitir a melhor adaptação da empresa ao meio em que está inserida.

A hierarquização permite que cada grupo de gestores se dedique a uma parte do planejamento de forma organizada de modo que, ao final do processo, a estratégia esteja pronta para ser implementada.

Lorange, Morton e Ghoshal (1986, p.17) afirmam que “o planejamento estratégico e o controle são dois lados da mesma moeda, não havendo planejamento estratégico se não houver o controle”.

Talvez uma das mais conhecidas ferramentas do planejamento estratégico seja a análise SWOT, herança da Escola do *Design* (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000), em que se pretende identificar os pontos fortes e fracos internos à organização (*strenghts and weakenesses*) assim como as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo (*opportunities and threats*), conforme descrito por Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 86).

Também uma outra ferramenta para o planejamento estratégico, o planejamento por cenários permite uma visão das incertezas futuras, permitindo a exploração de visões alternativas dos fatores macroeconômicos e macropolíticos que possam afetar o desempenho das empresas (Porter, 1985, p.446). De acordo com Van der Heijden, o objetivo do planejamento por cenários é desenvolver um projeto estratégico que traga bons resultados na maioria dos cenários avaliados (Van der Heijden, 2005, p. 4).

Para orientar os executivos a identificar os objetivos e metas da empresa, perguntas eram feitas: “Em que área de negócio atuamos?”, “Que tipo de ambiente podemos esperar em nossa operação?” até chegar aos detalhes do planejamento “Qual *budget* deve ser definido para essa unidade de negócios?” (Vancil e Lorange, 1975), indicando cada etapa do processo do planejamento. Para Ackoff (1970, p.3), a fragmentação do processo em fases ou estágios é necessária, pois as decisões a serem tomadas são muito complexas para serem resolvidas de uma só vez.

Oliveira (1997, p. 42) por sua vez, define planejamento estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”, portanto o próximo capítulo foi dedicado exclusivamente a metodologia escolhida para esta pesquisa bibliográfica.

5 PADRÃO ITIL E COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS

O OGC (2002a) conceitua a ITIL como uma biblioteca para a infraestrutura da tecnologia da informação, ou seja, um conjunto de processos padronizados e suas inter-relações para o suporte tecnológico de uma organização, seus clientes e fornecedores. A ITIL enfoca a utilização e o gerenciamento da infraestrutura de TI, incluindo todos os assuntos que são importantes no fornecimento dos serviços de TI. O serviço de suporte ITIL (*service suport*), definido em OGC (2000), ajuda no atendimento das necessidades de serviços de TI dos clientes e no alinhamento dos processos da TI com a estratégia do negócio.

A metodologia ou padrão ITIL é composta por um conjunto das melhores práticas escritas em para a definição dos processos necessários ao funcionamento de uma área de TI (MAGALHÃES, 2010) com o objetivo de permitir o máximo de alinhamento entre uma área de TI e as demais áreas de negócios de modo a garantir a geração de valor à organização.

Os processos necessários para o fornecimento dos serviços estão relacionados ao conjunto de *hardware*⁶ (de processamento e de rede de comunicação), sistemas de informação e infraestrutura para conectividade local e de longa distância. Também relacionados aos processos estão a documentação e os procedimentos de trabalho, pois determinam como os recursos de TI são disponibilizados e configurados para prover o conjunto de serviços de TI. Portanto, na visão estabelecida na ITIL, a infraestrutura de TI pode ser entendida como o agrupamento das entidades: *hardware*, *software*⁷, instrumentos de comunicação de dados, procedimentos e pessoas (OGC, 2000).

O OGC (2002a) define o princípio básico da ITIL como sendo o gerenciamento da infraestrutura de TI. A ITIL descreve os processos necessários para dar suporte à utilização e ao gerenciamento da infraestrutura de TI. Um princípio importante da ITIL é fornecer o melhor serviço aos clientes dos serviços de TI com custos justificáveis.

⁶ O hardware pode ser definido como um termo geral para equipamentos como chaves, fechaduras, dobradiças, trincos, puxadores, fios, correntes, material de canalização, ferramentas, utensílios, talheres e peças de máquinas.

⁷ Software, suporte lógico é uma sequência de instruções a serem seguidas e/ou executadas, na manipulação, redirecionamento ou modificação de um dado/informação ou acontecimento.

Segundo Freitas (2010), Na década de 80, no Reino Unido, a CCTA (Central Computer and Telecommunication Agency) ou Agência Central de Computadores e Telecomunicações desenvolveu o GITM (Government Information Technology Infrastructure Method) ou Método de Governo de Infraestrutura de Tecnologia da Informação. O Objetivo da GITM era atender a crescente dependência do governo em TI no que diz respeito à padronização de práticas de TI. O governo do Reino Unido percebeu que havia um risco de que o mercado, e, principalmente, as empresas privadas que mantinham contratos com o governo, utilizassem suas práticas próprias de gestão de TI e isso poderia gerar esforços duplicados e desentendimentos que resultariam em custos excessivos de TI. Em 1989, o GITM foi renomeado para ITIL por causa da palavra “método” no nome GITM. Essa iniciativa foi resultado do crescente interesse de outras entidades externas ao governo britânico nas práticas propostas e tinha como objetivo refletir a visão de que o ITIL não era uma regra, e sim uma recomendação ou guia.

Conforme OGC (2007), na visão do gerenciamento de serviços postulado da ITIL, os recursos e capacidades podem ser caracterizados como insumos que se encontram disponíveis em uma empresa fornecedora de serviço de TI. A organização pode usá-los ou não para criar valor, isto é, transformar os recursos em serviços de TI (ou produtos) para seus clientes (internos ou externos). Os recursos são entradas para a produção. As capacidades de gerenciamento, organização, pessoas e conhecimento são utilizados para transformar esses recursos em valor. Ainda para o OGC (2007), as capacidades representam a habilidade da organização em coordenar, controlar e entregar recursos que produzam valor. As características das capacidades podem ser: baseada em experiência anterior ou acumulada; conhecimento técnico concentrado ou disponível na organização; base de informações ou base de conhecimento. As capacidades estão estreitamente relacionadas com as pessoas da organização, com os sistemas de informação, com processos e com o uso de tecnologia, o que faz com que seja bem mais simples adquirir recursos do que capacidades (LUCAS, 2006).

O ITIL versão 1 ou ITIL V1 era composto por 31 livros que abordavam aspectos fundamentais para provisão dos serviços de TI e foi utilizado principalmente no Reino Unido e na Holanda. Sua abrangência ia do cabeamento de redes ao planejamento de contingência de sistemas de TI.

A partir do ano 2000, a ITIL foi revisada e foi publicada sua versão. O ITIL V2 consistia em 7 livros que cobriram os aspectos relativos aos processos de gerenciamento de serviços de TI com uma forte orientação em processos e melhoria contínua (ciclo PDCA⁸). O conteúdo dos 31 livros foi organizado em uma função e dez processos relacionados entre si. O V2 foi difundido e aceito mundialmente, sendo reconhecido como padrão universal de Gerenciamento de Serviços de TI.

Freitas (2010) em abril de 2001, a CCTA foi integrada ao *OGC (Office of Government Commerce)* ou Câmara de Comércio do Governo. No mesmo ano, foi fundado, no Reino Unido, o *itSMF (information technology Service Management Forum)* ou Fórum de Gerenciamento de Serviços de tecnologia da informação. A determinação de que as iniciais “it” são minúsculas são propositais para reforçar o conceito de que TI é somente um meio de entregarmos serviços aos clientes, daí a idéia de que a TI é menos importante do que o serviços de negócio da empresa. A função do itSMF, mundialmente, é auxiliar no desenvolvimento e na promoção do Gerenciamento de Serviços de TI e estabelecer um fórum para troca de informações e compartilhamento de experiências entre usuários, fornecedores, empresas, organizações governamentais e instituições de ensino envolvidas com o Gerenciamento de Serviços de TI. Atualmente, o itSMF está presente em mais de 50 países de suas representações regionais, contando com mais de 6000 empresas afiliadas mundialmente.

Magalhães e Pinheiro (2007) apresentam os princípios estabelecidos pela ITIL, onde três áreas funcionais são definidas como necessárias para a gestão do ambiente de TI:

- Gerenciamento estratégico;
- Gerenciamento tático;
- Gerenciamento operacional.

As áreas de gerenciamento e seus respectivos processos estão descritos nos itens a seguir. Dentro da disciplina de gerenciamento tático, a ITIL define o gerenciamento de serviços de TI, que trata da definição do serviço prestado internamente ou externamente à organização e da formalização de acordos entre os fornecedores de serviços de TI e os clientes

⁸ O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua. O PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa

destes serviços, para a “garantia do nível de serviço contratado” (MAGALHÃES E PINHEIRO, 2007, p. 623). Consequentemente, fica subentendido que as especificações dos critérios de efetividade operacional são geridas por contratos e registradas nos SLR (relatórios de nível de serviço) (STURM, 2001).

Em 2002 foi oficialmente publicada a norma BS 1500. Desenvolvida através do itSMF e do BSI (*British Standards Institute*) ou Instituto de Padronização Britânico, a BS 15000 foi a primeira norma de Gerenciamento de Serviços de TI baseada no ITIL V2. Em dezembro de 2005 foi publicada a norma ISSO/IEC 20000, desenvolvida a partir da BS 15000. O objetivo da publicação das práticas do ITIL como uma norma era promover a adoção mundial de processos de gerenciamento de serviços de TI para atender aos requerimentos do negócio. Tal objetivo poderia ser alcançado não somente utilizando o ITIL como recomendação, mas também auditando e certificando os processos da empresa para garantir o atendimento às recomendações do ITIL. Neste aspecto quando utilizamos as práticas do ITIL sob uma norma, elas deixam de ser recomendações e passam a ser evidências necessárias para a obtenção da certificação na norma ISSO/IEC 20000.

Entre 2007 e 2008 foi lançada a versão 3 do ITIL. O ITIL V3 é composto de 5 livros onde a visão de processos da V2 foi organizada em ciclos de vida contendo 5 fases. Muitas pessoas afirmam erroneamente que o ITIL foi reduzido de conteúdo na versão 3 em comparação à V2, pois o número de livros caiu de 7 para 5. Na verdade, o conteúdo do ITIL V3 é maior do que o da V2, somente o número de livros foi reduzido em função dos processos terem sido reorganizados e agrupados nos 5 ciclos de vida.

5.1 Processos ITIL e sua respectiva divulgação em mídias digitais.

Como a comunicação é fundamental nos dias de hoje, e a grande quantidade de dispositivos móveis que estão aparecendo no mercado, às pessoas estão cada vez mais conectadas e informadas, o grande problema encontrado, em um ambiente como este é o grande número de informação desordenada, e a dificuldade de organizar as informações adquiridas por meios eletrônicos, portanto a organização é a palavra chave para ter a informação certa na hora certa, para a tomada de decisão, com o exposto acima e com um enfoque na comunicação interna nas indústrias do ramo alimentício, a Intranet e os serviços de tecnologia da informação devem estar alinhados com o planejamento estratégico da

empresa, alguns pontos e conceitos da metodologia ITIL se interligam com a divulgação do conhecimento organizado dentro da corporação utilizando mídias digitais como a Intranet.

5.1 PROCESSOS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Vamos analisar alguns processos ITIL e explicar como a divulgação por meio eletrônico aos colaboradores da organização pode ser realizada.

Os processos ITIL que tem como fatores críticos de sucesso a divulgação e devem ser publicados em mídias digitais corporativas são:

- Gerenciamento do Portfólio de Serviços;
- Gerenciamento do Conhecimento;
- Gerenciamento de Incidentes;
- Os Sete Passos para Melhoria Contínua.

Analizamos alguns softwares para apoio e implementação da metodologia citada, que utilizam o sistema *SaaS*⁹ (Software como Serviço), como por exemplo <http://www.service-now.com/> torna mais fácil a utilização e transparência entre o ambiente da Intranet e o software de GSTI (Gestão de Serviços de Tecnologia da Informação), contratado como serviço, efetuando uma análise *SWOT*¹⁰ da utilização do software em questão utilizando sistema SaaS, vantagens que a contratação deste software é a independência de servidores físicos nas instalações da corporação, alta disponibilidade garantida em contrato de prestação de serviço *SLA*¹¹ e o ponto fraco que a dependência do link de internet para que o sistema funcione é imprescindível, a questão sobre a utilização de computação em nuvem é importante como oportunidade, e deve ser discutida junto a diretoria antes de tomar a decisão da contratação deste tipo de serviço *SaaS*, muito embora as vantagens se sobre saia, a utilização e a implementação da metodologia ITIL, deve estar contida como um projeto e definitivamente no plano estratégico de TI que por sua vez esta apoiado no plano estratégico da empresa, a seguir as definições dos processos ITIL conforme Freitas (2010).

⁹ O termo SaaS significa Software como serviço, do inglês Software as a service, é um instrumento mercadológico para fornecer um software, em forma de um serviço ou prestação de serviços.

¹⁰ O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

¹¹ É um acordo de nível de serviço (SLA ou ANS, do inglês *service level agreement*)

5.1.1 Gerenciamento do Portfólio de Serviços

Definição de Portfólio de Serviço segundo Freitas (2010): É um conjunto de serviços que são gerenciados por um provedor de serviço. O Gerenciamento de Portfólio de Serviço auxilia as organizações a priorizar investimentos e melhorar a alocação de recursos para a entrega dos serviços. O portfólio se divide em três componentes, de acordo com o ciclo de vida do serviço: Funil de Serviço, Catálogo de Serviço, Serviços Obsoletos.

A figura 2 representa um Funil de Serviço que é uma base de dados ou um documento estruturado listando todos os serviços de TI que estejam sob consideração, avaliação ou desenvolvimento, mas que ainda não estão disponíveis aos clientes. O Funil de Serviço fornece uma visão de negócio de possíveis serviços futuros e é um componente do Portfólio de Serviço que normalmente não fica disponível e visível para os clientes.

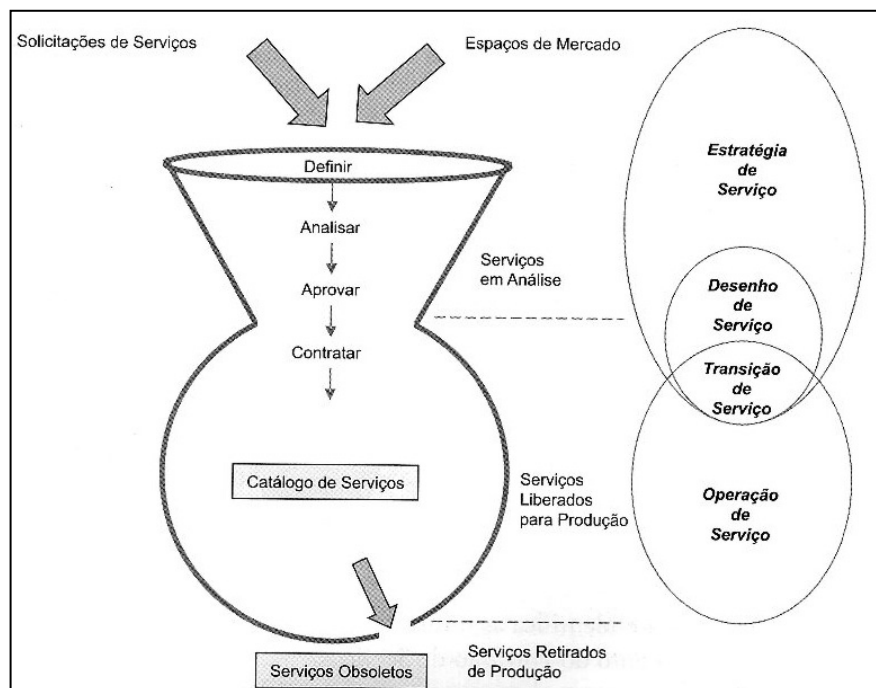


Figura 2: Portfólio de Serviço

Fonte: Freitas (2010, pg 126)

O Catálogo de Serviços é uma base de dados ou um documento com informações sobre todos os serviços de TI em produção, incluindo aqueles disponíveis para implantação. O Catálogo de Serviços é visível aos clientes e é utilizado para suportar a venda e entrega de

serviços de TI. Incluem informações sobre as entregas, preços, pontos de contato e processos de requisição do serviço. O processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviço do ciclo de Desenho de Serviço é responsável pelo Catálogo de Serviço. Os Serviços Obsoletos são os serviços do Catálogo que não estão mais em produção, mas precisam estar documentados em caso de necessidade de ativação do serviço.

Tendo o exposto acima observamos a necessidade de publicar as informações do catálogo de serviço, para que os colaboradores saibam quais os serviços são disponibilizados pelo departamento de tecnologia da informação, um exemplo bem didático é “O catálogo de serviço deve ser parecido com os papeis com nome e preço de pasteis que normalmente ficam pendurados por um fio nas barra de pastel da feira”. Assim os clientes sabem exatamente o que podem solicitar, sem esta informação os clientes podem pedir algo como pastel de banana com carne seca que não esta no cardápio ou catálogo de serviço.

5.1.2 Gerenciamento do Conhecimento

Definição Gerenciamento do Conhecimento segundo Freitas (2010): O objetivo do Gerenciamento de Conhecimento é auxiliar as organizações a melhorar a qualidade das decisões, garantindo que informações confiáveis e seguras estejam disponíveis através do Ciclo de Vida do Serviço. O Gerenciamento do Conhecimento deve garantir que a informação correia esteja disponível no local apropriado, para as pessoas competentes, no momento certo, para auxiliar a tomada de decisões. Um dos grandes desafios para as organizações é gerenciar o seu capital intelectual. Profissionais capacitados e eficientes possuem um conhecimento tácito que é resultado de suas experiências particulares. O conhecimento explícito é aquele que pode ser difundido através de documentos. As empresas devem gerenciar o seu capital intelectual para transformar o conhecimento dos profissionais em conhecimento explícito.

Estrutura de Dados para Informação para Conhecimento para Sabedoria (DICS) Dados são informações sobre eventos na empresa. Muitas organizações capturam dados como informações de atributos de ICs ou registros de Incidentes. Não basta somente coletar dados, devemos também ser capazes de analisá-los e transformá-los em informação.

A informação deve ser gerenciada para sua utilização e aprendizado com as experiências para que os erros não sejam repetidos e que melhorias possam ser identificadas e implementadas.

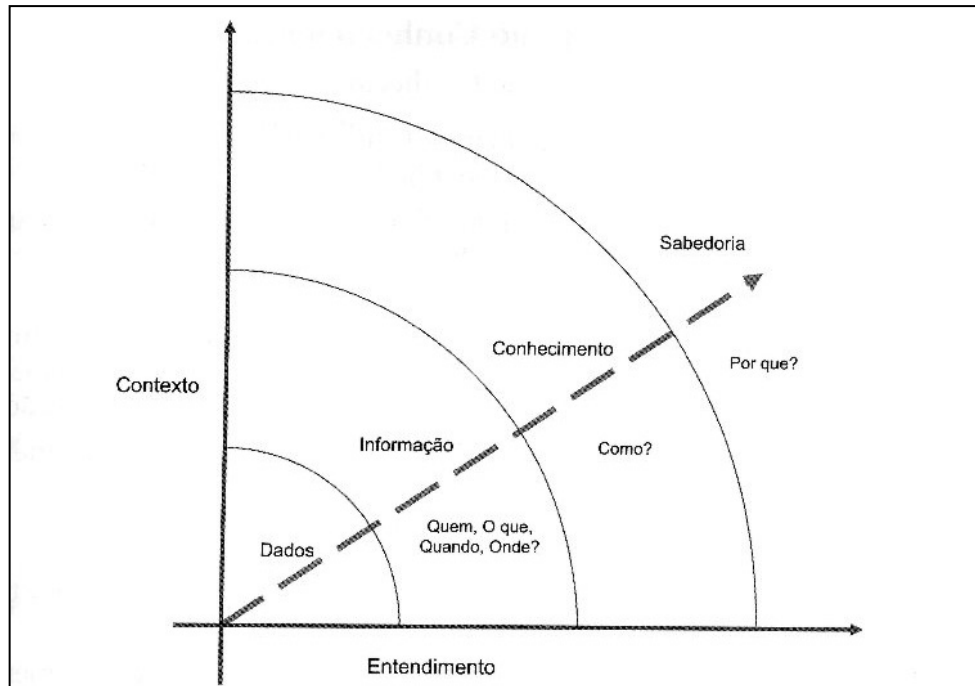


Figura 3º: Gerenciamento do conhecimento

Fonte: Freitas (2010, pg 247)

A figura 3º demonstra que o conhecimento é composto de experiências tácitas, ideias, valores e julgamentos individuais. Pessoas adquirem conhecimento através de suas próprias experiências e através da análise de dados e informação da empresa. Através da síntese desses elementos, novos conhecimentos são criados. A sabedoria é o discernimento do julgamento do conhecimento e sua aplicação prática.

Avaliando este processo fica evidente que as experiências tácitas, como a Intranet utilizando uma base de conhecimento para troca de informações entre os funcionários seria uma forma interessante de aplicar a gestão do conhecimento, organizando e centralizando as informações para a tomada de decisão, e o gerenciamento de incidente esta vinculado ao gerenciamento do conhecimento, visto que precisamos conhecer, divulgar e categorizar os incidentes.

5.1.3 Gerenciamento de Incidentes

Definição do Gerenciamento de Incidentes segundo Freitas (2010): O objetivo do Gerenciamento de Incidentes é restaurar a operação normal dos serviços o mais rápido possível, para minimizar o impacto ao negócio. O termo "operação normal" do serviço refere-se aos níveis de sendo acordados nos Acordos e Contratos de Nível de Serviço.

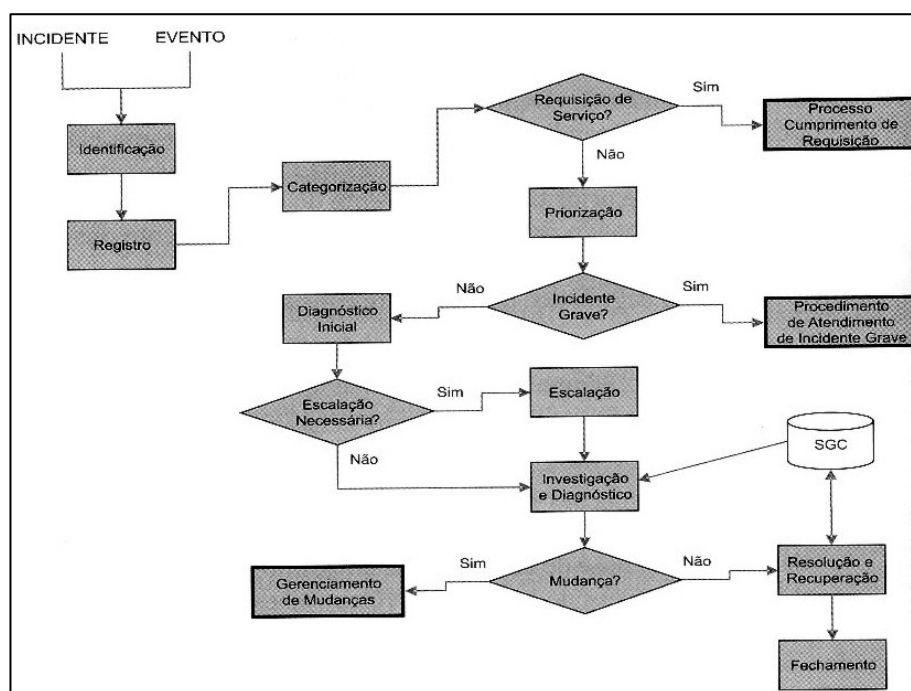


Figura 4 - Organograma do Gerenciamento de Incidentes|

Fonte: Freitas(2010, pg 274)

A figura 4 apresenta o organograma de gerenciamento de incidente, começando com o incidente ou evento, passando para sua identificação, registro, categorização, se será necessário uma requisição de serviço caso afirmativo então inicia o processo de cumprimento da requisição, caso negativo priorização, se o incidente for grave então executa o procedimento de atendimento a incidente grave, se não então executa o diagnostico inicial, avalia se será necessário a escalonamento, se sim então escalona, se não então investigação e diagnóstico, avalia se será necessária uma mudança no ambiente, se sim então aciona o gerenciamento de mudança, se não então resolução e recuperação, e por fim seu fechamento, armazenando a informação do incidente no SGC

O Gerenciamento de Incidentes é responsável por tratar as Exceções que causam falhas na operação normal dos serviços ou qualquer interrupção não planejada que seja identificada pelas equipes de TI ou reportada pelos usuários dos Serviços de TI. Por ser responsável diretamente pelo primeiro atendimento de falhas na operação normal dos Serviços de TI, o Gerenciamento de Incidentes é o processo mais visível para os usuários dos Serviços de TI. Com base nas prioridades de atendimento de Incidentes e nas metas acordadas dos níveis de serviços, as equipes de atendimento de Incidentes devem planejar seus horários de atendimento e prazos de resolução para atender os prazos acordados.

5.1.4 Os Sete Passos para a Melhoria Continuada

Definição dos Sete passos para a melhoria continuada segundo Freitas (2010):

- Definir o que será medido - Nos ciclos de Estratégia e Desenho de Serviço essas informações devem ter sido identificadas. Se não foram identificadas, o ciclo de Melhoria Continuada de Serviços de TI pode iniciar o ciclo todo novamente perguntando "Onde queremos estar?" e "Onde estamos agora?";
- Definir o que pode ser medido - Análise de Gap entre Onde queremos estar e Onde estamos agora. Essa atividade indicará requerimentos dos Serviços, os ativos de serviços existentes atualmente, os orçamentos disponíveis e as oportunidades de melhoria dos serviços, respondendo ao questionamento "Como chegaremos onde queremos estar?";
- Coleta de Dados - Os dados e informações medidos no ciclo de Operação de Serviço devem ser coletados;
- Processar os Dados - Os dados coletados devem ser processados para identificar os Principais Indicadores de Desempenho (PIDs). Essa fase somente processa os dados coletados;
- Analisar os Dados - Os dados são analisados e transformados em informações para identificação de Gaps entre objetivos de serviços e Instantâneos das métricas coletadas. Também são analisadas tendências futuras de impacto no negócio e oportunidades de melhoria. Se essa etapa não for bem realizada, pode comprometer todo o ciclo de Melhoria Continuada de Serviços através da má interpretação dos dados coletados;

- Apresentar e Utilizar a Informação - Nesta fase deve ser respondida a pergunta: "Chegamos onde queríamos estar?" através da apresentação dos relatórios de resultados e do planeamento dos próximos passos a serem seguidos para as ações de melhoria em função dos resultados;
- Implementar as Ações Corretivas - Corrigir, otimizar e melhorar os serviços através da implementação de ações necessárias para melhorar os serviços. Uma vez concluídos os sete passos, é estabelecida uma nova Linha de Base para os Serviços e o ciclo retorna novamente ao passo 1.

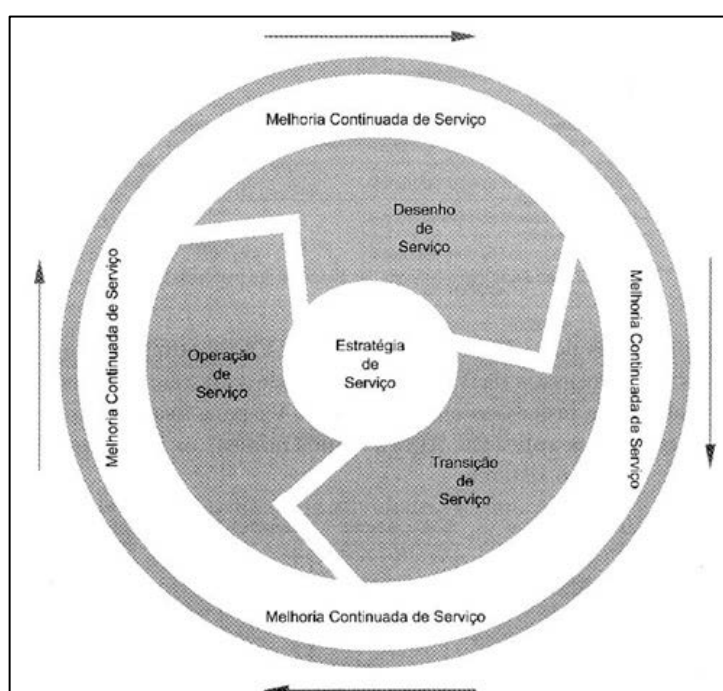


Figura 5: Sete passos para a melhoria continuada

Fonte: Freitas(2010, pg 78)

A figura 5 representa os sete passos para melhoria continuada, em sua parte superior a Melhoria Continuada de Serviços não é responsável pela implementação das melhorias. De acordo com o tipo de Serviço e política definida, as melhorias podem ser encaminhadas via Eventos, Incidentes ou Solicitações de Serviço no ciclo de Operação de Serviço, serem encaminhadas via Requisições de Mudança para o ciclo de Transição de Serviço ou serem encaminhadas via novos requerimentos de Serviços de TI ao ciclo de Estratégia de Serviço para o Gerenciamento de Portfólio de Serviço.

Como os serviços de tecnologia da informação apresentados neste capítulo, fazem parte do plano estratégico de tecnologia da informação e o plano estratégico corporativo esta sustentado pelos serviços, então vamos falar sobre o planejamento estratégico.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho abordou de uma forma geral os aspectos da Intranet fazendo um paralelo entre a metodologia ITIL v3 e mídias digitais, explorando alguns processos e mapeando os pontos críticos de sucesso para uma implementação adequada da metodologia ITIL, por isso afirmamos que a comunicação é o motor de uma estratégia comum, ou seja, a estratégia da empresa e a estratégia da comunicação constituem um ato único, e, portanto, devem estar alinhadas e incorporadas ao planejamento global da organização.

Muito embora a metodologia ITIL seja apenas uma sugestão de boas práticas, os processos expostos neste trabalho dependem da comunicação entre os colaboradores para sua implantação, conseqüentemente deve haver uma grande mudança comportamental e cultural, portanto o planejamento estratégico da empresa foi explorado para demonstrar quanto a alta direção e suas decisões são determinantes para a implementação de boas práticas, especificamente da metodologia ITIL v3 e os processos de gerenciamento de portfólio, incidentes, conhecimento e melhoria continuada, entre outros processos podem ser explorados da mesma maneira.

Avaliando os processos da metodologia ITIL expostos neste trabalho, vimos o quão importante é apresentar de uma forma simples e didática os conceitos da metodologia para funcionários da empresa, sem dúvida a divulgação na Intranet é a principal fonte de comunicação interna corporativa, sendo assim, os funcionários terão o conhecimento do real funcionamento destes processos, bem como seus objetivos e para isso a empresa deve definir os prazos para as adequações e um cronograma de implantação da metodologia, visando suportar o plano estratégico da empresa utilizando a metodologia ITIL conforme aborda este trabalho.

Um dos objetivos deste estudo bibliográfico foi revelar como as grandes empresas globais geram valor a partir da Tecnologia da Informação, bem como avaliar o efeito prático da aplicação dos conceitos de governança. Normalmente quando é tratado o tema Governança Corporativa, pouca ou nenhuma menção se faz à Governança de TI. O contrário também

acontece. Isso sugere a muitos que estamos falando de coisas completamente distintas, o que não é verdade. A Governança de TI é parte integral da Governança Corporativa. Não se pode afirmar ser possível que uma organização tenha elevado nível de Governança Corporativa sem que tenha uma boa Governança de TI. A sociedade e principalmente os investidores tem dado sinais de valorizar cada vez mais empresas com elevado nível de Governança. Isso impulsionará cada vez mais as melhorias na Governança de TI. Precisamos, então, superar o desafio de entender melhor o conceito de Governança de TI, um dos objetivos deste estudo bibliográfico é divulgar estes conceitos e papéis da área de TI.

Magalhães (2010) define o Papel da área de TI numa organização-líder em seu segmento de atuação move-se da eficiência e eficácia para a efetividade e economicidade em relação à estratégia de negócio da organização, forçando a implementação de um Gerenciamento de Serviço de TI que leve à exteriorização da contribuição da área de TI para a geração de valor para a organização, maximizando o retorno para o negócio dos investimentos (Capital Expenditure – CAPEX) e das despesas (Operational Expenditure – OPEX) efetuados em Tecnologia da Informação. Magalhães (2010) explora de uma forma resumida o papel da área de TI que busquei demonstrar neste trabalho, como a ITIL é um conjunto de melhores práticas que vem ao encontro do novo estilo de vida imposto às áreas de Tecnologia da Informação.

O alinhamento estratégico entre TI e negócios é o objetivo fundamental da Governança de TI. TI é responsável por universalizar a competência de negócios, criando produtos e serviços que adicionem valor e transformando a organização (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2003). Para o IT Governance, o alinhamento compreende mais que apenas a integração de estratégias de TI e da organização; é uma jornada e não apenas um destino, com isso conseguimos um demonstramos que a governança corporativa

Assim, o Planejamento Estratégico faz-se necessário para as empresas, pois possibilita o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, frente às necessidades deste ambiente. Com ele, a empresa buscar analisar e refletir sobre acontecimentos a longo prazo, bem como se antecipar às mudanças necessárias para se manter em equilíbrio, através do monitoramento

contínuo do ambiente e desenvolvendo ações para o desenvolvimento de suas potencialidades. Constatou-se que a empresa deve considerar, em seu processo estratégico, a abordagem das Forças Competitivas de Porter: clientes, fornecedores, rivalidade, produtos substitutos e novos entrantes. Mas não basta que as empresas obtenham apenas essas informações e as usem de forma isolada, é necessário que estas sejam compartilhadas internamente entre as áreas da organização, de modo que todas, em conjunto, participem da elaboração do Planejamento Estratégico.

Este trabalho por si só, não se esgota, visto que abordamos apenas alguns processos da metodologia ITIL, como sugestão para continuidade seria a abordagem dos processos transição de serviços, desenho de serviço, estratégia de serviço com aprofundamento teórico explorando os fatores críticos de sucesso em sua implementação, bem como seus benefícios tangíveis para a organização.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. A concept of corporate planning. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1970.

ANDERSEN, T. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. Long Range Planning, v.33, p. 184-200, 2000.

BENETT, Gordon. Intranets: Como implantar com sucesso na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BOGHI, Cláudio, SHITSUKA, Ricardo. Sistemas de Informação: Um Enfoque Dinâmico. São Paulo: Érica, 2005.

CAMPESTRINI, Bernadette Beber, SILVEIRA, João; ZANCHETT, Pedro Sidnei & ULBRICHT, Vania Ribas. 2006. Hipermídia Adaptativa. In: Design, Arte e Tecnologia: espaço de trocas, SP, Universidade Anhembi Morumbi, PUC-Rio & Rosari, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COFFEE, J. The Future as History: The Prospects for Global Convergence in Corporate Governance and its Implications. Northwestern University Law Review, n.93, p. 631-707, 1999.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Folheto informativo, 2007. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

CRUZ, Bruna Souza, Internet completa sua 15ª primavera. Inter IT Breaking News For Brazil Business, São Paulo, n.11, p.44-45, out. 2010.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, organização & métodos, Ed. 2009.

CYCLADES CORPORATION. Guia Internet de conectividade: Editora Cyclades Brasil, 1997.

DAMI, A. B. T.; ROGERS, P.; RIBEIRO, K. C. S. Estrutura de propriedade no Brasil: evidências empíricas no grau de concentração acionária. Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Universidade Federal do Ceará, v.5, n.2, jul/dez 2007.

DIAS, Claudia. Usabilidade na Web. Rio de Janeiro: Editora. Alta Books, 2003.

FAMA, E.; JANSEN, M. Separation of ownership and control. Journal of law and economics. University of Chicago Press, Jun, 1983.

FISCHMANN, A. A. ALMEIDA, M.I.R. Planejamento Estratégico na Prática. São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, André dos Santos Freitas. Fundamentos do gerenciamento de Serviços de TI: Preparatório para a certificação ITIL V3 Foundation: Brasport, 2010.

HOMMERDING N M S O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço para Atuação, com Ênfase no Processo de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização por Meio da Intranet. Dissertação, Instituição USP, São Paulo, 2001.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. Board briefing on IT governance. Illinois: IT Governance Institute, 2003.

INSTITUTO DE MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA – USP, Intranets na USP: valiação da tecnologia e recomendações, Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~is/infousp/onofre.htm>>. Acesso em: 14 fev. 2013.

INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE MANAGEMENT FÓRUM. Disponível em: <www.itsmfi.org>.

ISO 9001:2008 - Uma Ferramenta de Gestão Empresarial. 2009.

JUN, F. C Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento Aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processos. 1 Ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KAPLAN, Robert S; Norton, David P. Mapas Estratégicos - Balanced Score-card. 2004. Campus.

KING, W.; CLELAND, D. Strategic Planning and Policy. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold Company, 1978.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Introdução ao Marketing. 4ª edição. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, Editora S.A., 1997.

LA PORTA, R.; LOPEZ DE SILANEZ, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. Journal of financial economics, v. 58, p.3-27, Simon School of Business University of Rochester, Rochester, NY, 2000.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P. Sistemas de Informação Gerenciais. Administrando a empresa Digital. São Paulo: Pearson Education do Brasil. LTDA, 2006.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. Gerenciamento de Sistemas de Informação. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LINS, Beatriz. Intranet corporativa: o desafio de agregar pessoas. Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2009/02/06/Intranet-corporativa-o-desafio-deagregar-pessoas/>. Acessado em: 02 fev. 2013

LORANGE, P. Corporate planning: an executive viewpoint. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

LORANGE, P.; MORTON, M.; GHOSHAL, S. Strategic Control Systems. St. Paul: West, 1986.

LUCAS, Henry C. Tecnologia da informação: tomada de decisão estratégica para administradores. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL. São Paulo: Novatec, 2007.

MAGALHÃES, Ivan Luizio. Gerenciamento de Serviços de TI na Prática Uma Abordagem com base na ITIL. Ed. 2010.

MALACHIAS C.S. de Regime tecnológico, natureza do ambiente de inovação e desempenho empresarial: um estudo exploratório do setor de tecnologia da informação no Brasil. Dissertação, Instituição Mackenzie, São Paulo, 2007.

MARTIN, Chuck. O futuro da internet. Ed. 1999.

MARTINS, V. A.; SILVA, R. L. M.; NARDI, P. C. C. Governança corporativa e liquidez das ações. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2006, Salvador. Anais... Salvador: 2006.

MEGGINSON, L.C; MOSLEY, D.C.; PIETRI JUNIOR, H.P. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

O'BRIEN, James A. Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OGC BEST MANGEMENT PRACICE. Disponível em: <www.best-management-practice.com>.

OGC Introdution to ITIL. 2005. The Statio-nery Office.

OGC, Office of Government Commerce. IT infrastructure library – planning to implement service management. London: OGC, 2002a.

OGC, Office of Government Commerce. IT infrastructure library V3 – service strategy. London: OGC, 2007.

OGC. Introdution to the ITIL Service L 2007. The Stationery Office.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Silvio L. de. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2 Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

PINTO L F G Empreendedorismo e desempenho empresarial das pequenas empresas do setor de serviços: um estudo do segmento de serviços de alimentação. Dissertação, Instituição Mackenzie, São Paulo, 2007.

PORTER, M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Nova Iorque: The Free Press, 1985.

PREECE, Jennifer; ROGERS, Yvonne; SHARP, Helen. Design de interação – Além da interação homem-computador: São Paulo: Editora Bookman, 2005.

RODRIGUES, Bruno. WebWriting. Pensando o texto para a mídia digital. São Paulo: Berkeley Brasil, 2000.

SILVEIRA, A. M. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2000.165f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SOUSA, Lindeberg Barros de. Redes De Computadores - Dados, Voz E Imagem. São Paulo: Erica Ltda, ed.6. 2002.

STURM, Rick; MORRIS, Wayne; JANDER, Mary. Foundations of service level management. Indianapolis: SAMS Publishing, 2000.

TERRA, José; GORDON, Cindy . Portais s - A evolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TIFFANY, Paul; PETERSON Steven D. Planejamento estratégico. 7ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TIPTON, Harold. KRAUSE, Micki. VPN Deployment and Evaluation Strategy. United States of America: Taylor & Francis Group, 2006.

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE. Apresentação de trabalhos acadêmicos: guia para alunos da Universidade Presbiteriana Mackenzie. – 4. ed. – São Paulo : Ed. Mackenzie, 2006.

ULBRICHT, Vânia Ribas, BUGAY, Edson. Hipermídia. Florianópolis - Santa Catarina: Bookstore Livraria Ltda, 2000.

ULBRICHT, Vânia Ribas. Ambientes adaptativos: trilhando novos caminhos para a hipermídia. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2006.

VAN DER HEIJDEN, K. Scenarios: the art of strategic conversation. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

VANCIL, R; LORANGE, P. Strategic planning in diversified companies. Harvard Business Review, v.53, n.1, p.81-90, jan./fev. 1975.

WEISS, Meredith. Result-based Interaction Design - Reach beyond use and usability and focus on impact by combining marketing and interaction design to improve academic website development. Artigo, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.