

Disciplina: Governança em Tecnologia da Informação

Aula 1: Governança corporativa e de TI

Apresentação

A globalização da economia e os avanços tecnológicos acirraram a concorrência entre as empresas, o que fez surgir mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos. Diariamente as decisões impactam as empresas e pessoas ao redor do mundo. Em um cenário assim existe a necessidade das organizações agirem com rapidez e eficiência. Ao mesmo tempo, não existe mais espaço para a falta de controle e de planejamento no ambiente empresarial.

As organizações tiveram que repensar seu processo de gestão e assim surgiu a governança corporativa e de TI para garantir a uniformidade das ações de gestão, bem como a efetividade, eficácia e eficiência das organizações.

Nesta aula, compreenderemos as motivações para a implementação da governança corporativa e de TI. Identificaremos as principais motivações e características de cada uma das governanças e suas relações, analisando o processo decisório de TI e como os arquétipos deste processo decisório pode influenciar nas ações de TI. Conheceremos ainda a importância da elaboração de um plano de Tecnologia da Informação como ferramenta de gestão na implementação da governança de TI.

Bons estudos!

Objetivos

- Examinar o papel da governança corporativa nas organizações;
- Analisar o papel da governança de TI nas organizações;
- Identificar os objetivos e a importância do Plano de Tecnologia da Informação.

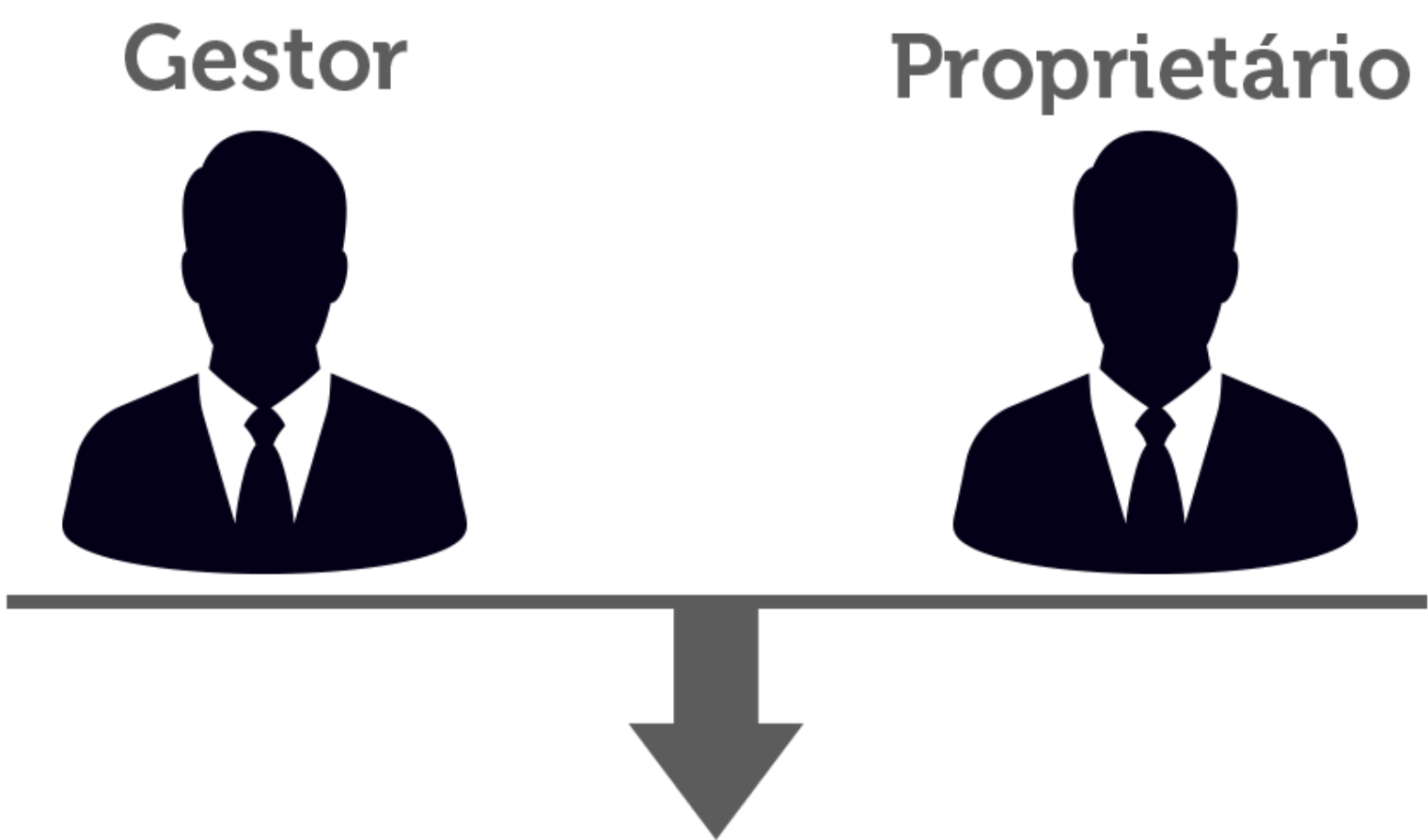
Governança corporativa

A governança corporativa surgiu devido a uma série de eventos que ocorreram ao longo do século XX, como a globalização, que teve como consequência a expansão das transações financeiras em escala global. No mesmo período, ocorreram diversas crises mundiais e uma série de escândalos financeiros que impactaram negativamente a administração das organizações.



Esses desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais da época afetaram as organizações, suas estratégias e suas cadeias de valor, impondo transformações na rotina operacional e administrativa das empresas.

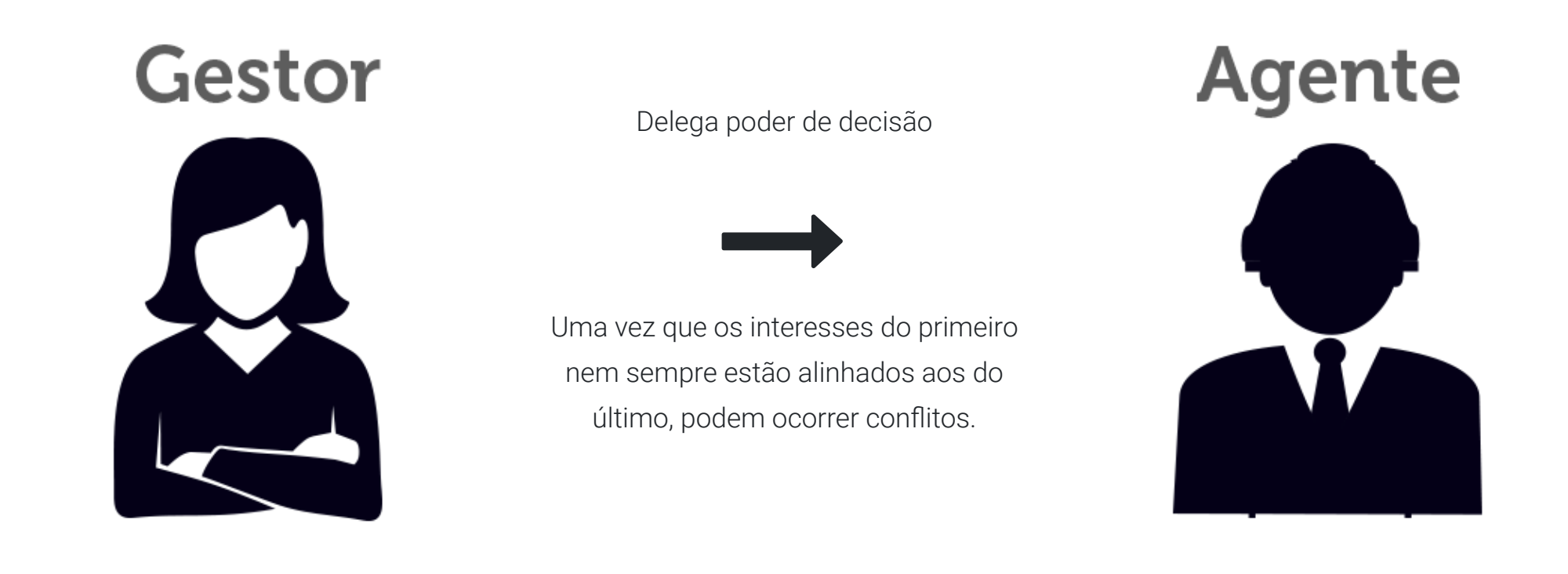
As transformações ocasionaram uma mudança na estrutura de controle das empresas com a separação da propriedade e da gestão empresarial.



Essa separação deu origem à discussão sobre a governança corporativa e aos conflitos entre o melhor interesse da organização e os interesses dos sócios e executivos (conflito de agência).

Você conhece a teoria do agente principal?

Nesse novo modelo, o **principal**, o titular da propriedade delega ao agente o poder de decisão sobre esse bem.



A teoria do **agente principal** ou **teoria da firma** teve sua origem com a publicação de estudo realizado pelos economistas Jensen e Meckling em empresas norte-americanas e britânicas, em 1976.

Baseado no estudo, os dois pesquisadores chegaram à conclusão que executivos contratados por acionistas tenderiam a agir em interesse próprio, focando em seus próprios benefícios (mais poder, salários maiores, estabilidade) em detrimento dos interesses da empresa, dos acionistas e demais partes interessadas.

Para mitigar o problema e garantir o sucesso da empresa, foi sugerida a adoção de uma série de **medidas** para o alinhamento dos interesses dos envolvidos que incluíam entre outras ações:



Essas medidas receberam o nome de **governança corporativa**. Ao mesmo tempo, houve a necessidade de mudança nas ações praticadas nas organizações, de forma a atender os ganhos financeiros e também os anseios sociais e ambientais.

Como podemos definir governança corporativa?

Segundo o *Guia das Melhores práticas de Governança corporativa*, publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

“

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

De acordo com o IT Governance Institute, governança corporativa é:

“

Conjunto de responsabilidades e práticas exercidas pela diretoria e pela gerência executiva com os objetivos de fornecer uma direção estratégica, garantir que as metas sejam atingidas, certificar-se de que os riscos sejam gerenciados corretamente e garantir que os recursos da empresa sejam utilizados de modo responsável.

Governança corporativa, portanto, é:

Um conjunto de práticas que envolvem processos, pessoas e ferramentas, que convertem princípios em recomendações objetivas, alinhado aos interesses da organização, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, contribuindo para sua longevidade.

Princípios da governança corporativa

É importante compreendermos os **princípios da boa governança**, segundo o IBGC, e que deverão nortear as ações da organização. Veja a seguir:

Transparência



Obrigação e desejo de informar resultados e ações.

Equidade



Tratamento igual para todos os acionistas.

Prestação de contas



Os agentes da governança corporativa prestam contas e são responsáveis pelos seus atos e omissões.

Responsabilidade corporativa



Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A governança corporativa deve garantir que esses princípios sejam efetivos, seja por sua vontade expressa ou requerida, face ao ambiente regulatório em que a organização se encontra. Desse modo, as organizações lançam mão de modelos de controle interno e gestão de risco para garantir essa efetividade.

Dependendo do negócio da organização, existem vários marcos reguladores e que obrigatoriamente devem ser seguidos.

Exemplo

Instituições financeiras e bancos devem atender, entre outras leis e regulamentações, às normas e resoluções do Banco Central do Brasil, como a [Resolução 3380¹](#).

Será que as regulamentações impactam na área de TI?

As regulamentações possuem forte impacto na área de TI e devem fazer parte do modelo de governança de TI, pois dependendo da natureza da instituição devem ser contempladas pelo alinhamento estratégico.

Uma das consequências na sua implementação é que a qualidade da informação ganha destaque e importância, tendo em vista o impacto direto na qualidade dos sistemas automatizados e dos processos organizacionais, considerando que a confiabilidade dos relatórios financeiros depende diretamente de um ambiente de TI com controles eficientes e efetivos.

A empresa que utiliza as boas práticas de governança corporativa tem como referência:

1

Transparência

2

Prestação de contas

3

Equidade

4

Responsabilidade corporativa

Para obter sucesso na implementação da governança, o conselho de administração da organização deve exercer seu papel:

- Estabelecendo estratégias para a empresa.
- Elegendo e destituindo o principal executivo da organização.
- Fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão.
- Escolhendo a auditoria independente.

Para auxiliar as organizações na implementação da governança corporativa, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu uma lista de princípios de governança corporativa para promover periodicamente, em diversos países, mesa de discussão e avaliação dessas práticas.

Outra fonte de inspiração é o Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), uma organização voluntária do setor privado que se dedica a orientar operações de negócios mais eficazes, eficientes e éticas.

No Brasil, existe o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa.

Saiba mais

Para saber mais sobre regulamentação de governança, leia o texto “[Lei Sarbanes-Oxley \(SOX\) <galeria/aula1/docs/Lei_Sarbanes-Oxley\(SOX\).pdf>](#)”.

Atividade

1 - A governança corporativa é norteadada por diferentes princípios que são seguidos pelas organizações.

Qual é o nome do princípio que trata que todos os acionistas devem ser tratados da mesma forma, com imparcialidade e sem distinção?

Governança de TI

Segundo o IT Governance Institute, a governança de TI é de responsabilidade dos executivos e diretorias e consiste na liderança, nos processos e nas estruturas organizacionais que garantem que a TI da empresa apoie e expanda as estratégias e os objetivos da organização. Para que a governança de TI atue em toda a extensão da organização, é preciso estabelecer os mecanismos de processo de decisão e o alinhamento estratégico com o negócio da organização.



Gerentes reunidos em volta de uma mesa com computador | **Fonte:** Gorodenkoff / Shutterstock

São objetivos da governança de TI:

————— 1 —————

Posicionamento da TI

Promover o posicionamento mais claro e consistente da TI em relação às demais áreas de negócios da empresa.

————— 2 —————

Alinhamento e priorização das iniciativas de TI

Promover o alinhamento e a priorização das iniciativas de TI com a estratégia do negócio.

————— 3 —————

Alinhamento da arquitetura de TI

Promover o alinhamento da arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações às necessidades do negócio, em termos de presente e futuro.

Implantação e melhoria dos processos operacionais

Promover a implantação e melhoria dos processos operacionais e de gestão necessários para atender aos serviços de TI, conforme padrões que satisfaçam as necessidades do negócio.

Gestão de risco e de compliance

Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco e compliance para a continuidade operacional da empresa.

Responsabilidade sobre a decisão e ações de TI

Promover o emprego de regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa.

A governança de TI aborda um conjunto de práticas que destinam o gerenciamento, o controle e a qualidade dos processos com foco em aumento de valor para o negócio e deve ser estruturada de forma que facilite a definição de papéis dos envolvidos e suas responsabilidades.

A governança de TI deve estabelecer os relacionamentos formais e informais e conferir direitos decisórios a um papel ([CEO](#)²), ou a um grupo de papéis específicos ([CFO](#), [CPO](#), [CIO](#), [entre outros](#)³) no lado normativo, e focar na definição de mecanismos, formalizando relacionamentos e estabelecendo regras e procedimentos operacionais que proporcionarão que os objetivos sejam atingidos.

Nesse caso, é importante conhecermos o ciclo de governança de TI que é composto por quatro etapas:

Processo decisório de TI



Atenção! Aqui existe uma videoaula, acesso pelo conteúdo online

Um dos objetivos da governança de TI é prover o emprego de regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito organizacional e, nesse sentido, precisamos compreender as questões que envolvem esse processo decisório que basicamente pretendem responder as seguintes questões:

- Quais decisões devem ser tomadas para garantir a gestão e o uso eficaz da TI?
- Quem deve tomar estas decisões?
- Como essas decisões serão tomadas e monitoradas?

As decisões devem considerar necessariamente os diferentes aspectos que envolvem a área de TI:

Vejamos cada aspecto detalhadamente:

Investimentos de TI



Devem ser analisadas quais as iniciativas de TI que receberão investimentos financeiros e de quanto será este investimento. Essa decisão será fundamental para a priorização de investimentos e deve ser institucional, de forma que a alta administração possa decidir onde colocar o dinheiro, muito provavelmente alinhado aos objetivos e metas do negócio.

Princípios de TI



Devem ser definidos os princípios de TI da organização, que refletirão um comportamento adequado tanto para os profissionais quanto para os usuários de TI e devem esclarecer pelo menos três expectativas para a TI na empresa:

- Qual o modelo operacional de TI desejado na organização?
- Como a TI dará suporte ao modelo desejado?
- Como a TI será financiada?

Arquitetura de TI



Devem ser definidos os requisitos de integração e padronização da tecnologia e de negócio por meio da organização lógica dos dados, de aplicações e infraestrutura.

Necessidade de aplicações de negócios



Devem ser especificadas as necessidades de negócio de aplicações de TI, que podem ser adquiridas no mercado ou desenvolvidas internamente na organização.

Estratégias de infraestrutura de TI



Devem ser definidos os serviços compartilhados de TI e de suporte, de modo a prover serviços confiáveis para a organização.

Como acabamos de ver, as decisões de TI devem considerar cada um dos aspectos discutidos acima e o desafio encontrado pelas organizações é identificar quem deve tomar a decisão nas diferentes situações de governança. Por isso é importante conhecermos os diferentes arquétipos que identificam o tipo de função envolvida na tomada de decisão de TI:

Monarquia de Negócio

Altos executivos de negócio tomam as decisões de TI que afetarão toda a empresa.

Monarquia de TI

A decisão é tomada pelos especialistas de TI.

Feudalismo

Cada unidade de negócio toma decisões independentes.

Duopólio de TI

A decisão envolve dois grupos, um deles o de TI e um outro grupo da organização.

Federalismo

Combinação entre o centro corporativo e as unidades de negócio, com ou sem envolvimento do pessoal de TI.

Anarquia

Tomada de decisões individuais ou por pequenos grupos de modo isolado, com base somente em suas necessidades locais.

Atividade

2 - Um dos desafios das organizações no processo decisório de TI é identificar quem deve tomar a decisão nas diferentes situações de governança. Como é o processo decisório no arquétipo denominado Feudalismo?

Framework de governança de TI

Devido ao elevado valor dos investimentos, é muito comum a alta direção das organizações colocar em dúvida o valor dos investimentos realizados na área de TI. Outro ponto importante é que a falta de controle e de organização na área de TI proporciona que sejam percebidos pela alta direção:



Na maioria das vezes, a solução adotada pela alta direção da organização é de demitir o CIO ou de terceirizar a área, o que necessariamente não irá solucionar a questão.

É importante a implementação de um framework de governança como forma de proporcionar a harmonia entre a estratégia da organização da empresa, os arranjos de governança de TI e as metas de desempenho de negócio.

Weill e Ross (2006) propõem um framework de governança de TI que ajuda as organizações a entender, projetar, comunicar e sustentar uma governança eficaz. Observe a seguir.



Atenção! Aqui existe uma videoaula, acesso pelo conteúdo online

Alinhamento estratégico da TI com o negócio

O processo de **alinhamento estratégico** da Tecnologia da Informação procura determinar qual deve ser o alinhamento da TI com as necessidades presentes e futuras do negócio:

Arquitetura



Infraestrutura



Aplicações



Processos



Organização

É o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garante que os objetivos de negócio sejam apoiados. Com os avanços tecnológicos atuais, esse processo de alinhamento passou a ser **bidirecional** e a TI também pode potencializar as estratégias de negócio nas organizações.

O principal produto do processo de alinhamento é o Plano de Tecnologia da Informação, documento que contém as informações que permitirão que a organização compreenda com clareza os objetivos, produtos e serviços da área de TI.

Atenção! Aqui existe uma videoaula, acesso pelo conteúdo online

O plano deve apoiar toda a operação da organização, considerando a possibilidade de desenvolvimento de novas soluções caso seja necessário para o negócio, deve abranger a manutenção de soluções já existentes, dos aplicativos e dos demais ativos de TI, da implantação e manutenção de soluções de serviços associados ao uso dos ativos e da infraestrutura.

Nesse caso, será importante a definição do portfólio de TI para auxiliar na priorização dos investimentos de TI com base no alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio e facilitar para a organização identificar onde deve investir. Ele também é utilizado para o monitoramento e o gerenciamento de projetos, serviços, inovações e ativos para estabelecer as regras sobre o que entra e sai do portfólio ao longo do tempo:

Normalmente, um plano de Tecnologia da Informação é elaborado por um determinado período de tempo e revisado anualmente. O plano deve contemplar as seguintes informações:



O alinhamento estratégico ocorre em diferentes momentos na organização:

- Quando a organização se reúne para definir objetivos de negócio de médio e longo prazos e estabelece estratégias para atingir esses objetivos, produzindo um plano estratégico ou um plano de negócios que posteriormente é desmembrado em planos táticos e operacionais para implementação.
- Quando este plano estratégico é realinhado face a novas oportunidades de negócios.
- Quando os próprios clientes demandam por novas soluções.

Atividade

3 - Complete a frase:

O é o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados pela TI. O é o seu principal produto.

Notas

Resolução 3380 ¹

A Resolução 3380 determina que instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil implementem estrutura de gerenciamento do risco operacional. Nesse caso, o risco operacional é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

CEO ²

Chief Enterprise Officer: Diretor geral ou presidente da empresa.

CFO, CPO, CIO, entre outros ³

- CFO - Chief Financial Officer: Diretor financeiro.
- CPO - Chief Product Officer: Diretor de produtos.
- CIO - Chief Information Officer: Diretor de TI.
- COO - Chief Operating Officer: Diretor de operações.
- CTO - Chief Technical Officer: Diretor técnico.
- CHRO - Chief Human Resources Officer: Diretor de RH.
- CMO - Chief Marketing Officer: Diretor de marketing.
- CLO - Chief Legal Officer: Diretor jurídico.
- CKO - Chief Knowledge Officer: Diretor de conhecimento.

Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3380** — Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_l.pdf
<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_l.pdf> Acesso em: 8 jan. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. Disponível em: [//conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138](https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138)
<[//conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138](https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138)> Acesso em: 8 jan. 2019.

_____. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/> <<https://www.ibgc.org.br/>> Acesso em: 8 jan. 2019.

Próxima aula

- Gestão de desempenho da TI;
- Implementação de controles de TI;
- Análise dos riscos e do *compliance*.

Explore mais

Assista ao filme [Os mais espertos da sala <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-59325/>](http://www.adorocinema.com/filmes/filme-59325/), que trata sobre a empresa Enron, caso que deu origem a Lei SOX.

Leia o texto [4 falhas de governança corporativa <https://cio.com.br/4-falhas-de-governanca-corporativa/>](https://cio.com.br/4-falhas-de-governanca-corporativa/).

Conheça o [Portal da Transparência <http://www.portaltransparencia.gov.br/>](http://www.portaltransparencia.gov.br/) do Governo Brasileiro.

Conheça o [TransparênciaBrasil <https://www.transparencia.org.br/quem-somos#estrutura>](https://www.transparencia.org.br/quem-somos#estrutura).