

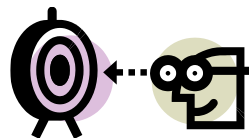


Governança de TIC Princípios Básicos

Prof. Sergio Nascimento

sergio.onascimento@sp.senac.br

Objetivos



- Entender os conceitos que compõem a Governança de TIC,
- Analisar as etapas da transformação digital
- Realizar o planejamento da governança de TIC
- Projetar soluções e implementar a transformação digital



AGENDA

- Orientações gerais
- Apresentação
- Objetivos da disciplina
- Critérios de avaliação e participação

CASES, ARTIGOS e VÍDEOS: ORIENTAÇÕES

- Produção individual I: cada aluno deverá realizar o seu próprio relatório individual
- Produção individual II: cada equipe deve entregar um único relatório sobre o tema solicitado.
- Os relatórios deverão ser gerados em pdf.
- Os cases e artigos devem ser entregues no Ambiente Virtual, contendo as seguintes identificações:
 - **Nomes completos** dos componentes da equipe, por ordem alfabética
 - **Título do relatório**
 - **Os complementos** do relatório que incluam referências externas deverão conter a referência completa de onde o complemento foi extraído. Exemplos:
 - a) Artigo extraído de material impresso:
PITASSI, C., MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. de. O Papel Estratégico da Tecnologia de Informação para as Organizações B2B Tradicionais. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, v. 36, n.1, p.23-50, 2002.
 - b) Artigo extraído de material da Internet (com URL completa):
COMPUTERWORLD. **Cresce desistência de contratos de terceirização de TIC**. Disponível em <http://computerworld.uol.com.br/terceirizacao/2006/07/12/idgnoticia.2006-07-12.6908874765/> Acesso em 19/03/2008.
- Os cases e artigos entregues posteriormente à data solicitada terão 0,5 pontos desconsiderados.
- Todos os integrantes da equipe devem ter conhecimento sobre o case apresentado.

Introdução



A Governança Corporativa, alinhada à Governança em TIC, representa estratégias, procedimentos e modelos que visam o crescimento da Tecnologia da Informação (TIC) nas organizações, permitindo o alinhamento dos recursos de TIC com o planejamento estratégico das instituições.

Hoje, é fundamental que o profissional que deseja ser um especialista em Tecnologia da Informação tenha habilidades e competências que permitam avaliar e propor investimentos em TIC. Além disso, ele deve saber como definir e analisar o portfólio de produtos da empresa, com gerenciamento de riscos, responsabilidade e conhecimento de técnicas que melhorem a *performance* de TIC nas instituições.

Nesta aula, estudaremos as principais características da Governança Corporativa e os objetivos do seu alinhamento com a Governança em TIC, de forma que o profissional de Tecnologia da Informação possa administrar os recursos de infraestrutura da instituição, gerenciar os recursos humanos e financeiros, implantar, monitorar e documentar as tarefas associadas à TIC e analisar, entender e avaliar os impactos sociais e econômicos resultantes da produção, da gestão e da incorporação das Tecnologias da Informação.

Conheceremos o cenário mundial e brasileiro que incentivou a criação da Governança Corporativa, veremos como é o funcionamento da Governança Corporativa e, por fim, aprenderemos a importância do alinhamento da Governança Corporativa com a Governança em TIC.

Princípios Gerais



Governança corporativa é o “sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas” (ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009). Compreende as “estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas sejam executadas de tal maneira que atinjam seus resultados de forma transparente” (Banco Mundial, 2013).

As **funções básicas da governança** são:

- Avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados;
- Direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos;
- Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento dos planos.

Governança Corporativa de TIC é o “sistema pelo qual o uso atual e futuro da TIC é dirigido e controlado. Governança corporativa de TIC significa avaliar e direcionar o uso da TIC para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TIC dentro da organização.” (ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009).

Gestão “é o meio ou o instrumento pelo qual o corpo governante alcança um resultado ou objetivo” (Cobit 5). Compreende “o sistema de controles e processos necessário para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela direção da organização” (ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009)

Cenário para o surgimento da Governança Corporativa

A Governança Corporativa surgiu na década de 1950, como prática para as diferentes organizações tratarem aspectos gerenciais, tais como conselhos, acionistas e sócio controlador. Essa nova prática representava grandes mudanças no sistema através do qual as organizações eram dirigidas e gerenciadas naquele período. Porém, foi na década de 1990, no Reino Unido e nos Estados Unidos, que a Governança Corporativa ganhou representatividade. No início da década de 2000, com escândalos corporativos nos Estados Unidos que resultaram na falência de grandes instituições, na demissão de colaboradores e na desconfiança do mercado devido à maquiagem de indicadores econômicos, a Governança Corporativa destacou-se como mecanismo para a formalização de direitos e responsabilidades entre os integrantes das corporações, fossem eles diretores, gerentes ou acionistas, estabelecendo regras e procedimentos para a tomada de decisões.

Segundo Albertin e Albertin (2010), o ano de 2000 representou uma crise na Governança Corporativa devido ao uso de informações falsas e enganadoras e à consequente perda da confiança do acionista nas empresas e na bolsa de valores.

No Brasil, a abertura econômica, a partir de 1990, incentivou a criação de novas organizações, formadas pelo conjunto de empresas nacionais e multinacionais, que envolviam acionistas, cotistas, investidores e prestação de contas. Esse novo cenário evidenciou a necessidade de implementação de práticas de Governança Corporativa pelas organizações e, por conseguinte, a demanda pela criação de novos segmentos e a elaboração de códigos de Governança Corporativa, como a Comissão de Valores Monetários e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Cenário para o surgimento da Governança Corporativa no Brasil

A abertura da economia na década de 1990 no Brasil pode ser entendida como a abertura à concorrência internacional e à maior competitividade nacional, o que exigiu que as organizações brasileiras aumentassem a sua produtividade, mas com mais qualidade e preços competitivos. Para isso, foi necessário um maior investimento em Tecnologia da Informação, ampliando a necessidade de investimentos em áreas até então ultrapassadas, como o desenvolvimento de *softwares*, mão de obra qualificada, modelos de gestão de projetos de TIC e alinhamento da Tecnologia da Informação com o planejamento estratégico das organizações.

A abertura econômica teve início com a redução da carga tributária (impostos), a eliminação de processos burocráticos como regulamentos e as leis que dificultavam a entrada de empresas e produtos estrangeiros no Brasil.

Na década de 1990, o então presidente do Brasil, Fernando Collor, em visita à Europa e após ter dirigido os veículos europeus, disse a seguinte frase: “Comparados com os carros do mundo desenvolvido, os carros brasileiros são verdadeiras carroças”. A frase gerou polêmica e questionamentos, mas serviu de impulso e de justificativa para chamar a atenção de todos em relação à capacidade produtiva e à competitividade dos produtos brasileiros, em um mercado que começava a globalizar e que, portanto, exigia a abertura econômica brasileira.

Cenário para o surgimento da Governança Corporativa no Brasil

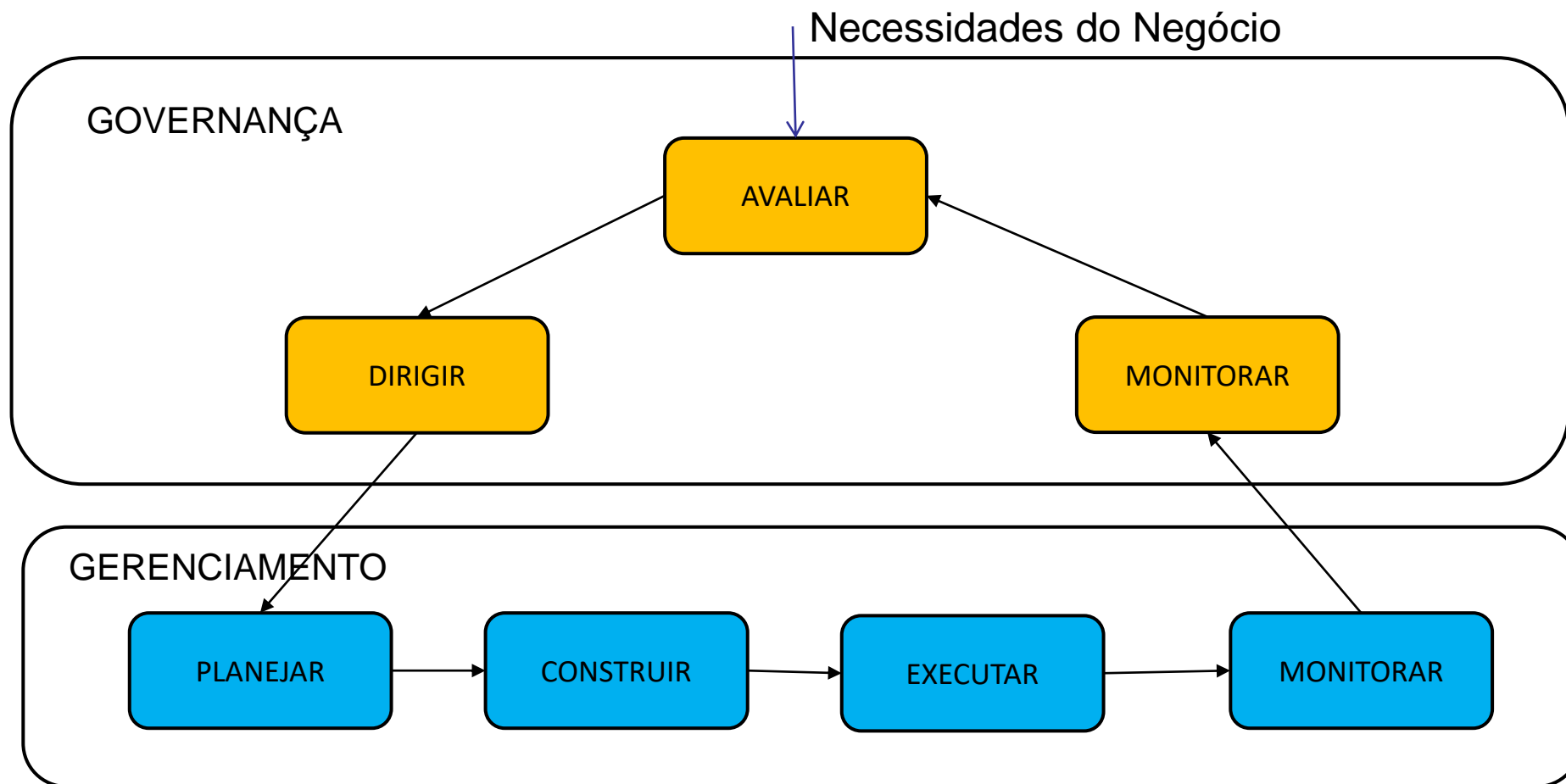
As grandes instituições passaram a ser gerenciadas por conselhos formados por acionistas, investidores e proprietários, ou seja, vários participantes com desejos, objetivos e interesses nem sempre comuns. Para que não houvesse um caos, sem a definição de qual caminho gerencial seguir, acentuou-se a necessidade de uma estratégia que garantisse o desempenho e o atendimento aos objetivos elencados para as empresas. Em decorrência desses fenômenos, surge a Governança Corporativa.

Segundo Silveira (2005 apud ALBERTIN; ALBERTIN, 2010, p. 32), o tema Governança Corporativa provoca [...] amplas discussões que apontam para a necessidade do pensamento em como melhor organizar o processo decisório nas corporações, tanto pela perspectiva do direito político de votar quanto pelo ângulo do direito administrativo de gerir.

Conforme Rotta, Hillbrecht e Balbinotto Neto (2005 apud ALBERTIN; ALBERTIN, 2010), a Governança Corporativa compõe-se de práticas que alinham interesses de diferentes partes, visando aumentar o valor da empresa e viabilizando o seu acesso ao capital, a fim de ganhar mercado ou manter-se nele. Albertin e Albertin (2010) destacam como uma das principais práticas da Governança Corporativa: o uso ético da informação relacionado à privacidade, à propriedade intelectual, à coleta de dados *online*, especialmente de indivíduos visitando diferentes *websites* com pirataria de conteúdo digital, o monitoramento do local de trabalho etc.

Será que as empresas estão preparadas para competir no mercado globalizado e cada vez mais competitivo? O grande desafio é manter as instituições capacitadas e organizadas, capazes de produzir com qualidade, menor custo e maior lucratividade, vendendo para qualquer lugar do mundo.

Visão da Governança Corporativa



Para se aplicar a Governança Corporativa é preciso adotar um fluxo de trabalho com práticas e pessoas envolvidas com a Governança Corporativa, para que todo esse sistema, bem como as atividades, sejam executadas em harmonia e com um único propósito: o sucesso da organização.

Visão da governança e gestão de TIC

A **Governança** é de responsabilidade da alta administração com as seguintes responsabilidades:

- Avaliar o uso atual e futuro de TIC
- Dirigir e orientar a preparação e a implementação de planos e políticas, assegurando o uso de TIC para atender aos objetivos dos negócios.
- Monitorar o cumprimento das políticas e o desempenho em relação aos planos.

A **gestão** planeja soluções e serviços, constrói e implementa essas soluções e serviços de TIC e monitora as atividades, garantindo a continuidade dos serviços alinhados com a direção estabelecida pelo grupo de governança no sentido de atingiros objetivos corporativos.



Como funciona a Governança Corporativa

A Governança Corporativa deve ser entendida, assim como qualquer estratégia que se aplique em uma organização, independentemente de seu tamanho e ramo de atividade, como um sistema influenciado por características culturais e pelo objetivo de negócio da instituição. Portanto, em seu planejamento, deve-se considerar essas influências, pois ignorá-las poderá afetar os resultados esperados com a aplicação da Governança Corporativa.



Uma instituição mantém uma política de benefícios aos funcionários, como plano de cargos e salários, mas, mesmo nesse caso, sempre haverá colaboradores que se sentem injustiçados com a promoção de outros funcionários ou que consideram a sua própria remuneração abaixo do esperado. Esses problemas fazem parte do dia a dia da empresa, são culturais, e influenciam nos resultados alcançados. Saber gerenciar estes conflitos, mediá-los, é fundamental para o sucesso da Governança Corporativa; porém, ignorá-los, pensando que estes problemas não existirão na organização, aumenta a possibilidade de insucesso da Governança Corporativa e dificulta o alcance dos objetivos de negócio da organização.

Aspectos Organizacionais que precisam ser gerenciados

Aspecto	Contexto
Cultural	Padrão comportamental geralmente praticado dentro de uma organização (hábitos e convenções).
Estrutura	Definição de trabalho e da arquitetura organizacional, o processo combinado de pessoas dentro de equipes e o fluxo de trabalho dentro e fora da organização.
Economia interna	Orçamento, precificação, estabelecimento de prioridades, avaliação de projetos e acompanhamento de processos que determinam como os recursos fluem dentro e fora da organização.
Métodos e ferramentas	Procedimentos, métodos, habilidades e ferramentas que as pessoas usam.
Métricas e recompensas	Comunicação que deixa as pessoas sabendo o que estão fazendo e se precisam ajustar seu comportamento e iniciativas para melhorar o desempenho

As organizações geram muitos sinais, os quais influenciam positivamente ou negativamente alguns processos organizacionais. Esses sinais devem ser monitorados a partir de cinco aspectos, descritos no quadro acima (ALBERTIN; ALBERTIN, 2010, p. 35).

Esses contextos, se bem monitorados e controlados, possibilitarão implementar a gestão da organização, a partir de uma Governança Corporativa fundamentada na realidade cultural e no modelo de negócio da empresa.

Definição de Governança Corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006 apud ALBERTIN; ALBERTIN, 2010, p. 33), a Governança Corporativa é:



[...] o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Podemos entender que o papel da Governança Corporativa é definir objetivos, criar estruturas, estabelecer metas e monitorar os resultados, isso por meio de políticas, medidas e controles, os quais possibilitam às organizações alcançarem melhores resultados. Por exemplo, é papel da Governança Corporativa criar mecanismos de fiscalização dos atos administrativos da organização, verificar o cumprimento dos deveres legais e estatutários e analisar as demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela empresa.

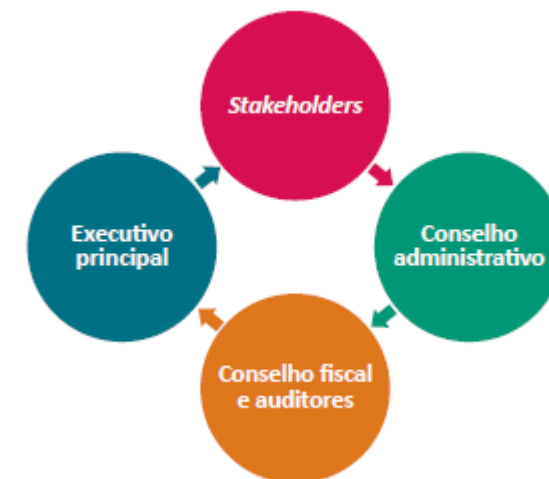
Abordagens da Governança Corporativa

Muitas vezes, os diretores e proprietários de empresas têm como pensamento que eles não precisam fiscalizar ou monitorar as atividades; assim, apenas confiam na sua equipe. Porém, o que incentiva alguém a realizar a fraude é, primeiramente, a vontade, aliada à sensação de impunidade; o outro incentivo, não menos importante, é a possibilidade. Se a organização “disponibiliza”, de alguma forma, a oportunidade de fraude, ou seja, a organização não está atenta aos processos executados todos os dias e aos resultados alcançados, a possibilidade de fraude está instaurada. A fraude pode ser, por exemplo, um desvio de verbas, a venda de um projeto de um novo produto para o concorrente, o acesso a dados sigilosos da empresa. Por isso, monitorar, auditar o que é feito, criar conselhos independentes para fiscalização da empresa, entre outras iniciativas, é fundamental para que os objetivos de negócio sejam alcançados sem sustos pelo caminho. Como diz o velho ditado, “o seguro morreu de velho”.

Para que riscos e surpresas não aconteçam no dia a dia de uma organização, a Governança Corporativa funciona por um conjunto de processos, normas, políticas, leis e procedimentos que afetam o modo como a empresa é administrada. A Governança Corporativa visa estabelecer as relações entre os envolvidos e os objetivos para os quais a corporação é governada. Para tanto, há a necessidade da definição de um corpo de administradores, *stakeholders*, acionistas, conselho fiscal, auditores e executivos a fim de determinar as responsabilidades de cada um na tomada de decisões

Funcionamento da Governança Corporativa

Note que cada participante deve seguir um fluxo que possibilite o alinhamento de objetivos, metas e expectativas que garantam os resultados elencados, cabendo ao executivo principal a tarefa de manter o contato com os envolvidos com as tarefas de dia a dia da organização, informando a todos a situação econômica da empresa. Caso os resultados desejados não sejam alcançados, todo o fluxo é recommçado, já que o executivo principal é a pessoa com maior autoridade, tanto que os envolvidos reportam as suas atividades diretamente a ele.



Para Albertin e Albertin (2010), os seguintes papéis são esperados com o fluxo de funcionamento da Governança Corporativa:

- estabelecer e buscar objetivos, metas e expectativas;
- determinar uma maneira para atingir os objetivos por meio de atividades da empresa e da utilização de recursos;
- estabelecer e controlar um conjunto de diretrizes de monitoramento e divulgação de desempenho;
- implementar uma estrutura bem definida e as responsabilidades adequadas para a governança efetiva.

A Governança Corporativa é importante e fundamental para o correto funcionamento das instituições, mas, por outro lado, exige maior transparência e responsabilidade de todos os envolvidos. Por exemplo, são necessárias a identificação e a análise dos riscos assumidos pela organização e a definição de políticas e procedimentos para garantir um modelo confiável de gestão financeira, gerencial e das operações corporativas.

Abordagens da governança e gestão de TIC

Pensar em uma estratégia de gestão que permita todo esse monitoramento para garantir o alinhamento das atividades corporativas em consonância com os objetivos de negócio da instituição, sem o uso de ferramentas de TIC, torna-se algo improvável e até inviável.

A Tecnologia da Informação, ou simplesmente TIC, é considerada, principalmente no mundo moderno e globalizado, um importante fomentador da reestruturação das organizações com foco nos processos administrativos e gerenciais, sendo, portanto, um fator crítico de sucesso e garantia de vida longa às organizações. Isso não significa que uma organização que não use TIC não tenha sucesso ou vida longa, mas, com certeza, terá um caminho mais árduo e desafiador. Por outro lado, também não se pode ter na TIC a garantia de sucesso; é preciso gestão e governança do que se faz, de por que se faz e para quem se faz a atividade de dia a dia na organização.

Portanto, para que se tenha um maior alinhamento dos objetivos de negócio da organização com os serviços de TIC, os quais permitirão que os objetivos sejam alcançados, é fundamental que a Governança Corporativa seja elaborada e realizada paralelamente com a Governança em TIC, uma complementando a outra, como forma de garantir controles e procedimentos internos que assegurem a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade de informações, tornando-se, assim, uma prática constante para as organizações. Para Fernandes e Abreu (2012, p. 13):

A governança de T.I é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TIC da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.

Abordagens da governança e gestão de TIC

Abordagem da estrutura: Consiste em uma ferramenta para a especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso de TIC, tais como:

- Políticas de TIC
- Arquitetura de TIC
- Estratégia de Infraestrutura de TIC
- Necessidade de aplicações
- Investimentos e prioridades.

Abordagem dos modelos de controle: Refere-se a quaisquer tipos de conjunto de processo, procedimentos e políticas que permitem uma organização medir, monitorar e avaliar sua situação em relação a fatores prédefinidos (COBIT /ISACA).

Abordagem dos processos: O alinhamento de TIC aos negócios requer processos que atendam aos objetivos de TIC, suportando os objetivos de negócio. (ISO/IEC 38500).

A Governança de TIC busca o compartilhamento das decisões de TIC com os demais colaboradores da instituição, baseada em regras e normas e sob a gerência de um grupo de diretores e executivos.

Elementos estratégicos da governança e gestão de TIC

- Alinhamento estratégico de TIC aos negócios
- Entrega de valor pelos negócios através de TIC
- Gestão de Desempenho
- Gestão de Riscos
- Políticas e procedimentos
- Contrôles e prestação de contas



O contexto de atuação da Governança em TIC é muito amplo, integrando as áreas de prestação de serviço, tecnologias, Segurança da Informação, as regulamentações e, principalmente, o ambiente de negócio da empresa. E, quando se imagina toda essa integração, não podemos esquecer as pessoas (colaboradores, clientes e fornecedores), os processos (atividades e tarefas) e os conhecimentos associados (um bem intangível), gerando, assim, um cenário desafiador, que deve ser bem gerenciado para o perfeito funcionamento das instituições.

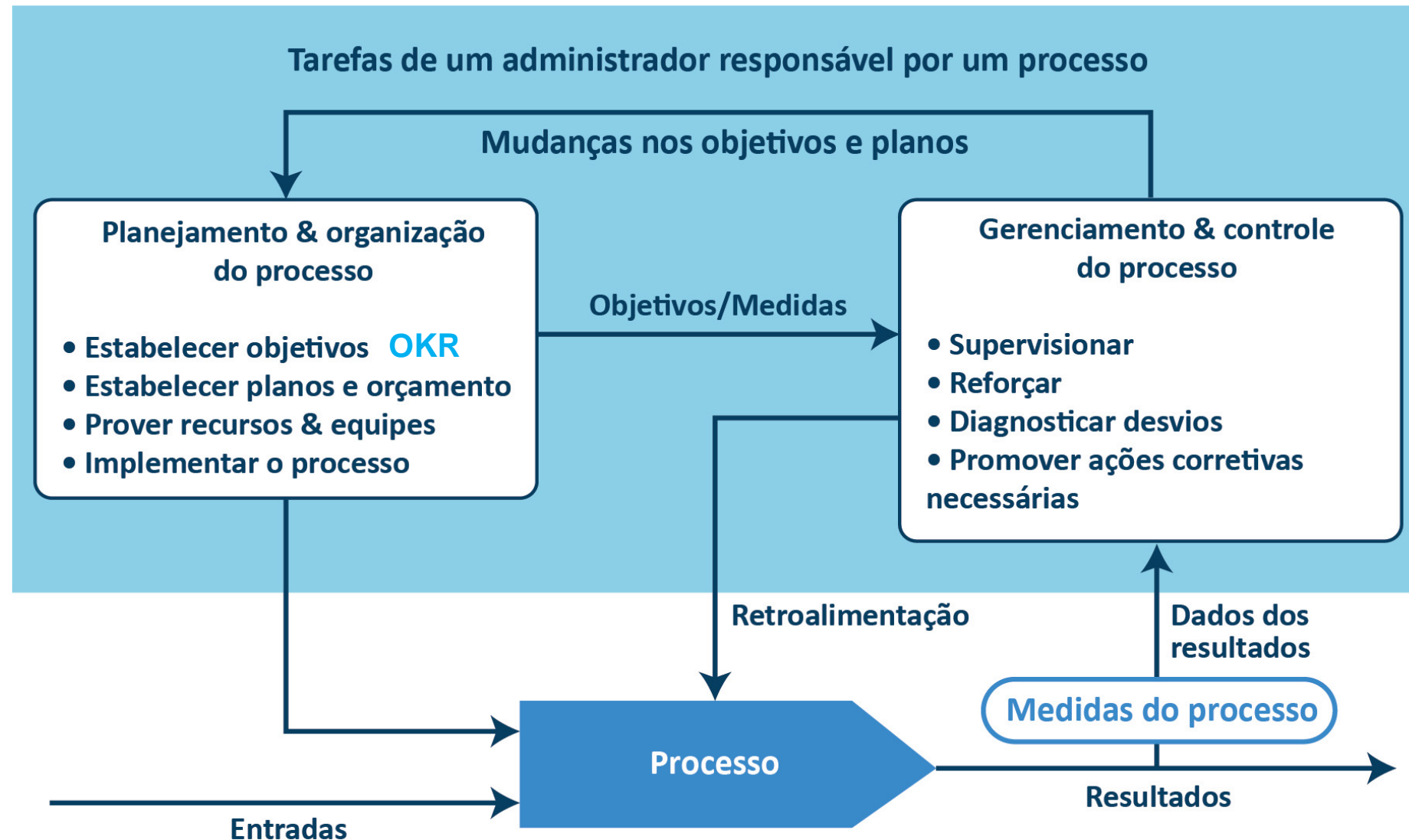
Estrutura da Governança Corporativa e de TIC

A estrutura de Governança Corporativa e de Governança de TIC representa o alinhamento dos objetivos, das metas e das expectativas em atividades que deem suporte para a obtenção do resultado esperado. Para tanto, os recursos tangíveis e intangíveis precisam ser devidamente alocados e gerenciados, de modo que todo o potencial seja maximizado. Os resultados desse processo precisam ser devidamente relatados e comunicados para os envolvidos



Note que as atividades organizacionais são integradas aos recursos tangíveis, como *softwares*, *hardwares* e serviços de telefônica; e intangíveis, como o conhecimento e as lições aprendidas com a execução das atividades. Isso requer controle e monitoramento que envolvam todos os colaboradores, evitando, assim, que os dados sigilosos sejam manipulados, que as tarefas sejam executadas em desconformidade com os padrões desejados, entre outras questões. Ou seja, o fluxo visa garantir a gestão dos serviços de TIC em prol das metas e dos objetivos estabelecidos para a empresa. As organizações precisam acompanhar as inovações tecnológicas e isso representa investimentos em infraestrutura a fim de garantir que os seus objetivos de negócio sejam alcançados.

Gerenciamento do processo de governança de TIC



OKR (objective Key Results): assegurando que os colaboradores trabalhem juntos focando seus esforços em fazer contribuições mensuráveis que fazem com que a organização avance para frente.

Considerações Finais

A Governança Corporativa surgiu como prática para as diferentes organizações tratarem aspectos gerenciais, como conselhos, acionistas e sócio controlador. Essa nova prática representou grandes mudanças no sistema através do qual as organizações são dirigidas e gerenciadas até hoje.

No Brasil, a abertura econômica, a partir de 1990, incentivou a criação de novas organizações, formadas pelo conjunto de empresas nacionais e multinacionais, que envolviam acionistas, cotistas, investidores e prestação de contas. Esse novo cenário evidenciou a necessidade de implementação de práticas de Governança Corporativa pelas organizações e, por conseguinte, a demanda pela criação de novos segmentos e a elaboração de códigos de Governança Corporativa, como a Comissão de Valores Monetários e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Como consequência, as grandes instituições passaram a ser gerenciadas por conselhos formados por acionistas, investidores e proprietários, ou seja, vários participantes com desejos, objetivos e interesses nem sempre comuns. Para que não houvesse um caos, sem a definição de qual caminho gerencial seguir, acentuou-se a necessidade de uma estratégia que garantisse o desempenho e o atendimento aos objetivos elencados para as empresas. Em decorrência desses fenômenos, surge a Governança Corporativa.

A Governança Corporativa deve ser entendida, assim como qualquer estratégia que se aplique em uma organização, independentemente de seu tamanho e ramo de atividade, como um sistema influenciado por características culturais e pelo objetivo de negócio da instituição. O seu papel é definir objetivos, criar estruturas, estabelecer metas e monitorar os resultados, isso por meio de políticas, medidas e controles que possibilitem às organizações obterem melhores resultados.

Portanto, para que se tenha um maior alinhamento dos objetivos de negócio da organização com os serviços de TIC, os quais permitirão que os objetivos sejam alcançados, é fundamental que a Governança Corporativa seja elaborada e realizada paralelamente com a Governança em TIC, uma complementando a outra, como forma de garantir controles e procedimentos internos que assegurem a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade de informações, tornando-se, assim, uma prática constante para as organizações.

Portanto, a Governança de TIC, aliada à Governança Corporativa, busca o compartilhamento das decisões de TIC com os demais colaboradores da instituição, baseada em regras e normas e sob a gerência de um grupo de diretores, especialistas em TIC e executivos.

Referências

ALBERTIN, A.; ALBERTIN, R. M. M. **Estratégias de governança de Tecnologia de Informação**: estrutura e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TIC**: da estratégia à gestão de processos e serviços. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

Gerenciamento do processo de governança de TIC

Para o COBIT 2019, há quatro domínios de objetivos de gestão:

Alinhar, Planejar e Organizar: Considera vários objetivos que contribuem para manter a TIC alinhada ao negócio e com foco no planejamento estratégico e na organização (estrutura, direitos decisórios, alçadas, etc.).

Construir, Adquirir e Implementar: Considera vários objetivos que tem como foco a disponibilização da solução de TIC, seja através do desenvolvimento, da aquisição de soluções ou da implementação em si.

Entregar, Serviços e Suporte: Considera vários processos que tem como foco a entrega do serviço de TIC às partes interessadas (usuários e gestores da organização, clientes, fornecedores, comunidade da empresa, etc.).

Medir, Avaliar e Aferir: Considera medições realizadas nos processos, projetos, inovações e serviços com o objetivo de atender as metas de desempenho e os níveis de serviço acordados

Processo de alinhamento estratégico



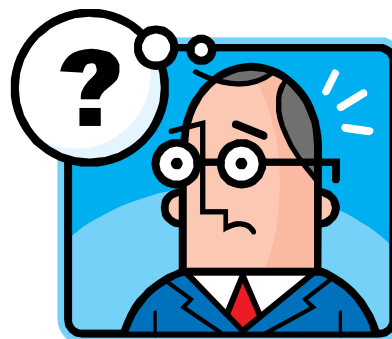
Segundo Campos (2013, p. 13):

Outra iniciativa importante é a do alinhamento estratégico. As organizações se tornam cada vez maiores e mais complexas. Elas atuam em ambientes dinâmicos e cada vez mais amplos. Não é tarefa trivial fazer com que todos os componentes da organização operem de maneira uníssona e sinérgica. Por isso as iniciativas de alinhamento estratégico são tão importantes para essas organizações. (CAMPOS, 2013, p. 13).

Dentro desse conceito, um dos métodos mais utilizados para se obter o alinhamento estratégico é a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), dos autores Kaplan e Norton. O BSC foi criado, inicialmente, como um método de avaliação de desempenho organizacional multidimensional, mas, com a popularização da sua utilização, passou a ser encarado como uma ferramenta de gestão.

Empresa x Tecnologia de Informação

A percepção dos executivos é que a maioria das informações necessárias para tomarem decisões está disponível “no sistema informatizado” ... E se o seu sistema empresarial não foi estruturado para rastrear e transmitir estas informações?



Uma consulta de dados deve ser definida, formulada e rastreada, caso contrário estes dados podem não existir ou, no mínimo, certamente não estão disponíveis “no sistema” ao qual têm acesso os executivos.

Qual informação preciso passar e para quem; e qual informação tem que ser passada para mim e por quem? Peter Drucke