

Introdução - Governança de Tecnologia da Informação

Governança

Governança deriva do termo governo, e pode ter várias interpretações dependendo do enfoque. Segundo o Banco Mundial, “governança é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções”.

Governança corporativa

Conjunto de processos, regulamentos, decisões, costumes, ideias que mostram a maneira pela qual aquela empresa ou sociedade é dirigida ou administrada.

Um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os 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 seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Princípios fundamentais

Fairness ou equidade: consiste no tratamento justo a todos os acionistas, tanto na geração de riquezas como nos resultados das operações.

Disclosure ou divulgação: na realidade, este princípio é traduzido no desejo ou mesmo obrigação de divulgar as realizações da empresa aos clientes, fornecedores, acionistas e mercado, principalmente as informações relevantes que tenham influência nos negócios ou que envolvam resultados, oportunidades e riscos.

Accountability ou prestação de contas: está ligada à responsabilidade da prestação de contas fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.

Compliance ou conformidade: significa o cumprimento fiel das normas reguladoras explícitas nos estatutos, regimentos das empresas e das leis do país, ressaltando assim uma postura transparente e ética da empresa.

Benefícios

Ajuda a definir a quem cabe a responsabilidade em situações relacionadas às decisões, como votações e aprovações, e também nos momentos de divergência

de opiniões entre os sócios. Nisso, busca-se prevenir abusos, conflitos de interesses e erros cometidos pela centralização do poder em um único indivíduo.

Os princípios deste modelo procuram preservar e potencializar a saúde financeira do negócio, promovendo uma gestão responsável e transparente. Esse fato é bastante valorizado no mercado, dando uma imagem positiva para a companhia que o adota.

As empresas que utilizam este sistema costumam ter maior facilidade para captar recursos. Por usarem boas práticas de gestão, reduz-se o risco de erros em suas operações e seu retorno de investimento (ROI) acaba sendo maior. Tudo isso passa uma imagem de credibilidade para os investidores.

Marcos construtivos da governança

São marcos construtivos da governança:

- O *ativismo de Robert Monks*, a partir da segunda metade dos anos 80, que mudou o curso de governança dos Estados Unidos;
- O *Relatório Cadbury*, menos personalista que o ativismo de Monks, produzido pelo comitê constituído no Reino Unido em 1992, que definia responsabilidades de conselheiros e executivos, visando à prestação responsável de contas e transparência, em atenção aos interesses legítimos dos acionistas;
- Os *Princípios da OCDE*, definidos em 1998, voltados para o bom funcionamento das corporações e dos mercados de capitais e, por esta via, para o desenvolvimento das nações;
- A *Lei Sarbanes-Oxley*, aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos.

Código Brasileiro de Governança

No Brasil, a expressão governança corporativa começou a ser utilizada nos anos 90 quando, em 1995, foi fundada a organização pioneira no tema de governança, atualmente conhecida como IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), denominada à época de IBCA (Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração), que antes da virada do milênio publicou o *Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa*. No mesmo período, a BOVESPA lançou os *Níveis diferenciados de prática de governança corporativa*, e a legislação atinente às sociedades por ações foi reformulada por meio do advento da Lei nº 10.303/2001, medidas que, invariavelmente, promoveram substanciais avanços nos padrões de governança na legislação brasileira.

Apesar da recente consagração do tema, em terras brasileiras foi rápida a percepção de que o fortalecimento das melhores práticas de governança corporativa também anda de mãos dadas com o desenvolvimento do mercado de capitais. Os investidores estrangeiros, acostumados com tais práticas, condicionam a disponibilização de recursos à existência, ao menos, do mesmo grau de governança que possuem em seus países. Assim, uma boa política de governança corporativa representa uma enorme influência nas decisões de investimento e, por óbvio, na captação de recursos, barateando o custo de capital, mais elevado para os mercados com sistemas com regras mais frágeis.

O avanço com sucesso sobre o tema é a recente elaboração do *Código brasileiro de governança corporativa – companhias abertas*, lançado no fim de 2016. O documento é resultado do estudo de onze das mais importantes entidades relacionadas ao mercado de capitais que, coordenadas pelo IBGC, concluíram pela importância da criação de um instrumento elaborado pelo e para o mercado.

O Código, apesar de não obrigar as companhias, visa uniformizar as práticas adotadas por todas as sociedades emissoras de valores mobiliários e dar corpo à tendência adotada internacionalmente de regulação através da abordagem chamada, em português, de “aplique ou explique”. Segundo esse princípio, as companhias continuam impelidas a aplicar as normas de governança corporativa na sua totalidade, contudo, em momentos determinados por elas, poderão deixar de atender a regulação se a considerarem imprópria para as suas circunstâncias particulares, desde que venham a público declarar os motivos que a levaram a preferir mandamento diverso daquele previsto no Código.

Nesse sentido, a absorção do “aplique ou explique” pelas companhias brasileiras é vital não só para a continuidade do desenvolvimento das melhores práticas de gestão das companhias de capital aberto, como também para a retomada do crescimento econômico. Os investimentos estrangeiros, outrora pujantes, escassearam e dependeram fortemente do fortalecimento das práticas de governança corporativa para retomarem seus melhores dias. Essencial, para tanto, que os mecanismos do nosso sistema estejam coadunados às regras de conduta internacionais, que visam a aclamada transparência na relação com os investidores.

Ademais, estruturado em cinco capítulos, o Código abarca todos os órgãos e níveis do sistema de governança das corporações, desde os acionistas, passando pelo conselho de administração e diretoria, até os órgãos de fiscalização. Através do que elenca como “Princípios”, “Fundamentos” e “Práticas recomendadas” – respectivamente, valores de governança corporativa, embasamento desses valores e as regras de conduta que devem refletir os valores eleitos –, visa fortalecer os

pilares básicos de governança e estabelecer uma moderna e competente política para as sociedades por ações sediadas no Brasil.

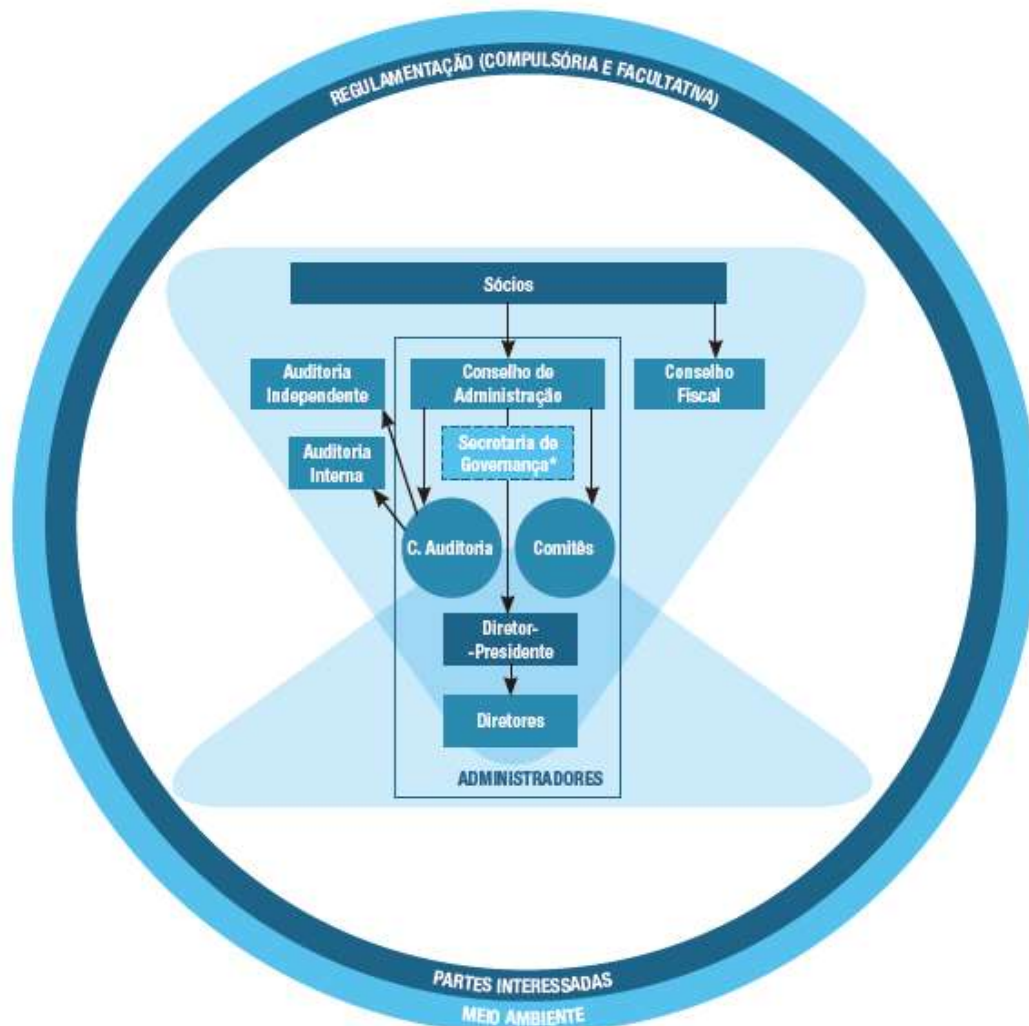


Figura 1 – Estrutura do Código brasileiro de governança

Confira - Código brasileiro de governança corporativa:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21148>

Governança de TI

Governança de TI é um conjunto de práticas, padrões assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com o objetivo de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança e desempenho.

A governança de TI é um desdobramento da governança corporativa. Ela atua como um mecanismo de controle, estabelecendo políticas e regras que direcionam os processos de tecnologia da informação. Monitorar se essas normas estão sendo

seguidas garante que a TI esteja fazendo aquilo que é necessário para alcançar os objetivos estratégicos da organização, diminuindo as chances de riscos ao negócio.

Objetivos da governança de TI

A governança de TI tem como objetivo principal solucionar problemas de alinhamento organizacional em relação a TI e às estratégias do negócio, por meio da identificação de áreas interessadas em iniciativas de TI, mapeamento dos graus de tomada de decisão de cada setor e criação de modelos e padrões de governança para que todas as áreas façam o uso adequado de TI e que se tenha um bom retorno sobre os investimentos. Dessa forma, uma governança de TI com padrões e processos bem definidos, garante a segurança de sistemas e processos, a integridade de dados, e mitigam os riscos do negócio. Portanto, podemos citar como objetivos específicos da governança de TI:

- Facilitar as tomadas de decisões de TI;
- Melhorar o nível de qualidade dos serviços de TI;
- Gestão de riscos (identificar, analisar e mitigar);
- Estabelecer e manter a conformidade com as leis e regulamentos;
- Promover a integração entre o negócio e a TI;
- Gerar valor para empresa.

Ciclo da governança de TI

A visão de governança pode ser representada pelo chamado de ciclo da governança de TI, que é composto por 4 etapas:



Figura 2 – Ciclo da governança de TI

Alinhamento estratégico e compliance

Refere-se ao planejamento estratégico da TI, que leva em consideração as estratégias da empresa para seus produtos e segmentos de atuação, assim como os requisitos de *compliance* externos, tais como o Sarbanes Oxley (SOX), o Acordo da Basiléia, Bacen, Febraban, entre outros. Nos âmbitos institucional e corporativo, *compliance* é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa comprometer as operações da empresa.

Decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos

Refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas a TI, em termos de: arquitetura de TI, serviços de infraestrutura, investimentos, necessidades de aplicação, segurança da informação, capacidade de atendimento, competências, objetivos de desempenho e níveis de serviço, assim como a definição dos mecanismos de decisão, ou seja, em que fóruns da empresa são tomadas essas decisões. Também trata da obtenção do envolvimento dos tomadores de decisão chaves da organização, assim como da definição de prioridades de projetos e

serviços e da alocação efetiva de recursos financeiros no contexto de um portfólio de TI.

Estrutura, processos, operação e gestão

Refere-se à estrutura organizacional e funcional de TI, aos processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI, alinhados com as necessidades estratégicas e operacionais da empresa. Nesta fase, são definidas (ou redefinidas) as operações de sistemas e processos e infraestrutura, suporte técnico, segurança da informação e planejamento e gestão.

Gestão do valor e do desempenho

Refere-se à determinação, coleta e geração de indicadores de resultados dos processos, produtos e serviços de TI e à sua contribuição para as estratégias e objetivos do negócio.

Gestão de TI

Enquanto a governança de TI direciona os processos de TI e monitora os cumprimentos das regras estabelecidas, a gestão de TI é responsável por manter o desempenho de serviços, promover a transformação digital na empresa, manter a satisfação dos usuários e clientes dos serviços, gestão dos ativos digitais da organização e planejamento de inovação da infraestrutura de tecnologia, portanto vai além de fazer apenas a gestão da equipe de TI

Ferramentas de governança de TI

Para uma empresa se consolidar no mercado, é necessário conhecer bem o seu ramo negócio e se munir bem de informações inteligentes que lhes permitam decidir com segurança. Dessa forma, utilizar boas práticas e ferramentas de governança de TI é um diferencial para agregar valor competitivo ao negócio. A seguir, algumas das principais ferramentas de governança de TI:

CobIT – Control Objectives for Information and related Technology – o COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*), criado em 1994 pela ISACA, objetiva analisar o modelo de governança empresarial, ou seja, metas e

estratégias na qual utilizam a TI para a promoção dos indicadores da organização e para a conquista dos objetivos competitivos da organização.

ITIL – Information Technology Infrastructure Library – é conhecido como biblioteca de melhores práticas. Foi desenvolvido pelo CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*) no final dos anos 80. Surgiu da necessidade do governo britânico, que não estava satisfeito com o nível de qualidade dos serviços de TI a ele prestado. Com isso, foi solicitado o desenvolvimento de uma abordagem de melhores práticas para gerenciar a utilização eficiente e responsável dos recursos de TI, independentemente de fornecedores e aplicável a organizações com necessidades técnicas e de negócio distintas.

ISO/IEC 27001/27002 – Information Security Management System – esta norma foi elaborada para prover um modelo para estabelecer, implementar, operar, monitorar, analisar criticamente, manter e melhorar um sistema de gestão de segurança da informação (SGSI). A adoção de um SGSI deve ser uma decisão estratégica para uma organização que queira garantir a segurança de seus ativos digitais. A especificação e implementação do SGSI de uma organização são influenciadas pelas suas necessidades e objetivos, exigências de segurança, os processos empregados e o tamanho e estrutura da organização.

ISO/IEC 38500 – Governança Corporativa de Tecnologia de Informação – esta norma fornece princípios e orientação para os membros e equipes envolvidas na gestão dos comitês de governanças das organizações, que podem incluir proprietários, diretores, parceiros, gerentes executivos etc., sobre o uso efetivo, eficiente e aceitável de tecnologia da informação (TI) dentro de suas organizações.

ISO/IEC 31000 – Gestão de Riscos – é uma [norma \(Links para um site externo\)](#) da família de gestão de risco. O objetivo da [ISO \(Links para um site externo\)](#) 31000: [2009 \(Links para um site externo\)](#) é estabelecer princípios e orientações genéricas sobre [gestão de riscos \(Links para um site externo\)](#). ISO 31000 criou [framework \(Links para um site externo\)](#) universal, reconhecido por poder gerenciar os processos de diversos tipos de riscos de qualquer [organização \(Links para um site externo\)](#) de qualquer segmento independentemente do tamanho. A ISO 31000 é composta por três normas: ISO 31000 (informações básicas, princípios e

diretrizes para a implementação da gestão de riscos), [ISO/IEC 31010 \(Links para um site externo\)](#)[Links para um site externo](#) (técnicas de avaliação e gestão de riscos), e ISO Guia 73 (vocabulário relacionado à gestão de riscos).

CMMi – Capability Maturity Model Integration – o CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) foi criado pelo SEI (*Software Engineering Institute*) em 2002 como um modelo evolutivo em relação aos vários CMMs, com o objetivo de combinar as suas várias disciplinas em uma estrutura única, flexível e com vários componentes, que pudesse ser utilizada de forma integrada por organizações que demandavam processos de melhoria em âmbito corporativo. A versão 1.3 do CMMI foi lançada em 2010, na qual foram incluídas melhorias significativas, tais como o refinamento das áreas de processos dos níveis mais altos de maturidade para refletir outros modelos de melhores práticas do mercado (tais como métodos ágeis).

TOGAF – The Open Group Architecture Framework – The Open Group Architecture Framework é um framework de arquitetura corporativa que provê uma abordagem global ao design, planejamento, implementação e governança de uma arquitetura corporativa. A arquitetura é tipicamente modelada em quatro níveis ou domínios: negócios, aplicação, dados e tecnologia.

Modelos de Governança de TI

Um modelo de governança de TI pode ser adaptado para qualquer tipo de organização, ou seja, seus componentes podem ser estruturados de acordo com as prioridades ou necessidades dela (FERNANDES; ABREU, 2014; CUSTODIO, 2015; HENRIQUES, 2018). Porém, um dos grandes desafios da área de TI é o de alinhar-se com o negócio, isso exige negociação e educação dos responsáveis das áreas (SILVEIRA, 2020).

É importante considerar que o ambiente de TI de uma determinada organização é composto por: softwares, informações sobre clientes, computadores, servidores e outros elementos (BARROS, 2016; HENRIQUES, 2018). Assim, para ocorrer uma boa governança de TI é essencial que os recursos tecnológicos não cresçam sem objetividade, já que isso dificulta a gestão. A otimização da sua infraestrutura precisa estar de acordo com os objetivos do negócio (FERNANDES; ABREU, 2006; FERNANDES; ABREU, 2014). Então, surgiram modelos de governança que podem ser implementados conforme as demandas.

Assim, o atual ambiente de negócios exige uma gestão voltada para uma nova era da informação e conhecimento, requerendo uma estrutura organizacional flexível e adequada às realidades do mercado (HENRIQUES, 2018). Então, neste tópico

vamos entender como alinhar de modo estratégico os negócios para que os modelos sejam implementados de maneira adequada.

Alinhamento Estratégico de TI

O alinhamento estratégico é definido como o processo de mudar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI, com isso garantindo que os objetivos de negócio sejam alcançados (SILVEIRA, 2020). Um grande ponto a ser considerado é que a organização não pode ter metas de vendas ou ainda de lucros sem o detalhamento de como atingir o que foi proposto. O alinhamento estratégico é bidirecional já que o TI potencializa as estratégias de negócio (KOLB, 2020; SILVEIRA, 2020).

As informações são geralmente vinculadas à estratégia de negócios e ao uso operacional dos dados (KOLB, 2020; SILVEIRA, 2020). Os dados estão relacionados à TI e aos processos que suportam o gerenciamento físico de sistemas que deixam os dados acessíveis para utilização (KOLB, 2020). Em torno dessa definição estão os quatro domínios fundamentais da escolha estratégica:

- estratégia de negócios;
- estratégia de tecnologia da informação;
- infraestrutura e processos organizacionais;
- tecnologia da informação.

A Figura 1 representa que tanto na estratégia de negócios quanto na de TI, é preciso considerar o escopo, as competências e a governança. As operações devem levar em conta a infraestrutura, os processos e as habilidades. Assim, os relacionamentos entre as peças auxiliam a organização a compreender o ajuste estratégico dos diferentes componentes e a integração funcional das peças (DOMINGUES; FLOYD-WHEELER, 2017; HENRIQUES, 2018; KOLB, 2020).

FIGURA 1 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO



O alinhamento estratégico ocorre em inúmeras fases do ciclo de vida de uma organização. Um momento acontece quando o board (Conselho de Administração) da organização se reúne para alinhar e definir objetivos de negócio estabelecendo para isso estratégias para alcançar esses objetivos (DOMINGUES; FLOYD-WHEELER, 2017; HENRIQUES, 2018). O produto é um plano estratégico, com isso, os objetivos e as estratégias são desdobrados e dirigidas para operações, logística, marketing, vendas, recursos humanos, TI etc. (FERNANDES; ABREU, 2014; DOMINGUES; FLOYD-WHEELER, 2017; HENRIQUES, 2018).

O alinhamento acontece diariamente, quando os clientes de TI solicitam soluções novas que alteram os requisitos do negócio estabelecidos no alinhamento estático, quando foi realizado o plano de tecnologia. Por isso, a TI precisa ser flexível (BARROS, 2016; HENRIQUES, 2018).

O alinhamento estático deriva da estratégia de TI através do Plano Estratégico ou de Negócios da organização, já o alinhamento dinâmico é a alteração da estratégia de TI em decorrência da alteração aleatória da estratégia de negócios da organização (BARROS, 2016; DOMINGUES; FLOYD-WHEELER, 2017; HENRIQUES, 2018). Então, o alinhamento dinâmico ocorre quando há uma alteração no cenário do mercado, da economia ou da política, gerando mudanças nas estratégias traçadas (FERNANDES; ABREU, 2014; DOMINGUES; FLOYD-WHEELER, 2017; HENRIQUES, 2018).

Mecanismos de Decisão em TI

Os padrões de mecanismos organizacionais para a tomada de decisões em TI estão evidenciados no Quadro 1 (TEODORO et al., 2014).

QUADRO 1 – PADRÕES DE MECANISMOS ORGANIZACIONAIS

TIPO DE PADRÃO	DESCRIÇÃO
MONARQUIA DO NEGÓCIO	Os executivos seniores de negócio tomam as decisões relativas à TI.
MONARQUIA DE TI	Os profissionais de TI tomam todas as decisões pertinentes à TI.
FEUDAL	Cada área da empresa ou unidade de negócio decide sobre a TI de forma isolada.
FEDERAL	Tanto a matriz, a <i>holding</i> ou o <i>board</i> , juntamente com as unidades de negócio, tomam as decisões relativas à TI.
DUOPÓLIO DE TI	As decisões são derivadas de acordo entre os executivos de TI e outros grupos de negócio.
ANARQUIA	Indivíduos e pequenos grupos tomam suas próprias decisões baseados em suas necessidades locais.

FONTE: Adaptado de Teodoro et al. (2014)

As decisões de TI não são tomadas apenas por executivos de TI, já que a permeia em todos os negócios da organização (CUSTODIO, 2015). Assim, as decisões relativas à TI são decisões de negócio, e por isso os executivos devem ser envolvidos (SILVEIRA, 2002; MARSHALL JUNIOR et al., 2010; TEODORO et al., 2014).

Para isso é preciso elaborar uma matriz de responsabilidades e envolvimento pela tomada de decisões de TI. Para elaborar a matriz é preciso identificar os responsáveis na formulação e na seleção de alternativas, com relação aos seguintes requisitos de TI (SILVEIRA, 2002; MARSHALL JUNIOR et al., 2010):

- princípios
- arquitetura
- infraestrutura
- necessidades de aplicações
- investimentos
- segurança da informação
- estratégia de sourcing.

Um aspecto importante é o de separar os responsáveis pela formulação de alternativas de solução daqueles que realmente selecionam a alternativa mais adequada (DOMINGUES, 2007). Um exemplo desta situação, ao definir necessidades de aplicações, pode-se interagir com o responsável por uma unidade de negócio; porém, quem toma a decisão sobre as prioridades de investimento é a Diretoria Executiva da empresa. Isso significa que para cada tipo de decisão, é preciso apontar quem formula as necessidades e alternativas e quem será o responsável pela tomada de decisão sobre a alternativa (FERREIRA, 2005; LUNARDI, 2008). Os mecanismos de decisão são críticos para que a estratégia de

TI seja efetivamente implantada (SILVEIRA, 2002; MARSHALL JUNIOR et al., 2010; TEODORO et al., 2014).

Os Papéis da Governança de TI nas Organizações

Uma questão fundamental sobre a governança de TI é quanto ao seu papel na organização de TI e fora dela. Esta questão está ligada as responsabilidades que devem ser muito bem definidas para que a implantação da governança de TI não tenha muitos obstáculos (DOMINGUES, 2007).

Em algumas organizações as funções da governança TI estão incorporadas à governança corporativa, tais como (DOMINGUES, 2007; CUSTODIO, 2015):

- gestão de riscos;
- controles internos;
- segurança da informação;
- priorização de investimentos;
- orçamento de investimentos.

No entanto, a definição de responsabilidades depende da característica do modelo adotado pela organização. Atualmente, são observadas as seguintes abordagens, conforme o Quadro 2 (MAFEI e CECATO, 2011; CUSTODIO, 2015; ALENCASTRO, 2017).

QUADRO 2 – DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES DA GOVERNANÇA DE TI

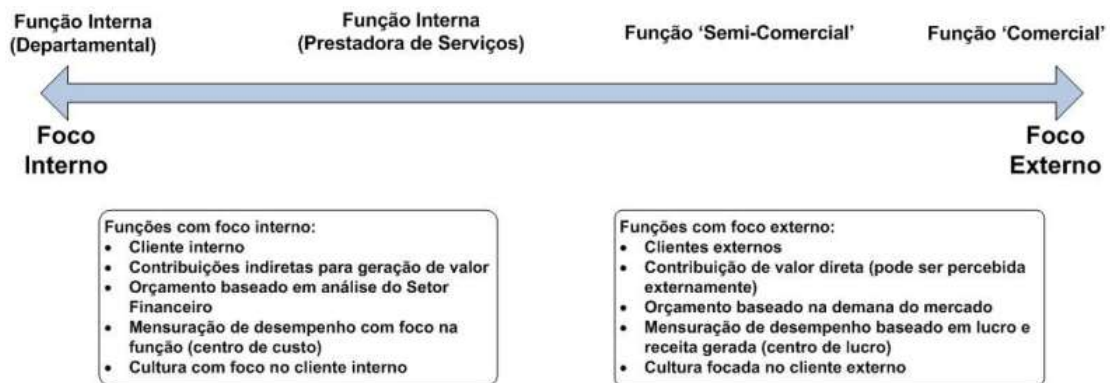
ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
ÁREA OU DEPARTAMENTO ESPECÍFICO	- Dar a visibilidade ao CIO da aderência das demais áreas de TI às estratégias de TI, regras, políticas e práticas de gestão e operação de serviços. - Dirigir a implantação das políticas, regras e práticas de gestão e operação de serviços.
PROFISSIONAIS LIGADOS DIRETAMENTE AO CIO	Implantar a governança de TI, com foco sobre a implantação de boas práticas de gestão e operação de serviços de TI.
IMPLANTAÇÃO	Programa para o qual é designado um gerente do programa, vinculado ao CIO. O programa pode ser encerrado quando os objetivos de maturidade dos processos são alcançados.
SEM ORGANIZAÇÃO	Geralmente, o líder da mudança é o CIO, que usa com frequência consultorias externas para a implantação das melhores práticas.

FONTE: Adaptado de Teodoro et al. (2014)

Entretanto, não existe uma melhor abordagem, mas sim a mais adequada para a organização. Considerando organizações de porte pequeno e médio, provavelmente o modelo mais adequado, seja uma área de governança de TI com mais poderes que implemente as melhores práticas e que gerencie o risco (MAFEI; CECATO, 2011; CUSTODIO, 2015; ALENCASTRO, 2017).

A área de TI contribui de modos diferentes na geração de valor para a organização. Essas opções de contribuição criam um *continuum*, sendo que, em um extremo, o setor de TI possui o foco interno, e, no outro extremo, o setor de TI com foco externo, ou seja, comercial. As diferenças de um ponto do *continuum* podem atender melhor às determinadas organizações, conforme suas peculiaridades (MAFEI; CECATO, 2011; ALENCASTRO, 2017).

FIGURA 2 – CONTINUUM REPRESENTANDO A TRANSIÇÃO DA FUNÇÃO DA ÁREA DE TI NA



FONTE: <https://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0511104_07_cap_03.pdf> .

Acesso em: 15 fev. 2023.

Nos últimos anos, as organizações apresentam um comportamento de transição, sendo que suas áreas de TI apresentam papéis intermediários, e a transição sempre acontece da esquerda para a direita do continuum. Isto represente um tipo de evolução da organização para atender as demandas do ambiente externo. Porém, essa transição não é considerada simples, já que é composta por um processo complexo de alterações (SILVEIRA, 2020). Estas causam mudanças no foco da área de TI da organização, podendo ainda causar alterações nas prioridades, e seu papel nos processos de negócio (MAFEI; CECATO, 2011; CUSTODIO, 2015; ALENCASTRO, 2017; HENRIQUES, 2018).

Essas mudanças não acontecem como um todo. As transições na maneira como o setor de TI geram:

- valor para o negócio;
- método usado para mensuração de desempenho;
- mudanças nos processos de negócio;
- habilidades na a área de TI.

A gestão de TI passa pela definição da estratégia da organização, pelo conhecimento da tecnologia atual e futura e pelo adequado relacionamento entre a área de TI e as áreas de negócio. No âmbito da gestão da TI, destacam-se dois aspectos (CUSTODIO, 2015; HENRIQUES, 2018):

- atendimento das necessidades do negócio (alinhamento estratégico da TI com os negócios da empresa);
- resposta tecnológica (arquitetura de suporte e portfólio de aplicações).

A gestão da TI também envolve decisões de curto, médio e longo prazo conforme parâmetros de custo e de benefício. Isso significa tomar as decisões sobre o que deve ser feito e sobre como deve ser feito (ALENCASTRO, 2017). Um dos princípios fundamentais da governança é o “accountability” ou contabilidade de ativos, a tecnologia em si quando atua nos processos de governança passa a ter o mesmo valor tangível e vantagem estratégica para a organização (MAFEI; CECATO, 2011; CUSTODIO, 2015; ALENCASTRO, 2017; HENRIQUES, 2018)