



GOVERNANÇA DE TI: Conceitos, Metodologias e Aplicação Prática em Empresas Brasileiras

IT GOVERNANCE: Concepts, Methodologies and Practical Application in Brazilian Companies

Alisson Elias do Nascimento¹
Fabrício Alves Lopes^{**}

Resumo: A Tecnologia da Informação (TI) tornou-se um pilar estratégico para a competitividade e inovação empresarial. Este artigo explora a evolução e a importância da Governança de TI, distinguindo-a do gerenciamento de TI e detalhando seus domínios essenciais. Apresenta as principais metodologias de suporte, como COBIT e ITIL, e discute brevemente outras abordagens como PMBOK, BSC e ISO 9000. Para ilustrar a aplicação prática, um estudo de caso de uma empresa brasileira é analisado, destacando os motivadores e as funções da Governança de TI em seu contexto. O objetivo é fornecer uma visão abrangente sobre a implementação e os benefícios de uma Governança de TI eficaz nas organizações.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação; Governança da Tecnologia da Informação; Gestão de Tecnologia da Informação.

Abstract: Information Technology (IT) has become a strategic pillar for business competitiveness and innovation. This article explores the evolution and importance of IT Governance, distinguishing it from IT management and detailing its essential domains. It presents the main supporting methodologies, such as COBIT and ITIL, and briefly discusses other approaches such as PMBOK, BSC, and ISO 9000. To illustrate practical application, a case study of a Brazilian company is analyzed, highlighting the drivers and functions of IT Governance in its context. The objective is to provide a comprehensive overview of the implementation and benefits of effective IT Governance in organizations.

Key-words: Information Technology; Information Technology Governance; Information Technology Management.

¹ Colaborador da UniLS – e-mail: alisson.elias@unils.edu.br

^{**} Professor orientador Esp. em Comportamento Org., Gestão de Pessoas e Design Instrucional. E-mail: prof.fabricioead@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) transcendeu seu papel de suporte operacional para se consolidar como um ativo estratégico fundamental para a competitividade e a capacidade de inovação das organizações contemporâneas. Em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico e dependente de dados, a gestão eficaz da TI é imperativa para o sucesso e a sustentabilidade empresarial.

Nesse contexto, emerge a Governança de TI, uma disciplina que se insere no arcabouço mais amplo da governança corporativa. Seu propósito primordial é assegurar que os investimentos em tecnologia estejam alinhados aos objetivos de negócio, otimizando o valor gerado pela TI e gerenciando os riscos inerentes. Diferentemente de uma abordagem puramente técnica, a Governança de TI foca na medição do desempenho e na contínua adequação da tecnologia às demandas presentes e futuras da corporação e de seus clientes.

A crescente relevância da Governança de TI é evidenciada por marcos como a inclusão do aprimoramento da Governança de TI na lista de prioridades dos Chief Information Officers (CIOs) pelo Gartner em 2003, e por estudos como o do MIT em 2005, que correlacionou políticas de governança mais efetivas a lucros significativamente mais altos.

Este artigo tem como objetivo explorar os conceitos fundamentais da Governança de TI, apresentar as principais metodologias e frameworks que a suportam, e analisar um estudo de caso prático para demonstrar sua aplicação e os benefícios alcançados em um ambiente corporativo real. A estrutura do trabalho compreende uma fundamentação teórica sobre governança corporativa e de TI, a descrição das metodologias de apoio e, por fim, a análise do estudo de caso e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução à Governança Corporativa

A Governança Corporativa, como conceito maduro, consolidou-se no início da década de 1990, impulsionada pela necessidade de mitigar conflitos de interesse decorrentes da separação entre propriedade e gestão nas empresas, buscando maior transparência. O modelo tradicional, onde o proprietário delega poder decisório a um executivo, frequentemente gerava desalinhamentos entre os interesses das partes.

Um ponto de inflexão para a Governança Corporativa foi o ano de 2002, marcado por escândalos financeiros de grandes empresas nos Estados Unidos, como Enron e Worldcom. Esses eventos expuseram falhas graves na gestão e na prestação de contas, resultando em uma crise de confiança dos investidores. Em resposta, houve um aumento significativo na regulamentação e um fortalecimento dos princípios da Governança Corporativa, que passou a ser vista como um conjunto de mecanismos essenciais para alinhar o comportamento dos executivos aos interesses dos acionistas, prevenir fraudes, erros estratégicos e abusos de poder.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou o primeiro código sobre o tema em 1999. Segundo o IBGC (2012), Governança Corporativa é "o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselhos de administração, diretoria e órgãos de controle". O objetivo é preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a capital e contribuindo para sua longevidade. Apesar dos avanços, o cenário brasileiro ainda apresenta desafios, como a alta concentração do controle acionário e a sobreposição entre propriedade e gestão, evidenciando a contínua necessidade de incentivo e divulgação das boas práticas.

Como forma de estimular a adoção dessas práticas, a BM&FBOVESPA lançou em 2001 o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC), que agrupa companhias listadas em segmentos especiais que voluntariamente aderem a níveis mais elevados de transparência e governança.

2.2 Conceitos e Domínios da Governança de TI

A Governança de TI (GTI) é uma extensão da Governança Corporativa, focada especificamente na gestão e controle dos recursos e processos de Tecnologia da Informação. O Instituto de Gestão em Tecnologia da Informação (IGTI) a define como responsabilidade da diretoria e gerência executiva, integrando-se à governança geral da empresa por meio de mecanismos de liderança, estrutura organizacional e processos que asseguram o alinhamento da TI com as estratégias e objetivos organizacionais.

Weill (2006) complementa, definindo a Governança de TI como "a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI". É crucial diferenciar a Governança de TI do Gerenciamento de TI. Enquanto o gerenciamento se concentra no fornecimento de serviços e produtos de TI

internos e na gestão das operações diárias, a governança volta-se para o desempenho, a transformação e a capacidade da TI de atender às demandas futuras do negócio e do cliente. Seu papel é criar controles que garantam a transparência e a confiabilidade das informações e sistemas de TI.

A GTI abrange cinco domínios inter-relacionados, todos orientados pelas diretrizes dos stakeholders:

Alinhamento Estratégico: Visa manter a consonância entre as soluções de TI e os objetivos de negócio da empresa. Garante que a TI suporte e impulse a estratégia corporativa.

Entrega de Valor (Valor de TI): Foca na otimização dos custos dos investimentos em TI e na maximização do retorno sobre esses investimentos, assegurando que a TI agregue valor tangível e intangível ao negócio.

Gerenciamento de Risco: Tem como objetivo proteger os ativos de TI, garantir a recuperação de informações em caso de desastres e manter a continuidade das operações dos serviços de TI, mitigando ameaças e vulnerabilidades.

Gerenciamento de Recursos: Busca otimizar o uso do conhecimento, da infraestrutura e dos demais recursos de TI, garantindo sua disponibilidade e eficiência.

Medidas de Performance: Monitora a entrega dos projetos de TI e o desempenho dos serviços de TI, avaliando a eficácia e a eficiência das operações tecnológicas.

Esses domínios trabalham em conjunto para garantir que a TI não apenas funcione de forma eficiente, mas também contribua ativamente para o sucesso estratégico da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O amadurecimento do conceito de governança e a crescente necessidade das empresas em operar dentro de padrões de risco aceitáveis, com maior transparência no controle da informação e no uso dos recursos tecnológicos, impulsionaram a popularização de diversas metodologias que auxiliam na implementação de uma Governança de TI mais eficaz.

3.1 COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)

O COBIT, desenvolvido na década de 1990 pela ISACA (Information Systems Audit and Control Association), é um framework que fornece boas práticas através de um modelo

de domínios e processos. Sua estrutura lógica e gerenciável apresenta atividades focadas em controles, visando otimizar os investimentos em TI, assegurar a entrega dos serviços e prover métricas para avaliar o desempenho.

A metodologia COBIT vincula objetivos de negócio a objetivos de TI, oferecendo métricas e modelos de maturidade para medir a eficácia e identificar responsabilidades. Ele se baseia em quatro princípios básicos inter-relacionados:

- a) **Requisitos de Negócio:** As necessidades e expectativas da organização que a TI deve suportar.
- b) **Recursos de TI:** Pessoas, aplicações, tecnologia, instalações e dados necessários para a TI.
- c) **Processos de TI:** As atividades e procedimentos que transformam os recursos em serviços.
- d) **Informação Organizacional:** O resultado dos processos de TI, que deve ser relevante e confiável para o negócio.

O COBIT organiza as atividades de TI em quatro domínios principais, que representam as responsabilidades de planejamento, construção, processamento e monitoramento:

- a) **Planejar e Organizar (PO):** Define a direção para a entrega de soluções e serviços de TI.
- b) **Adquirir e Implementar (AI):** Provê as soluções de TI e as transfere para se tornarem serviços operacionais.
- c) **Entregar e Suportar (DS):** Recebe as soluções e as disponibiliza para uso pelos usuários finais, garantindo o suporte contínuo.
- d) **Monitorar e Avaliar (ME):** Acompanha todos os processos para garantir que a direção definida seja seguida e que os objetivos sejam alcançados.

O COBIT atua como um integrador, resumindo objetivos-chave em uma metodologia que se relaciona com os requisitos de governança e de negócios, ao mesmo tempo em que se alinha com outros padrões globais e metodologias, como COSO, ITIL, ISO/IEC 27000, SEI CMM/CMMI, PMBOK e ISF.

3.2 ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

A ITIL, criada pelo governo britânico na década de 1980 e consolidada como padrão de mercado nos anos 1990, é a abordagem mais amplamente aceita para o gerenciamento de serviços de TI. Ela oferece um conjunto coerente de melhores práticas, oriundas de setores público e privado internacionais.

A biblioteca ITIL é composta por cinco livros principais que representam o ciclo de vida de um serviço, promovendo uma gestão focada no cliente e na qualidade dos serviços de TI:

Estratégia de Serviço (Service Strategy): Ponto de origem do ciclo de vida, foca em definir o valor do serviço, desenvolver business cases e analisar o mercado. Inclui gerenciamento de portfólio de serviços e gerenciamento financeiro de TI.

Projeto de Serviço (Service Design): Abrange políticas, planejamento e implementação. Visa projetar soluções de serviço que interajam de forma eficaz com o negócio e o ambiente técnico. Inclui gerenciamento do nível de serviço, disponibilidade, capacidade, segurança da informação e fornecedores.

Transição de Serviço (Service Transition): Apresenta conceitos sobre o sistema de gerenciamento do conhecimento dos serviços, abordando mudanças, riscos e garantia de qualidade. Inclui gerenciamento de configurações e ativos de serviço, planejamento de transição e gerenciamento de mudança.

Operação de Serviço (Service Operation): Lida com as operações cotidianas de suporte, garantindo a entrega eficiente dos serviços. Inclui gerenciamento de eventos, incidentes, requisições, problemas e acesso.

Melhoria Contínua de Serviço (Continual Service Improvement - CSI): Tem como meta ajustar e reajustar os serviços de TI às mudanças contínuas do negócio, por meio da identificação e implementação de melhorias. O CSI define o que deve ser controlado e medido para impulsionar a otimização.

A ITIL não oferece mapas detalhados de processos, mas sim fundamentos e informações para construir e aprimorar os processos da área de TI, garantindo o nível de serviço acordado e alinhando os serviços de TI aos objetivos de negócio da empresa.

3.3 Outras Metodologias Relevantes

Além do COBIT e ITIL, outras metodologias e frameworks complementam o suporte à Governança de TI:

PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), é um guia abrangente para boas práticas em gerenciamento de projetos. É essencial para a Governança de TI ao garantir que os projetos de tecnologia sejam entregues dentro do prazo e do orçamento, alinhados aos objetivos estratégicos.

BSC (Balanced Scorecard): Criado por Kaplan e Norton, o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, distribuídas em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Na Governança de TI, o BSC auxilia a alinhar a TI à estratégia geral da organização, transformando-a em um processo contínuo de medição e gestão.

ISO 9000: Conjunto de padrões auditáveis da International Standards Organization (ISO) voltados para sistemas de gerenciamento de qualidade. A ISO 9000, com seu modelo Plan-Do-Check-Act (Ciclo de Deming), pode ser aplicada ao desenvolvimento de software, operações e serviços de TI, conferindo prestígio global e garantindo a qualidade dos processos.

Essas metodologias, quando combinadas e adaptadas às necessidades específicas de cada organização, fornecem um arcabouço robusto para a implementação e aprimoramento da Governança de TI.

4 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI

Para ilustrar a aplicação prática dos conceitos e metodologias da Governança de TI, analisaremos um estudo de caso baseado na experiência de uma empresa de comunicações e transporte, aqui denominada "Empresa 1", conforme descrito por Assis (2011).

4.1 A Empresa e sua Área de TI

A Empresa 1 é um grupo de mídia de grande porte, com participação acionária internacional, que iniciou suas atividades no Brasil em 1950. Com mais de sete mil funcionários e um faturamento bilionário em 2009, a empresa possui uma vasta diversidade de produtos, com destaque para o ramo da mídia impressa. Após um período de endividamento e uma grande reestruturação em 2004, a empresa recuperou-se, ingressou no mercado de educação e abriu parte de seu capital para um grupo multinacional de internet, permitindo novos investimentos.

A reestruturação corporativa impactou significativamente a área de Tecnologia da Informação. A TI da Empresa 1 passou por um processo de consolidação de 27 núcleos

descentralizados para uma estrutura centralizada. Essa centralização resultou em redução de custos, melhoria dos controles e maior eficiência operacional, além de um alinhamento mais efetivo com a estratégia da empresa. Após a consolidação, a maioria dos serviços de TI foi terceirizada, otimizando a quantidade de funcionários diretos.

Atualmente, a área de TI conta com aproximadamente 240 colaboradores e é organizada em sete gerências distintas:

- a) Desenvolvimento e Projetos de Assinaturas: Responsável por sistemas e projetos do negócio de assinaturas, incluindo análise de requisitos, precificação, desenvolvimento e manutenção.
- b) Desenvolvimento e Projetos de TI: Abrange sistemas e projetos gerais de TI, com foco em análise de negócio, precificação, estimativas, desenvolvimento e manutenção.
- c) Desenvolvimento e Projetos de BI: Dedicada a sistemas e projetos de Business Intelligence (BI), desde a obtenção de requisitos até a execução.
- d) Infraestrutura e Projetos de TI e Telecom: Gerencia a precificação, estimativas, propostas e execução de projetos de infraestrutura, além da infraestrutura de redes e telecomunicações.
- e) Operações de TI: Responsável pelo processamento de serviços, rotinas de produção, gestão de serviços compartilhados, Service Desk e suporte.
- f) Segurança da Informação: Protege os ativos de informação da empresa e identifica riscos e vulnerabilidades.
- g) Governança e Inovação de TI: Gerência específica responsável pela implantação e manutenção do programa de Governança de TI, como detalhado a seguir.

Os sistemas críticos da empresa, especialmente os que suportam a cadeia de processos editoriais, exigem alta disponibilidade e integridade de dados. Apesar da implantação de um sistema de gestão integrada (Oracle) em 2001, um número significativo de sistemas legados ainda é mantido devido às especificidades dos diversos negócios.

4.2 A Implantação da Governança de TI na Empresa 1

A implantação do programa de Governança de TI na Empresa 1 teve início em 2004, com a criação de uma gerência específica subordinada à Diretoria de Tecnologia da

Informação. A principal preocupação da empresa era com o desempenho da TI, e a Governança foi estabelecida para garantir a transparência e a correção dos controles e processos, alinhada à sua missão de prover suporte à gestão da TI com base em padrões internos e frameworks de mercado.

Os motivadores primários para a implementação do programa de Governança de TI foram:

- a) Estreitar o relacionamento entre a TI e o negócio: Promover uma colaboração mais próxima e um entendimento mútuo das necessidades e capacidades.
- b) Compartilhar responsabilidades e assegurar o desempenho de papéis: Definir claramente as atribuições e garantir a execução transparente das funções, minimizando conflitos.
- c) Assegurar a geração e a sustentação de valor para o negócio: Garantir que os investimentos em TI resultem em benefícios tangíveis e sustentáveis para a organização.

Atualmente, a área de Governança de TI na Empresa 1 é responsável por diversas funções críticas:

- a) Inovação de TI: Fomenta a adoção de novas tecnologias e gerencia o processo contínuo de inovação e experimentação.
- b) Direcionamento Tecnológico: Avalia, escolhe e direciona ferramentas tecnológicas, define a arquitetura orientada a serviços, gerencia a obsolescência tecnológica e padroniza plataformas.
- c) Planejamento e Gestão da TI: Gerencia estrategicamente o portfólio e os investimentos de TI, assegura a disciplina orçamentária, elabora e mantém padrões técnicos e operacionais, fluxos de processo e indicadores de TI, e gera relatórios de desempenho. Também concentra as comunicações da TI.
- d) Administração de Contratos de TI: Formaliza e controla contratos, utilizando boas práticas de mercado para reduzir riscos legais e operacionais.
- e) Administração dos Pagamentos de TI: Centraliza, gerencia e provê recursos financeiros, consolidando informações e emitindo relatórios financeiros da área.

Em 2008, com um cenário de negócios mais positivo, a empresa realizou um Plano Diretor de TI, que identificou programas de investimentos estratégicos em diversas áreas de negócio. Esses projetos estavam em andamento, com previsão de conclusão até o final de

2012, demonstrando o compromisso contínuo da empresa com a evolução de sua Governança de TI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança de TI, como disciplina essencial no ambiente corporativo moderno, é uma extensão lógica da Governança Corporativa, que ganhou proeminência a partir da década de 1990. Sua distinção fundamental em relação ao gerenciamento de TI reside no seu foco estratégico: enquanto o gerenciamento lida com as operações diárias, a governança concentra-se no desempenho, na transformação e na capacidade da TI de atender às demandas atuais e futuras do negócio e do cliente.

O aumento da adesão das empresas às melhores práticas de governança impulsionou a notoriedade de diversas metodologias e frameworks. O COBIT, com sua abordagem orientada a controles e processos, e o ITIL, com seu foco no ciclo de vida do serviço, destacam-se como pilares para a implementação eficaz da Governança de TI. Outras metodologias como PMBOK, BSC e ISO 9000 complementam esse arcabouço, oferecendo ferramentas para gestão de projetos, medição de desempenho e garantia de qualidade.

O estudo de caso da Empresa 1 ilustra de forma concreta como um programa de Governança de TI pode ser implantado e estruturado em uma corporação. A experiência da empresa demonstra que a Governança de TI é impulsionada pela necessidade de estreitar o relacionamento entre a TI e o negócio, compartilhar responsabilidades de forma transparente e, acima de tudo, assegurar a geração e sustentação de valor por meio da tecnologia. As funções desempenhadas pela gerência de Governança de TI na Empresa 1, desde a inovação e direcionamento tecnológico até a gestão financeira e de contratos, evidenciam a abrangência e a importância estratégica dessa disciplina.

Em suma, a Governança de TI é um imperativo para as organizações que buscam otimizar seus investimentos em tecnologia, gerenciar riscos de forma proativa e garantir que a TI seja um verdadeiro motor de crescimento e inovação, alinhada consistentemente aos objetivos de negócio.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Celia B. Governança e Gestão da Tecnologia da Informação: Diferenças na aplicação em empresas brasileiras. São Paulo, 2011.

BM&FBOVESPA. **A Nova Bolsa**. Disponível em: <http://bmfbovespa.com.br>. Acesso em: Março/2012.

BOARD BRIEFING ON IT GOVERNANCE. 2º Edição. Disponível em: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/Board-Briefing-on-IT-Governance-2nd-Edition.aspx>. Acesso em: Março/2012.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: Set/2011.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **CobIT 4.1**.

ITIL. Disponível em: <http://www.ital-officialsite.com>. Acesso em: Junho/2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Elsevier, 1997.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**. Editora M.Books, 2006.