

Artigo:
**A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COM ENFOQUE NA
EFICÁCIA DA GESTÃO¹**

Autores:
Leandro Augusto Toigo²
Franciele Wrubel³

¹ Artigo Científico apresentado a Revista RACI, do Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai – IDEAU

² Titulação: Bacharel em Ciências Contábeis, URI – Campus de Erechim. Especialista em Controladoria, URI – Campus de Erechim. Mestrado em Ciências Contábeis, UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Instituição: Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT. Professor Mestre do curso de Ciências Contábeis. Endereço: Quadra 205 sul, Q.I. 02, Alameda 10, lote 11. Palmas - Tocantins. E-mail: leandro.at@uft.edu.br

³ Titulação: Bacharel em Ciências Contábeis, URI – Campus de Erechim. Mestrado em Ciências Contábeis, UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Instituição: Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT. Professora Mestre do curso de Ciências Contábeis. Endereço: Quadra 205 sul, Q.I. 02, Alameda 10, lote 11. Palmas - Tocantins. E-mail: franciele_wrubel@yahoo.com.br

A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COM ENFOQUE NA EFICÁCIA DA GESTÃO

RESUMO: Este artigo aborda a Governança de Tecnologia da Informação e apresenta estudos e discussões quanto à relação entre a busca por resultados superiores pelos gestores das empresas e a administração dos direitos decisórios de TI. Oferece um *framework* e ferramentas para customizar um sistema de Governança de TI, estimulando executivos a usar o poder de seus recursos. Norteia, ainda, as estratégias e ações da organização de TI em estreita sintonia com a administração estratégica da empresa. O objetivo deste estudo é apresentar a Governança de TI a partir de uma visão que seja condizente com a realidade empresarial, de forma que se busque disseminar competência organizacional dos processos de negócios, produtos, serviços, modelos de gestão e políticas para qualquer tipo de organização. Para que os resultados da TI sejam maximizados, visando a otimização dos negócios, não basta apenas que as tecnologias de *hardware* e *software* estejam disponíveis, é fundamental que a aplicação e o uso da TI estejam alinhados com os objetivos, metas e prioridades da gestão da empresa. Ao final da investigação, demonstra-se que a Governança de TI pode ser um instrumento utilizado com sucesso para controle de gestão e otimização dos recursos da empresa, almejando melhores resultados econômico-financeiros para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Governança de TI, Tecnologia da Informação, Controle de Gestão, Controladoria.

ABSTRACT: *This paper discusses the Governance of Information Technology and presents studies and discussions regarding the relationship between the quest for superior results by firm managers and directors of IT decision-making rights. It offers a framework and tools to customize a system of IT governance, encouraging executives to use the power of its resources. Guides also the strategies and actions of the IT organization in close harmony with the strategic management of the company. The objective of this study is to present IT governance from a vision that is consistent with business reality, so that it seeks to disseminate organizational competence of business processes, products, services, management models and policies for any type of organization. For the results of IT are maximized, to optimize the business, not enough that the hardware and software technologies available, it is essential that the implementation and use of IT are aligned with the goals, objectives and priorities of the management company. At the end of the investigation shows that the IT Governance can be a tool used successfully to control management and optimization of company resources, aiming to better financial results for the organization.*

KEY-WORDS: *IT Governance, Information Technology, Management Control, Control.*

1. INTRODUÇÃO

A era da informação modificou a estrutura e o ambiente organizacional de forma singular, assim, a Tecnologia da Informação (TI) para as organizações é relevante, apesar de, muitas vezes, apenas participar como área-meio nas discussões sobre gestão da informação. Devido aos altos e crescentes custos, a comunidade empresarial cobra da TI uma demonstração do retorno do investimento realizado. Em razão da sua crescente relação com o sucesso do negócio, os gestores das empresas elevaram suas expectativas quanto à contribuição dessa área.

Dessa forma, a necessidade de uma Governança de TI aumenta com a crescente dependência da informação e dos sistemas que a suportam, com a vulnerabilidade relacionada ao uso da TI, com os custos operacionais, com os investimentos necessários e com a dinâmica da própria tecnologia e de seu potencial de transformação para as organizações (LAINHART, 2000). Para o mesmo autor, a Governança de TI é um fator crítico para o sucesso e sobrevivência das organizações.

Esse assunto tem despertado interesse e discussões com as de Albuquerque Júnior e Santos (2012), Assis (2011), Amâncio (2011), Adachi (2008), Weill e Ross (2006), entre outras que serão apresentadas. Segundo Van Grembergen (2003), a Governança de TI é uma estrutura de relacionamentos e processos para dirigir e controlar a TI a fim de alcançar metas organizacionais, agregar valor e contribuir com elementos que tornem os negócios competitivos, possibilitando, assim, uma visão integrada dos seus processos.

Ao tratar sobre governança, uma questão central são os objetivos de negócios das empresas. A forma mais eficiente é ficar atento em quem decide os investimentos em TI. As empresas de desempenho mais elevado em geral têm decisões de investimento tomadas não somente pelo departamento de TI, e não apenas pelas áreas de negócios, mas por uma combinação de ambos (WEILL; ROSS, 2006).

O presente artigo apresenta um estudo sobre Governança de TI dos autores Weill e Ross (2006) e de outros artigos relacionados, buscando verificar fatores relevantes dentro das organizações que devam ser estruturados para o aumento da produtividade viabilizado pelo uso da TI e, consecutivamente, melhorar o Controle de Gestão. A bibliografia de Weill e Ross (2006) é fruto de uma série de pesquisas desenvolvidas no período de 1999-2003 e lideradas por Peter Weill, diretor do *Center for Information Systems Research* (CISR) e pesquisador cientista sênior da *Sloan School of Management* do *Massachusetts Institute of Technology*, e Jeanne W. Ross, principal pesquisadora cientista do CISR. Juntamente com a abordagem anterior, outros trabalhos de autores também renomados são utilizados para possibilitar uma visão adequada do meio empresarial com a utilização de pontos de vistas diferentes.

O objetivo do presente estudo é evidenciar de forma conceitual uma análise da Governança de TI, bem como avaliar como essa governança pode influenciar na atividade, administração, estrutura e estratégia de uma empresa. Para iniciar essa avaliação, serão abordados alguns tópicos como a Teoria da Agência e Governança Corporativa, que formaram a base e desencadearam a Governança de TI nas organizações.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Teoria da agência e governança corporativa

A Teoria da Agência refere-se aos conflitos de interesses existentes entre administradores e acionistas que foram constatados por Smith (1937), afirmando que quando a propriedade e o controle das corporações não são totalmente coincidentes, existe um potencial para essas ocorrências. Jensen e Meckling (1976, p. 5) definem uma relação de agência como “um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra

pessoa (o agente) para executar algum serviço em nome deles e que envolva delegar ao agente alguma autoridade de tomada de decisão”.

As empresas que adotam práticas de Governança Corporativa conseguem financiamentos com taxas mais atrativas de mercado, o que pode gerar melhores resultados e, conseqüentemente, maior retorno aos acionistas. Segundo Berton (2003), a valorização das ações no mercado é influenciada positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela quantidade de informações disponibilizadas pelas empresas.

Dessa forma, a área de TI é exigida cada vez mais para contribuir com que as organizações tenham agilidade em seus processos, possibilitando que as informações estejam disponíveis em tempo real para os processos de tomada de decisão. Pressões, concorrências de mercados – nacional e internacional – geram uma forte influência sobre a GC, bem como para que a TI tenha a sua Governança.

2.2 A governança de TI como forma de controle

Em todo mundo as empresas estão sendo influenciadas na sua gestão e na estratégia empresarial pela expansão do uso dos sistemas de informação e da tecnologia da informação. A informação deve ser entendida como um dos recursos básicos de uma empresa tal qual o capital, recursos humanos e máquinas.

Weill e Ross (2006, p. 2) definem que

o elo íntimo entre a TI e os processos organizacionais implica que a unidade de TI não pode ser a única – nem a principal – responsável pelo efetivo da informação e da Tecnologia da Informação. Extrair maior valor da TI é uma competência organizacional de importância crescente. Todos os líderes na empresa precisam desenvolver essa competência.

A informação é reconhecida pelas organizações nos últimos anos como sendo um dos mais importantes recursos estratégicos que necessitam gerenciamento (WEILL; ROSS, 2006). Nesse contexto, com o intuito de evidenciar a TI ao Controle de Gestão, muitas empresas estão tomando iniciativas relacionadas à Governança de TI.

A Tecnologia da Informação tem gerado mudanças significativas nas organizações. Na visão de Henderson e Venkatraman (1999), o seu impacto está transcendendo o seu tradicional papel de ferramenta administrativa e está evoluindo para um papel estratégico. Ainda, a TI vem contribuindo e gerando oportunidades para o negócio. O Quadro 1 deixa clara essa visão como provedora de serviços ou como parceira estratégica.

TI como Provedora de Serviços	TI como Parceira Estratégica
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TI é para produtividade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TI para o crescimento do negócio

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Orçamentos são norteados por <i>benchmarks</i> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TI apartada das áreas de negócios <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TI é vista como uma despesa para ser controlada <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Gestores de TI são especialistas técnicos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Orçamentos são norteados pela estratégia de negócios <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TI é integrada às áreas de negócios <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TI é vista como um investimento para gerir negócios <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Gestores de TI auxiliam para as soluções de problemas de negócios
---	---

Quadro 1 – TI como Provedora de Serviços ou como Parceira Estratégica
 Fonte: Henderson e Venkatraman (1999)

Enquanto os ambientes de negócios mudam continuamente e as tecnologias evoluem rapidamente, governar TI para a inovação contínua de negócios e se ter controles efetivos de gestão são questões desafiadoras (BROWN, 1997).

Para a implementação da Governança de TI é necessário que ela esteja alinhada aos negócios e preparada para possibilitar a alta disponibilidade dos serviços e recursos, gerando assim investimentos significativos. As organizações, por sua vez, exigem que esses investimentos não sejam somente justificados, mas que inclusive agreguem valor ao negócio (VAN GREMBERGEN, 2003).

Após a visualização da Governança de TI como uma forma de fortalecimento e aumento de Controle de Gestão e valor, será tratado agora como são formadas as estruturas para a tomada de decisões sobre a Governança de TI.

2.3 Processo de implementação de governança de Tecnologia de Informação

Em busca de práticas bem entendidas que estimulam um comportamento desejável em termos de Tecnologia da Informação, a pesquisa realizada por Weill e Ross (2006) traz como resultado um conjunto de mecanismos para a realização da Governança de TI da melhor forma possível. Segundo os autores, para mencionar as formas de implementar a Governança de TI, aborda-se, então, mecanismos comuns. Os mecanismos identificados pelo estudo formam um conjunto que é dividido em: estrutura de tomada de decisão, processo de alinhamento e abordagem de comunicação. Para a devida avaliação, essa segmentação foi subdividida como segue no quadro 2.

Estrutura de Tomada de Decisão	Monarquias de negócio
	Federalismo
	Monarquia de TI
	Duopólio
Processos de Alinhamento	Processo de aprovação de investimento em TI
	Processo de exceções à arquitetura
	Acordos de nível de serviço
	Cobrança reversa
	Acompanhamento de projetos

	Rastreamento formal do valor de negócio
Abordagens de Comunicação	Comunicados da alta gerência
	Comitês formais
	Escritório do CIO ou da Governança de TI
	Trabalhando com dissidentes
	Portais baseados na <i>Web</i>

Quadro 2: Mecanismos Comuns de Governança de Tecnologia da Informação

Fonte: WEILL e ROSS (2006)

Para se compreender melhor a implementação da Governança de TI, serão abordados cada um desses mecanismos comuns (Estrutura de Tomada de Decisão, Processos de Alinhamentos e Abordagens de Comunicação) por meio de sua segmentação, e será verificado especificamente qual é a contribuição de cada um dentro de todo o processo de Governança de Tecnologia de Informação. A princípio, será necessário verificar os mecanismos comuns que envolvem a estrutura organizacional como forma natural de se obter melhores resultados da TI utilizada pela empresa.

2.3.1 Estrutura de tomada de decisão

Para O'Brien (2003), a definição de plataformas tecnológicas é outra dimensão importante da administração globalizada de TI. A definição de qual *hardware*, *software*, redes de telecomunicações e instalações de computação serão necessárias para apoiar as operações empresariais em Governança de TI é um dos principais desafios da administração de TI.

A forma de Governança de TI mais visível é aquela em que as estruturas organizacionais são quem alocam quais serão os tomadores de decisões, de acordo com os arquétipos eleitos como sendo os melhores para a empresa, ou seja, os **arquétipos** são utilizados para descrever as combinações de pessoas que têm direitos decisórios ou contribuem para a tomada de decisão de TI. Busca-se, com isso, envolver tanto os gestores de TI como os gestores do negócio dentro do processo de Governança de TI.

Pelos levantamentos constatados na pesquisa de Weill e Ross (2006), os mecanismos decisórios mais utilizados são: monarquia de negócios, federalismo, monarquia de TI e duopólio. Há empresas que ainda mesclam os arquétipos citados para melhor utilizá-los em seu negócio.

A **estrutura de tomada de decisão das monarquias de negócios** é composta por *Chef Executive Office* (CEO), que trabalha com uma equipe de executivos que buscam assegurar que a TI se alinhe com os objetivos corporativos da empresa. Dessa forma, a TI será incorporada aos objetivos estratégicos da organização pela decisão de um pequeno grupo de executivos de grande importância dentro da organização, que constroem um modelo

operacional para absorver a TI ao negócio da empresa (WEILL; ROSS, 2006). Esse arquétipo que foi observado em algumas organizações pode ser considerado como a forma de tomada de decisões de todo o negócio da empresa e não somente para a Gestão de TI.

A formação de uma **estrutura federalista de tomada de decisão** consiste na formação de equipes de executivos. As equipes incluem membros de todas as unidades de negócios, que buscam equilibrar, de forma clara, as prioridades da empresa com as das unidades de negócios. Assim, nessa estrutura de Governança de TI há contribuições valiosas das diversas áreas da empresa. Pela pesquisa dos autores, esse arquétipo foi encontrado em quase 90% das empresas pesquisadas, o que revela a importância do envolvimento de executivos de várias unidades de negócios da empresa para a melhor Governança de TI (WEILL; ROSS, 2006).

A estrutura federalista consiste em uma estrutura de gestão do negócio da empresa e de governança de TI que busca descentralizar as decisões para envolver um maior número de empresas em volta de determinada decisão possibilitando maior comprometimento das mesmas.

A **estrutura de tomada de decisão baseada em monarquias de TI** vem complementar a estrutura de tomada de decisão baseada em monarquia de negócios. As implantações mais comuns das monarquias de TI são: as equipes de liderança de TI e os comitês de arquitetura de TI (WEILL; ROSS, 2006).

As equipes de liderança de TI podem incluir os líderes das funções (operações, arquitetura, aplicações e assim por diante). Essas equipes podem também ser formadas pelos *Chef Information Office* (CIO) das unidades de negócios ou pela combinação de ambos. Um dos grandes desafios que vem sendo enfrentado pelas empresas pesquisadas são as diferentes necessidades das unidades de negócio, que variam substancialmente de um porte para outro, sendo que, para resolvê-lo as empresas buscam concentrar seus esforços de TI em unidades de negócio que proporcionam maior resultado econômico-financeiro para a organização (WEILL; ROSS, 2006).

Os comitês de arquitetura, que consistem em uma estrutura para tomada de decisões em TI, são compostos por especialistas técnicos que são responsáveis por definir normas e conceder exceções. A maior parte de seu trabalho está voltado para aconselhar a equipe de liderança de TI sobre questões de arquitetura (WEILL; ROSS, 2006).

A **estrutura de tomada de decisão baseada em duopólio** consiste no trabalho em grupo dos gestores do negócio da empresa com os gestores de Tecnologia da Informação, sendo que os gestores de TI buscam incorporar TI nas estratégias da empresa e os gestores do

negócio buscam incorporar as estratégias da empresa à TI. Ambos têm responsabilidades entrelaçadas formando elos formais que resultam em um bom desempenho de Governança de TI (WEILL; ROSS, 2006).

Todos esses mecanismos comuns de Governança de TI vistos até então buscam organizar recursos que a empresa detém para extrair um melhor proveito da Tecnologia de Informação, colocando em prática a Governança de TI voltada para a estrutura da empresa. E, também, os arquétipos representam muito bem o modelo de gestão da empresa, visando uma melhor forma de realizar a implementação de Governança de TI, alinhando-se às estratégias empresariais.

O crescimento da necessidade de organização nos processos de negócios inter-funcionais incentivou muitas organizações a concentrarem esforços em mecanismos de governança de processos. “A junção entre os processos e a TI é natural na maior parte das empresas, já que processos de negócios inter-funcionais dependem de fluxo de informação que cruzam fronteiras organizacionais e são sustentados pela infra-estrutura de TI” (WEILL e ROSS, 2006, p. 64). A seguir, será tratado sobre o segundo mecanismo comum de Governança de TI, que é relacionado a processos.

2.3.2 Processo de alinhamento

As empresas precisam manter o gerenciamento de seus processos, entretanto muitas empresas pararam com seus projetos de revisão de processos por causa dos pacotes de aplicativos que adotaram. Alguns fornecedores de ERP (sigla de *Enterprise Resource Planning*), como a SAP e a Oracle, oferecem aplicações bastante amplas para os diversos setores de uma empresa. Entretanto, para obter vantagens dos dados comuns e das aplicações integradas fornecidas por esses pacotes, a maioria das organizações precisa coordenar melhor seus processos (DAVENPORT, 1998).

A Gerência de Processos deve ser uma atividade contínua e alinhada com a gestão de Tecnologia da Informação de modo a maximizar os resultados para a empresa (GROVER; KETTINGER, 2000).

Um ponto importante para manter um bom nível de Governança de TI é a estrutura de tomada de decisão, mas apenas isso não basta, é preciso ter uma gestão de ações e decisões para que a governança de TI realmente traga seus reais benefícios para a organização. Weill e Ross (2006) definem que os processos de alinhamento são técnicas da administração de TI para assegurar o envolvimento geral na administração e a utilização efetiva da Tecnologia da Informação.

O processo de alinhamento inclui o processo de aprovação de investimentos, o processo de exceções à arquitetura, os acordos de nível de serviço, a cobrança reversa, o acompanhamento de projetos e o rastreamento formal do valor de negócios gerado da TI.

O processo de aprovação de investimento em TI objetiva garantir que todo esse investimento gere retorno financeiro para a organização e que o retorno seja maior do que outras oportunidades de investimento. Para fazer essa análise de retorno de investimento, as organizações podem utilizar o Retorno sobre o Investimento (ROI) ou Valor Presente Líquido (VPL), sem os mesmos ficaria difícil fazer qualquer mensuração (WEILL; ROSS, 2006).

Essa abordagem pode ser considerada como uma das mais importantes, pois faz inferência à avaliação do retorno sobre o investimento em tecnologia da informação, sendo que as formas de avaliação são as mais simples e mais usuais em qualquer avaliação de resultado.

O processo de exceções à arquitetura é uma forma de válvula de escape para reduzir as pressões dentro da organização. Atende a necessidades de negócios específicas e determina quando os padrões estão se tornando ultrapassados (WEILL; ROSS, 2006).

Esse ponto do processo de alinhamento pode ser considerado uma forma de aliviar as pressões geradas entre os componentes da estrutura organizacional, que de certa forma representa uma sobrevida a todo o processo de Governança de TI.

Os acordos de nível de serviço (SLAs) relacionam os serviços disponíveis, os níveis alternativos de qualidade e os respectivos custos. A área que presta serviços de TI e a gestão do negócio acertam quais serviços serão oferecidos e o custo correspondente. Os SLAs incentivam as unidades de TI a pensar como provedores externos. Elas vendem seus serviços e por isso devem procurar, constantemente, novos meios de poupar dinheiro (WEILL; ROSS, 2006).

Busca-se resgatar, com essa forma de atuação dentro do processo de alinhamento, a dinâmica de negociações externas para âmbito interno, fortalecendo a gestão econômica de cada unidade de negócio, sendo que a avaliação ocorrerá de forma independente.

A cobrança reversa é uma ferramenta da contabilidade para alocar os custos centrais da TI nas unidades de negócios. Esses custos não parecem alinhar-se às decisões de Governança de TI, entretanto algumas empresas usam a cobrança reversa para melhor alinhar as decisões de estrutura, investimentos em TI com o objetivo do negócio (WEILL; ROSS, 2006). A ferramenta busca distribuir gastos de departamentos centrais de TI às unidades de negócios por alguma forma de distribuição pré-determinada, que causam nessas unidades de negócios o direito de lhe cobrar mais pelo peso que lhe foi atribuído.

O acompanhamento de projetos é uma metodologia muito importante para a gestão de projetos. As empresas podem fazer uso de diversos modelos de acompanhamento como, por exemplo, painéis, painéis com sistema de luzes, tudo para acompanhar o desenvolvimento, alertando qualquer atraso ou excessos de custos. Esses modelos podem ser adquiridos externamente ou podem ser criados dentro da empresa (WEILL; ROSS, 2006). Assim, busca-se eleger uma forma para visualização de resultados, sendo que as metodologias que podem ser utilizadas são inúmeras, basta adequar a mais clara e objetiva.

O rastreamento formal do valor de negócio consiste em determinar se os objetivos de redução de custos ou aumento de receita se concretizam. Um dos grandes obstáculos em criar uma Governança de TI decorre da dificuldade de orçar o valor de Tecnologia da Informação. Rastreamento formalmente o valor de negócio da TI, melhora-se o aprendizado organizacional, possibilitando a mensuração monetária de todas as iniciativas que a envolvam gastos com TI (WEILL; ROSS, 2006).

O rastreamento do valor de negócio em consonância com o processo de avaliação de investimento constitui-se num dos pontos mais importantes para o aspecto de gestão econômica e para qualquer decisão de investimento e retorno sobre o investimento. Os resultados favoráveis são os que impulsionam a continuidade e o alinhamento da governança corporativa com as políticas estratégicas da empresa.

Assim, apresentaram-se algumas das formas indicadas pela pesquisa (WEILL; ROSS, 2006) de se trabalhar o mecanismo comum de Governança de TI. Depois de ter implantado uma estrutura que traga melhores resultados para a organização, é necessário organizar os recursos envolvidos nos processos para garantir que os resultados sejam significativos e compensadores frente aos investimentos realizados em TI.

Para finalizar esta avaliação dos mecanismos comuns de Governança de TI, serão tratadas, a seguir, as mais importantes abordagens de comunicação. São elas que proporcionam para todos os mecanismos comuns vistos até então maior dinamicidade e eficácia.

2.3.3 Abordagens de comunicação

A comunicação é um processo muito importante na gestão de uma organização, pois se destina a difundir a palavra dos gestores. De acordo com suas pesquisas, Weill e Ross (2006), constataram que as empresas de todo o mundo utilizam várias formas para comunicar seus mecanismos de Governança de TI e que quanto mais a administração da organização fizer isso formalmente, mais serão eficazes os resultados da Governança

A comunicação da alta gerência que evidencie prioridades e demonstre empenho costuma atrair muita atenção de toda a empresa. Quanto mais a TI faz parte das estratégias da empresa, mais a Governança de TI se torna importante (WEILL; ROSS, 2006). O desenvolvimento de uma estratégia para difundir e explicar esse processo de Governança de TI contribui bastante para que os objetivos e melhores resultados sejam alcançados.

O escritório do CIO ou da Governança de TI é uma forma de advogar e ensinar a Governança, para que isso ocorra necessita-se de um porta-voz reconhecido para fazer com que os arranjos de Governança funcionem (WEILL; ROSS, 2006). O funcionamento consiste no alinhamento da Governança de TI com os demais ativos da empresa (humanos, físicos, financeiros, de propriedade intelectual e de relacionamentos) para que se obtenham os melhores resultados.

O trabalho com dissidentes, destacado anteriormente no Quadro 2, consiste em trazer para a equipe engajada nesses novos arranjos de governança os profissionais que não demonstram muito interesse em todo o processo. A forma encontrada através do estudo foi uma visita aos desinteressados, explicando os objetivos e interesses da Governança de TI (WEILL; ROSS, 2006). As unidades de TI podem achar valiosa essa visita dos dissidentes, pois visa resgatar profissionais que podem contribuir, junto com os demais, para o crescimento de toda a organização dentro dessa nova estratégia organizacional.

Os portais *web* provêm um grande canal central de comunicação para muitas empresas. Alguns portais trazem exemplos de investimentos em TI e também modelos, outros portais trazem listas de *software* e *hardware* de TI aprovados (WEILL; ROSS, 2006).

A *web*, por sua facilidade e rapidez em disseminar informações, constitui-se numa forma de inserir as organizações no que há de mais moderno e eficiente na área. Com essa ferramenta busca-se vencer a concorrência na aquisição de cada novidade disposta na *web*.

Os tópicos mencionados constituem ferramentas relevantes do mecanismo comum de abordagem de comunicação que objetivam incrementar os demais mecanismos relacionados à estrutura e processos, proporcionando maior eficiência e aproveitamento dos recursos da organização. O efeito de qualquer mecanismo de Governança depende de quão bem implementado ele é e como ele se ajusta aos demais mecanismos. A Governança de Tecnologia da Informação é um recurso essencial para suportar a competitividade global da empresa, viabilizando uma rede de informações e comunicações, integrando a empresa e suas diversas unidades aos *Stakeholders*.

2.4 Processo e prática para governança de tecnologia da informação

Segundo Van Grembergen (2003), a decisão para se implementar a Governança de TI pode, às vezes, ser iniciada por um objetivo específico ou por um problema crítico maior.

O conceito de melhores práticas não é novo. Taylor (1919) mencionou: Entre os vários métodos, instrumentos e em cada elemento de cada operação comercial, há sempre um método e um instrumento que é mais ágil e melhor que os demais. Esse ponto de vista tornou-se conhecido como “uma melhor prática” (KANIGEL, 1997).

Melhor prática é uma ideia de administração que afirma que há uma técnica, método, processo, atividade, incentivo ou recompensa que é mais efetivo ao entregar um resultado particular que qualquer outra técnica, método, processo etc. A ideia é aquela com processos, verificações e testes apropriados. Um projeto pode ser iniciado e terminado com poucos problemas e complicações imprevistas.

2.5 Estudos relacionados

O artigo *Strategies for Information Technology Governance* de Van Grembergen cita que acadêmicos questionaram se o conceito de Governança de TI é simplesmente sobre a centralização ou a descentralização da gestão de TI. A centralização conduz para a maior especialização, consistência e controles padronizados, enquanto a descentralização determina o controle local, propriedade, maior correspondência e flexibilidade para as necessidades de negócio. Durante as últimas décadas as organizações tiveram a intenção de alcançar o melhor dos modelos adotando a estrutura de Governança de TI institucional (VAN GREMBERGEN, 2003). Essa abordagem é uma simplificação da abordagem de Weill e Ross, e é voltada para um enfoque de centralização e descentralização da gestão de Governança de TI e para o alinhamento estratégico da organização.

Já no artigo *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations* de Henderson e Venkatraman (1999), houve a tentativa de identificar algumas perspectivas para implantação da Governança de TI e concluíram que não há uma modalidade universal superior para formular e executar a estratégia. Se houvesse, não seria estratégico porque todas as empresas o adotariam.

Portanto, o que se observa na Governança de TI, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, é a não preocupação quanto a uma metodologia e sim quanto a uma forma de avaliação de desempenho. O artigo *Productivity, business profitability, and consumer surplus: Three different measures of information technology value*, de Hitt e Brynjolfsson (1996), define que nenhuma métrica ou grupo de métricas pode ser aplicado apropriadamente em todas as circunstâncias onde a TI é necessária. Alguns autores apontam

que existem três medidas distintas: produtividade, valor ao consumidor e desempenho dos negócios. Para esses autores, a mensuração e a comprovação dos benefícios da TI são necessárias e muitas delas baseiam-se nos investimentos realizados. Medir o desempenho e o valor gerado por TI tem sido uma ciência muito imprecisa, pois cada empresa acaba criando medidas com suas particularidades, baseadas em atividades em relação aos resultados. Dessa forma, um levantamento sobre as medidas de desempenho mais comuns para avaliar a melhor Gestão de Governança de TI dentro dos mecanismos comuns definidos por Weill e Ross (2006) ou de outras estruturas encontradas nas organizações tornar-se-iam uma interessante sugestão de pesquisa para futuros estudos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Davenport (1998) afirma que mesmo os maiores usuários de TI não têm conseguido explorar todo o potencial da tecnologia, não obstante os grandes avanços de TI. Segundo o autor, os ganhos de produtividade são apenas ganhos marginais e não estão à altura das quantias investidas em soluções de TI.

Para as empresas que possuem seus negócios fortemente dependentes de uma estratégia de TI, destaca-se, então, que a estratégia precisa ser bem elaborada, com o suporte necessário da Governança de TI, mantendo assim a atuação no competitivo mercado em que está inserida. E para que se obtenha um resultado eficaz é necessário um alinhamento entre as estratégias geradas pela área de TI com as estratégias do negócio da organização.

A Tecnologia da Informação desempenha um papel de crescente importância dentro das organizações. A tomada de decisões sobre infra-estrutura e arquitetura de TI, outrora responsabilidade exclusiva dos profissionais de TI da empresa, continuará a evoluir para se tornar cada vez mais uma responsabilidade conjunta de todos os profissionais da organização, e essas decisões devem tornar-se parte do conjunto geral de ferramentas administrativas que busquem as melhores práticas de Governança de Tecnologia da Informação.

Observou-se que o estudo de Weill e Ross (2006) continua sendo utilizado por outros autores como base para diversas outras discussões e pesquisas, sendo que, isso faz com que o assunto consolide-se devido a sua relevância na gestão da Tecnologia da Informação e decisão de investimentos conjugada com a decisão da melhor estratégia do negócio da organização. Dessa forma, a Governança de TI se consolida como uma ferramenta de sucesso para o controle de gestão e otimização dos recursos da empresa na busca por alcançar melhores resultados econômico-financeiros.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Emília S. **Governança de TI: Análise Crítica das Práticas Existentes em uma Empresa Estatal do Setor de TI.** Porto Alegre, 2008. 143f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ALBUQUERQUE JUNIOR, A. E.; SANTOS, E. M. **Sintomas de governança de TI ineficaz: um estudo em quatro institutos de pesquisa federais no Brasil.** CONTECSI – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. 9. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2012. Disponível <www.tecsi.fea.usp.br> Acesso em 26 de jul. de 2012.
- ASSIS, C. B. **Governança e gestão da tecnologia da informação: diferenças na aplicação em empresas brasileiras.** 2011. 210 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011
- AMÂNCIO, A. J. **Análise dos fatores de decisão e impactos gerados pela solução ERP: percepção dos gestores de empresas industriais e de serviços paranaenses.** 2011. 186 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011
- BERTON, L. H. **Indicadores de desempenho e as práticas de boa governança corporativa.** 2003. 215 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- BROWN, C. V. *Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence from a Single Case Site.* **Information Systems Research** (8:1), 1997, pp. 69-94.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Editora Futura, 1998.
- GROVER, Varun; KETTINGER, William. **Process Think: Winning Perspectives for Business Change in the Information Age.** London: Idea Group Publishing, 2000.
- HENDERSON, J.C. ; VENKATRAMAN, N.: *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations.* **IBM Systems Journal.** v. 38, n. 283, 1999
- HITT, Lorin M.; BRYNJOLFSSON, Erik. **Productivity, business profitability, and consumer surplus: Three different measures of information technology value.** MIS Quarterly, June, p.121-142, 1996.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H.. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.* **Journal of Financial Economics**, October 1976.
- KANIGEL, R. **The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency.** New York: Penguin Books. 1997

LAINHART, J. W. COBIT. *A Methodology for managing and controlling information and information risks and vulnerabilities*. **Journal of Information Systems**. V. 14, supplement, p.21-25, 2000.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SMITH, Adam. *The Wealth of Nations*. Edited by Edwin Cannan, 1904. Reprint edition 1937. New York, Modern Library.

TAYLOR, F. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper e Brothers Publishers. 1919

VAN GREMBERGEN, Win: *Strategies for Information Technology Governance*, Idea Group Publishing, 2003.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI: Como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores**. São Paulo, M. Books do Brasil, 2006.