



**AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI
COMO VETOR PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO EMPRESARIAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ATACADISTA**

**IT GOVERNANCE AND SERVICE MANAGEMENT PRACTICES AS A DRIVE FOR
CORPORATE PERFORMANCE IMPROVEMENT: A CASE STUDY OF A WHOLESALE
COMPANY**

**LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO Y GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI COMO VECTOR PARA
MEJORIA DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA
MAYORISTA**

Marcos Cesar Weiss, MSc

Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana/Brazil
mw@marcosweiss.com.br

Roberto Carlos Bernardes, Dr.

Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana/Brazil
bernardes@fei.edu.br

RESUMO

As Tecnologias da Informação (TI) tem assumido papel preponderante para a manutenção dos níveis de governança e do desempenho geral das organizações, com particular atenção ao desempenho na realização dos negócios. Observa-se nos últimos anos a crescente escalada na adoção e implementação de práticas de governança e gerenciamento de serviços de TI, tanto em empresas privadas quanto em empresas públicas, de forma a atender a dois postulados: conformidade e desempenho. Esse artigo tem por objetivo discutir os aspectos gerais que envolvem tais práticas, descrevendo as etapas e os resultados de uma pesquisa-ação realizada em uma empresa atacadista. Demonstra-se que o gerenciamento bem sucedido dos serviços de TI não começa com tecnologias, mas com a habilidade de traduzir exigências de negócio em exigências de informação e em fonte para a definição e suporte às estratégias da organização, de forma que sejam produzidos os resultados esperados em termos de disponibilidade e possibilidade de continuidade das operações de negócios.

Palavras-chave: Governança de TI; Gerenciamento de serviços de TI; Desempenho empresarial; Melhores práticas de TI.

ABSTRACT

The Information Technology (IT) has played a key role in maintaining the levels of governance and the overall performance of organizations, with particular attention to the business performance. It is observed in recent years the growing in adoption and implementation of IT governance and service management best practices both in private or public companies, in order to meet two postulates: compliance and performance. This article aims to discuss general aspects involving such practices, describing the steps and the results of an action research conducted on a wholesale company. It also demonstrates that the successful management of IT services does not start with technology, but thru the ability of translating business requirements into information requirements and also as source for the definition and support to the organization strategies, in order to produce the expected outcomes in terms of availability and possibility of business operations continuity.

Keywords: IT governance; IT service management; Corporate performance; IT best practices.

RESUMEN

La Tecnología de la Información (TI) ha desempeñado un papel importante en el mantenimiento de los niveles de gobierno y el desempeño general de las organizaciones, con especial atención a los resultados en los negocios. Se observa en los últimos años la creciente escalada en la adopción y aplicación de las prácticas de gobierno y

gestión de servicios de TI, tanto a las empresas privadas y también en las empresas públicas con el fin de cumplir con dos postulados: cumplimiento y desempeño. Este artículo tiene como objetivo discutir las cuestiones generales que rodean estas prácticas, describiendo los pasos y los resultados de una investigación-acción llevada a cabo en una empresa mayorista. Se muestra que el éxito de la gestión de servicios de TI no se inicia con la tecnología, pero con la capacidad de traducir los requerimientos del negocio en requisitos de información y fuente para la definición y el apoyo a las estrategias de la organización, de manera que se producen los resultados esperados en términos de disponibilidad y posibilidad de la continuidad de las operaciones comerciales.

Palabras clave: Gobierno de TI; Gestión de servicios de TI; Rendimiento empresarial; Mejores prácticas de TI.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento efetivo da informação, dos sistemas de informação e das comunicações são fatores críticos de sucesso para a sobrevivência da maioria das organizações (BRANDAS, 2011; NASH, 2009; VALORINTA, 2011). Esta perspectiva de criticidade surge como decorrência da abrangência e dependência pelas organizações das infraestruturas e serviços que disponibilizam tais informações; da escalada crescente dos custos correntes e futuros e dos investimentos relacionados a eles e do potencial das tecnologias para habilitar a transformação das empresas e práticas de negócio (HAES; GREMBERGEN, 2008). Os projetos de tecnologia da informação (TI) devem estar diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da companhia, de forma que possam implementar os serviços – produtos e processos - que viabilizem a consecução desses objetivos. “Essa integração não é imediata ou tranquila, tendo em vista as inúmeras mudanças organizacionais decorrentes de projetos de tecnologia da informação, as quais envolvem questões de poder, política, cultura e várias outras” (GHEDINE apud HENDERSON; VENKATRAMAN, 2003).

A TI é fundamental para gerenciar as transações, informações e conhecimentos necessários para iniciar e manter atividades econômicas e sociais (BOBB; HARRIS, 2011; MANSELL, 2010). Na maioria das empresas a TI tem-se tornado parte integrante do negócio e é essencial para apoiar, sustentar e fazer crescer os resultados. Muitas organizações vêem a TI como um de seus principais ativos, mais do que um centro de custos: a TI está, de fato, no dia-a-dia dos governos, das empresas e dos cidadãos comuns. Para apoiar os seus objetivos de negócios, essas empresas tem investido significativos recursos humanos e financeiros em novas tecnologias e, portanto, exigido dos departamentos de TI que gerenciem esses recursos de forma inequívoca.

A alta gerência das organizações, de forma geral, tem buscado incentivar e apoiar a implementação de práticas de governança e gerenciamento de serviços de TI de forma a fornecer à liderança as estruturas e processos organizacionais que assegurem que o departamento de TI sustente e estenda as estratégias da empresa e seus objetivos (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; NASH, 2009; VALORINTA, 2011). A governança e o gerenciamento de serviços de TI não devem ser tratados como iniciativas isoladas, mas como parte integrante da gestão global da empresa. A necessidade de convergir a governança de TI com a governança corporativa é semelhante à necessidade de que a TI seja parte integrante da empresa, ao invés de algo praticado em lugares remotos ou assunto de um grupo fechado de especialistas (HAES; GREMBERGEN, 2008).

Consideradas essas reflexões iniciais, formula-se a seguinte questão: como as práticas de governança e gerenciamento de serviços de TI contribuem para a melhoria do desempenho empresarial?

Este artigo tem como objetivo discutir os conceitos de governança e gerenciamento de serviços TI como vetor capaz de promover a melhoria e a eficiência nas atividades organizacionais e, conseqüentemente, no

desempenho do negócio. Para atender a este objetivo, optou-se por uma pesquisa qualitativa, baseada em técnica de pesquisa-ação, que retrata o caso de uma empresa atacadista.

O tema abordado neste artigo tem se mostrado de grande interesse no meio empresarial, público e privado, e começado a tomar força também no meio acadêmico. É um assunto atual e de relevância, particularmente para as empresas que, de alguma forma, tem obrigações regulatórias. Tal fato é observável pela simples constatação do grande volume de publicações em periódicos, eventos e conferências que congregam usuários e fornecedores de TI e, de forma ainda mais recente, na oferta de programas acadêmicos, particularmente de pós-graduação. A necessidade da realização de estudos sobre o tema tem especial relevância para que se possa entender como as teorias têm sido aplicadas no mundo corporativo e quais são os resultados obtidos pelas empresas, como forma de realimentar a discussão acadêmica em direção à produção de novos ou aperfeiçoados métodos de gestão.

Nesta perspectiva, artigo está estruturado em 6 seções. Além desta seção introdutória, na seção 2 são apresentadas as motivações para a adoção da governança de TI. Na seção 3, são apresentados os conceitos e discussões sobre governança e gerenciamento de serviços de TI. A seção 4 apresenta os procedimentos metodológicos adotados. Na seção 5, é apresentado o estudo de caso baseado em pesquisa-ação, detalhando-se o ambiente pré-implantação, as ações realizadas e o ambiente pós-implantação. E, finalmente, na seção 6 são apresentadas as considerações finais e conclusões.

2 A NECESSIDADE DE GOVERNANÇA DE TI

As exigências pelo estabelecimento e implantação de práticas de governança corporativa tem sua origem nos eventos ocorridos no mercado financeiro norte-americano, particularmente, em que executivos e outros agentes a eles vinculados manusearam e divulgaram informações de forma imprópria, causando prejuízos e desconfianças nos mercados (BRANDAS 2011; OKPARA, 2011; SPITZECK; HANSEN, 2010; VAKKUR, 2010). Esse tipo de conduta fez despertar os governos e, principalmente, os legisladores no sentido de se estabelecer leis específicas que visam à proteção dos ativos de investidores e de empregados e no melhor interesse do equilíbrio e preservação dos mercados e das economias mundiais (VAKKUR, 2010). Por entenderem, tais legisladores, que a continuidade dos negócios empresariais contempla aspectos como confidencialidade, integridade e disponibilidade de informações, passaram a determinar regras e normas específicas para o comportamento esperado dos departamentos de TI. Determinam, inclusive, imputação de responsabilidade direta aos executivos de TI no caso de exposição a riscos, malversação ou fraudes nos sistemas de informação.

Com o advento de instruções regulatórias, como o Ato Sarbanes-Oxley, chancelado pelo governo norte-americano em 2002, muitas organizações se viram forçadas a reexaminar suas estruturas de governança corporativa de forma a garantir adequados controles fiscais para seus acionistas e outras partes interessadas (BROWN; GRANT, 2005). O governo responsável das organizações é uma parte fundamental de um contexto econômico e deve incluir políticas que garantam comportamento empresarial convergente com as expectativas dos *stakeholders*, dentro de parâmetros de ética concorrencial, estrito respeito às leis, e respeito aos interesses ambientais e sociais da comunidade onde está inserida (OCDE, 2004). Em outras palavras, esta governança corporativa deve ser um modelo de gestão pelo qual as organizações são administradas e controladas, e

contemplar como principais fundamentos a efetividade em operações; a confiabilidade nas demonstrações financeiras; a aderência e conformidade com os princípios do direito e instruções normativas de entidades reguladoras; a proteção e preservação de ativos; a transparência nas relações com investidores, clientes e empregados; e inequívoca demonstração de resultados (DURNEV; ERRUNZA; MOLCHANOV, 2009; GAA, 2009; OCDE, 2004; SHON; WEISS, 2009).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) declara que “a governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2009). As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009).

Ao mesmo tempo em que investimentos são realizados para o desenvolvimento e implementação de práticas de governança corporativa, tendo como visão o atendimento às necessidades de transparência e gestão de riscos como forma de proteção dos interesses dos acionistas, empregados e sociedade, o uso extensivo da tecnologia cria maior dependência de TI pelo negócio e isso exige, portanto, foco específico em governança de TI. Assim, a compreensão do conceito de governança de TI é essencial, pois estabelece o limite e o escopo dentro dos quais a governança de TI deve operar. Isso permite que uma organização possa obter melhor perspectiva sobre as atividades a serem realizadas e a necessidade foco por parte dos executivos (KO; FINK, 2010).

A governança de TI é responsabilidade do quadro diretivo da organização e não somente da organização de TI (HAES; GREMBERGEN, 2008). Ela é parte integrante da governança corporativa e consiste na direção, estrutura organizacional e processos que asseguram que a tecnologia da informação sustenta e amplia os objetivos e estratégias organizacionais. (GULDENTOPS et al., 2003). Ela especifica os direitos e as alçadas de decisão e a matriz de responsabilidades para incentivar o comportamento desejado e necessário no uso de TI por toda organização (WEILL; ROSS, 2004). Ou seja, pode ser vista como uma estrutura capaz de administrar o uso de TI pela organização e para alcançar as metas de negócio, adicionando valor como consequência do efetivo gerenciamento dos riscos e crescente retorno dos investimentos propiciado por TI e seus processos. Ela provê a estrutura que une os processos e os recursos e a informação para as estratégias e objetivos da corporação (SELIG, 2007). Não se trata, portanto, de simples preocupação com a localização ou distribuição dos recursos de TI, mas com a localização, distribuição e padrões gerenciais de responsabilidade objetiva e controle, que possam afetar diretamente a forma como tais recursos são adquiridos, implementados e aplicados (BOYTON; JACOBS; ZMUD, 1992).

Introduzir práticas de governança de TI significa promover mudanças no *modus operandi* da organização. Dependendo das características organizacionais e culturais da empresa, é fundamental que aspectos relacionados a riscos em potencial sejam gerenciados para que os resultados esperados possam ser alcançados. A solução do problema não passa somente pela documentação dos processos e práticas, mas também pela implementação de uma nova forma de trabalho.

Em sua essência, a governança de TI focaliza o alinhamento, a integração e os relacionamentos organizacionais. Além disso, melhora a compreensão, e a relação de trabalho entre TI e as áreas de negócio, para as quais o planejamento pode ser elaborado e realizado com o uso de práticas específicas, como o *balanced*

scorecard (CREAMER; FREUND, 2010; KAPLAN; NORTON, 2006). Como resultado, os benefícios podem ser prontamente identificados, tais como os retornos sob a forma de aumento das vendas, lucros, etc. e equilíbrio entre a criação de valor e apetite por riscos (KO; FINK, 2010).

3 GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI

De acordo com o IT Governance Institute (ITGI), a governança de TI integra e institucionaliza as boas práticas para planejar e organizar, adquirir e implementar, entregar e suportar e monitorar e avaliar seu desempenho, de forma a assegurar que a informação e a tecnologia relacionada ajudem a empresa a atingir seus objetivos. Ela habilita as corporações a tirar proveito de sua informação, maximizar benefícios, capitalizar oportunidades e adquirir vantagem competitiva. Também identifica fraquezas de controle e assegura a implementação eficiente e efetiva de melhorias mensuráveis. (ITGI, 2007).

Ainda de acordo com o ITGI (2007) um modelo de governança de TI efetivo se fundamenta sobre cinco principais pilares: 1) o alinhamento estratégico que é uma compreensão clara do ambiente empresarial - interno e externo - e explícita a contribuição que é exigida de TI, assegurando que a TI e os serviços estejam alinhados a todos os elementos do ambiente corporativo; 2) a entrega de valor, cujos princípios básicos de TI são a entrega no prazo, dentro do orçamento e com os benefícios que foram planejados; 3) o gerenciamento de risco, que abrange os processos de preservação de valor; 4) o gerenciamento de recursos, que diz respeito a estabelecer e implantar as capacidades de TI certas para atender as necessidades do negócio, e; 5) o gerenciamento do desempenho, que busca avaliar o contínuo desempenho do departamento de TI em termos de alinhamento com o negócio. Esses pilares determinam o ciclo de vida da governança de TI e que pode ser acessado em qualquer ponto, mas é melhor entrar no ponto onde a estratégia de negócio tem alinhamento com a estratégia de TI. Assim, a implementação será focalizada na entrega do valor que a estratégia promete, além de endereçar os riscos que precisam ser gerenciados. Para suportar esta implementação, o corpo gerencial deve gerenciar os recursos de TI, permitindo que o negócio seja capaz de entregar valor e resultados a um custo justo e com um nível aceitável de risco. A estratégia precisa ser monitorada continuamente e os resultados devem ser medidos e reportados e as devidas ações de correção devem ser executadas. A estratégia deve ser reavaliada e realinhada quando for necessário. (ITGI apud GULDENTOPS et al., 2007).

A governança de TI não se apresenta de maneira isolada. Cada implementação acontece em condições diferentes e em circunstâncias determinadas por inúmeros fatores, e que podem se apresentar de forma singular ou de forma associativa entre dois ou mais fatores (ISACA, 2007). De fato, ela deve buscar o compartilhamento das decisões de TI com outros dirigentes da organização, além de instituir as regras, a organização e os processos necessários para dirigir o uso da tecnologia da informação pelos usuários, departamentos, divisões, negócios da organização, fornecedores e clientes, e também determinar de que forma a TI deve prover os serviços para a empresa (ABREU; FERNANDES, 2006; HAES; GREMBERGEN, 2008; WEILL; ROSS, 2004). Além disso, há a necessidade de endereçar todas as diferentes dimensões de TI: do mapeamento de demandas e requerimentos de negócio ao gerenciamento financeiro de TI; do gerenciamento dos projetos ao suporte aos usuários; da arquitetura tecnológica à segurança da informação.

Como forma de introduzir uma governança de TI que contemple todos esses e outros aspectos próprios da organização de TI, faz-se necessário o estabelecimento de um conjunto de processos que seja capaz de

endereçar plenamente as dimensões mencionadas anteriormente. Assim, o *framework* conhecido por Control Objectives for Information and related Technology (CobiT) tem sido um modelo internacionalmente aceito como um conjunto de melhores práticas para o exercício do controle sobre a informação, tecnologias e riscos a elas relacionados. O CobiT fornece um *framework* de controles e segurança para TI, provendo o nível gerencial com melhor entendimento dos riscos e restrições de TI em todos os níveis dentro da organização. (GREMBERGEN, 2004; ISACA, 2007; ROZEMEIJER, 2008).

Com o uso deste *framework* é possível fazer uma ligação de TI com as metas de negócio; gerenciar o desempenho dos requerimentos de forma transparente; organizar as atividades de TI em um modelo coeso de processos; identificar os principais recursos de TI a serem alavancados e definir os objetivos de controle e de gerenciamento a serem adotados.

Segundo Mansur (2007), o CobiT “aumenta a aceitação e reduz o tempo para efetivar o programa de governança de TI, pois permite o uso dos resultados das auditorias como uma oportunidade para melhorar os serviços de TI”. Este *framework* independe das tecnologias adotadas nas empresas, assim como independe do tipo de negócio e do valor e participação que a tecnologia da informação tem na cadeia produtiva da empresa. A orientação para o negócio introduzida pelo CobiT conecta as metas de negócio às metas de TI, e fornece as métricas e um modelo de maturidade para medir a realização destas, identificando as responsabilidades associadas ao negócio e a TI.

Laurindo (2008) explica que os controles definidos pelo CobiT são políticas, procedimentos, práticas e estrutura organizacional que devem ser desenvolvidos para fornecer segurança de que os objetivos de negócio serão alcançados e que eventos indesejáveis serão prevenidos ou detectados e corrigidos.

O CobiT, em sua versão 4 e que foi utilizada neste trabalho, está estruturado em quatro domínios abrangentes, contendo 34 processos de alto nível e 318 objetivos de controle detalhados para os processos de TI. Esses objetivos de controle possibilitam a revisão de processos específicos de TI, assegurando que os controles sejam suficientes ou que se possam identificar aqueles que necessitam de melhorias. Outros padrões e códigos de práticas podem ser utilizados complementarmente ao CobiT, tendo em vista que focalizam em detalhes áreas técnicas específicas de TI (HAES; GREMBERGEN, 2008; ISACA, 2007). Ao alavancar sua orientação ao CobiT, uma empresa pode garantir que o seu esforço de gestão de serviços está alinhado com o seu negócio global, governança e requisitos de controle interno.

Fundamentalmente, os processos descritos no Cobit se assentam sobre códigos de práticas com diferentes aplicabilidades, mas interligados e complementares entre si (HARDY et al. 2009; ROZEMEIJER, 2008), com particular sustentação sobre os princípios de gerenciamento de serviços de TI preconizados no *framework* conhecido por IT Infrastructure Library (ITIL).

O gerenciamento de serviços de TI tem o objetivo de manter e entregar os serviços de TI de forma que estejam em sintonia com os requerimentos de negócio da organização (LLOYD; RUDD, 2007). Mais do que isso, é imprescindível não apenas que os serviços de TI sejam capazes de suportar os processos de negócio, mas que se tornem um agente de mudança de forma a trazer maior competitividade à organização, ampliando o foco de TI quanto à confiabilidade, disponibilidade, segurança e capacidade dos recursos tecnológicos; colocando a área de TI em posição de adicionar valor efetivo aos serviços que oferece e tornando-se parte integrante do negócio; assimilando maior quantidade de mudanças tecnológicas e reduzir o ciclo de divulgação e implementação destas na organização, e; controlando e otimizando os custos de TI.

O ITIL fornece as melhores práticas que descrevem como planejar, projetar e implementar capacidades eficazes de gerenciamento de serviços (HARDY et al. 2009). O conceito por trás de seu desenvolvimento é o reconhecimento de que as organizações estão cada vez mais dependentes da TI para atingir seus objetivos corporativos e suas necessidades de negócio. Esta dependência contínua conduz, também, à crescente necessidade de serviços de TI de qualidade, associada às necessidades de negócio e às exigências do usuário, conforme elas surgem (NICH0; AL MOURAD, 2012). Ele oferece um conjunto de práticas – completo, consistente e coerente – para os processos de gerenciamento de serviços de TI, promovendo uma abordagem de qualidade para atingir a eficácia e eficiência do negócio no uso dos sistemas de informação (HARDY et al., 2009; IQBAL; NIEVES, 2007; LLOYD; RUDD, 2007; NICH0; AL MOURAD, 2012; ROZEMEIJER, 2008).

Para Mansur (2007), “a adoção das melhores práticas de gerenciamento de serviços do ITIL endereça as principais questões em relação ao posicionamento estratégico de TI na organização, como a excelência operacional, otimização do uso dos recursos, previsibilidade e alinhamento com o negócio”.

A implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI não é um projeto que tem um fim em si mesmo. Ao contrário, esses processos formam um conjunto de práticas que buscam a melhoria contínua com um sempre presente entendimento sobre onde os recursos são necessários para assegurar o fornecimento de serviços com alto nível de padronização. Nesta perspectiva, é relevante levar em consideração que os envolvidos necessitarão estar permanentemente comprometidos com os objetivos de melhoria contínua. A organização de TI, portanto, deve estar focada na estratégia e no entendimento que o conhecimento e a contribuição do gerenciamento de serviços de TI é parte integrante do dia a dia das operações da organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente trabalho adotou-se como estratégia a pesquisa qualitativa de natureza descritiva e a técnica de pesquisa-ação como abordagem metodológica, tendo-se em vista a sua natureza empírica e a estreita relação – colaborativa e participativa – entre o objeto da pesquisa e o pesquisador (COLLIS; HUSSEY, 2005), tendo em vista que o autor tomou parte nas iniciativas de desenho e implementação do projeto de governança e gerenciamento de serviços de TI realizado na empresa objeto, no qual se buscou soluções para um problema coletivo nos limites da organização. Essa visão é corroborada por Gil (2010), ao considerar que a pesquisa-ação busca diagnosticar um problema específico em uma situação também específica com o objetivo de alcançar relevância prática dos resultados sem, entretanto, estabelecer enunciados científicos com possibilidades de generalização.

Segundo Thiollent (1997), a pesquisa-ação se caracteriza pelo emprego de quatro fases distintas: a exploratória, a de planejamento, a de implementação e a de avaliação. A proposição desse autor servirá de baliza para a estruturação da descrição do caso.

Na fase exploratória deste trabalho, buscou-se evidenciar, por meio de reuniões, 21 entrevistas individuais realizadas com o auxílio de questionários semiabertos, com profissionais do departamento de TI e de departamentos usuários, *workshops* e análise de documentos e manuais internos do departamento de TI, a situação atual e possíveis ofensores ao baixo desempenho relatado pelo executivo do departamento, tendo como objetivo diagnosticar e estabelecer os parâmetros sobre os quais os executivos da Companhia-X se baseariam para determinar os requisitos para a fase de implementação. Os dados coletados foram distribuídos em categorias

contemplando alinhamento de TI aos objetivos de negócio, adoção e aplicação de práticas de governança e gerenciamento de serviços, capacitação e disposição do pessoal em atender às demandas do negócio, utilização de métricas e planos de melhorias de serviços, avaliação de TI por seus próprios membros e por membros das áreas de negócios. Os dados foram também tabulados de forma a permitir o estabelecimento de comparações posteriormente à fase de implementação. Por determinação da Companhia-X, nenhum registro audiovisual foi realizado. A coleta de dados relativa às fases subsequentes – planejamento, implementação e avaliação – foi realizada com base nos registros de reuniões, workshops, sessões de desenho de processos conduzidos pelo pesquisador junto aos pesquisados, acesso a documentos diversos e observações realizadas no curso de vinte e seis meses de atuação conjunta com os profissionais da Companhia-X.

A análise dos resultados foi realizada por meio de comparação entre a situação encontrada na fase exploratória e a fase de avaliação, considerando a teoria aplicável e os indicadores quantitativos registrados durante o tempo de realização do trabalho.

Ressalte-se que, levando em conta as restrições de confidencialidade interpostas pela empresa objeto do estudo, a mesma será referenciada apenas como Companhia-X.

5 APRESENTAÇÃO DO CASO

A Companhia-X é uma empresa altamente respeitada no Brasil, contribuindo significativamente para o crescimento do país por meio da criação de oportunidades de empregos, incentivando o desenvolvimento do mercado, realizando práticas justas de preços, respeitando clientes e fornecedores, praticando ações de responsabilidade social e sustentabilidade. Clientes, empregados, fornecedores, parceiros de negócios e da sociedade como um todo, veem a Companhia-X como um exemplo de ética profissional e comercial. Tem significativa participação no mercado doméstico, ocupando destacada posição no ranking das empresas de maior faturamento do setor (superior a R\$ 6 Bi/ano) e conta com mais de 5.000 empregados diretos.

A história da TI na Companhia-X data do início de suas operações. Inicialmente, a infraestrutura e os sistemas de informação foram baseados na tecnologia de mainframe e por muitos anos a área tem apoiado as operações da empresa. Durante este tempo, as pessoas, as tecnologias e os métodos de trabalho foram suficientes. No entanto, os departamentos de negócios, diante de um mercado altamente competitivo como se pode ver nos países em desenvolvimento, começaram a exigir mais apoio do departamento de TI para alcançar os objetivos de negócio. Além disso, a exigência de adequação e aderência às práticas de governança corporativa e de controles internos passaram a tomar a agenda do executivo de TI da Companhia-X.

Este executivo recebeu da alta gerência da Companhia-X a missão de promover uma reformulação no departamento, a fim de ajudar a empresa a aumentar sua presença, receitas e qualidade de serviços essenciais. Na oportunidade, o departamento estava atrasado em termos de tecnologias e processos, e pessoas desmotivadas. Assim, esse executivo definiu um conjunto de objetivos de médio prazo: garantir a prontidão do departamento de TI para atender aos requisitos de conformidade; expandir o foco da TI em termos de disponibilidade, confiabilidade, segurança e recursos tecnológicos; colocar o departamento de TI em uma posição capaz de adicionar valor ao negócio e tornar-se parte das estratégias da empresa; assimilar a maior quantidade de mudanças tecnológicas e reduzir o ciclo de vida de implementação destas mudanças em toda a empresa;

assegurar gestão eficaz das novas tecnologias de acordo com as necessidades do negócio, e; controlar e otimizar os custos de TI.

5.1 A fase exploratória

O conhecimento inicial sobre a Companhia-X sugeriu importantes obstáculos interpostos pelo departamento de TI às operações da empresa e à sua capacidade de cumprir com os objetivos corporativos em termos de negócios e aderência às práticas de gestão. O modelo de operação deste departamento sinalizava para a incapacidade de a Companhia-X obter o reconhecimento exigido pela matriz relativamente à governança corporativa, embora a área de TI estivesse suportando o negócio da empresa ao longo do tempo. Suas deficiências, entretanto, eram percebidas como grandes preocupações pelas áreas usuárias.

Estas preocupações precisavam ser solucionadas por meio de medidas efetivas e oportunas, promovidas pela camada de governança da organização. Um bom entendimento do ambiente empresarial, como, por exemplo, a aceitação de risco e conhecimento efetivo da estratégia empresarial, deveria ser perseguido por parte de TI. Além disso, deveriam ser identificados os assuntos críticos relacionados a TI e às diretrizes para as possíveis mudanças no uso da tecnologia, e estas mudanças poderiam ser eventos internos ou externos, condições ou assuntos fundamentais que serviriam como estímulo para as mudanças. Eventos, tendências (indústria, mercado ou técnico), quedas no desempenho, implementações de sistemas, e até mesmo as metas da corporação poderiam servir como motivadores para as mudanças.

Nem sempre devidamente endereçados, os problemas só faziam aumentar a descrença com relação ao departamento de TI quanto às suas capacidades de atender aos requisitos de conformidade e aos desafios de auxiliar a Companhia-X a atingir seus objetivos de negócio. De fato, as condições sobre a adoção e implementação de práticas de governança de TI estavam em níveis de conhecimento e objetivos bastante restritos, se comparado com as práticas de mercado e outras empresas brasileiras, tanto no nível operacional quanto no nível tático. Aliás, o papel da TI estava mais focado na camada operacional e menos em camadas tática e estratégica.

Apesar de o estilo da empresa ser historicamente caracterizado como centralizado, o CEO vinha realizando esforços para modernizar e tornar a empresa mais flexível. Esta nova abordagem vinha sendo estendida em cascata para todos os níveis da corporação, incluindo o pessoal de TI, principalmente os gerentes de TI.

Os profissionais de TI da Companhia-X manifestavam forte tendência para a manutenção do estado atual das práticas, as mesmas adotadas desde o início do departamento de TI, com forte rejeição a qualquer tipo de inovação em métodos e processos de trabalho. Isso devido, possivelmente, ao dinamismo e à informalidade que estavam presentes na cultura corporativa desde o início das operações da empresa. A Companhia-X procurava preservar os seus profissionais ao longo do tempo, sem renovação dos seus quadros ou, minimamente a inserção de novos profissionais ou de novos conhecimentos e métodos de trabalho. Até então, os resultados financeiros positivos, proporcionados pela escassez de concorrência, eram suficientes para a manutenção do *status quo*.

Qualquer iniciativa em termos de modernização dos métodos de trabalho e de abordagem para as áreas de negócio eram recusadas pelos gestores de TI. Do ponto de vista destes gestores, eles conheciam e entendiam

claramente as necessidades dos departamentos de negócio. Reinava um esquema muito hierarquizado, em que o parecer e a contribuição dos técnicos nem sempre eram bem-vindos, já que os principais gestores de TI estavam trabalhando para a Companhia-X desde o início da empresa, e para eles os princípios de governança de TI eram apenas uma "bolha", a exemplo do que acontecera com a internet no final dos anos 2000. Mas isto não era somente um privilégio do nível de gerentes de TI. Alguns analistas seniores tiveram comportamento semelhante, resistindo a compartilhar informação ou conhecimento. Alguns destes comportamentos se deviam, provavelmente, à distância entre a TI e o negócio.

Outro aspecto importante estava relacionado com a implementação de algumas práticas que, na maioria dos casos, eram realizadas de acordo com os critérios estabelecidos por cada profissional, e não como decorrência do aprendizado ou observância a algum procedimento padrão e de uso comum.

A organização de TI era fortemente orientada a produtos e não a serviços. Embora pequeno, o departamento de TI tinha muitas barreiras que evitavam a integração das áreas. As necessidades de aquisição de produtos e serviços eram, por exemplo, identificadas pelos próprios departamentos de negócios. Nesses casos, muitas vezes a TI agia somente em tempo de contratação, para formalizar a aquisição. Não havia programas para gerenciar a qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores.

A quantidade e qualificação do pessoal envolvido, direta ou indiretamente, nas ações de gestão de TI afetavam significativamente o nível das práticas de conformidade. Iniciativas neste setor eram ainda embrionárias. Existia deficiência significativa no conhecimento e aplicabilidade dos princípios de governança corporativa e, conseqüentemente, das obrigações do departamento de TI quanto a este tema.

Embora houvesse a intenção do departamento de TI da Companhia-X em estabelecer princípios de orientação a serviços, esta intenção ainda não havia sido comunicada de forma efetiva, por meio de um plano diretor, conferências, workshops especializados ou alguma outra forma reconhecida de comunicação empresarial.

A estratégia corporativa de TI estava em fase inicial e ainda não traduzida e comunicada de forma clara e objetiva para os colaboradores de TI. Não existia comunicação padronizada com os usuários (custos, compras, atendimento às necessidades, provisão de serviços).

O departamento de TI não atuava de forma planejada, não contando, inclusive, com uma metodologia para a realização dos projetos desde o planejamento até a execução de TI, tanto nas áreas de desenvolvimento como de infraestrutura. As áreas de negócio não tinham clara visão sobre as prioridades, tempo, esforços e custos associados a suas demandas e, da mesma forma, os poucos controles eram frágeis e insuficientes para a gestão eficaz de TI. Embora os clientes internos não expressassem diretamente insatisfação com este tipo de relacionamento, os desconfortos estavam vindo à tona ao se abordar temas como a priorização, o tempo de atendimento a solicitações de serviço e resolução de problemas recorrentes.

As atividades relacionadas a mudanças nos ambientes da Companhia-X não tinham conformidade com as melhores práticas de governança. Adicionalmente, estas atividades não tinham correlacionamento com outros processos de TI, dificultando o estabelecimento de métricas e demonstrações executivas e, principalmente, o gerenciamento produtivo dos ambientes. Havia, ainda, com relação a este tema, certo desconhecimento sobre sua relação com os princípios de gerenciamento de projetos e metodologia de desenvolvimento de soluções técnicas, potencializando os riscos de insucesso na entrega dos serviços requeridos pelas áreas de negócio.

Em termos de desenvolvimento de sistemas, TI tinha o desafio de manter e melhorar os sistemas empresariais atuais e futuros da Companhia-X, seja por desenvolvimento interno ou por aquisição de fornecedores de tecnologias. As iniciativas em curso não apresentavam bom entendimento da estratégia a ser seguida pela equipe de desenvolvimento de soluções.

A falta de declaração explícita de papéis e responsabilidades, plano de integração e documentação mínima de sistemas, fazia com que os líderes de equipes de desenvolvimento vivenciassem problemas de atendimento às novas demandas.

A ausência de metodologia para o desenvolvimento de sistemas e, conseqüentemente, a falta de sistema de documentação gerava, entre outros impactos, alta dependência dos fornecedores atuais.

Os princípios fundamentais de governança de TI não estavam sendo utilizados de forma a sustentar atividades próprias e não objetivavam, de fato, o gerenciamento dos serviços de TI. Embora existissem algumas práticas que atendiam apenas incidentalmente a esses princípios, estas práticas apresentavam deficiências, especialmente em relação à clareza na definição de objetivos, escopo, papéis e responsabilidades e normas de aplicação geral, e também não estavam formalmente estabelecidos e documentados.

Para além dessas considerações, aspectos como elevado nível de custos sem a contrapartida de resultados, mudanças nas infraestruturas e sistemas de informação sem as notificações e/ou aprovações dos níveis gerenciais impactados, altos níveis de indisponibilidade e a inexistência de inovações para suporte aos processos de negócio foram narrados de forma contundente nas entrevistas realizadas com os profissionais das áreas de negócios e também por alguns profissionais do próprio departamento de TI.

5.2 A fase de planejamento

Os aspectos identificados na fase exploratória apontavam para baixos níveis de aderência às melhores práticas de governança e gerenciamento de serviços de TI. Os achados foram estruturados e apresentados ao nível executivo da Companhia-X durante reunião de trabalho especificamente estruturada para tal, de forma a se obter desses executivos a avaliação geral desses achados e outras perspectivas que pudessem contribuir para a construção dos cenários presente e futuro. Como decorrência das interações com e entre esses executivos, uma lista de requisitos foi elaborada e que incluía os seguintes direcionadores:

- a) A maturidade geral do departamento de TI deveria ser elevada e, para tanto, todos os esforços necessários deveriam ser empregados e no menor lapso de tempo possível.
- b) Os princípios de governança de TI, tidos como melhores práticas, deveriam ser considerados em qualquer iniciativa do departamento de TI, tendo em vista que a Companhia-X deveria demonstrar conformidade com as políticas corporativas e com os guias de conformidade próprios de governança corporativa.
- c) Os papéis e responsabilidades deveriam estar clara e formalmente definidos, comunicados, implementados e seguidos, tanto pelos empregados quanto por fornecedores de produtos e serviços de TI.
- d) O pessoal de TI deveria ser apropriadamente treinado nos conceito e uso das melhores práticas de gerenciamento de serviços de TI e de acordo com políticas e normas aprovadas pela alta gerência.

- e) O departamento de TI deveria estar focado nas necessidades de negócio, em termos de qualidade, custos e precisão no tempo de atendimento aos prazos acordados, atuando como parceiro dos departamentos envolvidos diretamente com os negócios.
- f) Os departamentos de negócios deveriam passar a participar efetivamente da definição e estabelecimento das prioridades do departamento de TI.
- g) Nenhuma mudança no ambiente de TI deveria ser promovida sem prévia comunicação e aprovação.
- h) Os usuários dos serviços de TI deveriam encontrar um único ponto de contato para entrar com suas reclamações, pedidos e reportes de falhas ou dúvidas.
- i) O departamento de TI deveria ser reconhecido como um departamento de importância estratégica para a Companhia-X e benchmarking para outros departamentos de TI de outros países.

De forma a fazer frente às necessidades, requisitos e expectativas dos executivos da Companhia-X, foram elaborados três cenários alternativos para a fase de implementação.

A primeira opção considerava uma abordagem baseada estritamente sobre a norma ISO-IEC 20000/Parte1, com foco prioritário na camada mais operacional do departamento de TI. Essa opção contemplava a implementação de pontos de controle, declaração de papéis e responsabilidade e a definição de indicadores, tendo duração estimada de um ano e deveria ser realizada, exclusivamente, pelo pessoal próprio do departamento de TI da Companhia-X baseado em um conjunto de recomendações.

A segunda opção considerava uma abordagem mais robusta, baseada nas práticas descritas no ITIL e com limitantes de intervenção no nível gerencial do departamento de TI. Contemplava as mesmas áreas de foco da primeira opção, mas com a possibilidade de auxílio externo.

A terceira opção considerava uma abordagem de mais longo prazo – dois anos - contemplando as mesmas áreas de foco da segunda opção, mas com o uso dos direcionadores do CobiT e incrementada por ações de capacitação de pessoal, planos de comunicação, avaliação e intervenções nos níveis gerenciais do departamento de TI e a implementação de modelo de gestão baseada em indicadores de desempenho.

Análise das opções de possíveis soluções à luz das necessidades da Companhia-X remeteu a escolha para a terceira opção por apresentar o conjunto de atividades com fundamentos em bases sólidas de princípios e práticas de governança e gerenciamento de serviços de TI. Apesar de demandar maior lapso de tempo para sua realização e representar custos mais altos, a proposição de solução para o problema atendia plenamente aos requerimentos da organização e, de igual forma, promovia o entendimento sobre as necessidades de mudança na forma como as atividades do departamento de TI vinham sendo feitas, além de estimular o pessoal do departamento a atuar de forma mais focada e sinérgica.

5.3 A fase de implementação

A execução da solução exigiu muita atenção às capacidades de realização do pessoal de TI que, para todos os efeitos, continuou a atender as demandas do dia-a-dia, concomitantemente com as atividades necessárias à execução das atividades para a solução do problema. Desta forma, e para garantir maior e melhor

capacidade de gerenciamento da iniciativa, a solução foi dividida em blocos de atividades. Com isso foi possível gerenciar custos e resultados de uma etapa antes de se iniciar outra, e corrigir antecipadamente qualquer desvio de ação ou resultado indesejável. Estes grupos de atividades consideraram uma abordagem baseada nas práticas de governança de TI, conforme preconizado pelo CobiT e sustentadas pelo ITIL. Esta abordagem contemplou os níveis operacional, tático e estratégico, atendendo, portanto, as cinco perspectivas necessárias para a solução. A execução das atividades contemplou três estágios distintos:

- a) **Estágio 1 - Iniciando a mudança:** este estágio da solução do problema teve por objetivos estabelecer práticas de controles no departamento de TI; adequar as capacidades para o provimento de serviços; reduzir a indisponibilidade dos serviços; estabelecer comunicação primária com o negócio controlar as mudanças na infraestrutura de TI; capacitar as pessoas; e, finalmente, determinar os papéis e responsabilidades das pessoas e funções. Esse estágio contemplou a realização de sessões de capacitação do pessoal envolvido, direta ou indiretamente; o estabelecimento de planos de comunicação; o mapeamento das capacidades e competências do departamento de TI de forma mais aprofundada; o desenho e implementação dos processos de gerenciamento de incidentes, requisições de serviços e mudanças; o início das aferições e gerações de métricas e a criação de um catálogo do serviços oferecidos por TI. Esse estágio teve duração de seis meses.
- b) **Estágio 2 - Incrementando a mudança:** este estágio da solução do problema teve por objetivos incrementar as práticas de controles; iniciar o gerenciamento por meio de métricas; reduzir a indisponibilidade dos serviços; fortalecer a comunicação com o negócio; atender às exigências de conformidade corporativa; estimular o trabalho em equipe; e, continuar com as ações do estágio anterior. Para atender aos objetivos desse estágio, foram desenhados e implementados os processos de gerenciamento da configuração, problemas, capacidade, portfólio e relacionamento com o negócio. O estágio contemplou também a implementação de nova estrutura organizacional no departamento de TI; a implementação do escritório de projetos; a implementação de um comitê operacional de TI; o seguimento à aferição de demonstração das métricas de TI com seus respectivos planos de melhorias de serviços e a seleção e início da implementação de tecnologias apropriadas para suporte aos processos estabelecidos. Esse estágio teve duração de oito meses.
- c) **Estágio 3 - Consolidando a mudança:** este estágio da solução do problema teve por objetivos iniciar o gerenciamento do departamento de TI com base em desempenho, consolidar o departamento no cenário de estratégia do negócio, colocar o trabalho do departamento de TI e dos departamentos de negócios sob a perspectiva da parceria. Adicionalmente, entregar projetos e serviços no tempo do negócio, cumprir as exigências de conformidade, gerenciar fornecedores de acordo com as melhores práticas de governança de TI e concluir a implementação das tecnologias para o gerenciamento dos serviços de TI. O estágio contemplou a implementação dos processos de gerenciamento do relacionamento com fornecedores, disponibilidade e continuidade dos serviços de TI. Contemplou também a finalização da implementação das tecnologias de suporte aos processos; o desenho e

implementação de um *balanced scorecard*; a especificação e implementação da dinâmica para elaboração e gerenciamento do plano estratégico e tecnológico de TI além da implantação do comitê executivo de TI, presidido pelo CEO da Companhia-X.

5.4 A fase de avaliação

Ao final da implementação das ações, foram obtidos resultados significativos e que proporcionaram à Companhia-X o atendimento aos requisitos inicialmente estabelecidos pelo executivos e o atendimento às exigências de gestão originadas na matriz: processos, papéis e responsabilidades foram claramente definidos, comunicados e implementados, eliminando as zonas de sombra ou confusões; as mudanças nos ambientes e/ou serviços de TI passaram a ser implementadas somente após a concordância das áreas de negócios; os departamentos de negócios passaram a ser fortemente envolvidos na concepção, construção, implantação e evolução dos serviços de TI; os custos de TI passaram a ser totalmente demonstrados e novos investimentos em modernização e inovação foram autorizados; o pessoal do departamento de TI recebeu treinamento adequado para prosperar no gerenciamento dos serviços e na continuidade dos programas de melhorias em TI; uma nova organização do departamento de TI foi desenhada e implementada, garantindo maior eficiência e eficácia; os processos de TI foram desenhados e implementados de acordo com as melhores práticas de mercado, possibilitando ao departamento de TI a obtenção de certificações ISO de acordo com a conveniência da Companhia-X; aquisições de tecnologias passaram a ser realizadas exclusivamente pelo departamento de TI, garantindo plena aderência aos padrões tecnológicos e prestação de serviços de suporte; o pessoal de TI passou a trabalhar de forma mais sinérgica, no melhor interesse dos negócios da Companhia-X, e; o departamento de TI da Companhia-X passou a ser reconhecido interna e externamente, servindo, inclusive, de benchmarking para outras companhias.

Do ponto de vista quantitativo, o departamento de TI proporcionou à Companhia-X os seguintes resultados:

- a) Redução de 81% no tempo de resposta a incidentes críticos.
- b) Redução de 92% no tempo de solução de incidentes causados por mudanças.
- c) Incremento de 90% no volume de incidentes resolvidos no primeiro nível de atendimento (central de atendimento ao usuário).
- d) Incremento de 87% no volume de mudanças realizadas dentro do prazo planejado.
- e) 100% das demandas significativas com investimento acima de um dado patamar de custo com avaliação e priorização por um comitê presidido pelo CEO.
- f) 100% das não conformidades de TI resolvidas e/ou endereçadas de acordo com os códigos de práticas e políticas internas.
- g) 100% dos contratos com fornecedores gerenciados de acordo com os códigos de práticas e políticas internas.

Esses resultados se refletiram na capacidade de a Companhia-X manter seus sistemas de informações e de suporte às operações de negócios mais resilientes e em operação continuada, prospectar e implementar novas infraestruturas e aplicações para sua rede de lojas, aumentando as vendas e reduzindo as perdas, principalmente nos pontos de vendas. Os ganhos de tempo e custos com manutenções e interrupções foram transformados em investimentos em soluções inovadoras para a aceleração dos resultados de negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discussões a respeito do sucesso de modelos de governança e gerenciamento de serviços de TI podem ser complexas, porque as percepções de custos e resultados são largamente influenciadas pelas expectativas dos executivos que decidem trilhar esse caminho. Além disso, são práticas difíceis de ser avaliadas com visão de mercado, porque a definição de serviço varia muito de uma situação para outra. Falta de clareza sobre os objetivos de negócio, expectativas não realistas, fornecedores que prometem mais do que podem entregar, pouco ou nenhum envolvimento das áreas de negócio na iniciativa, capacitação insuficiente e constantes mudanças de objetivos trazidos invariavelmente pelo que se costuma chamar de “dia-a-dia” ou pela “dinâmica do negócio”, são aspectos que devem ser considerados e administrados de forma persistente.

Os riscos de TI estão diretamente relacionados aos riscos do negócio, porque TI é meio para a maioria das estratégias empresariais. O gerenciamento e o controle de TI devem, portanto, ser de responsabilidade compartilhada com a alta administração, com o apoio pleno dos diversos níveis executivos da organização. Posicionando o departamento de TI como uma área de importância estratégica, a empresa pode contar com um fundamental coordenador de processos empresariais, que proporcionará melhor formulação das estratégias de negócio e atuante na constituição e ordenação das atividades da cadeia de valor, nas alianças e na integração dos mercados.

O estudo realizado mostrou que a implementação da governança de TI, mesmo quando unicamente através da adoção de *frameworks*, é um grande desafio que vai variar de organização para organização. Não há fórmula de sucesso: cada organização escreve a sua. É imperativo, entretanto, identificar o que constitui valor de TI dentro do contexto do negócio, assim como a organização determina seus valores: liderança em produtos, excelência operacional e intimidade com o cliente.

Pode-se constatar que o uso de TI torna-se cada vez mais crítico para as organizações atingirem o sucesso: o custo da inércia pode ser significativamente maior do que os investimentos em inovação em gestão, afetando de forma significativa o valor da TI para o negócio e o desempenho deste último. A governança e o gerenciamento de TI bem sucedidos não começam com tecnologias, mas com a habilidade de traduzir exigências de negócio em exigências de informação e, portanto, em fonte para a definição e suporte às estratégias da organização. Observou-se que sua implementação produziu efeitos positivos nas pessoas e na organização, reduzindo as perdas causadas por falhas de projetos, por incidentes tratados de forma equivocada ou não tratados em tempo, por mudanças não programadas, mitigando riscos operacionais e retornando ao negócio os investimentos financeiros realizados, além de impulsionar a eficiência operacional e vantagem competitiva possibilitadas pela TI. Assim, para que se tivesse obtido sucesso na implementação das práticas de governança e de gerenciamento de TI foi fundamental desenhar uma solução aplicável e que fosse capaz de lidar com os desafios apresentados pela TI.

O estilo de governança resultante foi sustentado pelo perfil de negócio da organização – sua personalidade, modo de operação e modelo de negócio: um modelo genérico de governança pode ser transformado em um modelo particularizado, onde o perfil do negócio foi a base para cada componente do novo modelo. A combinação de diferentes *frameworks*, juntamente com o modo de operação da organização, pode suportar as necessidades de governança de TI da organização. Este *framework* resultante transformou-se na base sobre a qual todas as decisões e ações de TI passaram a se apoiar.

Finalmente, ao manter-se convergente com o modelo do governança e gerenciamento de serviços implementado, o departamento de TI tornou-se instrumento de coordenação de processos empresariais, ajudando a organização na formulação de suas estratégias, atuando na configuração das atividades da cadeia de valor, nas alianças estratégicas e na integração do mercado. Isto criou não somente condições favoráveis para a provisão dos serviços, mas também as bases para que a informação passasse a ser utilizada com mais eficiência. Ao contrário das organizações tradicionais que traduzem diretamente suas ideias em soluções de tecnologia, o que as torna inflexíveis e dependentes de suas escolhas, a implementação de boas práticas orientaram a organização a alinhar suas necessidades de negócio com a maneira como a informação devesse ser utilizada em favor dos resultados de negócio.

Artigo submetido para avaliação em 08/06/2013 e aceito para publicação em 14/03/2014

REFERÊNCIAS

- ABREU, V. F.; FERNANDES, A. A. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- BOBB, L. M; HARRIS, P. Information Technology and Information Systems: Its Use as a Competitive and Strategic Weapon. **Journal of Global Business Management**, v. 7, n. 2, p. 1-7, 2011.
- BOYTON, A. C., JACOBS, G. C.; ZMUD, R. W. Whose responsibility is IT Management? **Sloan Management Review**, n. 33, p. 32-39, 1992.
- BRANDAS, C. Study on the Support Systems for Corporate Governance. **Informatica Economica**, v. 15, n. 4, p. 55-62, 2011.
- BROWN, A. E.; GRANT, G. G. Framing the frameworks: a review of IT governance research. **Communications of the Association for Information Systems**, n. 15, p. 696-712, 2005.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CREAMER, G.; FREUND, Y. Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance. **Decision Support Systems**, v. 49, n. 4, p. 365-385, 2010.
- DURNEV, A.; ERRUNZA, V.; MOLCHANOV, A. Property rights protection, corporate transparency, and growth. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1533-1562, 2009.
- GAA, J. C. Corporate Governance and the Responsibility of the Board of Directors for Strategic Financial Reporting. **Journal of Business Ethics**, n. 90, p. 179-197, 2009.

GHEDINE, T. Alinhamento estratégico na gestão de projetos de TI. In: CONGRESSO DE ESTRATÉGIA, 2003. Curitiba. **Anais...**, Curitiba, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREMBERGEN, W. V. **Strategies for Information Technology Governance**. London: IDEA Group Publishing, 2004.

GULDENTOPS, E. et al. **Board Briefing on IT Governance**. 2nd Ed. Rolling Meadows: ITGI, 2003. Disponível em: <http://www.isaca.org/restricted/Documents/26904_Board_Briefing_final.pdf>. Acesso em: 17 June 2011.

HAES, S.; GREMBERGEN, W.V. **Implementing Information Technology Governance: Models, Practices and Cases**. Antuérpia: IGI Global, 2008.

HARDY, G. et. al. **CobiT User Guide for Service Managers**. Rolling Meadows: ISACA, 2009. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/COBIT-User-Guide-for-Service-Managers.aspx>>. Acesso em: 17 June 2011.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. **IBM System Journal**, n. 32, p. 198-220, 1993.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>>. Acesso em: 17 June 2011.

IQBAL, M.; NIEVES, M. **ITIL Service Strategy**. Londres: The Stationery Office, 2007.

ISACA – INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION. **Governance Implementation Guide**. 2. ed. Rolling Meadows: ISACA, 2007.

ITGI – IT GOVERNANCE INSTITUTE. **CobiT – Control Objectives for Information and related Technology**. 4. ed. Rolling Meadows: ISACA, 2007. Disponível em: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/CobIT_4.1.pdf>. Acesso em: 25 Mar. 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar estratégias corporativas. São Paulo: Elsevier, 2006.

KO, D.; FINK, D. Information technology governance: an evaluation of the theory-practice gap. **Corporate Governance**, v. 10, n. 5, p. 662-674, 2010.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação**: planejamento e gestão de estratégias. São Paulo: Atlas, 2008.

LLOYD, V.; RUDD, C. **ITIL Service Design**, Londres: The Stationery Office, 2007.

MANSELL, R. The information society and ICT policy: A critique of the mainstream vision and an alternative research framework. **Journal of Information, Communication & Ethics in Society**, v. 8, n. 1, p. 22-41, 2010.

MANSUR, R. **Governança de TI**. São Paulo: Brasport, 2007.

NASH, E. M. IT and Business Alignment: The Effect on Productivity and Profitability. **IT Professional Magazine**, v. 11, n. 6, p. 31-36, 2009.

NICHO, M.; AL MOURAD, B. Success factors for integrated ITIL deployment: an IT Governance classification. **Journal of Information Technology Case and Application Research**, v. 14, p. 25-53, 2012.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Principles of Corporate Governance**. 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em: 20 Apr. 2012.

OKPARA, J. O. Corporate governance in a developing economy: barriers, issues, and implications for firms. **Corporate Governance**, v. 11, n. 2, p. 184-199, 2011.

ROZEMEIJER, E. **Frameworks for IT Management**. Zaltbommel: VanHaren Publishing, 2008.

SELIG, G. J. **Implementing IT Governance**. Zaltbommel: VanHaren Publishing, 2007.

SHON, J. J.; WEISS, R. SOX 404 Effective Internal Control Systems and Executive Compensation, **The Journal of Applied Business and Economics**, v. 10, n. 2, p. 79-90, 2009.

SPITZECK, H.; HANSEN, E. G. Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 378-391, 2010.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VAKKUR, N. CEO Perception and the Sarbanes Oxley Act of 2002. **Journal of Strategic Management Education**, v. 6, n. 3, p. 213-227, 2010.

VALORINTA, M. IT alignment and the boundaries of the IT function. **Journal of Information Technology**, v. 26, n. 1, p. 46-59, 2011.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.