

# Fatores Críticos de Sucesso para Implementação da Governança De TI

Faculdade Internacional da Paraíba- FPB  
Curso Gestão da Tecnologia da Informação 2017.1

Por

Carlos Pericles de Souza Aguiar de Melo  
Edson Pereira da Silva  
Ricardo Ferreira Santos

## RESUMO

*Este artigo relata os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) identificados para implementação da Governança de TI nas organizações. Empresas que seguem os modelos e as ferramentas relatados posteriormente sobre governança, normalmente conseguem obter maior rentabilidade em termos financeiros, bem como a satisfação por toda a parte envolvida na organização (clientes, colaboradores, fornecedores, stakeholders e etc), além de uma melhor posição no mercado competitivo.*

## Palavras-chaves:

TI(Tecnologia da Informação), Organização, Governança, Implementação e Fatores Críticos de Sucesso.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao falar sobre implementar Fatores Críticos de Sucesso da Governança de TI (Tecnologia da Informação) nas organizações, deve-se antes fazer uma breve reflexão sobre o sentido da existência de uma organização, tanto no setor público, geralmente voltada à prestação de serviços para população, quanto no setor privado, onde seu objetivo maior é voltado a geração de lucros.

Com o avanço das novas tecnologias nas últimas décadas, a TI deixou de ser um departamento específico e passou a fazer parte de toda a organização. Com isso, trouxe diversos benefícios à organização.

Atualmente, devido a concorrência cada vez mais competitiva, as organizações precisam rever seus valores (objetivos, missões, etc) e inovar, ou seja, seguir as novas tendências de forma a manter-se no mercado que está cada vez mais disputado.

A Governança Corporativa e de TI podem influenciar nesse aspecto. Para isso, é importante entender o conceito de cada uma delas, como surgiu e seus princípios. Além disso, é necessário entender alguns dos tipos de modelos de governança existentes, ferramentas que podem ser aplicadas para obter maior excelência na governança de

TI, bem como os Fatores Críticos de Sucesso da implementação da mesma no âmbito organizacional. Empresas que conseguem implementar, de forma correta, as práticas de uma boa Governança de TI, normalmente obtêm melhor desempenho em todos os seus setores, agilizando e otimizando seus processos, como também diminuindo desperdício. Com isso, traz maior eficácia e satisfação de seus Stakeholders, gerando mais lucro para a organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa é um dos termos utilizados na gestão empresarial, onde adotam um conjunto de práticas com a finalidade de apresentar melhoria nos processos da organização, maior integração entre os seus colaboradores e etc.[6]

Segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), “Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. [5]

Surgiu nos anos 90, quando os acionistas observaram a divergência de opiniões entre seus gestores. Tendo em vista isso, criaram um modelo de tomada de decisões mais assertivas e uma forma de monitorá-los quando estivessem ausentes. A figura 1 mostra a integração da Governança com a Gestão como estratégia para monitorar a tomada de decisões.



Figura 1 - Governança e Gestão.

Fonte: TCU Referencial básico da governança, 2ª Versão

A Governança Corporativa baseia-se em 4 princípios, conforme descrito abaixo e apresentado na figura 2:

**Transparência:** Significa disponibilizar todas as informações para as partes interessadas, tornando assim o processo mais transparente entre seus stakeholders.[1]

**Equidade:** Forma de tratamento dado aos seus stakeholders, tendo em consideração seus direitos, deveres e interesses.[1]

**Prestação de Contas:** São as prestações de contas que são feitas de forma clara pelas partes interessadas, assumindo as consequências de seus atos.[1]

**Responsabilidade Corporativa:** Os agentes devem contribuir pelo sucesso econômico das organizações e reduzir os riscos.[1]

O objetivo da governança corporativa é ter um bom relacionamento com seus stakeholders, além de um bom desempenho no mercado e ter maior viabilidade para investimentos.[1]



Figura 2 - Práticas da Governança Corporativa. Fonte:IBGC

## 2.2 Governança de TI

A Governança de TI é uma subdivisão da governança corporativa, que tem por finalidade através do seu conjunto de políticas, processos, modelos e ferramentas, alinhar os objetivos da organização aos recursos oferecidos pela TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação).

Para Gideon Gartner, “ A governança de TI é um conjunto de processos que garantem a utilização da TI de forma eficiente e eficaz, permitindo a empresa alcançar seus objetivos ”. Geralmente, a Governança de TI é de responsabilidade dos Gestores, no entanto Gerentes de TI devem utilizar os princípios de governança para gerenciar a equipe de TI. [8]

O principal objetivo da Governança de TI é proporcionar um guia de melhores práticas, para que as organizações tenham um melhor desempenho, diminuindo o desperdício, tornando-se cada vez mais eficazes, gerando maior lucro e trazendo maior satisfação para seus stakeholders. Todavia, para uma organização colocar em prática a Governança de TI, é primordial que haja integração de todos os colaboradores.[8]

A figura 3 mostra como a Governança de TIC é importante para o desempenho da TI na organização.



Figura 3 - Governança Corporativa e Governança de TIC. Fonte: Master House

### 2.2.1 Modelos de Governança de TI

Os modelos de governança de TI são um conjunto de práticas que as organizações utilizam para implantar a governança de TI e alinhá-las aos objetivos da organização. Abaixo, será apresentado três exemplos de modelos existentes no mercado.

**Modelo Genérico Sugerido:** Este modelo baseia-se em um fluxo de mão dupla, conforme exemplificado na figura 4. Segundo Aragon, seria o mais indicado, pois é adaptado a qualquer tipo de organização. Seus componentes podem ser implantados de acordo com as necessidades, prioridades e disponibilidades da organização e segue desde o alinhamento estratégico, passando por todos os departamentos até a comunicação dos resultados de TI. [1]

#### Visão geral do modelo de Governança de TI

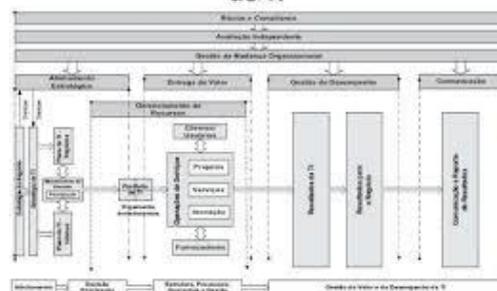


Figura 4 - Modelo Genérico Sugerido. Fonte: Aguinaldo Aragon Fernandes / Vladimir Ferraz Abreu

**Modelo de Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman (1993):** Este modelo, demonstrado na figura 5, destina-se a junção de dois tipos: Os estratégicos aos de TI, ligação entre a estratégia do negocio e a TI, e a integração estratégica a integração operacional, ligação entre a infraestrutura, processos da organização e TI.

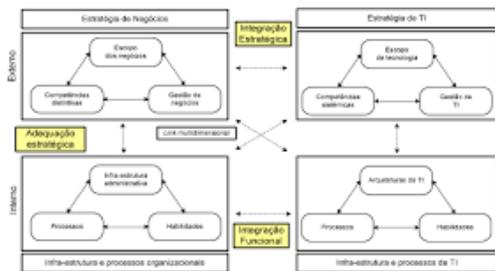


Figura 3: Modelo de Alinhamento de Henderson e Venkatraman (1993).  
Fonte: Henderson e Venkatraman (1993).

Figura 5 – Modelo de Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman.  
Fonte: de Henderson e Venkatraman

**Modelo de Alinhamento Estratégico de Rockart e Scott Morton (1984):** Este modelo, conforme apresentado na figura 6, propõe que o alinhamento estratégico pode ser atingido através de basicamente três tipos de mudanças: A mudança tecnológica, que pode trazer novas ferramentas para a empresa, mudando a sua forma de operação; A mudança estrutural, que prevê a alteração do projeto da empresa, sendo em atividades organizacionais ou estruturas que influenciam o comportamento dos indivíduos na organização; e a mudança comportamental, que pode ser otimizar os sistemas social e técnico, os quais influenciam um ao outro.[9]

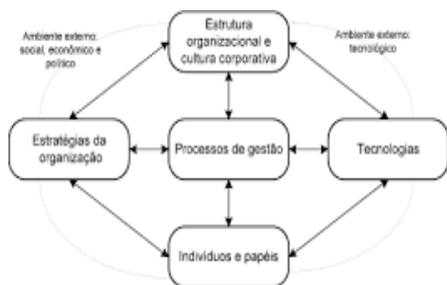


Figura 2: Modelo de Alinhamento de Rockart e Scott Morton (1984).  
Fonte: Rockart e Scott Morton (1984).

Figura 6 - Modelo de alinhamento estratégico de Rockart e Scott Morton.  
Fonte: Rockart e Scott Morton

### 2.2.2 Ferramentas para Governança de TI

As ferramentas ou frameworks que fazem parte da governança de TI são metodologias que, combinadas com os modelos de governança de TI, conseguem resultados de eficiência e eficácia para as organizações, gerando redução de custos, melhoria dos serviços e aumento nos lucros. São formadas por 9 ferramentas de objetivos distintos. São elas:

**BSC:** É uma ferramenta de planejamento estratégico, na qual a organização tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantitativos e verificáveis.[7]

**COBIT:** É uma ferramenta utilizada para o gerenciamento e controle de tecnologia de informação, através dos mapas de auditoria.[7]

**ITIL e ISO 20000:** É uma ferramenta baseada no conjunto das melhores práticas e serviços de tecnologia de informação de alta qualidade, onde seus requisitos estão alinhados com a ISO 2000.[7]

**PMBOK:** É um guia onde contém um conjunto de melhores práticas na área de gestão de projetos.[7]

**CMMI e MPS.BR :** É um guia para a implantação de melhores práticas para provedores de serviços de engenharia de software.[7]

**Val IT:** É uma ferramenta que demonstra a criação de valor de negócios sobre os investimentos de TI, ou seja, mostrar para seus stakeholders o retorno do investimento em tecnologia.[7]

**TOGAF:** É uma ferramenta de arquitetura que fornece métodos para auxiliar na produção, na aceitação, no uso e na manutenção de uma arquitetura empresarial.[7]

**NBR ISO/IEC38500:** O objetivo desta norma é fornecer uma estrutura de princípios aos seus dirigentes utilizarem na avaliação, gerenciamento e no monitoramento do uso da tecnologia da informação.[7]

**SIX SIGMA:** É uma ferramenta que tem como objetivo a melhoria do desempenho do negócio através da melhoria do desempenho dos processos.[7]

## 2.3 Implementação e os Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Leidecker e Bruno [1984], consideram que “os fatores críticos de sucesso são as características, condições, ou variáveis que quando devidamente sustentadas, mantidas ou geridas podem ter um impacto significativo no sucesso de uma organização”. Ou seja, alcançar os objetivos desejáveis pela organização. Cada fator crítico deve receber mais atenção e investimento de forma a se tornar ultrapassado.[4]

Segue abaixo alguns dos fatores críticos mais importantes:

- 1. Envolvimento dos Executivos da Organização:** É imprescindível o envolvimento de todos os executivos da organização no projeto de implementação, pois eles são a parte mais interessada no sucesso do projeto. Devem assumir um perfil proativo, incentivando os outros departamentos e informando os benefícios da iniciativa.[3]
- 2. Alinhamento da TI as Estratégias de Negócios:** Apesar de ser um processo contínuo, é de grande importância que se faça esta união, pois é através da mesma que consegue-se os objetivos e a posição no mercado competitivo.[3]
- 3. Recursos Humanos (Pessoas):** Este é um dos fatores mais importantes tanto para a organização, quanto para que a implementação da governança de TI tenha êxito, pois são os recursos humanos em colaboração com as tecnologias que fazem a organização

funcionar. Os colaboradores devem estar dispostos a mudanças, bem como a sair de sua zona de conforto, para novos aprendizados e treinamentos.[3]

4. **Recursos Financeiros:** A organização deve estar preparada financeiramente para este investimento. Caso não tenha recursos financeiros suficientes, deve pensar em formas de adquirir linhas de crédito, pois a extinção de recursos no decorrer da implementação pode proporcionar em uma implementação incompleta, gerando um má resultado.[3]
5. **Vulnerabilidades:** A organização, através de seus gestores, deve identificar as áreas que estão mais vulneráveis, de forma a aplicar as medidas necessárias para reverter tal situação. A identificação e correção de vulnerabilidades, proporciona cada vez mais resultados em curto prazo.[3]
6. **Informatização:** A informatização das atividades, dependendo da necessidade da organização, seria uma forma de trazer mais eficácia em seus processos. Pois, traria mais agilidade, desperdiçaria menos tempo e geraria mais lucro.[3]
7. **Gestão Organizacional:** Baseia-se nas divisões de tarefas, colocando pessoas especializadas em determinadas funções, para que haja suporte quando necessário.[3]
8. **Gestão de Mudanças:** Baseia-se em alcançar as mudanças esperadas pelos executivos, colaboradores e toda a estrutura da organização, objetivando alinhar com os padrões adotados na implementação das melhorias contínuas, para que a organização conquiste os resultados planejados. [3]
9. **Tempo:** É imprescindível haver tempo disponível por parte de todos os colaboradores que irão participar desta mudança, pois é necessário que o colaborador consiga realizar todos os treinamentos oferecidos pela organização, de forma a atingir, com sucesso, os objetivos propostos pela organização.[3]
10. **Medição de Desempenho:** Deve ser utilizado métodos de avaliar o grau de desempenho em tempo, custo, qualidade e produtividade em cada atividade realizada de forma a proporcionar a melhoria contínua.[3]

### 3. CONCLUSÃO:

Com os avanços tecnológicos dos últimos anos, a TIC deixou de ser um mero setor da organização e passou a fazer parte importante em toda a organização, desde o setor estratégico até o setor operacional.

No conceito da Governança Corporativa, observou-se melhorias nos processos da organização, melhorando a eficiência organizacional, bem como maior comprometimento do relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas com a TI, proporcionando assim, maior influência da TI nas decisões dos conselhos administrativos organizacionais a respeito do planejamento estratégico.

Além disso, a implementação da governança de TI trouxe em seu conjunto de políticas, processos, modelos e ferramentas o alinhamento de recursos oferecidos pela TIC, trazendo assim, benefícios para as organizações.

Fica claro que os modelos e ferramentas ou frameworks de governança utilizados nas organizações para implantar a governança de TI e alinhá-los aos objetivos da organização é importante nesse sentido, pois a implantação correta dessas ferramentas, traz resultados de eficiência e eficácia significantes à organização, gerando redução de custos, melhoria dos serviços e aumento de lucros.

Por fim, fatores críticos de sucesso coerentes com o objetivo organizacional, certamente haverá impacto significativo no sucesso de uma organização.

### 4. AGRADECIMENTOS:

Ao professor e orientador do artigo, Emmanuel Farias, que sugeriu um tema bem abrangente. Agradecimento a sua orientação, dedicação e apoio a elaboração deste artigo, bem como ao professor Kleyber Dantas, que contribuiu de forma significativa na elaboração do artigo.

### 5. REFERÊNCIAS:

[1]Fernandes, Aragon Aguinaldo./ Abreu, Vladimir Ferraz Implantando a Governança de TI. Da estratégia á Gestão de Processos e Serviços.4ª Edição.

[2]Mansur, Ricardo. Governança de TI. Metodologia, frameworks e melhores práticas.

[3] Filho, Emmanuel Farias da Silva. Fatores Críticos de Sucesso em iniciativas de BPM: Um Mapeamento Sistemático da Literatura. Centro de Informática. Universidade Federal de Pernambuco.

[4]Reis, André Luiz Nascimento. Fatores Críticos de sucesso na Implantação da Governança da Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016.

[5]IBGC <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>

[6]Paula, Gilles B. Governança Corporativa: tudo que você precisa saber sobre o “fair play” do mundo dos negócios! 03/07/ 2016. Artigo. <https://www.treasy.com.br/blog/governanca-corporativa>

[7]Prof. Moura, André. Universidade Estácio de Sá <https://www.teclogica.com.br/introducao-a-governanca-de-ti-ferramentas/>

[8]Gartner, Gideon. <https://gdsolutions.com.br/gestao-de-ti/principios-e-ferramentas-para-um-bom-gerenciamento-de-ti>

[9]Affeldt, F. S; Vanti, A. A.; Alinhamento Estratégico de tecnologia da informação: Análise de Modelos e propostas para pesquisas futuras. [http://tic-educ-ufs2016.blogspot.com.br/2016/11/modelos-de-alinhamento-estrategico\\_2.html](http://tic-educ-ufs2016.blogspot.com.br/2016/11/modelos-de-alinhamento-estrategico_2.html)

