

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA DA TI: O PAPEL DE TI NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

CORPORATE GOVERNANCE AND IT GOVERNANCE: THE ROLE OF IT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Leandro Antonio da Costa Bera¹, Phelipe das Neves², Rodrigo Lobo dos Santos³, Robin Cardoso da Silva⁴.

RESUMO: O presente artigo visa abordar as etapas de uma mudança a fim de demonstrar a importância do alinhamento entre negócio e TI para melhor entrega de valor e resultado, permitindo que a TI supra as necessidades do negócio. E salientando a importância de um gerenciamento de mudanças bem efetuado em todas as suas etapas. O artigo exhibe também o que os frameworks ITIL (Information Technology Infrastructure Library) e COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) estabelecem sobre o gerenciamento de mudanças.

PALAVRAS-CHAVE: Governança, gerenciamento, mudança, Tecnologia da informação.

ABSTRACT: *This article aims to address the stages of a change in order to demonstrate the importance of alignment between business and IT to better delivery of value and results, allowing that the IT supply the needs of the business. And stressing the importance of a changes management well done in all these stages. The article also displays what the frameworks ITIL (Information Technology Infrastructure Library) and COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) establish about the change management.*

KEYWORDS: *Governance. Management Change. Information Technology.*

¹ leandro.bera@outlook.com – Graduando em Ciência da Computação – Universidade Guarulhos

² phelipe_zim@hotmail.com – Graduando em Ciência da Computação – Universidade Guarulhos

³ lobo_773@hotmail.com – Graduando em Ciência da Computação – Universidade Guarulhos

⁴ robincardoso@bol.com.br – Graduando em Ciência da Computação – Universidade Guarulhos

1. Introdução

O papel da Tecnologia da informação (TI) dentro de uma organização é por muitas vezes definido como um atendimento de balcão, onde este departamento presta apenas serviços emergenciais, não participando do planejamento estratégico da empresa ou ainda não se envolvendo com os processos, sendo enxergado pela organização apenas como um centro de custo, não agregando valor ao negócio ou aos processos da empresa (CÔRTEZ, 2008 pg. 439 e 440).

A TI têm sido o principal facilitador das atividades de diversos processos da empresa. Focar no planejamento é cada vez mais a prioridade em sistemas da informação e algumas questões gerais nesse aspecto são:

a. Alinhar o plano de TI com o plano de negócio da empresa (Alinhamento estratégico); b. Desenhar uma arquitetura de TI para a empresa que permita que os usuários, aplicativos e bases de dados sejam colocadas em rede; c. Definir de forma eficiente como aplicativos concorrentes possam trabalhar juntos para agregar valor a empresa; d. Planejar os projetos relacionados com sistemas da informação para que estes possam cumprir prazos e consumo de recursos conforme o planejado, além de atender os requisitos previamente planejados (VIEIRA, 2007 pg. 8 e 9).

2. Revisão

2.1. Governança Corporativa

A governança corporativa surgiu para cuidar de conflitos de agência e nada mais do que conflitos entre gestores e acionistas ou entre acionistas majoritários e minoritários que podem ser causados por dispersão do capital e na separação entre propriedade e gestão ou a novos fatores que surgem no mundo dos negócios e de outros desalinhamentos nas companhias (ROSSETTI e ANDRADE 2012 pg. 82, 104).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009) Governança corporativa é [...] sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho

de administração, diretoria e órgãos de controle. 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 ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Ainda segundo o IBGC (2009):

[...] os princípios da governança corporativa são:

- Transparência - obrigação e desejo de informar resultados e ações;
- Equidade – tratamento igual para todos os acionistas;
- Prestação de contas – os agentes de governança corporativa prestam contas e são responsáveis pelos seus atos e omissões;
- Responsabilidade corporativa – os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”.

A governança corporativa pode ser relacionada com seus principais “atores” conforme o diagrama a seguir:

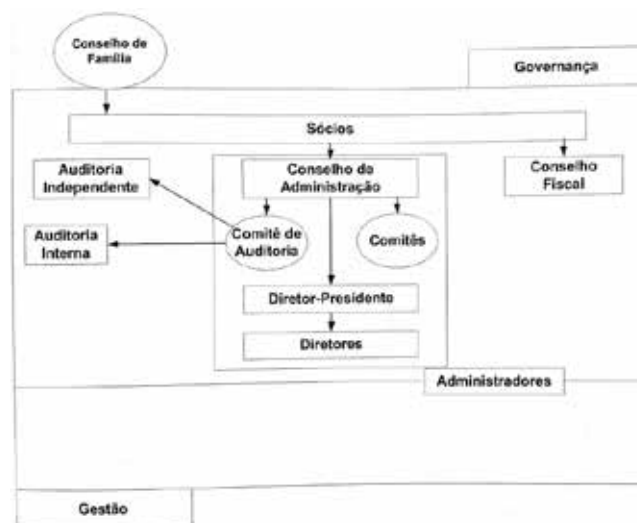


Figura 1 - Governança corporativa (ANDRADE e ROSSETTI, 2012)

2.2. Governança de TI

Governança de TI é um termo cada vez mais

utilizado, e como parte integrante e atuante da Governança Corporativa tem objetivos em comum como: equidade e transparência nas operações e informes da organização (VIEIRA, 2007 pg.19).

Conforme o Governance Institute (2007) citado por Fernandes e Abreu (2012):

A governança da TI é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.

Outra definição por FERNANDES e ABREU (2012),

[...] Governança de TI é: O sistema pelo qual o uso atual e futuro da T.I. são dirigidos e controlados. Significa avaliar e direcionar o uso da T.I. para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da T.I dentro da organização.

Para o VIEIRA (2007) a Governança de TI trata basicamente de:

- a. Alinhamento e entrega de valor por parte da área de TI para o negócio;
- b. Correta alocação e medição dos recursos envolvidos;
- c. A mitigação de riscos em TI.

A implantação da Governança de TI em uma organização é um empreendimento em longo prazo, dependendo do contexto que o mercado deverá analisar, como setores com maiores capitais e regulamentação e também os setores competitivos e pouco regulados. Primeiro é necessário sensibilizá-lo para que possa ter patrocínio da alta administração da organização caso contrário não acontece a Governança de TI em um programa (FERNANDES e ABREU 2012 Págs. 14 e 15).

Existem alguns frameworks disponíveis no mercado que definem processos para melhor gerenciamento da TI e seus recursos, neste aspecto

dois exemplos importantes são: Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) e o Information Technology Infrastructure Library (ITIL), que podem ser brevemente descritos da seguinte forma.

COBIT – Para VIEIRA (2007), este framework é “[...] uma estrutura de relações e processos para controlar o ambiente de TI para alcançar as metas da organização somando valor enquanto equilibra risco versus retorno sobre o investimento em TI e seus processos”.

O COBIT é composto por 34 processos além de 318 objetivos que permitem a uma melhor visualização sobre o que se espera da área de TI, permitindo a mitigação de riscos e que a TI atinja os objetivos do negócio (VIEIRA, 2007 pg. 22);

ITIL – O ITIL é o modelo para gerenciamento de TI mais aceito mundialmente, este foi criado por um órgão governamental britânico, o seu principal foco é descrever os processos necessários para o gerenciamento dos recursos de infraestrutura da TI, além de suas duas primícias serem a entrega de serviço e a visão de suporte ao serviço. O ITIL é dividido em 40 livros onde as melhores práticas de TI estão descritas (VIEIRA, 2007 pg. 32).

2.3. Gerenciamento de Mudanças

O sucesso da implantação governança de TI depende muito do gerenciamento de mudança organizacional (FERNANDES e ABREU 2012 Pg. 185).

De acordo com ZIEMER (2007) citado por FERNANDES e ABREU (2012)

O modelo tradicional de gerenciamento fracassa por enfatizar apenas a mudança (Ou seja, aquilo que acontece fora das pessoas), descuidando da transição, do processo interior de adaptação e transformação, que é um passo necessário para que as pessoas consigam lidar com novas situações.

Ainda segundo ZIEMER (2007),

[...] Para o gerenciamento da mudança é preciso:

- Reconhecer quem perderá com a mudança;

- Reconhecer a importância das perdas subjetivas;
- Aceitar reações emocionais;
- Reconhecer as perdas de forma aberta;
- Aceitar sintomas de luto;
- Compensar as perdas;
- Manter as pessoas continuamente informadas sobre as mudanças;
- Definir o que acabou e o que não acabou;
- Criar rituais para enfatizar a mudança;
- Tratar o passado com respeito;

2.3.1. Os processos de uma mudança

O gerenciamento de uma mudança segue um esquema clássico, onde esta mudança é subdividida em processos conforme definido no diagrama a seguir:

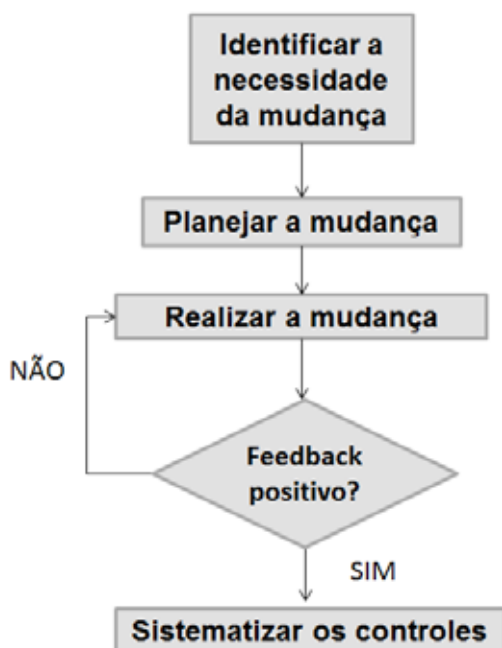


Figura 2 - Ciclo clássico de gerenciamento de mudanças

A definição conforme o esquema acima divide o gerenciamento de mudanças em processos, estes que podem ser detalhadamente descritos da seguinte forma:

- Processo de planejamento: É nesta etapa que são definidos: o planejamento operacional, ou seja, todo o planejamento dos recursos que serão utilizados sejam eles humanos ou financeiros, e tratando-se da definição da equipe que trabalhará na mudança é definido o encadeamento de tarefas, definido

basicamente o escopo e o cronograma onde cada tarefa será executada para conclusão da mudança (CÔRTEZ 2008 pg. 452). O planejamento dos riscos também ocorre nesta fase, onde são definidos os riscos relativos a cada saída de cada processo do gerenciamento de mudanças, permitindo assim a equipe prevenir ou mitigar estes riscos ao longo dos demais processos da mudança. Os riscos mais comuns são, por exemplo, no cronograma, por atrasos ou problemas inesperados no projeto; no orçamento onde a falta de definição dos recursos financeiros gastos pode inflar o orçamento por alocação de atividades ou recursos não planejados (VIEIRA, 2007 pg.171).

O planejamento do cronograma de atividades pode ser efetuado de várias formas, algumas delas mais conhecidas por sua facilidade de visualização, já que são totalmente gráficos e dois exemplos muito utilizados são:

O diagrama de Programa de Avaliação e Técnica de Revisão do inglês *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) – Este tipo de diagrama facilita a visualização das tarefas bem como o tempo que cada uma delas levará para ter seus objetivos atingidos, conforme exemplo abaixo (CÔRTEZ, 2008 pg. 455):

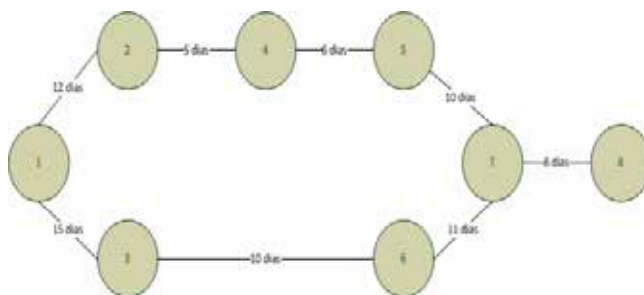


Figura 3 - Diagrama de PERT (Adaptado de Cortês, 2008).

Como é utilizado o diagrama de PERT para gerenciamento das atividades a serem realizadas para a concretização da mudança, também é utilizado gráfico de Gantt que permite a visualização gráfica do cronograma de tarefas a serem executados bem como o tempo para a conclusão da tarefa (CÔRTEZ, 2008 pg. 455). Conforme exemplo abaixo:

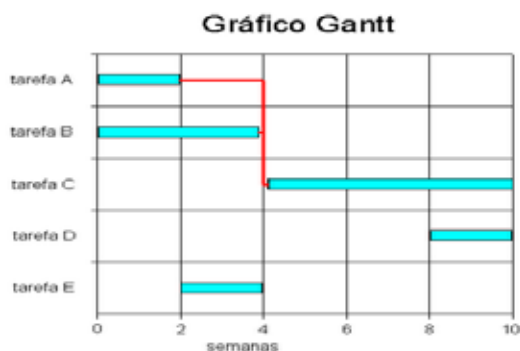


Figura 4 - Gráfico de Gantt (adaptado de CÔRTEES, 2008)

Um planejamento cuidadosamente executado evita futuros riscos em outras fases da mudança, além de manter os custos, bem como o consumo de recursos humanos sob controle durante os outros processos (VIEIRA, 2007 Pg. 174).

- Processo de execução: Esta fase da mudança é onde tudo o que foi definido na etapa de planejamento é executado. Como primeira etapa é essencial à comunicação da mudança aos envolvidos, ou aos que são responsáveis pelos processos que serão afetados pela mudança. Talvez a fase mais delicada da mudança onde se encontra a fase conhecida como zona neutra. A zona neutra ocorre no meio da mudança quando o antigo e o novo se encontram gerando um ar de confusões e incertezas e durante esta etapa muitos riscos podem surgir como: aumento da ansiedade, diminuição da motivação, o retorno de algumas fragilidades e também o choque de opiniões de conservadores e futuristas. (FERNANDES e ABREU, 2012 Pg. 186).

A fase de execução da mudança é onde se consome o maior número de recursos.

As atividades relacionadas com o controle de recursos financeiros, bem como dos recursos humanos são efetuados nessa etapa. No que diz respeito a recursos financeiros a principal atividade é fazer com que o projeto siga a risca, o que foi definido a ser disponibilizado, muito embora o “desembolso” maior do que o previsto ele pode ocorrer, pois está diretamente ligada a fase de planejamento e caso tenha havido um levantamento falho quanto a análise de riscos, ou emprego de recursos, este desembolso não poderá ser evitado (CÔRTEES, 2008 pg. 456).

Utilizando-se de um cronograma bem planejado, é nesta fase que há um acompanhamento detalhado do cronograma, e caso seja necessário reprogramar uma atividade este é efetuado nesta fase e o ideal é que seja reprogramada a atividade sem que sejam consumidos mais recursos financeiros, esta fase também é influenciada pela fase de planejamento, um cronograma bem planejado evita possíveis atrasos ou reprogramação de tarefas (CÔRTEES, 2008 pg. 456).

- Processo de encerramento: Nesta etapa da mudança é onde todas as atividades devem ser encerradas, bem como as atividades que tiveram de ser reprogramadas, além de nesta fase ser necessário a elaboração da documentação da mudança e o desmembramento da equipe (VIEIRA, 2007 pg.190).

Ainda nesta fase se dá a atividade de avaliação final onde é verificado se todos os requisitos definidos na fase de planejamento foram atingidos na fase de execução. Por último são definidas as atividades posteriores à conclusão da mudança onde são definidas ações de manutenção ou atualização da mudança efetuada, bem como a criação de novos controles que permitam manter o alinhamento estratégico da TI com a organização que não pode ser deixado de lado mesmo após o encerramento da mudança (CÔRTEES, 2008 pg. 458).

2.3.2. COBIT e o gerenciamento de mudanças

O *framework* COBIT em sua versão 5, define algumas diretrizes em seu processo A16 para o gerenciamento de mudanças, são eles:

- Documentar todas as mudanças (normais e emergenciais): Consiste basicamente em registrar a documentação e manter um arquivo das mudanças que já ocorreram para efeito de consulta e controle para a TI e a organização;

- Todas as alterações devem ser registradas: Qualquer alteração em um sistema, processo e etc. deve ser devidamente registrada com seus aprovadores;

- Responder aos requisitos estabelecidos no alinhamento estratégico com o negócio;

- Prévia avaliação de impacto: Analisar e entender

os riscos que estão relacionados com aquela mudança bem como mitigar esses riscos;

- Definição e comunicação dos procedimentos: Definir na fase de planejamento todos os procedimentos relacionados com a mudança, e comunicar a todos os envolvidos ou responsáveis pelos processos que sofrerão a mudança a fim de evitar a famigerada zona neutra;

- Monitoramento de todo o processo de mudanças: Consiste basicamente em monitorar todos os processos relacionados à determinada mudanças e todas as atividades relacionadas a ela, para atingir desta forma o resultado definido na fase de planejamento (COBIT 5, 2012).

2.3.3. ITIL e o gerenciamento de mudanças

O ITIL define algumas atividades necessárias para o gerenciamento de mudanças dentro de seus padrões, são eles:

- Requisição de Mudança (RDM): Todas as mudanças devem ter suas requisições registradas;

- Comitê de Controle de Mudanças (CCM): O Comitê de controle é responsável por definir a viabilidade de uma mudança, nenhuma mudança a ser realizada, pode iniciar-se sem que passe pela aprovação do comitê responsável nesta organização. Este comitê reúne-se regularmente para definir a aprovação ou recusa de uma mudança requisitada;

- Comitê de Emergência (CE): O Comitê de Emergência é responsável por aprovar àquelas mudanças que são consideradas emergenciais, e que não poderão passar pelo comitê de controle de mudanças. Este comitê só pode julgar a viabilidade de mudanças consideradas emergenciais pela organização;

- Cronograma de Mudanças Futuras (CMF): A organização tem de manter um cronograma para melhor planejamento de suas mudanças presentes e futuras (ITIL V3, 2011).

Conclusão

O planejamento é o pilar principal quando se trata de alinhamento do relacionamento entre a corporação e TI, um departamento de TI bem planejado é um departamento saudável e que atende às expectativas da corporação.

O gerenciamento de uma mudança somente atinge os objetivos estabelecidos, quando há uma sinergia, ou seja, um alinhamento entre os objetivos da empresa e os da TI e isso pode ser alcançado, utilizando-se de um framework, como o ITIL. Com isso é possível que cada parte entenda sua participação nos processos de mudança, gerando assim uma maior entrega de valor, não só no resultado, mas durante todo o processo. Permitindo assim que a TI tenha participação direta na gestão estratégica da organização conforme sugere o COBIT, não sendo somente um centro de custos separado dos demais processos administrativos.

A utilização de modelos como COBIT e ITIL mantém o alinhamento estratégico com a organização e permite o planejamento e ajuste contínuo dos objetivos da TI para com a organização mesmo em temas complexos como o gerenciamento de mudanças e seus processos.

REFERÊNCIAS

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ. **Integração e ITIL**. Disponível em: < <http://www3.fsa.br/localuser/gti/4%20GTI%20Atividades%20ITIL/A06%20ITIL%20Ativ%20Integra%C3%A7%C3%A3o%20CobiT%20e%20ITIL.pdf>>. Acesso em 9 nov. 2013.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de software**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

VIEIRA, Marconi Fábio. **Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Disponível em: <ITIL. Disponível em: www.itil-officialsite.com>. Acesso em 9 nov. 2013.

ISACA. Disponível em: <www.isaca.org>. Acesso em 9 nov. 2013.