

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Evelyne Ferreira Avelino

Universidade Federal do Ceará (UFC)

evelyne.avelino@sti.ufc.br

Sueli Maria de Araújo Cavalcante

Universidade Federal do Ceará (UFC)

suelicavalcante@ufc.br

Welliandre Carneiro Alexandre

Universidade Federal do Ceará (UFC)

jwca@ufc.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo discutir aspectos teóricos acerca da Governança Corporativa e de Tecnologia da Informação (TI). Apresenta a sua origem, conceitos, mecanismos e práticas de governança corporativa e de TI, destacando a sua importância para as instituições públicas e privadas. Foi possível perceber a sua contribuição para um desenvolvimento econômico sustentável, uma vez que proporciona melhorias no desempenho das empresas, além de possibilitar a redução de fracassos empresariais, tais como abusos de poder, erros e fraudes.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Governança de Tecnologia da informação. Governança Pública.

CORPORATE GOVERNANCE AND GOVERNANCE OF INFORMATION TECHNOLOGY: THEORETICAL ASPECTS

ABSTRACT

This study aims to discuss theoretical aspects about Corporate Governance and Information Technology (IT). It presents its origin, concepts, mechanisms and practices of corporate and IT governance, highlighting its importance for public and private institutions. It was possible to perceive its contribution to sustainable economic development, since it provides improvements in the performance of companies, in addition to enabling the reduction of business failures, such as abuse of power, errors and fraud.

Keywords: Corporate governance. Information Technology Governance. Public Governance.

GOBERNANZA CORPORATIVA Y GOBERNANZA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo discutir aspectos teóricos sobre Gobernanza Corporativa y Tecnologías de la Información (TI). Presenta su origen, conceptos, mecanismos y prácticas de gobierno corporativo y de TI, destacando su importancia para las instituciones públicas y privadas. Se pudo percibir su contribución al desarrollo económico sostenible, ya que brinda mejoras en el desempeño de las empresas, además de posibilitar la reducción de fallas empresariales, como abusos de poder, errores y fraudes.

Palabras clave: Gobernanza Corporativa. Gobernanza de la tecnología de la información. Gobernanza Pública.



INTRODUÇÃO

As discussões sobre Governança Corporativa (GC) surgiram da necessidade de se equacionar os interesses -quase sempre divergentes- dos envolvidos na gestão das organizações. Em sua base, a Governança Corporativa tem dentre seus objetivos garantir a confiabilidade das Instituições para seus acionistas através da elaboração e adoção de um conjunto eficiente de mecanismos e práticas. Por meio destes, é possível assegurar o alinhamento entre o comportamento dos executivos e o interesse dos acionistas, facilitando o acesso aos recursos e contribuindo para a longevidade das organizações.

Ademais, a boa Governança Corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas, e reduzindo fracassos empresariais, tais como abusos de poder, erros e fraudes.

No contexto da administração Pública, é igualmente imprescindível que sejam adotadas boas práticas de Gestão e Governança Corporativa. Desta forma é possível atender aos preceitos constitucionais de eficiência, eficácia e efetividade dos processos públicos. Para tanto é fundamental a utilização de processos acessíveis, palpáveis e eficazes para a Governança Pública permitindo assim seu tratamento e a prevenção de falhas, perdas e crises.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP, 2014) Governança Pública é o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados.

As seções que integram este capítulo acerca da Governança Corporativa, não têm o propósito de exaurir o tema, mas de elaborar o contexto de análise e demonstrar a amplitude do assunto a ser exposto.

1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS

De acordo com Andrade e Rosseti (2004), a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Nesta situação, o agente proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa, situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa.

Jensen e Meckling (1976 *apud* ESCUDER, 2006, p.32) apresentaram, pela primeira vez, estudos sobre a Teoria de Agência, ao citarem que problemas de agência decorrem de conflitos de interesses existentes em atividades de cooperação entre os indivíduos, quer ela ocorra ou não em situações de hierarquia entre o principal e o agente. Os conflitos teriam origem na separação da propriedade e da gestão das organizações.

Diante disso, e para regular essa relação, a Teoria de Agência, também conhecida como Teoria da Firma, estabelece mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas (EISENHARDT, 1988).

De acordo com Jensen e Meckling (1976 *apud* ESCUDER, 2006, p 69), “a luz da teoria desenvolvida, os executivos e conselheiros contratados pelos acionistas tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios, agindo em interesse próprio, em detrimento da organização e partes interessadas”. Para minimizar o problema, os autores sugeriram que as empresas e seus acionistas deveriam adotar uma série de medidas para alinhar interesses dos envolvidos, objetivando, acima de tudo, o alcance dos objetivos empresariais (RIBEIRO *et al.*, 2019). Para isso, foram propostas ações que incluíam atividades de monitoramento, controle e transparência na divulgação das informações. Muitos anos mais tarde, este conjunto de práticas seria denominado “Governança Corporativa” (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Diante disso, dezenas de países passaram a se preocupar com aspectos relacionados à governança e diversos outros códigos foram publicados. Atualmente, o G8 (reunião dos oito países mais desenvolvidos, a saber: EUA, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Canadá e Rússia) e organizações como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional – FMI e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE dedicam-se a promover a governança (ECGI, 2013).

Para Weill e Ross (2004), a Governança Corporativa se tornou dominante no mundo dos negócios após a onda de escândalos corporativos ocorridos em 2002. Naquele momento, o interesse por esta temática não era uma novidade, porém, a severidade dos impactos daqueles escândalos prejudicou a confiança de investidores e contribuiu para o aumento da preocupação sobre a capacidade de empresas privadas protegerem seus acionistas e outras partes interessadas.

Rosseti e Andrade (2004) salientam que o efetivo exercício da governança corporativa no âmbito da moderna gestão das organizações, constituem-se num dos seus mais relevantes desafios. Os autores ressaltam que a “governança corporativa” enquanto expressão, ainda é muito recente, tanto no ambiente empresarial, quanto no meio acadêmico, pois a primeira vez que foi utilizada data de 1991. E apenas no ano de 1995, foi definido o primeiro código de melhores práticas de governança corporativa no Brasil, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Silveira (2005), argumenta que o tema da governança corporativa suscita amplas discussões que apontam para a necessidade do pensamento em como melhor organizar o processo decisório nas corporações, tanto pela perspectiva do direito político de votar quanto pelo ângulo do direito administrativo de gerir.

O termo “Governança Corporativa”, representa a tradução literal do termo em inglês, *corporate governance*, usado para se referir aos arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas e administração (LETHBRIDGE, 1997). A governança Corporativa vem sendo objeto de estudo de vários autores e entidades. A seguir serão apresentadas algumas definições para a temática que colaboram para formar uma base conceitual sobre o assunto.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015b) a governança corporativa pode ser entendida como:

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, controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum” (IBGC, 2015b, p.20).

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (2002), trata-se de um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma organização ou proteger todas as partes interessadas, tais como: Investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve principalmente: transparência, equidade, tratamento dos acionistas e prestação de contas.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2009), indica que a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa rege a distribuição dos direitos e responsabilidades dos diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. Além de oferecer bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

Amparando-se nos conceitos expostos, pode-se afirmar que as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Os princípios e práticas aqui citados serão melhor entendidos na próxima seção.

1.1 MECANISMOS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

De modo geral, cada código de boa governança enuncia seus próprios princípios, os quais norteiam suas recomendações. De acordo com o dicionário Michaelis (2013, p 195), em sua significância literal, princípio pode ser descrito como: “O que serve de base a alguma coisa; causa primeira, raiz, razão”. Em outra definição, princípio é descrito como uma área de conhecimento, conjunto de proposições fundamentais e diretivas que servem de base e das quais todo desenvolvimento posterior deve ser subordinado. Em se tratando de princípios de governança corporativa, de acordo com Andrade e Rossetti (2006), os princípios representam a base ética do conjunto, representando valores aceitos universalmente e que fundamentam as práticas e os mecanismos difundidos nos códigos de boa governança.

Nos parágrafos posteriores serão elencados os princípios de governança dos principais códigos nacionais e internacionais elencados na literatura, a saber: O

IBGC, e a OCDE, utilizando-se de dados do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional (FMI), dentre outras organizações.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019) elenca, define e descreve quatro princípios básicos da Governança Corporativa aplicáveis ao contexto nacional:

- a) **Transparência:** conceder aos *stakeholders* as informações pertinentes, indo além das obrigatórias previstas em lei ou regimentos, ou seja, não delimitar exclusivamente ao desempenho econômico-financeiro, mas aspectos que orientem a ação gerencial;
- b) **Equidade:** proceder com imparcialidade os sócios e os stakeholders, expondo de forma transparente os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- c) **Prestação de Contas:** os responsáveis pela governança devem conceder explicações sobre seus atos e são responsáveis pelas consequências; e
- d) **Responsabilidade Corporativa:** os entes que compõem a governança devem velar pela sustentabilidade das instituições visando a longevidade, abrangendo os diversos capitais (social, financeiro, intelectual etc.).

A Figura 1 correlaciona os princípios e as práticas de Governança Corporativa segundo o IBGC.

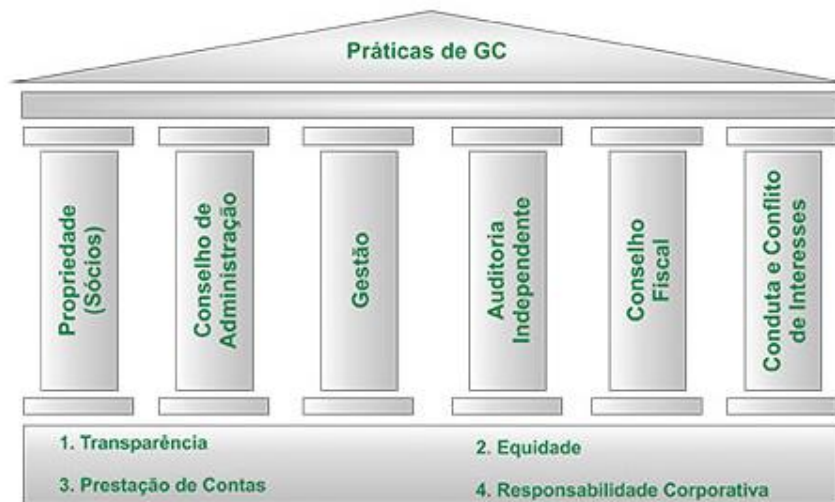


Figura 1 – Princípios e Práticas de Governança de TI
Fonte: IBGC (2009).

Por sua vez, e de acordo com a OCDE (2004), seus princípios objetivam guiar os governos na avaliação e aprimoramento do ambiente legal, institucional e regulatório para a governança corporativa em seus países, proporcionando orientação e sugestões para bolsas de valores, investidores, corporações e outras entidades que desempenham algum papel no processo de desenvolvimento da boa governança corporativa. Os princípios mencionados são resumidos a seguir:

- ✓ **Assegurar as bases para uma estrutura de governança corporativa eficaz:** uma estrutura de governança corporativa eficaz requer a existência de um ambiente legal, regulatório e institucional apropriado, no qual os participantes do mercado possam estabelecer suas relações contratuais

com segurança. Deve haver clara divisão de responsabilidades entre as autoridades supervisoras, reguladoras e coercitivas.

- ✓ **Direitos dos acionistas:** a estrutura de governança corporativa deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas.
- ✓ **Tratamento equitativo dos acionistas:** a estrutura de governança corporativa deve assegurar o tratamento equitativo de todos os acionistas, inclusive minoritários e estrangeiros, possibilitando a reparação efetiva de qualquer violação de direitos.
- ✓ **Direitos de outros stakeholders:** a estrutura de governança corporativa deve reconhecer os direitos de outros stakeholders estabelecidos por lei ou por meio de acordos mútuos e incentivar a cooperação ativa desses agentes para a sustentabilidade financeira das empresas.
- ✓ **Divulgação e transparência:** a estrutura de governança corporativa deve assegurar a divulgação precisa e tempestiva de informações relevantes em relação à corporação.
- ✓ **Responsabilidades do conselho de administração:** a estrutura de governança corporativa deve definir as responsabilidades do conselho, incluindo a orientação estratégica da companhia, a efetiva fiscalização da gestão e a prestação de contas para a companhia e para os acionistas.

Com base nos princípios de governança, Andrade e Rosetti (2006), sintetizam os princípios da governança corporativa em quatro valores:

- ✓ *Fairness:* senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas.
- ✓ *Disclosure:* transparência das informações que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos;
- ✓ *Accountability:* prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria;
- ✓ *Compliance:* conformidade no cumprimento de normas reguladoras.

De acordo com os autores, estes valores estão presentes de forma implícita ou explícita nos conceitos usuais de governança corporativa e nos códigos que estabelecem critérios fundamentados na conduta ética, razão pela qual devem servir como balizadores das ações da alta administração na condução dos negócios da companhia, com vistas a assegurar aos fornecedores de capital o retorno do investimento realizado.

Andrade e Rosseti (2012), afirmam que as bases práticas da governança corporativa começam pela constituição e pelo *empowerment* dos conselhos de administração, da direção executiva e do sistema de auditoria – considerados como órgãos chave da governança.

Para Silveira (2005), os mecanismos de governança corporativa têm como objetivo garantir e aumentar o retorno sobre os investimentos dos investidores havendo mecanismos de proteção aos acionistas de forma a alinhar os interesses entre todos eles e entre acionistas e gestores caracterizando-se por serem internos ou externos.

Entre as principais práticas constantes da maioria dos códigos de governança estão a necessidade de uma participação ativa e independente do

conselho de administração, o fornecimento de informações precisas e transparentes para o mercado e igualdade de direitos entre todos os acionistas (SANTIAGO; ANDRIOLA; LIMA, 2019).

De acordo com o *International Corporate Governance Network* (ICGN), empresas de todo o mundo devem receber orientações claras e objetivas sobre como implantar os princípios da OCDE em aplicações objetivas e claras. Seus associados elaboraram um documento intitulado Princípios globais de governança corporativa (ICGN, 2005, p. 36), onde são elencados os princípios amplamente discutidos, convertidos em recomendações.

O Quadro 1 resume os princípios destacados pela ICGN. A síntese é considerada uma das mais notáveis e abrangentes sínteses da governança corporativa voltada a sua operacionalização.

Quadro 1 – Princípios Governança Corporativa ICGN

Objetivos das Corporações	i.Otimizar o retorno dos acionistas; Assegurar a viabilidade do negócio a longo prazo; Buscar benchmarks no setor de atuação; Divulgar ações que afastem desses objetivos.
Conselhos de Administração	i.Agentes fiduciários e guardiões dos interesses dos acionistas; Responsáveis por políticas para outros <i>Stakeholders</i> ; Membros submetidos a eleições. Qualificações e histórico regularmente divulgados; Abertos a participação de conselheiros independentes; Responsáveis por contribuição efetiva para a estratégia e o desempenho das corporações; Participação efetiva e conselheiros independentes em comitês-chave: Auditoria e remuneração; Diálogo, negociação, mediação e arbitragem para solução de controvérsias; Ações contundentes se falharem práticas centradas em negociação.
Cultura Corporativa, Relacionamento com <i>Stakeholders</i> e Ética	i.Conformidade legal como compromisso mínimo; Compromisso com expansão econômica, geração sustentável de empregos e de riquezas; Definição de políticas para outras partes interessadas; Definição de política para meio ambiente.
Gestão de Riscos	i.Acompanhamento do mapeamento de todos os tipos de risco em que a campanha possa incorrer; Proposição e acompanhamento de ações mitigantes; Disseminação interna da cultura de sensibilidade a riscos; Transparência junto aos investidores quanto a possível ocorrência de risco e as ações para mitigá-los.
Auditoria	i.Definição do papel do comitê de auditoria; Contratação de auditoria independente/robusta; Recebimento e análise de parecer anual objetivo sobre a real situação da companhia.
Transparência e Prestação de Contas	i.Imediatas, corretas e atualizadas; Orientativas de decisões de compras e vendas de ações; Abrangentes e relevantes: alterações societárias, acordos, riscos corporativos, reduções patrimoniais substantivas, mudanças estratégicas homologadas.
Direitos e Responsabilidades dos Acionistas	i.Direito de voto estendido a todos os titulares de ações; Investidores fiduciários tem o dever de votar; Participar de decisões –chave; ii.Escolher representantes para o conselho de administração; iii.Aprovar contratação e demissão de diretores e executivos; Para solução de conflitos, convocação de assembléias extraordinárias.
Políticas de Remuneração	i.Alinhadas aos interesses dos acionistas e atreladas a criação de valor; Transparência e divulgação das políticas e práticas adotadas; Incorporação de práticas de tipo <i>stok options</i> .
Implementação do Processo de Governança	i.Alinhamento aos princípios internacionais de boas práticas de governança corporativa; Desenvolver esforços para definição para códigos nos países que ainda não existam; Quando necessário, envolver órgãos regulatórios para análise de ações de governança.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2012)

Para Olivieri (2017), a governança corporativa trata dos sistemas internos e processos que provêm direção e responsabilização dentro das organizações, sejam públicas ou privadas. Ainda segundo a autora, a principal semelhança entre governança pública e corporativa é ambas tratarem da direção e da distribuição de poder, ou seja, de mecanismos e instrumentos de condução das ações e de estruturação das relações entre os atores envolvidos. A governança na administração pública será tratada na próxima sessão.

1.2 GOVERNANÇA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com TCU (2011), a governança pública constitui um instrumento cujo objetivo é assegurar a *accountability* pública, contribuindo para reduzir as incertezas sobre o que ocorre no interior da administração pública e fornecendo à sociedade e ao Congresso Nacional uma razoável segurança de que os recursos e poderes delegados aos administradores públicos estão sendo geridos mediante ações e estratégias adequadas para alcançar os objetivos estabelecidos pelo poder público, de modo transparente, em conformidade com os princípios de administração pública, as leis e os regulamentos aplicáveis.

Para Matias (2010), a governança nas organizações públicas e privadas apresenta significativas similitudes. Levando-se em consideração que o setor público e o privado possuem focos específicos, observa-se que são comuns entre eles as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros. Ainda segundo o autor, pode-se verificar, em um sentido amplo, que os princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

Para Furlan (2011, p 39), as práticas de governança são:

Essencialmente diferentes no estado e nas empresas, no entanto seria um equívoco afirmar que as práticas de governança do setor público e do setor privado são confinadas em um universo paralelo. Em relação ao crescente fortalecimento da cidadania, ao aprimoramento da legislação e aos mecanismos de controle da sociedade, esses dois mundos que nunca formaram um todo homogêneo, estão ampliando pontos de convergência. Ambos se encontram cada vez mais próximo de objetivos comuns de busca de transparência, relações com a sociedade na ampliação dos limites da eficiência operacional. Três linhas interligadas norteiam essa nova identidade de propósitos: A busca de capitais para investimentos, a sustentabilidade e a garantia da saúde econômica do conjunto da nação.

De acordo com o referencial básico de governança do TCU (TCU, 2016) a governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, conforme a Figura 2.



Figura 2. Relacionamento entre Governança e Gestão

Fonte: TCU (2016)

Ainda de acordo com o documento elaborado pelo TCU (2017), a governança no setor público pressupõe a observância de um conjunto de diretrizes, dentre as quais:

- Definir claramente as funções das organizações.
 - Ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços.
 - Focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços.
 - Certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos.
 - Certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade
- Definir claramente as competências e as responsabilidades dos membros das instâncias superiores de governança.
 - Equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação
 - Certificar-se de que os membros das instâncias superiores de governança tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho.
 - Avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo, dos membros das instâncias superiores de governança;
 - Garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança.
 - Colocar em prática os valores organizacionais.
 - Desenvolver as competências dos membros das instâncias superiores de governança

- Ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade.
 - Tomar decisões embasadas em informações de qualidade
 - Ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas.
 - Ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade.
 - Certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação.
- Garantir a *accountability*.
 - Compreender as relações formais e informais de prestação de contas.
 - Envolver efetivamente as partes interessadas.
 - Prestar contas às partes interessadas.
 - Tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas;
 - Tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes.

No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança, como exemplo, pode-se citar a própria constituição Federal de 1988 que instituiu o Estado Democrático de Direito com vistas a criar condições necessárias à governança do Estado, fixando direitos e garantias fundamentais dos cidadãos. A Carta Magna organizou política e administrativamente o Estado e os Poderes, e instituiu ainda estruturas de controle interno e externo (BRASIL, 2017).

Além da Carta Constitucional, outros instrumentos surgiram para fortalecer a governança pública, entre eles:

- a) o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança;
- b) o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos treze fundamentos norteiam-se pelos princípios constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea; e
- c) a Lei 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal; e
- d) os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011).

1.3 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

As organizações podem se utilizar da tecnologia da informação (TI) de muitas maneiras. Uma vez que a empresa enfatiza o uso estratégico da TI, esta pode perceber expressiva vantagem competitiva (O'BRIEN, 2013), Exemplo disso é a utilização da Governança de TI. A Governança de TI, enquanto termo, possui várias definições que, embora diferentes em alguns aspectos, traz essencialmente a ligação do negócio à TI o que a faz parte integrante da Governança Corporativa (ISACA,2012).

A norma ISO 38500, que trata da gestão de Tecnologia da informação, define a Governança de TI como sendo um sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar planos além de incluir a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização.

O Quadro 2 apresenta algumas definições de governança de TI encontradas na literatura:

Quadro 2- Conceitos de Governança de TI

Autor	Conceito de Governança de Tecnologia da Informação.
MITI. (1999.)	Capacidade organizacional de controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e guiar a mesma na direção adequada com o propósito de gerar vantagens competitivas para a corporação.
W. V. GREMBERGER, S. HAES, e E. GULDENTOPS (2004).	É a capacidade organizacional exercida pela Diretoria, Gerência Executiva e Gerência de TI para controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e neste caminho assegurar a fusão do negócio e TI
ABNT. NBR ISO/IEC 38500:2009	É o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado.
ITGI. (2014)	É de responsabilidade do Corpo de Diretores e Gerencial. GTI integra a Governança da Empresa e consiste em mecanismos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantem que a TI da organização mantém e alcança as estratégias e objetivos da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores

A governança de TI pode ser entendida como um desdobramento da governança corporativa, atuando como um mecanismo de controle, estabelecendo políticas e regras que direcionam os processos de tecnologia da informação a nível organizacional. Ao passo em que avalia se essas normas estão sendo seguidas adequadamente, garante que a TI esteja alinhada aos objetivos estratégicos da organização, diminuindo a probabilidade de se advir riscos aos processos de negócio.

Por se tratar de uma temática, objeto de inúmeros autores e organizações ao longo dos últimos anos, foram desenvolvidos diversos modelos para a governança de TI, sejam eles *frameworks*, modelos conceituais ou recomendações e práticas de boa governança. Os modelos de Governança de TI normalmente incorporam trabalhos desenvolvidos por vários órgãos, fornecendo uma importante base para sua estruturação, como mostra o Quadro 3. Estes trabalhos compõem aspectos e práticas de governança corporativa, alinhamento estratégico, medidas de desempenho e informações sobre a importância da Governança de TI para as organizações.

Quadro 3 – Modelos de Governança de TI

Modelo	Descrição
<i>Balanced Scorecard</i>	Facilita a tradução da visão da estratégia em um conjunto corrente de medidas de desempenho
<i>Board Briefing on IT Governance</i>	Relatório do IT Governance Institute que fornece para o <i>board</i> de diretores um guia de auto nível sobre a importância da Governança da TI
<i>Capability maturity model (CMN)</i>	Fornecer os princípios e práticas que compõem a maturidade dos processos de software, fornecendo diretrizes para a melhoria desses processos.
<i>COSO Enterprise Risk management Framework</i>	Estrutura conceitual que integra princípios, terminologias comuns e guias de implementação prática para a gestão de riscos.
<i>European Framework for quality management (EFQM)</i>	Modelo para melhorar a qualidade de serviços e produtos
Arquitetura empresarial	Roteiro para atender a missão através do perfeito desempenho dos processos de negócio dentro de um ambiente eficiente de TI
<i>ISO 9001-2000</i>	Estabelecimento de um sistema de gerenciamento que fornece confiança e conformidade dos produtos ou serviços para estabelecer requerimentos de qualidade
<i>OCDE principles of corporate governance</i>	Princípios desenvolvidos para avaliar e melhorar a estrutura de governança corporativa, fornecendo um guia e sugestões de aspectos que tem um papel relevante para se desenvolver uma boa governança.
Modelo de referência técnica	Vocabulário comum para coordenar a aquisição, desenvolvimento, interoperabilidade e suporte dos sistemas de informação

Fonte: Adaptado de O'Brien (2013)

Na prática, a governança corresponde à utilização de diretrizes e processos padronizados para controlar serviços e aplicações de TI. Para isso, é necessário envolver não apenas os profissionais de tecnologia, mas executivos, gestores e usuários. Outro modelo que pode ser utilizado para direcionamento da Governança de TI, trata-se do *Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)*.

O COBIT 5, versão mais atualizada do COBIT, busca um alinhamento entre os objetivos de negócios e os objetivos de TI da organização, por meio de modelos de maturidade e métricas que possam medir sua eficácia e identificar responsabilidades dos donos de processos de negócios e de TI.

O modelo se propõe a prover todos os processos necessários e outros facilitadores para suportar a criação de valor de negócio utilizando a Tecnologia da Informação (TI) como suporte. Considerando que cada empresa possui diferentes objetivos, o COBIT 5 pode ser customizado para atender aos diversos contextos organizacionais, traduzindo metas de alto nível em metas específicas (gerenciáveis), mapeando processos e definindo práticas específicas.

O *framework* é orientado a partir de 5 (cinco) princípios de governança corporativa de TI, como apresentado na Figura 3, que permitem que a organização construa um *framework* efetivo de governança e gestão de TI baseado em um conjunto holístico de 7 *enablers* (ou habilitadores) que otimizam investimentos em tecnologia e informação utilizados para o benefício das partes interessadas.

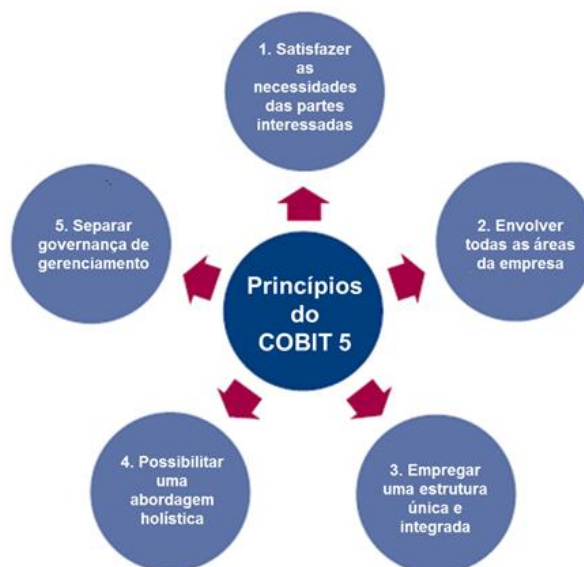


Figura 3 - Princípios do COBIT 5
Fonte: ISACA, 2012

Os princípios do COBIT5, ilustrados na Figura 3, seguem descritos:

- **Atender às Necessidades das Partes Interessadas** - Organizações existem para criar valor para suas Partes interessadas mantendo o equilíbrio entre a realização de benefícios e a otimização do risco e uso dos recursos.
- **Cobrir a Organização de Ponta a Ponta**—Preconiza uma integração da governança corporativa organizacional à governança corporativa de TI, de forma a cobrir todas as funções e processos corporativos. A Tecnologia da Informação é tratada como um ativo, considerando todos os habilitadores de governança e gestão de TI.

- **Aplicar um Modelo Único Integrado** - Há muitas normas e boas práticas relacionadas a TI, cada qual provê orientações para um conjunto específico de atividades de TI. O COBIT 5 se alinha a outros padrões e modelos importantes em um alto nível e, portanto, pode servir como o um modelo unificado para a governança e gestão de TI da organização.
- **Permitir uma Abordagem Holística**—Tanto a Governança como a Gestão de TI da organizaçãodemandam uma abordagem holística, levando em conta seus diversos componentes interligados. O COBIT 5 define um conjunto de habilitadores para apoiar a implementação de um sistema abrangente de gestão e governança de TI da organização. Habilitadores são geralmente definidos como qualquer coisa que possa ajudar a atingir os objetivos corporativos. O modelo do COBIT 5 define sete categorias de habilitadores: – Princípios, Políticas e Modelos – Processos – Estruturas Organizacionais – Cultura, Ética e Comportamento – Informação – Serviços, Infraestrutura e Aplicativos – Pessoas, Habilidades e Competências
- **Distinguir a Governança da Gestão** – A Governança e a Gestão compreendem diferentes tipos de atividades, exigem modelos organizacionais diferenciadas e servem a propósitos diferentes.

Juntos, esses cinco princípios permitem que a organização crie um modelo eficiente de governança e gestão otimizando os investimentos em tecnologia da informação e seu uso para o benefício das partes interessadas.

O COBIT 4.1 apresenta as chamadas áreas de foco em governança de TI, que seriam as perspectivas que os executivos precisam atentar para direcionar a área de TI dentro de suas organizações. Conforme apresentado na Figura 5, a governança de TI pode ser dividida em cinco perspectivas:



Figura 3 - Áreas foco da Governança de TI
Fonte: ISACA, 2012

As áreas foco da gestão de TI segundo o COBIT, são descritas a seguir:

- **Alinhamento estratégico:** assegura o alinhamento dos planos da TI com os de negócio e alinha a operação e as entregas da TI com as operações da organização.

- ii. **Entrega de valor:** assegura que os benefícios previstos pela TI estão realmente sendo gerados, dentre eles a otimização de custos e outros valores intrínsecos que a TI pode proporcionar
- iii. **Gestão de recursos:** busca evitar desperdícios e gerenciar tanto as pessoas quanto as tecnologias que compõem a TI além de promover a valorização do conhecimento da infraestrutura;
- iv. **Mensuração de desempenho:** Não se pode gerenciar o que não se mede. Todos os processos de TI devem ter seu desempenho mensurado. A mensuração de desempenho acompanha e monitora a implementação da estratégia, consumação de projetos, uso dos recursos e entrega dos serviços quanto à sua contribuição para as estratégias e objetivos do negócio, utilizando-se não apenas de critérios financeiros;
- v. **Gestão de riscos:** permite que a organização reconheça todos os riscos (e oportunidades) derivados da TI para o negócio e que decida e tenha planos para mitigá-los na medida em que julgue necessário.

Sobre este último ponto, pode-se afirmar ainda que a gestão de risco faz-se necessária sob o ponto de vista de uma instituição que preza pela boa governança a fim de garantir o alcance dos objetivos definidos na instância estratégica pelo Conselho de Administração com o intuito de se obter resultados, sejam financeiros ou não, em busca de sua sustentabilidade no mercado. Inferindo-se que, não tem como dissociar a governança da gestão de risco como seu principal meio de dirigir uma empresa (COSTA, 2012).

Nesse contexto, a Gestão de Riscos de TI integra a Governança de TI e é um item promissor de auditorias pelos órgãos de controle. Risco de TI é o risco de negócio associado ao uso, gerenciamento, operação, suporte, inovação, influência ou adoção de TI para efetuar os negócios da organização.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O texto abordou idéias basilares acerca da Governança Corporativa e Governança de Tecnologia da Informação, explorando a importância desta enquanto atividade fundamental para propiciar a melhoria do processo de gestão das organizações públicas e privadas abordando princípios e práticas essenciais. Para tanto, foram explorados princípios e diretrizes de Governança aplicadas na administração pública, a fim de entregar à população, serviços eficientes e eficazes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria Geral de Controle Externo. Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação. *Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2017. Relatório Técnico Detalhado*. Brasília. 2017c.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. 2007. Disponível em: <<http://www.ictsglobal.com/new/arquivos/IBGCorientacaogerriscoscorporativos.pdf>>. Acesso em 17 jan. 2012.

ISACA Information Systems Audit e Control Association. Control objectives for information and related technology - *Cobit 5: Um modelo corporativo para a governança e gestão de ti da organização*.

ISACA Information Systems Audit e Control Association. *Control objectives for information and related technology - cobit 4.1: Governance it.*, 2007

ISACA. *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*, 2012.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. *Board briefing on IT governance*. Rolling Meadows, Ill.: IT Governance Institute, 2003

IT Governance Institute. *COBIT 5: Enabling Process*. ISACA. 2012

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social (APGS)*, Viçosa, v.2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010c.

MECKLING, W. Theory of the firm: *managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, v. 3, no. 4, p. 305-360, oct. 1976.

JOHANNPETER, Jorge Gerda. *Os desafios da Gestão Pública para o Brasil*. 2006

OCDE. *Organisation for Economic Cooperation and Development*, 2013.

RIBEIRO, R. H.; CAVALCANTE, S. M. A.; ANDRIOLA, W. B.; SERRA, A. B. Gestão de aprendizagem no Ensino a Distância em Instituição de Ensino Superior brasileira sob a ótica dos fatores críticos de sucesso. *Paidéi@*, v. 11, p. 1-23, 2019.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTIAGO, M. G. C.; ANDRIOLA, W. B.; LIMA, A. S. Governança Corporativa: avaliação do uso das melhores práticas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) brasileira. *Revista Educação e Linguagem*, v. 6, p. 14-34, 2019.

TCU - Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Governança do TCU – 2014*.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Normas de auditoria do Tribunal de Contas da União*. Revisão junho 2011. Boletim do Tribunal de Contas da União, especial, ano XLIV, n. 12. Brasília: TCU, 2011

WEILL, P.; ROSS, J. W. *IT governance: how top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.