

UNIDADE I – SOCIEDADE REAL E MUDANÇAS NA GOVERNANÇA

MÓDULO 1 – GOVERNANÇA

01

1 - SIGNIFICADO DE GOVERNANÇA

Começaremos esse estudo entendendo e compreendendo a origem da palavra **Governança**.

Segundo o site *significados.com*, governança deriva do termo governo, e pode ter várias interpretações, dependendo do enfoque. Segundo o Banco Mundial, governança é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando ao desenvolvimento, e à capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções. Governança pode ser sinônimo de governo, o órgão de soberania ao qual cabe a condução política geral de um país, sendo o órgão superior da administração pública. No entanto, governança também pode dizer respeito às medidas adotadas pelo governo para governar o país em questão.

Buscando nos dicionários principais, temos o significado:

Governança é ação, resultado ou efeito de governar ou de se governar (orientar); governo, tendência ou capacidade de ter o poder sobre alguma coisa.

Trataremos nesta disciplina a governança de TI, mas antes introduziremos a **governança corporativa**.

No site *governanca.com*, **governança corporativa** corresponde aos processos, costumes, políticas, leis e instituições que são usados para fazer a administração de uma empresa.

Governança corporativa também inclui as relações entre os envolvidos e os objetivos para os quais a corporação é governada. Nas organizações contemporâneas, os principais grupos de partes interessadas externas são os acionistas, os credores, o comércio, fornecedores, clientes e comunidades afetadas pelas atividades da corporação. Já as partes interessadas internamente são formadas pelo conselho de administração, executivos e demais empregados.

02

Governança corporativa é um tema multifacetado, principalmente pela natureza e pela extensão da responsabilidade de indivíduos específicos na organização. Um dos impactos de um sistema de governança corporativa é a **eficiência econômica, com ênfase no bem-estar dos acionistas**.

Em sua essência, a governança corporativa tem como principal objetivo recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos como de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

Mas foi em 2002 que a governança corporativa foi um tema dominante de discussão devido aos casos de fraude nos demonstrativos financeiros de algumas empresas dos Estados Unidos, por exemplo, a Enron e a Worldcom, que foram expostos e como resultado, acabou gerando desconfiança nos investidores.

A partir dessa situação, o nível de regulamentação aumentou e a governança corporativa fundamentou-se para criar um conjunto eficiente de mecanismos para assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas, e também para evitar fraudes, erros estratégicos e abusos de poder.



A boa governança corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas. Por estes motivos, torna-se tão importante ter conselheiros qualificados e sistemas de governança corporativa de qualidade, evitando-se assim diversos fracassos empresariais como abusos de poder, erros e fraudes.

03

Alguns estudiosos defendem que, para que as empresas tenham sucesso, devem seguir 8 práticas de gerenciamento:

- **Estratégia** – deve ser clara e objetiva, é um requisito chave para que a empresa entre no mercado ou se mantenha em crescimento. [Saiba+](#)
- **Desempenho** – a empresa deve fazer tudo para não decepcionar seus clientes, entregando o prometido e com um preço justo. [Saiba+](#)
- **Cultura** – deve-se desenvolver e manter a cultura com base no desempenho da equipe. [Saiba+](#)
- **Estrutura** – a estrutura da empresa deve dar possibilidade de a empresa ser dinâmica, flexível e simples. [Saiba+](#)
- **Talento** – é importante reter os talentos da empresa e desenvolver o de outros funcionários. [Saiba+](#)
- **Liderança** – a empresa deve manter os gerentes motivados e comprometidos com as metas estipuladas e com a própria empresa. Escolher bons gerentes influencia no andamento dos trabalhos.
- **Inovação** – a cada dia as empresas precisam se reinventar para se manterem no mercado tão competitivo. [Saiba+](#)

- **Fusões e parcerias** – empresas nascem para crescer e atendem aos acionistas, mesmo que esse crescimento seja a partir da união com outras empresas. [Saiba+](#)

Saiba+ Estratégia

O planejamento estratégico pode ser feito para um determinado período, como em 5 em 5 anos, 2 em 2 anos. Tudo depende do mercado que a empresa está.

Saiba+ Desempenho

De acordo com o planejado, a empresa tem que crescer, o ideal é que seja com o aumento das vendas.

Saiba+ Cultura

Alguns defensores da cultura empresarial sustentam que basta fazer do trabalho um prazer e uma alegria, que tudo virá como consequência.

Saiba+ Estrutura

Conforme a estrutura, a empresa pode se tornar burocrática e lenta nas tomadas de decisões. Sendo assim, uma estrutura amarrada pode impedir a empresa de alcançar as metas estipuladas no planejamento estratégico.

Saiba+ Talento

Quando se faz um planejamento estratégico, a empresa tem em mente o rendimento das pessoas que trabalham na sua empresa, para que tenha esse desempenho, a empresa deve investir na retenção e formação dos seus profissionais.

Saiba+ Inovação

A estrutura deve prever uma área que permita coletar ideias e implementar as melhorias.

Saiba+ Fusões e parcerias

Atualmente, temos acompanhado uniões de empresas que visam abocanhar grande parte do mercado, deixando pequenas empresas com dificuldades para o crescimento. Um exemplo disso é a AMBEV, em que duas grandes marcas de cerveja no Brasil se uniram, de adversárias a amigas, em um mesmo objetivo: crescer.

04

Percebemos que, no mundo empresarial, são grandes os desafios em termos de competitividade e que o negócio deve transcorrer mesmo entre crises governamentais e ambientais.

Então, é necessário ter mente a seguinte frase:

Em momentos de crise é que surgem as oportunidades.



Até o final dos anos 1990 a governança era uma palavra pouco usual no dicionário das corporações e, a partir de uma necessidade de maior transparência causada pelo aumento da complexidade de seus negócios, e das inter-relações com seus *stakeholders*, as empresas se viram obrigadas a seguir esse conjunto de práticas. Outro fator importante para a sua adoção foi a explosão de empresas que passaram a abrir capital para financiar seus investimentos. Neste contexto, as empresas descobriram que, para atrair novos investidores, era necessária uma maior **transparência** do seu negócio de modo que os atuais acionistas soubessem o resultado de seus investimentos.

05

O ano de 2001 foi um marco para a aceleração da adoção de práticas de governança corporativa no mundo. Neste ano, escândalos financeiros como o que ocorreu com a empresa norte-americana Enron, que fraudava demonstrativos financeiros para cobrir prejuízos, destruíram a confiança de muitos investidores que perderam todos os seus investimentos.

Após esses escândalos, uma lei com o nome de Sarbanes-Oxley (SOX) foi aprovada pelo congresso americano.

A lei **Sarbanes-Oxley** responsabilizava criminalmente os executivos das empresas com ações na bolsa de valores de Nova York que fraudassem as demonstrações financeiras.

Pela SOX, as punições afetavam os executivos ainda que eles não tivessem qualquer participação nas fraudes, exigindo a criação de processos de controle para evitar esse tipo de crime e para mostrar uma maior transparência da empresa com todos os seus *stakeholders*. A punição ia desde multas até a prisão dos executivos.



Foi neste ambiente de descrédito das grandes corporações que se fortaleceu a **governança corporativa**, baseada nos princípios da **transparência, independência e prestação de contas** (*accountability*) como mecanismos para atrair novos investimentos.

06

2 - TECNOLOGIA NAS EMPRESAS

A tecnologia tem um papel fundamental na organização. Não é possível às empresas atualmente caminharem sem o apoio tecnológico. A TI tornou-se essencial à competitividade dos negócios de uma empresa e igualmente importante aos investimentos em inovação e eficiência.

A **governança de TI** vem inserida dentro do contexto da **governança corporativa** e tem como propósito medir o desempenho da TI e sempre manter o alinhamento entre tecnologia e negócios.



A informação, bem como pessoas e dinheiro, é um ativo gerenciado pelas empresas e por muitas delas pode ser considerado o ativo mais complicado de ser gerenciado. Muitos métodos, ferramentas e melhores práticas existem para apoiar os executivos na mensuração dos valores tangíveis e intangíveis da TI de uma empresa.

Nos dias de hoje, todas as informações financeiras e operacionais das organizações passam por sistemas de informação. Deste modo, é fundamental que os decisores do negócio tenham confiança nas informações contidas nestes sistemas.

07

A governança de TI é composta de liderança, estruturas organizacionais e processos que garantam que a organização de TI suporte e amplie as estratégias e objetivos da empresa, que direcione os investimentos de TI para que atenda às necessidades da área de negócios.



Uma das funções da governança de TI é criar controles rígidos para que a TI trabalhe com informações que demonstrem a realidade da organização para todos os seus *stakeholders*, como executivos, conselho de administração e acionistas. Como qualquer tipo de processo, a governança de TI não é imune a falhas ou fraudes, mas é um processo que tem como objetivo a **criação de regras para mostrar a saúde do negócio das empresas**.

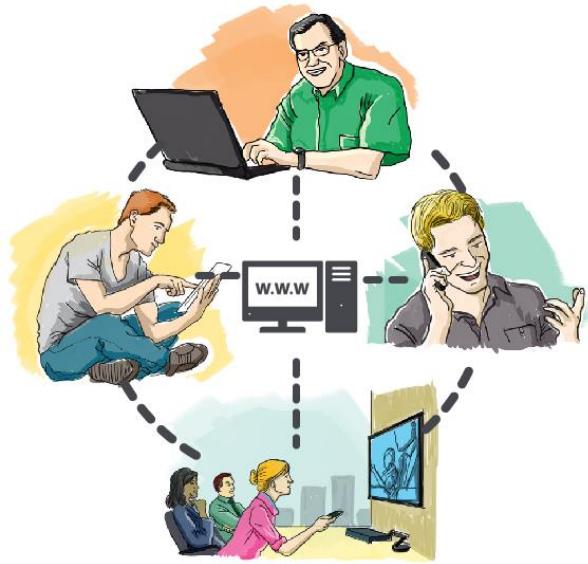
08

3 - NOVA CULTURA TÉCNICA E EMPRESARIAL

A capacidade de transformação das novas tecnologias provoca profundas mudanças nas organizações, tanto estruturais como funcionais, afetando a gestão, a produtividade, o estilo de direção, a natureza do trabalho. Redefinindo assim as bases ou estratégias de competitividade no mercado.

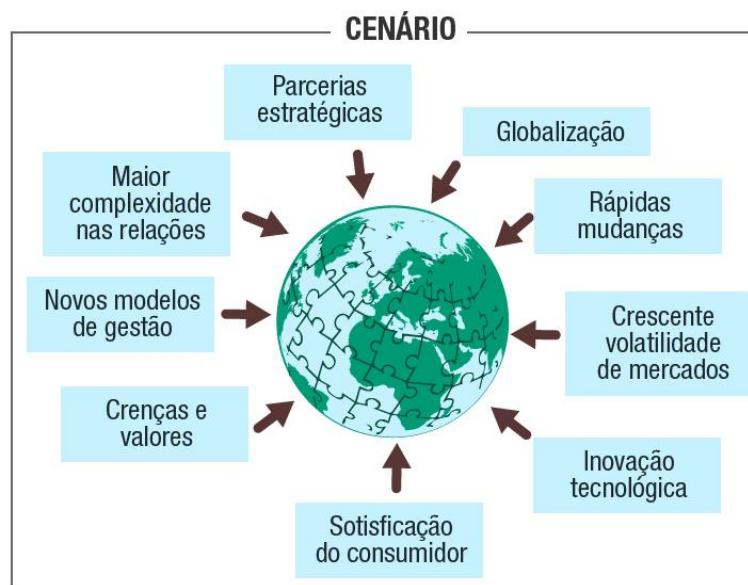
A **inovação** aparece como outro dos pilares básicos inerentes à nova cultura técnica e organizacional, através de responsabilidades em planilhas mais criativas, participativas, flexíveis e com maiores níveis de qualificação, assim como com incrementos dos investimentos em equipamentos de alta tecnologia e em atividades de pesquisa e desenvolvimento, como instrumentos para aumentar a produtividade e a qualidade do serviço.

No campo do desenvolvimento tecnológico, uma das mudanças mais espetaculares se produziu pelo maciço uso das chamadas Tecnologias da Informação e da Comunicação, as chamadas TICs. A possibilidade de armazenar, processar, organizar e difundir todo tipo de informação sob um único suporte fez aparecer um novo elemento de apoio a todas as atividades produtivas e de serviços, criou um novo setor baseado no tratamento desse recurso e gerou um segmento no mercado de trabalho com novas qualificações profissionais nos diferentes processos de obtenção de informação.



09

O desenvolvimento das técnicas de *marketing* e dos meios de difusão aumentou o volume de informação fornecida ao consumidor sobre produtos e qualidades do conjunto de ofertas, produzindo-se mudanças nas demandas mediante uma crescente fragmentação de mercados com demandas seletivas que vão substituindo a produção em massa por produtos de alta qualidade e personalizados.



A rápida inovação tecnológica e as crescentes mudanças na demanda reduziram os ciclos de vida industriais e de mercado, obrigando à adoção de entornos organizacionais e tecnológicos flexíveis da inovação como única estratégia possível num mercado em que a mudança é a única constante.

4 - EVOLUÇÃO COM GLOBALIZAÇÃO

Na atualidade, junto com a redução das barreiras legislativas e técnicas, as novas possibilidades de transmissão de informação, comunicação e operação à distância permitem uma maior integração econômica, estimulada fundamentalmente:

- pela crescente demanda de produtos similares em grande escala;
- pelas necessidades e capacidades dos clientes globais;
- pelas subjacentes economias de escala e de âmbito mediante o estabelecimento de planejamentos globais.

Com tudo isso, a globalização apresenta-se na atualidade como uma emergente e única exigência para lidar virtualmente com todo tipo de negócio ou indústria.

Desde a década de 1960, o peso do setor de serviços só cresceu, destacando-se os serviços de comunicação, financeiros, para empresas, públicos, de lazer e domésticos. Juntamente com os serviços tradicionais, estão aparecendo novos serviços baseados ou suportados pelas tecnologias da informação.

Como resposta a todos os fatores anteriores, observam-se profundas mudanças nas estruturas socioeconômicas, com reorganizações dentro de cada empresa ou instituição, no contexto de um entorno e não só do produto. Tudo isso exige conhecer as condições de mercado e da concorrência para posicionar a empresa ou organização no nicho de mercado mais vantajoso. Nesse sentido, o planejamento destaca-se como uma das principais funções para orientação estratégica e global, definindo os objetivos institucionais e articulando a organização em função desses objetivos.

Essa integração de funções se dá pela coordenação de áreas compartmentalizadas, por intermédio do aumento dos fluxos de informação entre essas áreas no intuito de se dotar a organização da suficiente flexibilidade para adaptar-se ao entorno, que é a análise da organização sob o ponto de vista da informação.

Existe certa unanimidade quanto ao tipo de sensações que a situação atual e futura provoca no cidadão. Preocupação e inquietude, as distintas avaliações que podem fazer sobre o momento atual, o futuro, e sobre a necessidade de mudar ou permanecer contemplam um amplo aspecto de atitudes, caracterizadas respectivamente por:

- **Desconformes e pessimistas**

Mostram-se céticos com a possibilidade de mudanças.

- **Conformistas**

Estimam que a solução atual é boa, ainda que poderia ser melhor, e com relação ao futuro, não veem motivos de preocupação. O problema não é o que ocorre, são as soluções.

- **O momento atual não é de todo bom**

Mais do que um problema, deve-se observar como uma oportunidade. Necessidade de construir novos marcos de referência, por encontrar no limiar de um novo ciclo.

12

Mudanças existem desde a existência dos nossos antecedentes. Fenômenos mecânicos, biológicos e culturais, tiveram sua origem, crescimento, maturidade e declínio, que caracterizam a ideia de ciclo. **Para evitar o declínio final é necessário que ocorram as mudanças.**

Muitas ocorrências desse ciclo são decorridas das crises, que ocorrem naturalmente a qualquer momento.

Segundo Ortega y Gasset, costumamos entender a palavra **crise** como um significado triste, crise não é senão uma mudança intensa e profunda, não há melhor sintoma de maturidade, que a crise de princípios.

Assim sendo, partindo dos conceitos de **mudança** e **ciclo**, podemos entender que a evolução ocorreu em todos os setores, inclusive na sociedade da informação ou do conhecimento. Como exemplo, podemos citar a evolução industrial, cuja necessidade de conhecimento determinou um impulso exploratório e uma atitude de aprendizagem imitativa ou de repetição. Para essa evolução industrial evoluiu-se os aspectos de se tratar as informações e o conhecimento que se deveria armazenar.

Visto a possibilidade de ocorrer um impacto com as mudanças nas áreas social, organizacional, profissional e pessoal, importante conhecer os pensamentos utilizados como referência:

Relação que todo tipo de organização humana necessariamente mantém com o que está a sua volta.

- O processo de adaptação é comum a todos, mas com proporções diferenciadas, conforme grupos de pessoas.

A discussão que ocorre entre o plano conceitual e o plano real.

- O pensar e fazer, as novas tecnologias proporcionam um leque de opções nos pensamentos.

13

Entramos em um movimento de análise de fatores que podem ocasionar mudanças na organização, e que devem ser monitorados:

Mudança de valores na sociedade (informação)

- valor do trabalho.

Repercussões e mudanças de atitudes entre a tecnologia e sociedade

- tecnologia da informação e emprego, TI e desenvolvimento regional.

A indústria de informática e novos setores econômicos de formação

- liberalização das telecomunicações, setores primários e secundários de informação.

Redefinição de conceitos no âmbito da administração de empresas

- estruturas organizacionais, novos conceitos, a nova docência em administração de empresas.

Repercussões e mudanças de atitude entre a tecnologia de informação e a empresa

- processos de tomada de decisão, resistência de dirigentes a mudanças.

Novas tecnologias de informação para a atividade empresarial

- videoconferências, geoprocessamento, tecnologia móvel.

14

No passado escutávamos que a sociedade do futuro iria assumir as mudanças. Mudanças intelectuais, do nosso trabalho e da própria vida. O futuro dependia das crianças. Hoje temos a mesma sensação, que o futuro depende das crianças de hoje.

As mudanças ocorrem com maior frequência nos dias atuais, podemos dizer que estamos sempre em período de mudanças. A tecnologia proporcionou isso a partir dos anos 90. Atualmente podemos dizer que o futuro está muito próximo do presente. O agora é o tempo de ação.



RESUMO

Nessa etapa do estudo vimos o significado de Governança, sua origem e entendimento. Vimos que governança é sinônimo de governo e as medidas adotadas para se governar. A governança pode estar em diversos momentos e atividades específicas, por exemplo: governança corporativa, governança de TI, dentre outros.

A governança corporativa contribui para o desenvolvimento econômico e sustentável das empresas, e algumas empresas destacam 8 práticas de gerenciamento para tem sucesso: estratégia, desempenho, cultura, estrutura, talento, liderança, inovação e Fusões (e parcerias).

No ano 2001 tivemos o marco de uso das práticas de governança corporativa no mundo, além de alguns escândalos de más práticas de gestão financeira, culminando com a edição da lei Sarbanes-Oxley. Foi neste ambiente de descrédito das grandes corporações que se fortaleceu a governança corporativa, baseada nos princípios da transparência, independência e prestação de contas (accountability) como mecanismos para atrair novos investimentos.

A Governança de TI veio com o avanço da tecnologia no mundo empresarial e no mundo competitivo dos negócios. A TI atualmente está ligada diretamente à governança das grandes empresas. Isso provoca inovações e uma nova cultura técnica e empresarial. A tecnologia é rápida e crescente nas mudanças, obrigando todos em volta evoluírem também.

Outro fator da evolução no mundo empresarial é a globalização. Com a quebra das barreiras o mundo avançou em todos os aspectos, principalmente no ramo empresarial e tecnológico. Avançamos também em decorrência as crises, que provocam mudanças e evoluções em diversos setores.

UNIDADE I – SOCIEDADE REAL E MUDANÇAS NA GOVERNANÇA

MÓDULO 2 – IMPULSIONADORES DA MUDANÇA

01

1 - EVOLUÇÕES E MUDANÇAS NO CENÁRIO MUNDIAL

O mundo passa por uma crescente e generalizada mudança, que afeta qualquer tipo de empresa e organização. Essas mudanças ocorrem tanto na esfera industrial, como no campo da informação e do conhecimento.

No atual ambiente competitivo, a **informação** é um fator importantíssimo em qualquer ponto da cadeia organizacional, pois é um recurso indispensável para as tomadas de decisões, sendo internas ou externas à empresa. Importante destacar que a informação errada pode gerar prejuízos enormes para a organização. As informações são recursos valiosos, que podem repercutir em todos os níveis da empresa, dependendo da sua importância. Por exemplo, imagine que um setor da organização possua um contrato com uma empresa de TI com tempo pré-determinado, e com recursos financeiros limitados para gastar. Se não tiver a informação de quanto pagou e quanto falta pagar, muito provavelmente perderá o controle dos gastos. São informações que o setor necessita possuir, e interessa apenas àquele setor e seus envolvidos.

Agora suponha que a área extrapole os gastos e consuma os recursos no primeiro ano. Significa que não poderá mais contratar no segundo ano, o que gerará problemas para a área e possivelmente para a empresa. Em geral as empresas possuem outras áreas para resolver esse tipo de problema, que necessita de outras informações mais específicas para solucionar a falta de dinheiro do contrato. Caso contrário, cessa todo o trabalho.

02

Outro ponto fundamental é a **comunicação**. A comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Toda comunicação precisa de retorno para se realizar, pois a mensagem enviada pode não ser recebida, o que configura a falha na comunicação ou, pior, uma informação incompleta. Infelizmente é a comunicação formal e burocrática que as empresas mais utilizam no seu cotidiano. Não é raro profissionais ficarem esperando um simples *e-mail* para iniciar uma determinada atividade, mesmo sabendo o que deve ser feito e quando fazer.



Um fator problemático é que encontramos comunicações centradas quase que exclusivamente em mensagens escritas, como circulares, boletins, memorandos, avisos, manuais, ordens de serviço etc. A falta de contato pessoal acaba gerando erros e falhas de comunicação que comprometem seriamente a produtividade e resultados da empresa, ficando difícil pressentir as insatisfações acumuladas por falta do fluxo de informações. O que fazer nesse caso? A boa e a velha forma de comunicar resolvem muitas coisas, a conversa, o contato pessoal, olho no olho.

03

Além do contato pessoal, também podem criar-se regras para a comunicação na empresa, formalizando o processo de comunicação e evitando, o quanto possível, os ruídos. A comunicação é um importante fator para a governança corporativa e em consequência, para a atuação da TI, conforme veremos mais adiante nesta disciplina.

Pode-se, por exemplo, criar fluxos de comunicação formais por meio de um plano de comunicação ou uma matriz de comunicação. Abaixo um exemplo de um plano de comunicação, que apresenta os eventos, os documentos que são gerados, quem os emite, quem recebe, o meio utilizado e quando ocorre.

Eventos	Documentos	Emissor	Receptor	Meio	Quando
Reunião de Preparação	Reunião de Preparação	Gerente do Projeto	Patrocinador	Formulário	01 (uma) reunião antes do início do projeto.
Reunião de Abertura	Deverá ser criado pelo Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Equipe do Cliente	Apresentação em MS-PowerPoint	01 (uma) reunião antes do início do projeto.
Reunião de Avaliação	Validação das Fases do Projeto e Relatório de Progresso do Projeto	Gerente do Projeto	Patrocinador, Gerente do Projeto Cliente	Formulário	A cada final de fase.
Levantamento de Informações	Especificações de Processos e Fluxogramas	Analista de Negócios	Patrocinador, Gerente do Projeto Cliente	Formulário	Após o levantamento de processos.
Reunião de Passagem	Propostas de Implantação e Ata de Reunião	Analista de Negócios	Gerente e Equipe do Projeto – Contratada	Formulário	01 (uma) reunião antes do início da implantação dos sistemas
Validação do Projeto de Implantação	Projeto de Implantação	Gerente do Projeto	Patrocinador, Equipe do Projeto	Formulário	Antes do início da implantação.
Validação de Processos	Validação de Processos	Consultor de Implantação	Usuário Chave, Gerente do Projeto Cliente	Formulário	Ao final de cada processo.
Reunião de Encerramento	Relatório e Termo de Encerramento do Projeto	Gerente do Projeto	Patrocinador, Gerente do Projeto Cliente	Formulário	Ao término do projeto.
Reunião com Equipe de Implantação	Ata de Reunião	Gerente do Projeto	Equipe de Implantação	Formulário	No mínimo, 01 (uma) reunião mensal.

As instituições necessitam mudar e evoluir, difícil tarefa para as empresas tradicionais e familiares. Empresas que não se adaptam ao meio acabam fechando ou são vendidas. Empresas familiares sofrem com a passagem das ideias antigas para novas. Empresas inimigas declaradas no passado hoje estão se unindo, formando parcerias, para proteger o mercado nacional das empresas internacionais. É a globalização.

As empresas de TI são as que mais sofrem interferências com o mercado. Um exemplo conhecido dessa interferência foi a grande negociação ocorrida na compra do Whatsapp pelo Facebook.

04

2 - MUDANÇA MUNDIAL

Vale destacar que as mudanças mencionadas causaram impactos principalmente sobre:

- o entorno competitivo das empresas;
- a estratégia competitiva das organizações;
- as estruturas organizacionais emergentes das empresas.

Os principais elementos causadores do processo de mudança atualmente vivido pelas empresas e a crescente globalização da economia são:

- os mercados,
- os investimentos,
- os fluxos de informação e de tecnologia.

Esses elementos adquirem cada vez mais uma dimensão internacional, que dilui as fronteiras e cria um espaço aberto e relacionado. Nesse contexto, os mercados se tornam mais complexos e exigentes, por outro lado, as **tecnologias da informação representam a base, ou a chave para o mundo globalizado**. A tecnologia torna possível uma gestão global da informação e dos recursos da empresa, compatível com as peculiaridades de cada região, permitindo aproximar os distintos mercados gerando novos negócios, superando assim âmbitos geográficos tradicionais.



A tecnologia permite atravessar fronteiras e possibilita a aproximação de pessoas e setores da empresa. Ferramentas de videoconferências, audioconferências, sistemas de mensagens, dentre outros permitem essa aproximação. Temos casos de países que gerenciam (alguns chamam de espionagem) esses acessos e até mesmo proíbem o avanço da tecnologia. Essas ações visam, em alguns casos, à segurança e refletem o medo de mudança da cultura do país ou região.

05

3 - GLOBALIZAÇÃO E AVANÇO TECNOLÓGICO

Possuímos atualmente inovações tecnológicas e meios econômicos para unir todas as comunidades do mundo, podendo assim criar uma rede planetária de informação que transmita mensagens e imagens na velocidade da luz.

Existem várias definições para o termo **globalização**, para o qual também são utilizados alguns adjetivos como: economia global, comércio global, fluxos financeiros globais, todos termos voltados aos responsáveis políticos e empresariais, que traçam as estratégias futuras.

O termo globalização, com um pensamento mais voltado para o dia a dia da população, adquire uma visão mais simplista, em que os fatos são encarados como algo natural e sem complexidade. Podemos utilizar as definições do dicionário Aurélio:

1 Ato ou efeito de globalizar ou globalizar-se. 2 Fenômeno ou processo mundial de integração ou partilha de informações, de culturas e de mercados.

Há, ainda, um conceito que, em algum momento no tempo, serviu como guia de estudo e ainda vale ser destacado:

“A globalização teve início nas grandes navegações (século XV). Período em que as Nações Europeias (Portugal e Espanha) iniciaram o comércio marítimo. É a interação entre os países. Ela ocorre através das relações entre os países (comunicação, informação, fluxo de pessoas, fluxo de capital e fluxo de mercadorias).

Para acontecer a globalização necessitam-se de meios de transporte, comunicação e informação, que são as tecnologias.”

06

Outra definição muito apropriada, porém sem identificação de autoria, segue abaixo.

“O processo de globalização diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos, originando, assim, a fase da expansão capitalista, na qual é possível realizar transações financeiras, expandir o negócio até então restrito ao seu mercado de atuação para mercados distantes e emergentes, sem necessariamente um investimento alto de capital financeiro, pois a comunicação no mundo globalizado permite tal expansão.”

Percebemos que não há uma definição precisa e única para o termo globalização, mas sabemos da importância desse evento, sobretudo no que diz respeito:

- ao desaparecimento das barreiras comerciais (não por falta de comunicação),
- à reorganização dos processos produtivos nas empresas,
- à expansão e conhecimento dos fluxos de atividades financeiras,
- às mudanças na estrutura econômica dos países visando à internacionalização da economia.

Resumindo, **globalização** e **informação** são conceitos fundamentais do final do século XX, os quais foram potencializados pela realidade tecnológica da qual hoje somos quase que totalmente dependentes. Atualmente as empresas precisam de TIC cada vez mais potentes e democráticas, que favoreçam o desenvolvimento empresarial de forma mais integrada.

07

É evidente que o uso de informação requer todo um processo, o qual contemple desde a sua recepção, o tratamento, o armazenamento, até a difusão da informação. Esse processo pode trazer consigo o uso

de tecnologias simples ou avançadas. Cada etapa pode exigir uma ou mais ferramentas específicas e adequadas ao negócio da empresa.

Por exemplo, em um site de notícias em tempo real, a estrutura necessária para manter os dados atualizados é complexa e segue vários caminhos. Desde o repórter que origina a matéria até a sua publicação, poderemos ter o seguinte processo:



Esse caminho envolve não apenas vários recursos tecnológicos, como também profissionais especializados e certamente pode exigir vários outros processos não mencionados aqui, principalmente quando a informação é difundida em formatos diversos (imagens, infográficos, vídeos etc.).

08

4 - MUDANÇA TECNOLÓGICA

As TICs configuram o componente fundamental da atual mudança tecnológica, causadora junto com a globalização, da mudança generalizada. Vale citar alguns eventos que marcaram a evolução das TICs:

a) Computação pessoal em rede

Depois da introdução da informática pessoal, tivemos a introdução dos microcomputadores em cada posto de trabalho, dotado de ferramentas de produtividade pessoal, como por exemplo: editores de textos, editores de planilhas, editores de gráficos etc. Atualmente não conseguimos mais realizar os trabalhos do dia a dia sem essas ferramentas.

b) Modelo cliente-servidor

Esse modelo foi um dos fatores primordiais de evolução dos modelos de processamento, permitiu alternativas de baixo custo ao emprego de grandes supercomputadores ou *mainframes*. Outra influência foi o desenvolvimento de padrões universais de construção de microcomputadores.

c) Emprego de padrões

Organizações, associações e entidades envolvidas com TI buscam a padronização dos processos e tecnologias. Essa busca gera uma evolução nos modelos atuais de *software*, *hardware*, estruturas e tudo que envolve a TI.

d) Redefinição do conceito Estação de trabalho

Nos anos 1980 imaginava-se que a TI evoluiria para as estações de trabalho integradas e com o sistema operacional Unix. Os computadores tinham muitas funcionalidades e eram caros também. O tempo mostrou o contrário, computadores diminuíram os preços e o mundo migrou para um sistema operacional muito mais fácil e visual, o Windows. Podemos dizer que o marco foi nos anos 90.

09

e) Outsourcing, downsizing e rightsizing

A evolução trouxe conceitos novos, que são aplicados no dia a dia. A contratação de empresa externa para o desenvolvimento ou a construção por parte da TI da empresa, ou até mesmo a compra do *software* para uma possível adaptação. **Outsourcing** é a contratação de empresa para o desenvolvimento do aplicativo, é a chamada terceirização. A terceirização pode ocorrer por diversos fatores, podemos citar *downsizing*, em que se vê a necessidade de agilizar processos considerados morosos pela empresa, por exemplo, o desenvolvimento de *software*. Já o termo *rightsizing* aborda a redução dos custos, podendo chegar à conclusão de que a terceirização do desenvolvimento de *software* ficaria mais econômico do que desenvolver internamente. Esses conceitos fizeram e fazem as empresas e órgãos do governo refletirem no que é melhor para a instituição e pode proporcionar uma evolução nos contratos, nas normas e nas regras governamentais.

f) Redução do custo de *software*

A globalização tecnológica ocorrida desde a década de '90 possibilitou o progressivo barateamento dos produtos de *software*. O *software* gratuito é um fator importante a destacar da evolução da TI, pois em um mundo de concorrência entre *softwares* pagos e gratuitos, o que sobrevive é o que melhor atende ao negócio do gestor.

g) Novo modelo de usuário final

Os usuários foram mudando suas características de acordo com a evolução de *hardwares* e *softwares*. Nos anos 90 tínhamos o uso do mouse como uma evolução para a realização de qualquer trabalho. Hoje os novos equipamentos como *tablets* e *smartphones* não utilizam mais essa tecnologia. As crianças de hoje já não estão utilizando a tecnologia *touchscreen*, algumas nem passam pelo uso de computadores pessoais, indo direto para o uso de *notebook*, celulares e *tablets* dos pais. A tecnologia avança a passos largos, embora ainda não se tenha certeza se isso é bom ou ruim.

h) Novo papel do departamento de serviços e sistemas de informação

Com a evolução da tecnologia houve mudanças na forma de pensar e atender às necessidades da TI na empresa. Nos anos 80 a TI era tida como atividade secundária; nos anos 90 era comum nas empresas departamentos e seções de informática, com grandes centros de desenvolvimento. Não havia, nessa época, a grande rede (internet) nos moldes de hoje, o que era um obstáculo para a realização de trabalhos em pontos diversos. Atualmente existe desenvolvimento descentralizado, centralizado, em pequenas células. A distância não é mais obstáculo.

i) Ubiquidade

Atualmente, de acordo com as tecnologias atuais, qualquer pessoa, teoricamente, pode estar conectada o dia todo e em qualquer lugar, desde que possua acesso a algum tipo de comunicação. Isso era impossível há alguns anos, só se imaginava o futuro nos filmes, e parecia muito distante.

10

4.1- Rumo à economia da informação

A fusão das tecnologias (computação e comunicações) está estruturando radicalmente as indústrias, ora criando novos setores, ora consolidando o setor da informação. Tudo isso em virtude da crescente importância da informação, que é a criação, processamento e gestão. Com esse avanço há um deslocamento de recursos econômicos a partir das tradicionais atividades produtivas dos trabalhadores industriais e agrícolas para a fusão da informação e tecnologia da produção.

É possível destacar 3 fases para mostrar a **evolução da economia da informação**.

Fase 1 – Crescimento da gestão da informação (século XIX-1960)	Fase 2 – Introdução das tecnologias da informação (1969 - 1990)	Fase 3 – Transição para a economia da informação (1990)
 <p>Esta fase corresponde a um período de desenvolvimento de tecnologias de produção, o que trouxe consigo maior exigência de gestão da informação na economia, e consequentemente, exigiu a contratação de recursos humanos especializados em informação.</p>	 <p>Assim como cresciam os custos dos escritórios, crescia a introdução de tecnologias que pudesse automatizar tarefas de processamento de informação. Essa fase obteve um avanço enorme nos EUA, pois ocorreu um crescimento no orçamento para investimento em tecnologias da informação e de produção, sempre focados.</p>	 <p>Nessa fase as tecnologias de produção e informação começam a crescer separadamente. A baixa nos preços e a elevação das demandas deram condições adequadas para o crescimento das tecnologias de informação e produção. Saiba+</p>

A governança surgiu como um meio de organizar todas as ações da empresa que estavam “soltas” e sem sentido, portanto, inúteis ao processo decisório. A governança de TI vem para apoiar com seu conjunto

de informações, as quais são fundamentais para o dia a dia de qualquer organização que deseja ter sucesso no mercado.

Saiba+

Um ponto importante nessa fase é que esse crescimento separado proporcionou o desenvolvimento de integrações das TICs às tecnologias de produção, ou seja, ligação dos escritórios com as fábricas (linhas de produção). Essa integração possibilitou a produção em massa, em que se pode associar as planilhas de controle de gastos e custos com o que está sendo produzido, em tempo real.

Essa integração é puxada pela competitividade no mundo empresarial e comercial. A cada dia as empresas buscam melhorias em seus processos.

11

RESUMO

Estamos em um mundo que não para de mudar, é uma mudança generalizada. A informação é um fator importantíssimo e fundamental para essa mudança. Outro fator que proporciona um aceleramento da mudança é a comunicação, com o avanço da tecnologia as evoluções ficaram mais fáceis. A mudança no mundo impacta vários setores da empresa, dos envolvidos com a empresa, as estratégias das organizações e as empresas emergentes no mundo competitivo. Mais uma vez a globalização é uma das causadoras dessas mudanças, junto com o avanço das tecnologias que apoiam as comunicações.

A governança surgiu como um meio de organizar todas as ações da empresa que estavam “soltas” e sem sentido, inúteis ao processo decisório. A governança de TI vem para apoiar com seu conjunto de informações, as quais são fundamentais para o dia a dia de qualquer organização que deseja ter sucesso no mercado.

As TICs com seus eventos são os fatores primordiais para esse processo de mudança, junto com a globalização, o que proporciona um processo de fusão das tecnologias, em que se estruturam radicalmente as indústrias, criando setores novos. A informação é o fator motivador para muitas mudanças.

Assim a economia da informação evoluiu nos seus tempos de crescimento com a disponibilização das comunicações e das novas tecnologias.

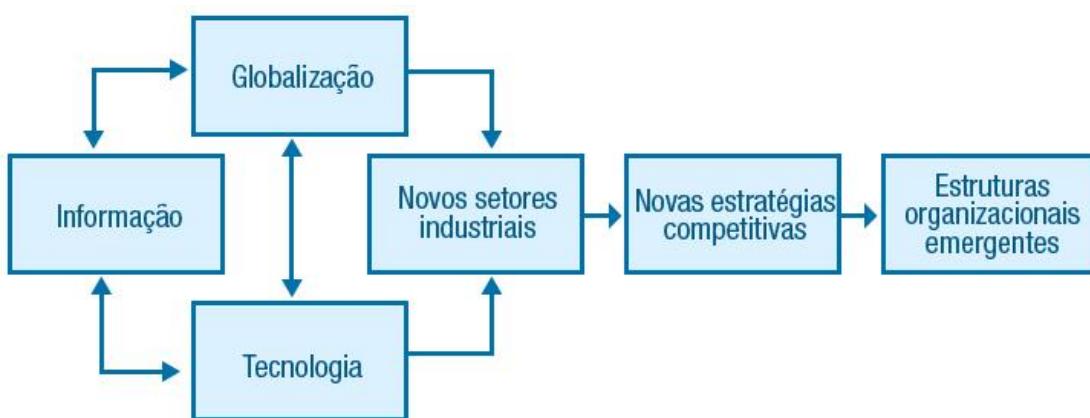
UNIDADE I – SOCIEDADE REAL E MUDANÇAS NA GOVERNANÇA
MÓDULO 3 – IMPACTOS DA MUDANÇA GLOBAL E NOVAS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS

01

1 - IMPACTOS DA MUDANÇA GLOBAL

Como já estudado anteriormente, o momento atual é de mudança generalizada e destaca três conceitos fundamentais: globalização, informação e tecnologia, que é o verdadeiro impulsionador das mudanças na situação atual.

A figura a seguir apresenta os impactos provocados por esses três conceitos.



É inegável que as mudanças tecnológicas propiciadas pelas fusões de tecnologias de computação e comunicação estão provocando uma reestruturação das indústrias já existentes e a criação de outras novas. Esses fatores ocorrem em razão do ritmo acelerado da globalização e da inovação tecnológica, o que traz consigo a transformação dos setores industriais, com o esvaziamento das fronteiras entre os setores.

A governança da organização, com o apoio da governança de TI, deve gerenciar e favorecer iniciativas que apoiem avanços na própria TI e na tecnologia da empresa. Esses avanços correspondem também à evolução das informações e das comunicações.

02

A **informação**, conforme falamos exaustivamente, deve ser tratada de modo especial pelas organizações, dada sua importância no processo de tomada de decisão, o que a torna, também, um diferencial competitivo. Sabe-se que é necessário tempo e dinheiro para obtê-la, contudo, vale destacar algumas características especiais da informação, as quais nos impedem de classificá-la como um **bem** no sentido tradicional:

- a informação, diferentemente de qualquer outro produto ou matéria-prima, não se esgota ou se consome com o uso, mas é aprimorada quando utilizada, havendo possibilidade de transporte instantâneo de um lugar para o outro;
- a informação não se perde ao ser transmitida, pode ser usada simultaneamente por múltiplos interessados;
- sua indisponibilidade é percebida como um custo para a organização.

Embora não seja considerada um bem no sentido tradicional, admite-se a **informação como valor** para a organização. É necessário, no entanto, delimitar critérios capazes de quantificar esse valor, o que não é uma tarefa fácil. O valor da informação pode ser determinado conforme sua utilidade, ou seja, o que se fará com ela. Por exemplo, a informação terá valor econômico para uma organização, se ela produzir lucros, favorecer a vantagem competitiva e quando levar à satisfação dos desejos da empresa. Quando se reconhece o valor da informação, há um esforço de todos para que a confiabilidade seja assegurada, de modo que os tomadores de decisão possam eleger com segurança os caminhos que a empresa deve seguir.

Segundo [Nolan](#), os sistemas de informação (SI) estão mudando a forma de organizar as empresas de hoje. Através de seu uso, processos de negócios são otimizados e fornecem, com precisão e organização, todas as informações necessárias à tomada de decisão, mas acima de tudo, melhoram as vantagens competitivas e trabalham em conjunto para alcançar as metas de aplicação deste tipo de sistema, em busca da melhoria contínua.

Nolan

RICHARD NOLAN nasceu nos Estados Unidos, é pioneiro na pesquisa sobre a transformação dos negócios por meio da TI, bem como da gestão viável da economia da informação. É o autor das Teorias da Etapas, um dos marcos da gestão mais utilizados na tecnologia da informação.

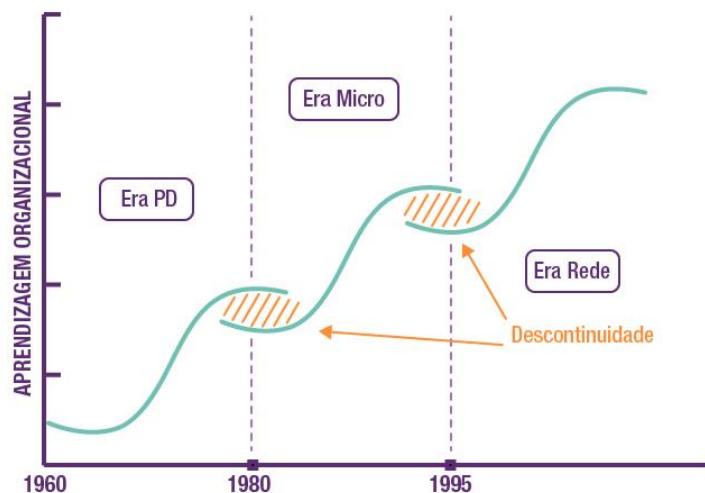
03

2 - EVOLUÇÃO DAS DEMANDAS DOS USUÁRIOS

Um ponto importante na análise da transformação dos setores industriais existentes e da potencial criação do setor da informação é a **mudança nas demandas dos usuários**, caracterizada por uma identificação progressiva em termos da informação envolvendo os produtos e serviços demandados. Isso ocorre porque vamos conhecendo mais o produto de que estamos tratando, a cada dia que passa, com cada nova solicitação.

As demandas dos usuários tendem a evoluir o negócio da empresa ou pode ser uma demanda de melhoria interna. A governança de TI deve acompanhar essas demandas que são importantes para a organização por meio da priorização nas demandas, que deve ser elencada pelo próprio cliente. Outro ponto importante é que a governança de TI pode melhorar a sua tecnologia. Sendo assim, sempre que uma organização pretende implementar uma nova tecnologia, tem em vista a obtenção de maiores benefícios, como o aumento da produtividade, qualidade de serviço e progresso em uma área específica.

A **Teoria das Etapas de Nolan**, cujos gráficos geram uma série de curvas em forma de “S”, representa 15 a 20 anos de duração e descreve a demanda de tecnologia nesse período. Pode ser utilizada para a descrição da demanda por parte dos usuários de novos serviços de informação no trânsito da economia industrial para a economia informacional.



As áreas hachuradas na imagem são chamadas de Descontinuidade. Essas áreas mostram a transição de uma Era para a outra. Não significa que acabou totalmente, mas que diminuiu muito.

Era PD

A primeira etapa, **Era PD** (processamento de dados), caracterizada por um modelo de processamento de dados centralizado, proprietário, baseado em computação sob *mainframe* ou microcomputador. O paradigma era a automatização dos processos e procedimentos existentes em nível operacional, com o objetivo de tornar a organização mais eficiente, sem modificar normalmente a estrutura organizacional hierárquica existente. Depois de 10 ou 15 anos de investimentos, deveria alcançar-se uma massa crítica de automatização, em cujo instante deviam reduzir-se os recursos humanos ao nível de operários e trabalhadores de escritório entre 20 e 30%, implicando uma redução global de custos na indústria. Outro ponto a observar foi a partir dos meados de 1970, em que a demanda por computação baseada em *mainframe* foi enfraquecendo-se e a indústria de computadores começou a orientar-se para o nível tático das organizações com demandas diferentes daquelas que eram necessárias. Profissionais como engenheiros e gerentes começaram a utilizar mais os microcomputadores que os *mainframes*.

Era Micro

Na segunda etapa, a **Era Micro**, introduz-se um novo paradigma que, diferentemente da automatização, não consiste em substituir os profissionais por computadores, mas em utilizar os computadores para catapultar e ampliar o trabalho dos profissionais. O microcomputador com as inovações de programação tais como folhas de cálculo, processadores de texto, desenho assistido por computador, e interfaces gráficas de usuários configuraram essa Era Micro, ou seja, **informática pessoal**.

Era Rede

Na terceira etapa, **Era Rede**, até a atual, os computadores (micros) têm satisfeito outra demanda na organização e foram incorporados diretamente aos produtos e serviços das empresas, tornando-se mais inteligentes ao serem incluídos microprocessadores em seus projetos. São passos para a interconexão entre os computadores e redes eletrônicas, que exercem um impacto profundo sobre a estrutura das organizações e sobre os serviços prestados aos clientes. Muitas empresas ainda não estão conectadas internamente, não possuindo redes locais. Ainda trabalham no modelo cliente/servidor, que pode ser um risco na competitividade empresarial.

04

A demanda de serviços integrados *on-line* implica o modo com que as empresas desejam trabalhar para serem competitivas. A demanda de ferramentas que possibilitam às pessoas trabalhar de maneira distinta está associada à evolução de novas estruturas organizacionais. A forma predominante de organização na Economia Industrial está lentamente dando passagem a estruturas emergentes baseadas em rede e caracterizadas por um conjunto alternativo de princípios de gestão, o que provocará profundos impactos sobre a estrutura organizacional.

Podemos destacar que na Era Rede temos duas vertentes:



Muitas empresas formam toda a sua estrutura de rede utilizando cabeamento para interligar sua empresa. Há um crescente uso de redes sem cabo, usando a tecnologia *Wi-Fi*. Empresas novas já estão nascendo utilizando redes *Wi-Fi*, visto a evolução da tecnologia e a segurança da informação.

A governança de TI define como as demandas serão atendidas, ou seja, ela origina o processo de gestão de demandas para a TI. Sendo dona do processo, a Governança de TI deve verificar se o processo está sendo executado corretamente, realizar medições no atendimento e verificar a satisfação de atendimento das demandas.

05

3 - EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DA INFORMAÇÃO

A possibilidade de armazenar, processar e organizar a informação sob um formato único (digital), fez aparecer um novo elemento de apoio a todas as atividades produtivas e de serviço, criando ou possibilitando a criação de um novo setor baseado no tratamento da informação, um novo segmento no mercado de trabalho com novas qualificações profissionais e, definitivamente, um novo mapa da indústria de informação.

As empresas perseguem vantagens competitivas baseadas no estabelecimento de baixos custos, diferenciação efetiva em produtos e serviços relacionados, ou competindo efetivamente em termos de tempo. Atualmente as empresas tendem a investir cada vez mais em TI. Esses investimentos serão de

uma necessidade estratégica absoluta, mas não condicionarão uma vantagem competitiva sustentável. Isso quer dizer que as empresas terão vantagens com a TI se conseguirem adequar os ganhos aos objetivos estratégicos.



A tecnologia, na realidade, tem sido para a empresa mais um de seus ativos, embora, seguramente, seja também o que tenha suportado nas últimas décadas um maior número de comportamentos de competitividade, pelo menos nos setores industriais.

Para entendermos como chegamos até aqui, é importante entender um pouco o passado.

A partir dessa necessidade de gerar informação para a Governança da Organização, a governança de TI em muitas organizações tem desenvolvido projetos de BI (*business intelligence*). Assim, ferramentas mais flexíveis, armazenamento, formas de apresentação, tudo está relacionado com o avanço que a organização ambiciona ter no seu mercado. Veremos mais adiante nesta disciplina o conceito e detalhes sobre BI.

06

4 - ELEMENTOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PARA A GOVERNANÇA

A administração atual, segundo o professor Melchisedech D. Reis, tem muito a dever aos chamados “Prestadores da Administração”, que em exaustivos estudos e empreendimentos, conseguiram modificar o comportamento empresarial, ditando normas, criando sistemas e concebendo métodos que permitissem uma integração do homem com a máquina e o trabalho, ensejando produzir mais, com menos esforço, alcançando objetivos previamente traçados.

A governança da organização, preocupada com os avanços da administração, vem realizando investimentos com vistas à evolução de seus processos. Veremos, posteriormente, atividades relacionadas à mudança comportamental dos profissionais e consequentemente da empresa. Atividades como treinamentos, mentoria e *Coaching*. Agora faremos uma viagem no tempo para compreender os caminhos percorridos até o surgimento da ideia de governança que se tem hoje.

Muitos consideram **Frederic Taylor** (1856 a 1915) o Pai da Administração. Taylor criou alguns métodos de administração profissional, que são:

- Padronização do trabalho com tarefas destinadas a evitar desperdício;
- Treinamento envolvendo a capacidade de produção do homem e da máquina;
- Humanização funcional, procurando abolir o antagonismo entre o patrão e o operário;
- Análise sistemática das indústrias, procurando sanar deficiências antes do aparecimento de erros;
- Racionalização do trabalho, com a aplicação de métodos e sistemas;
- Produção crescente, para que os preços se tornassem cada vez mais acessíveis;
- Redução da fadiga, implicando na diminuição de acidentes.

Os métodos de Taylor tinham como objetivo:

- A especialização do operário, através de uma formação profissional;
- A formação de encarregados, os quais controlariam os serviços;
- A motivação pelo sucesso do empreendedorismo, demonstrada pela aproximação do empregado com o empregador.

Vejam que essas ideias foram postas nos anos de 1800 para 1900. Serão ideias compatíveis com a administração atual?

07

Outra figura importante para a administração é **Henry Ford**, conhecido como o inventor do automóvel. Ford recebeu o apelido de *Rei dos automóveis baratos*, pela dinâmica que empregava nas vendas, com preços sempre mais compensadores que outra indústria similar pudesse oferecer. Ford acreditava na ideia de lucros altos imediatos e concebeu os quatro mandamentos:

1. Não temer o futuro, **para evitar a intranquilidade e insegurança**;
2. Não temer a concorrência, **porque ela existe para aumentar o nosso potencial de inovação**;
3. Dedicação, **sem a qual não há objetivos a atingir**;
4. Vender barato o que fabricar barato, **o que torna o produto mais acessível e conhecido**.

Ford ditou ainda os seus “cinco sistemas” de vendas, que deveriam ser incluídos em qualquer programa de vendas:

1. **Produção em massa**

Qualquer indústria deveria produzir em massa, em grande quantidade para atender os interesses de todos, evitando a escassez do produto no mercado e possíveis altas de preço.

2. **Política dos grandes salários**

O sistema aborda a ideia de se pagar bem ao bom operário, para que ele pudesse sempre apresentar bons serviços. O reajuste de ordenados tinha por objetivo de aumentar o poder aquisitivo de seus funcionários, proporcionando ainda o interesse e a dedicação espontânea.

3. **Preços baixos**

Destituído da ideia de elevados lucros imediatos, Ford através da política de produção em massa, conseguiu manter os preços de seus automóveis sempre mais baixos que de seus competidores.

4. **Venda em massa**

Como a produção era grande, com os preços baixos, a venda era consequentemente alta, tornando cada vez mais popular o produto no mercado, ao mesmo tempo em que aumentavam o número da mão de obra indireta e interessada, na mecânica, oficina e assistência.

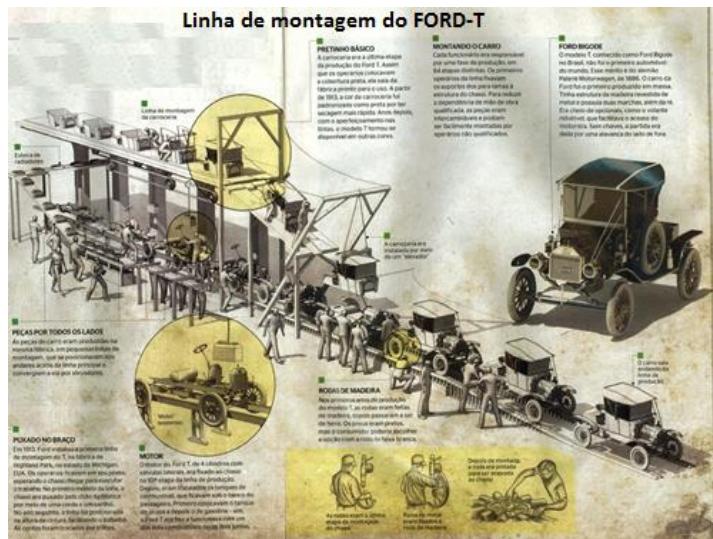
5. Produção em série

Ford introduziu em suas indústrias a produção em série, proporcionando um aumento fantástico dos automóveis em disponibilidade para a venda.

08

Segundo a ilustração abaixo, de Anna Luiza Aragão, que representa a linha de montagem, Henry Ford diminuiu o tempo de produção do carro e aumentou as vendas.

“O cliente pode escolher a cor que desejar, desde que seja preta.” A frase dita por Ford em referência ao carro Ford modelo T tem uma explicação: a tinta preta era a única com secagem rápida no mercado de 1913 e Ford precisava de tintas desse tipo para finalizar sua criação, a primeira linha de montagem automobilística do mundo.



09

Outro precursor da administração é o **Henry Fayol**, apontado por muitos como um dos seguidores de Taylor, para outros como o criador da estrutura de chefia como estrutura funcional da empresa, a qual ainda é empregada nas empresas de hoje. O fato é que buscava a implantação de sistemas por caminhos diversos aos de Taylor. Enquanto esse via a empresa de “baixo para cima” Fayol abordava sempre a empresa de “cima para baixo”, entendendo que o chefe era o esteio para qualquer empreendimento. Fayol era engenheiro e motivava os chefes para que pudessem servir aos funcionários, como seguidores e orientadores constantes.

Podemos então verificar que as empresas evoluem conforme suas necessidades e as mudanças do entorno. É importante frisar que o propósito de qualquer empresa que objetive o lucro é o cliente. **O cliente deve ser a base, o responsável pela existência da empresa.** As organizações dedicam especial

atenção para conseguir manter sua clientela e arregimentar sempre mais alguma. E para conquistar e manter os clientes, as informações devem ser precisas e no momento que são demandadas. Não adianta, por exemplo, enviar aos clientes mensagens de cumprimentos pelo aniversário dias depois.

A tecnologia veio para ajudar as empresas que conseguem organizar seus processos.

A governança de TI atualmente está envolvida diretamente com as ações de segurança das informações da organização. Algumas ações podem determinar novos processos, envolvendo a área de governança da empresa, como por exemplo, vedar o acesso a determinadas áreas da organização para pessoas não autorizadas. Um exemplo real são as áreas de armazenamento de dados dos clientes de banco. Alguns chamam de **sala cofre**, nessa sala somente entra quem tem permissão para manusear os servidores, dando algum tipo de suporte.

10

RESUMO

Estamos em um momento de mudança generalizada, que possui conceitos básicos: Globalização, Informação e Tecnologia. A Tecnologia é o verdadeiro impulsionador das mudanças na situação atual. A informação quando mais utilizada ela melhora, pois se aperfeiçoa. Um ponto a observar é que os usuários estão mudando, ou seja, suas demandas estão evoluindo o nível de exigência.

Os setores industriais evoluíram com o tempo e a exigência dos usuários, a teoria de Nolan explica essa evolução em etapas. Atualmente empresas tendem a investir cada vez mais em TI, devido ao aumento da competitividade nos setores industriais.

Falando em Governança temos que entrar na disciplina da Administração, revisitando marcos do passado, que ainda continuam atualizados. Taylor, Fayol e Ford, são exemplos de ícones da Administração.

Podemos então verificar que as empresas evoluem com as suas necessidades e as mudanças do entorno. O importante é frisar que o propósito de qualquer empresa que objetive o lucro é o cliente.

UNIDADE I – SOCIEDADE REAL E MUDANÇAS NA GOVERNANÇA

MÓDULO 4 – CULTURAS E ORGANIZAÇÕES INOVADORAS

01

1 - GOVERNANÇA E INOVAÇÃO

Temos visto como o acelerado avanço tecnológico está transformando de maneira ininterrupta os modos de projetar, produzir e comercializar. Estamos em um período de extraordinária mudança tecnológica e as empresas enfrentam diariamente um desafio tecnoeconômico.

As empresas mais antigas estão em constantes dúvidas:



Quando é o momento de atualizar sua tecnologia? Quando ampliar os hardwares? Quando evoluir os softwares e as linguagens de programação? Qual é o momento para a inovação?

Empresas modernas e menores pensam mais frequentemente em inovação e sofrem menos, devido a já nascerem em um mundo mais evoluído tecnologicamente.

A Governança da organização, atualmente, define uma estratégia de competitividade juntamente com a governança de TI acerca de quais inovações tecnológicas serão necessárias para o avanço e ganho mercadológico. Efetivamente, a tendência a um mercado aberto e global está configurando uma nova situação socioeconômica mundial, em que a tecnologia e a inovação desempenham um papel determinante. As sociedades inovadoras, ou seja, aquelas que são capazes de gerar e converter, de forma rentável, os avanços tecnológicos em produtos e serviços postos no mercado, serão as que ocuparão as posições de liderança no futuro. Assim, a governança de TI tem um papel fundamental nesse processo, uma vez que a inovação e a criação de novas tecnologias é uma responsabilidade não apenas dos poderes públicos, mas também das organizações. Um exemplo de inovação que afetou os poderes públicos diretamente é o surgimento do aplicativo **UBER**. Trata-se de uma prestação de serviços inovadora por meio de aplicativo para celular, o qual conduziu os governantes à necessidade e responsabilidade de regulamentar o serviço para a sociedade.

UBER

Uber é um serviço de táxi por encomenda que permite que você solicite motoristas particulares através de aplicativos em dispositivos Android e iPhone. O serviço utiliza um programa que funciona como central de atendimento para enviar o motorista profissional mais próximo até o seu local.

02

A inovação está se convertendo na principal fonte de vantagem competitiva para as empresas no mercado atual, ao passo que, consequentemente, a falta de inovação tecnológica faz que as empresas percam competitividade, o que determina seu possível desaparecimento com inevitáveis efeitos sobre a oferta de emprego. Por outro lado, aquelas empresas que demonstrarem uma permanente atitude inovadora elevam o valor agregado, gerando mais empregos e mais riquezas, ao mesmo tempo que melhoram a qualidade de vida da sociedade.

A Governança da TI pode definir que as mudanças na TI sejam caracterizadas como correção, serviço ou manutenção. Essa manutenção pode ser gerada por uma necessidade de inovação tecnológica. Alguns programas coordenados pela governança da organização podem gerar inovações de seus processos e serviços em conjunto com as inovações tecnológicas.

Vejamos um exemplo para compreendermos melhor: imagine que uma empresa vai implantar uma loteria nova no mercado, cujos jogos poderão ser realizados em estabelecimentos comerciais ou até por meio de celulares. Essa inovação vai gerar mudanças nos aplicativos existentes e uma inovação tecnológica, pois envolverá também o uso de *smartphones*. Para isso a empresa deverá dispor de equipamentos novos para fazer a loteria, elaborar um programa de *marketing*, realizar treinamento para os novos colaboradores, além de construir o *software* a ser disponibilizado nos celulares e ainda equipamentos novos para fazer a loteria.



O programa de inovação na organização pode ter vários projetos, os quais não envolvem necessariamente inovações tecnológicas. A governança da empresa deve trabalhar em conjunto com a governança de TI para que os programas de inovações sejam sucesso com os clientes e que cada entrega, seja tecnológica ou não, seja feita em sincronia.

03

Entre os múltiplos fatores determinantes para a criação ou o desenvolvimento de uma sociedade inovadora, há três que merecem destaque:

Existência de uma demanda para a inovação.

Existência de uma cultura inovadora, individual e institucional, que desenvolva capacidades tecnológicas.

Capacidade para atenuar os riscos inerentes à inovação.

Imaginemos esses fatores em processos definidos na Governança de TI, como por exemplo, uma área que pesquise inovações e tendências de mercado. O aparecimento de inovações externas que possam

interferir no negócio da organização pode gerar uma demanda de inovação interna, ou seja, inovação de produtos que estão ficando desatualizados em relação ao mercado externo. Observa-se, então, se essa inovação está evoluindo no mercado externo, criando uma cultura de uso e se poderá comprometer o negócio da organização e, sendo esse o caso, a organização deverá tomar as providências necessárias para acompanhar as mudanças e não perder sua posição no mercado. Um caso de empresa que não seguiu as tendências do mercado foi a Olivette, nome forte no mercado de máquinas de escrever. Deliberadamente a empresa tomou a decisão de não investir em computadores, por pensar que era um modismo da época e que ninguém usaria no futuro. Já sabemos do resultado dessa decisão: o uso dos computadores difundiu-se no mundo todo e esses evoluíram, enquanto as máquinas de escrever findaram sua fabricação.

04

2 - ORGANIZAÇÕES INOVADORAS

Para enfrentar as inovações, a gestão deverá ser também inovadora e caberá a ela desenvolver novos produtos e serviços de modo a permanecer competitiva num mercado rapidamente aquecido e mutante. Esse processo de inovação é uma resposta a dois conjuntos de forças atuantes sobre a empresa:

- mudanças tecnológicas;

São todas as mudanças ou evoluções da tecnologia. Exemplo: o *check-in* via computador pessoal para as viagens de avião, serviços bancários fora da agência (computador, tablet, celular).

- mudanças sociopolíticas.

São as mudanças ou evoluções que ocorrem em consequência da necessidade da sociedade ou evolução de mercado ou também devido à evolução tecnológica, como exemplo, temos o UBER, regulamentação de uso de celulares e tablets para serviços bancários, dentre outros.



Tal como muda o mercado, a governança das organizações é conduzida a inovar em produtos e serviços, tendo frequentemente que localizar novas tecnologias com vistas a suprir essa necessidade. Por outro lado, as drásticas mudanças tecnológicas criam novas oportunidades e em certas ocasiões, provocam mudanças na estrutura do mercado. Como consequência, quanto mais rapidamente mudar qualquer das correntes – **tecnológica ou sociopolítica** –, maior será a pressão para que as organizações se mostrem inovadoras.

De um modo geral, as duas correntes, tanto tecnológica como sociopolítica estão aceleradas. Os mercados estão em constantes mudanças a uma velocidade raramente experimentada anteriormente. As necessidades e gostos estão mudando, e os novos mercados estão se abrindo. As TICs são cruciais para a organização, hoje as TICs formam parte do processo interno da empresa, do desenho de produtos, da distribuição de serviços. Distribuição que interfere nas relações interorganizacionais, sendo essas tecnologias a seiva das organizações, superando as limitações especiais e temporais, e alterando a natureza do trabalho.

Existe hoje uma preocupação crescente com relação à capacidade das organizações de se adaptarem rapidamente às condições tecnológicas, econômicas, políticas e socioculturais. Essa adaptação representa o desenvolvimento da capacidade para gerenciar as mudanças, as quais requerem da empresa ideias inovadoras, como por exemplo, novas missões, novos objetivos, novos produtos e serviços, novas formas de fazer as coisas e inclusive novos valores. As dificuldades ocorrem, em certas ocasiões, porque as empresas se orientam de acordo com as atividades rotineiras do dia a dia.



A Governança de TI deve coordenar os processos de suas áreas de TI, a fim de garantir a continuidade dos serviços com os recursos novos da empresa.

Por exemplo, na área da Qualidade da TI é geralmente realizado um processo de averiguação de documentos importantes para cada projeto. Esse processo deve estar mapeado, conhecido pela TI e principalmente, regulamentado pela Governança de TI. Caso ocorra a troca de recursos da equipe da Qualidade, os serviços devem continuar sendo feitos de acordo com o processo mapeado. Uma forma de ajudar os recursos novos nessas atividades, é realizar a transição do trabalho do recurso que está saindo ou realizar treinamentos. A Governança de TI pode definir qual a melhor forma de aprendizado a recursos novos na empresa.

Como implantar a inovação? Inovar às vezes gera certa insegurança, pois poderá afetar toda a empresa ou setores específicos. Ela pode estar relacionada com novas ideias, crenças, valores, estilos etc.

O avanço das mudanças da sociedade e das empresas depende do impulso tecnológico, que não fica somente a cargo do Estado, mas também da sociedade, que pode ser difundido através dos mecanismos empresariais. Atualmente os bancos são os grandes autores de avanços tecnológicos no mundo, novos serviços bancários via celulares e tablets e serviços antigos também. Essas ações ditam um novo marco de investimento empresarial, onde cada serviço novo puxa os concorrentes a essa inovação também. Temos como exemplo alguns serviços que marcam essas tendências de evolução bancária: o depósito de cheque sem ir à agência, só com a foto; a abertura de conta sem necessidade de ir à agência, ou melhor, banco sem agência física. Ninguém imaginava isso há até pouco tempo, mas que está sendo possível depois do ano de 2010. Essas evoluções obrigam a legislação a se adequar, além de formar uma cultura para o novo público que utilizará serviços bancários. Bill Gates diz que os bancos irão um dia acabar, mas não os serviços bancários.

Outro fator importante para a sociedade são as universidades, que possuem um papel fundamental, que é preparar os jovens para o mercado, apoiando e incentivando a pesquisa, o descobrimento e o desenvolvimento de novos produtos.

Um exemplo bastante representativo das mudanças na sociedade ocasionadas pela tecnologia é o uso do telefone celular, que mudou completamente as relações sociais e a maneira de as organizações lidarem com seus colaboradores e clientes.

07

3 - INOVAÇÃO CULTURAL

A cultura de uma organização é um conjunto de elementos intangíveis, tais como valores, crenças, suposições, expectativas, entre outros.

Quando se pretende definir as condições para a inovação e a adaptação, deve-se primeiro analisar a cultura organizacional da empresa, além disso as considerações humanas, ou seja, as crenças, os valores, suas necessidades devem integrar-se no processo de análise organizacional. Esses valores, crenças e necessidades limitarão ou afetarão no desenho da organização. Se um usuário final de um dado sistema não participou de algum modo do desenho, todos os possíveis problemas não considerados aparecerão num dado momento, de modo que o sistema será menos efetivo do que seus projetistas técnicos haviam calculado. Isso é especialmente no âmbito das TICs.

Há diferentes níveis de análise de cultura organizacional tais como:

- manifestações culturais,
- os sistemas e estado da TI da empresa,
- processos organizacionais e a
- própria estrutura organizacional.

Vejamos a seguir alguns desses níveis de análise.

08

- **Componentes culturais**

O que determina o modo com que uma organização trabalha é a cultura que se desenvolve na organização, tal como seus membros enfrentam os problemas externos à empresa e seus problemas internos de integração.

A **cultura da organização** pode ser definida como o conjunto padrão de presunções aparecidas que funcionam o suficientemente bem para que sejam consideradas válidas e para serem ensinadas aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir em relação aos problemas de sobrevivência e integração.

A cultura manifesta-se tanto mediante explícitos e assumidos comportamentos, normas e valores, como mediante valores operacionais que os membros compartilham, mais ou menos conscientemente. A cultura e suas manifestações estabilizam a vida diária de seus membros e proporcionam significado ao que eles fazem.



A **estabilidade** e a **previsibilidade** são fatores essenciais aos membros da organização. Sem a previsibilidade as organizações não podem funcionar de modo a evitar a ansiedade por parte de seus funcionários. Outro fator importante é que todas as organizações têm em comum a necessidade de **comunicar**, de conseguir informação no lugar e no instante preciso, e de coordenar os esforços de seus membros.

09

- **Processos organizacionais**

Com o tempo, cada organização desenvolve um conjunto de processos e eventos recorrentes, de modo a garantir que a principal tarefa da organização seja levada a cabo, e a permitir que os membros da organização se coordene efetivamente uns com os outros. Esses processos determinam a maneira com que os membros se comunicam entre si, com que resolvem seus problemas e tomam suas decisões, com que implementam as decisões adotadas e com que organizam, supervisionam, premiam, penalizam pelo trabalho e, em geral, a forma como tratam as pessoas.



10

- **Estrutura organizacional**

A **estrutura formal**, entendida como o desenho básico da organização em termos de quem comunica a quem, e de quem será responsável pelo que, reflete também as presunções culturais subjacentes. Menos comum é considerar que a estrutura possa ser analisada como um fator separado da cultura

organizacional. Há estruturas formais que são mais propícias a facilitar ou a estimular a aprendizagem, a adaptação e a inovação. Mas como saber que classe de presunções culturais favorecerão a evolução de tais estruturas? Falamos presunções, porque não existe uma estrutura perfeita, pois a estrutura é feita com as ideias das pessoas, de acordo com suas experiências profissionais e suas culturas.

Na maioria das organizações encontra-se também uma **estrutura informal**, ou seja, aqueles processos que são relativamente estáveis, mas apenas suportados por normas implícitas que podem, inclusive, mostrar-se em contradição com a estrutura formal.



11

- **Recursos Humanos**

No cenário atual, marcado pela alta competitividade e por mudanças constantes, busca-se alcançar e manter a excelência organizacional, o que significa que é preciso melhorar o desempenho, mas de forma sustentável, buscando um equilíbrio estável que proporcione vantagens competitivas e também a perenidade da organização. A receita da excelência depende do contexto de cada empresa, da sua história, sua cultura, seu ambiente externo, suas aspirações e as capacidades e motivações das pessoas que nela trabalham.

A cultura da empresa tem relevância especial para alcançar os objetivos da empresa, outro fator importante é a **gestão de talentos** da organização. A empresa precisa desenvolver líderes que sejam capazes de mobilizar e engajar os colaboradores na busca de resultados melhores. Importante reconhecer a participação de cada um na construção dos resultados da empresa e valorizá-los. Destacamos aqui a **meritocracia** como uma ferramenta para valorização dos profissionais da organização.

Meritocracia é um sistema de gestão que reconhece o mérito de cada pessoa, ou seja, o merecimento de algo em razão do atingimento de objetivos determinados.

Várias empresas atualmente desenvolvem a cultura voltada para o merecimento ou meritocrática, promovendo, por meio de critérios e mecanismos mais justos e transparentes, o reconhecimento dos colaboradores que atingem os resultados esperados e apresentam no dia a dia de trabalho as competências demandadas pela estratégia organizacional.

12

Outro ponto importante em recursos humanos é a **gestão do desempenho**. São as pessoas que concretizam as estratégias da empresa e resultados, mas essas pessoas não colaboram na mesma proporção e com a mesma qualidade. Sabemos que cada funcionário colabora com uma parcela distinta de contribuição, considerando suas atribuições, suas competências e seu contexto de trabalho. E para consolidar a meritocracia na cultura da empresa, o reconhecimento deve corresponder ao mérito de cada pessoa de acordo com o seu **desempenho**. Mas o que é desempenho?

O desempenho corresponde às ações do colaborador no trabalho, as quais permitem o alcance de resultados desejados e é influenciado por diversos fatores. O desempenho está presente em todos os níveis de uma empresa, das pessoas, das equipes, das unidades e da própria organização, devendo ser gerenciado em cada uma dessas instâncias.

A **gestão de desempenho de pessoas** é um processo sistemático e contínuo, composto de etapas bem definidas e fundamentais para a geração de resultados qualificados. Por meio dela, gestores e empregados realizam um acordo, acompanham e ajustam periodicamente o andamento do trabalho a ser realizado, avaliando o que foi realizado ao final do período acordado, com o objetivo de aprimorar o desempenho e contribuir para o alcance dos objetivos empresariais.



A cada dia, mais empresas têm adotado a gestão de desempenho de pessoas. Esse processo tem como benefício permitir a assertividade na consecução do plano estratégico da organização e ganhos em eficiência e produtividade pelo acompanhamento sistemático dos resultados individuais. Além disso, os empregados e gestores podem planejar melhor as atividades sob sua responsabilidade, identificar necessidades de autodesenvolvimento e têm seu mérito reconhecido na medida de sua contribuição para o alcance dos objetivos empresariais.

13

As experiências de mercado mostram que as vantagens de se adotar a gestão de desempenho de pessoas vão além da melhoria dos resultados organizacionais. Elas envolvem um ambiente de trabalho mais organizado, onde as pessoas têm clareza sobre o que se espera delas, e assim, podem direcionar seus esforços, tornando-se responsáveis por suas entregas e sendo reconhecidas por isso. Essa clareza de expectativas é essencial para um bom desempenho. As estratégias das empresas, normalmente bem definidas por meio de sua Missão, Visão, Plano Estratégico e Aspirações, precisam ser os norteadores na definição dessas expectativas.



Empresas como a Caixa Econômica, Banco do Brasil, Pepsi, Samsung, dentre outras, adotam processos para realizar a gestão de desempenho do pessoal.

14

A Governança das organizações geralmente define as etapas para a gestão de desempenho de pessoas e planejam anualmente o ciclo. Dependendo do tamanho da organização, a Governança de TI desenvolve um programa à parte, pois no mundo atual a evolução da TI permite alterar esse desempenho conforme vão surgindo novas frentes de tecnologia.

É importante então ter um programa com etapas para o desenvolvimento da gestão de desempenho. Podemos citar como exemplo algumas etapas comumente usadas:



No **Planejamento** tem-se o momento de planejar os resultados esperados e a forma como esses resultados serão medidos durante o ciclo, sempre considerando a estratégia da empresa e as competências das pessoas.

Sendo assim, o primeiro passo é pensar onde queremos chegar e como chegaremos lá, para isso todos os funcionários devem ter conhecimento dos objetivos organizacionais. Após a análise do quadro geral

da empresa, são estabelecidas as estratégias para alcançar os desafios propostos, uma vez que esses desafios irão definir os objetivos de cada empregado. Finalizando essas atividades deverá ser acordado com todos os objetivos esperados para o ciclo e os indicadores de mensuração do que vai ser realizado e os prazos de execução, tornando claras as expectativas do desempenho em relação aos resultados.

15

A Execução comprehende todo o período de realização do planejamento e dos acordos, com qualidade desejada pelas entregas.

É fundamental que o gestor acompanhe a execução do acordo e o progresso do empregado durante todo o ciclo de execução, realizando constantes *feedbacks* sobre o desempenho apresentado, subsidiando o aprimoramento na realização dos objetivos acordados. Importante registrar os pontos relevantes e criar um histórico de acompanhamento com encontros periódicos, pois são ações para o gestor acompanhar de perto, pois é o desempenho e o desenvolvimento de cada membro de sua equipe. O empregado deve manter o gestor informado sobre o andamento de suas entregas, contribuindo para o acompanhamento adequado do acordo e também com a finalidade de identificar antecipadamente a necessidade de redirecionar esforços.



16

Outra fase importante é a de **Controle**.

Os pontos de **controle** são importantes, pois eles fazem uma ligação dos assuntos que estão ocorrendo, deixando clara a situação do andamento dos trabalhos. [Saiba+](#)

Por fim temos a fase de **Finalização**, que é a consolidação, em gráficos, de cada funcionário. Depois de conhecer a classificação do seu desempenho no ciclo, o empregado participa de *feedback* com o seu gestor imediato, tendo como objetivo obter orientações para o seu desenvolvimento.

Depois de passar por essas etapas, o empregado também visualiza as consequências, de acordo com o seu desempenho individual, que devem ser compatíveis com os objetivos alcançados e os comportamentos de entrega apresentados durante o ciclo, nas seguintes perspectivas: Carreira, Desenvolvimento, Recompensa Financeira e Recompensas Sociais. [Exemplos.](#)

As consequências de desempenho são fundamentais para que todos percebem a gestão de desempenho de pessoas como uma prática efetiva, capaz de promover o desenvolvimento profissional do empregado e reconhecer a contribuição individual para o alcance dos resultados da empresa. A partir daí, é possível promover mudanças culturais que levem a responsabilidade e a meritocracia ao cotidiano dos empregados e da empresa.

Por fim, a Governança da organização junto com a Governança da TI colhem os frutos de todo o programa de gestão de desempenho, onde a gestão de desenvolvimento de pessoas torna-se peça central para os processos de gestão de pessoas da empresa, subsidiando a definições de políticas e normas, a tomada de decisões e ações relacionadas a capacitação, desenvolvimento, sucessão, condução das equipes, alocação, promoção, reconhecimento do mérito, entre outros processos.



A gestão de pessoas deve ser um dos pontos prioritários para a Governança da Organização, pois são as pessoas que fazem a organização crescer e vencer.

Sabia+

Nos pontos de controle, com base na apuração parcial dos resultados e nos comportamentos de entrega observados, o gestor realiza *feedback* com o empregado, destacando os pontos fortes e orientando os pontos a desenvolver, sempre observando as competências requeridas pela empresa.

Exemplos

Como exemplo podemos citar:

- Carreira – ascensão profissional;
- Desenvolvimento – capacidade diferenciada;
- Recompensa Financeira – remuneração variável, licença por mérito;

Recompensas Sociais – reconhecimento público.

17

RESUMO

A Governança das Organizações vem transformando a maneira de planejar, produzir e comercializar, devido ao avanço tecnológico. Mas qual é o momento para inovar? As sociedades inovadoras conseguem gerar e converter, de maneira rentável, os avanços tecnológicos em produtos e serviços. A inovação é a principal fonte de vantagem competitiva. A Governança de TI em conjunto com a Governança da empresa devem trabalhar em conjunto para conquistar mais clientes.

A cultura determina o modo como a organização trabalha, e manifesta-se tanto mediante explícitos e assumidos comportamentos, normas e valores, como mediante valores operacionais que os membros compartilham. Com o tempo, a organização desenvolve um conjunto de processos e eventos recorrentes. A cultura da empresa tem relevância especial para alcançar os objetivos da empresa.

A Governança da Organização deve desenvolver programas na empresa para melhorar o desempenho de seus recursos humanos, de forma sustentável e equilibrada para proporcionar as vantagens competitivas. A meritocracia é uma ferramenta de valorização dos profissionais da empresa. Ela foca nos méritos de cada pessoa. A gestão por desempenho, importante para as empresas, geralmente constitui as etapas: Planejamento, Execução, Controle e Finalização.

As consequências de desempenho são fundamentais para que perceba a gestão de desempenho de pessoas, como uma prática efetiva. Sendo assim, uma possível fonte de mudanças na cultura da empresa, que leva a responsabilidade e a meritocracia no cotidiano dos empregados e da empresa, consequentemente a Governança da Organização em conjunto com a Governança de TI colhem os frutos dos resultados desses programas, que refletem diretamente nos indicadores da empresa.