

Outras Apostilas em:
www.projetoderedes.com.br
www.redesdecomputadores.com.br

Centro Universitário Geraldo di Biase
Curso de Tecnologia em Redes de Computadores
Disciplina: Governança em TI - 5º período
Professor: José Maurício S. Pinheiro

Aula 2 – Governança Corporativa

2009-1

1. Governança Corporativa

A Governança Corporativa tem sido objeto de vários estudos e passou a ser amplamente reconhecida como um fator essencial para o acesso das corporações ao mercado de capitais. Conforme o NEXTG, o termo “governança corporativa”, que surgiu na década de 1990 nos Estados Unidos e na Inglaterra, é definido como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho administrativo, os acionistas e outras partes interessadas, e está relacionado à forma como as empresas são dirigidas e controladas, sendo de grande aplicação no mundo empresarial.

A Governança Corporativa pode ser empregada em qualquer área de uma corporação e, na área da Tecnologia da Informação, mostra-se extremamente útil dada a sua dinâmica e alcance. Neste sentido, as práticas da Governança Corporativa tendem a romper barreiras funcionais e aproximar o usuário para o centro das decisões de TI.

1.1. Governança

Governança é um termo analítico que envolve conceitos como colaboração, parceria, compartilhamento, aprendizagem em grupo, regulação, e melhores práticas de “governo” visando garantir o componente ético da organização, representado por seus diretores e outros funcionários, na criação e proteção dos benefícios para todos os acionistas.

Criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre membros da organização, de tal maneira a desenvolver participação e engajamento dos membros no processo decisório estratégico, valorizando estruturas descentralizadas. A partir dessas interações é possível reconhecer claramente quem toma as decisões, quais decisões são tomadas e quais os processos pelas quais essas decisões são tomadas. Não vale para qualquer atitude adotada numa companhia, deliberações sem grande relevância; vale para decisões importantes, de grande valor para as organizações. Controles internos, gestão de riscos, eficiência e governança corporativa são assuntos inter-relacionados, mas não são sinônimos: uma organização bem administrada é pré-requisito para uma boa estrutura de controles internos e de gestão de risco, e esses elementos são pré-requisitos para a boa governança corporativa (Figura 1).



Figura 1 – Controles, gestão e Governança são temas relacionados, mas não são sinônimos

1.2. Os Três Pilares da Governança Corporativa

O objetivo da governança corporativa é colaborar para que a gestão da empresa alcance diferenciais em transparência, desempenho (accountability) e equidade, estes, os três pilares da Governança Corporativa (Figura 2). Quanto mais profunda for a inserção dessas três linhas mestras na cultura e nas estratégias da organização, mais elevado será o grau de conformidade com os princípios da governança.

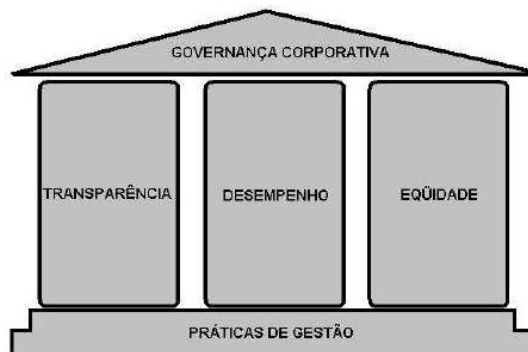


Figura 2 - Os pilares da Governança Corporativa

Transparência, desempenho e equidade constituem a face mais conhecida da governança corporativa e, ao mesmo tempo em que fazem uma síntese dos seus objetivos, representam um progresso metodológico e constituem a consolidação de um conjunto de práticas de gestão.

1.3. As Variáveis do Sistema de Governança Corporativa

Como argumenta Parreiras, criar e manter estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre membros da organização com o intuito de desenvolver canais permanentes de participação e engajamento dos membros no processo decisório e estratégico. São cinco as

variáveis identificadas no sistema de governança: propriedade, conselho de administração, gestão, fiscalização e cidadania corporativa.

1.3.1. Propriedade

Focaliza o perfil do controle acionário e da propriedade, bem como transações importantes com ações, políticas de fomento à dispersão acionária e publicidade necessária às transações da alta administração. Para tanto, agrupa atividades e situações específicas, relativas aos proprietários da empresa (acionistas):

- Perfis do grupo de controle e dos demais proprietários;
- Aquisição, exercício e transferência de propriedade;
- Publicidade de atos e interesses da alta administração na propriedade.

1.3.2. Conselho de administração

Focaliza a estratégia e supervisão do sistema de desempenho da companhia, muito especialmente a remuneração, inclusive benefícios e privilégios executivos. O conselho trata da nomeação e supervisão dos principais executivos da empresa e da quantidade, rotatividade, independência e competências dos conselheiros de administração. Para tanto, agrupa atividades inerentes ao conselho de administração (representante dos proprietários na alta administração), principal responsável pela governança corporativa na empresa:

- Perfil do conselho e conselheiros;
- Independência e organização interna;
- Supervisão estratégica dos controles internos da empresa;
- Prestação de contas da alta administração perante acionistas e a sociedade em geral.

1.3.3. Gestão

Focaliza o presidente e diretores executivos nos aspectos necessários à liberdade de ação, conjugada ao dever de prestar contas e à responsabilidade por desempenho. Trata ainda da repartição com o conselho de administração da responsabilidade pelo sistema de remuneração executiva e da garantia de adequada publicidade à gestão. São atividades típicas do principal executivo e sua diretoria:

- Comando da escolha dos altos executivos;
- Comando do processo de publicidade sobre a gestão;
- Remuneração executiva da companhia;

- Assegurar um canal de comunicação em mão dupla com todos os participantes do conselho.

1.3.4. Fiscalização

Focaliza a fiscalização externa da gestão, executada por conta da propriedade. Trata-se de conjunto de atividades para avaliação periódica e independente da situação da empresa, exercida por conta dos proprietários representados pelo conselho de administração e executada pela auditoria independente, conselho fiscal e comitê de auditoria do conselho de administração. Inclui normas para eleição ou escolha desses três entes, perfil dos membros, autonomia, respaldo e acompanhamento da alta administração.

1.3.5. Cidadania Corporativa

Focaliza o comportamento de toda a companhia, desde a alta administração, que deve ser transparente, estar à altura das expectativas de seus constituintes, nestes incluída a sociedade em que a firma está inserida. Trata-se, portanto, de conjuntos de atividades e situações que são padrões de comportamento da empresa, isentos de surpresas e conflitos de interesse na gestão, motivados pela preocupação com os legítimos interesses e necessidades de todos os públicos e ambientes em que atua.

Este comportamento consta como objetivo de avaliação periódica do desempenho dos principais executivos da empresa. De acordo com o IBGC: “Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.”

1.4. Governança Tecnológica

A Governança Tecnológica ou Governança em TI (Tecnologia da Informação) é uma derivação de Governança Corporativa e inclui estruturas de relacionamentos e processos que tem como objetivos planejar, definir, atuar e medir como a informação é usada na organização para que esta se mantenha na direção dos seus objetivos, mas que, simultaneamente, equilibram os riscos em relação ao retorno do investimento necessário para a manutenção do negócio, conforme ilustra a Figura 3.



Figura 3 - A Governança Corporativa inclui estruturas de relacionamentos e processos

A Governança de TI engloba um conjunto de estruturas e processos que permitem controlar a execução e a qualidade dos serviços, viabilizando o acompanhamento de contratos internos e externos, ou seja, define as condições para o exercício eficaz da gestão com base em conceitos consolidados da qualidade dos sistemas de informação. Neste contexto, o sistema de informação é um tipo especializado de sistema, formado por um conjunto de componentes, interrelacionados, que visam coletar dados e informações, manipulá-los e processá-los para finalmente dar saída à novos dados e informações.

A Tecnologia da Informação, como qualquer área funcional, necessita de processos gerenciais bem definidos, que orientem a gestão dos seus recursos. Focada neste objetivo, a Governança Tecnológica é uma estrutura de processos de operação, gestão e relacionamentos integrados com as estratégias corporativas cujo objetivo consiste em adicionar valor às informações necessárias ao desenvolvimento do negócio. Nesse sentido, a Governança Tecnológica é derivada e parte integrante da Governança Corporativa.

A Governança Tecnológica tem por principais objetivos a otimização do desempenho corporativo e a garantia de satisfação e proteção dos interesses de todas as partes interessadas (investidores, acionistas, funcionários, colaboradores, clientes, fornecedores, credores, sociedade civil, governos, sindicatos e outros grupos específicos). Ela deve agregar valor a esses objetivos e, ao mesmo tempo, equilibrar os riscos em relação ao retorno da Tecnologia de Informação e a seus processos.

Estruturas e processos da Governança de TI buscam garantir que a Tecnologia da Informação suporte e leve os objetivos e estratégias da organização a assumirem o seu valor na estrutura da organização, permitindo controlar a execução e a qualidade dos serviços e viabilizando o acompanhamento de contratos internos e externos. Esses elementos definem, enfim, as condições para o exercício eficaz da gestão com base em conceitos consolidados de qualidade. Contudo, há de se observar peculiaridades da gestão da Tecnologia da Informação, pois esta área, embora muitas vezes classificada como suporte ou apoio à área de negócios em algumas organizações, determina a viabilidade ou inviabilidade de alguns empreendimentos. Por exemplo, nas instituições bancárias ou operadoras de telecomunicações, a oferta de novos produtos e

serviços está fortemente relacionada com novos implementos da tecnologia da informação.

1.5. Desenvolvendo a Governança em TI

Internamente, a Governança de TI deve desenvolver competências e designar os direitos de decisão nas questões de real valor tendo por fim atingir os objetivos de negócio. Neste aspecto, a governança em TI se apresenta como uma estrutura bem definida de relações e processos que controlam e dirigem uma organização dentro de um cenário de extrema competitividade. O foco é permitir que as perspectivas de negócios, de infra-estrutura, de pessoas e de operações sejam levadas em consideração no momento de definição do que mais interessa à empresa, alinhando a tecnologia da informação com essa estratégia. Conforme citado pela Deloitte:

Existem inúmeras ferramentas que podem auxiliar no desenvolvimento de um programa de controles internos. Programas de bancos de dados e ferramentas patenteadas podem ser utilizados para documentar objetivos, processos e atividades de controle. Também podem ajudar a identificar falhas e rastrear ações para corrigir deficiências e ainda fornecer suporte para as atividades de auto-avaliação e monitoramento.

1.6. Dificuldades na adoção da Governança em TI

Como frisa Fagundes: “atualmente, é impossível imaginar uma empresa [ou organização pública] sem uma forte área de sistemas de informações (TI), para manipular os dados operacionais e prover informações gerenciais aos executivos para tomadas de decisões”. A adoção acelerada de processos de gestão de infra-estrutura nas empresas, dentro do conceito da Governança Tecnológica tem como principal motivação, internamente, a cobrança sobre os responsáveis pelas operações de tecnologia da informação quanto à maximização do uso dos investimentos já realizados. Por trás desta iniciativa está a preocupação com melhorias nos processos operacionais, redução de custos, aumento da eficiência dos colaboradores, aperfeiçoamento das relações com fornecedores, clientes e demais parceiros.

Weill e Ross afirmam que o valor de negócios de TI resulta diretamente de uma governança de TI eficaz - da alocação, pela empresa, da responsabilidade e dos direitos decisórios. Entretanto, com a contínua evolução da infra-estrutura de TI, incluindo a tarefa de gerenciar soluções heterogêneas de diferentes fornecedores, as organizações sofrem com uma grande dificuldade em manter os custos operacionais sob controle. A elevada complexidade de gerenciamento é uma das principais razões pelas quais as organizações têm sido forçadas a incrementar seus orçamentos e equipes de TI, dedicando entre

70% a 80% dos recursos disponíveis somente para a manutenção dos sistemas e aplicações existentes.

1.7. Motivação para uma Governança em TI

A Governança em TI ganhou um novo impulso dentro do contexto das corporações devido às crescentes preocupações com a governança corporativa, como resultado dos escândalos financeiros ocorridos nos Estados Unidos com empresas de grande expressão, o que gerou prejuízos financeiros aos investidores comparáveis aos problemas da Bolsa de Valores de Nova York, em 1929.

Escândalos recentes deixaram em xeque os sistemas de gestão vigentes, colocando na ordem do dia questões como ética nos negócios, transparência, governança corporativa, conflitos de interesse entre acionistas e gestores das corporações, conflitos entre acionistas minoritários e os controladores, conflitos entre as corporações e a sociedade.

O mercado de capitais reagiu à onda de escândalos adotando várias iniciativas, próprias ou derivadas de leis, que obrigaram uma maior transparência da gestão. Pode-se citar o Acordo de Basiléia II, em 2001, voltado para os aspectos financeiros e de transparência das empresas e o Ato Sarbanes-Oxley (SOX), de 2002, com leis voltadas para definição de critérios de governança. Essas leis criaram regras que se espalharam pelas organizações em todo o mundo e chegaram até as áreas de Tecnologia da Informação.

Pinheiro observa que o Ato Sarbanes-Oxley, em especial, apresentou um impacto significativo sobre a área de Tecnologia da Informação, uma vez que se insere no âmbito da governança corporativa e apresenta artigos diretamente voltados para a área de TI.

Centro Universitário Geraldo di Biase
Curso de Tecnologia em Redes de Computadores
Disciplina: Governança em TI - 5º período
Professor: José Maurício S. Pinheiro

Aula 2 – Governança Corporativa

2009-1

Referências Bibliográficas

BERLE, A.A. e MEANS, G.C. (1932). The Modern Corporation and Private Property. Macmillan, New York, 1932.

DELOITTE. Lei Sarbanes-Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. Disponível em <<http://deloitte.com.br>>. Acesso em out. 2005.

FAGUNDES, E. M. A lei Sarbanes-Oxley e seu impacto em TI. Disponível em: <http://www.efagundes.com/artigos/Sox_e_o_impacto_em_TI.htm>. Acesso em set. 2006.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 3.ed. São Paulo, 2004.

LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. Sistemas de informação. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2004.

NEXTG - NEXT GENERATION CENTER. Módulo Governança de TI. Disponível em: <<http://www.nextg.com.br/br/modulo.aspx>>. Acesso em set. 2005.

PARREIRAS, F. S. Governança em TI e gestão do conhecimento. Disponível em <http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/tecnologiadainformacao/2004/08/11/2004_08_11_0002.2xt/-template_interna> . Acesso em jul. 2005.

PINHEIRO, J. M. S. O Ato Sarbanes-Oxley e o Impacto sobre a Governança de TI das Corporações. Cadernos do UniFOA, Volta Redonda, Ano 1, n. 2, nov. 2006. Disponível em <<http://www.unifoa.edu.br/pesquisa/caderno/edicao/02/33.pdf>>

VIEIRA, S. P.; MENDES, A. G. S. T. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, 2004, v.11, n.22, p.103-122.

WEILL, P.; ROSS, J. W. Governança de TI, Tecnologia da Informação. Tradução de Roger Maioli dos Santos. M Books do Brasil, São Paulo, 2006.