

**ABORDAGENS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO E GOVERNANÇA DE TI: desafios para a excelência empresarial*****STRATEGIC APPROACHES TO IT MANAGEMENT AND GOVERNANCE: challenges for business excellence***

Giovanna Eduarda Dos Santos Joaquim – giovannajoaquin0@gmail.com.br  
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

Luis Roberto De Medeiros – luis.medeiros@fatectq.edu.br  
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

DOI: 10.31510/inf.v21i2.2139

Data de submissão: 27/09/2024

Data do aceite: 23/11/2024

Data da publicação: 20/12/2024

**RESUMO**

Neste artigo explora-se as abordagens estratégicas de gestão e governança de Tecnologia da Informação (TI) e os desafios enfrentados pelas organizações pela busca de uma excelência empresarial. Nos últimos anos, observou-se um crescimento significativo no investimento das empresas em sistemas computacionais, sendo ela para auxiliar em operações e estratégia de negócios. A metodologia aplicada incluiu uma revisão de literatura nacional e internacional sobre gestão e governança de TI, juntamente com a análise de casos práticos em empresas brasileiras. Os resultados indicam que uma integração entre os conceitos de estratégia de TI e estratégia de negócios é fundamental para a excelência empresarial. Contudo, existem muitos desafios dentro da temática da tecnologia aplicada nas empresas, como por exemplo a resistência à mudança e complexidade tecnológica.

**Palavras-chave:** Governança de TI. Gestão de TI. Estratégia Empresarial. Excelência Empresarial.

**ABSTRACT**

This article explores strategic approaches to Information Technology (IT) management and governance and the challenges faced by organizations in the pursuit of business excellence. In recent years, there has been significant growth in companies' investment in computer systems, which are used to assist in operations and business strategy. The methodology applied included a review of national and international literature on IT management and governance, together with the analysis of practical cases in Brazilian companies. The results indicate that an integration between the concepts of IT strategy and business strategy is fundamental for business excellence. However, there are many challenges within the topic of technology applied in companies, such as resistance to change and technological complexity.

**Keywords:** IT Governance. IT Management. Business Strategy. Business Excellence.

## **1 INTRODUÇÃO**

A Tecnologia da Informação (TI) tem se tornado um pilar central para o sucesso empresarial no ambiente corporativo moderno. A crescente dependência das organizações em sistemas tecnológicos para otimizar processos, aprimorar a tomada de decisões e gerar valor estratégico, exige uma abordagem mais sofisticada para a gestão e governança de TI (Campos & Vasconcelos, 2019; ISACA, 2019). Nesse contexto, a integração eficiente da TI com os objetivos empresariais tornou-se um diferencial competitivo em todas as empresas.

No cenário atual, onde a transformação digital afeta todos os setores, as empresas que não se adaptam rapidamente às novas demandas tecnológicas correm o risco de perder espaço no mercado (Lima & Silva, 2020).

A gestão e governança de TI, embora inter-relacionadas, desempenham papéis distintos na busca por essa adaptação. A gestão de TI foca na operacionalização, garantindo que os recursos tecnológicos sejam utilizados de maneira eficiente para suportar as operações de negócios (Campos & Vasconcelos, 2019). Por outro lado, a governança de TI trata de garantir que esses recursos estejam alinhados às metas estratégicas da organização, assegurando que as decisões relacionadas à TI gerem valor e estejam em conformidade com regulamentos e boas práticas (Weill & Ross, 2020; Pinheiro & Ramos, 2021).

A relevância do tema fica evidente quando se considera o impacto direto da TI no desempenho organizacional, os sistemas eficientes e bem administrados podem resultar em maior agilidade, inovação e redução de custos operacionais (Santos & Oliveira, 2020). Além disso, o uso adequado de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, big data e computação em nuvem, pode proporcionar uma vantagem estratégica significativa (Rodrigues & Nascimento, 2021). Contudo, o caminho para atingir a excelência empresarial por meio da TI é repleto de desafios, entre os quais se destacam a resistência à mudança, a rápida evolução tecnológica e a complexidade em medir o retorno sobre o investimento em iniciativas de TI (Silva & Moraes, 2021; Souza & Almeida, 2018).

## **2 METODOLOGIA APLICADA**

Este artigo tem como objetivo explorar as abordagens estratégicas de gestão e governança de TI, avaliando como elas podem ser aplicadas para superar os desafios impostos pela transformação digital e promover a excelência empresarial (Campos & Vasconcelos,

2019; Santos et al., 2020). A relevância deste estudo decorre da crescente importância da TI como componente estratégico, particularmente no Brasil, onde conformidade regulatória, segurança da informação e integração tecnológica emergem como desafios cruciais (Pereira & Almeida, 2021; Pinheiro & Ramos, 2021).

A metodologia adotada combina uma abordagem qualitativa, estruturada em pesquisa bibliográfica e análise de casos práticos. A revisão de literatura foi conduzida em bases como Scopus e Google Scholar, abrangendo publicações nacionais e internacionais dos últimos 10 anos. Os critérios de inclusão priorizaram estudos sobre a integração de TI com estratégia empresarial e os desafios da transformação digital, com destaque para frameworks como COBIT e ITIL (ISACA, 2019; Souza & Almeida, 2018).

Para aprofundar a análise, foram estudados casos de empresas brasileiras, como Petrobras e Banco do Brasil, que apresentam experiências documentadas na adoção de práticas de governança de TI. A coleta de dados incluiu análises de relatórios corporativos e publicações científicas, com critérios baseados na relevância e na aplicabilidade prática das estratégias identificadas. A análise foi comparativa e documental, buscando identificar padrões replicáveis em outros contextos organizacionais.

A escolha metodológica justifica-se pela necessidade de compreender tanto as dimensões teóricas quanto práticas da gestão e governança de TI, garantindo uma abordagem holística. Os resultados indicam que a integração entre TI e estratégia empresarial é indispensável para atender às demandas do mercado, fomentar a inovação e criar vantagens competitivas sustentáveis. Boas práticas de governança, quando alinhadas às metas organizacionais, transformam a TI em um impulsionador de crescimento e resiliência empresarial.

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

A gestão estratégica de TI, envolve um processo de planejamento e implantação de iniciativas do mercado de TI que suportam a estratégia computacional. De acordo com Campos e Vasconcelos (2019), este alinhamento estratégico entre a tecnologia e os negócios é crucial para o sucesso das empresas, uma vez que a TI impulse inovação e competitividade. A TI exerce um papel crucial na formulação e execução da estratégia empresarial, dando a oportunidade de automação de processos, análise de uma volumetria de dados, criando produtos e serviços digitais. Segundo Silvia e Moraes (2021), transformando a

dinâmica do mercado e criando diversas oportunidades de negócios, principalmente em cenários de rápida evolução tecnológica.

### 3.1 Métodos e Ferramentas para Desenvolver e Implementar Estratégias de TI

A tabela apresentada destaca as principais ferramentas e metodologias utilizadas para a gestão estratégica de Tecnologia da Informação (TI). Cada item detalha o objetivo principal e a funcionalidade das ferramentas, evidenciando sua contribuição no alinhamento entre TI e os objetivos organizacionais, conforme apontado por Campos e Vasconcelos (2019) e Silvia e Moraes(2021).

<b>Ferramenta Estratégica de TI</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	Avalia a contribuição da TI na execução das estratégias organizacionais, considerando as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado.	Kaplan e Norton (1992)
<b>Modelos de Maturidade de TI (CMMI)</b>	Avaliam a eficiência dos processos de TI, identificando áreas de melhoria e priorizando investimentos estratégicos.	Santos e Oliveira (2020)
<b>COBIT</b>	Framework para gerenciamento de riscos e alinhamento dos recursos tecnológicos com os objetivos corporativos.	ISACA (2019)

<b>ITIL</b>	Foca na entrega de valor ao cliente e eficiência operacional através de práticas consistentes de gestão de TI.	Santos e Oliveira (2020)
<b>Análise SWOT para TI</b>	Identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente tecnológico para criar estratégias que maximizam os benefícios e minimizam os riscos.	Oliveira, M., & Silva, R. (2019)
<b>Metodologias Ágeis (Scrum, Kanban, DevOps)</b>	Promovem flexibilidade e respostas rápidas às mudanças por meio de abordagens iterativas e colaborativas.	Santos e Oliveira (2020)
<b>Arquitetura Corporativa (TOGAF)</b>	Alinha os recursos de TI com os processos de negócios, garantindo maior eficiência e suporte aos objetivos empresariais.	Pereira, V., & Almeida, F. (2020)
<b>Benchmarking</b>	Compara o desempenho de TI com outras empresas, orientando melhorias e mantendo a competitividade.	Porter (2019)

Fonte: Autores (2024)

#### 4 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A governança de TI tem referência as estruturas e processos que garantem que a tecnologia da informação apoie e esteja alinhada às estratégias e objetivos organizacionais (Weill & Ross, 2020). A governança de TI é responsável por definir papéis, responsabilidades

e processos de tomada de decisão, assegurando que a TI não apenas sustente os objetivos empresariais, mas também contribua para a criação de valor.

No contexto brasileiro, a governança de TI assume um papel ainda mais crítico, uma vez que as organizações precisam se alinhar a regulamentações nacionais e internacionais, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e as normas de segurança da informação da ISO 27001. Como observado por Santos e Oliveira (2020), essas regulamentações exigem que as empresas estabeleçam controles robustos para proteger os dados e informações sensíveis, minimizando os riscos associados a vazamentos e ataques. Além disso, a conformidade com padrões globais também fortalece a competitividade das empresas brasileiras no cenário internacional, ao demonstrar comprometimento com a segurança e a privacidade dos dados.

Portanto, os estudos como os de Porter (2019) indicam que a implementação de práticas adequadas de governança de TI pode melhorar a eficiência operacional e a tomada de decisões estratégicas. Isso se dá ao garantir que os investimentos em TI estejam focados nas prioridades da organização, maximizando o retorno sobre o investimento e gerando valor a longo prazo.

#### **4.1 Estruturas e Frameworks de Governança de TI**

Nas estruturas e frameworks de governança de TI são fundamentais para alinhar a tecnologia da informação aos objetivos estratégicos das empresas, como a tabela apresentada pelos autores. No Brasil, frameworks como o COBIT e o ITIL são amplamente utilizados para garantir esse alinhamento.

O COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), conforme descrito pela ISACA (2019), oferece diretrizes para a governança e gestão de TI, assegurando que a tecnologia esteja em sintonia com as metas de negócios. Ele abrange desde o planejamento estratégico até a execução e avaliação de projetos, ajudando as organizações a gerenciarem riscos e garantir a conformidade com legislações como a LGPD (Santos & Oliveira, 2020). O COBIT é particularmente eficaz em promover a governança de TI, fornecendo uma abordagem estruturada para o controle dos ativos digitais.

Por outro lado, o ITIL (Information Technology Infrastructure Library) foca na gestão eficiente de serviços de TI, melhorando a entrega de valor aos clientes e otimizando processos como gestão de incidentes e mudanças. Na concepção de Souza e Almeida (2018) destacam que o ITIL melhora a eficiência operacional e a qualidade dos serviços, garantindo que a TI responda de forma eficaz às demandas empresariais.

A combinação desses dois frameworks, COBIT para governança e ITIL para gestão de serviços, permite uma abordagem holística, atendendo tanto aos objetivos estratégicos quanto à entrega consistente e de qualidade de serviços de TI. Frameworks como o CMMI, conforme Santos e Oliveira (2020), também são utilizados para elevar a maturidade dos processos de TI, contribuindo para maior agilidade e eficácia operacional.

Essas estruturas, juntas, ajudam as organizações a manterem a conformidade e garantir que seus investimentos em TI agreguem valor contínuo ao negócio.

## **5 DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA SUPERA-LOS**

Apresentar de a gestão e governança de TI enfrentam desafios como a complexidade dos ambientes de TI e a demonstração do valor para a organização. Segundo Lima e Silva (2020), a integração de sistemas legados com novas tecnologias, o gerenciamento de grandes volumes de dados e a segurança cibernética demandam uma abordagem estratégica e integrada. Além disso, Santos e Oliveira (2020) destacam a dificuldade de quantificar o retorno sobre investimento (ROI) das iniciativas de TI, o que pode dificultar a justificativa para novos investimentos e o uso eficiente dos recursos tecnológicos.

### **5.1 Desafios na Gestão e Governança de TI**

A complexidade dos ambientes de TI vem aumentando significativamente com a evolução das tecnologias, criando desafios consideráveis para as empresas. Segundo Lima e Silva (2020), essa complexidade se dá pela necessidade de integrar sistemas legados, que muitas vezes são essenciais para as operações, com novas tecnologias, como a computação em nuvem, inteligência artificial e big data. Esse cenário exige que as empresas gerenciem um volume cada vez maior de dados, ao mesmo tempo em que mantêm elevados padrões de segurança cibernética. A falta de uma abordagem estratégica e integrada pode gerar vulnerabilidades e dificultar a eficiência operacional, o que compromete o desempenho geral da organização.

Outro desafio crítico é a demonstração do valor de TI para a organização, conforme Santos e Oliveira (2020), as empresas enfrentam dificuldades em quantificar o retorno sobre investimento (ROI) das iniciativas de TI, o que prejudica a visibilidade do impacto direto da tecnologia nos resultados de negócios. Esse desafio é agravado pela natureza intangível de muitas inovações tecnológicas, tornando complexo justificar novos investimentos em TI, sem uma clara comunicação sobre como a TI agrega valor ao crescimento e à competitividade, as

empresas podem subutilizar seus recursos tecnológicos e perder oportunidades de melhoria e inovação.

## 5.2 Estratégias para Superar Desafios

A rápida evolução tecnológica e a crescente complexidade dos ambientes de TI exigem que as organizações adotem estratégias eficazes para se manterem competitivas. Conforme Rodrigues e Nascimento (2021), as metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, juntamente com a inovação aberta, tem sido amplamente utilizadas pelas empresas brasileiras para responder rapidamente às mudanças tecnológicas. Essas práticas não apenas aumentam a flexibilidade das empresas, como também promovem a colaboração externa, acelerando a adoção de novas tecnologias e criando um ambiente mais adaptável às demandas do mercado.

Por outro lado, a simplificação dos ambientes de TI complexos é essencial para melhorar a eficiência e reduzir custos operacionais. Segundo Silva e Moraes (2021), a migração para soluções em nuvem e a consolidação de sistemas são estratégias eficazes para otimizar a infraestrutura de TI. Uma arquitetura de TI bem planejada também facilita a interoperabilidade e a gestão dos recursos, permitindo uma operação mais eficiente e integrada. Essas abordagens ajudam as empresas a reduzirem a complexidade, aumentar a segurança e responder mais rapidamente às exigências do mercado tecnológico.

## 6 ESTUDOS DE CASO E EXEMPLOS PRÁTICOS

As empresas brasileiras como a Petrobras e o Banco do Brasil são exemplos de sucesso na gestão e governança de TI, tendo implementado frameworks para enfrentar desafios tecnológicos e estratégicos. A Petrobras, uma das maiores empresas de energia do mundo, utilizou o COBIT para aprimorar sua gestão de riscos e garantir que suas iniciativas de TI estivessem alinhadas às metas estratégicas da companhia. Segundo a ISACA (2019), essa abordagem permitiu à Petrobras identificar os riscos com maior precisão, além de assegurar a conformidade com normas regulatórias, o que foi crucial em um setor tão altamente regulado e competitivo.

Já o Banco do Brasil, um dos principais bancos do país, adotou as práticas do ITIL para otimizar a gestão de seus serviços de TI. De acordo com Souza e Almeida (2018), o uso do ITIL ajudou a instituição a padronizar processos de suporte e operação, aumentando a eficiência operacional e melhorando significativamente a qualidade dos serviços prestados aos clientes. A implementação do ITIL também permitiu que o Banco do Brasil reagisse mais



rapidamente a incidentes e mudanças, garantindo um tempo de resposta mais curto e uma melhoria nos serviços prestados.

## **7 CONCLUSÃO**

A conclusão deste artigo reafirma a importância crítica da gestão e governança de TI como pilares estratégicos para o sucesso empresarial no cenário contemporâneo. À medida que a transformação digital continua a impactar todos os setores econômicos, a TI se consolida como uma ferramenta não apenas de suporte, mas de geração de valor e inovação. O estudo evidenciou que, para alcançar a excelência empresarial, as organizações precisam integrar de forma eficaz suas estratégias de TI com os objetivos de negócios, garantindo que a tecnologia atue como um facilitador da competitividade e crescimento.

No entanto, este caminho não é isento de desafios. A resistência à mudança, a rápida evolução tecnológica e a complexidade dos ambientes de TI destacam-se como obstáculos que as empresas devem superar. As práticas de governança, como o uso de frameworks como COBIT e ITIL, mostraram-se eficazes na promoção de um alinhamento estratégico e na maximização do retorno sobre os investimentos em TI. Casos práticos de grandes organizações brasileiras, como Petrobras e Banco do Brasil, ilustram como a aplicação dessas abordagens pode proporcionar maior eficiência, agilidade e segurança, consolidando a TI como um ativo estratégico.

Portanto, para que as empresas consigam se adaptar às demandas do mercado digital, é necessário não apenas adotar tecnologias emergentes, mas também investir em uma gestão de TI robusta e uma governança sólida. Aquelas que conseguirem superar os desafios de integração tecnológica e demonstrar claramente o valor da TI estarão em posição de liderar seus setores, alavancando a TI como um elemento-chave para a excelência empresarial.

## **REFERÊNCIAS**

- ALBERTIN, A. L. Gestão de Tecnologia da Informação: Estratégia e Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 2018.
- CARVALHO, V. R. Governança de TI: Estruturas, Processos e Relacionamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- Campos, R. M., & Vasconcelos, L. B. (2019). Alinhamento Estratégico de TI: Conceitos e Práticas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21(3), 312-325.

- DIAS, R.; SANTOS, P. Desafios na Implementação da Governança de TI. *Revista de Administração de Empresas*, v. 10, n. 3, p. 45-57, 2019.
- ISACA. (2019). COBIT 2019: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Lima, M. A., & Silva, J. F. (2020). Gestão de TI em Ambientes Complexos: Desafios e Soluções. *Revista de Administração de Empresa*, 60(2), 245-258.
- OLIVEIRA, M. et al. *Alinhamento Estratégico de TI em Empresas Brasileiras*. São Paulo: Saraiva, 2016.
- Oliveira, M., & Silva, R. (2019). Análise SWOT para TI: Avaliação de Oportunidades e Riscos em Empresas Brasileiras. *Revista de Gestão Empresarial*, 14(3), 89-105.
- Pereira, V., & Almeida, F. (2020). Arquitetura Corporativa e Suporte à Estratégia de Negócios: Uma Abordagem com TOGAF. *Revista de Gestão de Tecnologia da Informação*, 19(1), 67-81.
- Pereira, R., & Almeida, F. (2021). *Maturidade da Governança de TI em Grandes Corporações Brasileiras*. São Paulo: FGV.
- Pinheiro, V. S., & Ramos, P. N. (2021). Governança Corporativa de TI no Brasil: Práticas e Resultados. *Revista de Governança de TI*, 12(1), 98-113.
- Porter, M. E. (2019). Benchmarking: Uma Estratégia para Melhoria de Desempenho. *Revista de Administração e Inovação*, 16(4), 177-192.
- Rodrigues, A. C., & Nascimento, F. M. (2021). Inovação Aberta e Agilidade: Estratégias para Competitividade no Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, 18(2), 134-150.
- Santos, C. R., & Oliveira, T. A. (2020). Valor de TI para o Negócio: Desafios na Avaliação e Comunicação. *Revista de Gestão de TI*, 15(1), 89-102.
- Santos, J. et al. (2020). *Gestão de TI e Alinhamento Estratégico*. Rio de Janeiro: LTC.
- Silva, P. R., & Moraes, G. L. (2021). Estratégias de Simplificação de TI: Um Estudo em Empresas Brasileiras. *Revista de Tecnologia da Informação*, 16(4), 177-192.
- Souza, E. R., & Almeida, C. L. (2018). ITIL na Prática: Um Estudo de Caso no Banco do Brasil. *Revista de Serviços de TI*, 9(3), 45-60.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2020). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press.