



## A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NA GOVERNANÇA DE TI

Niéle Frozi Antunes Carbonera

**Resumo:** O presente trabalho aborda aspectos teóricos que norteiam a cultura organizacional e seu impacto na governança de Tecnologia de Informação (TI). Para a realização do estudo a pesquisa foi dividida em três temáticas discutidas: cultura organizacional; governança de TI; o impacto da cultura organizacional na governança de TI. Na primeira parte foi abordada a conceituação e o que compõe a cultura organizacional. Na segunda parte, foi abordada a governança de TI, seu conceito e impacto. A terceira parte discorre sobre a interligação da cultura organizacional com a governança de TI e o impacto que as mudanças constantes podem acarretar nos processos e projetos em andamento, concluindo que a cultura organizacional está intrínseca na governança de TI impactando diretamente a idealização, o planejamento, e na gestão da governança de TI. O objetivo principal deste estudo foi verificar o impacto da cultura organizacional na governança de TI, tendo como objetivos específicos compreender a cultura organizacional nas empresas e como esta pode interferir na governança de TI. Por tratar-se de questionamento conceitual entre a cultura organizacional e a governança de TI, o estudo realizado foi teórico, utilizando-se de literatura bibliográfica sobre os assuntos abordados, visando a compreensão da relação entre a cultura organizacional e a governança de TI. O trabalho possui abordagem qualitativa, pois as informações foram coletadas de forma indireta, por meio de bibliografia.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Governança. TI.



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão em constante mudança para acompanhar a evolução tecnológica e de processos em que a sociedade encontra-se inserida e com isso toda a estrutura e cultura das organizações são atingidas diariamente.

Os autores Perez & Cobra (2017, p. 83) abordam o processo dinâmico de mudanças nas empresas e a importância dos colaboradores para a manter a competitividade no mercado.

O grande desafio das empresas é tentar sobreviver em seus mercados e, para isso, elas precisam buscar meios eficientes para se diferenciarem de seus concorrentes. Dessa maneira, os seus colaboradores são fundamentais, pois o envolvimento e o comprometimento deles tornam as empresas mais eficazes. Isso significa que, quanto maior a competência de suas equipes, mais competitiva é a empresa.

A busca por meios eficientes para a diferenciação das empresas de seus concorrentes, envolve toda a organização, independentemente de qual cargo o funcionário ocupa na empresa. Essa necessidade de constante aprimoramento torna-se intrínseca dos funcionários, seja pela busca de conhecimentos, inovação e a gestão do tempo, que são também fatores contemplados na governança de Tecnologia da Informação (TI).

Os colaboradores de uma empresa são importantes para atingir metas e objetivos, mas para que isso ocorra é necessário que estes tenham conhecimento da importância do papel de cada um dentro da organização, e como as metas, os objetivos e os prazos estabelecidos impactam o resultado da empresa e seu desenvolvimento.

Segundo o Weill e Ross (2006, p. 8), “governança de TI é a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização de TI. ”

A governança de TI contempla metas, objetivos e prazos estabelecidos pela empresa para o cumprimento do planejamento estratégico, demonstrando



aos funcionários o resultado esperado de cada colaborador da empresa, ou seja, estabelecendo fatores que compõem a cultura organizacional.

Porém, para que os resultados esperados sejam alcançados, é necessário que os funcionários se sintam comprometidos com o trabalho a realizar, que saibam da importância da sua função/atividade na empresa. Tal situação torna-se efetiva quando as metas e os objetivos da empresa são de conhecimento em todas as áreas da empresa.

Por tratar-se de questionamento conceitual entre a cultura organizacional e a governança de TI, o estudo realizado foi teórico, utilizando-se de literatura bibliográfica sobre os assuntos abordados, visando a compreensão da relação entre a cultura organizacional e a governança de TI. O trabalho possui abordagem qualitativa, pois as informações foram coletadas de forma indireta, por meio de bibliografia.

## **2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A GOVERNANÇA DE TI**

Atualmente a sociedade encontra-se em um ritmo vertiginoso de mudanças em todos os aspectos, tais como na economia, na política, nos costumes e inclusive na tecnologia. Para acompanhar o ritmo acelerado, as empresas dependem de corresponderem às necessidades da sociedade de forma ágil e adequada. Este ambiente acelerado e exigente impacta a cultura das organizações, devido à necessidade de adaptação e inovação constantes, e conseqüentemente a governança de TI.

Considerando a velocidade das mudanças em todas as áreas da sociedade, e o impacto que o desenvolvimento de novas tecnologias e da globalização da comunicação, as empresas puderam ampliar sua visão de negócios, e por este motivo a necessidade de inovação, crescimento, desenvolvimento e continuidade de existência estão sempre em questão. Assim sendo, a cultura organizacional das empresas foi diretamente impactada pelas novas normas culturais que se apresentaram e a governança de TI destas.



Segundo Perez & Cobra (2017, p.83),

O entendimento da cultura organizacional reflete-se na comunicação, produtividade, desempenho e eficiência de seus processos. No que diz respeito ao planejamento estratégico, a cultura organizacional é a orientação, o caminho inicialmente trilhado, sendo o futuro, o presente – sem perder o foco principal.

O entendimento da cultura organizacional e a incorporação desta pelos colaboradores da empresa, bem como o conhecimento dos valores, das crenças, da missão, do planejamento estratégico, dos objetivos da organização pelos funcionários, resultam na diferenciação da organização das demais, estabelecendo um equilíbrio entre os funcionários em suas funções e relacionamentos, o direcionando os passos da empresa rumo aos seus objetivos.

Weill e Ross (2006, p.10) destacam que existem dois lados complementares da governança articulada pela OCDE<sup>1</sup>:

O lado comportamental da governança corporativa: “a governança corporativa abrange os relacionamentos e os consequentes padrões de comportamento entre diferentes agentes numa empresa de responsabilidade limitada – o modo como administradores e acionistas e também funcionários, credores, clientes-chave e comunidades interagem entre si para formar a estratégia da empresa”.

O lado normativo da governança corporativa: “a governança corporativa designa, também o conjunto de regras que regulam esses relacionamentos e comportamentos privados, moldando com isso, a formação da estratégia corporativa. Tais regras podem ser leis da empresa, regulamentos de segurança ou requisitos para cotação na bolsa. Podem também ser regulamentações próprias e privadas.

A governança de TI de uma empresa está diretamente ligada ao lado comportamental da governança corporativa, a qual é formada pelas diferentes maneiras de perceber o negócio, desde a alta administração até o cliente. Assim sendo, a governança de TI deve estar sempre atenta as tendências do mercado e para isso é necessário entendimento, entrosamento e envolvimento de todos os responsáveis, bem como o conhecimento do planejamento estratégico e das metas da empresa.

---

<sup>1</sup> Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico



Segundo Weill e Ross (2006, p.10) uma governança de TI eficaz deve tratar de três questões:

1. Quais decisões devem ser tomadas para garantir a gestão e o uso eficazes de TI?
2. Quem deve tomar essas decisões?
3. Como essas decisões serão tomadas e monitoradas?

As alterações na governança de TI geralmente ocorrem quando mudanças no mercado, na empresa, nas demandas, etc. Conforme surgem as inovações a governança tem que ir se adequando, pois, a governança é dinâmica e as mudanças necessárias não implicam necessariamente em consequências negativas, muitas delas geram resultados positivos.

Assim sendo, é natural que na governança de TI haja mudanças, aprimoramentos permitindo uma gestão mais eficaz, porém deve-se ter em mente que as mudanças refletem no funcionamento de toda empresa, nos resultados, prazos, produtos e conseqüentemente no resultado da empresa.

## **2.1 Cultura Organizacional**

Para Dias (2013, p. 73) a cultura organizacional

é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum. A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização.

A cultura organizacional destaca valores e crenças, os quais são formados por conhecimento adquirido, contato com o meio externo, a história da organização, que são compartilhadas por todos os colaboradores da empresa. Tais valores e crenças resultam em regras, atitudes e normas, refletindo no comportamento, na comunicação, na tomada de decisões, conduzindo à eficiência da empresa.

Segundo Perez & Cobra (2017, p.23), “a principal característica da cultura é o chamado mecanismo adaptativo: a capacidade de responder ao meio de acordo com a mudança de hábitos, mais rápida do que uma possível evolução biológica”.



Considerando que a cultura é dinâmica, sofre mudanças, traços de perdem, outros se adicionam, em velocidades distintas nas diferentes sociedade e que a aquisição de conhecimento altera a cultura e certas ideologias se perdem, ou se adicionam em velocidades diferentes, as empresas devem investir no desenvolvimento de culturas específicas e gerais, para que haja equilíbrio em seus relacionamentos e funções, estabelecendo uma identidade própria, vivenciada pelos colaboradores e percebida pela sociedade.

Nos dias atuais, as empresas enfrentam o desafio de sobreviverem em seus mercados e para isso é necessário buscar diferenciais dos seus concorrentes. Assim sendo, é de grande valia o comprometimento dos funcionários para a eficácia das empresas. Para nortear os funcionários e as ações referentes aos processos, as empresas estabelecem sua missão, visão e valores. Nestes três itens a empresa está demonstrando sua cultura organizacional, que será refletida na comunicação, na estrutura, nas pessoas e na tecnologia, e por conseguinte na produtividade, no desempenho e na eficiência de seus processos.

Para se ter uma cultura organizacional forte é necessário ter uma excelente comunicação interna que trabalhe a identidade da empresa entre os colaboradores. Para isso deve-se observar a estrutura, pois esta estabelece as relações das pessoas na empresa, que refletem na eficácia do trabalho a ser desenvolvido, que envolve colaboração, negociação e tomada de decisões.

Uma empresa é constituída de pessoas, que formam grupos oficiais e informais, conforme suas atividades, crenças, afinidades, enfim tais grupos são dinâmicos, estando em constante mudança, bem como os clientes que estão sempre demandando aprimoramentos e desenvolvimento.

A tecnologia afeta o desempenho de toda a empresa, pois trata-se dos recursos utilizados pelas pessoas para a execução das demandas, que podem proporcionar a realização de maior quantidade de trabalho com mais qualidade, porém pode gerar restrições à ação individual com a padronização de procedimentos.

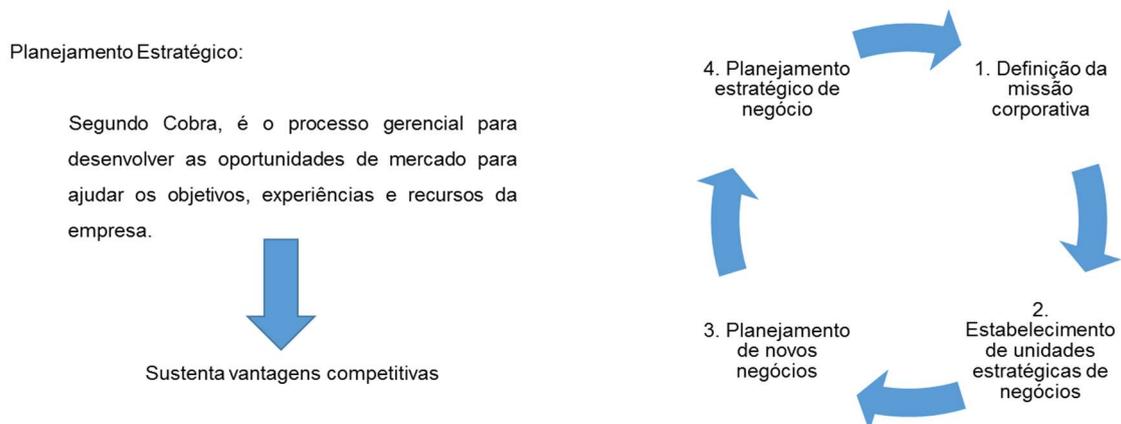


Portanto, a cultura organizacional torna-se o ponto inicial que orienta o planejamento estratégico a buscar o desenvolvimento e aprimoramento dos negócios, objetivando alcançar as metas da organização em um ambiente altamente competitivo.

Segundo Perez & Cobra (2013, p. 84), “o ambiente organizacional deve transmitir para o colaborador o que a cultura representa dentro da composição do planejamento estratégico”, ou seja, o discurso e as ações devem estar alinhados, para que haja impacto diretamente na execução dos processos, e que o funcionário saiba o papel a desempenhar dentro do planejamento estratégico.

Na figura a seguir, Perez & Cobra (2017, p. 85) demonstram o ciclo do planejamento estratégico de uma empresa, onde a cultura da organização está relacionada com as ações e todos os colaboradores são responsáveis pela sua perpetuação.

Figura 1 – Planejamento Estratégico



Fonte: Perez & Cobra (2017, p. 85)

Ao analisar a figura 1, pode-se constatar que para uma empresa atingir o desempenho esperado deve-se ter uma visão clara do objetivo a ser conquistado, o envolvimento e a mobilização de pessoas, uma conexão entre os sistemas e estruturas exigidos para coordenar os recursos necessários e alinhar as pessoas com a estratégia da empresa.



## 2.2 Gestão de Projetos

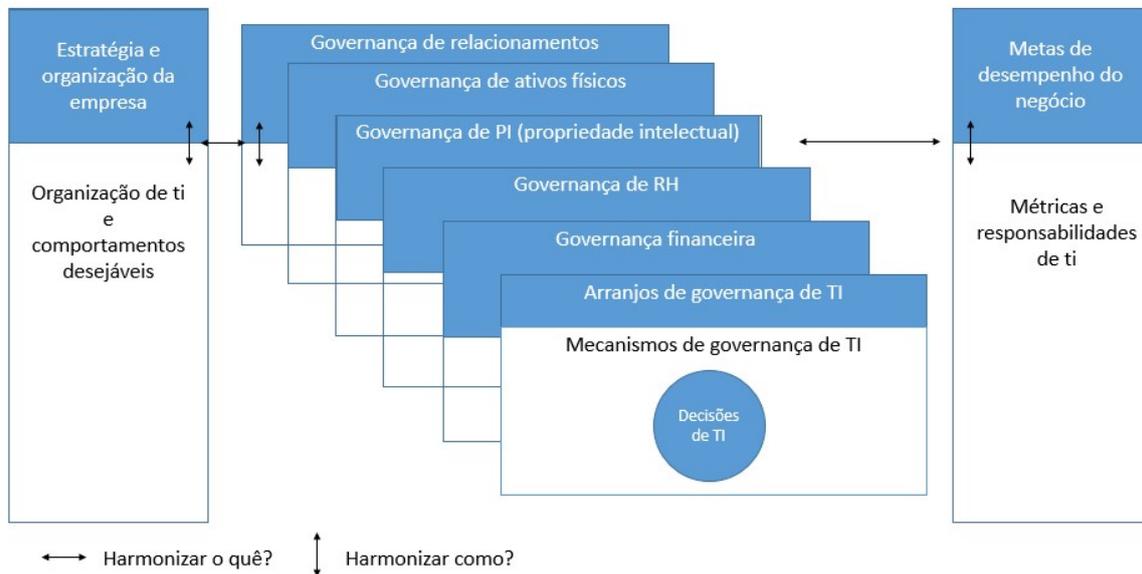
A governança de TI vem ganhando espaço nessa época em que a tecnologia da informação está em constante expansão, por este motivo ela busca o compartilhamento de decisões de TI com os demais dirigentes das empresas, bem como estabelece regras, organiza a estrutura a ser utilizada pelos usuários, departamentos, negócios da instituição, etc, determinando como a TI deve prover os serviços para a empresa.

Na governança de TI são utilizados conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas visando o alinhamento com os objetivos propostos no planejamento estratégico da empresa. Para isso, deve-se elaborar um plano de tecnologia da informação observando os princípios de TI, as necessidades de aplicações, a infraestrutura de TI, os objetivos de desempenho, a capacidade de atendimento da TI, a estratégia de *outsourcing*, a política de segurança da informação, as competências necessárias, os processos envolvidos e o plano de tecnologia da informação, sendo este último o principal do processo de alinhamento estratégico com a governança.

Segundo Weill e Ross: 1ª edição (2006, p.13), “a estratégia da empresa, os arranjos de governança e as metas de desempenho são postos em prática, respectivamente pela organização da TI e comportamentos desejáveis, por mecanismos de governança e por métricas”, e para facilitar o entendimento de como projetar, comunicar e manter uma governança de TI, os autores criaram um framework básico, conforme mostra a figura 2 a seguir:



Figura 2 – Framework de Governança de TI



Fonte: Governança de TI – Tecnologia da Informação, (2006, p. 14 )

Tal framework facilita a visualização e entendimento dos gestores que atuam em outras áreas e que muitas vezes apresentam dificuldade para desenvolver o planejamento estratégico observando a gestão de TI da empresa, pois a figura acima demonstra em grandes linhas como a governança de TI impacta toda a empresa.

Pode-se observar que o framework começa com o alinhamento da estratégia e organização da empresa com a organização de TI e os comportamentos desejáveis, como grandes linhas, que vão gerir a governança de relacionamentos, de ativos físicos, de propriedade intelectual, de recursos humanos, financeira e de TI, esta última visando os mecanismos de governança de TI. E por último, a empresa estabelece metas e métricas para alcançar os objetivos e resultados esperados.

Durante o andamento do planejamento estratégico, pode-se fazer avaliações e ajustes, caso necessário. No entanto, ao final do período, realiza-se uma avaliação final, verifica-se o que foi atingido ou não e faz-se um novo planejamento estratégico, visando o aprimoramento e a continuidade dos negócios, buscando o atingimento das melhores práticas do mercado.



### 2.3 Impacto da cultura organizacional na governança de TI

Segundo Fernandes e Abreu (2008, p.34), “o alinhamento estratégico é o ponto de partida para a governança de TI, considerando criação de valor para o negócio e aderência a requisitos de *compliance*”.

Assim sendo, para que a governança de TI atinja seus objetivos, é necessário atentar para o que está sendo solicitado, os resultados esperados, bem como estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, suas normas, políticas e procedimentos, ou seja, conhecer a cultura organizacional da empresa.

Adicionalmente, Fernandes e Abreu (2008, p.34) afirmam que a definição sobre o que manter e o que investir vai depender dos mecanismos de decisão corporativos criados para tal, como por exemplo um comitê de projetos com a participação dos usuários e executivos”. Neste sentido, é de suma importância que a comunicação seja eficaz, devido as constantes mudanças.

Também deve-se considerar na governança de TI, outros fatores ambientais que podem aumentar ou restringir as opções de gestão, influenciando positivamente ou negativamente no resultado final, tais como: a cultura, a estrutura, a governança organizacional, as normas governamentais, a tolerância a risco das partes interessadas, entre outros.

Segundo Schein (2008, p.101), “a cultura reflete o esforço do grupo para competir e aprender; é o resíduo desse processo de aprendizagem. Assim, ela não apenas preenche a função de dar estabilidade, significado e previsibilidade no presente, mas é o resultado de decisões funcionalmente eficazes no passado do grupo”.

A cultura organizacional de uma empresa está embasada em propósitos que permitem definir metas e estratégias organizacionais, que permitam criar uma visão do futuro da organização, mas para isso a empresa deve possuir flexibilidade e respostas rápidas ao ambiente de negócios. O investimento em tecnologia e capacitação gera o engajamento dos funcionários com a



organização e seus processos, tendo o sentimento de que a tarefa executada por cada um está ligada aos objetivos da organização.

Para que a governança de TI o obtenha o resultado desejado, os gestores devem estar alinhados com a cultura organizacional, ser conhecedor da missão da empresa, do planejamento estratégico, normas internas e externas e políticas da empresa para que possa ter uma visão ampliada dos propósitos a serem atingidos.

Quando Fernandes e Abreu (2008, p.38) explicam que o “alinhamento ocorre no dia a dia, quando os clientes de TI demandam soluções novas que mudam os requisitos do negócio estabelecidos no alinhamento estático, quando foi feito o plano de tecnologia. Neste caso a TI tem que ser bastante flexível”, observa-se que as mudanças ocorrem nos processos, produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Para que esta possa continuar atuante, suas premissas estão em constante aperfeiçoamento, impactando principalmente o planejamento estratégico da organização, que reflete em suas normas, seu orçamento, projetos, na visão de futuro o que reflete diretamente na governança de TI.

Quanto à governança de TI em si, normalmente esta tem que se adequar as mudanças do mercado, impactando nos prazos, orçamento, disponibilidade de pessoal, conhecimentos específicos, tecnologia utilizada e até na motivação e comprometimento dos funcionários.

### **3 CONCLUSÕES**

Para uma empresa sobreviver no mercado atual, é necessário estar em constante busca de meios eficientes para se diferenciar dos concorrentes. Neste cenário cada organização desenvolve sua cultura organizacional que é composta de valores, crenças, regras, atitudes, normas, que são adquiridos por contato com o meio externo e pela própria história da organização e são compartilhadas por todos os colaboradores da empresa.



Assim sendo pode-se dizer que a cultura organizacional é a estrutura mestre de uma empresa, pois ela determina um “norte” para a organização, por meio de sua missão, planejamento estratégico e metas.

Cabe ressaltar que durante o planejamento e execução do planejamento estratégico, podem ocorrer mudanças nas atividades por adequação de normas internas ou externas, demandas das áreas envolvidas, etc, o que acarretará impacto nos prazos, no orçamento e no resultado final, que quando envolver a governança de TI, impactará diretamente seu fluxo e resultado no final do planejamento.

Tais mudanças, muitas vezes são decorrentes de realinhamento da estratégia da empresa para manter-se atuante no mercado, que reflete na empresa como um todo, ou seja, na cultura organizacional, sendo que pode exigir uma nova postura e entendimento de seus colaboradores para o atingimento dos novos objetivos. Nestes casos, a comunicação interna é de suma importância para mitigar possíveis ruídos de comunicação, que podem acontecer durante as mudanças na empresa e nos projetos.

Finalmente, pode-se concluir que a cultura organizacional está intrínseca na governança de TI e que esta impacta diretamente a idealização, o planejamento e a gestão da governança de TI. E considerando as demandas e mudanças constantes do mercado, a cultura organizacional tem que ser flexível para que a organização continue existindo, o que muitas vezes causa alterações substanciais aumentando, custos, prazos e resultado finais, ou até gerando o cancelamento de determinado processo ou projeto por não estarem mais alinhados com o planejamento estratégico da empresa e suas expectativas.

#### **4. REFERÊNCIAS**

Dias, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.



Fernandes, Aguinaldo Aragon e Abreu, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

Perez, Francisco Conejero e Cobra, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica a cultura como recurso estratégico**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Schein, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

Weill, Peter e Ross, Jeanne W. **Governança de TI: Tecnologia da Informação**. São Paulo: M Books do Brasil Editora Ltda., 2006.