

## **A percepção dos profissionais de TI da Unicamp com relação a Governança de TI**

Adriano Rodrigues Paganotto<sup>1</sup>

**Resumo:** A Governança em TI tem por objetivo alinhar os processos de TI com os objetivos estratégicos das empresas. A implementação de um processo de governança de TI altera a cultura organizacional. Diante desse quadro, esse trabalho se propõe a estudar os reflexos das ações do Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação – ConTIC da Unicamp sobre os processos de trabalho de TI nas unidades de ensino, pesquisa e administração da universidade, com o objetivo de avaliar o quanto as ações do ConTIC estão alinhadas com as necessidades locais das unidades na visão dos profissionais de TI da universidade. Avaliar se os colaboradores percebem o ConTIC como um parceiro de negócio, se os movimentos do ConTIC contribuem para o desenvolvimento das atividades diárias por parte desses profissionais nas suas unidades e se as ações do ConTIC são vistas como agregando valor as atividades fins da Universidade.

**Palabras Clave:** Governança de TI, Governança Corporativa, Cultura Organizacional.

### **1. Introdução**

Segundo Durham [1], “*das instituições existentes no início do século XV nas sociedades ocidentais, apenas 85 sobrevivem sem terem se tornado irreconhecíveis; dentre estas 70 são universidades. Das 85, apenas duas podem ser encontradas no século XII, a Igreja Católica e as universidades*”. É numa instituição com essa idade que se pretende discutir os conceitos de planejamento estratégico e, principalmente, Governança em Tecnologia da Informação (TI). Ao longo de todo esse tempo, a universidade, obviamente, passou por muitas transformações. Como instituição, a mesma foi e continua sendo profundamente estudada sob vários aspectos, dentre eles a sua organização e Governança sempre mereceram destaque. Nesse quesito, vários modelos de Governança foram propostos. Para Hardy e Fachin [2], quatro modelos podem ser observados: o burocrático, o comunitário, o político e o chamado “lata de lixo”. Ainda segundo os autores, recentemente as pesquisas tendem a construir um modelo no qual se apresenta uma combinação dos quatros anteriormente mencionados.

O quadro descrito acima gera uma distorção se formos “somar” os diversos objetivos de docentes, institutos, faculdades e, por último, a própria Universidade. Como afirma Bacelar [3], os objetivos da universidade são pouco claros, ambíguos e que muitas decisões não são tomadas seguindo determinados padrões, mas que refletem nada mais que a luta entre grupos de interesse.

É inserido nesse ambiente complexo, difuso e heterogêneo que se propõem analisar a Governança em TI. Estuda-la não somente como mais um “modismo” em

---

<sup>1</sup> Profissional de TIC na UNICAMP e aluno de Especialização em Governança de TI na UNICAMP  
[adriano.paganotto@reitoria.unicamp.br](mailto:adriano.paganotto@reitoria.unicamp.br)

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

gestão. Mas, sobre tudo, como ela estará atrelada aos objetivos organizacionais. A Governança de TI deve obrigatoriamente estar vinculada a Governança corporativa, que em última análise deverá estar alinhada aos objetivos estratégicos da instituição. Dessa forma, deve a instituição, por princípio, ter claro o que espera da TI [4].

A Unicamp apresenta alguns elementos de Governança em TI. Não obstante, ainda são iniciativas tímidas e de alcance genérico. Distantes dos fundamentos presentes em normas internacionais como ITIL (Information Technology Infrastructure Library), COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) ou NBR ISO/IEC 38500 [5], por exemplo. Contudo, a instituição do ConTIC (Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação) em 2006 é uma iniciativa que vai ao encontro de alguns conceitos presentes na Governança de TI.

Ao longo desses sete anos o ConTIC introduziu uma série de normas e procedimentos, que vão desde a regulação na utilização de equipamentos de informática até a o estabelecimento de investimentos em TI. São, obviamente, iniciativas que impactam o dia-a-dia na administração dos recursos tecnológicos de TI em todo o campus da Universidade. Essas normas facilitaram ou dificultaram a administração de TI nas unidades? Os profissionais de TIC das unidades reconhecem que esses atos agregam valor ao negócio da instituição? Em última análise, qual é a percepção dos profissionais de TIC da Unicamp com relação ao ConTIC? Entender como essas iniciativas são percebidas pelo corpo funcional é importante, uma vez que a alteração ou introdução de novas formas de administrador os recursos de TI impactam na cultura da organização. Para Correia [6], a Governança de TI envolve mudanças na cultura, e a inclusão de novos processos e, como tal, é um fator crítico de sucesso na implementação de um processo de Governança de TI. Não sem razão, nas recomendações presentes no *Board Briefing on IT Governance* do IT Governance Institute [7] uma das etapas a considerar na implementação da Governança de TI é, justamente, identificar as alterações que envolvem as mudanças na cultura da organização ao se implementar um processo de Governança de TI. Para Kordel [8], a Governança de TI não corre em um vácuo, cada implementação de Governança de TI é influenciada pelo meio no qual a mesma será estabelecida.

Imerso nesse contexto é que vislumbramos a justificativa desse trabalho. No sentido de verificar qual é a visão dos profissionais de TI da universidade com relação aos atos do conselho de TIC. Segundo Albertin e Albertin [9], o uso de TI nas organizações é influenciado por relacionamentos sociais, culturais, econômicos e técnicos. Esses elementos definirão como será a relação da TI com a organização. A interação desse conjunto de variáveis é a base para a construção de como os administradores percebem os elementos de Governança de TI na Unicamp. Ao entender como os atos do ConTIC são percebidos pelos profissionais de TI na universidade, essas informações podem ser utilizadas pela alta administração na alteração dos meios, formas, e objetivos a fim de aproximar os anseios e necessidades das unidades com os objetivos e metas traçados pelo ConTIC. Com isso poderá se criar uma motivação para as mudanças a serem introduzidas. Segundo Correia [6], os objetivos devem estar claramente compreendidos, as expectativas devem ser geridas. Ainda segundo a autora, em muitas organizações, alcançar o sucesso da Governança de TI pode levar algum tempo e compreende um processo de melhoria contínua. No setor público esses tempos e movimentos são, invariavelmente, mais lentos pelas razões anteriormente mencionadas.

## **2. Motivação**

A governança corporativa não pode ser taxada de um assunto “novo” em administração. Segundo Scherer [10], esses conceitos apresentam seus pilares nas décadas de 50 e 60 com o modelo gerencial de administração. Já a nomenclatura governança corporativa se apresenta na década de 90, como por exemplo, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1999. Não obstante, foram os escândalos corporativos dos anos 2000 nos Estados Unidos que as boas práticas de governança corporativa ganharam espaço, importância e, inclusive, valor econômico, como lembra Will e Ross [11].

Entretanto, no ambiente acadêmico esses conceitos ainda não se apresentam como uma realidade. Já em outros setores a Governança de TI está fortemente presente, como por exemplo, o setor bancário como afirma Palhares [12]. Em comparação ao ambiente empresarial, a academia ainda não se apresenta como um setor importante na implementação de Governança de TI. Isso pode ser observado na pesquisa do *IT Governance Institute (ITGI)* realizada em 2008, na qual retrata o estado da Governança de TI nas organizações. Um item dessa pesquisa era a percepção da importância da TI para as organizações. Nesse quesito o setor de educação não aparece como sendo um setor representativo. A ausência do setor acadêmico pode ser interpretado como sendo um setor com baixa aderência as práticas de Governança de TI ou como afirma Palhares [12], como sendo um setor com carência de dados e informações sobre esse assunto, uma vez que na mesma pesquisa de 2005 o setor educacional também não é listado.

O desconhecimento de qual é o nível de prática de Governança de TI no ambiente acadêmico de forma geral e, o escasso material literário específico nessa área se apresenta como uma oportunidade de pesquisa.

## **3. Governança de TI**

É inegável o papel relevante que a TI atingiu no cotidiano organizacional. Diante disso, os objetivos, os investimentos e os processos de TI não podem mais estar desassociados dos objetivos e estratégias da organização ou mais especificamente dos negócios da empresa. A TI nas últimas décadas alçou uma importância tal, que segundo Weill e Ross [11], atualmente a TI deve ser considerada como um dos seis principais ativos organizacionais: Ativos humanos; Ativos financeiros; Ativos físicos; Ativos de propriedade intelectual; Ativos de informação e TI e; Ativos de relacionamento.

Nesse panorama, a forma como gerir a TI para que a mesma esteja alinhada e contributiva com os negócios organizacionais é a “função” da Governança de TI, por assim dizer. Mais especificamente, segundo Weill e Ross [11], Governança de TI é a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI. Ainda segundo os autores todas as organizações têm uma Governança de TI. Obviamente, as implementações mais estruturadas conseguem retornos mais efetivos de suas estruturas de TI. Não obstante, a NBR ISO/IEC 38500 [5], faz um importante alerta: *Governança é*

*diferente de gerenciamento.* Podemos afirmar que governança está na esfera da estratégia do direcionamento da organização enquanto o gerenciamento está relacionado aos processos e sistemas de controle. De acordo com Short e Gerrard [13], a governança de TI deve ser orientada pela governança corporativa e, afirmam que a Governança de TI requer a participação da alta administração.

Contudo, mensurar o alinhamento estratégico ou mais especificamente o retorno do investimento realizado na TI, não somente no lucro, mas na melhoria dos processos organizacionais tem sido o grande desafio dos estudiosos e gestores de TI. Para Weill e Ross [11], a complexidade de explicar a Governança de TI é uma das sérias barreiras ao seu aprimoramento.

Segundo Moraes [14], a governança de TI tem interferência decisiva na agregação de valor relativo ao investimento em TI pela empresa e, fatores como: tipo de tecnologia de informação, estrutura organizacional, práticas gerenciais, bem como o ambiente competitivo, alteram a relação de retorno desse investimento. O retorno do investimento realizado em TI pela organização perpassa pela escolha de qual modelo de Governança de TI a empresa irá adotar. Segundo Weill e Ross [4], as empresas com um modelo operacional sólido apresentam uma eficácia operacional 31% mais alta, um relacionamento com o cliente 33% mais elevado, uma liderança de produto 34% a mais que seus concorrentes e uma agilidade estratégica de 29% maior. Ainda segundo os autores, uma empresa sem uma plataforma digitalizada é mais lenta em responder às novas oportunidades de mercado.

Contudo, segundo Albertin e Albertin [9], a cultura organizacional pode ser um fator decisivo no sucesso ou fracasso na implementação de um processo de Governança de TI na organização. Segundo Adachi [15], um dos fatores que determinam a adoção da TI como elemento importante para empresa é justamente a cultura organizacional. Nesse sentido, Lunardi [16], lembra que somente investir em tecnologia não é suficiente para que o desempenho organizacional melhore. Segundo o autor, os executivos esquecem que para ocorrer à melhoria no desempenho organizacional, são necessárias mudanças comportamentais e culturais significativas, acompanhadas de investimentos e ações complementares.

Independente do modelo a ser adotado pela organização, o método de comunicação de como irá funcionar os processos de Governança de TI pela empresa é de suma importância, uma vez que será através dele que todos os interessados tomaram conhecimento das regras, informações de controle, indicadores de desempenho e etc., [9]. Os autores enfatizam que a transparência para todos os envolvidos deve ser garantida, inclusive para aqueles que desejem contestar as decisões.

Observa-se não haver uma “fórmula” pronta e acabada de implementação de um processo ou modelo de Governança de TI. Pela própria natureza multi dimensional do conceito de Governança de TI, uma ampla gama de fatores organizacionais influenciam a melhor forma de implementar um processo dessa natureza em uma organização.

#### **4. Governança de TI na UNICAMP**

As transformações tecnológicas, mercadológicas e sociais impõem novas formas de administrar e gerir os recursos universitários. Estas alterações colocam a universidade em uma situação de metamorfose permanente. A importância que os sistemas informatizados atingiram na gestão da vida universitária, remete aos administradores universitários o desafio semelhante ao enfrentado pelos seus pares na iniciativa privada: como fazer a TI agregar valor para o negócio da organização? Nesse sentido várias iniciativas foram realizadas ao longo do tempo na gestão universitária que trataram desse assunto, que o escopo e o tempo do presente trabalho não nos permitem aprofundar. Não obstante, deve-se registrar que o primeiro órgão com função de assessoramento da alta administração relacionado a assuntos de informática remonta o ano de 1994 com criação da Comissão Diretora de Informática [17]. O presente trabalho terá como foco apenas ao ConTIC (Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação) instituído em 2006 [18]. Analisando o marco regulatório que instituiu o ConTIC, podemos observar vários objetivos presentes na literatura relacionados a um conselho de TI na organização.

Contudo, mesmo contendo alguns elementos presente nas boas práticas de Governança de TI, isso não é garantia que o resultado final na gestão de TI da organização estará alinhado com os objetivos e necessidades da empresa e, principalmente, agregando valor ao negócio da organização. A boa Governança de TI é dependente da existência dentro da organização de uma boa Governança Corporativa. Dessa forma, a inexistência ou a fragilidade da primeira, influenciará negativamente a segunda. Uma boa estrutura de Governança Corporativa engloba metas, alinhamento de objetivos, alinhamento e obtenção de resultados [9]. Para os autores questões como a cultura organizacional, a política interna, os relacionamentos pessoais ou estilos gerenciais se não estiverem em sintonia com a Governança Corporativa podem gerar uma Governança Corporativa ineficiente. Assim, o ajuste entre as estratégias de negócio, as estratégias de TI e as estruturas internas da empresa, não é um evento isolado ou simples de ser obtido, mas um processo dinâmico e contínuo ao longo do tempo. Ou seja, a utilização da TI nas organizações é influenciada por relacionamentos sociais, culturais, econômicos e técnicos, que determinarão como se dará a relação da TI com a organização [9]. Weill e Ross [11], afirmam que a Governança de TI é a especificação de direitos decisórios sobre a TI, mas também é o estabelecimento de comportamentos desejáveis na utilização da TI. Comportamento desejáveis diz respeito a como os colaboradores irão interagir com a Governança de TI. Diante disso, nos parece que seria recomendável ao ConTIC, que o mesmo procurasse se interar com as necessidades e expectativas, não somente das unidades de negócio, mas também dos profissionais de TI dessas unidades. As questões envolvendo a importância sobre os recursos humanos de TI é considerada fator crítico de sucesso na implementação de um processo de Governança de TI pelo ITGI [7]. Não obstante, não se observa esse tipo de “movimento” do ConTIC. Não localizamos nenhum tipo de documentação no site do ConTIC no qual contivesse esse tipo de orientação ou mesmo intenção de aproximação com as unidades e profissionais de TI. Weill e Ross [11], afirmam claramente que se o comportamento desejável envolver unidades de negócio independentes, as decisões de investimento em TI deverão ser executadas pelos líderes dessas unidades. Não obstante, com

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

relação ao investimento observa-se no ConTIC apenas foco na área administrativa através do PATC – Programa de Atualização Tecnológica Continuada [19]. Essa distorção pode ser observada pelo documento do PATC para o ano de 2014 [19], o qual lista somente 19 unidades administrativas. Enquanto os outros 47 órgãos relacionados com o ensino e a pesquisa ficam de fora de programa, ou seja os institutos, faculdades, colégios técnicos, centros e núcleos. Cabe a pergunta, se estes órgãos também não necessitam de um programa de atualização tecnológica? Se estes órgãos não estão incluídos no PATC, como é realizado os investimentos em TI dessas áreas? Como ocorre a priorização desses investimentos? Ou como, e de que maneira, quando esses investimentos ocorrem, o quanto estará alinhado com os objetivos estratégicos da universidade? São perguntas sem respostas. Contudo, a contradição existe no próprio documento do PATC [19, p. 3], o qual especifica que é responsabilidade do ConTIC: *Aprovar planos corporativos anuais e plurianuais de atividades e de investimentos em TIC no âmbito da Universidade*. Como pode ser no âmbito da Universidade se as unidades de ensino não estão inclusas nesse plano de atualização tecnológica? Weill e Ross [11] são claros quando afirmam que os problemas ocorrem quando há um desalinhamento entre o comportamento desejável e a governança. Brown, Livingston e West [20] ao comentar sobre a implantação do processo de governança na Universidade de Yale (USA), colocam que a base do projeto de implantação se calcava na transparência em: Decisão de direitos e responsabilidades, priorização e prestação de contas para a entrega dos serviços. A International Federation of Accountants [21, p. 13] coloca como sendo um dos princípios de uma boa Governança Corporativa que a mesma deva ser completamente integrada em toda a organização, ou colocada da seguinte maneira: “*A Governança deve ser parte do DNA da organização.*” É por essa razão que Peterson [22] define que o processo deve ter algumas capacidades para ser implantando com sucesso: Estruturas formais de integração, processos formais de integração e Integração.

Analisando as capacidades necessárias para implantação de um processo de Governança de TI eficaz, observa-se que vários elementos estão ausentes nos atuais processos do ConTIC. Na medida em que não existem mecanismos formais pelos quais o ConTIC poderia compreender as reais necessidades das unidades, as decisões ocorrem em desacordo com as expectativas das unidades, em especial as unidades administrativas. Uma vez que essas unidades não apresentam a capacidade de obter recursos de convênios externos. Nesse caso as unidades administrativas dependem única e exclusivamente dos recursos oriundos do PATC. No outro extremo as unidades de ensino e pesquisa tem a capacidade de obter financiamento externo para os seus projetos de TI. Esse aspecto por si só não é um problema, muito pelo contrário, pois com esse mecanismo essas unidades podem realizar investimentos aderentes as suas necessidades locais. O problema surge quando existe a necessidade de utilização de sistemas corporativos que necessitem compartilhar uma mesma base tecnológica ou de infraestrutura. É nessa situação que a falta de um alinhamento mínimo com os objetivos globais corporativos demonstra os seus efeitos nocivos a uma integração organizacional. Segundo Weill e Ross [4] as empresas que apresentam um conhecimento em TI se distinguem das demais em razão do desenvolvimento, implantação e utilização de uma plataforma de processos digitalizados. Segundo os autores, uma plataforma digitalizada é um conjunto integrado de processo de negocio eletrônico e de tecnologias, aplicativo e dados.

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

Muitos processos não automatizados, assim como outros processos automatizados não fazem parte da plataforma base. O importante segundo os autores é a plataforma integrar todos os processos e transações relacionados com o negócio da empresa. A ausência de uma abordagem sistêmica corporativa, fomenta de forma direta e indireta, a cada unidade da organização a buscar a sua solução para necessidades diárias, desconectada das demais unidades e, muitas vezes, desconectada das estratégias corporativa. Nesse cenário, surge a “colcha de retalhos” de sistemas que tornam a empresa cada vez mais vulnerável aos períodos de instabilidade, ficando à medida que passa o tempo, mais difícil de responder às condições de negócio em constante mudanças [4].

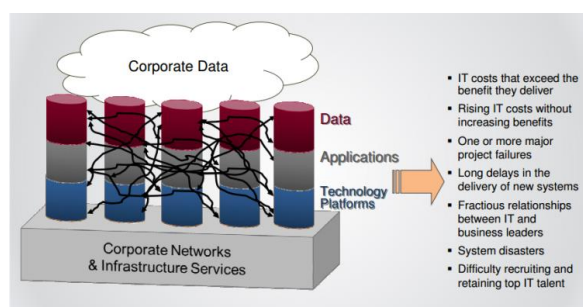


Figura 1: Estrutura típica de sistemas de uma empresa sem uma plataforma digitalizada

Fonte: Fonstad, Gibson e Westerman [23, p. 5]

A “colcha de retalhos” a qual Weill e Ross [4] fazem referência pode ser observada na Figura 1. Esse contexto imputa a organização vários problemas, como apontam Fonstad, Gibson e Westerman [23, p. 5]: *Os custos com TI excedem os benefícios entregues a organização; Projetos não são concluídos; Longos períodos de tempo para disponibilizar novos sistemas; Desconexão entre a TI e os objetivos organizacionais e: Dificuldade de contratar e reter talentos na TI da empresa.*

Segundo Weill e Ross [4] organizações de porte médio que apresentam sistemas semelhantes à Figura 1, gastam 71% do seu orçamento de TI na operação e manutenção desses sistemas, sendo que dessa forma, esses fundos não estão disponíveis para introduzir novos produtos ou serviços. Para os autores, a Figura 1 reflete sistemas ineficazes, e que essa plataforma nunca resultará em uma fundação para processos de negócios eficazes. Se observarmos a Universidade poderemos localizar situações muito semelhante à Figura 1. Duplicação de sistemas com a mesma finalidade, Bases de Dados que não podem ser integradas, sistemas obsoletos que não podem ser atualizados, pois foram desenvolvidos sem utilizar as boas práticas no desenvolvimento de sistemas. Mas como exigir boas práticas no desenvolvimento de sistemas de bolsistas, estagiários, empregados temporários contratados via os diversos convênios existentes na Universidade? Contudo, isso não acontece somente no desenvolvimento de sistemas, se repete na aquisição de equipamentos de TI. Não raro, unidades consomem horas técnicas elaborando memoriais técnicos para aquisição/contratação de itens que já foram adquiridos por outras unidades, ou seja perde-se recurso em dois sentidos: no momento da compra, em função da pequena

escala de aquisição, pois não se realizou a licitação para um volume maior de bens e, desperdiça-se com os custos da hora técnica trabalhada pelos servidores, uma vez que um ou mais técnicos tiveram que elaborar o “mesmo” memorial técnico para realizar a aquisição do mesmo bem. A área universitária não apresenta bons indicadores na área de Governança de TI. Isso pode ser observado nos indicadores do igovTI<sup>2</sup>. Analisando o ranking igovTI 2012 disponível no site do gestaoti.org [24], o qual disponibiliza uma compilação com os dados de todos os órgãos da administração pública federal que participam do igovTI do TCU, as universidades não apresentam bons indicadores de Governança. Dos 100 primeiros colocados, somente 9 são universidades. Sendo que a melhor colocada aparece, somente, na 19ª colocação. Esses dados podem auxiliar na compreensão de outra informação, mas no âmbito internacional. Segundo o Global Status Report In the Governance of Enterprise IT (GEIT) - 2011 [25], as universidades ficaram em penúltimo lugar no quesito onde as empresas vão buscar auxílio para a implantação de processos de Governança de TI em suas organizações. Essas informações geram um quadro preocupante para o ambiente acadêmico. Segundo Weill e Ross [11], as organizações sem fins lucrativos apresentam um desempenho de Governança de TI inferior às organizações com fins lucrativos. Ainda segundo os autores, assim como nas empresas com fins lucrativos uma estratégia clara é pré-requisito para uma Governança de TI eficaz, nas organizações sem fins lucrativos é fundamental ter clareza sobre o modo como a TI irá gerar valor para a organização.

## **5. Metodologia do Trabalho**

O tipo de pesquisa empregado neste estudo foi à pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa apresenta a flexibilidade necessária para que, a medida que o estudo se aprofunda, possam ser realizadas as correções de “rota” para o alcance dos objetivos propostos no início do trabalho. Segundo Gil [26], a pesquisa do tipo exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema estudado ou ainda, torná-lo mais explícito. Assim sendo, essa pesquisa vai ao encontro de um dos objetivos iniciais do trabalho, que é trazer para o debate como são percebidas as ações do ConTIC na Unicamp. Além disso, segundo o mesmo autor, a pesquisa exploratória pode assumir a forma de estudo de caso. O estudo de caso, por ser flexível, pode ser adotado na investigação de fenômenos ou comportamentos nas mais variadas áreas do conhecimento [26]. O presente trabalho se propõe ao estudo da percepção dos profissionais de TIC da Unicamp com relação a atuação do ConTIC. Dessa forma, se mostra caracterizado como estudo de caso, uma vez que, focaliza uma única instituição [27]. Além disso, a opção pela instituição escolhida para o estudo apresenta singularidades. A primeira seria a posição de destaque no cenário continental que a Unicamp representa, uma vez que, segundo o The QS University

---

<sup>2</sup> O igovTI é um índice que mede o desempenho da Governança de TI em órgãos/entidades da Administração Pública Federal. O índice foi criado pela Sefti e é utilizado pelo TCU no exercício do controle externo. Fonte: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia\\_informacao/pesquisas\\_governanca](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisas_governanca)



Rankings – Latin America 2013 [28] a Unicamp ocupa o terceiro lugar. No âmbito nacional a Unicamp é a segunda instituição com registro de patentes [29]. E em terceiro lugar é a instituição que o autor atua como profissional de TI. Em função dos fatores acima relacionados, entende-se que não são cometidos os erros levantados por ALVES-MAZZOTTI [27], que é a aplicação de um questionário em uma escola qualquer, sem a explicação do porquê daquela escola e não outra.

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada por meio de um questionário eletrônico disponibilizado na WEB no endereço: <https://www.onlinepesquisa.com/s/34b9924>. O link, bem como, uma breve explicação do se tratava a pesquisa foi enviada para uma lista de discussão interna da Unicamp composta por funcionários da área de TI. A opção pelo questionário baseou-se em uma característica importante desse instrumento, que é a liberdade das respostas em função do anonimato [30]. Nesse sentido, todas as configurações presentes no sistema de gerenciamento da pesquisa on-line para manter o anonimato foram realizadas.

O questionário como instrumento de pesquisa é largamente utilizado, e o questionário como técnica de coleta de dados apresenta várias vantagens, como por exemplo, economia de tempo (dispensa presença do pesquisador), atinge grande número de pessoas simultaneamente, obtém respostas mais rápidas e mais precisas entre outras [30]. Ainda segundo as autoras, um questionário deve conter entre 20 e 30 perguntas e deve ser acompanhado de uma carta de apresentação que possa contextualizar o informante da importância e dos objetivos da pesquisa, a fim de que o mesmo possa se sentir motivado a participar da mesma. No presente trabalho observamos esses dois itens, no sentido do questionário apresentar menos de 30 perguntas e ser acompanhado de um texto explicativo.

## **6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Dada à natureza do estudo, análise e interpretação são realizadas em movimento conjunto, como defendem Bogdan e Blikem [31] e Oliveira [32]. Já as perguntas foram categorizadas levando-se em consideração as observações de Gil [26], apresentando então as seguintes categorias:

- Perfil pessoal;
- Perfil profissional;
- Grau de conhecimento sobre Governança Corporativa;
- Grau de conhecimento sobre Governança em TI;
- Ações do ConTIC;

A população alvo era os profissionais de TI vinculados a Universidade que atualmente são 521 trabalhadores. Contudo, o acesso a todos esses profissionais seria altamente complexo e trabalhoso, uma vez que, os mesmos estão lotados entre os mais de 55 órgãos existentes na Universidade e espalhados pelos três Campi (Campinas, Limeira e Piracicaba). Diante disso, utilizamos uma lista de discussão criada pelos próprios profissionais de TI com o objetivo de facilitar a troca de experiências e circulação de informações pertinentes a atuação profissional. Essa lista contém 267

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

membros, que foram à amostra da presente pesquisa, ou seja, o tamanho da amostra representava 51,24% da população alvo. O percentual de profissionais de TI com os quais tiveram contato com a pesquisa constitui uma amostra consistente, representando um percentual de 51%. Segundo Marconi e Lakatos [30], muitas vezes é impossível fazer um levantamento do todo. Nesses casos utiliza-se uma pequena parte do universo. Ainda segundo as autoras, a amostra deve ser a mais representativa em relação ao universo pesquisado. No presente caso o número de profissionais contatados para a pesquisa ultrapassa 50% do todo.

Do conjunto de profissionais contatados com o endereço eletrônico da pesquisa online, 99 iniciaram o preenchimento do questionário. Contudo, somente 85 preencheram o mesmo por completo. Diante disso, 31,83% responderam completamente o questionário, como pode ser observado no gráfico 2.

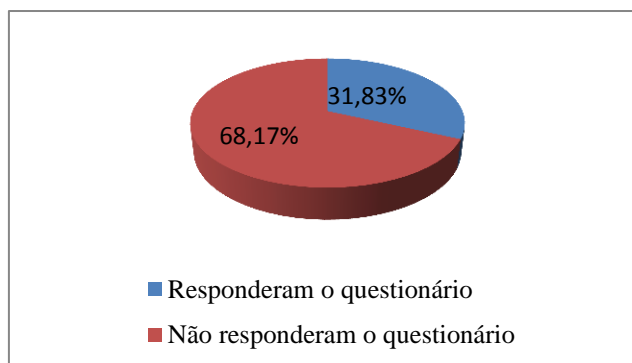


Gráfico 1: Relação percentual dos que responderam a pesquisa em relação a população da amostra

O número de questionários respondidos (31,83%) apresenta um índice maior que o “padrão” de percentual de retorno de questionários. Segundo Marconi e Lakatos [31], geralmente o retorno gira na casa dos 25% de questionários que são retornados ao pesquisador. Os números, de maneira geral se mostram satisfatórios, uma vez que, comparado com o número da população alvo (521), a quantidade de questionários respondidos representa 16,31% de todos os profissionais de TI da Universidade. A lista de discussão utilizada para fornecer o link para a pesquisa apresenta profissionais de todos os órgãos e campi da Universidade. Assim sendo, a amostra representa todos os segmentos e áreas de atuação existentes, podendo-se inferir mais legitimamente os resultados em relação a população total [30].

A distribuição entre os sexos não apresenta grande novidade, em se tratando de uma profissão relativa à área de exatas, na qual, geralmente, existe uma ampla maioria de profissional do sexo masculino, no presente trabalho observamos somente 20% de profissionais do sexo feminino. Na docência, segundo Leta [33], as docentes do sexo feminino ainda são minoria no sistema universitário público. Tal afirmação pode ser comprovada no anuário estatístico da UNICAMP [34], se observarmos a distribuição de docentes por gênero nos institutos ou faculdades ligadas a áreas do conhecimento das exatas. Por exemplo, no instituto de Física – IFGW as mulheres representam apenas 7% do quadro docente. Na Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação – FEEC as docentes representam apenas 5%.

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

Do ponto de vista da formação universitária, o perfil observado no corpo funcional é satisfatório, uma vez que, 91% (77) colaboradores possuem graduação na área de TI. Segundo Navarro e Alesi, [35], em pesquisa realizada em 2003 nas empresas privadas, mais de 80% dos profissionais de TI tinham formação na área de TI.

Atualmente a busca pela constante qualificação é uma realidade que permeia todas as profissões. Na área de TI essa necessidade e velocidade são potencializadas em função das constantes transformações tecnológicas presente na TI. Diante desse panorama, os cursos de Pós-graduação ou as certificações em soluções de softwares são as opções mais procuradas pelos profissionais de TI. No mercado de trabalho de TI as empresas valorizam as certificações ao contrário da UNICAMP que ainda não considera nenhum programa de certificação para progressão na carreira, sendo considerado para esse fim, somente diplomas de oriundo de cursos de Pós-graduação (Lato Sensu ou Stricto Sensu). Segundo Souza, Luciano e Mezzomo [36] entendem que as certificações são um dos pilares para a comprovação da competência do profissional de TI, uma vez que a certificação está relacionada com o conhecimento, habilidades, padrões, competências e o grau de obsolescência dessas competências. Segundo os autores a união destes itens é que dá a medida da competência do profissional. Contudo, como a Universidade não reconhece esse tipo de qualificação. Contrariando o senso comum do mercado de trabalho na área de TI. Segundo a Pesquisa sobre Evolução dos Profissionais de TI promovida pela Impacta [37], dos profissionais consultados, 38,6% afirmaram que a primeira opção em investimento de qualificação seria obter uma ou mais certificações, contra 27,4% em obter um diploma de Pós-graduação Lato Sensu e, menos ainda, uma titulação Stricto Sensu com apenas 20,9%. Diante do não reconhecimento por parte da Universidade desse tipo de qualificação, não promovemos esse tipo de questionamento no sentido de levantar quais profissionais tinham alguma certificação, focando somente nas titulações reconhecidas, ou seja, cursos de Pós-graduação Lato Sensu ou Stricto Sensu. Nesse quesito os resultados demonstram, mais uma vez, um perfil profissional qualificado, no qual 62,35% dos colaboradores apresentam algum tipo de Pós-graduação contra 37,64% que não possui nenhuma Pós-graduação. Não obstante, fica a dúvida de qual o percentual desses profissionais que não possuem uma Pós-graduação apresentem uma ou mais certificações, informação essa que necessitará de estudos futuros focando esse tipo de informação.

Para evitar o fracasso ao se implementar um processo de Governança de TI em uma organização, deve-se fazê-lo em um ambiente no qual todos os envolvidos saibam as razões pelas quais os processos, papéis, objetivos e responsabilidades estão sendo estabelecidos neste ou naquele formato. Para isso equalizar o conhecimento entre os envolvidos é tarefa fundamental. Para Albertin e Albertin [9], uma das práticas atribuídas ao relacionamento com a Governança de TI é a necessidade de profissionais capacitados para a gestão efetiva da TI. Diante desse quesito, o corpo funcional de TI apresenta um percentual de conhecimento satisfatório em relação, a saber, o que é Governança de TI, uma vez que, se somarmos aqueles que declararam em conhecer o que vem a ser Governança de TI entre básico e intermediário obteremos 88,23% dos entrevistados. Segundo Simone Costa [38], deve haver capacitação e desenvolvimento no corpo funcional em toda e qualquer mudança organizacional. A implantação de um modelo de Governança de TI em uma organização do porte da Unicamp deve ser encarada como uma profunda mudança

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

organizacional e, como tal, deve ser levado em consideração o grau de conhecimento em Governança de TI por parte dos profissionais de TI da Universidade.

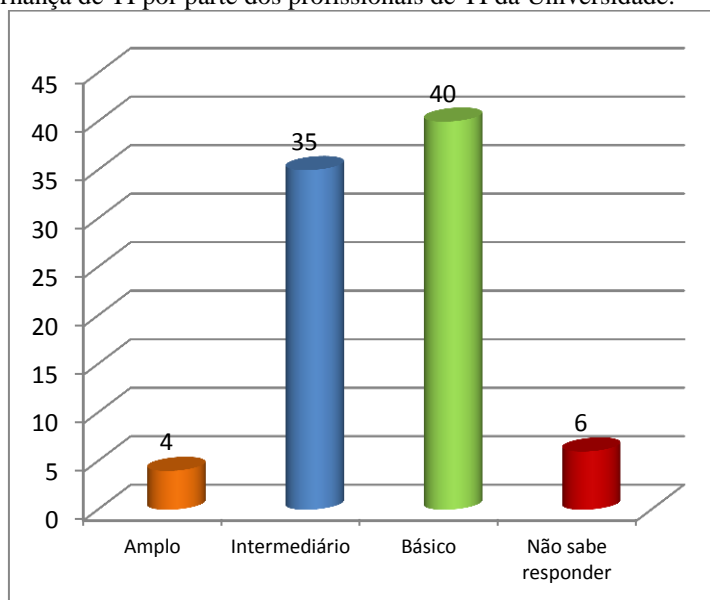


Gráfico 2: Grau de conhecimento sobre Governança de TI

Partindo do princípio que 88,23% do corpo funcional de TI apresenta um conhecimento satisfatório em relação, o que vem a ser Governança de TI, pode-se inferir como sendo qualificada a avaliação realizada por esses profissionais se a UNICAMP aplica os conceitos de Governança de TI na gestão da TI na Universidade. O que chama a atenção no gráfico 3 é que 37% entende que a gestão de TI da Universidade está totalmente em desacordo com os preceitos da Governança de TI, enquanto 48% entendem a gestão de TI está parcialmente em sintonia com os princípios da Governança de TI.

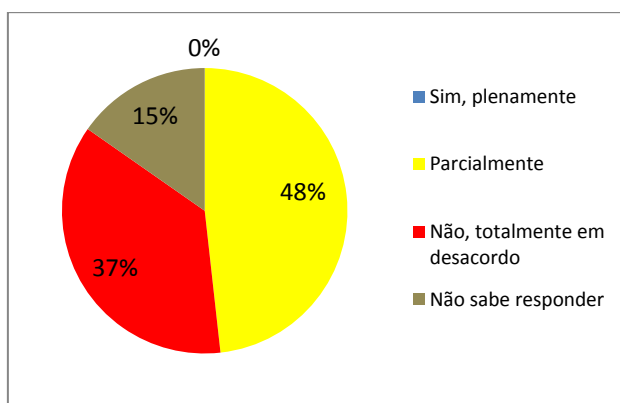


Gráfico 3: Entendimento sobre a aplicação dos conceitos de Governança de TI na Unicamp

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

Esse desalinhamento de opiniões nos remete a falta de alinhamento das estratégias de Governança de TI entre os diversos órgãos da Universidade. Esse desencontro de opiniões pode estar relacionado com o nível de maturidade da Governança de TI no qual a Universidade se encontra. O COBIT 4.1 [39, p. 21], estabelece 5 níveis distintos de maturidade dos processos de Governança de TI na organização: 0 inexistente- ; 1 inicial / Ad hoc; 2 repetível, porém intuitivo; 3 Processo definido; 4 Gerenciado e Mensurável; 5 otimizado.

Percorrendo o presente trabalho, nos parece que a Governança de TI da UNICAMP se encontra no nível de maturidade 1 (inicial), ou como define O COBIT 4.1 [39, p. 21]: *1 inicial / Ad hoc – Existem evidências que a empresa reconheceu que existem questões e que precisam ser trabalhadas. No entanto, não existe processo padronizado; ao contrário, existem enfoques Ad Hoc que tendem a ser aplicados individualmente ou caso-a-caso. O enfoque geral de gerenciamento é desorganizado..* Em alguns setores da Universidade percebe-se nitidamente a importância que o gerenciamento da TI deve merecer como, por exemplo, a Diretoria Geral de Administração – DGA ou a Diretoria de Recursos Humanos – DGRH. Nesses órgãos a área de TI é vista não como área meio, mas como ativo organizacional capaz de agregar valor aos objetivos desses setores, ou seja, a área de TI é constantemente chamada há compor as decisões e contribuir para atingir a missão desses órgãos. Não obstante, em muitos outros órgãos a área de TI ainda é vislumbrada apenas como área meio. Segundo Joia e Souza [40], o grau de maturidade cresce com o aumento da capacidade de TI e das demais áreas funcionais de desenvolverem e adaptarem mutuamente suas estratégias.

Segundo Luftman [41], cada um dos cinco níveis de maturidade anteriormente mencionados é composto pelo grau de maturidade de seis características: Comunicação, medidas de valor/competência, governança, parceria, escopo/arquitetura e habilidades. A comunicação, mais especificamente, é abordada por vários autores Albertin e Albertin [9], Weill e Ross [11], Correia [6], Adachi [15] entre outros. Para Albertin e Albertin [9], deve haver transparência para todos os envolvidos afetados pelas decisões de Governança de TI ou mesmo para aqueles que desejem contestá-las. Segundo Correia [6], quanto mais transparente for a Governança de TI, maior será a confiança no processo. Segundo a autora, a existência de ações sem transparência inicia uma espiral de decréscimo da efetividade da governança. A comunicação é o papel mais importante dos líderes seniores (Idem). No quesito transparência, o ConTIC vai no sentido oposto de outros conselhos e câmaras decisórias da Universidade, como por exemplo, o CONSU ou CAD, nas quais as suas reuniões são transmitidas ao vivo pela WEB [42]. Segundo Lunardi [16, *apud* Weill e Ross, 2004] para a implementação de um processo de Governança de TI eficiente é extremamente importante a adoção de mecanismos de comunicação efetivos com o objetivo de “espalhar a palavra” sobre os processos relativos a Governança de TI, bem como incentivar comportamentos desejáveis. Não obstante, mesmo apresentando essas e outras falhas de comunicação o ConTIC é conhecido pela absoluta maioria dos profissionais de TI da Universidade, uma vez que, 94% dos profissionais consultados responderam que tem conhecimento sobre o ConTIC, como pode ser observado no gráfico 4:

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

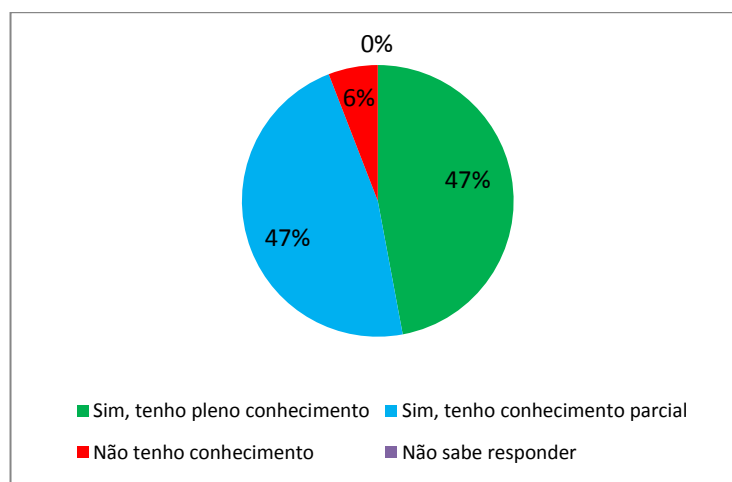


Gráfico 4: Percentual de profissionais que conhecem o ConTIC

Se como afirmam Weill e Ross [11], Governança de TI é, entre várias coisas, a implantação de comportamentos desejáveis ao longo da organização, quanto mais “conhecido” for o Conselho de TI da Universidade, teoricamente melhores serão compreendidas as ações colocadas em práticas pelo referido Conselho. Posto dessa forma, o percentual de conhecimento do ConTIC é importante, na medida que os profissionais de TI da Universidade tem conhecimento não somente da existência do referido conselho, mas também o seu papel dentro da organização. O grau de ciência do ConTIC é importante quando observamos as informações presentes no gráfico 9, o qual avalia como os profissionais de TI percebem o quanto as ações do ConTIC estão ou não agregando valor as atividades fins da Universidade, uma vez que, ao entenderem o papel do ConTIC, possibilita relacionar as ações oriundas do conselho com as funções relacionadas diretamente com o “negócio” da Universidade. Esse dado é importante, pois uma das principais funções da Governança de TI é justamente o alinhamento dos objetivos de TI com objetivos de negócio da organização. Segundo Albertin e Albertin [9 apud GREMBERGEN, HAES E GUIDENTOPS, 2004], os mecanismos para um efetivo relacionamento entre TI e negócio devem apresentar uma série de capacidades, dentre elas estão: estruturas formais de integração; processos formais de integração; e integração. Observa-se com facilidade que o ponto central é a integração, ou seja, integrar no mais alto nível possível às decisões de negócio e de TI, possibilitando com isso a integração administrativa, orçamentária, cronológica e etc. Sob essa ótica, a maioria (53%) dos profissionais de TI percebem que as ações do ConTIC agregam valor de forma parcial as atividades fins da Universidade. Não obstante, um dado deve ser observado com atenção, 24% dos profissionais de TI compreendem que as ações do ConTIC não agregam nenhum valor as atividades fins da Universidade e, pior ainda, 2% entendem que as ações do ConTIC removem valor das atividades fins. Se somarmos esses dois percentuais obteremos um valor superior a 25% dos profissionais de TI percebendo com sendo negativas as ações do ConTIC. Isso é um dado preocupante, uma vez que,  $\frac{1}{4}$  da força de trabalho dos profissionais pesquisados compreende que as ações do ConTIC vão

no sentido contrário as necessidades da Universidade, como pode ser observado no gráfico 5:

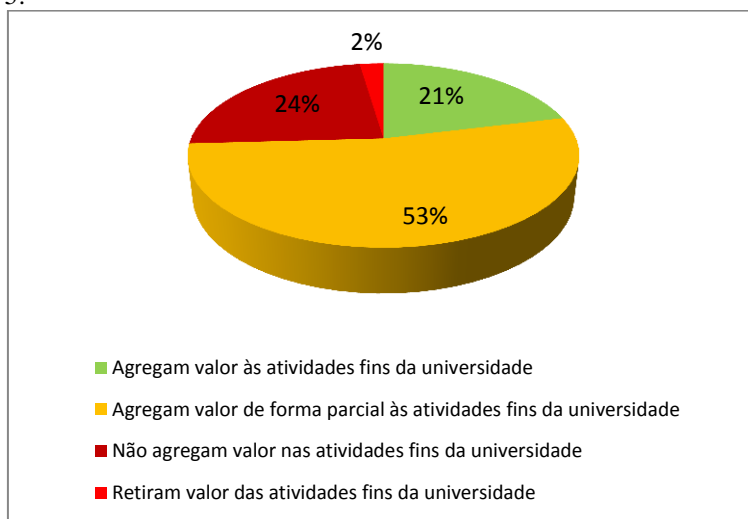


Gráfico 5: Percepção se as ações do ConTIC agregam valor às atividades fins da universidade

Os dados presentes no gráfico 5 indicam que o ConTIC não está conseguindo atingir o seu papel de forma plena, seja por falta de integração com os objetivos organizacionais, seja por falta de entendimento das reais necessidades das unidades da Universidade, haja vista as diferenças existentes entre as unidades de ensino, pesquisa e administração. Nesse contexto, as palavras de Albertin e Albertin [9, p. 61], encontram aderência quando os autores afirmam que "... para ambientes de tomada de decisão complexos e interdependentes, com incertezas e ambiguidades, o dinamismo do ambiente precisa ser considerado." Partindo desse pressuposto é possível afirmar que o ConTIC não está conseguindo interagir de forma efetiva com as unidades da Universidade acarretando com isso um distanciamento das reais necessidades das unidades. Segundo Weill e Ross [4], os gestores nunca devem ignorar as diferenças. Em uma organização como a Universidade com objetivos diversos, difusos e poucos claros [2], o entendimento de como cada unidade se "relaciona" com a sua TI é fundamental no momento de implementar políticas ou soluções de abrangência corporativa. A falta desse entendimento acarretará justamente no distanciamento entre as ações do ConTIC e as necessidades diárias das unidades. Esse quadro pode ser observado nos dados presentes tanto no gráfico 5 como no gráfico 6. Segundo Correia [6], o valor que a TI pode adicionar ao negócio se resulta no grau de satisfação das expectativas do negócio por parte da TI. Do ponto de vista dos profissionais de TI das unidades o ConTIC contribui apenas parcialmente para 52% dos profissionais como pode ser observado no gráfico 6:

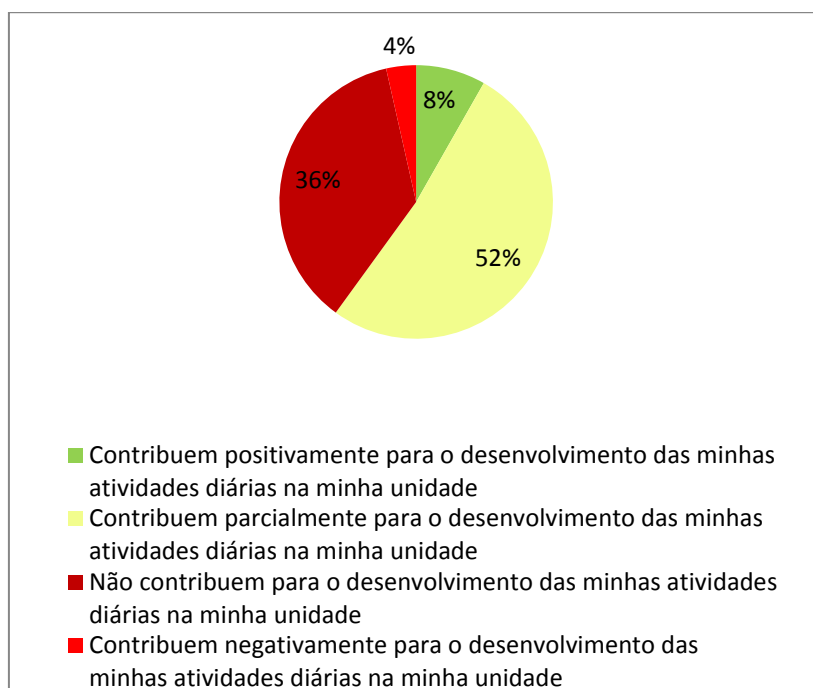


Gráfico 6: Percepção da contribuição das ações do ConTIC nas atividades diárias

Segundo Correa [6, p. 29], para que a Governança de TI venha a funcionar: “... a governança das TI não pode ser uma área isolada das áreas chave da organização (financeira, recursos humanos...). O responsável pela governança das TI deve ter uma visão global da organização para além das TI, assim como ser um gestor credível perante os restantes líderes.” O que a autora nos aponta é que no caso do ConTIC o mesmo deve procurar a integração, a aproximação, aprender a ouvir as necessidades das unidades. Somente com uma postura dessa envergadura é que as suas ações serão, em primeiro lugar, elaboradas levando em consideração as necessidades das unidades e, segundo serão percebidas positivamente pelos profissionais de TIC, pois as mesmas serão elaboradas levando em conta os objetivos das unidades.

Ainda segundo Correa [6], é importante “desenhar a Governança de TI em múltiplos níveis pela organização”. Para a autora, organizações com áreas de TI separadas por divisões ou unidades de negócio geograficamente separadas requerem níveis separados mas integrados de Governança de TI, ou seja, ao montar a matriz de governança com múltiplos níveis ao longo da organização torna mais explícitas as ligações e os pontos de pressão (Idem). No caso do ConTIC, mesmo o conselho tendo a participação de vários docentes oriundo de áreas diversas do conhecimento, o mesmo não vem conseguindo a integração acima mencionada, haja vista, não somente os dados presentes nos gráficos anteriores, mas fundamentalmente no gráfico 11. Esse gráfico demonstra que o ConTIC não é percebido como um parceiro por 40% dos profissionais que responderam ao questionário. Para um órgão colegiado e deliberativo não ser encarado como um parceiro é como ser encarado



*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

como um entrave ao atingimento dos objetivos organizacionais por 40% dos profissionais de TIC, como pode ser observado no gráfico 11:

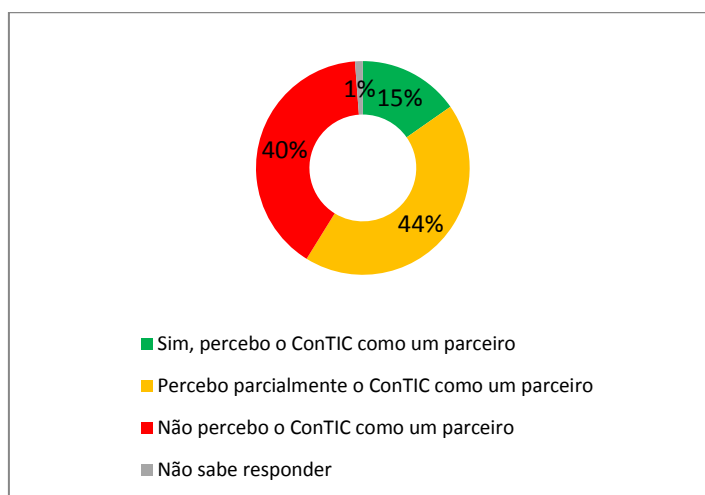


Gráfico 7: Percepção do ConTIC como parceiro nas questões que envolvem TIC

Segundo Weill e Ross [11], as unidades de negócio bem como as funções locais podem considerar onerosas ou confusas as ordens coordenadas centralmente. No caso do gráfico 11 é justamente isso que estamos observando. Os profissionais de TI das unidades percebem o ConTIC como um problema, como um fardo a ser carregado, na medida que vislumbram o ConTIC como um anti parceiro, automaticamente irão, mesmo que de forma inconsciente, rejeitar e “lutar” contra as ações do ConTIC. Para Weill e Ross [11], uma forma de minimizar esse problema é instituir um gerente de relacionamento entre o negócio e a TI. Segundo os autores esse profissional deve ter uma formação/conhecimento híbrido, uma vez que, o mesmo deve ter o conhecimento dos objetivos do negócio e suas razões, mas simultaneamente ele deve ter o conhecimento da área de TI para compreender as necessidades das unidades de negócio e, com isso construir as pontes necessárias entre a Governança de TI corporativa e as necessidades e objetivos locais. Conjuntamente com a adoção de um gerente de relacionamento melhorar a transparência nos processos decisórios das decisões e deliberações do ConTIC ajudariam a construir um ambiente mais próximo entre as partes. Mais uma vez, Weill e Ross [11], afirmam que: “Quanto maior for a transparência dos processos de governança, maior será a confiança na governança. (...) Quanto menos transparentes forem os processos de governança, um número menor de pessoas os seguirá.” As palavras dos autores fazem todo sentido principalmente no contexto da relação das unidades de ensino, pesquisa e administração com o ConTIC, na medida que as unidades não ficam sabendo as razões pelas quais suas demandas não são atendidas. É importante que se esclareça que responder um ofício negando uma demanda porque ele não cumpriu requisito burocrático não pode ser considerada uma resposta transparente. O conceito estabelecido pelos autores anteriormente mencionados está relacionado a entender a razão da solicitação (aproximação da unidade), tornar público e notório como são

tomadas as decisões, quem toma essas decisões, quais as motivações para as decisões e procurar esclarecer porque isso foi decidido. Uma forma de melhorar a transparência seria transmitir ao vivo via WEB as reuniões do ConTIC, isso ajudaria a melhorar de forma significativa a transparência nas decisões. Para os autores as organizações sem fins lucrativos apresentam um ambiente mais complexo no qual a questão cultural tem papel relevante.

Segundo Albertin e Albertin [9], as estruturas formais são complementadas por estruturas informais formadas pela cultura organizacional, por exemplo. Segundo os autores, o não alinhamento entre essas duas formas de estruturas, formal e informal, pode gerar uma Governança de TI ineficiente. Em um ambiente com essas características nos parece evidente que melhorar os canais de comunicação e aproximação entre as partes envolvidas é o melhor caminho a ser trilhado na busca de um relacionamento justo e transparente. Somente com uma postura dessa natureza é que a percepção negativa do ConTIC por parte do profissionais de TI apresentaria uma possibilidade de melhora.

## **7. Considerações finais**

Desde o primeiro artigo de jornal nos remotos tempos de 1946 no qual é inaugurada a campanha de Campinas pela instalação de uma Faculdade de Medicina [43], até o decreto de 28 de dezembro de 1962 que criou a Universidade Estadual de Campinas, a sociedade passou por várias transformações. A própria universidade que nasceu sem “casa”, pois as primeiras instalações foram algumas salas na maternidade de Campinas (Idem), e sem nenhum computador, hoje é a terceira maior universidade da América latina e, atualmente com um parque computacional da ordem de 16.000 computadores. Essa transformação é constante e certamente levará a Unicamp a novos patamares de excelência. Não obstante, o quanto alto chegará à universidade em matéria de reconhecimento internacional e, principalmente, em quanto tempo isso levará para acontecer está intimamente vinculado à forma como a universidade irá interagir com os seus ativos organizacionais e, não há como negar, que a Tecnologia da Informação é um desses ativos fundamentais nessa caminhada rumo à universidade de classe internacional. Weill e Ross [11], são categóricos em afirmar a necessidade de implementar mecanismos comuns entre os seis principais ativos organizacionais, a saber: ativos de relacionamento, ativos de Propriedade Intelectual, ativos humanos, ativos físicos e ativos financeiros. A sinergia que interliga todos esses ativos é a governança corporativa, é ela que irá determinar a direção e os propósitos pelos quais as ações serão tomadas. O estabelecimento de uma governança corporativa clara, coletivamente construída e, em sintonia com os anseios da sociedade são as bases para a construção de uma Governança de TI eficiente e eficaz.

A Unicamp caminha na direção do estabelecimento de uma Governança de TI, mas de forma lenta. O advento da constituição do ConTIC sinaliza a necessidade de uma coordenação mais coesa com relação aos assuntos relacionados a TI. Não obstante, os resultados ainda estão longe de serem satisfatórios. A total

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

falta de conexão entre as ações do ConTIC e as reais necessidades das unidades ficam evidentes nas respostas apontadas ao longo do presente trabalho. No momento que 40% dos profissionais que responderam o questionário afirmam que não vislumbram o ConTIC como um parceiro é um sinal inequívoco que a direção tomada até o presente momento por parte do ConTIC não vai ao encontro dos objetivos e necessidades das unidades da Universidade. Essa visão, não somente afasta os profissionais de TI do ConTIC, como também constroem barreiras profissionais, psicológicas e, porque não, barreiras políticas as ações do ConTIC. Talvez a falta de transparência seja uma das razões, não a única razão, mas com certeza contribui significativamente para essa percepção. Nesse quesito vários autores afirmam a necessidade de se implementar mecanismos de comunicação eficientes e com total transparência (Weill e Ross [11]; Albertin e Albertin, [9]; CVM [44]; Brown, Livingston e West [20], Lodi [45] entre outros).

Mesmo apresentando um caráter plural, na medida em que contém docentes de diversas áreas do conhecimento e com alguns representantes de sistemas administrativos significativos (que podem ser ou não docentes), em minoria em relação ao número de docentes, não observamos uma representação dos profissionais de TI na composição do ConTIC, ou seja um conselho de TI o qual os profissionais de TI da universidade não tem representação. Não sem fundamento que 40% dos profissionais que responderam o questionário afirmam que o ConTIC deva ser completamente reformulado e 31% entendem que o mesmo deva ser parcialmente reformulado. Os números demonstram, em nosso entendimento, uma falta de representatividade por parte do ConTIC na visão dos profissionais de TI. O sucesso na implementação de um processo de Governança de TI deve obrigatoriamente levar em consideração os fatores humanos e culturais da organização. Não sem razão, ou melhor, principalmente, por essa razão que a Professora Tereza Carvalho da USP defendeu no Fórum Nacional Governança de TI no setor público [46], que o sucesso da implantação de qualquer processo de planejamento estratégico ou de Governança de TI deve ter como valor central o ser humano, pois é ele quem promove resultados e, ter como regras de comportamento a colaboração para atingir as metas. Enquanto o ConTIC não perceber que os profissionais de TI da universidade são um dos fatores, fundamentais, para o sucesso da implementação de uma Governança de TI eficiente e eficaz na Unicamp, continuaremos a ser uma grande universidade. Mas, irá demorar muitos anos, ou até décadas, para que possamos figurar entre as 100 melhores universidades do mundo em ranking internacionais como, por exemplo, o Times Higher Education World University Rankings – THE.

Perceber, e mudar a cultura, que a Tecnologia da Informação é um ativo organizacional importante e com capacidade para fomentar e impulsionar as atividades fins da universidade, seja talvez o maior desafio a ser enfrentado pela universidade, desde a sua criação no século passado. Contudo, isso depende da mudança de percepção da comunidade acadêmica como um todo, mas começando pelos docentes presentes em postos estratégicos da administração universitária. Ou seja, não é a tecnologia que faz a diferença, é como as pessoas utilizam a tecnologia é que faz a diferença, afinal de contas são as pessoas que promovem as transformações.

## 8. Referências

1. DURHAM, Eunice R. A autonomia universitária – extensão e limites. 2005. Disponível em:< <http://nupps.usp.br/jdownloads/DTs/dt0503.pdf>>. Acessado em: 30/09/2012.
2. BACELAR, Sônia Regina Barreto. Recomendações para implantação de modelo de gestão da qualidade para instituições privadas de ensino superior. Dissertação de Mestrado – Unicamp. Campinas, 2003.
3. HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. 2.ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.
4. WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. Conhecimento em TI – O que os executivos Precisam Saber para Conduzirem com Sucesso TI em suas Empresas. 2010. São Paulo, M Books do Brasil.
5. ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO/IEC 3550 Governança corporativa de tecnologia da informação. ABNT. Rio de Janeiro, 2009.
6. Correia, Sandra Maria Almeida. Factores críticos de sucesso da governança das TI. 2010. Disponível em:<<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2216>>. Acessado em: 02/03/2013.
7. IGTI – IT Governance Institute. Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition. 2003. Disponível em:<[http://www.isaca.org/restricted/Documents/26904\\_Board\\_Briefing\\_final.pdf](http://www.isaca.org/restricted/Documents/26904_Board_Briefing_final.pdf)>. Acessado em: 02/10/2013.
8. Kordel, Luc, CISA, RE, CISSP, CIA, RFA. IT Governance Hands-on: Using COBIT to Implement IT Governance. Information Systems Control Journal, volume 2. 2004. Disponível em:< <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2004/Volume-2/Documents/jpdf042-ITGovernanceHands-on.pdf>>. Acessado em: 04/11/2013.
9. ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Estratégia de governança de tecnologia de informação: estrutura e práticas. 2010. Rio de Janeiro: Elsevier.
10. SCHERER, André Luís Forti. O modelo norte-americano de governança corporativa: gênese, instrumentos e consequências. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 24, n. 2, p. 429-452, 2003. Disponível em:<<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/671/948>>. Acessado em: 06/03/2013.
11. WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. Governança de TI : tecnologia da informação. 2006. São Paulo, M Books do Brasil.
12. PALHARES, Carlos Alberto de Magalhães Cordeiro . Governança de TI: Cenário Atual das Instituições de Ensino Superior Brasileiras. 2011. Disponível em:< <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/trabalhos-academicos/dissertacoes/tecnologias-de-informacao-aplicadas/2012/carlos-palhares.pdf>>. Acessado em: 02/03/2013.
13. SHORT, Julie; GERRARD, Michael. IT Governance Must Be Driven by Corporate Governance. Gartner – Research, ID Number:G00172463, 2009. Disponível em:< [http://www.gartner.com/it/content/1229500/1229528/it\\_governance\\_must\\_be\\_driven\\_corp\\_gov.pdf](http://www.gartner.com/it/content/1229500/1229528/it_governance_must_be_driven_corp_gov.pdf)>. Acessado em: 06/10/2013.
14. MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de. Indicadores do uso de TI como suporte à governança de TI : estudo de caso em educação. 2010. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5123>>. Acessado em: 21/10/2013.
15. ADACHI, Emília Sumie. Governança de TI : análise crítica das práticas existentes em uma empresa estatal do setor de TI. Dissertação de Mestrado – UFRGS. Porto Alegre, 2008. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14822>>. Acessado em: 30/10/2013.

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestão de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

16. LUNARDI, Guilherme Lerch. Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional. Dissertação de Doutorado – UFRGS. Porto Alegre, 2008. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13248>>. Acessado em: 30/10/2013.
17. UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. Cria Comissão Diretora de Informática. 1994. Disponível em: <[http://www.pg.unicamp.br/mostra\\_norma.php?id\\_norma=930](http://www.pg.unicamp.br/mostra_norma.php?id_norma=930)>. Acessado em: 01/09/2012.
18. UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. Dispõe sobre as atribuições e estrutura do Conselho de Tecnologia da Informação e Comunicação (CONTIC) e da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC). 2006. Disponível em: <[http://www.pg.unicamp.br/mostra\\_norma.php?id\\_norma=1416](http://www.pg.unicamp.br/mostra_norma.php?id_norma=1416)>. Acessado em: 01/09/2012.
19. UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. PLANO DE ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA CONTINUADA. 2013. Disponível em: < [http://www.ctic.unicamp.br/ctic/sites/default/files/patc/guia\\_patc2014.pdf](http://www.ctic.unicamp.br/ctic/sites/default/files/patc/guia_patc2014.pdf)>. Acessado em: 01/10/2013.
20. BROWN, Faith; LIVINGSTON, Jane; WEST, Susan. Improving Transparency, Relationships, and IT Decision Making through a Campus-Wide Governance and Strategic Planning Process. 2013. Disponível em: < <http://www.educause.edu/annual-conference/2013/improving-transparency-relationships-and-it-decision-making-through-campus-wide-governance-and-strateg>>. Acessado em: 02/10/2013.
21. IFAC - International Federation of Accountants. Evaluating and Improving Governance in Organizations: International Good Practice Guidance. 2009. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/IGPG-Evaluating-and-Improving-Governance.pdf>>. Acessado em: 02/11/2013.
22. PETERSON, Nyan R. Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance. In: GREMBERGEN, Wim Van. Strategies for information technology governance. Hershey: Idea Group Publishing, 2004.
23. FONSTAD, Nils Olaya; GIBSON, Cyrus F.; WESTERMAN, George. Enterprise Architecture: Linking Business Operations and Technology. 2010. Disponível em: <[ftp://ftp.software.ibm.com/la/documents/imc/la/pe/news/events/mit\\_2010/enterprise\\_architecture\\_linking\\_business\\_operations\\_and\\_technology.pdf](ftp://ftp.software.ibm.com/la/documents/imc/la/pe/news/events/mit_2010/enterprise_architecture_linking_business_operations_and_technology.pdf)>. Acessado em: 19/11/2013.
24. GESTAOTI.ORG .Ranking geral igovTI2012. 2012. Disponível em: <<http://www.gestaoti.org/content/ranking-geral-igov2012>>. Acessado em: 19/11/2013.
25. IGTI – IT Governance Institute. Global Status Report on the Governance of Enterprise IT (GEIT) - 2011. 2011. Disponível em: < <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Global-Status-Report-GEIT-10Jan2011-Research.pdf>>. Acessado em: 01/03/2013.
26. GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 4 e 10.
27. ALVES- MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 36, n. 129, Dec. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742006000300007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000300007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acessado em: 02/09/2013.
28. QS - Quacquarelli Symonds. The QS University Rankings – Latin America 2013. 2013. Disponível em: <<http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2013>>. Acessado em: 30/03/2013.

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestão de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

29. FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. FAPESP está entre as maiores em registro de patentes no Brasil, aponta estudo. 2013. Disponível em: <<http://agencia.fapesp.br/17895>>. Acessado em: 30/09/2013.
30. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. Cap.1, 3 e 5.
31. BOGDAN, Robert C; BLIKEN, Sari K. Investigação qualitativa em educação. Porto: Porto Editora, 1994.
32. OLIVEIRA, Gerson Pastre de. Avaliação em cursos On-Line colaborativos: Uma abordagem Multidimensional. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de São Paulo. São Paulo 2007.
33. LETA, Jacqueline. As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso. Estud. av., São Paulo, v. 17, n. 49, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142003000300016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142003000300016&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 June 2007.
34. UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. ANUÁRIO ESTATÍSTICO. 2013. Disponível em: <[http://www.aeplan.unicamp.br/anuario\\_estatistico\\_2013/index\\_arquivos/anuario2013.pdf](http://www.aeplan.unicamp.br/anuario_estatistico_2013/index_arquivos/anuario2013.pdf)>. Acessado em: 01/12/2013.
35. NAVARRO, Mirelli Safiri; ALESI, Haroldo César. A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA DO PROFISSIONAL DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO. 2009. Disponível em: <<http://meiaspalavras.blog.terra.com.br/files/2009/05/aula121.pdf>>. Acessado em: 21/10/2013.
36. SOUZA, Alessandro Nunes de. LUCIANO; MEZZOMO, Edimara. O Papel da Certificação do Profissional de TI na Qualidade do Software: uma Investigação Preliminar. 2004. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbqs/2004/012.pdf>>. Acessado em: 06/11/2013.
37. IMPACTA. Pesquisa sobre Evolução dos Profissionais de TI. 2010. Disponível em: <<http://www.impacta.com.br/a-impacta/pdfs/ffae2c77c135c91860d7846692e089ad.pdf>>. Acessado em: 02/12/2013.
38. COSTA, Simone. A Gestão de Mudança Organizacional como fator de sucesso nas implementações da Governança. Fórum Nacional Governança de TI no setor público, 28 e 29 de novembro de 2013.
39. IGTI – IT Governance Institute. COBIT – Control Objectives for Information and related Technology. 4.1. ed. (em português). Rolling Meadows: ITGI, 2007.
40. JOIA, Luiz Antonio; SOUZA, José Geraldo Andrade de. Articulando modelos de alinhamento estratégico de tecnologia da informação. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n2/a06v7n2.pdf>>. Acessado em: 02/12/2013.
41. LUFTMAN, Jerry. ASSESSING BUSINESS-IT ALIGNMENT MATURITY. Communications of Association for Information Systems, v. 4, a. 14, Dec, 2000. Disponível em: <<http://www.sba.oakland.edu/Faculty/LAUER/downloads/MIS625/Readings/IT-Business%20Alignment.pdf>>. Acessado em: 02/12/2013.
42. UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. Camera Web Reitoria. 2013. Disponível em: <<http://www.cameraweb.rei.unicamp.br/>>. Acessado em: 01/12/2013.
43. GOMES, Eustáquio. O Mandrim: história da infância da Unicamp. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2007.
44. CVM – Comissão de Valores Imobiliários. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. 2002. Disponível em: <[HTTP://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc)>. Acessado em: 04/03/2013.

*Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL2014*  
Gestión de las TICs para la Investigación y la Colaboración, Cancún, del 26 al 28  
de mayo de 2014

45. LODI, J. B. Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
46. CARVALHO, Tereza Cristina Melo de Brito. Governança como Aliada para o Sucesso do Planejamento Estratégico em TI. Fórum Nacional Governança de TI no setor público. 2013. Brasília.