



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN DE ARTEFATOS DIGITAIS

SARAH CAROLINE MAZEU BRANCO

**O Design Organizacional como Mola Propulsora da Governança
Corporativa em Empresas de TIC: Desafios e Transformações na Era da
Inovação**

Recife - PE
2025

SARAH CAROLINE MAZEU BRANCO

**O Design Organizacional como Mola Propulsora da Governança
Corporativa em Empresas de TIC: Desafios e Transformações na Era da
Inovação**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de doutor(a) em Design. Área de concentração: Design de Artefatos Digitais.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Augusto Gómez Castillo

Recife - PE

2025

SARAH CAROLINE MAZEU BRANCO

**O Design Organizacional como Mola Propulsora da Governança
Corporativa em Empresas de TIC: Desafios e Transformações na Era da
Inovação**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de doutor(a) em Design. Área de concentração: Design de Artefatos Digitais.

Aprovada em: 01/04/2025.

Recife - PE

2025

SARAH CAROLINE MAZEU BRANCO

**“O DESIGN ORGANIZACIONAL COMO MOLA PROPOPULSORA DA
GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE TIC: DESAFIOS E
TRANSFORMAÇÕES NA ERA DA INOVAÇÃO.”**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, na área de concentração Planejamento e Contextualização de Artefatos, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Design.

Aprovada em: 01/04/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walter Franklin Marques Correia (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Ney de Brito Dantas (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Wylliams Barbosa Santos (Examinador Externo)
Universidade de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Teresa Maria de Medeiros Maciel (Examinadora Externa)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Felipe Santana Furtado Soares (Examinador Externo)
Centro Universitário Ibmec

Catálogo de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Branco, Sarah Caroline Mazeu.

O design organizacional como mola propulsora da governança corporativa em empresas de TIC: desafios e transformações na Era da Inovação / Sarah Caroline Mazeu Branco. - Recife, 2025.
361f.: il.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Design de Artefatos Digitais, 2025.

Orientação: Leonardo Augusto Gomes Castillo.

Inclui referências e anexos.

1. Transformação organizacional; 2. Governança corporativa; 3. Design organizacional; 4. Estratégia; 5. Empresas de TIC. I. Castillo, Leonardo Augusto Gomes. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

Dedicatória

Para meus avós, José, Alayde, Joaquim e Iracy, *in memoriam*.

Agradecimentos

A jornada até aqui foi repleta de desafios, aprendizado e crescimento. Antes de tudo, agradeço a Deus que me sustentou em cada passo, iluminando meu caminho nos momentos mais difíceis, me dando forças quando a caminhada parecia impossível. Agradeço também ao meu orientador, cujo incentivo para desafiar o *status quo* ampliou minha visão e me impulsionou a ir além. Sou profundamente grata à minha família e a todas as pessoas que torceram por mim e enviaram energias positivas ao longo dessa caminhada. Além disso, sou grata e celebro a mim mesma, pela resiliência e coragem de continuar, mesmo quando forças contrárias tentaram me desmotivar. Pelas noites em claro, pelos momentos de incerteza, pela determinação inabalável de seguir em frente. Manter a fé e o foco foi essencial para não sucumbir ante as dificuldades, e hoje reconhecer o valor dessa persistência.

Mais do que um percurso acadêmico, essa jornada me engrandeceu como pessoa, profissional e ser humano. Cada desafio superado, cada dúvida enfrentada e cada descoberta alcançada me tornou mais forte e consciente do meu papel no mundo. A ciência e a pesquisa não são apenas números, gráficos e teorias; são instrumentos de transformação, capazes de impactar a sociedade, as organizações e a vida das pessoas. Mais do que produzir conhecimento, minha missão foi ser voz para aqueles que não têm voz, ecoando questões que precisam ser ouvidas e mudanças que precisam acontecer.

A ciência e a pesquisa exigem sacrifícios, mas também trazem um propósito maior. O conhecimento transforma, e sinto orgulho de ser mais uma profissional, mulher, filha, mãe e uma brasileira vencendo na ciência, ocupando um espaço que tantas outras antes de mim lutaram para conquistar. Representar essa batalha, especialmente em um universo majoritariamente masculino, é uma honra e uma responsabilidade que carrego com emoção. Sou fruto do aprendizado que a vida me proporcionou, das experiências que me moldaram e das dificuldades que me fortaleceram. Esta tese não é somente um trabalho acadêmico; é a prova de que sonhar, lutar e persistir valem a pena. A todas as mulheres que vieram antes, às que lutam agora e às que virão depois: seguimos abrindo caminhos.

Epígrafe

“Não sou livre enquanto outra mulher for prisioneira, mesmo que as correntes dela sejam diferentes das minhas”. - Audre Lorde

RESUMO

A globalização e o mundo digital exigem constante adaptação e inovação para garantir a competitividade das organizações. No entanto, muitas empresas ainda mantêm frameworks gerenciais ultrapassados, dificultando transformações práticas e eficazes. Pesquisas apontam que a mudança cultural é essencial para o sucesso da transformação organizacional, alinhando valores, processos internos e objetivos estratégicos. Nesse contexto, o design organizacional surge como uma estratégia fundamental para estruturar mudanças significativas, promover a inovação e integrar a cultura organizacional com práticas de governança mais adaptativas.

Embora existam diversos frameworks e diretrizes consolidadas de governança corporativa, muitos deles não dialogam plenamente com os desafios da transformação organizacional contínua. Métodos tradicionais, apesar de úteis, nem sempre se aplicam a todos os níveis de gestão, especialmente em empresas que demandam decisões rápidas, flexíveis e culturalmente alinhadas. Assim, torna-se necessário investigar novas abordagens estruturais e estratégicas que promovam o equilíbrio entre cultura, inovação e governança.

Ancorada em uma abordagem metodológica qualitativa com suporte quantitativo, esta pesquisa utilizou o método de estudo de caso múltiplo, com triangulação de dados para investigar fenômenos organizacionais complexos em empresas de TIC, em contextos reais de transformação. Foram integradas entrevistas semiestruturadas com profissionais C-Level, análise documental, revisão teórica sistemática e questionários estruturados, a fim de identificar padrões, categorias e proposições que emergem da prática organizacional. Como principal contribuição, o estudo propõe o framework CORA, um framework de design organizacional desenvolvido com base em evidências empíricas, que articula governança corporativa, inovação tecnológica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. O framework visa apoiar empresas de TIC na condução de transformações organizacionais sustentáveis, promovendo alinhamento estratégico, fluidez estrutural e adaptação contínua às exigências do ecossistema digital contemporâneo.

Palavras-Chave: Transformação Organizacional. Governança Corporativa. Design Organizacional. Estratégia. Empresas de TIC. Teoria Fundamentada.

ABSTRACT

Globalization and the digital era demand constant adaptation and innovation to ensure organizational competitiveness. However, many companies still operate with outdated management models, which hinder effective and sustainable transformations. Research indicates that cultural change is essential for the success of organizational transformation, aligning values, internal processes, and strategic goals. In this context, organizational design emerges as a key strategy to structure meaningful change, foster innovation, and integrate organizational culture with more adaptive governance practices.

Although several corporate governance frameworks and guidelines are well-established, many of them do not adequately address the ongoing challenges of digital transformation. Traditional methods, while useful, are not always applicable at all management levels, especially in companies that require quick, flexible, and culturally aligned decision-making. Therefore, it is necessary to explore new structural and strategic approaches that promote balance between culture, innovation, and governance.

Anchored in a qualitative methodological approach with quantitative support, this research employed the multiple case study method, using data triangulation to investigate complex organizational phenomena in ICT companies undergoing real transformation processes. The study integrated semi-structured interviews with C-Level professionals, document analysis, systematic theoretical review, and structured questionnaires to identify patterns, categories, and propositions emerging from organizational practice. As its main contribution, the study proposes the CORA framework, an organizational design model developed based on empirical evidence that articulates corporate governance, technological innovation, sustainability, and social responsibility. The model aims to support ICT companies in leading sustainable organizational transformations by promoting strategic alignment, structural fluidity, and continuous adaptation to the demands of the contemporary digital ecosystem.

Keywords: Organizational Transformation. Corporate Governance. Organizational Design. Strategy. ICT Companies. Grounded Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Revoluções Tecnológicas dos Últimos Séculos.....	34
Figura 2	Triangulação dos Dados.....	49
Figura 3	Framework COBIT.....	52
Figura 4	Framework ITIL.....	71
Figura 5	Framework ISO/IEC 38500.....	74
Figura 6	Framework CMMI.....	76
Figura 7	Framework TOGAF.....	78
Figura 8	Ciclo de Vida Organizacional.....	85
Figura 9	Design Organizacional em Empresas de TIC.....	99
Figura 10	Framework 5 Estrelas para o Design Organizacional.....	108
Figura 11	Convite para Entrevista.....	131
Figura 12	Nuvem de Palavras.....	146
Figura 13	Total de Palavras por Empresa em Número e Porcentagem.....	149
Figura 14	Os 10 Códigos mais Citados x Frequência Relativa.....	149
Figura 15	Os 10 Códigos mais citados.....	151
Figura 16	Persona 1 - CEO - Líder Transformador.....	156
Figura 17	Persona 2 - Especialista em Transformação Digital.....	158
Figura 18	Persona 3 - Líder de Cultura Organizacional.....	159
Figura 19	Persona 4 - Consultor ou Parceiro Externo.....	160

Figura 20	Persona 5 - Colaborador em Transição.....	162
Figura 21	360 ° Value Reporting Experience.....	177
Figura 22	Livreto Green Team.....	186
Figura 23	Comunicado de Recuperação Judicial.....	189
Figura 24	Área de Atuação das Empresas.....	204
Figura 25	Tempo de Atuação nas Empresas.....	205
Figura 26	Faixa Etária.....	206
Figura 27	Gênero.....	208
Figura 28	Nível de Escolaridade.....	209
Figura 29	Funções.....	210
Figura 30	Departamentos.....	211
Figura 31	Tempo de Atuação na Empresa.....	213
Figura 32	Políticas de Governança Corporativa.....	214
Figura 33	Políticas e Diretrizes.....	216
Figura 34	Guia Formal de Governança Corporativa.....	217
Figura 35	Decisões da Liderança.....	219
Figura 36	Canais.....	220
Figura 37	Práticas Éticas.....	221
Figura 38	Impactos das Decisões da Liderança.....	223
Figura 39	Participação nas Decisões da Empresa.....	224
Figura 40	Implantação de Mudanças.....	226

Figura 41	Avaliação da Governança Corporativa.....	219
Figura 42	Comunicação de Papéis e Responsabilidade.....	221
Figura 43	Comitê de TI.....	223
Figura 44	Priorização das Ações de TI.....	224
Figura 45	Diretrizes para Gestão de Portfólio.....	226
Figura 46	Diretrizes para Gestão de Riscos.....	228
Figura 47	Avaliação Periódica de Governança e Gestão de TI.....	230
Figura 48	Objetivos de TI.....	231
Figura 49	Ações e Projetos de TI.....	233
Figura 50	Framework de Governança Corporativa.....	235
Figura 51	Necessidades Estratégicas atendidas pelo Framework.....	237
Figura 52	Treinamentos.....	239
Figura 53	Mapeamentos dos Processos de Negócios.....	242
Figura 54	Negócios Suportados por Sistemas Informatizados.....	244
Figura 55	Planejamento Estratégico.....	245
Figura 56	Participação das Áreas no Planejamento Estratégico.....	247
Figura 57	Participação da TI no Planejamento Estratégico.....	248
Figura 58	Processo Periódico de Planejamento de TI.....	249
Figura 59	Decisões Baseada em Dados.....	250
Figura 60	Indicadores de Desempenho.....	252
Figura 61	Indicadores mais Utilizados pelas Empresas.....	253

Figura 62	Políticas de Governança Corporativa.....	255
Figura 63	Mecanismos para Lidar com Irregularidades.....	256
Figura 64	Política de Conflitos de Interesse.....	257
Figura 65	Relatórios de Desempenho da Governança Corporativa.....	258
Figura 66	Influência das Decisões de Investimentos em Tecnologia da Informação	259
Figura 67	Comitês de Inovação.....	260
Figura 68	Uso da Tecnologia na Governança Corporativa.....	262
Figura 69	Investimento em Inovação.....	263
Figura 70	Proteção à Inovação, Patentes e Direitos Autorais.....	264
Figura 71	Persona 1: Ana, Analista de TI.....	269
Figura 72	Persona 2: Lucas, Gerente.....	270
Figura 73	Persona 3: Juliana, Diretora de Inovação.....	271
Figura 74	Jornada do Colaborador.....	284
Figura 75	Construção da Solução.....	286
Figura 76	Framework CORA.....	289
Figura 77	Valores CORA.....	292
Figura 78	Princípios CORA.....	293
Figura 79	Apresentação do Problema e Solução.....	314

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Resumo Esquemático da Classificação da Pesquisa.....	42
Quadro 2	Linha do Tempo da Governança Corporativa no Brasil e no Mundo.....	47
Quadro 3	Frameworks de Governança Corporativa: Uma Síntese Comparativa....	52
Quadro 4	Benefícios da Governança Corporativa.....	54
Quadro 5	Impactos da Governança Corporativa em Empresas de TIC.....	82
Quadro 6	Aplicabilidade do Design Organizacional nas Empresas.....	89
Quadro 7	Serviços Ofertados pela Empresa A.....	113
Quadro 8	Serviços Ofertados pela Empresa B.....	114
Quadro 9	Serviços Ofertados pela Empresa C.....	115
Quadro 10	Serviços Ofertados pela Empresa D.....	115
Quadro 11	Serviços Ofertados pela Empresa E.....	116
Quadro 12	Estrutura do C-Level das Empresas Entrevistadas.....	118
Quadro 13	Ferramentas Utilizadas.....	119
Quadro 14	Perguntas das Entrevistas.....	122
Quadro 15	Passos para Análise dos Resultados.....	137
Quadro 16	Pontos Positivos e Pontos Negativos.....	142
Quadro 17	Índice Remissivo de Indicadores do GRI.....	175
Quadro 18	Resumo do Framework CORA.....	291
Quadro 19	Detalhamento e Ações das Dimensões e Prazos.....	301
Quadro 20	Cronograma de Implantação.....	304
Quadro 21	Métricas por Dimensões.....	307
Quadro 22	Avaliação da Transformação Organizacional.....	314
Quadro 23	Avaliação da Periodicidade.....	315
Quadro 24	Avaliação das Cinco Dimensões.....	316
Quadro 25	Avaliação da Ordem das Dimensões.....	317

Quadro 26	Avaliação da Adequação para Empresas de Médio a Grande Porte.....	318
Quadro 27	Avaliação do Tempo de Implantação.....	319
Quadro 28	Avaliação da Adesão as Prioridades.....	320
Quadro 29	Avaliação da Aplicabilidade.....	321
Quadro 30	Mudanças e Adesões.....	322

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Qualificação das Empresas Seleccionadas.....	120
Tabela 2	Os 10 Códigos mais Citados em Ordem Decrescente.....	140
Tabela 3	Dado Globais da Accenture.....	163
Tabela 4	Dado Globais da Avanade.....	170
Tabela 5	Dados Globais do CESAR.....	173
Tabela 6	Dados Globais da Neurotech.....	181
Tabela 7	Início da Vigência: 01 de outubro de 2023.....	182
Tabela 8	Dados Globais da TEMPEST.....	184

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Sigla	Significado
ADM	Método de Desenvolvimento de Arquitetura
ANPROTEC	Associação Nacional de Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ARR	Receita Recorrente Anual
BNDESPar	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações SA
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BP	British Petroleum
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHRO	Chief Human Resource Officer
CIO	Chief Information Officer
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CMO	Chief Marketing Officer
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies
CoBE	Code of Business Ethics
COO	Chief Operating Officer
COVID	Coronavirus Disease 2019
CCR	Companhia de Concessões Rodoviárias
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DBS	Brain Stimulation Devices
DNA	Deoxyribonucleic Acid
EAD	Educação a Distância
EC	Economia Criativa

ESG	Environmental, Social and Governance
et al	e outros
FAQ	Frequently Asked Questions
GC	Governança Corporativa
GE	General Eletric
GRI	Global Reporting Initiative
IBM	International Business Machine Corporation
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Adminstração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICMS	Interfaces Cérebro-Máquina
IGC	Índice de Governança Corporativa
IOT	Internet of Things
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
ISO	The International Organization for Standardization
IEC	International Electrotechnical Commission
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
KPI	Key Performance Indicator
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MBA	Master Business Administrator
MTTD	Mean Time to Detect
MTTR	Mean Time do Repair
NGPD	Núcleo de Gestão do Porto Digital
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OKR	Objective Key Results
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SEI	Instituto de Engenharia de Software

SOX	Sarbanes & Oxley
TCL	Teorema Central do Limite
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologia da Informação e Comunicação
TOGAF	The Open Group's Architecture Forum
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	29
1.2	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA	30
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	32
1.4	OBJETIVO	37
1.4.1	Objetivo Geral	37
1.4.2	Objetivos Específicos	38
1.5	ESTRUTURA DA TESE	38
2	METODOLOGIA	40
2.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	40
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	48
3.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA	49
3.1.1	Linha do Tempo da Governança Corporativa no Brasil e no Mundo	51
3.1.2	Princípios, Propósitos e Valores	55
3.1.3	Principais frameworks de Governança Corporativa	55
3.1.4	Benefícios da Governança Corporativa	58
3.2	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO	60
3.3	GOVERNANÇA DE TI	61
3.3.1	Princípios, Propósitos e Valores de Governança de TI	63
3.3.2	A Importância da Governança de TI	64
3.3.3	Tipos de Governança de TI	66
3.4	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO	79
3.5	O PAPEL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS	82
3.5.1	Governança Corporativa e o Ciclo de Vida Organizacional	83
3.5.2	Transformações Organizacionais e Governança	85
3.6	A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FACILITADOR DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE TIC	87
3.7	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO	90
3.8	CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN	91

3.8.1	Introdução ao Design Organizacional	91
3.8.2	Fundamentos do Design Organizacional	93
3.8.3	Aplicações do Design Organizacional nas Empresas	94
3.9	O DESIGN ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE TIC	97
3.9.1	Benefícios do Design Organizacional em Empresas de TIC	101
3.9.2	Governança Corporativa e Design Organizacional	102
3.9.3	Recomendações do Design Organizacional para a Transformação de Empresas de TIC através da Governança Corporativa	104
3.9.4	O Framework 5 Estrelas do Design Organizacional	106
3.9.6	A Integração do framework 5 Estrelas com a Governança Corporativa em Empresas de TIC	110
3.9.7	Desafios na Implantação do Design Organizacional	111
3.10	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	116
4	PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC) - FASE I	119
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS	119
4.1.1	As Empresas	120
4.1.2	Entrevistas - Pesquisa Qualitativa	127
4.1.3	Definição das Entrevistas	130
4.1.4	Análise dos Resultados	132
4.1.5	Análise das Entrevistas Individuais	132
4.2	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO	146
4.2.1	Personas	154
4.3	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	162
5	PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE TIC DO PORTO DIGITAL EM RECIFE - FASE II	164
5.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS	164
5.1.1	Empresas de TIC Analisadas	169
5.2	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	197
6	QUESTIONÁRIO	198
6.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS	199
6.1.1	Personas	265

6.2	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	269
7	PROPOSIÇÃO DA SOLUÇÃO	272
7.1	TRIANGULAÇÃO DE DADOS	272
7.2	JORNADA ATUAL DO COLABORADOR	276
7.3	CONSTRUÇÃO DA SOLUÇÃO	281
7.4	FRAMEWORK CORA	283
7.4.1	Dimensões	285
7.4.2	Valores	288
7.4.3	Princípios	290
7.4.4	Benefícios Esperados	291
7.4.5	Periodicidade	291
7.4.6	Detalhamento e Ações das Dimensões	292
7.4.7	Cronograma de Implantação	301
7.4.8	Métricas	304
7.4.9	Estimativas de Custos de Implementação do Framework CORA	308
7.4.10	Estimativas de Custo (Generalizadas):	309
7.4.11	Diferenciais do Framework CORA em Relação às Abordagens	
	Tradicionais	310
7.5	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO	311
7.6.1	Objetivo geral	312
7.6.2	Objetivos Específicos	312
7.7	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO	325
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	328
8.1	LIMITAÇÕES	330
8.2	TRABALHOS FUTUROS	331
9	REFERÊNCIAS	333

GLOSSÁRIO

ANEXO A

ANEXO B

1 INTRODUÇÃO

A revolução digital tem transformado profundamente as organizações, exigindo que as empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) se adaptem continuamente para manter sua competitividade e sustentabilidade. Nos últimos dez anos, o mundo testemunhou uma série de avanços tecnológicos que impactaram significativamente a maneira como vivemos, trabalhamos e interagimos (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Johnson et al., 2023). Desde a evolução da inteligência artificial (IA) e a expansão do blockchain até o desenvolvimento de soluções baseadas em Internet das Coisas (IoT) e a implementação da tecnologia 5G, a transformação digital tem remodelado o ambiente corporativo e a sociedade como um todo (McKinsey, 2022; Peixoto & Meira, 2023).

Além disso, o impacto da pandemia de COVID-19 intensificou esse cenário, acelerando a necessidade de inovação e reformulação das estruturas organizacionais para atender às novas exigências do mercado global (McKinsey, 2022; IDC, 2021). Esse período, de acordo com Rodriguez & Stewart (2023); Liedtka (2022), também impulsionou a adoção de soluções tecnológicas emergentes, como a inteligência artificial generativa, que permitiu avanços em automação de processos, análise de dados e personalização de serviços. Paralelamente, Doudna & Charpentier (2014); Martinez & Liu (2021), a biotecnologia avançou consideravelmente, destacando-se pelo desenvolvimento acelerado de vacinas baseadas em mRNA e pela ampliação do uso de técnicas de edição genética, como o CRISPR-Cas9.

No entanto, Johnson et al. (2023); Peixoto & Meira (2023) destacam que apesar da crescente adoção dessas tecnologias e do avanço das práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança), muitas empresas ainda enfrentam dificuldades para equilibrar a inovação, a conformidade regulatória e a governança organizacional. Conforme, Rodriguez & Stewart (2023); Harari & Gutierrez (2023), estudos apontam que empresas com estruturas governamentais flexíveis apresentam 35% mais chances de sucesso em processos de transformação digital.

Adicionalmente, com o avanço da Quarta Revolução Industrial, práticas tradicionais de governança corporativa enfrentam desafios significativos para manter

a competitividade e garantir aderência às regulamentações (Gregor et al., 2020; Liedtka, 2022). Segundo Schwab (2016); Mayer-Schönberger & Cukier (2013) e Harari e Gutierrez (2023), a governança não se limita aos processos administrativos e jurídicos, mas torna-se um mecanismo essencial para a transformação organizacional, garantindo que mudanças estratégicas sejam conduzidas com transparência, mitigação de riscos e alinhamento aos interesses dos stakeholders.

Ao mesmo tempo, a governança corporativa precisa equilibrar a inovação com a sustentabilidade organizacional (Deloitte, 2019; Schwab, 2016). A crescente adoção de práticas ESG exige que as empresas alinhem suas operações com padrões globais de responsabilidade socioambiental, reforçando a importância de uma governança robusta para garantir a perenidade e a ética nos negócios (Johnson et al., 2023; Peixoto & Meira, 2023). Nesse contexto, Tapscott & Tapscott (2016); Schwab (2016), explicam que tecnologias emergentes como IA e blockchain desempenham um papel fundamental na promoção da transparência e na automatização de processos de compliance.

Assim, diante dessas mudanças, a transformação organizacional não pode ser conduzida sem uma abordagem estruturada e sistêmica (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014; Hamel, 2007). Nesse cenário, novas abordagens do design aplicado no contexto da gestão das organizações como a Gestão do Design (Gorb, 1990, Best 2006), Design Estratégico (Rittel 1960, Buchanan 1982, Manzini, 2006) e Design Thinking (Cross, 1982, Brawn, 2009), surgiram a partir da década de 1960 com o intuito de integrar tecnologia, cultura e governança, possibilitando a criação de valor (inovação), a geração de fluxos de trabalho mais ágeis e a implementação de frameworks operacionais adaptativos (Martinez & Liu, 2021; Beck et al., 2001).

Para Liedtka (2022); Davenport & Harris (2007) a adoção do design organizacional tais como o Design Thinking, por exemplo, tem demonstrado sua eficácia para resolver problemas complexos e promover a inovação organizacional. Esta pesquisa considera o termo Design Organizacional para se referir às diversas abordagens de design tais como design thinking, gestão do design e design

estratégico, aplicadas de diversas formas dentro das organizações e em particular nas empresas de TIC.

O setor de TIC, caracterizado por sua volatilidade e rápida evolução, exige formas de governança corporativa que vão além do compliance regulatório, sendo um vetor para a inovação e a resiliência organizacional (Peixoto & Meira, 2023; Drucker, 1999). Pode-se afirmar que diversos frameworks de governança, combinados com frameworks de design organizacional, têm sido fundamentais para empresas que buscam um crescimento sustentável em meio às incertezas do mercado digital (IDC, 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Contudo, foi constatada uma dificuldade das empresas de TIC em integrar governança e inovação de maneira equilibrada. Por exemplo, apesar de muitas organizações ainda utilizarem frameworks convencionais, como COBIT e ITIL, que, embora eficientes na padronização de processos, podem não oferecer a flexibilidade necessária para suportar mudanças organizacionais (Gregor et al., 2020). Essa inadequação resulta em resistência à inovação, ineficiências operacionais e dificuldades na implementação de novas tecnologias em ambientes regulamentados.

Diante desse cenário, o problema central desta pesquisa consiste em propor uma forma de integrar governança e inovação utilizando o design como processo catalisador que permita às organizações de TIC se adaptarem de forma ágil às mudanças de mercado. Esta pesquisa busca responder à seguinte questão central: Como a governança corporativa pode atuar como um facilitador estratégico na transformação organizacional em empresas de TIC, promovendo um equilíbrio entre inovação tecnológica, sustentabilidade organizacional e conformidade regulatória? Para responder a essa questão, será investigado como o design organizacional pode ser integrado como um elemento estruturante na definição da governança corporativa para dar suporte a processos de mudança organizacional

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As rápidas inovações tecnológicas estão remodelando a estrutura das organizações e redefinindo a forma como as empresas operam e competem globalmente (Brynjolfsson & McAfee, 2014). O setor de Tecnologia da Informação e

Comunicação (TIC), em especial, enfrenta desafios constantes para se adaptar a essa nova realidade, garantindo competitividade e sustentabilidade (Johnson et al., 2023). O avanço de ferramentas como Inteligência Artificial (IA), blockchain, Internet das Coisas (IoT) e redes 5G tem acelerado a necessidade de revisão de processos internos, reformulação de estratégias e reconfiguração das interações com stakeholders (McKinsey, 2022). Contudo, Peixoto & Meira (2023) explicam que a integração dessas inovações também apresenta desafios, especialmente no que se refere à governança corporativa e ao cumprimento de normas regulatórias, tornando essencial o desenvolvimento de abordagens que aliem inovação tecnológica à conformidade legal.

Ainda, Peixoto & Meira (2023) ressaltam que a governança corporativa desempenha um papel crucial na definição de estratégias organizacionais que conciliem inovação tecnológica, sustentabilidade e conformidade regulatória. Essa integração, segundo Rodriguez & Stewart (2023), é essencial para garantir a continuidade das operações das empresas de TIC. Além disso, assegura a flexibilidade necessária para acompanhar as transformações do mercado sem comprometer princípios como transparência, segurança e ética empresarial.

1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA

A escolha deste tema se justifica pela crescente necessidade das empresas de TIC encontrarem frameworks de governança mais flexíveis e adaptáveis às transformações organizacionais (Harari & Gutierrez, 2023). Estudos indicam que a falta de uma governança estruturada é um dos principais entraves para a inovação dentro das organizações (IDC, 2021). Um levantamento da IDC (2021) revela que 78% das empresas de TIC enfrentam dificuldades na implementação de inovações devido à ausência de uma estrutura de governança clara e eficiente. Além disso, um estudo da McKinsey (2022) aponta que companhias com estratégias de governança bem definidas possuem 35% mais chances de sucesso na transformação organizacional.

Entretanto, um desafio persiste: como balancear a necessidade de inovação com as exigências regulatórias e a sustentabilidade organizacional? A busca por

avanços tecnológicos não pode negligenciar a estrutura organizacional necessária para garantir a estabilidade e a conformidade legal das empresas (Gregor et al., 2020). Dessa forma, a governança corporativa precisa evoluir para acompanhar as transformações digitais, incorporando princípios de design organizacional que possibilitem um alinhamento eficaz entre tecnologia, regulação e estratégia empresarial (Liedtka, 2022).

Estudos anteriores exploraram abordagens fragmentadas para integração de governança e inovação, mas ainda carecem de frameworks abrangentes que conciliam sustentabilidade, conformidade normativa e eficiência operacional. Schwab (2016) destaca a necessidade de estruturas que equilibrem esses fatores, enquanto Martinez e Liu (2021) apontam a governança corporativa como um facilitador estratégico na transformação organizacional de empresas de TIC. Além disso, Tapscott e Tapscott (2016) enfatizam o papel do design organizacional como um elemento estruturante desse processo, contribuindo para o desenvolvimento de frameworks mais dinâmicos e adaptativos.

No contexto das melhores práticas, frameworks consolidados como ITIL, COBIT e TOGAF fornecem diretrizes relevantes para a gestão de TI e governança corporativa. No entanto, cada uma apresenta limitações que não dizem respeito à integração entre inovação e governança estratégica. O ITIL, por exemplo, foca na gestão de serviços de TI, mas não abrange diretamente a governança organizacional e sua relação com a transformação digital. O COBIT, por sua vez, oferece um framework robusto de governança e controle, mas com ênfase maior em conformidade e riscos, sem um direcionamento específico para inovação. Já o TOGAF estrutura a arquitetura empresarial, mas não trata de forma específica a adaptação dinâmica necessária para mudanças organizacionais.

Dessa forma, este estudo se propõe a preencher essa lacuna ao investigar como a governança corporativa pode atuar como um facilitador estratégico na transformação organizacional de empresas de TIC, abordando a necessidade de frameworks mais integrados e adaptáveis a um ambiente em constante evolução.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Empresas de médio e grande porte do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) têm enfrentado obstáculos crescentes relacionados à necessidade de adaptação constante frente às rápidas mudanças tecnológicas e às exigências regulatórias cada vez mais rígidas. Como apontado pela IDC (2023), mais de 70% dessas empresas reconhecem que a ausência de uma estrutura clara de governança dificulta a coordenação entre áreas e compromete a execução de iniciativas estratégicas. Essa lacuna impacta diretamente a capacidade de inovar com consistência e segurança.

Adicionalmente, a McKinsey (2024) observa que organizações com estruturas de governança robustas têm desempenho superior em processos de transformação organizacional, com até 30% mais chances de alcançar metas de inovação e eficiência operacional. O estudo reforça que não basta adotar novas tecnologias: é necessário alinhar a estratégia de transformação com diretrizes sólidas de governança, capazes de garantir transparência, agilidade e conformidade.

Entretanto, uma lacuna ainda persiste: “como balancear inovação tecnológica e sustentabilidade organizacional de maneira eficiente?” Se, por um lado, a necessidade de inovação constante em produtos e serviços permanece imperativa para a manutenção da competitividade, dada a rápida evolução do setor e as demandas crescentes do mercado digital (Siddique, 2022), por outro, a pressão social e organizacional exige que as empresas estabeleçam estruturas sólidas de governança, considerando aspectos como sustentabilidade corporativa e responsabilidade socioambiental (Deloitte, 2023). Nesse contexto, a sustentabilidade deixa de ser apenas uma obrigação regulatória ou reputacional para se consolidar como vetor estratégico de inovação e crescimento (World Economic Forum, 2025).

Em tempo, a governança corporativa tem sido amplamente discutida na literatura como um fator essencial para a resiliência e crescimento das empresas de TIC. Porém, de acordo com Rodriguez & Stewart (2022), apesar da existência de frameworks e boas práticas, muitas empresas ainda falham na implementação de frameworks eficazes que conciliem essas demandas. Além disso, conforme apontam

Johnson et al. (2023), a complexidade crescente dos ecossistemas digitais exige que as organizações adotem abordagens mais ágeis e adaptativas para garantir uma governança eficaz, segura riscos e promova a inovação sustentável.

A governança corporativa fornece a estrutura crítica para a tomada de decisões, transparência e responsabilidade, todos essenciais para navegar nas complexidades da transformação organizacional. Iniciativas de mudança bem-sucedidas dependem do alinhamento entre as estruturas de governança e a direção estratégica da organização (DIMING; MOGAJI, 2024).

Desde a Revolução Industrial, como argumenta Perez (2002), grandes transformações econômicas globais ocorrem em ciclos de aproximadamente cinquenta anos, impulsionadas por ondas tecnológicas articuladas a ecossistemas de inovação e financiamento. Esse padrão cíclico se mantém na atualidade, conforme analisado por Luo (2023), que descreve a Quarta Revolução Industrial como um período marcado pela convergência entre tecnologias digitais, físicas e biológicas, exigindo novos desenhos organizacionais e estratégicos.

No campo competitivo, Klein e Freitas (2010, p. 55–68) destacam que a globalização intensificou os ambientes de concorrência, exigindo agilidade das empresas frente às rápidas transformações. Essa visão é reforçada por estudos recentes da OCDE (2023), os quais indicam que organizações que não desenvolvem capacidades adaptativas e inovadoras tendem a perder relevância no cenário internacional, evidenciando a urgência de estratégias sustentáveis e resilientes para garantir a sobrevivência institucional.

Figura 1: Revoluções Tecnológicas dos últimos Séculos



Fonte: Elaborado pela autora.

Porém, embora a adaptação seja essencial, muitas empresas do setor ainda operam com frameworks de gestão herdados de paradigmas anteriores, o que compromete sua capacidade de resposta às mudanças emergentes (Kestern, 2018). O desafio, portanto, reside na conciliação entre inovação e governança, de modo que a busca por avanços tecnológicos não resulte na negligência de estruturas organizacionais essenciais para a sustentabilidade e a conformidade regulatória (ISO, 2021).

Diante deste contexto, a governança corporativa e a governança de TI desempenham papéis centrais, uma vez que fornecem diretrizes para o alinhamento estratégico entre inovação, compliance e eficiência operacional (Gregor et al., 2020). A ausência de uma estrutura de governança eficaz pode levar a falhas na adoção de novas tecnologias, desperdício de recursos e exposição a riscos regulatórios e cibernéticos.

Empresas que não implementam boas práticas de governança corporativa tendem a enfrentar sérios entraves operacionais e estratégicos, como baixa transparência, dificuldade na tomada de decisões e resistência à mudança. Esses fatores comprometem diretamente sua capacidade de adaptação e sustentabilidade no mercado competitivo atual. Conforme Cunha, Rego e Cunha (2022), a ausência de uma governança eficaz limita o potencial inovador e dificulta a resposta organizacional diante de ambientes dinâmicos e instáveis, comprometendo o desempenho institucional a longo prazo.

No que tange às transformações organizacionais, Perez (2002) e Chiavenato (2016) já apontavam que tais mudanças podem variar em escopo e intensidade: podem ser incrementais, quando ocorrem de forma contínua e evolutiva, ou radicais, quando promovem disrupções profundas nos frameworks de negócios, estruturas e cultura corporativa. Essa visão é reforçada por Cunha et al. (2022), ao destacar que processos de mudança exigem estratégias integradas e adaptativas, capazes de mitigar resistências internas e garantir alinhamento entre inovação e objetivos estratégicos.

Nesse sentido, o design, que é tradicionalmente associado à criação de interfaces e produtos, vem assumindo um papel estratégico nas organizações contemporâneas, contribuindo diretamente para a governança e a transformação digital. A abordagem conhecida como Design Thinking, por exemplo, permite de acordo com Brown (2009) que empresas criem soluções inovadoras alinhadas às necessidades do mercado, promovendo uma melhor integração entre stakeholders e acelerando processos de tomada de decisão.

Ao abordar os desafios da gestão em ambientes complexos, Liedtka (2015) destaca que o Design Thinking oferece uma abordagem sistêmica e centrada no usuário, favorecendo a tomada de decisão em cenários de alta incerteza. Essa perspectiva tem se mostrado particularmente valiosa em empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), onde a capacidade de adaptação rápida e de criação de soluções inovadoras tornou-se uma exigência estratégica. Em estudo mais recente, Brown et al. (2023) reforçam que o Design Thinking atua como um catalisador organizacional, promovendo maior integração entre áreas e facilitando a construção de frameworks de governança flexíveis e responsivos.

Além disso, o design tem se destacado como ferramenta para a modelagem de fluxos de trabalho mais eficientes e coerentes com os marcos regulatórios. Como observa Kolko (2015), seu papel vai além da estética, permitindo que as organizações reduzam desperdícios, melhorem a experiência do usuário e assegurem a coerência entre inovação, processos internos e conformidade. Nesse sentido, práticas baseadas em design não apenas fomentam a criatividade, mas também impulsionam ganhos operacionais sustentáveis, como apontam Zhang e Kim (2022) em sua análise de design estratégico na transformação digital de empresas.

A mudança cultural é um aspecto crítico nas transformações. Empresas de TIC frequentemente enfrentam resistência interna para adoção de novos frameworks de negócio e inovação. Nesse contexto, o design pode atuar como um mediador, promovendo experiências colaborativas que engajam os colaboradores e facilitam a adoção de novas práticas (Martin, 2009). Estratégias de design organizacional por exemplo, possibilitam a criação de ambientes de trabalho mais dinâmicos, que

estimulam a criatividade e a resolução de problemas de forma inovadora (Verganti, 2009).

Estudos anteriores, como os de Brown et al. (2018) e Martinez & Liu (2020), exploraram abordagens fragmentadas para integrar governança e inovação, mas não forneceram frameworks abrangentes que contemplem simultaneamente sustentabilidade e conformidade normativa. Ademais, revisões sistemáticas, como a de Johnson & Peters (2021), indicam que muitas empresas falham na implementação dessas diretrizes devido à falta de um framework operacional consolidado que equilibre esses fatores.

Neste contexto, o design emerge como um catalisador essencial para a transformação e a governança organizacional. Seja ao facilitar a criação de fluxos de trabalho eficientes, estruturar ambientes colaborativos ou promover o respeito às exigências legais, ele contribui diretamente para que as empresas de TIC se tornem mais ágeis, inovadoras e sustentáveis. Dessa forma, integrar princípios de design à governança corporativa não é apenas uma opção, mas um diferencial estratégico para garantir a competitividade a longo prazo.

Adicionalmente, a governança corporativa desempenha um papel essencial na transformação organizacional das empresas de TIC, ajudando a mitigar alguns dos maiores desafios desse processo. Para Parry et al. (2014), o alinhamento entre inovação e governança é fundamental, uma vez que essas empresas enfrentam avanços tecnológicos constantes e precisam inovar de forma equilibrada, minimizando riscos excessivos e garantindo a aderência aos objetivos estratégicos.

A mudança cultural também é um aspecto crítico, uma vez que as transformações exigem modificações na cultura organizacional. Um dos desafios é assegurar que os colaboradores adotem novas formas de trabalho. Nesse sentido, Huse (2018) explica que a governança corporativa pode auxiliar ao garantir que os líderes comuniquem claramente as razões para a mudança e ofereçam suporte necessário para a adaptação.

Além disso, o gerenciamento de riscos cibernéticos tornou-se uma temática prioritária com a crescente dependência de tecnologias digitais. A governança pode mitigar essas ameaças ao estabelecer políticas claras de segurança e supervisionar a proteção de dados (Anderson & Anderson, 2010). Além disso, a integração de tecnologias legadas representa um desafio para muitas organizações. Diante disso, a governança corporativa deve assegurar que essa transição ocorra de forma eficiente, com alocação adequada de recursos (Karmakar & Dutta, 2022).

Finalmente, o engajamento de stakeholders é essencial, pois as empresas de TIC lidam com diversos grupos, incluindo clientes, fornecedores e investidores. De acordo com Chinoperekweyi (2018) governança garante que todos os interesses sejam considerados, promovendo transparência e colaboração no processo de transformação organizacional.

Face ao exposto, justifica-se a pesquisa deste tema, considerando o impacto direto que uma governança bem estruturada pode ter na sustentabilidade e competitividade das empresas de TIC. A governança corporativa eficiente não apenas mitiga riscos, mas também melhora a transparência, fortalece a confiança dos investidores e cria um ambiente mais estável para inovações tecnológicas. Assim, compreender como alinhar esses elementos de forma prática e aplicável torna-se uma questão de relevância estratégica.

1.4 OBJETIVO

Para direcionar o foco deste estudo e alinhá-lo às questões de pesquisa previamente apresentadas, foram definidos os objetivos gerais e específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver e validar um modelo integrado que articule os princípios da governança corporativa e do design organizacional como elementos estruturantes de processos de transformação organizacional sustentável em empresas de TIC, promovendo o equilíbrio entre inovação tecnológica, conformidade regulatória e responsabilidade socioambiental.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Mapear os principais desafios enfrentados por empresas de TIC na condução de transformações organizacionais, com foco na articulação entre inovação, governança e sustentabilidade;
2. Analisar criticamente os frameworks existentes de governança corporativa e design organizacional, identificando convergências, lacunas e limitações na aplicação ao contexto das empresas de TIC;
3. Investigar de que forma o design organizacional pode funcionar como facilitador da governança corporativa, contribuindo para a criação de estruturas mais ágeis, transparentes e adaptativas frente às exigências contemporâneas;
4. Construir um modelo conceitual que integre governança corporativa e design organizacional como base para a transformação organizacional sustentável, considerando os desafios específicos do setor de TIC;
5. Validar o modelo proposto por meio de grupo focal com profissionais e especialistas do setor, analisando sua aplicabilidade, coerência interna e potencial de impacto organizacional.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

A pesquisa em questão está organizada da seguinte forma:

- Capítulo 1 - Introdução: Apresentação do tema, justificativa da escolha, problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, além da estrutura da tese;
- Capítulo 2 - Metodologia: Descreve a delimitação da pesquisa, os métodos e técnicas utilizadas, os critérios de análise, a coleta de dados, os participantes, as considerações éticas e as ferramentas de análise;
- Capítulo 3 - Fundamentação Teórica: Explora a governança corporativa e sua relação com a transformação organizacional, abordando diferentes frameworks de governança e sua aplicabilidade no contexto das empresas de TIC. Além disso, discute a governança de TI como um elemento estruturante, analisando

sua importância na integração entre inovação, conformidade regulatória e sustentabilidade organizacional;

- Capítulo 4 - Contribuições do Design: Introduz o design organizacional e suas aplicações em empresas de TIC, explorando os benefícios e desafios, bem como sua integração com a governança corporativa;
- Capítulo 5 - O Processo de Transformação Organizacional em Empresas de TIC - FASE I: Apresenta a caracterização das empresas analisadas, os resultados da pesquisa qualitativa por meio de entrevistas e a análise das personas identificadas;
- Capítulo 6 - Processo de Governança Corporativa em Empresas de TIC do Porto Digital em Recife - Fase II: Caracteriza as empresas de TIC analisadas, detalha a pesquisa quantitativa realizada por meio de questionários e apresenta a análise dos resultados obtidos;
- Capítulo 7 - Proposição da Solução: Explica a triangulação de dados e métodos, a jornada do colaborador, a estrutura do framework CORA e sua validação através de grupo focal;
- Capítulo 8 - Considerações Finais: Apresenta as limitações da pesquisa, os trabalhos futuros e as considerações finais sobre os achados do estudo;
- REFERÊNCIAS, APÊNDICES E ANEXOS: Inclui todas as referências bibliográficas utilizadas, bem como documentos e materiais complementares que embasam a pesquisa.

2 METODOLOGIA

Esta seção define a estratégia metodológica de pesquisa de um estudo de doutorado. Assim, será apresentado o método de pesquisa, ou seja, a sequência de passos necessários para alcançar o objetivo proposto, através de uma visão geral. Ao mesmo tempo, o estudo apresenta a classificação e as etapas da pesquisa, bem como as atividades necessárias para concepção, avaliação e evolução do instrumento utilizado neste trabalho.

2.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Este estudo adota como estratégia metodológica o estudo de caso múltiplo com abordagem qualitativa e suporte quantitativo, sendo uma escolha apropriada para investigar fenômenos organizacionais complexos inseridos em contextos específicos e reais. De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é particularmente útil quando se busca compreender *como* e *por que* determinados processos ocorrem, permitindo uma análise profunda da dinâmica organizacional em ambientes contemporâneos de transformação.

A investigação foi conduzida de maneira indutiva, permitindo que os padrões, categorias e proposições emergissem progressivamente dos dados coletados, sem imposição prévia de modelos teóricos. Para garantir a robustez e a confiabilidade dos achados, foi adotada a triangulação metodológica (Denzin, 2012), integrando entrevistas semiestruturadas, análise documental, revisão teórica e questionários estruturados. Essa abordagem combina diferentes tipos de dados e técnicas analíticas, fortalecendo a validade interna do estudo (Flick, 2018).

A análise dos dados qualitativos foi realizada por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011), uma técnica reconhecida por sua capacidade de sistematizar grandes volumes de dados textuais, permitindo a identificação de categorias e subcategorias temáticas relevantes ao fenômeno estudado. Os dados foram organizados e codificados com o auxílio do software ATLAS.ti, que possibilitou a rastreabilidade das inferências teóricas.

Essa abordagem metodológica não segue uma linearidade rígida, mas sim uma lógica iterativa e cíclica, característica das pesquisas qualitativas (Creswell & Poth, 2018). À medida que os dados foram sendo analisados, novos elementos emergiram e retroalimentaram as etapas anteriores, permitindo ajustes e aprofundamentos pontuais.

A integração entre diferentes métodos e fontes de dados foi essencial para a construção do framework CORA, assegurando uma base empírica sólida para a proposição teórica. Essa estrutura metodológica favoreceu a compreensão ampla e aplicada da governança corporativa como catalisadora da transformação organizacional, bem como do papel do design organizacional como suporte estratégico para mudanças sustentáveis em empresas de TIC.

Ademais, a metodologia desta pesquisa fundamenta-se em uma abordagem indutiva, emergente e descritiva, característica essencial das investigações qualitativas voltadas à compreensão de fenômenos organizacionais complexos (Creswell & Poth, 2018). A análise foi guiada por critérios de categorização temática, utilizando como técnica principal a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), a qual permite a identificação de padrões, sentidos e relações a partir de dados textuais.

Como destacado por Flick (2018), abordagens com lentes emergentes exigem abertura para lidar com a imprevisibilidade do campo empírico, favorecendo a construção de interpretações a partir da experiência dos sujeitos. Nesse sentido, a análise partiu de reflexões iniciais e evoluiu por meio de ciclos iterativos de coleta e interpretação, culminando na formulação de proposições baseadas na triangulação entre dados qualitativos, quantitativos e documentais.

O design organizacional foi adotado como referencial epistemológico transversal à análise, sendo compreendido não como uma técnica única, mas como um campo plural de práticas e abordagens voltadas à modelagem estrutural, cultural e estratégica das organizações (Buchanan, 2001). De acordo com Cardoso (2004), o design organizacional envolve desde o diagnóstico do problema até a geração de soluções inovadoras, passando pela concepção, desenvolvimento e avaliação de artefatos organizacionais. Fallman (2005) e Santos (2018) reforçam que esse

processo abrange a criação de estruturas que melhorem a experiência humana e promovam ambientes organizacionais mais dinâmicos, adaptáveis e sustentáveis.

Segundo Coyne (2005), o design organizacional não se limita à estrutura formal, mas atua na resolução de problemas complexos ou mal definidos, gerando valor por meio da inovação. Esse raciocínio se alinha à proposta desta pesquisa, que entende o design como um catalisador da transformação organizacional e da governança adaptativa. Assim, os métodos utilizados foram escolhidos de forma a complementar os fundamentos do design organizacional com evidências empíricas coletadas no campo.

Outrossim, para Cardoso (2004), isso implica modelar e criar novidades por meio de avaliação, compreensão do problema, geração de alternativas, desenvolvimento de artefatos e conclusão. Santos (2018) acrescenta que o design organizacional envolve planejar, conceber e modificar artefatos que auxiliam o ser humano. De acordo com Fallman (2005, p.225-232), esse processo engloba a criação e modificação de artefatos para melhorar a interação humana.

Coleta de Dados

A coleta de dados foi estruturada em quatro fases principais, adotando uma lógica de triangulação que integra métodos qualitativos e quantitativos:

1. Entrevistas semiestruturadas – Fase Qualitativa

- Realizadas com profissionais em cargos estratégicos (C-Level), gestores de inovação, compliance e TI;
- O roteiro continha perguntas abertas, permitindo flexibilidade e aprofundamento temático;
- As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas com base em categorias emergentes.

2. Revisão bibliográfica e análise documental

- A literatura científica e os documentos institucionais das empresas foram analisados criticamente, com o objetivo de embasar teoricamente os achados do campo e confrontar práticas com modelos existentes.

3. Estudos de caso múltiplos

- A seleção das empresas seguiu critérios de relevância no setor de TIC e diversidade de práticas organizacionais;
- Foram analisados estruturas, processos e instrumentos de governança corporativa e design organizacional em cada contexto.

4. Questionários estruturados – Fase Quantitativa

- Aplicados via Google Forms com profissionais do setor de TIC;
- Objetivo: identificar percepções sobre práticas de governança, impacto da transformação organizacional e presença de diretrizes de design;
- Os resultados foram analisados com apoio do Power BI.

Participantes

Para a fase de entrevistas semiestruturada, foram selecionados profissionais de nível C-Level, com o objetivo de compreender práticas, desafios e percepções sobre governança corporativa e transformação organizacional. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e autorizaram voluntariamente sua participação.

Procedimentos de Análise

A análise dos dados seguiu as etapas da análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011):

- Leitura flutuante e pré-análise: leitura extensiva dos dados transcritos para familiarização com o conteúdo;
- Codificação temática: organização dos dados em unidades de significado e agrupamento em categorias; Categorização e inferência: identificação de padrões e relações entre categorias; formulação das proposições analíticas;
- Validação cruzada: confrontação entre dados qualitativos, resultados do questionário e análise documental para fortalecer a consistência dos achados (triangulação).

Ferramentas Utilizadas

Para análise e organização dos dados, foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- ATLAS.ti - Análise qualitativa das entrevistas;
- Formulários Google - Coleta de dados quantitativos;
- Power BI - Visualização e interpretação dos resultados da pesquisa quantitativa;
- Canva e Designer da Microsoft - Produção de esquemas visuais, infográficos e materiais de apoio para a apresentação dos resultados.

Considerações Éticas

Com relação as questões éticas da pesquisa, foram tomadas todas as medidas necessárias para garantir a confidencialidade e a privacidade dos participantes. Identificações pessoais foram removidas ou disfarçadas nas transcrições e nos relatórios finais. Além disso, nenhuma informação pessoal foi divulgada e os dados foram usados exclusivamente para fins acadêmicos, com participação voluntária e total liberdade para desistência a qualquer momento.

Assim, a abordagem metodológica foi projetada para permitir uma compreensão profunda e fundamentada dos aspectos do design organizacional, utilizando as práticas da teoria fundamentada para emergir uma teoria baseada nos dados coletados. A flexibilidade e a profundidade da teoria fundamentada são particularmente úteis para explorar complexidades e dinâmicas inerentes ao design organizacional em contextos reais.

A tabela a seguir, demonstra de forma sumarizada, as etapas esquematizadas da pesquisa:

Quadro 1 - Resumo Esquemático da Classificação da Pesquisa

CLASSIFICAÇÃO DAS ETAPAS	
NATUREZA	Pesquisa Aplicada
ABORDAGEM	Pesquisa Qualitativa e Quantitativa

OBJETIVO	Pesquisa Exploratória e Descritiva		
MÉTODO	Indutivo		
Classificação	Etapa	Descrição	Objetivo Relacionado
Pesquisa Qualitativa	Entrevistas	Coleta de dados a partir de entrevistas semi-estruturadas com C-Level para compreender desafios estratégicos e estruturais na transformação organizacional.	I
Pesquisa Bibliográfica	Revisão da Literatura	Análise das evoluções tecnológicas e sua relação com a governança corporativa, abordando diferentes modelos de governança e a governança de TI, explorando a relevância desses elementos nas transformações organizacionais, destacando as principais teorias e autores que fundamentam a relação entre governança e mudança estrutural nas empresas.	II
Pesquisa Quantitativa	Formulário (Fase II)	Coleta de dados quantitativos por meio de um questionário estruturado, para mapear percepções sobre a transformação organizacional e validar os resultados qualitativos.	II
Pesquisa Qualitativa	Triangulação de Dados	Comparação dos resultados obtidos nas etapas anteriores para validar e refinar os achados, garantindo coerência e robustez analítica.	III
Pesquisa Aplicada	Proposição Framework	Desenvolvimento de diretrizes e recomendações para um modelo estruturado de transformação organizacional.	III
Pesquisa Qualitativa	Grupos de Foco	Discussões em grupo para aprofundar a compreensão das percepções dos participantes sobre uma proposta de solução, validando sua aplicabilidade e identificando oportunidades de refinamento.	IV

Fonte: Elaboração própria a partir das recomendações sugeridas por (VIANNA, P. 2, 2013a, 2013b).

Desta forma, a primeira etapa da pesquisa consistiu na realização de uma investigação qualitativa exploratória, com o objetivo de compreender de forma ampla e profunda os principais desafios enfrentados por profissionais em posições estratégicas (nível C-Level) no contexto da transformação organizacional em empresas de TIC.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa busca interpretar fenômenos complexos a partir da perspectiva dos participantes, enfocando sentidos, valores e significados, sem a pretensão de mensuração estatística. Para Gerhardt e Silveira (2009), essa abordagem opera no universo dos significados, crenças, atitudes e experiências, sendo especialmente útil para acessar dimensões subjetivas que escapam à análise puramente objetiva.

Nessa fase, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, uma técnica que combina estrutura orientadora com abertura à exploração de temas emergentes. Conforme Galletta (2012), esse formato permite maior interação entre entrevistador e entrevistado, viabilizando ajustes dinâmicos no roteiro e revelando aspectos contextuais não antecipados. As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e organizadas para posterior análise.

A análise dos dados seguiu as etapas da análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011), permitindo a construção de categorias emergentes a partir dos relatos. O processo incluiu:

- Leitura flutuante e transcrição das entrevistas;
- Codificação aberta;
- Agrupamento por afinidade semântica;
- Construção de um diagrama de categorias;
- Validação preliminar por triangulação;
- Formulação das primeiras proposições analíticas.

A segunda etapa da pesquisa foi estruturada a partir da aplicação de questionários estruturados via Google Forms, agregando uma dimensão quantitativa ao estudo. O objetivo dessa fase foi ampliar a amostra, mensurar percepções

organizacionais e validar padrões identificados qualitativamente. As perguntas foram elaboradas com base nos resultados da primeira etapa e nos referenciais teóricos sobre design organizacional, governança corporativa e transformação organizacional, conforme abordados no Capítulo 3.

O questionário combinou questões fechadas (quantitativas) e abertas (qualitativas), permitindo a obtenção de dados complementares. A distribuição foi direcionada a profissionais do setor de TIC, garantindo representatividade do público-alvo. A análise dos dados quantitativos foi conduzida por meio de estatística descritiva (Creswell & Poth, 2018), permitindo a identificação de padrões, recorrências e tendências relevantes. Ferramentas como Power BI e Canva foram utilizadas para facilitar a visualização dos resultados e construção de gráficos e infográficos analíticos.

A terceira etapa correspondeu à revisão sistemática da literatura, fundamentando conceitualmente as decisões analíticas e fortalecendo o arcabouço teórico da pesquisa. Conforme Freitas (2015), a revisão bibliográfica é etapa essencial para qualquer trabalho científico, permitindo compreender os avanços e lacunas do conhecimento acumulado sobre o tema. Nesta fase, foram analisados artigos científicos e livros de especialistas em design organizacional, transformação digital, cultura organizacional, governança corporativa e inovação. O objetivo foi compreender como esses elementos se conectam na construção de modelos de mudança organizacional que integrem tecnologia, cultura e pessoas.

A quarta etapa consistiu na triangulação metodológica, ou seja, na integração analítica dos dados obtidos nas fases qualitativa, quantitativa e bibliográfica. A triangulação é uma técnica que busca aumentar a validade dos resultados por meio da comparação de diferentes fontes e abordagens (Patton, 2002; Hannington & Martin, 2012). Esse cruzamento entre métodos distintos permite a confirmação de padrões emergentes sob múltiplos ângulos, reduzindo os riscos de viés e ampliando a confiabilidade dos achados. A Figura a seguir ilustra a interseção entre as etapas trianguladas, compondo a base empírica que sustenta a proposição do framework final.

Figura 2: Triangulação dos Dados



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a quinta etapa correspondeu à formulação das proposições estratégicas e à estruturação do modelo CORA, apresentado nos capítulos posteriores. As categorias temáticas resultantes da análise foram consolidadas como subsídios para o desenvolvimento do framework de transformação organizacional. Essa fase incluiu a realização de um grupo focal com especialistas do setor, com o objetivo de validar a aplicabilidade do modelo, verificar sua coerência com a prática organizacional e coletar sugestões de aprimoramento.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A governança corporativa é um conjunto de princípios, diretrizes e práticas que orientam a estrutura e os processos decisórios de uma organização, garantindo transparência, equidade e responsabilidade na relação entre gestores, acionistas e demais stakeholders (OECD, 2023). No setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a governança corporativa tem um papel crucial, pois alinha inovação tecnológica, estratégia empresarial e mitigação de riscos em um ambiente de rápidas mudanças e intensa competitividade (Meira & Neves, 2021).

A governança de TI, por sua vez, é uma vertente da governança corporativa que se concentra na gestão estratégica dos recursos tecnológicos, garantindo que investimentos em TI estejam alinhados aos objetivos da organização e que riscos relacionados à cibersegurança, privacidade e compliance sejam minimizados (Weill &

Ross, 2021). frameworks como COBIT (ISACA, 2019) e ITIL (AXELOS, 2020) têm sido amplamente adotados para estruturar a governança de TI, assegurando a eficiência operacional e a criação de valor por meio da tecnologia.

Já a transformação organizacional, refere-se ao processo de adaptação estrutural, cultural e tecnológica necessário para garantir competitividade e sustentabilidade diante das mudanças do mercado digital. Christensen (2020) destaca que empresas de TIC operam em um ambiente de inovação disruptiva, o que exige flexibilidade e capacidade de reinvenção contínua. Kotter (2014) complementa essa visão ao afirmar que o sucesso da transformação organizacional depende de fatores como liderança visionária, cultura organizacional adaptativa e engajamento de stakeholders.

Por fim, temos o "G" do ESG (Environmental, Social and Governance) que representa a governança dentro desse conceito e refere-se às boas práticas de gestão e controle que garantem a integridade, a conformidade regulatória e a responsabilidade corporativa. Em empresas de TIC, o fortalecimento da governança ESG é fundamental para atrair investimentos, reduzir riscos e garantir que a transformação digital ocorra de maneira ética e sustentável (Rodriguez & Stewart, 2022). Além disso, diretrizes como as do COSO (2021) reforçam a necessidade de uma estrutura de governança sólida para a gestão de riscos e a tomada de decisões estratégicas.

Compreendidos esses conceitos fundamentais, torna-se evidente a interdependência entre governança corporativa, governança de TI e transformação organizacional no setor de TIC. A governança bem estruturada garante que as mudanças sejam implementadas com clareza e segurança, enquanto a transformação organizacional promove inovação e adaptação. A seguir, serão exploradas as principais teorias que embasam esse alinhamento estratégico e os desafios enfrentados pelas empresas de TIC nesse contexto dinâmico.

3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa pode ser definida como um conjunto de mecanismos, processos e relações estruturadas para direcionar e controlar uma organização,

garantindo que ela opere de maneira ética, eficiente e alinhada aos interesses de seus stakeholders (OECD, 2023). De acordo com Claessens e Yurtoglu (2022), a governança corporativa busca mitigar conflitos de agência, equilibrando os interesses de acionistas, gestores e outras partes interessadas, promovendo transparência, responsabilidade e sustentabilidade no longo prazo.

Além disso, a GC tem gradualmente se tornado um aspecto cada vez mais significativo para as organizações. Seu principal objetivo é garantir confiança, integridade e foco público, ao mesmo tempo que busca o equilíbrio entre indivíduos, equipes e grupos corporativos dentro das organizações (Aguilera & Crespi-Cladera, 2016). Esse equilíbrio permite que a governança corporativa atue como um catalisador para o desenvolvimento sustentável, defendendo práticas empresariais éticas e promovendo a estabilidade organizacional.

No setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a governança corporativa desempenha um papel ainda mais crítico. Empresas desse setor estão sujeitas a um ambiente altamente dinâmico e competitivo, impulsionado por avanços tecnológicos e mudanças constantes no mercado (Mwangi, 2015). Para manter a relevância e a competitividade, as empresas de TIC precisam de um framework de governança que não apenas garanta conformidade regulatória, mas também facilite a inovação e a adaptação estratégica (Tehseen et al., 2021).

Nesse sentido, a governança de TI, como uma extensão da governança corporativa, é responsável por alinhar os investimentos e práticas tecnológicas às estratégias organizacionais. Segundo Weill & Ross (2021), uma governança de TI eficaz garante que as decisões tecnológicas sejam tomadas de forma estratégica, minimizando riscos e maximizando o valor para o negócio. Adicionalmente, Gregor et al. (2020) destacam que uma governança de TI bem estruturada contribui para a inovação organizacional, garantindo que os recursos tecnológicos sejam utilizados de forma alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Já Ali et al. (2018) enfatizam que a governança de TI desempenha um papel fundamental na mitigação de riscos cibernéticos e na conformidade com regulamentações globais de proteção de dados, como o GDPR.

Ademais, frameworks como COBIT (ISACA, 2019) e ITIL (AXELOS, 2020) têm sido amplamente utilizados para estruturar a governança de TI, promovendo maior eficiência e segurança no gerenciamento de ativos digitais. Além disso, a norma ISO/IEC 38500 (ISO, 2021) fornece diretrizes para a governança corporativa da TI, estabelecendo princípios para garantir que os investimentos tecnológicos sejam realizados de maneira sustentável e alinhada às necessidades empresariais. De acordo com De Haes et al. (2019), a adoção dessas estruturas melhora a transparência na tomada de decisões, facilitando o alinhamento entre os gestores de TI e os líderes organizacionais.

Empresas líderes do setor de TIC, como Apple, Microsoft, IBM e Intel, têm demonstrado ao longo das últimas décadas como a governança corporativa pode ser um diferencial competitivo. Segundo Rodrigues et al. (2023), essas empresas conseguem manter posições de liderança porque integram a governança como um elemento essencial de suas estratégias, permitindo tomadas de decisão ágeis, inovação contínua e uma gestão eficiente de riscos.

Desta forma, práticas eficientes e éticas de governança corporativa podem reduzir conflitos internos e externos, promovendo maior alinhamento entre gestores, conselhos de administração e acionistas. Isso resulta em maior estabilidade e sustentabilidade para as empresas de TIC, que operam em um ambiente de constantes transformações.

3.1.1 Linha do Tempo da Governança Corporativa no Brasil e no Mundo

Para entender os direcionamentos futuros no que tange a GC, é preciso um olhar para o passado, buscando não só contextualizar quem lê, mas demonstrar em uma linha do tempo as modificações significativas da existência ou não das boas práticas e GC ao longo dos anos. O quadro a seguir elenca os principais marcos da governança corporativa no Brasil e no mundo a partir de 1992 até os dias atuais:

Quadro 2: Linha do Tempo da Governança Corporativa no Brasil e no Mundo

Ano	[Marcos] Brasil	[Marcos] Mundo	Referências
		Publicação do <i>Relatório Cadbury</i> ,	

1992	Não houve registro de governança neste período.	considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa. O documento, elaborado por uma comissão coordenada por Sir Adrian Cadbury, surgiu como resposta a escândalos no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final dos anos 1980, influenciando a publicação de futuros códigos em diversos países. A General Motors divulga suas "Diretrizes de Governança Corporativa", o primeiro código de governança elaborado por uma empresa.	Cadbury (1992)
1994	Não houve registro de governança neste período.	Pesquisa realizada pelo Calpers (California Public Employees Retirement System) revelou que mais da metade das 300 maiores empresas dos EUA já haviam desenvolvido manuais próprios de recomendações de governança corporativa	Calpers (1994)
1995	Fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).	Publicação do Relatório Vienot, marco da governança corporativa na França.	IBGC (1995) Vienot (1995)
1996	O primeiro evento público do IBCA, no Museu de Arte Moderna, abre um ciclo inédito de debates sobre conselhos de administração e governança corporativa no país.	Não houve registro de governança neste período.	IBGC (2005)
1997	Aprovação da Lei 9.457, que reformou a Lei das Sociedades Anônimas original (Lei 6.404/1976), mas revogou o tag along de 100% para acionistas com ações ordinárias, um retrocesso no direito dos acionistas minoritários	Criação do Neuer Markt, segmento da Bolsa de Frankfurt, na Alemanha, dedicado a empresas com boas práticas de governança. A Federação Japonesa das Organizações Econômicas lança um relatório com recomendações sobre governança corporativa. No mesmo ano, a crise asiática foi parcialmente atribuída a más práticas de governança.	Brasil (1997) Shleifer & Vishny (1997)
1998	Lançamento do primeiro fundo voltado para governança, o Dynamo Puma, dentro do programa de Valor e Liquidez do BNDESPar.	Lançamento do <i>Combined Code</i> pelo Comitê Hampel no Reino Unido. No Japão, o Comitê de Governança Corporativa elabora os "Princípios de Governança Corporativa - Uma Visão Japonesa"	Dynamo (1998) Hampel (1998)

1999	O IBCA passa a ser o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e lança o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.	A OCDE publica os Principles of Corporate Governance, estabelecendo diretrizes internacionais sobre boas práticas de governança.	IBGC (1999) OCDE (1999)
2000	A Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lança os segmentos de governança diferenciada: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.	Banco Mundial e McKinsey divulgam estudo mostrando que investidores estão dispostos a pagar até 28% a mais por empresas com boas práticas de governança.	Bovespa (2000) IBGC (2001) McKinsey (2000)
2001	Criação do Índice de Governança Corporativa (IGC) pela Bovespa.	O escândalo contábil da Enron expôs falhas graves de governança corporativa, levando à falência da Arthur Andersen e à revisão do código de governança da OCDE (OECD, 2001).	OECD (2001)
2002	A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lança suas "Recomendações sobre Governança Corporativa" para companhias abertas. CCR e Sabesp são as primeiras empresas a ingressar no Novo Mercado.	O Congresso dos EUA aprova a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em resposta aos escândalos corporativos envolvendo a Enron e a WorldCom (Sarbanes & Oxley, 2002).	CVM (2002) Sarbanes & Oxley (2002)
2003	Primeira edição do Prêmio IBGC de Monografias.	O escândalo da Parmalat expôs falhas de governança em grandes empresas europeias. O Reino Unido revisa seu <i>Combined Code</i> e a Alemanha adota a abordagem "comply or explain" (Higgs, 2003).	IBGC (2003) Higgs (2003)
2004	Retomada das ofertas públicas iniciais (IPOs) com a listagem da Natura no Novo Mercado.	A OCDE cria o Círculo de Companhias, com base nas recomendações da Mesa Redonda de Governança Corporativa da América Latina (OECD, 2004).	IBGC (2004) OECD (2004)
2005	Oferta de ações da Lojas Renner, primeira companhia brasileira com capital amplamente disperso.	A OCDE lança diretrizes de boa governança para empresas de controle estatal (OECD, 2005).	IBGC (2005) OECD (2005)
		O escândalo de <i>options backdating</i> nos	

2006	Primeira edição do Prêmio IBGC/Itaú de Jornalismo. Bovespa amplia regras para listagem diferenciada.	EUA expõe a manipulação de datas para aumentar ganhos de executivos, levando à demissão de mais de 50 CEOs (Kaplan & Rauh, 2006).	IBGC (2006) Kaplan & Rauh (2006)
2017 - 20xx	A governança corporativa se consolidou como uma prática essencial para empresas listadas e instituições públicas, com a ampliação da adesão ao Novo Mercado e ao Código Brasileiro de Governança Corporativa. O IBGC continua sendo a principal referência para boas práticas no país (IBGC, 2021).	Em 2019, a Business Roundtable, grupo de CEOs de grandes corporações americanas, emitiu uma nova declaração redefinindo o propósito das corporações, destacando a importância de responsabilidade social e governança sustentável (Business Roundtable, 2019). Além disso, a pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de práticas de ESG, evidenciando a governança como fator chave para a resiliência organizacional (Rodriguez & Stewart, 2022).	IBGC (2021) Rodriguez & Stewart (2022)

Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, a governança corporativa passou por uma transformação significativa a partir do **Relatório Cadbury (1992)**, que impulsionou a criação de códigos de boas práticas para prevenir escândalos corporativos e proteger acionistas. Esse movimento influenciou diversos países, incluindo os Estados Unidos, onde a General Motors adotou seu próprio código de governança.

No Brasil, iniciativas relevantes surgiram em 1995 com a fundação do IBCA (atual IBGC). Nos anos seguintes, tanto nacional quanto internacionalmente, houve um crescimento na adoção de códigos e recomendações, como o Relatório Vienot (França), o Combined Code (Reino Unido) e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (Brasil).

Finalmente, no início dos anos 2000, a governança corporativa ganhou ainda mais força no Brasil, com a criação do Novo Mercado e a realização do 1º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa (2000). Paralelamente, nos EUA, a Lei Sarbanes-Oxley (2002) reforçou a importância de regulamentações rígidas após escândalos como o da Enron. Esses avanços consolidaram a governança corporativa como um mecanismo essencial para transparência, proteção de acionistas e sustentabilidade corporativa global.

3.1.2 Princípios, Propósitos e Valores

A governança corporativa é fundamentada em princípios e valores essenciais para garantir uma gestão ética, transparente e responsável. Segundo IBGC (2015) e OCDE (2004), esses princípios servem como diretrizes para que as empresas adotem práticas sólidas, alinhando interesses de investidores, acionistas e demais partes interessadas.

Desde a publicação do Relatório Cadbury (1992), a governança corporativa evoluiu, incorporando pilares como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (Gonzalez, 2012). Esses princípios garantem que a administração forneça informações relevantes sem omissões, trate todos os stakeholders de forma justa, assuma responsabilidade por suas ações e adote uma gestão sustentável, considerando fatores ambientais e sociais.

A adoção de práticas de governança corporativa vai além do retorno financeiro, impactando diretamente a confiança e a sustentabilidade das empresas. De acordo com Zaman et al. (2022), uma governança corporativa, transparente, desempenha um papel crítico nas ações de responsabilidade social corporativa, promovendo e fortalecendo a confiança das partes interessadas. Além disso, conforme destacado por Harrison et al. (2019), a governança deve equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas, garantindo que as decisões corporativas considerem os impactos sociais e ambientais, o que é fundamental para a criação de valor compartilhado e a sustentabilidade a longo prazo.

Assim, uma governança corporativa eficiente fortalece a resiliência organizacional e previne crises, assegurando que líderes empresariais se mantenham responsáveis por suas decisões (Garratt, 2010). O IBGC (2015) reforça que boas práticas de governança garantem a perenidade das empresas, protegendo-as de riscos e criando bases para um crescimento sustentável.

3.1.3 Principais frameworks de Governança Corporativa

A governança corporativa é um sistema composto por princípios, regras, estruturas e processos que orientam e monitoram as organizações, buscando gerar

valor sustentável para a empresa, seus sócios e a sociedade em geral. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), seu objetivo central é garantir uma gestão eficiente, transparente e responsável, promovendo a sustentabilidade a longo prazo e prevenindo práticas prejudiciais ou abusos de poder. Para Ferreira, Mota e Nascimento (2021), os diferentes frameworks de governança surgem a partir das particularidades culturais, legais e econômicas de cada região, refletindo diversas abordagens adotadas globalmente.

Entre os principais frameworks de governança corporativa, destacam-se o anglo-saxão, o alemão, o japonês, o latino-americano e o latino-europeu. De acordo com Linkana (2022), esses sistemas apresentam diferentes mecanismos de controle e supervisão empresarial, variando no papel desempenhado por acionistas, conselhos de administração e instituições financeiras. Enquanto o framework anglo-saxão enfatiza a maximização do valor para o acionista, o framework alemão valoriza a Co determinação, e o japonês destaca a propriedade cruzada entre empresas, promovendo estabilidade e colaboração.

Para Santos e Pereira (2020), a globalização e o interesse crescente por melhores práticas de governança tornaram as fronteiras entre esses frameworks mais permeáveis. Empresas ao redor do mundo passaram a incorporar elementos de diferentes sistemas para atender às expectativas de investidores e reguladores internacionais. De acordo com Black et al., (2010, p.21-38), esse aspecto é especialmente evidente em países em desenvolvimento e mercados emergentes, onde reformas na governança corporativa são frequentemente impulsionadas por organismos multilaterais e pela necessidade de atrair capital estrangeiro.

Quadro 3: frameworks de Governança Corporativa: Uma Síntese Comparativa.

Características	framework anglo-saxão	framework alemão	framework japonês	framework latino-europeu	framework latino-americano
Financiamento predominante	<i>Equity</i>	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>	Indefinida	<i>Debt</i>
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas

Conflitos de agência	Acionistas – direção	Credores – acionistas	Credores - acionistas	Majoritários - minoritários	Majoritários – minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito baixa	Baixa	Em evolução	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Adesão crescente	Ênfase crescente	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos frameworks governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transformação

Fonte: Elaborado pelo autor, conforme ANDRADE; ROSSETTI (2011, p. 340).

A compreensão dos diferentes frameworks de governança corporativa é essencial para que empresas e investidores possam avaliar os mecanismos de controle e supervisão mais adequados a cada contexto organizacional. Como afirmam Claessens e Yurtoglu (2013), a governança corporativa eficaz está diretamente associada ao crescimento econômico, à eficiência das empresas e à confiança dos investidores, sendo um fator determinante para a atração de capital e a redução de riscos. Além disso, conforme destacado Aguilera et al. (2019), a evolução dos frameworks de governança tem sido impulsionada pela crescente interconectividade dos mercados globais e pelo aumento da pressão regulatória para maior transparência e responsabilidade corporativa.

De acordo com Aguilera e Jackson (2010), a diversidade dos sistemas de governança reflete as diferenças institucionais entre países, mas a convergência de práticas tem sido impulsionada pela globalização e pelo interesse crescente pela transparência e responsabilidade corporativa. Assim, as empresas modernas tendem a adotar abordagens híbridas, combinando elementos de diferentes frameworks para equilibrar eficiência, transparência e controle, garantindo maior sustentabilidade e competitividade no cenário global.

3.1.4 Benefícios da Governança Corporativa

A governança corporativa oferece diversos benefícios às empresas, pois alinha os interesses das partes interessadas, melhora a transparência e fortalece uma gestão ética e responsável. Segundo o IBGC (2023), um sistema de governança eficiente é essencial para equilibrar interesses, garantir a sustentabilidade organizacional e fortalecer a confiança dos investidores.

Um dos principais impactos positivos da governança corporativa é o aumento da transparência. De acordo com a OCDE (2023), empresas que fornecem informações claras e acessíveis promovem um ambiente de confiança, reduzindo a assimetria de informações entre investidores e acionistas. Essa transparência facilita o acesso ao capital e fortalece a adição junto ao mercado. Além disso, a governança corporativa contribui significativamente para o aumento da confiança dos investidores. Conforme destacado pelo IBGC (2023), empresas que adotam boas práticas de governança demonstram comprometimento com a proteção dos direitos dos acionistas, o que se torna mais atraente para investimentos de longo prazo.

Outro aspecto essencial é o impacto positivo da governança no desempenho empresarial. Estudos recentes indicam que organizações com padrões elevados de governança apresentam melhores resultados financeiros e operacionais, pois alinham suas estratégias de gestão aos interesses dos stakeholders (Porter & Kramer, 2006). A governança corporativa também desempenha um papel crucial na redução de riscos. Segundo a OCDE (2023), um sistema de governança bem estruturada ajuda a mitigar riscos operacionais, regulatórios e reputacionais, prevenindo fraudes e garantindo maior segurança nas operações.

Por fim, a governança corporativa contribui para a sustentabilidade a longo prazo, ao integrar questões ambientais, sociais e de governança (ESG) nas estratégias empresariais. De acordo com Porter e Kramer (2006), empresas que incorporam práticas de governança responsáveis fornecem criar valor compartilhado, fortalecer sua resiliência e garantir operações mais sustentáveis. Dessa forma, além de promover a transparência e reduzir riscos, a governança corporativa fortalece a confiança do mercado, melhora o desempenho financeiro e assegura a perenidade

das empresas. A adoção de boas práticas de governança é fundamental para garantir uma gestão eficiente e alinhada aos desafios contemporâneos, conforme reforçado pelo IBGC (2023).

Quadro 4: Benefícios da Governança Corporativa

Benefício	Descrição	Referência
Maior Transparência	Aumento da clareza e acessibilidade das informações para os stakeholders.	Porter & Kramer, 2006
Aumento da Confiança dos Investidores	Empresas que adotam boas práticas de governança são mais atrativas para investidores.	Tricker, 2015
Melhoria na Performance Empresarial	Empresas com boas práticas de governança têm melhor desempenho financeiro.	Gompers, Ishii & Metrick, 2003
Redução de Riscos	Governança ajuda a mitigar riscos de fraudes e erros operacionais.	OCDE, 2023
Sustentabilidade a Longo Prazo	Integração de preocupações sociais e ambientais na estratégia da empresa.	Porter & Kramer, 2006

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, ao garantir que as decisões sejam tomadas de forma ética e transparente, proporciona benefícios tangíveis tanto no desempenho empresarial quanto na confiança dos stakeholders. Segundo Tricker (2015), a governança é fundamental para garantir que as empresas operem de forma responsável, criando valor para investidores e para a sociedade. Empresas que adotam essas práticas têm maior probabilidade de prosperar em um ambiente de negócios competitivo e dinâmico, alcançando sustentabilidade a longo prazo.

Concluindo, não existe um framework único que atenda perfeitamente às necessidades de todas as empresas. A escolha do sistema de governança mais adequado depende do contexto cultural, jurídico e econômico de cada organização.

No entanto, é consenso que a transparência, a eficiência e a responsabilidade são princípios universais que sustentam uma boa governança e impulsionam o sucesso corporativo a longo prazo.

3.2 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

A governança corporativa desempenha um papel fundamental na estruturação e no funcionamento das organizações, promovendo transparência, responsabilidade e sustentabilidade. Sua evolução ao longo das últimas décadas tem sido impulsionada por mudanças regulatórias, avanços tecnológicos e uma demanda crescente por práticas empresariais éticas e responsáveis. Como destacar Aguilera et al. (2019), a governança corporativa não é apenas um conjunto de regras, mas um mecanismo dinâmico que deve se adaptar continuamente às transformações do ambiente de negócios.

A adoção de boas práticas de governança é apresentada como essencial para a mitigação de riscos e para a construção de organizações resilientes. Segundo Claessens e Yurtoglu (2022), empresas que implementam estruturas robustas de governança apresentam maior atratividade para investidores, além de melhor desempenho financeiro e operacional. Isso deve ao fato de que uma governança eficaz reduza os conflitos de agência, melhore a alocação de recursos e fortaleça a confiança entre as partes interessadas.

No setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a governança corporativa assume uma relevância ainda maior, dado o ambiente altamente dinâmico e competitivo em que essas empresas operam. Weill e Ross (2021) apontam que a governança de TI, como uma extensão da governança corporativa, desempenha um papel crucial na maximização do valor dos investimentos tecnológicos, garantindo alinhamento estratégico e conformidade regulatória. Além disso, a relevância crescente das questões ambientais, sociais e de governança (ESG) reforça a necessidade de estruturas de governança que integrem a sustentabilidade e a inovação nas estratégias organizacionais (Rodríguez & Stewart, 2022).

Dessa forma, a governança corporativa não apenas orienta a tomada de decisões estratégicas, mas também influencia diretamente a competitividade e a

perenidade das organizações. Como ressaltam Porter e Kramer (2019), empresas que adotam princípios sólidos de governança fornecem gerar valor compartilhado, fortalecendo sua concessão e garantindo um crescimento sustentável. Assim, a evolução da governança corporativa continuará a ser um fator determinante para o sucesso organizacional no cenário global.

3.3 GOVERNANÇA DE TI

A governança de Tecnologia da Informação (TI) compreende um conjunto de práticas, diretrizes e frameworks que orientam a administração dos recursos tecnológicos nas organizações, assegurando que a TI esteja alinhada às metas estratégicas e contribua para a geração de valor. Segundo a IBM (2024), trata-se de um framework que gerencia como as empresas aprimoram suas operações tecnológicas para apoiar seus objetivos corporativos.

Para a Claranet (2021), o principal papel da governança de TI é garantir que as transformações digitais ocorram em sintonia com os demais setores, seguindo parâmetros pré-estabelecidos e alinhados ao planejamento estratégico. Além disso, a Zendesk (2023) enfatiza que essa governança envolve a adoção de boas práticas para auxiliar a tomada de decisões, fundamentando ações voltadas para a gestão da tecnologia. Dessa forma, a governança de TI viabiliza a sustentação e expansão das estratégias organizacionais, promovendo eficiência operacional e vantagem competitiva.

A governança de TI tem evoluído ao longo dos anos, tornando-se indispensável para empresas que buscam se manter competitivas em um cenário de negócios cada vez mais digital. Inicialmente, seu foco estava na descentralização das decisões e no estabelecimento de normas e processos para a utilização da tecnologia nas corporações. Conforme Fernandes e Abreu (2008), a governança de TI estrutura e organiza a tomada de decisões tecnológicas, garantindo que seu uso esteja alinhado às necessidades de usuários, setores internos, fornecedores e parceiros comerciais.

Com o avanço da tecnologia como diferencial estratégico, surgiram frameworks que passaram a oferecer diretrizes para uma gestão mais estruturada. Brown e Grant (2005) apontam que um dos principais desafios dessa governança é equilibrar

controle e inovação sem restringir o potencial criativo da tecnologia. De Haes e Van Grembergen (2009) complementam essa visão ao defenderem a necessidade de um framework que harmonize os interesses da transformação digital com a governança corporativa.

A crescente exigência por conformidade regulatória impulsionou a adoção de frameworks específicos para governança de TI. De acordo com a ISACA (2012), frameworks como o COBIT auxiliam as organizações a se manterem em conformidade com legislações e normativas ao estabelecer diretrizes claras para o gerenciamento de riscos e a implementação de controles internos eficazes. No setor financeiro, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (2013) reforça essa abordagem ao demonstrar como a governança de TI pode assegurar a conformidade em setores altamente regulamentados. Além disso, Silva et al. (2019) sugerem que a integração entre estruturas de governança e normas específicas pode fortalecer a resiliência organizacional e minimizar riscos operacionais.

Nos últimos anos, a governança de TI passou a desempenhar um papel fundamental no equilíbrio entre inovação e controle dentro das empresas. A ITIL Foundation (AXELOS, 2019) destaca que sua aplicação deve garantir que a inovação tecnológica ocorra de maneira ordenada, respeitando os processos estabelecidos e viabilizando a criação de valor. Da mesma forma, Mendes-da-Silva e Albertin (2024) ressaltam que o alinhamento estratégico entre TI e negócios é essencial para a transformação digital das empresas tradicionais, permitindo que se adaptem aos desafios contemporâneos.

Atualmente, a governança de TI se consolida como um fator essencial para garantir agilidade organizacional em mercados altamente dinâmicos. De Haes e Van Grembergen (2010) afirmam que uma abordagem ágil na governança permite alinhar rapidamente as iniciativas tecnológicas às mudanças estratégicas da empresa. Gerrard (2017) acrescenta que organizações com um framework de governança de TI consolidado conseguem antecipar mudanças no mercado e promover adaptações contínuas. Assim, frameworks como COBIT e ITIL tornaram-se ferramentas

indispensáveis para empresas que buscam sustentar sua competitividade em um cenário de transformações aceleradas.

3.3.1 Princípios, Propósitos e Valores de Governança de TI

A governança de TI evoluiu ao longo das décadas para garantir que a tecnologia esteja alinhada aos objetivos estratégicos das organizações. Weill e Ross (2004) destacaram inicialmente que a governança de TI deve maximizar o valor organizacional por meio de decisões estruturadas. Em seguida, Peterson (2004) enfatizou a necessidade de estabelecer responsabilidades, definir papéis e implementar mecanismos de controle para tornar a tomada de decisões mais consistente e eficiente.

Com o amadurecimento do conceito, surgiram novas abordagens para equilibrar inovação e controle. Brown e Grant (2005) apontaram que esse equilíbrio é essencial para garantir que as iniciativas tecnológicas atendam às expectativas dos stakeholders sem comprometer a flexibilidade necessária para inovação. Complementando essa visão, De Haes e Van Grembergen (2009) defenderam que a governança de TI deve buscar um framework que harmonize o controle organizacional com a capacidade de inovação, promovendo geração de valor sustentável.

O avanço das regulamentações e a necessidade de conformidade fortaleceram o papel da governança de TI. O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (2013) ressaltou que a governança deve incluir controles robustos para mitigar riscos e garantir conformidade com normas regulatórias. Mais recentemente, Silva et al. (2019) indicaram que a integração entre governança e padrões regulatórios fortalece a resiliência organizacional e minimiza riscos de não conformidade.

Nos últimos anos, os valores fundamentais da governança de TI – transparência, ética e responsabilidade – ganharam ainda mais destaque. Kwan, Cysneiros e Leite (2021) reforçaram que a confiança nas soluções tecnológicas depende desses princípios, que fortalecem a relação entre executivos, colaboradores e stakeholders, consolidando uma base sólida para a transformação digital. Além disso, Matias-Pereira (2022) enfatizou que a evolução da governança está

diretamente ligada à melhoria da gestão e integridade, sendo um fator essencial para a qualidade dos serviços prestados.

Atualmente, a governança de TI desempenha um papel central na adaptação das empresas às mudanças tecnológicas e de mercado. Schwab (2016) destacou que, na Quarta Revolução Industrial, a governança de TI não deve apenas sustentar as operações, mas também impulsionar a inovação, preparando as empresas para os desafios do futuro. Complementando essa perspectiva, Gerrard (2017) afirmou que uma estrutura bem definida permite que as organizações ajustem rapidamente suas iniciativas tecnológicas para acompanhar transformações estratégicas, garantindo competitividade em um cenário dinâmico.

3.3.2 A Importância da Governança de TI

A governança de Tecnologia da Informação (TI) é essencial para alinhar recursos tecnológicos aos objetivos estratégicos das organizações, promovendo a criação de valor e mitigação de riscos. Weill e Ross (2004) afirmam que uma governança eficaz garante que os investimentos em TI sejam alinhados às metas corporativas, maximizando seus benefícios. Peterson (2004) complementa que a participação ativa da alta liderança nas decisões tecnológicas fortalece esse alinhamento. Schmidt et al. (2006) reforçam que uma governança bem estruturada transforma a TI de um suporte operacional para um facilitador estratégico dos negócios.

Além disso, a governança de TI é fundamental na gestão de riscos. A ITIL Foundation (AXELOS, 2019) destaca que a gestão de riscos é um dos pilares centrais da governança, reduzindo a probabilidade de falhas e minimizando impactos de incidentes. De Haes e Van Grembergen (2009) enfatizam que frameworks como o COBIT auxiliam na implementação de controles internos robustos. Silva e outros. (2019) acrescentam que uma governança bem estruturada fortalece a resiliência organizacional diante de riscos tecnológicos em um ambiente dinâmico.

Outro benefício significativo da governança de TI é a otimização de custos. Segundo a ISACA (2012), um framework bem implementado garante a alocação

eficiente de recursos, evitando desperdícios e aumentando o retorno sobre investimentos. Brown e Grant (2005) apontam que a governança equilibra a necessidade de inovação com o controle financeiro, enquanto Gerrard (2017) ressalta que, diante da crescente complexidade tecnológica, uma boa governança permite priorizar investimentos estratégicos sem comprometer a qualidade dos serviços.

A eficácia da governança de TI depende da clareza na tomada de decisões. Weill e Ross (2004) destacam que a definição precisa de responsabilidades e monitoramento promove uma cultura de prestação de contas. O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (2013) reforça que estruturas bem definidas contribuem a agilidade e precisão na definição de prioridades estratégicas.

Os componentes da governança de TI são interdependentes e fundamentais para sua eficácia. Weill e Ross (2004) identificam três pilares essenciais: estrutura, processos e mecanismos de governança. Peterson (2004) enfatiza que uma definição clara de papéis e responsabilidades dentro da estrutura é essencial para o alinhamento entre TI e negócios. De Haes e Van Grembergen (2010) complementam que processos como a gestão de portfólio garantem a implementação eficiente das decisões.

A estrutura de governança define os papéis e responsabilidades dentro da organização. ISACA (2012) destaca a importância da integração da governança de TI com a governança corporativa, garantindo a participação de executivos seniores nos comitês estratégicos. Brown e Grant (2005) apontam que, para organizações multinacionais, estruturas descentralizadas podem facilitar a adaptação às necessidades locais, enquanto Schmidt et al. (2006) alertam que estruturas mal definidas aumentam os riscos de ambiguidades nas responsabilidades.

A participação da alta liderança na governança de TI é crucial para garantir que as decisões tecnológicas sejam alinhadas às prioridades estratégicas. AXELOS (2019) sugere que os executivos devem compreender claramente o valor da TI e direcionar os investimentos de forma estratégica. Gerrard (2017) reforça que essa participação ativa evita investimentos mal planejados e aumenta a confiança na TI como diferencial competitivo.

Uma estrutura de governança eficaz deve promover a transparência e a responsabilidade. Weill e Ross (2004) destacam que a definição clara de responsabilidades e monitoramento contínuo melhora a governança e reduz o risco de falhas. Silva e outros. (2019) acrescentam que a transparência no processo de governança aumenta a confiança entre as partes interessadas e facilita auditorias e revisões. Schwab (2016) destaca que, na era da transformação digital, a transparência é essencial para lidar com a crescente complexidade das operações tecnológicas.

Organizações de médio porte podem adotar estruturas simplificadas, como um único comitê de governança de TI que combina executivos seniores e líderes técnicos. ISACA (2012) sugere que essa abordagem é eficiente para empresas menores, centralizando decisões para garantir rapidez na implementação. Já grandes corporações utilizam frequentemente múltiplos comitês especializados. De Haes e Van Grembergen (2009) indicam que essa segmentação permite que cada comitê se concentre em áreas específicas, como segurança da informação, inovação tecnológica e conformidade regulatória. Peterson (2004) sugere que essa estrutura reduz a sobrecarga decisória e melhora a eficácia das iniciativas de governança.

3.3.3 Tipos de Governança de TI

A governança da Tecnologia da Informação (TI) é um elemento essencial para o sucesso das organizações modernas, uma vez que envolve a definição de estruturas e processos que garantem o suporte e a ampliação das estratégias organizacionais por meio da tecnologia. Conforme Weill e Ross (2004, p. 3), a governança de TI “especifica os direitos de decisão e a estrutura de responsabilidade para desenvolvimento de comportamentos desejáveis no uso da TI”. Isso reforça a importância de alinhar a TI aos objetivos empresariais, promovendo uma gestão eficiente de recursos e a mitigação de riscos.

Além disso, a Implantação de estruturas de governança de TI é crucial para a transparência e o controle nas operações organizacionais. Van Grembergen e De Haes (2009, p. 34) destacam que a governança de TI é necessária para que a tecnologia seja usada estrategicamente, contribuindo para o alcance das metas de longo prazo. Diversas estruturas, como COBIT, ITIL, ISO/IEC 38500, CMMI e TOGAF,

oferecem abordagens específicas e benefícios diferentes, fornecendo diretrizes práticas que possibilitam um alinhamento mais eficiente entre TI e os objetivos organizacionais.

A compreensão e o envolvimento dos colaboradores nas práticas de governança de TI são essenciais para o sucesso de sua Implantação. Segundo Peterson (2004, p. 13), “a governança de TI eficaz depende não apenas das políticas e estruturas, mas também do comprometimento dos funcionários para aplicar essas diretrizes no dia a dia”. Colaboradores que entendem o papel da governança tornam-se mais proativos em adotar as melhores práticas, alinhando iniciativas de TI com os objetivos da organização e, assim, fortalecendo a eficiência e a cultura voltada para resultados.

Por outro lado, a falta de conscientização dos colaboradores pode trazer efeitos negativos significativos. Van Grembergen e De Haes (2009, p. 52) destacam que a falta de alinhamento com as políticas de governança pode levar a falhas de conformidade, desperdício de recursos e brechas de segurança. Quando os funcionários desconhecem as diretrizes, há um maior risco de decisões incoerentes e mal direcionadas, comprometendo projetos e perdendo oportunidades estratégicas. Assim, o engajamento em todos os níveis é crucial para mitigar riscos e melhorar o valor dos investimentos em TI.

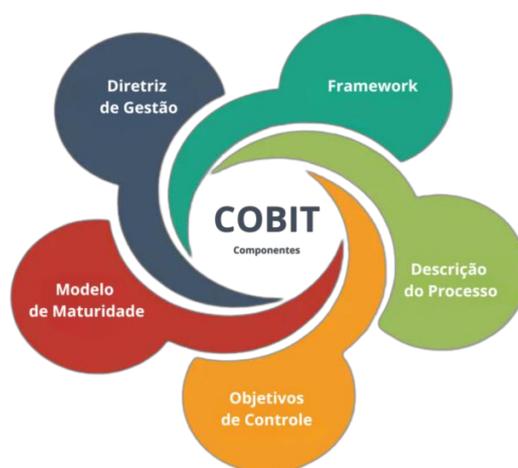
Na sequência, serão detalhados os principais frameworks de governança de TI, fundamentais para apoiar as organizações na gestão estratégica de suas operações tecnológicas. Cada um desses frameworks — COBIT, ITIL, ISO/IEC 38500, CMMI e TOGAF — oferece diretrizes específicas para otimização de processos, garantir a conformidade regulatória e garantir o alinhamento entre a tecnologia e os objetivos de negócio. A análise desses frameworks permitirá uma compreensão mais aprofundada de suas aplicações e benefícios, auxiliando na escolha do framework mais adequado para diferentes necessidades organizacionais.

Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT)

O COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), desenvolvido pela ISACA, é um framework que oferece práticas e frameworks para

governança e gestão de TI. Amplamente utilizado, ele garante o alinhamento da TI com os objetivos empresariais e a gestão de riscos. O COBIT é baseado em cinco princípios: atender às necessidades das partes interessadas, cobrir a organização de ponta a ponta, aplicar um framework integrado, adotar uma abordagem holística e separar governança de gestão. Esses princípios ajudam a criar valor, gerenciar riscos e melhorar recursos (ISACA, 2019).

Figura 3: Framework COBIT



Fonte: Elaborado pela autora com base em Hurkadli (2023).

Além disso, o COBIT tem se destacado como referência em governança de TI, oferecendo uma abordagem estruturada para alinhar tecnologia e estratégias organizacionais. Segundo Grembergen et al. (2017, p. 45) e Rodrigues e Sousa (2018, p. 87), o uso eficaz desse framework melhorou a transparência e o controle sobre processos de TI, garantindo que as atividades tecnológicas sejam direcionadas às prioridades de negócio. Assim, o COBIT otimiza recursos, evita desperdícios e garante um melhor retorno sobre o investimento, reforçando o papel crucial da TI no sucesso organizacional.

Um dos principais pontos fortes do COBIT é sua adaptabilidade a diferentes tipos e tamanhos de empresas. Conforme De Haes e Grembergen (2015, p. 112) e Nogueira e Santos (2019, p. 43), ele pode ser implementado em pequenas, médias e

grandes organizações, ajustando-se às necessidades específicas de cada uma. Essa flexibilidade torna o framework uma ferramenta robusta, independente do setor ou nível tecnológico. Com seus cinco princípios centrais, o COBIT cobre desde o atendimento às necessidades das partes interessadas até a separação clara entre governança e gestão.

Por outro lado, a Implantação do COBIT pode ser solicitada em organizações sem uma cultura de governança bem estabelecida. Hardy (2016, p. 78), Oliveira e Costa (2017, p. 96) e Martins e Souza (2018, p. 135) observam que empresas com baixa maturidade em governança de TI enfrentam dificuldades, especialmente na definição clara de papéis e responsabilidades, o que pode comprometer a eficácia do framework. Ademais, é crucial investir em treinamento para que os profissionais de TI e de negócios compreendam como aplicar os princípios do COBIT de forma eficiente.

Adicionalmente, o COBIT é uma ferramenta que requer atualização e acompanhamento constantes. Weill e Ross (2017, p. 150), em conjunto com Lima e Barbosa (2018, p. 65) e Silva e Gomes (2019, p. 121), apontam que uma rápida evolução tecnológica, especialmente no que diz respeito à segurança cibernética e à transformação digital, exigem que os frameworks de governança, como o COBIT, sejam revisados e atualizados periodicamente para se manterem eficazes.

Dessa forma, o COBIT se consolida como uma ferramenta essencial para a governança de TI, sendo adaptável a diversos tipos de organizações e garantindo o alinhamento da tecnologia com os objetivos estratégicos. Sua flexibilidade permite a Implantação tanto em empresas maduras quanto aquelas que estão iniciando uma estruturação de cultura de governança. No entanto, como aponta Hardy (2016, p. 78), a eficácia do COBIT depende da capacidade das organizações de integrar seus princípios, o que exige treinamento contínuo e uma gestão eficiente.

Finalmente, Weill e Ross (2017, p. 150) destacam que, em um cenário de rápida evolução tecnológica, frameworks como o COBIT devem ser constantemente revisados e atualizados para se manterem relevantes e eficazes na mitigação de riscos e no aproveitamento das oportunidades trazidas pela transformação digital.

Assim, o COBIT não é apenas uma ferramenta de governança, mas um elemento estratégico para o sucesso organizacional.

Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

O ITIL (Information Technology Infrastructure Library), desenvolvido pela Axelos, é um conjunto de práticas para alinhar os serviços de TI às necessidades do negócio (Axelos, 2019). Ele cobre todo o ciclo de vida do serviço, desde a estratégia até a melhoria contínua. Amplamente adotado, o ITIL melhora a eficiência, reduz custos e eleva a satisfação do cliente. Seus cinco volumes principais incluem: Estratégia, Design, Transição, Operação e Melhoria Contínua de Serviço.

Figura 4: Framework ITIL



Fonte: NETLOG (2024).

A adoção do ITIL traz benefícios para a gestão de serviços de TI, permitindo que as organizações alinhem melhor suas operações com as necessidades do negócio. Segundo Axelos (2019, p. 35) e Grembergen et al. (2017, p. 112), o ITIL fornece uma abordagem sistemática que abrange todo o ciclo de vida do serviço, desde a estratégia até a melhoria contínua. Isso garante uma maior eficiência operacional e a capacidade de entregar serviços de TI de alta qualidade, aumentando a satisfação do cliente. Dessa forma, a Implantação do ITIL contribui para a otimização de recursos e a redução de custos.

Um dos aspectos mais destacados do ITIL é sua flexibilidade, que permite adaptação às necessidades específicas de diferentes organizações. De acordo com Weill e Ross (2017, p. 105) e Silva e Costa (2019, p. 62), essa flexibilidade é crucial para empresas que operam em setores dinâmicos, onde as demandas de TI estão em constante mudança. A capacidade do ITIL de integrar diferentes processos e departamentos promove uma maior colaboração interna, facilitando uma resposta rápida às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. Isso torna o ITIL uma ferramenta essencial para a inovação e a transformação digital.

Por outro lado, a Implantação do ITIL pode ser solicitada para organizações que não possuem uma cultura de gestão de serviços exigida. Hardy (2016, p. 78) e Pereira e Nogueira (2019, p. 58) destacam que a adoção do ITIL exige um comprometimento substancial de tempo e recursos, especialmente em termos de treinamento de pessoal e mudanças nos processos. Além disso, a falta de alinhamento entre a gestão de TI e a alta administração pode dificultar a aplicação eficaz dos princípios do ITIL, resultando em uma Implantação parcial ou inconsistente.

Além disso, a dificuldade do ITIL em alguns contextos pode limitar a agilidade das organizações. Martins e Souza (2018, p. 135) e Chrissis et al. (2011, p. 75) apontam que, embora o framework seja eficaz para melhorar a eficiência operacional, ele pode não ser ideal para empresas que relevam de uma abordagem mais ágil e adaptável. A necessidade de seguir processos bem definidos pode retardar a capacidade de resposta da organização às mudanças rápidas no mercado, ou que podem ser um obstáculo em ambientes altamente voláteis.

Ainda assim, quando bem implementado, o ITIL pode gerar um retorno significativo sobre o investimento. Segundo Almeida e Santos (2019, p. 102) e Grembergen et al. (2017, p. 112), a melhoria na eficiência dos serviços de TI e o aumento da satisfação do cliente são evidentes em organizações que adotaram o ITIL de forma completa. Isso é especialmente importante em setores onde a qualidade do serviço é um diferencial competitivo, permitindo que as empresas se destaquem no mercado por meio de melhores práticas de TI.

O sucesso da adoção do ITIL depende fortemente do apoio à alta gestão. De acordo com Weill e Ross (2017, p. 150) e Santos e Oliveira (2016, p. 120), é crucial que os líderes organizacionais estejam comprometidos com a Implantação para garantir que os princípios sejam aplicados de forma eficaz em toda a empresa. Sem esse suporte, as iniciativas de melhoria de serviços de TI podem perder impulso, resultando em benefícios limitados e um retorno abaixo do esperado.

A adoção do ITIL oferece grandes vantagens para a gestão de serviços de TI, permitindo um alinhamento mais eficiente com as necessidades do negócio e uma maior satisfação do cliente. No entanto, como destacado por Hardy (2016, p. 78) e Martins e Souza (2018, p. 135), a sua Implantação pode ser complexa e exigir recursos significativos. Com o suporte adequado da alta administração e uma abordagem estruturada, o ITIL pode melhorar significativamente a eficiência operacional, mas é necessário garantir que sua aplicação seja adaptada ao contexto da organização para maximizar os benefícios.

International Organization for Standardization (ISO) e International Electrotechnical Commission (IEC) 38500

A ISO/IEC 38500 é uma norma internacional para a governança de TI, baseada em seis princípios: responsabilidade, estratégia, aquisição, desempenho, conformidade e comportamento humano. Ela orienta as organizações no uso eficiente da TI, promovendo decisões informadas e garantindo conformidade com as regulamentações. Aplicável a empresas de qualquer porte, a norma é especialmente útil para a alta administração e conselhos, fomentando uma cultura de transparência e responsabilidade (ISO, 2015).

Figura 5: Norma ISO/IEC 38500



Fonte: ABNT. NBR ISO/IEC 38500 (2009).

A adoção da ISO/IEC 38500 oferece diversos benefícios para a governança de TI, como a melhoria na tomada de decisões estratégicas e o alinhamento da tecnologia com os objetivos de negócio. Segundo Rodrigues e Sousa (2017, p. 35) e Almeida e Nogueira (2018, p. 49), a norma fortalece a responsabilidade e o desempenho em TI, promovendo uma governança mais eficiente e contribuindo para o sucesso organizacional. Dessa forma, a norma é fundamental para otimizar o uso de recursos tecnológicos.

Por outro lado, empresas sem uma cultura de governança de TI podem enfrentar dificuldades com a Implantação da ISO/IEC 38500. Hardy (2016, p. 78) e Silva e Costa (2019, p. 101) apontam que a falta de esclarecer na A definição de papéis e responsabilidades pode prejudicar a adoção do framework. Além disso, a resistência por parte da alta administração pode complicar o processo de Implantação e reduzir sua eficácia.

A flexibilidade da ISO/IEC 38500 permite que seja aplicada em diferentes organizações, independentemente do tamanho ou setor. Grembergen et al. (2017, p. 112) e Pereira e Silva (2020, p. 87) destacam que uma norma pode ser adaptada às especificidades de cada empresa, o que facilita sua adoção. Essa concessão contribui

para a conformidade com as regulamentações e a melhoria das práticas de TI, tornando-a uma ferramenta robusta para a governança.

A necessidade de atualização contínua da norma é um aspecto relevante. Weill e Ross (2017, p. 150) e Barbosa e Lima (2018, p. 65) enfatizam que as organizações devem acompanhar as mudanças tecnológicas para manter a eficácia da ISO/IEC 38500. Isso pode ser um desafio para empresas com menos estruturas de recursos ou mais regras de governança, exigindo maior investimento e agilidade na adaptação.

A ISO/IEC 38500 também promove uma cultura de responsabilidade e colaboração no uso da TI. Segundo Martins e Souza (2018, p. 135) e Oliveira e Costa (2017, p. 96), o foco no comportamento humano ajuda a reduzir erros e a melhorar a interação entre tecnologia e pessoas. Essa abordagem contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais transparente, onde todos compreendem seus papéis na governança de TI.

Por fim, a adoção da ISO/IEC 38500 exige capacitação adequada dos profissionais envolvidos. Almeida e Santos (2019, p. 102) e Grembergen et al. (2017, p. 45) afirmam que o sucesso da Implantação depende de treinamentos para garantir a aplicação correta dos princípios da norma. Sem esse investimento, há o risco de que a governança de TI não produza os resultados esperados em termos de eficiência valor.

Assim, a adoção da ISO/IEC 38500 é essencial para melhorar a governança de TI, mas exige comprometimento das organizações com treinamento e adaptação. Segundo Hardy (2016, p. 78) e Weill e Ross (2017, p. 150), o sucesso depende da criação de uma cultura de responsabilidade e da integração eficaz dos princípios da norma nas práticas organizacionais.

Capability Maturity Model Integration (CMMI)

Segundo o Instituto de Engenharia de Software (SEI, 2010), o CMMI é um framework estruturado para a melhoria de processos de TI, composto por cinco níveis de maturidade: Inicial, Gerenciado, Definido, Gerenciado Quantitativamente e Otimizado. O framework auxilia as organizações a melhorar a qualidade e eficiência de seus processos, além de reduzir riscos e aumentar a satisfação do cliente. O CMMI

é amplamente aplicado em setores como software e engenharia de sistemas, ajudando empresas a alcançar maior maturidade em suas práticas de gestão de TI.

Figura 6: framework CMMI



Fonte: Adaptado de BAKKER, R.; TENHO, NT; SPRONK, W. (2022).

A adoção do CMMI traz uma série de benefícios para a melhoria de processos de TI. Segundo Chrissis, Konrad e Shrum (2011, p. 50) e Santos e Silva (2017, p. 72), o CMMI oferece uma abordagem estruturada que ajuda as organizações a melhorar a qualidade de seus processos e a eficiência operacional, o que, por sua vez, aumenta a satisfação do cliente. Além disso, o framework ajuda na redução de riscos e no controle de variações críticas, contribuindo para um ambiente de desenvolvimento mais previsível e gerenciável, especialmente em setores como desenvolvimento de software e engenharia de sistemas.

Um dos aspectos positivos mais destacados é a capacidade do CMMI de fornecer um caminho claro para a maturidade organizacional. De acordo com Paulk et al. (2010, p. 23) e Souza e Nogueira (2018, p. 89), os cinco níveis de maturidade do CMMI (Inicial, Gerenciado, Definido, Gerenciado Quantitativamente e Otimizado) ajudam as empresas a progredir de processos ad hoc para processos otimizados e continuamente melhorados. Isso permite que as organizações alcancem um nível de previsibilidade e controle que garanta resultados consistentes e de alta qualidade, promovendo um ambiente de melhoria contínua.

Por outro lado, a adoção do CMMI pode ser um processo desafiador e custoso, especialmente para pequenas empresas. Santos e Oliveira (2016, p. 120) e Chrissis

et al. (2011, p. 75) destacam que a Implantação do framework requer um alto investimento inicial em treinamento, recursos e mudanças organizacionais. Além disso, a transição entre os níveis de maturidade pode ser demorada, e muitas organizações têm dificuldades em manter o comprometimento ao longo do tempo, o que pode comprometer os benefícios esperados.

Outro ponto crítico está relacionado à complexidade do CMMI em ambientes sonoros. Weill e Ross (2017, p. 92) e Pereira e Costa (2019, p. 43) apontam que, embora o CMMI seja eficaz em ambientes estruturados, ele pode ser menos flexível em setores onde as mudanças rápidas e a inovação contínua são imperativas. A necessidade de documentar e seguir processos rigorosos pode, em alguns casos, limitar a agilidade da organização e melhorar a capacidade de adaptação rápida a novas demandas ou tecnologias emergentes.

Apesar desses desafios, o CMMI continua sendo uma ferramenta valiosa para melhorar a eficiência e a qualidade dos processos. Martins e Souza (2018, p. 67) e Chrissis et al. (2011, p. 65) ressaltam que, quando bem implementado, o CMMI pode gerar um retorno significativo sobre o investimento, resultando em maior produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Isso é especialmente importante para organizações que operam em mercados altamente competitivos, onde a excelência operacional é um fator chave para o sucesso.

Porém, a adoção bem-sucedida do CMMI também depende do compromisso de alta gestão. Grembergen et al. (2017, p. 103) e Silva e Costa (2019, p. 115) argumentam que o suporte da liderança é essencial para alinhar os objetivos de melhoria de processos com as metas estratégicas da organização. A falta desse alinhamento pode levar à resistência interna e à Implantação parcial ou específica do framework, o que compromete a eficácia do CMMI e seus resultados esperados.

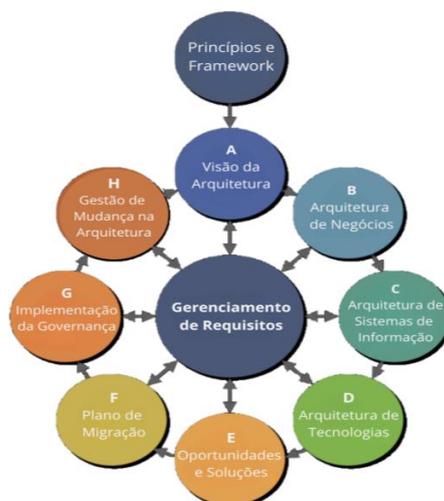
Por fim, a incorporação do CMMI oferece benefícios claros em termos de melhoria de processos e aumento da maturidade organizacional, mas exige um comprometimento significativo de recursos e tempo. Conforme apontado por Chrissis et al. (2011, p. 75) e Santos e Oliveira (2016, p. 120), a Implantação pode ser complexa e desafiadora, especialmente em organizações menores ou menos

maduras. No entanto, com o suporte adequado da alta gestão e uma abordagem bem estruturada, o CMMI pode gerar ganhos substanciais em produtividade, qualidade e satisfação do cliente.

The Open Group Architecture Framework (TOGAF)

O TOGAF (The Open Group Architecture Framework) é um framework de arquitetura empresarial que orienta o design, planejamento e governança de TI. Desenvolvido pelo The Open Group, ele se alinha a TI aos objetivos empresariais, aumentando a eficiência e os custos. Composto por componentes como o Método de Desenvolvimento de Arquitetura (ADM) e o Continuum Empresarial, o TOGAF ajuda a criar arquiteturas robustas e flexíveis para suportar a inovação (The Open Group, 2018).

Figura 7: Framework TOGAF



Fonte: THE OPEN GROUP. TOGAF® Standard (2005-2022).

O TOGAF se destaca por sua flexibilidade e adaptação às necessidades organizacionais. Weill e Ross (2017, p. 105) e Silva e Costa (2020, p. 62) destacam que o Método de Desenvolvimento de Arquitetura (ADM) permite ajustar práticas ao contexto específico de cada empresa. Essa capacidade de personalização facilita a Implantação de soluções alinhadas a critérios técnicos e estratégicos, tornando o TOGAF amplamente adotado em diversos setores.

Por outro lado, a adoção do TOGAF também pode apresentar desafios, principalmente em relação à sua complexidade e ao tempo necessário para uma Implantação completa. Segundo Almeida e Santos (2019, p. 77) e Hardy (2018, p. 33), o framework exige um alto nível de conhecimento especializado e um compromisso substancial de tempo e recursos, o que pode ser um obstáculo para organizações menores ou com estruturas de TI menos maduras. Além disso, a necessidade de treinamento especializado pode aumentar os custos iniciais da Implantação.

Outro desafio do TOGAF está relacionado à sua dificuldade em alguns contextos organizacionais. De acordo com Pereira e Nogueira (2019, p. 58) e Souza e Silva (2021, p. 81), embora o enquadramento seja flexível em termos de personalização, sua abordagem estruturada pode ser vista como uma desvantagem em empresas que operam em ambientes sonoros, onde a adaptação rápida é crucial. Nessas situações, a necessidade de seguir processos predefinidos pode limitar a agilidade e a capacidade de inovação da organização.

Ainda assim, os resultados positivos da ampliação do TOGAF são visíveis em organizações que conseguem equilibrar sua estrutura e flexibilidade. Grembergen et al. (2017, p. 102) e Martins e Oliveira (2020, p. 90) destacam que empresas que implementam o TOGAF de forma bem-sucedida conseguem melhorar significativamente a governança de TI, alinhar melhor as iniciativas tecnológicas com as estratégias de negócios e, ao mesmo tempo, reduza os custos operacionais. O framework também ajuda a mitigar riscos associados à transformação digital e à inovação tecnológica.

A importância do suporte da alta gestão na adoção do TOGAF não pode ser subestimada. Segundo Chrissis et al. (2020, p. 120) e Santos e Souza (2018, p. 87), o sucesso do TOGAF depende de um forte compromisso de liderança, que deve garantir o alinhamento dos objetivos corporativos com os resultados esperados da arquitetura de TI. Sem esse suporte, as iniciativas de arquitetura empresarial podem perder foco, prejudicando a eficácia do quadro e resultando em um retorno de investimento abaixo do esperado.

Nesse sentido, a adoção do TOGAF oferece grandes vantagens para empresas que buscam otimizar suas arquiteturas de TI e alinhar a tecnologia aos objetivos de negócios. No entanto, como destaca Grembergen et al. (2017, p. 102) e Weill e Ross (2017, p. 105), sua Implantação exige comprometimento de tempo e recursos, além do suporte da alta gestão. Com a abordagem correta, o TOGAF pode aumentar a eficiência operacional, promover a inovação e reduzir custos, mas sua complexidade pode ser um obstáculo para algumas organizações, especialmente aquelas com menos modernidade em governança de TI.

3.4 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

As práticas de governança de TI, como o COBIT, oferecem vantagens significativas para as organizações. Entre os pontos positivos, destacam-se a criação de valor, a transparência e o controle sobre os processos de TI, conforme planejado por Grembergen et al. (2017, p. 45) e Rodrigues e Sousa (2018, p. 87). O framework também promove a otimização de recursos, garantindo melhores retornos sobre investimentos em tecnologia. Sua flexibilidade é uma característica importante, permitindo adaptações a organizações de diferentes tamanhos e setores, como ressaltam De Haes e Grembergen (2015, p. 112) e Nogueira e Santos (2019, p. 43).

No entanto, a Implantação do COBIT pode ser solicitada, especialmente em organizações com baixa maturidade em governança, exigindo treinamento intensivo e construção de uma cultura organizacional sólida, conforme observado por Hardy (2016, p. 78) e Oliveira e Costa (2017, p. 96). Para superar esses desafios, é crucial investir em capacitação contínua e atualização do framework para acompanhar as demandas da transformação digital, como sugerem Weill e Ross (2017, p. 150). O ITIL também se destaca, oferecendo práticas avançadas para a gestão de serviços de TI, com foco no ciclo de vida dos serviços e na melhoria contínua. De acordo com Axelos (2019) e Weill e Ross (2017, p. 150), o ITIL contribui para a eficiência operacional ao alinhar os serviços de TI com as necessidades do negócio, promovendo maior satisfação dos clientes e redução de custos.

Contudo, sua Implantação pode ser complexa, exigindo recursos significativos e suporte robusto da alta administração, conforme planejado por Hardy (2016, p. 78)

e Martins e Souza (2018, p. 135). Personalizar a estrutura ao contexto de cada organização é uma oportunidade essencial para maximizar os benefícios do ITIL. A norma ISO/IEC 38500, por sua vez, é reconhecida por sua abordagem baseada em princípios, fortalecendo a responsabilidade e a conformidade com regulamentações, como destacam Rodrigues e Sousa (2017, p. 35) e Grembergen et al. (2017, p. 112). Apesar disso, sua Implantação pode enfrentar resistências de alta gestão, o que exige investimento em treinamento e integração contínua às práticas organizacionais. Nesse contexto, a criação de uma cultura de responsabilidade e transparência surge como uma oportunidade de melhoria relevante, como destacam Hardy (2016, p. 78) e Weill e Ross (2017, p. 150).

Já o CMMI é amplamente utilizado para a melhoria de processos de TI, ajudando organizações a progredir em níveis de maturidade. Chrissis et al. (2011, p. 50) e Santos e Silva (2017, p. 72) destacam que o CMMI melhorou a previsibilidade e o controle dos processos, mas sua adoção pode ser custosa e demorada, especialmente para pequenas empresas, como apontado por Santos e Oliveira (2016, p. 120). Nesse cenário, o suporte da alta gestão e uma abordagem estruturada são fundamentais para garantir o sucesso da Implantação e aproveitar os ganhos em produtividade, qualidade e satisfação do cliente.

O TOGAF, com seu foco em arquitetura empresarial, facilita o alinhamento da TI aos objetivos organizacionais, promovendo inovação e transformação digital, segundo Weill e Ross (2017, p. 105) e Grembergen et al. (2017, p. 102). Contudo, sua complexidade pode representar um obstáculo para organizações com estruturas menos maduras. Para superar essas limitações, é essencial um comprometimento robusto de recursos e tempo, além de suporte da alta administração. Ao implementar uma forma estruturada, o TOGAF pode aumentar a eficiência operacional e reduzir custos de maneira significativa.

A participação ativa dos colaboradores é essencial para o sucesso na Implantação de estruturas de governança de TI. Envolver os profissionais desde o início do processo garante uma compreensão mais clara das diretrizes e promove um senso de pertencimento e responsabilidade. Conforme Hardy (2016, p. 78), o

engajamento dos colaboradores ajuda a alinhar os objetivos da governança de TI com as necessidades reais do negócio, diminuindo resistências e aumentando a eficácia das práticas aplicadas. A formação contínua e o diálogo constante entre equipes técnicas e estratégicas criam um ambiente colaborativo, onde a inovação e a melhoria contínua fazem parte da cultura organizacional.

Por outro lado, a falta de participação dos colaboradores pode gerar impactos negativos significativos, como baixa adesão às práticas condicionais, resistência à mudança e Implantação superficial das estruturas. Segundo Grembergen et al. (2017, p. 112), a exclusão dos colaboradores tende a resultar em falta de alinhamento entre os objetivos estratégicos e operacionais, comprometendo a eficácia da governança de TI. Além disso, sem o envolvimento direto das equipes, ocorrem falhas de comunicação, retrabalho e aumento dos custos de Implantação. Dessa forma, investir na inclusão dos colaboradores como protagonistas do processo de governança não é apenas uma estratégia, mas uma necessidade para garantir resultados consistentes e sustentáveis.

Em resumo, frameworks como COBIT, ITIL, ISO/IEC 38500, CMMI e TOGAF oferecem contribuições valiosas para alinhar a TI aos objetivos estratégicos das organizações. Apesar dos desafios em sua Implantação, as oportunidades de melhoria, como capacitação, adaptação ao contexto organizacional e suporte da alta gestão, maximizam os benefícios, tornando a governança de TI um elemento essencial para o sucesso em um ambiente corporativo dinâmico.

Porém, embora frameworks de governança de TI, como COBIT, ITIL e ISO/IEC 38500, sejam eficazes para estruturar processos e melhorar a conformidade regulatória, eles não garantem, por si só, a transformação organizacional. Conforme evidenciado por Weill e Ross (2017, p. 165), a governança eficaz exige mais do que diretrizes formais; ela depende da cultura organizacional, da flexibilidade na tomada de decisões e da capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Dessa forma, a simples adoção de frameworks pode resultar em uma implementação burocrática e mecanizada, limitando a inovação e restringindo a autonomia dos times, conforme apontam Grembergen et al. (2017, p. 90). Além disso, a aplicação rígida dessas

metodologias pode dificultar a experimentação e a iteração contínua, aspectos fundamentais para a transformação digital e a adaptação a novas realidades empresariais.

Além das limitações estruturais, esses frameworks não endereçam diretamente aspectos humanos e culturais, que são fundamentais para a mudança organizacional sustentável. Segundo Kotter (2012, p. 45), a transformação bem-sucedida requer liderança ativa, comunicação clara e um senso de urgência compartilhado – elementos muitas vezes negligenciados pelos frameworks tradicionais de governança de TI. A rigidez excessiva dos frameworks pode levar a um foco desproporcional no cumprimento de processos, em detrimento da colaboração e da criatividade. Como observado por Hardy (2016, p. 110), a governança de TI deve ser vista como um facilitador da inovação, e não apenas como um mecanismo de controle. Assim, para que frameworks realmente apoiem a transformação organizacional, é necessário complementá-los com iniciativas de mudança cultural, liderança engajada e um ambiente que estimule a experimentação e o aprendizado contínuo.

3.5 O PAPEL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Em um cenário de negócios dinâmico e competitivo, a governança corporativa é essencial para orientar transformações organizacionais. Definida como um conjunto de práticas e princípios que estruturam a direção e o controle das empresas, ela fornece diretrizes para enfrentar desafios complexos e garantir alinhamento estratégico (Meira, 2021; Drucker, 2006; Kotter, 2012).

Uma governança eficaz diferencia organizações bem-sucedidas daquelas que fracassam ao longo do tempo. Kotter (2012) destaca que a governança não apenas assegura a conformidade, mas também impulsiona mudanças organizacionais sustentáveis. Este ensaio examina a influência da governança corporativa nas transformações organizacionais, abordando o ciclo de vida das empresas, seus pilares fundamentais e a importância de missão, visão e valores.

A governança corporativa fornece estrutura para a implementação de mudanças estratégicas. Segundo Meira (2021), mecanismos de governança alinham

interesses de acionistas, gestores e stakeholders, garantindo que os objetivos estratégicos sejam priorizados durante processos de transformação. Esse alinhamento é crítico em momentos de reestruturação e inovação, quando decisões precisam ser tomadas rapidamente e baseadas em dados sólidos.

Além disso, práticas de governança fortalecem a adaptação das organizações a cenários de incerteza. Kotter (2012) argumenta que a governança robusta facilita respostas ágeis a crises e promove sustentabilidade a longo prazo. Ao combinar controle e flexibilidade, empresas conseguem explorar novas oportunidades sem comprometer sua estabilidade.

A governança também cria um ambiente de confiança e colaboração. Segundo Drucker (2006), a inclusão e o engajamento de stakeholders nas decisões estratégicas fortalecem o compromisso coletivo, essencial para o sucesso de transformações organizacionais. Esse aspecto é fundamental em processos que exigem reestruturação de equipes e redefinição de diretrizes operacionais.

3.5.1 Governança Corporativa e o Ciclo de Vida Organizacional

O ciclo de vida organizacional envolve fases desde a fundação até o declínio ou renovação. Em cada etapa, a governança corporativa desempenha um papel distinto na definição de estratégias e diretrizes.

1. **Estágio inicial:** A governança estabelece bases estruturais e culturais. Drucker (2006) destaca que decisões estratégicas tomadas nessa fase influenciam diretamente a capacidade de crescimento e sustentabilidade da organização a longo prazo.
2. **Estágio de crescimento:** A governança é crucial para a gestão de recursos e definição de prioridades estratégicas. Meira (2021) enfatiza que o envolvimento dos stakeholders é essencial para garantir confiança e engajamento, especialmente ao expandir operações e explorar novos mercados. Além disso, boas práticas de governança ajudam a organização a lidar com desafios regulatórios e adaptação ao ambiente de negócios.

3. **Estágio de maturidade:** O foco da governança se volta à eficiência operacional e mitigação de riscos. Kotter (2012) argumenta que, nesta fase, a governança deve garantir estabilidade financeira e conformidade regulatória, além de identificar oportunidades de inovação para evitar estagnação.
4. **Estágio de renovação ou declínio:** Empresas em declínio podem recorrer à governança para reestruturações estratégicas. A inclusão de stakeholders no planejamento pode impulsionar a renovação e adaptação a mudanças de mercado (Meira, 2021).

Figura 8: Ciclo de Vida Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora na ferramenta Canva.

Além disso, a governança corporativa também é fundamental em processos decisivos como fusões, aquisições e outras transformações estratégicas. Ela garante transparência, equidade e alinhamento estratégico, mitigando riscos e conflitos (Kotter, 2012). Dessa forma, decisões são tomadas com base em análises robustas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Por fim, ao influenciar diretamente o sucesso das transformações estratégicas, a governança corporativa se consolida como um fator essencial para a sustentabilidade e competitividade organizacional. Com práticas sólidas, protege interesses de stakeholders e promove confiança e estabilidade, permitindo que empresas prosperem em um ambiente de negócios em constante evolução.

3.5.2 Transformações Organizacionais e Governança

As transformações organizacionais e a governança são temas centrais no ambiente empresarial atual, impulsionados por avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos consumidores e exigências regulatórias. A adaptação a essas mudanças é essencial para a sustentabilidade e o sucesso das organizações (Anderson & Adams, 2019).

As transformações organizacionais envolvem mudanças significativas na estrutura, estratégia, processos ou cultura de uma empresa, motivadas pela busca de eficiência, novas oportunidades de mercado ou adequação regulatória (Cameron & Green, 2020). Um exemplo é a reestruturação, que pode incluir a adoção de novas tecnologias e frameworks de negócios. Quando conduzidas estrategicamente, essas mudanças aumentam a competitividade e garantem a sustentabilidade organizacional.

A governança corporativa refere-se ao conjunto de regras, práticas e processos que orientam a gestão e o controle das empresas. Uma governança eficaz garante que as transformações sejam implementadas de maneira ética e eficiente, promovendo transparência, supervisão e responsabilidade com stakeholders (Tricker, 2019). Além de mitigar riscos e assegurar conformidade regulatória, ela fortalece a confiança de investidores e parceiros estratégicos.

Um desafio crítico nas transformações organizacionais é a resistência à mudança. Segundo Cummings e Worley (2021), superar essa resistência exige liderança clara, comunicação efetiva e envolvimento dos colaboradores no processo. Líderes que combinam habilidades gerenciais com inspiração e motivação são fundamentais para impulsionar a mudança e garantir sua aceitação.

A cultura organizacional também desempenha um papel decisivo. Segundo Hatch (2018), culturas que incentivam inovação, colaboração e adaptabilidade facilitam transformações organizacionais, enquanto ambientes resistentes ao risco podem dificultá-las. Assim, a gestão da cultura corporativa é tão importante quanto as alterações em estruturas e estratégias.

A integração entre governança e transformação organizacional é essencial. A governança estabelece diretrizes para que as mudanças ocorram de forma ordenada e sustentável, incluindo definição de objetivos, alocação eficiente de recursos e monitoramento contínuo do progresso (Goergen, 2018). Esse alinhamento permite que as transformações sejam conduzidas de acordo com as metas estratégicas da empresa.

Aspectos-chave da governança na transformação organizacional incluem:

- **Estratégia:** A governança orienta as decisões estratégicas necessárias para enfrentar mudanças (Harrison et al., 2020);
- **Alocação de recursos:** Um framework robusto de governança assegura a distribuição eficiente de recursos para suportar as transformações (Aguilera et al., 2019);
- **Engajamento de stakeholders:** A inclusão de partes interessadas no processo decisório fortalece o compromisso e facilita a implementação das mudanças (Freeman et al., 2021);
- **Monitoramento e avaliação:** Métricas e processos de governança permitem acompanhar o progresso e ajustar estratégias conforme necessário (OECD, 2019).

Transformações organizacionais bem-sucedidas dependem de uma governança corporativa sólida, que proporciona estrutura para a implementação de mudanças complexas. Além disso, um framework de governança inclusivo fortalece o engajamento coletivo e a confiança entre stakeholders, aspecto crucial em fusões, aquisições e reestruturações (Donaldson, 2021).

A governança corporativa também impulsiona a inovação sustentável ao equilibrar flexibilidade com controle de riscos. Empresas que adotam práticas robustas de governança integram inovação às suas estratégias de longo prazo, garantindo que novas iniciativas estejam alinhadas à missão e aos valores organizacionais (Tirole, 2017). Esse equilíbrio é essencial em setores altamente dinâmicos, como tecnologia e telecomunicações, onde a capacidade de inovação determina a competitividade.

Desta forma, uma governança eficaz fortalece a resiliência organizacional, permitindo que empresas enfrentem crises e incertezas. De acordo com os Princípios de Governança Corporativa da OCDE (2019), práticas éticas e transparentes reforçam o propósito e a identidade corporativa, transformando desafios em oportunidades de crescimento e diferenciação no mercado.

3.6 A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FACILITADOR DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE TIC

A governança corporativa desempenha um papel central na transformação organizacional de empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Em um cenário de mudanças aceleradas, onde a inovação é essencial para a competitividade, a governança oferece diretrizes estruturadas para a tomada de decisões, gestão de riscos e alinhamento estratégico. Segundo IBGC (2023) e Tricker (2021), a governança fortalece a transparência, a responsabilidade e a eficiência operacional, permitindo que empresas se adaptem rapidamente às novas exigências do mercado.

Além de viabilizar mudanças estratégicas, a governança corporativa influencia a cultura organizacional, fomentando um ambiente propício à inovação e à colaboração. Empresas de TIC enfrentam desafios específicos, como a necessidade de escalabilidade, a gestão de propriedade intelectual e a conformidade com regulamentações internacionais. Nesse contexto, práticas robustas de governança ajudam a minimizar riscos e garantir a perenidade dos negócios. De acordo com Weill & Ross (2004), empresas que adotam frameworks de governança bem estruturados apresentam maior alinhamento entre estratégia de TI e objetivos empresariais, otimizando investimentos e maximizando retornos.

A implementação de mecanismos eficazes de governança também fortalece a confiança dos investidores e demais stakeholders. Segundo Harvard Business Review (2021), a clareza nos processos decisórios e a prestação de contas contribuem para a credibilidade corporativa, reduzindo a volatilidade organizacional e facilitando a atração de capital. Isso é particularmente relevante em um setor dinâmico como o de

TIC, onde mudanças regulatórias e avanços tecnológicos podem impactar diretamente a sustentabilidade das empresas.

A aplicação eficiente da governança corporativa proporciona diversos benefícios para as empresas de TIC, garantindo maior controle sobre processos e aprimorando a competitividade no mercado global. Entre os principais benefícios, destacam-se:

- **Melhoria na tomada de decisões:** processos estruturados e baseados em dados contribuem para decisões mais assertivas e alinhadas às estratégias organizacionais (Weill & Ross, 2004; Gill, 2002);
- **Maior transparência e credibilidade:** facilita a comunicação interna e externa, promovendo confiança entre stakeholders e investidores (OECD, 2023; Harvard Business Review, 2021);
- **Eficiência operacional:** otimização do uso de recursos, redução de desperdícios e aprimoramento da produtividade organizacional (Van Grembergen & De Haes, 2009; Tricker, 2021);
- **Redução de riscos:** maior previsibilidade e segurança na execução das estratégias, reduzindo vulnerabilidades operacionais e financeiras (ISO/IEC 38500:2015; Deloitte, 2021);
- **Fomento à inovação:** criação de um ambiente organizacional propício para inovação contínua e adoção de novas tecnologias (IBGC, 2023; Gill, 2002).

O quadro a seguir, destaca os impactos específicos dessas dimensões da governança corporativa no setor de TIC, ilustrando como sua aplicação pode contribuir para o fortalecimento das organizações e para a construção de relações mais sólidas com as partes interessadas:

Quadro 5: Impactos da Governança Corporativa em Empresas de TIC

Dimensão	Impacto
----------	---------

Transparência	Facilita a comunicação entre stakeholders e melhora a reputação corporativa (Weill & Ross, 2004; Tricker, 2021).
Equidade	Incentiva diversidade e inclusão, fortalecendo a cultura organizacional (Gill, 2002; Harvard Business Review, 2021)
Prestação de contas	Aumenta a confiança de investidores e garante a conformidade regulatória (ISO/IEC 38500:2015; OECD, 2023).
Responsabilidade	Garante sustentabilidade no longo prazo e promove a responsabilidade social (Van Grembergen & De Haes, 2009; Gill, 2002).
Eficiência	Reduz desperdícios, otimiza processos e melhora a alocação de recursos (Deloitte, 2021; Tricker, 2021).

Fonte: Elaborado pela autora conforme (Weill & Ross (2004), Van Grembergen & De Haes (2009), e outros.

A implementação da governança corporativa deve ser realizada de forma estratégica, garantindo sua adaptação à realidade das empresas de TIC. Algumas ações práticas incluem:

1. **Definição de um framework de governança alinhado à estratégia corporativa:** estabelecer um framework de governança compatível com os objetivos de curto e longo prazo da organização (IBGC, 2023; Tricker, 2021);
2. **Criação de comitês de governança e compliance:** formar equipes multidisciplinares responsáveis por monitorar a aderência às normas regulatórias e boas práticas (Deloitte, 2021; ISO/IEC 38500:2015);
3. **Implementação de políticas de gestão de riscos:** mapear e mitigar riscos operacionais, regulatórios e tecnológicos, assegurando maior previsibilidade e segurança nas operações (Harvard Business Review, 2021; Gill, 2002);

4. **Uso de tecnologia para controle e transparência:** adotar ferramentas de análise de dados, dashboards e inteligência artificial para aprimorar a gestão corporativa e a tomada de decisões (OECD, 2023; Weill & Ross, 2004);
5. **Capacitação e engajamento dos colaboradores:** promover treinamentos contínuos sobre governança e boas práticas, garantindo que todos os níveis organizacionais estejam alinhados às diretrizes estabelecidas (Van Grembergen & De Haes, 2009; Tricker, 2021).

3.7 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

A governança corporativa é um elemento fundamental para a transformação organizacional em empresas de TIC. Sua implementação eficaz permite que as organizações naveguem em um ambiente de constantes mudanças, garantindo que a inovação seja conduzida de forma estruturada e alinhada aos objetivos de longo prazo. Segundo IBGC (2023) e Tricker (2021), boas práticas de governança aumentam a transparência e a responsabilidade, tornando as empresas mais resilientes a desafios operacionais e regulatórios.

Além disso, Harvard Business Review (2021) destaca que empresas com governança robusta são mais ágeis na adaptação a novas tecnologias e regulamentações, o que lhes confere uma vantagem competitiva significativa. Ao integrar governança e inovação, as empresas de TIC conseguem não apenas crescer de maneira sustentável, mas também fortalecer sua posição no mercado global. Segundo OECD (2023) e Van Grembergen & De Haes (2009), esse alinhamento estratégico garante maior previsibilidade e reduz riscos financeiros e operacionais.

Portanto, a governança corporativa não deve ser encarada apenas como um mecanismo de controle, mas como um fator essencial para impulsionar a transformação organizacional. Seu impacto vai além do cumprimento de normas e regulamentos, sendo um facilitador para inovação, sustentabilidade e crescimento estratégico. Empresas que adotam uma governança sólida estão mais preparadas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, consolidando-se como líderes em um setor altamente dinâmico e competitivo (Deloitte, 2021; Gill, 2002; Weill & Ross, 2004).

3.8 CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN

Esta seção apresenta as contribuições do design organizacional, abordando temas fundamentais para entender e aplicar seus princípios no contexto corporativo. Serão explorados tópicos como a introdução ao design organizacional, seus fundamentos, e as diversas aplicações em empresas, com ênfase especial nas organizações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Também serão considerados os benefícios que o design organizacional pode proporcionar a essas empresas, incluindo sua relação com a governança corporativa. Por fim, a seção traz recomendações práticas para a transformação de empresas de TIC por meio do alinhamento entre design organizacional e governança corporativa, culminando na apresentação do inovador framework 5 Estrelas do Design Organizacional.

3.8.1 Introdução ao Design Organizacional

O Design Organizacional é uma metodologia que integra práticas de design no núcleo da estratégia empresarial, proporcionando transformações em processos, serviços e cultura organizacional. Em um cenário de mudanças aceleradas e concorrência intensa, essa abordagem se revela fundamental para a inovação e a sustentabilidade empresarial. De acordo com Brown (2009, p. 32), o design thinking aplicado às organizações possibilita um olhar mais estratégico sobre os desafios, conectando criatividade à solução de problemas empresariais complexos.

Além disso, o design organizacional possibilita a criação de uma cultura mais colaborativa e adaptável, onde a inovação contínua é incentivada e as mudanças são vistas como oportunidades de crescimento. Essa metodologia também permite alinhar as metas estratégicas com as necessidades dos stakeholders, promovendo uma visão sistêmica e orientada para resultados. Segundo Martin (2007, p. 45), a incorporação de uma mentalidade de design favorece a criação de uma cultura organizacional mais aberta à experimentação e à construção coletiva de soluções.

Por fim, ao promover uma abordagem centrada no ser humano, o design organizacional facilita a adaptação a novos desafios, a construção de processos resilientes e a Implantação de estratégias que favorecem tanto a competitividade

quanto a longevidade da empresa no mercado atual. Conforme Boland e Collopy (2004, p. 76), “a introdução de uma mentalidade de design nas organizações transforma a maneira como os problemas são inovadores, permitindo soluções mais criativas e eficazes”.

Design não é apenas estética; é uma abordagem estratégica que integra a inovação em todas as camadas da organização. — Brown (2009).

A adesão ao design organizacional nas corporações modernas sinaliza uma alteração significativa na forma como a inovação e as estratégias de negócios são abordadas. Segundo Tim Brown, ex CEO da IDEO, essa metodologia é uma abordagem humanista que coloca as pessoas no centro do processo de desenvolvimento (Brown, 2009, p. 23), melhorando não apenas a estética, mas também alinhando soluções inovadoras às necessidades e desejos dos clientes.

Adicionalmente, atua como uma ponte entre criatividade e análise estratégica, permitindo a exploração de novos mercados de forma fundamentada. De acordo com Martin (2009, p. 112), em *"The Design of Business"*, equilibrando o pensamento analítico com a intuição criativa, o design organizacional facilita a criação de soluções práticas e inovadoras.

A importância do design organizacional também se evidencia na sua capacidade de fomentar uma cultura de inovação contínua, conforme descrevem Kelley e Kelley (2013, p. 47) em *"Creative Confidence"*, preparando as organizações não apenas para o presente, mas também para o futuro, através de um espírito inovador constante.

Contudo, sua Implantação enfrenta desafios, como a resistência organizacional ao novo e o ceticismo quanto ao valor prático do design, que podem ser obstáculos significativos. Assim, Brown (2009, p. 89) aponta que a maior barreira ao design organizacional não é a falta de criatividade, mas a falta de compromisso com uma visão criativa por parte da liderança sênior.

3.8.2 Fundamentos do Design Organizacional

Os fundamentos do design organizacional estão ancorados na integração de práticas de design com estratégias de negócios focadas em resultados sustentáveis e inovação contínua. Brown (2009, p. 114) enfatiza que envolve mais do que resolver problemas; trata-se de descobrir novas oportunidades e criar soluções que atendam às necessidades latentes dos consumidores.

Essencialmente, uma das metodologias chave é o design thinking, descrito por Roger Martin como um método que combina a sensibilidade e os métodos dos designers com as necessidades do mercado e as possibilidades tecnológicas para beneficiar o usuário final (Martin, 2009, p. 63), estruturado em fases que incluem empatia, definição, ideação, prototipagem e teste.

O design organizacional transcende a estética e se enraíza profundamente nas estratégias de negócios. Segundo Norman (2013, p. 215), a integração do design no contexto organizacional deve ser vista como uma prática estratégica que alinha a criatividade ao rigor analítico, permitindo uma resolução de problemas mais inovadora e eficaz.

Adicionalmente, o autor acredita que essa fusão entre criatividade e estratégia transforma os métodos tradicionais de gestão, tornando as organizações mais ágeis e adaptáveis às demandas do mercado moderno. Uma cultura organizacional que valoriza e integra o design em sua essência pode ser um diferencial competitivo significativo. Clarke e Scott (2018) argumentam que a cultura de uma organização influencia diretamente a eficácia das práticas de design.

Além disso, Clarke e Scott (2018) explicam que quando os valores da organização estão alinhados com os princípios do design organizacional, há uma maior propensão para a inovação e para a adaptação às novas tendências de mercado, o que por sua vez potencializa o sucesso e a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Finalmente, a adoção do design organizacional como um driver de inovação é crucial para o desenvolvimento de soluções que atendam não só às necessidades

atuais, mas também antecipem os desafios futuros. Segundo Lawson (2015), o design organizacional não apenas facilita a inovação através da reestruturação de processos e serviços, mas também cria um ambiente onde a inovação é contínua e sustentada pela colaboração e pelo comprometimento com a melhoria contínua.

3.8.3 Aplicações do Design Organizacional nas Empresas

O design Organizacional é uma ferramenta estratégica crucial para empresas que buscam não apenas adaptar-se a um ambiente de negócios em constante evolução, mas também liderar em inovação e eficiência operacional. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p.87), o design organizacional ajuda a alinhar a infraestrutura da empresa com sua estratégia de negócios, criando uma sinergia que propicia um crescimento robusto e sustentável.

Além disso, tem se destacado como uma abordagem crucial para empresas que buscam não apenas otimizar suas operações, mas também se adaptar de maneira ágil e eficaz às mudanças do mercado (SILVA, 2022, p. 45). O autor acredita que integrando métodos de design na estrutura e cultura organizacional, essa prática oferece soluções inovadoras que podem transformar desafios em oportunidades de crescimento e diferenciação competitiva.

Empresas de tecnologia enfrentam o desafio constante de inovação e atualização tecnológica. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p.134), o design organizacional pode ser utilizado para "fomentar uma cultura de inovação contínua, onde ideias novas são constantemente exploradas e implementadas, facilitando a adaptação a tecnologias emergentes, e, também melhorando, a colaboração interna e a capacidade de resposta ao mercado.

No setor bancário, o desafio está em melhorar a experiência do cliente e simplificar processos internos complexos. Norman sugere que o design organizacional pode ser aplicado para reestruturar processos, tornando-os mais eficientes e orientados ao cliente (NORMAN, 2013, p. 76). Isso resulta em serviços mais rápidos e personalizados, aumentando a satisfação do cliente e a eficiência operacional.

Hospitais e instituições de saúde podem aplicar o design organizacional para melhorar a coordenação e a comunicação entre diferentes departamentos. Segundo Kimbell, isso pode levar a uma melhoria significativa no atendimento ao paciente e na eficiência geral da instituição (KIMBELL, 2011, p. 59). A Implantação de sistemas de design bem estruturados auxilia na gestão de fluxos de trabalho e na minimização de erros.

Empresas de varejo utilizam o design organizacional para otimizar a experiência de compra e maximizar as vendas. Clarke e Scott destacam que alterações estratégicas no layout da loja e na organização dos produtos podem significativamente aumentar a satisfação do cliente e as vendas (CLARKE; SCOTT, 2018, p. 112). Esse redesign estratégico ajuda a criar ambientes que incentivam o consumo e melhoram a circulação de clientes.

Para organizações sem fins lucrativos, o design organizacional pode fortalecer a eficácia das campanhas e a gestão de recursos. Lawson (2015) afirma que uma estrutura organizacional bem desenhada pode melhorar a eficiência na captação de recursos e na entrega de serviços (LAWSON, 2015, p. 88). Isso permite uma maior transparência e um alinhamento mais efetivo com os objetivos da organização.

Startups, conhecidas por seus ambientes dinâmicos e inovadores, podem se beneficiar especialmente do design organizacional para escalar efetivamente suas operações. Segundo Ries, a Implantação de estruturas flexíveis e adaptáveis é crucial para o crescimento rápido e sustentável de startups (RIES, 2011, p. 102). Isso ajuda a manter a agilidade enquanto a empresa cresce, evitando os problemas comuns associados à expansão rápida.

A tabela a seguir oferece uma visão sobre como o design organizacional pode ser estrategicamente implementado em diferentes tipos de empresas para enfrentar desafios específicos e alcançar resultados transformadores. Cada setor apresenta desafios únicos que podem ser eficazmente superados através de uma abordagem estruturada de design organizacional.

Quadro 6: Aplicabilidade do Design Organizacional nas Empresas

Setor	Desafio	Aplicabilidade	Resultados Esperados	Referências/Foco
Tecnologia	Inovação e atualização tecnológica	Cultura de inovação contínua	Resposta ágil ao mercado, inovação	Galbraith (2014): O autor enfatiza a necessidade de estruturas flexíveis e cultura de inovação contínua para responder às demandas tecnológicas e de mercado.
Bancária	Melhoria da experiência do cliente	Reestruturação de processos orientados ao cliente	Serviços mais rápidos e personalizados	Norman (2013): Ressalta a aplicação do design organizacional na reestruturação de processos para melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional.
Saúde	Coordenação e comunicação interna	Melhoria na coordenação e comunicação entre departamentos	Atendimento ao paciente melhorado, eficiência aumentada	Kimbell (2011): Discute como o design organizacional pode melhorar a coordenação e a comunicação interna em instituições de saúde, resultando em melhor atendimento ao paciente.
Varejo	Otimização da experiência de compra	Redesign estratégico do layout da loja e organização de produtos	Aumento da satisfação do cliente e das vendas	Clarke e Scott (2018): Argumentam que mudanças estratégicas no layout das lojas podem aumentar a satisfação do cliente e impulsionar as vendas.
Sem Fins Lucrativos	Gestão de campanhas e recursos	Estruturação eficiente da organização	Captação de recursos aumentada, entrega de serviços eficaz	Lawson (2015): Afirma que a estruturação eficiente da organização melhora a captação de recursos e a entrega de serviços, fortalecendo a missão institucional.
Startups	Escalação de operações	Implantação de estruturas flexíveis e adaptáveis	Crescimento sustentável, manutenção da agilidade	Ries (2011): Argumenta que estruturas flexíveis e adaptáveis são cruciais para o crescimento sustentável e a

				manutenção da agilidade em startups.
--	--	--	--	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Em resumo, a Implantação do design organizacional nas empresas é um passo estratégico para aprimorar a adaptabilidade e a competitividade em mercados cada vez mais dinâmicos. Lawson afirma que empresas que empregam design organizacional de forma efetiva são capazes de superar desafios operacionais e de mercado com maior agilidade e inovação (LAWSON, 2015, p. 112). Portanto, é essencial que as lideranças empresariais compreendam e integrem o design organizacional em suas estratégias para garantir uma vantagem competitiva duradoura e um crescimento sustentável.

3.9 O DESIGN ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE TIC

O design organizacional em empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) possui características e desafios específicos, dada a natureza dinâmica e altamente inovadora desse setor. A seguir, uma análise sobre o tema, incluindo pontos mais relevantes:

Figura 9: Design Organizacional em Empresas de TIC



Fonte: Elaborado pela autora na ferramenta Microsoft Designer.

1. Flexibilidade e Agilidade Organizacional

A agilidade é um princípio fundamental no design organizacional em empresas de TIC, onde as mudanças rápidas de mercado e tecnologia exigem respostas rápidas e eficazes. Segundo Galbraith (2014), o design organizacional nas empresas de TIC precisa ser flexível para permitir uma rápida adaptação às inovações tecnológicas e às demandas de mercado. Isso implica em estruturas menos hierárquicas e mais orientadas a projetos e times autônomos.

Essas organizações frequentemente adotam metodologias ágeis para promover uma maior flexibilidade. Highsmith (2009) argumenta que a agilidade organizacional é essencial para as empresas de tecnologia, onde o ciclo de inovação é curto e as necessidades dos clientes mudam rapidamente. Portanto, frameworks organizacionais mais ágeis, como squads e tribos, são comuns no setor de TIC.

O uso de equipes multifuncionais e com autonomia para tomar decisões contribui para a agilidade. Segundo Brown e Eisenhardt (1997, p.134), estruturas organizacionais descentralizadas, com equipes de projeto interdisciplinares, permitem uma maior velocidade na tomada de decisões e na execução de projetos. Isso reduz a burocracia e facilita a inovação.

No entanto, essa flexibilidade precisa ser equilibrada com um nível adequado de coordenação. De acordo com Mintzberg (1983), um design organizacional eficiente deve encontrar o equilíbrio entre flexibilidade e controle para garantir que as inovações tecnológicas não se desviem dos objetivos estratégicos da empresa.

2. Inovação como Pilar Central

Empresas de TIC operam em um ambiente altamente competitivo e inovador, onde o design organizacional precisa incentivar a criatividade e a experimentação. Para Drucker (1985), a inovação sistemática requer um processo organizacional que encoraje a geração de ideias e a experimentação, com estruturas que permitam o fracasso controlado. Isso é especialmente relevante em ambientes de TIC, onde a inovação contínua é a chave para o sucesso.

O design organizacional deve facilitar o fluxo de novas ideias e a rápida prototipagem. Como afirmam Tushman e O'Reilly (1997), as empresas que conseguem equilibrar a exploração de novas oportunidades com a exploração de suas capacidades existentes são mais bem-sucedidas em manter uma vantagem competitiva. Isso implica a criação de estruturas paralelas, como incubadoras internas, que promovem a inovação disruptiva sem comprometer as operações principais.

A promoção de uma cultura de inovação depende também de liderança. Segundo Amabile et al. (2004, p.32), o apoio à inovação requer líderes que criem um ambiente de confiança, no qual os colaboradores se sintam seguros para propor novas ideias e experimentar. Assim, as empresas de TIC muitas vezes adotam um framework de liderança colaborativa, onde as hierarquias tradicionais são substituídas por estruturas mais horizontais.

Por fim, a inovação deve ser institucionalizada na organização. Freeman e Soete (1997) argumentam que empresas inovadoras são aquelas que incorporam a inovação em seus processos diários, permitindo que ela se torne parte do DNA organizacional. Isso exige um design organizacional que incentive a experimentação em todos os níveis da empresa.

3. Colaboração e Integração entre Áreas

No setor de TIC, a colaboração entre diferentes áreas, como desenvolvimento, operações, marketing e vendas, é essencial para o sucesso organizacional. De acordo com Davenport (2013), a integração entre funções de negócios e tecnologia é fundamental para garantir que as soluções tecnológicas sejam relevantes e alinhadas com as necessidades de mercado. Um design organizacional eficaz facilita essa integração por meio de equipes interfuncionais.

As metodologias DevOps, por exemplo, são amplamente adotadas em empresas de TIC para eliminar barreiras entre as equipes de desenvolvimento e operações, promovendo uma colaboração contínua. Ebert et al. (2016) afirmam que DevOps é uma abordagem organizacional que visa integrar desenvolvimento e

operações de forma contínua, melhorando a colaboração e a entrega de software. Isso exemplifica como a integração organizacional é essencial para o sucesso em TIC.

A colaboração também pode ser incentivada por meio de plataformas digitais e sistemas de gestão do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a criação de um ambiente organizacional onde o conhecimento possa ser compartilhado abertamente e colaborativamente é crucial para a inovação e a melhoria contínua. Empresas de TIC geralmente adotam ferramentas colaborativas, como Slack, Trello e Confluence, para garantir que o conhecimento seja acessível a todos os colaboradores.

Além disso, a colaboração eficaz requer a eliminação de silos organizacionais. De acordo com Senge (1990), os silos organizacionais são uma barreira ao aprendizado e à inovação, pois limitam o fluxo de informações entre diferentes departamentos. Para superar isso, as empresas de TIC frequentemente reorganizam suas estruturas para promover a cooperação entre diferentes áreas e funções.

4. Desenvolvimento e Retenção de Talentos

A competitividade no setor de TIC depende em grande parte da capacidade de atrair e reter talentos qualificados. Segundo Ulrich (1997), as empresas que adotam práticas organizacionais voltadas para o desenvolvimento de competências críticas e para a retenção de talentos têm mais sucesso em ambientes dinâmicos e competitivos como o setor de TIC. O design organizacional deve, portanto, incluir políticas que promovam o crescimento profissional.

Empresas de TIC costumam investir em programas de capacitação e desenvolvimento contínuo, uma vez que as habilidades técnicas requeridas mudam rapidamente. De acordo com Garvin (1993, p.78), a criação de uma organização de aprendizado, onde os funcionários são incentivados a adquirir novas habilidades e compartilhar conhecimentos, é fundamental para a longevidade das empresas em setores de rápida mudança como o TIC.

A retenção de talentos também está ligada à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho. Como apontam Deal e Kennedy (1982), uma cultura

organizacional forte, onde os valores de inovação, respeito e colaboração são promovidos, contribui para a retenção de talentos. Empresas como Google e Microsoft são conhecidas por suas culturas de trabalho voltadas para a inovação, flexibilidade e autonomia, o que atrai profissionais talentosos.

Por fim, a flexibilidade no trabalho é um aspecto crucial para a retenção de talentos no setor de TIC. Segundo Spreitzer et al. (2017, p.250), as organizações que oferecem opções de trabalho flexíveis e oportunidades de crescimento pessoal têm mais sucesso em reter talentos qualificados. frameworks de trabalho remoto e híbrido são frequentemente adotados por empresas de TIC para garantir que os colaboradores tenham equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

3.9.1 Benefícios do Design Organizacional em Empresas de TIC

O design organizacional em empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) traz uma série de benefícios que impactam diretamente a eficiência, a inovação e a competitividade dessas empresas. Um dos principais benefícios é a agilidade na adaptação às mudanças tecnológicas e de mercado. Empresas de TIC operam em um ambiente altamente dinâmico, onde novas tecnologias emergem constantemente e as necessidades dos clientes mudam rapidamente. Segundo Galbraith (2014), estruturas organizacionais flexíveis e orientadas para a inovação permitem que as empresas de TIC se adaptem rapidamente às mudanças externas, mantendo-se competitivas. A capacidade de realocar recursos de maneira eficiente, reorganizar equipes e adaptar processos é fundamental nesse setor.

Outro benefício significativo do design organizacional nas empresas de TIC é a promoção da inovação e da criatividade. Organizações com estruturas descentralizadas e equipes autônomas conseguem fomentar um ambiente onde a experimentação e a geração de novas ideias são incentivadas. Tushman e O'Reilly (1997) afirmam que as empresas que equilibram a exploração de novas oportunidades com a exploração de suas capacidades existentes são mais inovadoras e resilientes. Essa estrutura flexível permite que as empresas de TIC desenvolvam soluções

inovadoras, atendendo às demandas dos mercados emergentes e às necessidades dos consumidores.

Além disso, um design organizacional eficiente facilita a colaboração entre áreas, um aspecto crucial para o sucesso de empresas de TIC. Davenport (2013) destaca que a integração entre funções de negócios e tecnologia é essencial para garantir que as soluções desenvolvidas sejam alinhadas com as necessidades do mercado. A colaboração entre áreas como desenvolvimento, operações, marketing e vendas é facilitada por estruturas organizacionais que incentivam a comunicação e a troca de conhecimento entre diferentes departamentos, o que resulta em produtos mais alinhados às expectativas dos clientes.

Adicionalmente, outro benefício importante é a atração e retenção de talentos, um aspecto central em empresas de TIC, onde a escassez de profissionais qualificados pode ser um desafio. Ulrich (1997) ressalta que empresas com estruturas organizacionais voltadas para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores conseguem atrair e reter talentos com mais eficácia. A criação de ambientes de trabalho flexíveis, com oportunidades de desenvolvimento profissional, é essencial para manter uma força de trabalho altamente qualificada e motivada no setor de TIC, onde a competitividade por talentos é elevada.

Por fim, o design organizacional em empresas de TIC também contribui para melhorar a eficiência operacional. Estruturas que eliminam hierarquias excessivas e reduzem a burocracia permitem que as decisões sejam tomadas mais rapidamente e que os processos sejam otimizados. Segundo Mintzberg (1983), organizações que adotam estruturas mais horizontais conseguem melhorar sua eficiência ao reduzir a quantidade de níveis hierárquicos, permitindo uma tomada de decisão mais ágil. Isso é crucial em um setor onde o tempo de resposta e a capacidade de execução rápida são diferenciais competitivos.

3.9.2 Governança Corporativa e Design Organizacional

A governança corporativa e o design organizacional estão intrinsecamente conectados, sendo ambos cruciais para garantir a transparência, a eficiência e a

responsabilidade dentro das organizações. A governança corporativa refere-se ao conjunto de práticas e processos pelos quais uma empresa é dirigida e controlada, enquanto o design organizacional define a estrutura e a forma como os recursos são organizados e gerenciados dentro da empresa (Drucker, 1985).

Segundo Cadbury (1992), a governança corporativa envolve um equilíbrio entre os interesses de diversas partes interessadas, incluindo acionistas, gestores, clientes, fornecedores, financiadores, governo e a comunidade. A integração eficaz entre governança e design organizacional permite que as empresas implementem controles claros e eficientes para monitorar suas operações e alinhar suas estratégias.

Para (Drucker, 1985) um dos benefícios mais evidentes dessa integração é a melhoria na tomada de decisões. A governança corporativa fornece um quadro ético e de conformidade dentro do qual as decisões são tomadas, enquanto o design organizacional garante que as estruturas internas suportem essas decisões.

De acordo com Jensen e Meckling (1976, p.305), uma boa governança corporativa minimiza os conflitos de agência, garantindo que os gestores atuem de acordo com os interesses dos acionistas. Quando o design organizacional está alinhado com as práticas de governança, ele pode facilitar uma comunicação clara entre todos os níveis hierárquicos, melhorando a qualidade e a rapidez das decisões.

Outro aspecto crucial é a responsabilidade e a transparência. Uma governança corporativa eficaz assegura que as empresas sejam transparentes em suas operações, o que pode ser amplamente facilitado por um design organizacional que defina claramente papéis, responsabilidades e fluxos de informação.

Segundo Tricker (2015), a transparência nas organizações depende de estruturas bem definidas que assegurem que as informações relevantes estejam disponíveis para todos os stakeholders no momento certo. Um design organizacional que promove uma comunicação aberta e define claramente as responsabilidades facilita a prestação de contas e aumenta a confiança dos stakeholders.

A mitigação de riscos também é um benefício significativo da integração entre governança corporativa e design organizacional. Para Drucker (1985) governança

corporativa estabelece mecanismos para identificar, monitorar e mitigar riscos, enquanto o design organizacional garante que essas práticas sejam implementadas de maneira eficiente em toda a organização.

Conforme apontado por Shleifer e Vishny (1997, p.137), "a governança corporativa eficaz ajuda a proteger os interesses dos acionistas, reduzindo o risco de comportamentos oportunistas e falhas organizacionais". Um design organizacional eficiente garante que as linhas de reporte e auditoria sejam claras, o que facilita o gerenciamento de riscos.

Em tempo, a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo de uma organização são fortalecidos pela interação entre governança e design organizacional. Uma estrutura de governança forte, aliada a um design organizacional flexível, permite que a empresa responda de maneira mais eficaz às mudanças do ambiente externo e às expectativas dos stakeholders.

Por fim, de acordo com Monks e Minow (2011), a governança corporativa eficaz e o design organizacional adequado são fundamentais para assegurar que as empresas sejam sustentáveis e responsivas às mudanças de mercado. Assim, as empresas que integram esses dois elementos conseguem manter um equilíbrio entre eficiência operacional e adaptação estratégica, garantindo a sustentabilidade.

3.9.3 Recomendações do Design Organizacional para a Transformação de Empresas de TIC através da Governança Corporativa

A transformação de empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é um processo complexo que exige uma abordagem estratégica, como destacado por Galbraith (2014), que explora a importância do design organizacional para estruturar processos e culturas capazes de suportar a inovação.

Nesse contexto, a governança corporativa atua como um pilar para alinhar decisões estratégicas com objetivos de longo prazo, conforme argumentam Weill e Ross (2004). Este ensaio discute recomendações para o design organizacional na transformação de empresas de TIC, focando a interação estratégica com a governança corporativa.

Segundo Galbraith (2014), uma estrutura organizacional flexível, como matrizes ou redes colaborativas, é essencial para empresas de TIC que enfrentam mudanças constantes. Essa abordagem promove a comunicação eficaz e a colaboração, permitindo adaptações rápidas a novos desafios e oportunidades tecnológicas. Além disso, como destacam Birkinshaw, Zimmermann e Raisch (2016), a promoção de uma cultura de inovação é fundamental para a transformação organizacional, pois permite que as empresas experimentem novas abordagens e se adaptem rapidamente às demandas do mercado. Incentivar experimentações e tolerar falhas no processo de aprendizagem cria um ambiente fértil para novas ideias.

A governança corporativa, de acordo com Schein (2010), deve promover essa cultura por meio de políticas que priorizem a inovação e a alocação de recursos. A importância do planejamento estratégico entre governança corporativa e design organizacional é reforçada por Weill e Ross (2019), que argumentam que os comitês de governança podem supervisionar transformações para garantir a conformidade com a visão corporativa, otimizando resultados organizacionais. Além disso, uma gestão eficaz de talentos é crucial para a transformação, como demonstram Collings, Mellahi e Cascio (2019). Estratégias como desenvolvimento contínuo de habilidades e sistemas de recompensas mantêm a força de trabalho motivada e alinhada aos objetivos organizacionais.

Segundo Schein (2021), a governança corporativa deve garantir que a gestão de talentos seja uma prioridade estratégica. Nesse sentido, ferramentas tecnológicas podem melhorar a governança e a eficiência, conforme argumentado por Davenport e Harris (2020). A análise de dados e plataformas de colaboração ajuda a tomar decisões informadas e éticas, alinhadas aos objetivos organizacionais. Assim, a transformação das empresas de TIC requer planejamento e execução estratégica, com estruturas baseadas em flexibilidade, cultura de inovação, alinhamento estratégico, gestão de talentos e uso eficaz da tecnologia. Conforme destacado por Galbraith (2014) e outros autores, essas práticas posicionam as empresas para prosperarem em um ambiente de mudanças rápidas e constantes.

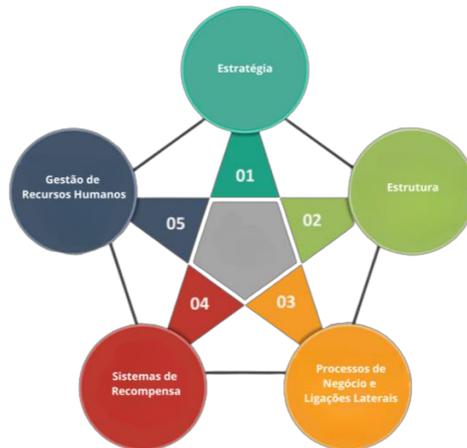
3.9.4 O Framework 5 Estrelas do Design Organizacional

O framework 5 Estrelas para Design Organizacional, desenvolvido por Jay Galbraith, é uma abordagem amplamente reconhecida para estruturar organizações de forma qualificada à estratégia empresarial. Esse framework propõe que o sucesso organizacional depende da harmonia entre cinco elementos fundamentais: estratégia, estrutura, processos, sistemas de recompensa e pessoas. Segundo Galbraith (2002, p. 3), a eficácia organizacional é alcançada quando esses componentes operam de maneira integrada, garantindo que a estrutura e a gestão interna suportem os objetivos estratégicos da empresa.

Nos últimos anos, a evolução dos mercados e das tecnologias impulsionou adaptações nesse framework, reforçando a necessidade de flexibilidade organizacional. De acordo com Burton, Obel e Håkonsson (2020), as organizações contemporâneas devem considerar não apenas a estrutura interna, mas também a influência de fatores externos, como digitalização, inovação e ESG (ambiental, social e governança). A abordagem do framework 5 Estrelas continua relevante ao oferecer um framework robusto para empresas que buscam competitividade e resiliência em cenários de transformações rápidas.

Além disso, pesquisas recentes destacam a importância de equilibrar autonomia e controle dentro desse framework. Como apontam Kates e Kesler (2021), o sucesso do design organizacional está na capacidade de alinhar processos de tomada de decisão, incentivo à colaboração entre equipes e criar sistemas de incentivo que promovam alto desempenho. Dessa forma, a aplicação do framework 5 Estrelas deve ser adaptada à realidade de cada organização, garantindo a sinergia necessária para contribuições à inovação e ao crescimento sustentável.

Figura 10: Framework 5 Estrelas para Design Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora conforme Galbraith et al. (2011, p4).

A seguir destacamos os cinco componentes interdependentes que devem ser personalizados e ajustados de forma integrada para alcan\u00e7ar alto desempenho:

1. Estrat\u00e9gia

- a. A estrat\u00e9gia define a dire\u00e7\u00e3o e os objetivos gerais da organiza\u00e7\u00e3o;
- b. Inclui a vis\u00e3o, miss\u00e3o e os objetivos que orientam todas as decis\u00f5es subsequentes;
- c. \u00c9 o ponto central do framework, pois influencia outras "estrelas".

2. Estrutura

- a. Consulte-se de maneira como a organiza\u00e7\u00e3o est\u00e1 dividida em unidades, departamentos ou equipes;
- b. Definir como linhas de autoridade, autoridade e responsabilidades;
- c. Deve permitir uma execu\u00e7\u00e3o eficiente da estrat\u00e9gia.

3. Processos

- a. Abrange os fluxos de trabalho e sistemas usados para a realiza\u00e7\u00e3o de atividades organizacionais;
- b. Inclui processos horizontais, como fluxo de informa\u00e7\u00f5es, e verticais, como cadeias de comando;
- c. S\u00e3o fundamentais para a coordena\u00e7\u00e3o e execu\u00e7\u00e3o eficazes.

4. Recompensas

- a. Refere-se ao sistema de incentivos e remunerações que direcionam o comportamento dos colaboradores.
- b. Deve estar alinhado com os objetivos organizacionais para motivar as ações desejadas.
- c. Inclui extras, bônus, reconhecimentos e promoções.

5. Pessoas

- a. Foco no talento organizacional: recrutamento, desenvolvimento e gestão de pessoas.
- b. Envolver habilidades, competências, cultura e atitudes dos colaboradores.
- c. As pessoas são o núcleo para a Implantação de todos os outros elementos.

No framework Estrela de Galbraith, cada elemento está interconectado, de forma que alterações em uma "estrela" causarão impacto nas demais. Por exemplo, mudanças na estratégia podem exigir ajustes na estrutura ou nos processos para garantir o alinhamento organizacional. Segundo Galbraith (2002, p. 7), uma mudança em qualquer componente do framework exige um realinhamento nos outros, pois a eficácia organizacional depende da coerência entre todos os elementos.

3.9.5 Benefícios e Limitações de Uso

Um dos principais benefícios do framework é sua capacidade de diagnosticar problemas estruturais e alinhar os componentes organizacionais à estratégia de forma metódica. Isso é particularmente útil em ambientes sonoros, como o setor de tecnologia, onde as mudanças rápidas exigem uma resposta ágil. Como afirma Burton et al. (2021, p. 89), o framework 5 Estrelas permite que as organizações lidem com complexidades ao considerar elementos interdependentes de forma holística.

Por outro lado, uma limitação significativa do framework é sua dependência de uma análise inicial específica e precisa. Falhas no mapeamento dos elementos podem levar a soluções desalinhadas. Além disso, o framework pode ser desafiador para empresas menores ou com recursos limitados, devido à sua complexidade. Segundo Galbraith (2002, p. 15), a eficácia do design organizacional depende de uma análise

cuidadosa e da capacidade de alocar os recursos necessários para implementar as mudanças de forma coerente.

Conforme Nadler e Tushman (1997, p. 112), frameworks como o 5 Estrelas requerem esforço específico na aplicação, e a falta de recursos pode dificultar a obtenção dos resultados desejados. De forma semelhante, Burton, Obel e De Sanctis (2021, p. 89) destacam que o sucesso na Implantação de frameworks organizacionais exige tanto um entendimento profundo dos componentes interligados quanto um investimento em recursos significativos e treinamento para garantir a coerência entre as partes.

Concluindo, o framework 5 Estrelas de Galbraith oferece uma abordagem estruturada e eficaz para alinhar os componentes organizacionais à estratégia, permitindo que as empresas enfrentem ambientes dinâmicos e complexos, como o setor de tecnologia, com agilidade e precisão. Sua capacidade de lidar com a interdependência dos elementos organizacionais é um de seus maiores méritos, conforme apontado por Burton et al. (2021, p. 89), ao destacar que o framework permite que as organizações lidem com complexidades ao considerar elementos interdependentes de forma holística.

Contudo, sua aplicação exige uma análise inicial específica e recursos adequados, pois falhas nesse processo podem levar a resultados desalinhados, como enfatiza Galbraith (2002, p. 15): a eficácia do design organizacional depende de uma análise cuidadosa e da capacidade de alocar os recursos necessários para implementar as mudanças de forma coerente.

Além disso, Nadler e Tushman (1997, p. 112) ressaltam que o esforço específico e a disponibilidade de recursos são essenciais para o sucesso da Implantação. Assim, o framework, apesar de suas limitações, continua sendo uma ferramenta valiosa para organizações que buscam estratégia e execução de maneira integrada e robusta.

3.9.6 A Integração do framework 5 Estrelas com a Governança Corporativa em Empresas de TIC

No ambiente dinâmico das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), integrar o framework 5 Estrelas com a governança corporativa é essencial para alinhar estratégia, conformidade regulatória e inovação. A estratégia, como elemento central, deve refletir objetivos de governança, como segurança da informação e gestão de riscos. Essa integração assegura que a organização opera de forma ética e sustentável. Para Weill e Ross (2004, p. 48), a governança corporativa eficaz é essencial para traduzir a estratégia em práticas organizacionais sólidas e transparentes.

De acordo com Burton et al. (2021, p. 72) uma estrutura organizacional deve ser projetada para garantir que as decisões de governança fluam de maneira eficiente, com papéis e responsabilidades bem definidos e alinhados às metas estratégicas. Nas empresas de TIC, onde a rapidez na tomada de decisões é essencial, uma estrutura deve facilitar a colaboração entre departamentos, promovendo inovação e conformidade.

Segundo Andrade e Rossetti (2021, p. 45) e Silva (2022, p. 102) os processos internos são essenciais na aplicação da governança corporativa, especialmente em empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), onde a complexidade das operações e o alto volume de dados sensíveis exigem transparência e rastreabilidade. Fluxos de trabalho bem definidos e integrados aos sistemas de garantia que a organização opera com segurança, reduzindo riscos e maximizando oportunidades.

Ainda, Andrade e Rossetti (2021, p. 45) destacam que processos internos robustos são pilares para a efetividade da governança corporativa, garantindo conformidade e confiança dos stakeholders. Além disso, Silva e Almeida (2022, p. 102) enfatizam que a integração entre processos operacionais e sistemas de governança é vital para a segurança da informação e a eficiência operacional nas empresas de TIC.

A participação dos colaboradores é um aspecto indispensável para o sucesso dessa integração. Eles não precisam apenas compreender, mas também sentir parte das práticas de governança e do design organizacional. Isso requer programas robustos de comunicação e treinamento, que traduzam a importância da governança para o dia a dia dos tempos.

Segundo Galbraith (2002, p. 19), o engajamento dos colaboradores é fundamental para traduzir políticas de alto nível em ações práticas e consistentes dentro da organização. A cultura corporativa deve valorizar a transparência e a colaboração, promovendo um ambiente onde os colaboradores se sintam responsáveis pelo sucesso da governança.

Finalmente, a recompensa (quinta estrela) deve ser projetada para motivar os colaboradores a aderirem às práticas de governança corporativa. Reconhecimentos financeiros e não financeiros, como bônus baseados no cumprimento de metas éticas e treinamentos de destaque, incentivam o comportamento alinhado à estratégia organizacional.

Além disso, promover o envolvimento ativo dos colaboradores nos processos de governança fortalece a cultura organizacional e aumenta a resiliência da empresa frente aos desafios do mercado de TIC. Isso cria um ciclo virtuoso onde a governança e a inovação caminham juntas, garantindo sustentabilidade e competitividade.

3.9.7 Desafios na Implantação do Design Organizacional

Apesar de seus benefícios, o design organizacional enfrenta desafios como resistência à mudança e dificuldades em mensurar o retorno sobre investimento em atividades de design. Para Brown (2009, p. 142) essas barreiras são amplificadas por uma percepção de incompatibilidade entre os métodos de design e os processos decisórios tradicionais.

1. Resistência à Mudança

A resistência à mudança é um dos desafios mais frequentes em processos de transformação organizacional. De acordo com Kotter (1996), o comportamento de

resistência é muitas vezes uma resposta natural dos empregados quando confrontados com mudanças que afetam sua segurança psicológica e status dentro da organização. Esse comportamento pode se manifestar de diversas formas, desde a oposição explícita até a passividade, impactando diretamente o sucesso da Implantação.

Além disso, a resistência pode ser acentuada pela falta de envolvimento dos funcionários no processo decisório. Segundo Oreg (2006), a resistência aumenta quando os indivíduos sentem que não têm controle sobre o processo de mudança. Portanto, incluir os colaboradores nas decisões, oferecendo-lhes voz e espaço para compartilhar suas preocupações, pode reduzir significativamente essa oposição.

Fatores emocionais também desempenham um papel importante. A mudança pode ser vista como uma ameaça à zona de conforto e à estabilidade percebida, levando a sentimentos de insegurança. As emoções desempenham um papel crítico na aceitação ou rejeição de mudanças, e líderes precisam reconhecer esses aspectos emocionais para facilitar a transição (Piderit, 2000).

Finalmente, é necessário considerar que a resistência nem sempre é negativa. Ela pode indicar problemas ocultos no processo de Implantação. Ford et al. (2008) destacam que a resistência pode, em alguns casos, ser uma forma de feedback construtivo, apontando deficiências no planejamento ou execução da mudança. Assim, líderes devem escutar atentamente as preocupações dos colaboradores e tratar a resistência como uma oportunidade para ajustes.

2. Alinhamento Cultural

O alinhamento cultural é crucial para garantir que o novo design organizacional funcione de maneira eficaz. Segundo Schein (2004), a cultura organizacional é a cola invisível que mantém a organização unida, e a tentativa de mudá-la sem um planejamento cuidadoso pode resultar em fracasso. As organizações com culturas fortemente enraizadas podem ter dificuldade em adotar novas estruturas ou processos.

Um dos desafios mais comuns é a dissonância entre a cultura organizacional existente e os novos valores e comportamentos exigidos pela mudança. Martin (2002) argumenta que as culturas organizacionais são frequentemente resistentes a mudanças, especialmente quando os valores e normas estabelecidos são desafiados por novos paradigmas. Esse desalinhamento pode resultar em confusão e frustração para os colaboradores.

Além disso, a falta de alinhamento cultural pode levar à quebra da coesão e colaboração dentro da organização. Weick (1995) sugere que o sucesso do design organizacional depende da capacidade da organização de criar significado compartilhado entre seus membros. Isso reforça a importância de adaptar as mudanças à cultura preexistente, ou modificar a cultura de forma gradual e cuidadosa.

Por fim, a liderança desempenha um papel essencial no alinhamento cultural. Como afirma Cameron e Quinn (2011), os líderes têm a responsabilidade de modelar os comportamentos desejados e influenciar a mudança cultural de maneira alinhada ao novo design organizacional. Para isso, é necessário um planejamento cuidadoso e uma comunicação eficaz sobre os objetivos e benefícios da mudança.

3. Falta de Clareza no Processo

A falta de clareza no processo de Implantação de um novo design organizacional pode gerar confusão e incerteza. Galbraith (2014) afirma que a falta de comunicação transparente durante processos de mudança pode criar um vácuo de informação que será preenchido por boatos, gerando incertezas e resistência. Isso enfatiza a importância de uma comunicação clara e contínua com os colaboradores em todas as fases da mudança.

Uma comunicação eficaz não apenas reduz a incerteza, mas também aumenta o envolvimento dos funcionários no processo. Segundo Clampitt et al. (2000), a comunicação clara e aberta aumenta o nível de confiança entre os membros da organização, facilitando a aceitação das mudanças. Para isso, é essencial que a liderança forneça atualizações regulares sobre o progresso da Implantação.

Outro fator que contribui para a falta de clareza é a ausência de objetivos bem definidos. Burke e Litwin (1992, p.523) ressaltam que sem metas e indicadores de desempenho claros, é difícil avaliar se o novo design está funcionando como esperado. Definir expectativas claras para os diferentes níveis da organização é essencial para evitar desentendimentos e desalinhamentos.

Por fim, o envolvimento dos gestores de todos os níveis é crucial para garantir que a mensagem seja transmitida de forma consistente. Anderson e Ackerman Anderson (2010) sugerem que os líderes de equipe devem ser capacitados para atuar como embaixadores da mudança, garantindo que suas equipes compreendam e aceitem o processo de redesign. Isso pode ser alcançado por meio de workshops, treinamentos e sessões de esclarecimento.

4. Recursos Limitados

A limitação de recursos é um dos principais desafios ao implementar mudanças organizacionais. Burke & Litwin (1992, p.545) afirmam que os recursos disponíveis, em termos de tempo e dinheiro, podem ser limitados para a Implantação de designs organizacionais complexos e demandam uma gestão de mudanças eficaz. Sem esses recursos, a organização pode enfrentar dificuldades em treinar colaboradores, adquirir novas ferramentas e realizar ajustes necessários.

A falta de recursos financeiros, em particular, pode comprometer a qualidade da Implantação. Como argumentam Nadler & Tushman (1989), os investimentos necessários para apoiar a transição organizacional, como consultoria externa, treinamento e novas tecnologias, são frequentemente subestimados, o que resulta em iniciativas mal executadas". Planejamento financeiro adequado é, portanto, fundamental.

Além dos recursos financeiros, a disponibilidade de recursos humanos também é crítica. As organizações frequentemente subestimam o impacto que as mudanças terão sobre seus colaboradores, o que pode levar a sobrecarga de trabalho e burnout (Higgs & Rowland, 2005). Equipes insuficientemente preparadas para lidar com o novo design podem ver sua produtividade e moral afetadas negativamente.

Finalmente, o tempo também é um recurso escasso. Lewin (1951) sugeriu que mudanças organizacionais sustentáveis levam tempo para serem totalmente implementadas e absorvidas pela organização. A pressão para resultados rápidos pode comprometer a qualidade da transição, exigindo um equilíbrio entre eficiência e paciência durante o processo.

5. Falta de Liderança Eficaz

A liderança tem um papel fundamental na Implantação do design organizacional. Como mencionado por Heifetz & Laurie (1997, p.124), líderes são os principais agentes de mudança, e sua capacidade de comunicar e inspirar confiança nos empregados pode determinar o sucesso ou fracasso de uma mudança organizacional. Líderes que não são eficazes em suas comunicações podem gerar incerteza e insegurança entre os colaboradores.

Líderes eficazes devem ser capazes de fornecer uma visão clara do futuro e guiar suas equipes através dos desafios. Segundo Yukl (2013), a liderança transformacional é essencial em tempos de mudança, pois envolve inspirar e motivar os colaboradores a abraçar a nova direção da organização. A falta dessa liderança transformacional pode criar um vácuo de direção, comprometendo o processo de redesign.

Além disso, a liderança deve estar envolvida de forma ativa e visível em todas as fases do processo. Kouzes & Posner (2017) afirmam que líderes que demonstram compromisso com a mudança e estão visivelmente envolvidos no processo tendem a obter maior adesão dos colaboradores. A ausência de envolvimento direto pode ser interpretada como falta de comprometimento, afetando negativamente a moral e a confiança das equipes.

Por último, a liderança eficaz também inclui a habilidade de resolver conflitos e remover obstáculos que surgem durante a Implantação. A liderança não se limita a formular estratégias, mas também envolve garantir que os problemas operacionais sejam resolvidos rapidamente para não comprometer o andamento do processo (Bass

& Avolio, 1994). Portanto, os líderes devem ser proativos na identificação e mitigação de problemas.

3.10 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

O Design Organizacional surge como um elemento estratégico fundamental para alinhar criatividade, inovação e eficiência aos objetivos organizacionais. Conforme destacado por Brown (2009, p.32), essa abordagem proporciona uma solução criativa para problemas complexos, promovendo uma cultura mais colaborativa e adaptável que incentiva a inovação contínua. Conforme ressaltado por Martin (2007, p.45), empresas que integram o design organizacional em suas estratégias tornam-se mais resilientes frente às demandas de um mercado dinâmico, equilibrando as necessidades dos stakeholders com suas metas estratégicas.

A flexibilidade estrutural é um dos principais benefícios do design organizacional, especialmente em setores de alta complexidade e velocidade, como as empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Galbraith (2014) destaca que estruturas organizacionais ágeis, como squads e tribos, facilitam a rápida adaptação às inovações tecnológicas e às mudanças de mercado. frameworks menos hierárquicos e orientados a projetos possibilitam decisões mais eficazes e dinâmicas, promovendo vantagem competitiva.

Outro aspecto essencial é a centralidade da inovação nas estratégias empresariais. Tushman e O'Reilly (1997) argumentam que o equilíbrio entre a exploração de novas oportunidades e a otimização de capacidades existentes aumenta as chances de sucesso organizacional. Boland e Collopy (2004) reforçam que a mentalidade de design organiza as empresas para a geração de soluções criativas e disruptivas, fomentando uma vantagem competitiva sustentável.

Contudo, a Implantação do design organizacional enfrenta desafios significativos. A resistência à mudança, conforme Kotter (1996), é uma reação natural dos colaboradores a alterações que afetam sua segurança psicológica e status. Essa resistência pode ser mitigada por meio de comunicação transparente e do envolvimento ativo dos funcionários, como propõe Oreg (2006). Além disso, o

ceticismo de lideranças sêniores, apontado por Brown (2009), é outro obstáculo, indicando a necessidade de compromissos claros e alinhamentos estratégicos.

A integração entre design organizacional e governança corporativa é crucial para alinhar inovação e conformidade regulatória. Weill e Ross (2004) defendem que práticas de governança eficazes traduzem a estratégia em ações concretas e transparentes. Empresas de TIC, em particular, dependem de uma governança que favoreça decisões ágeis e colaboração interdepartamental, como apontado por Burton et al. (2021). A incorporação de tecnologias e a adoção de metodologias como DevOps reforçam a sinergia entre design organizacional e governança, promovendo eficiência e inovação (Ebert et al., 2016).

O design organizacional também desempenha um papel vital na atração e retenção de talentos, especialmente em empresas de TIC. Ulrich (1997) destaca que estruturas que priorizam o desenvolvimento profissional e ambientes colaborativos atraem e retêm talentos com maior eficácia. Exemplos como Google e Microsoft demonstram como culturas organizacionais flexíveis e inovadoras aumentam a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Para maximizar os benefícios do design organizacional, as organizações devem investir em liderança transformacional, como enfatizam Kouzes e Posner (2017). Líderes inspiradores e comprometidos são essenciais para promover adesão às mudanças e para criar uma cultura que valorize a inovação. Além disso, a adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, e o fortalecimento da governança corporativa aumentam a resiliência organizacional, conforme discutido por Davenport e Kirby (2016).

Por fim, o design organizacional é um pilar fundamental para a criação de empresas de forma sustentável e inovadora, alinhando estratégia, cultura e processos. Empresas que priorizam o bem-estar dos colaboradores, a sustentabilidade e a adaptação tecnológica, como destacam Pfeffer (2018) e Eccles, Loannou e Serafeim (2022), serão mais preparadas para enfrentar os desafios de um mercado em constante transformação. A adoção de frameworks organizacionais flexíveis e direcionados para a responsabilidade socioambiental não apenas fortalece

a competitividade empresarial, mas também garante um crescimento robusto e sustentável no longo prazo.

4 PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC) - FASE I

Neste capítulo, apresentamos uma análise aprofundada das características das organizações selecionadas para a etapa inicial do estudo, destacando os aspectos estruturais e culturais relevantes ao tema da transformação organizacional. Além disso, detalhamos os procedimentos metodológicos adotados para conduzir a pesquisa, incluindo a abordagem qualitativa utilizada, os primeiros achados identificados e os próximos passos planejados para dar continuidade ao estudo. A seguir, exploramos os principais elementos que fundamentam esta investigação, oferecendo uma visão clara e estruturada sobre o processo e seus resultados iniciais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Nesta etapa do estudo da tese, foram analisadas cinco organizações localizadas no Porto Digital, em Recife, PE, classificações na categoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Para isso, foi aplicado um questionário qualitativo inicial, desenvolvido com base em entrevistas semiestruturadas, direcionado a representantes do C-Level dessas empresas.

O Porto Digital, reconhecido como um dos maiores distritos de inovação da América Latina, é um ambiente que integra startups, empresas, instituições de ensino e ciência e tecnologia em diversos segmentos, como Tecnologia da Informação (TI), comunicação digital, automação e inteligência artificial.

Localizado no centro histórico do Bairro do Recife, o Porto Digital atua também nos bairros de Santo Amaro, Santo Antônio e São José, abrangendo uma área total de 171 hectares. Esse ecossistema combina infraestrutura de ponta, benefícios fiscais, e uma colaboração estreita entre governo, academia e empresas, promovendo o framework “Tríplice Hélice” e consolidando o parque como referência nacional e internacional em inovação (PORTO DIGITAL, 2024).

Criado em 2000, o Porto Digital estimula o empreendedorismo, fomenta a reabilitação urbana e impulsiona o desenvolvimento de soluções inovadoras que atendem tanto ao mercado nacional quanto internacional (PORTO DIGITAL, 2024). Atualmente, mais de 400 empresas estão instaladas no parque, empregando cerca

de 18 mil colaboradores. Entre as iniciativas de impacto social estão o programa Embarque Digital, que oferece bolsas de estudo para jovens e adultos de escolas públicas, e a Residência Tecnológica, que prepara estudantes para desafios reais no mercado de trabalho.

O parque também se destaca por sua atuação estratégica em inteligência artificial (IA). Em parceria com o Governo Federal, lançou o Laboratório de Inovação em Inteligência Artificial (LIIA), que terá como foco a Implantação de projetos em IA até 2029, com a meta de captar R\$ 21,7 milhões em investimentos (PORTO DIGITAL, 2024). A reflete o papel do Porto Digital como protagonista na transformação do Brasil em uma referência global em inovação e tecnologia.

Por fim, o Porto Digital expandiu suas fronteiras com a criação de um hub em Caruaru e, em 2024, inaugurou o Porto Digital Europa, localizado em Aveiro, Portugal, conectando o ecossistema brasileiro ao mercado europeu, fortalecendo parcerias internacionais e promovendo a economia digital em escala global (PORTO DIGITAL, 2024).

4.1.1 As Empresas

A primeira organização apresentada, referida como empresa "A", é uma líder global em serviços profissionais, com ampla atuação nas áreas de estratégia e consultoria, digital, tecnologia e operações. Suas atividades são sustentadas por capacidades digitais integradas em todos esses serviços, aliando uma experiência singular a competências especializadas em mais de 40 setores da indústria. A empresa conta com a maior rede mundial de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes, empregando 509 mil profissionais que atendem clientes em mais de 120 países.

O principal valor da empresa "A" é o respeito pelo indivíduo. Ela promove uma cultura inclusiva e diversificada, garantindo oportunidades iguais para todos, independentemente de gênero, cor, orientação sexual, posição social ou deficiência. Além disso, os seis valores fundamentais da organização moldam sua cultura,

definem seu caráter e servem como alicerce para as decisões e ações tomadas, refletindo seu compromisso com a ética e a excelência.

1. Criação de Valor para o Cliente;
2. Rede Global Única;
3. Respeito pelo Indivíduo;
4. Melhores Pessoas;
5. Integridade;
6. Gestão.

Além disso, a empresa oferece os seguintes serviços:

Quadro 7: Serviços Ofertados Empresa “A”

1.	Business Process Services
2.	Change Management
3.	Cloud
4.	Customer Experience
5.	Data & Analytics

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados públicos.

A segunda empresa apresentada, referida como “empresa B”, é uma organização global reconhecida por sua liderança em soluções inovadoras nas áreas de digital, nuvem e experiências de negócios. Seu foco está em oferecer aos clientes soluções baseadas em design e tecnologia, apoiadas pelo talento de suas equipes e um ecossistema tecnológico robusto, ajudando as organizações a prosperarem em um ambiente em constante transformação.

Com uma abordagem centrada na inovação, a empresa desenvolve ferramentas transformadoras e metodologias diferenciadas, permitindo a reinvenção de milhares de projetos ao redor do mundo. A colaboração é um dos pilares de sua cultura e de seu framework de atuação. Seus valores são:

1. Mudamos as coisas para melhor
2. Inovamos com paixão e propósito
3. Prestamos serviços com excelência
4. Acreditamos que todos têm sua importância
5. Agimos com integridade e respeito

Além de ofertarem alguns dos seguintes serviços listados abaixo:

Quadro 8: Serviços Ofertados Empresa “B”

1	Aplicativos de negócios
2	Consultoria de negócios
3	Serviços de nuvem e aplicativos
4	Experiência do cliente
5	Segurança

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados públicos.

A terceira empresa apresentada, referida como “empresa C”, tem como propósito garantir um ambiente seguro para que os seus clientes possam operar com tranquilidade, confiantes de que contam com uma infraestrutura robusta de segurança da informação em funcionamento constante para a sua proteção.

Com atuação abrangente ao longo de toda a cadeia de informação, a empresa oferece soluções completas em tecnologia da informação e segurança computacional, alinhando-se às demandas específicas de cada cliente. Desde 2002, dedica-se a desenvolver e implementar soluções modernas e eficazes para proteger o fluxo de dados de seus parceiros. Sua atuação é orientada pelos seguintes valores:

1. Ética e transparência
2. Qualidade técnica
3. Compromisso com nossos colaboradores

Os seguintes serviços são ofertados pela organização:

Quadro 9: Serviços Ofertados Empresa "C"

1	Labs
2	Academy
3	Segurança para proteção de dados
4	Consultoria e auditoria

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados público.

A quarta empresa apresentada, referida como “empresa D”, foi fundada em 1996 com espírito empreendedor e a missão de reter talentos que contribuiriam para a construção de um dos mais importantes centros de inovação do país. Desde então, tem ecossistemas impactados, fomentado uma forte rede de inovação aberta e contribuída para o avanço de estratégias digitais de organizações por mais de duas décadas.

A empresa conta com uma equipe diversa e multidisciplinar de mais de 800 profissionais, entre designers, desenvolvedores, consultores, estrategistas, empreendedores, pesquisadores e educadores. Sua filosofia é baseada na crença de que a inovação nasce das pessoas, que cria negócios capazes de transformar a vida de outras pessoas. Seus valores são:

1. Alto impacto socioeconômico
2. Proatividade e ousadia
3. Excelência e parcerias
4. Ambiente instigante e divertido
5. Compromissos ético e regional

Adicionalmente, oferta os seguintes serviços:

Quadro 10: Serviços Ofertados Empresa "D"

1	Inovação na educação e competências do futuro
2	Design de produtos e serviços
3	Inovação corporativa e estratégia de negócios

4	Soluções robustas com TICs
---	----------------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados públicos.

Por fim, a quinta empresa apresentada, referida como “empresa E”, dedica-se a conceber, desenvolver e operar plataformas e ambientes digitais de aprendizagem que promovam o envolvimento de alunos, colaboradores, professores e aprendizes de todas as idades. Através da gamificação, a empresa utiliza elementos do universo dos jogos para criar soluções inovadoras que melhoram o desempenho acadêmico e profissional, abrangendo desde o ensino fundamental e médio até a educação profissional. Acreditamos que o diálogo e a diversão são ferramentas poderosas para transformar o aprendizado e, conseqüentemente, o mundo.

As jornadas de aprendizagem oferecidas pela empresa são estruturadas em suas plataformas digitais e conectam conceitos presentes na disciplina escolar e nos livros didáticos com dinâmicas lúdicas, como torneios e olimpíadas. A empresa é guiada pelos seguintes valores:

1. Inovar nos ambientes de educação;
2. Trabalhar incansavelmente para tudo virar jogo;
3. Valorizar práticas de produção fundadas em diálogo e determinação;
4. Serem eticamente irreprováveis;
5. O que não sabem ainda, não ficará assim por muito tempo.

Além disso, oferta os seguintes produtos:

Quadro 11: Serviços Ofertados Empresa “E”

1	Olimpíadas de Jogos Digitais e Educação
2	Plataforma Lúdica de Aprendizagem através de mini games, enigmas, book games

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados públicos.

O Papel do C-LEVEL em uma Organização

Quando nos referimos ao C-level, de acordo com o IBGC (2016), estamos tratando de cargos ocupadas por membros da alta administração, que possuem a responsabilidade de liderar e gerenciar a organização, garantindo o cumprimento de seus objetivos estratégicos e de sua função social. Esse grupo é responsável pela execução das estratégias e diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, além de administrar os ativos da organização e conduzir seus negócios.

Para contribuir com um processo de transformação organizacional ou implementar mudanças em níveis estratégicos, é essencial contar com indivíduos capacitados para tomar decisões estratégicas que impactem diretamente o desempenho e o futuro da organização. Esse trabalho colaborativo geralmente envolve membros da alta liderança (FERREIRA; NICIDA, 2021; MCKINSEY, 2015). Assim, os cargos que compõem a equipe de alta administração, conhecidos como C-level, incluem:

- CEO: Chief Executive Officer ou Diretor Executivo
- COO: Chief Operating Officer ou Diretor de Operações
- CFO: Chief Financial Officer ou Diretor de Administração e Finanças
- CIO: Chief Information Officer ou Diretor de Informações
- CTO: Chief Technology Officer ou Diretor de Tecnologia
- CHRO: Chief Human Resources Officer ou Diretor de Recursos Humanos
- CMO: Chief Marketing Officer ou Diretor Comercial.

Construir o pipeline de liderança da empresa é uma das responsabilidades fundamentais do CEO. Para isso, ele deve ser capaz de gerenciar simultaneamente diversas dimensões de influência que, muitas vezes, apresentam dualidades ou contradições aparentes (como finanças versus recursos humanos). Essa habilidade de prioridades e interesses distintos é essencial para o sucesso da organização, pois reflete uma visão ampla e estratégica da liderança (PORTER; NOHRIA, 2018).

Com base nesse entendimento, as equipes das empresas comprovadas evidenciam um caráter multidisciplinar e habilidades complementares, características fundamentais para a composição das cargas e a estrutura organizacional em níveis estratégicos, conforme apresentado a seguir:

Quadro 12: Estrutura do C-level das Empresas Entrevistadas

	CEO	VP Negócios	VP Entrega	CFO	COO	CHRO	CMO	CTO	CDO	CSI	Diretores	Conselheiros
A	01	05	04	01	01	01	01	-	-	-	01	-
B	01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	-
C	01	-	-	01	-	-	-	01	-	-	01	02
D	01	-	-	01	-	-	-	-	01	-	07	11
E	01	-	-	01	-	-	-	-	-	01	-	03

Fonte: Elaborado pela autora.

Concluindo, uma estrutura organizacional de nível estratégico, representada pelas cargas do C-level, desempenha um papel crucial na liderança e gestão das organizações, garantindo a execução das estratégias e o cumprimento dos objetivos corporativos e sociais. A composição dessas equipes, como destacada por Porter e Nohria (2018), requer um equilíbrio entre diversas dimensões estratégicas e habilidades complementares, essenciais para enfrentar as complexidades do ambiente organizacional contemporâneo.

O CEO, em particular, carrega a responsabilidade de gerenciar múltiplas áreas de influência e de liderar o pipeline de liderança, enquanto os demais membros do nível C assumem competências específicas que fortalecem a tomada de decisões estratégicas. Como observado, essa estrutura não apenas sustenta a governança corporativa, mas também promove inovação, eficiência e transformação organizacional de forma colaborativa e integrada.

4.1.2 Entrevistas - Pesquisa Qualitativa

Sabe-se que uma das etapas fundamentais da inovação é o processo de transformação organizacional, que pode abranger desde a transição de frameworks de negócios — de produtos para serviços e vice-versa — até mudanças em aspectos culturais, processuais ou tecnológicos. Compreender como esse processo ocorre e evolui ao longo do tempo ainda representa um grande desafio para as organizações (FERREIRA; NICIDA, 2021).

Nesse sentido, a fase de entrevistas teve como objetivo principal analisar as etapas relacionadas à transformação organizacional, incluindo suas propostas, fases e os desafios a serem considerados e enfrentados ao longo do processo. Para isso, as entrevistas seguiram os passos detalhados a seguir:

- Objeto: Pesquisa qualitativa sobre transformação Organizacional;
- Ferramentas utilizadas:

Quadro 13: Ferramentas Utilizadas

Gmail/Outlook/LinkedIn	Convites
Recorder	Gravação das entrevistas
Texter Audiotext	Transcrição das entrevistas
Atlas.ti	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de conteúdo; • Categorização (por codificação aberta); <ul style="list-style-type: none"> • identificação; • descrição; • categorização do fenômeno encontrado na pesquisa; • Foco: comparação, classificação e questionamento dos dados; • Lista de palavras; • Lista de códigos.
Power BI	Geração dos gráficos e nuvem de palavras.

Fonte: Elaborado pela autora.

- Período de Análise: 02/02/2021 a 10/06/2021
- Duração Total das Entrevistas: 2h56min

- Empresas Seleccionadas:10
- Empresas que Declinaram: 5
- Empresas Entrevistadas: 5
- Nível: C-Level
 - 4 CEO's;
 - 1 Diretor Executivo.

As empresas que optaram por não participar de entrevistas justificaram sua decisão com base em pareceres jurídicos, alegando que o tema era sensível e estratégico demais para ser compartilhado. Por outro lado, as empresas definidas para o estudo foram definidas seguindo as etapas descritas a seguir:

- Empresas registradas no Porto Digital
 - <https://www.portodigital.org/home>
- Empresas Embarcadas
 - <https://www.portodigital.org/empresas/empresas-embarcadas>
- Empresas de TIC
 - <https://www.portodigital.org/empresas/empresas-embarcadas/empresas-de-tic>

Sobre o tamanho da amostra, Ajjawi (2013) aponta que isso depende de um equilíbrio entre profundidade e abrangência: enquanto um estudo fenomenológico, que exige maior envolvimento do pesquisador com os participantes, requer uma amostra menor, um estudo fundamentado em teoria, que busca respostas pontuais para questões específicas, podem contemplar um número maior de entrevistados.

Nesta etapa do processo, participaram empresas envolvidas como TIC, abrangendo organizações de pequeno, médio e grande porte, de caráter nacional ou internacional, que atuam com produtos e/ou serviços há mais de 10 anos no mercado. É importante destacar que todas as informações aqui apresentadas são de domínio público. Os dados mantidos tiveram os nomes ajustados em conformidade com o acordo de confidencialidade anexado a Tese.

Tabela 1: Qualificação das Empresas Seleccionadas

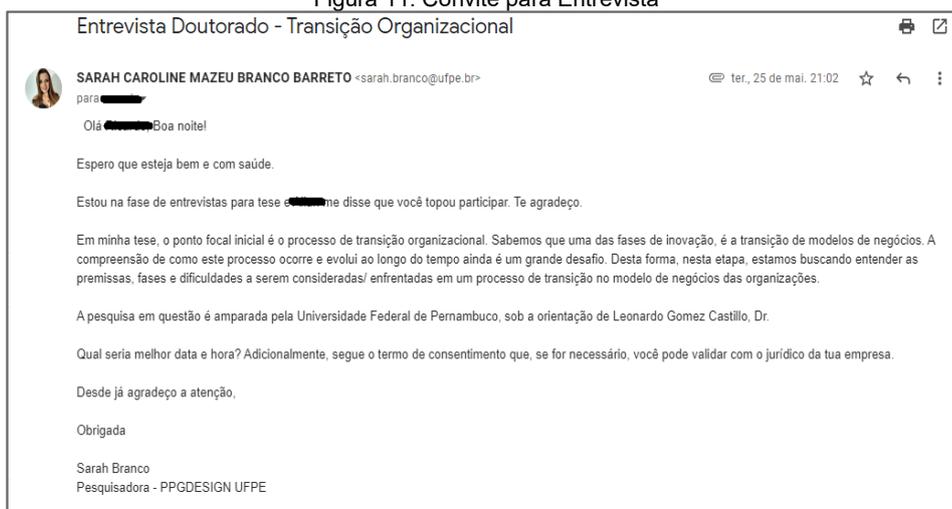
Empresa	Ano Fundação	Tamanho	Tipo	Características
A	1989	1000 (+)	Capital Aberto	Empresa global de grande porte, destacada pelo uso de tecnologia avançada e inovação para atender clientes, com forte impacto em comunidades e mercados internacionais.
B	2000	1000 (+)	Privada	Organização de grande porte, especializada em soluções básicas na plataforma Microsoft, atendendo empresas globais com abordagem em serviços tecnológicos inovadores.
C	2002	50 (-)	Privada	Empresa de pequeno porte, focada em segurança da informação, oferecendo soluções modernas e eficazes para proteger o fluxo de dados dos clientes.
D	1996	1000 (+)	Privada	Empresa de grande porte, reconhecida por sua atuação em transformação organizacional, combinando inovação tecnológica com impacto positivo na vida das pessoas e nas organizações.
E	2010	50 (-)	Privada	Organização de pequeno porte que se destaca por criar ambientes de aprendizagem inovadores, integrando elementos de diálogo e diversão como parte de suas soluções educacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor conforme informações públicas das organizações.

Antes do início das entrevistas, foi enviado um e-mail/convite aos participantes, detalhando o propósito da pesquisa. No convite, foi esclarecido que o objetivo principal

da entrevista era analisar as etapas envolvidas no processo de transformação organizacional, incluindo suas instalações, fases e os desafios que precisam ser considerados e enfrentados durante esse processo.

Figura 11: Convite para Entrevista



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3 Definição das Entrevistas

Para a condução das entrevistas, foram inicialmente elaboradas cinco perguntas, que passaram por ajustes ao longo do processo, com base nas necessidades identificadas a partir dos achados preliminares. Esses ajustes resultaram na inclusão de uma sexta questão nas entrevistas subsequentes, mantendo o contexto original e seguindo o protocolo metodológico da teoria fundamentada nos Dados. O texto introdutório utilizado foi: *“Uma das possibilidades de inovação é a transformação de frameworks de negócio. Compreender como esse processo de transformação de um framework de negócio ocorre e evolui ao longo do tempo ainda representa um grande desafio.”* A tabela a seguir apresenta as perguntas feitas durante as entrevistas:

Quadro 14: Perguntas das Entrevistas

Você enxerga que a organização fez uma mudança mais profunda (framework de	A organização passou ou está passando por algum processo de transformação
--	---

1	negócios) ou mais estratégica (uma questão mais de reposicionamento)?	organizacional? E de que forma a empresa procedeu ou está procedendo para conduzir os processos de transformação organizacional?
2	Qual foi o momento ou acontecimento que culminou na decisão da organização em mudar?	Qual foi o momento ou acontecimento que culminou na decisão da organização em mudar?
3	O que mudou do framework de negócio anterior para o atual?	[ASSUMINDO QUE HOUVE MUDANÇA NO framework DE NEGÓCIOS] Quais foram as principais mudanças nos novos frameworks de negócios comparados aos anteriores?
4	Quais os maiores desafios que vocês enfrentaram para colocar em prática?	A transformação digital foi parte do processo? Como ela tem acontecido? De que forma ela tem impactado a organização e quais as principais barreiras/dificuldades encontradas?
5	Vocês seguiram/montaram alguma estrutura base e com base eu me refiro a (frameworks, guideline, protocolos, fases), para fazer a transformação?	Qual é o papel dos líderes durante o processo de transformação organizacional?
6	-	Quais estratégias ou metodologias a organização tem seguido para promover essa transformação organizacional?

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a realização das entrevistas, as seguintes técnicas foram empregadas para a análise dos resultados obtidos na pesquisa qualitativa:

- Análise do Conteúdo
 - o por frases
- Categorização
 - o por codificação
- Diagrama de Afinidades
- Nuvem de palavras

- Gráficos de códigos
- Análise dos primeiros achados

4.1.4 Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi conduzida utilizando técnicas qualitativas voltadas à interpretação e organização dos dados coletados. Conforme Bardin (2011, p. 15), a análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas que visa identificar os sentidos ou significados presentes em um documento, sendo essencial para a compreensão aprofundada dos dados qualitativos. Complementarmente, aplicou-se a técnica de categorização, que, segundo Rodrigues-Leite (2004, p. 69), não se limita à simples atribuição de etiquetas aos dados, mas explora os métodos utilizados pelos sujeitos para descrever, justificar e compreender os fenômenos do cotidiano.

Para estruturar e apresentar os resultados, utilizou-se a codificação aberta, que permite a organização inicial dos dados em categorias. Adicionalmente, foi empregada a construção de uma nuvem de palavras, uma ferramenta visual descrita por Hanington e Martin (2012) como um método eficaz para organizar e destacar os conteúdos textuais mais relevantes em arranjos visuais que evidenciam palavras ou combinações mais frequentes. Por fim, gráficos foram utilizados para ilustrar as informações de maneira clara e acessível, facilitando a interpretação e a comunicação dos achados.

4.1.5 Análise das Entrevistas Individuais

Os resultados obtidos a partir das entrevistas qualitativas serão apresentados a seguir, consolidando as respostas dos cinco entrevistados para cada uma das seis questões abordadas.

1) A organização* passou ou está passando por algum processo de transformação organizacional? E de que forma a Organização* procedeu ou está procedendo para conduzir os processos de transformação organizacional?

*A palavra organização substituiu o nome das empresas entrevistadas conforme acordo de confidencialidade.

Após a realização da primeira entrevista piloto, identificou-se a necessidade de ajustar as perguntas da pesquisa. Essa prática, comum na abordagem emergente da Teoria Fundamentada, permitiu refinar os instrumentos de coleta de dados conforme os achados iniciais. De modo geral, as cinco empresas entrevistadas relataram estar vivenciando mudanças organizacionais significativas nos últimos quatro anos, incluindo transições em frameworks de negócios e ajustes internos de caráter operacional, enquanto buscam equilibrar transformações culturais e uma gestão mais descentralizada.

Essas mudanças vão além do período da pandemia. As empresas perceberam a necessidade de reposicionamento como fornecedoras de produtos e serviços. Segundo os entrevistados, o framework de desenvolvimento organizacional é desafiador, mas demanda a construção de cenários e estratégias que permitam avanços sustentáveis. Algumas dessas transformações ocorreram exclusivamente com o apoio interno da liderança, baseada na visão estratégica dos líderes à época. Apenas uma empresa recorreu a consultoria externa há quatro anos para integrar novas perspectivas estratégicas.

Atualmente, muitas organizações estão em plena transição para frameworks orientados a serviços. Um dos CEOs destacou que essa transformação é constante e foi acelerada pela pandemia, que também impulsionou mudanças nos canais de mercado e na abordagem ao cliente. Contudo, todos concordam que a transformação organizacional exige, acima de tudo, mudanças culturais profundas. Implementar ferramentas, metodologias ou laboratórios de inovação, ou mesmo contratar profissionais com perfis diferenciados, é importante, mas não suficiente para alterar a mentalidade corporativa de maneira efetiva.

Os entrevistados reforçaram que o C-level deve compreender que os pontos fortes que levaram as empresas ao sucesso no passado — como disciplina, estabilidade e controle de riscos — podem não ser os mesmos que garantirão o futuro. As organizações, tradicionalmente baseadas em estruturas hierárquicas e processos burocráticos, enfrentam tensões ao adotar práticas mais dinâmicas, como experimentação, colaboração e foco no cliente. Essa mudança requer uma

transformação no mindset organizacional, que ainda avança lentamente.

Um dos CEOs apontou que a base da transformação é a confiança: a crença de que mudar é melhor e de que a equipe compartilha uma visão comum. Ele ressaltou que a pandemia não criou as dificuldades enfrentadas, mas intensificou problemas preexistentes. Para lidar com os desafios, sua empresa renovou cerca de 40% da alta liderança e acelerou processos de aquisição para incorporar novas culturas e avançar na transformação.

Outro CEO relatou que sua organização iniciou o desenvolvimento de serviços de consultoria antes da pandemia, mas foi durante a crise que esses serviços ganharam relevância devido à demanda crescente, especialmente no contexto de novas legislações de segurança da informação. Segundo ele, dois fatores externos — a pandemia e a legislação — foram determinantes para acelerar a transformação organizacional.

No entanto, a pandemia também trouxe desafios significativos. Um dos entrevistados destacou a perda de contratos-chave e a necessidade de migrar para o framework online, o que incluiu a adaptação de processos e cultura organizacional. Para mitigar os impactos, a empresa utilizou uma plataforma de jogos para replicar o ambiente físico no virtual, criando espaços para ritos diários e metodologias de trabalho. Apesar disso, a mudança para o online trouxe dificuldades em manter a identidade e a cultura organizacional, além de problemas severos de comunicação.

Adicionalmente, a transformação exigiu reestruturação de equipes, com novas lógicas de atendimento e desenvolvimento de produtos. O CEO destacou que, sem a pandemia, a transição para o framework online não teria acontecido. Ele também mencionou que a perda de negócios sustentáveis foi um ponto crítico, levando à difícil decisão de demitir colaboradores de longa data para manter a empresa em operação.

Por fim, os entrevistados concordam que o processo de transformação organizacional é contínuo e complexo, envolvendo múltiplas transições dentro de um mesmo contexto. Apesar dos desafios, o investimento constante em inovação e adaptação foi essencial para garantir o crescimento sustentável e o posicionamento

estratégico das empresas no mercado.

2) Qual foi o momento ou acontecimento que culminou na decisão da organização em mudar?

A segunda pergunta buscou compreender o momento em que as organizações decidiram ou perceberam a necessidade de mudança. A primeira organização entrevistada explicou que o ponto de inflexão ocorreu quando reconheceram a perda de protagonismo em áreas nas quais antes eram referência. O CEO atual destacou que houve um período de acomodação, onde a inquietude e a ousadia que sempre caracterizaram a empresa foram perdidas. O conselho, preocupado com essa situação, afirmou: "Está na hora de mudar". Esse processo começou ainda em 2017, com o então presidente contratando uma consultoria externa e buscando mecanismos para iniciar a transformação.

Entre 2015 e 2016, houve uma mudança no conselho da organização, com a chegada de um novo presidente. Esse líder, em conjunto com o CEO, reestruturou o conselho, incorporando perfis especializados, como um especialista em educação e outro em venture capital, para complementar a visão estratégica. Essa mudança culminou em um novo framework de governança com três líderes no comando, que persiste até hoje.

Na segunda organização, o CEO relatou que a transformação começou há cerca de seis anos, motivada pela necessidade de construir relevância e impacto no mercado. Como uma joint venture, o objetivo passou a ser desenvolver projetos próprios e encontrar seu espaço no mercado. Esse movimento acelerou a reconfiguração estratégica da empresa, moldando sua posição atual.

A terceira empresa identificou a necessidade de mudança após perder um cliente estratégico, descrito como a "vaca leiteira" da organização. Essa preocupação, compartilhada por outras três empresas entrevistadas, destacou a importância de se reinventar para crescer mesmo diante de desafios exponenciais, como mencionado pelo CEO.

O CEO da quarta organização apontou dois fatores determinantes para a

mudança. O primeiro foi ouvir os clientes: "Não existe verdade melhor; a opinião do cliente deve ser reconhecida". O segundo foi observar que a empresa estava perdendo negócios para novos competidores, que antes não faziam parte de seu mercado. Ele enfatizou que é essencial interpretar esses sinais precocemente: "A melhor hora de consertar o telhado é quando está sol". Esses passos ajudaram a organização a antecipar mudanças necessárias e evitar reações tardias.

Na quinta organização, o CEO explicou que a estagnação no crescimento levou à percepção de que o framework de negócios vigente estava saturado. A empresa começou a competir por preço, uma posição que ele descreveu como insustentável a longo prazo. Ele afirmou que manter o framework resultaria em queda na competitividade ou até no fechamento da empresa. A pandemia acelerou esse processo de transformação, mas a ideia de mudança já estava presente antes da crise.

3) Quais foram as principais mudanças, comparadas ao novo framework de negócio com relação ao anterior?

Ao responder à pergunta em questão, as cinco organizações entrevistadas foram unânimes em afirmar que é fundamental colocar-se constantemente em uma zona de desconforto. Isso significa enxergar além da própria realidade, buscando oportunidades ainda não exploradas como fontes de inovação. Os entrevistados destacaram que muitas empresas acabam presas em ciclos viciosos, repetindo os mesmos processos e perdendo a capacidade de perceber novas possibilidades.

Na primeira organização, o CEO afirmou que a mudança não envolve abandonar os frameworks existentes, mas adicionar novos. Segundo ele, a empresa manteve o que já funcionava — seu negócio "vaca leiteira" — enquanto introduzia novos negócios, perfis de clientes e segmentos de mercado. Ele também explicou que, embora o negócio principal seja de serviços, adicionaram produtos educacionais e iniciativas digitais para se diferenciar de outros institutos. A empresa, ciente de suas limitações diante de concorrentes como a McKinsey, buscou oferecer soluções complementares em áreas que não competem diretamente.

Na terceira organização, o CEO usou uma analogia com as fases da vida para descrever o processo de transformação. Ele comparou o estágio inicial da empresa a uma fase infantil, evoluindo para a puberdade e, posteriormente, para um framework mais maduro. Essa atualização permitiu maior alinhamento estratégico, desenvolvimento de capacidades técnicas e executivas, e maior conhecimento da indústria. Contudo, o início do processo de transformação, há quatro anos, causou dificuldades, especialmente em relação à falta de capacidade e maturidade na equipe. Hoje, o processo está mais fluido e alinhado com as demandas do mercado.

Na quarta organização, o CEO destacou os impactos positivos e negativos das mudanças. Do lado positivo, o framework digital permitiu um aumento no número de reuniões e facilitou as vendas online. No entanto, ele enfatizou que grandes vendas ainda excluem o contato presencial, pois a interação cara a cara transmite segurança ao cliente. Além disso, ele apontou que a ausência do presencial enfraqueceu os vínculos entre equipe e clientes, tornando as relações mais frias e, em alguns casos, prejudicando a fidelidade e a saúde dos colaboradores.

Na quinta organização, o CEO revelou que o antigo framework de negócios focava em resultados de curto prazo, com projetos longos e complexos que traziam a perda de valor para os clientes. Como resposta, a empresa passou a incorporar inovação de forma prática, seja por meio de parcerias com startups ou frameworks mais ágeis, entregando resultados rápidos e alinhados às receitas do cliente. Ele destacou que, no passado, o sucesso foi medido por prazos, orçamento e qualidade, mas sem considerar se o projeto realmente atende aos objetivos do cliente. Hoje, a satisfação do cliente é o principal indicador de sucesso, e a colaboração com startups e ecossistemas se tornou essencial, apesar de ser desafiadora.

Por fim, o CEO da quinta organização concluiu que a transformação cultural é o pilar para a mudança organizacional. Ele afirmou que o foco deve estar em clientes satisfeitos e talentos engajados, com os resultados financeiros surgindo como consequência. *“No final do dia, aquilo que valorizamos na nossa cultura é o que realmente damos importância”*, declarou.

4) A transformação digital foi parte do processo? Como ela tem acontecido? De

que forma ela tem impactado a organização e quais as principais barreiras/dificuldades encontradas?

As organizações são inerentes aos desafios do negócio e refletem diferentes perspectivas em cada empresa entrevistada. Para o CEO da primeira organização, um dos maiores desafios foi equilibrar a introdução de novos frameworks de negócios sem abandonar o portfólio existente. Atualmente, a empresa está testando um framework de educação online diferenciado, buscando oferecer uma experiência única aos alunos. O desafio, segundo ele, é persistir nas ofertas inovadoras enquanto mantém as já existentes e motiva a equipe a participar desse processo.

Na segunda organização, o maior desafio relatado foi a adaptação abrupta ao framework totalmente digital imposto pela pandemia. Apesar de sempre ter incorporado a transformação digital em seu framework de negócios, a transição foi acelerada e impactou significativamente os colaboradores. O CEO destacou que, embora essa mudança tenha gerado novas oportunidades e crescimento, também foram necessárias adaptações culturais, processuais e tecnológicas para garantir a sobrevivência da empresa. A transformação digital, nesse contexto, tornou-se parte essencial do DNA organizacional, tanto para colaboradores quanto para clientes e fornecedores.

O CEO da terceira organização supervisionou que o processo de transformação digital foi mais tranquilo do que o esperado, mas criticou o uso integrado do termo. Para ele, a verdadeira transformação ocorre quando a cultura digital impacta a cultura organizacional. Embora a empresa tenha assimilado bem o digital, ele ressaltou a importância do contato físico, especialmente para questões de motivação, segurança e confiança em negociações. O ideal, segundo ele, seria combinar o framework híbrido, reservando rituais ágeis e planejamentos para o presencial, enquanto o desenvolvimento e a execução permaneceriam no online.

A quarta organização envolveu um processo de transformação mais complexo e contínuo, descrito pelo CEO como uma "jornada" que exige consistência, coerência e comunicação clara. Ele destacou que a resistência à mudança é muitas vezes confundida com limitações humanas e defendeu a necessidade de construir narrativas

que ajudem os colaboradores a compreender e se adaptar às mudanças. Além disso, enfatizou a importância de escolher bem a equipe de liderança, pois o papel do CEO é ser o técnico do momento, não necessariamente entrar em campo. A tecnologia também destacou que a pandemia foi uma mudança para mudanças, mas que já estava disponível; o verdadeiro desafio era cultural e relacionado à coragem de Implantação de mudanças.

Na quinta organização, o processo de transformação digital foi planejado desde o início como base para sair de uma situação estagnada. No entanto, o CEO afirmou que o foco agora é na melhoria digital, incorporando treinamentos, práticas ágeis e melhorias nos processos internos. Ele acredita que o maior desafio é a integração dessas mudanças na realidade organizacional, garantindo que sejam sustentáveis a longo prazo.

O CEO também destacou a importância de dissociar a inovação exclusivamente da tecnologia. Para ele, a verdadeira transformação só ocorre com mudanças significativas na cultura organizacional. A inovação, embora essencial, não garante sucesso imediato, mas sim a capacidade de continuar evoluindo. Ele concluiu que o maior erro das organizações é tratar a inovação como um conceito restrito a ferramentas e metodologias, sem considerar o impacto cultural necessário para que a transformação seja genuína.

5) Qual é o papel dos líderes durante o processo de transformação organizacional?

De modo geral, todos os entrevistados concordam que os líderes desempenham um papel fundamental como embaixadores da cultura organizacional. Eles são os pilares da transformação e do novo processo, tendo a responsabilidade de transmitir claramente sobre a necessidade de mudança, o senso de urgência, e a visão de longo prazo, além de liderar pelo exemplo. Esses líderes não se veem apenas como responsáveis por resultados trimestrais, mas como garantidores da sustentabilidade da organização no futuro. Embora muitos se concentrem no desempenho imediatamente, os entrevistados enfatizaram que o verdadeiro papel do CEO é construir uma base sólida para o crescimento e a relevância da empresa a

longo prazo.

Os líderes, em segundo lugar, não devem ser detentores rígidos dos processos, mas sim promotores de valores organizacionais e facilitadores para que as equipes realizem uma transformação necessária. “Nosso papel é sermos promotores ou embaixadores da cultura da transformação”, afirma. No entanto, para que isso funcione, as lideranças precisam ter uma visão clara sobre a necessidade de mudança, mesmo quando os resultados atuais são positivos. Eles devem ser capazes de olhar três anos à frente, identificando a urgência de agir agora para evitar problemas futuros.

Além disso, um dos CEO's destacou que formar um momento adequado para liderar a mudança e promover a colaboração é essencial. Ele ressalta a importância de monitorar o framework de incentivos à visão de longo prazo, questionando: "Como essas pessoas vão perseguir essa visão futura se, no final do dia, estamos confirmando 100% dos colaboradores pelos resultados de agora?"

Outros aspectos cruciais referências foram a coragem para dirigir a organização em direção ao futuro e a habilidade de comunicação. Segundo ele, comunicar a visão é uma tarefa contínua e complexa, que exige adaptação ao público: acionistas, novos colaboradores, lideranças seniores, clientes, imprensa ou eventos. “Só quem promete se comprometer”, afirmou, destacando que contar a mesma história de maneiras diferentes é essencial para garantir o alinhamento e o comprometimento.

Por fim, os líderes devem inspirar pelo exemplo, mostrar possibilidades reais e oferecer soluções consistentes que ajudem as pessoas a alcançar os objetivos organizacionais. O interesse genuíno pela formação das orientações também é apontado como um diferencial indispensável. Sem isso, a organização corre o risco de perder talentos para empresas concorrentes que oferecem maiores benefícios financeiros. A liderança, portanto, deve ser uma combinação de visão, exemplo, coerência e cuidado com as pessoas.

6) Quais estratégias ou metodologias a organização tem seguido para promover

a transformação organizacional?

A pergunta final, mostrou em resumo que as cinco organizações não possuem um framework base que os auxilie no processo de transformação. O CEO da primeira organização explica que muitas decisões e caminhos futuros, possuem um framework de governança que passa pela análise de um grupo de conselheiros e uma assembleia de associados 13 dos 15 professores do Centro de Informática da UFPE.

Nesse framework de governança, a organização precisa mostrar ao grupo de associados e conselheiros que o framework educacional que está criando não foi feito para competir com eles, e que se trata de um framework complementar ao que eles têm lá. Fazendo o desenho estratégico da organização é entender o seguinte: que tipo de organização eles têm que ser para fazer diferença no mundo, no país?

Para ajudar o país a subir a régua de produtividade e de inovação, onde é que estão hoje e onde é que querem estar? Entendendo onde querem estar e construir esse caminho, construir as ferramentas para chegar lá, acredita ele. E é daí que nascem as indústrias que eles irão atender e os serviços que vão ofertar.

Contudo, ele explica que isso não vem somente de um desejo de onde querem estar, mas, de entender fazendo uma leitura do mercado, das dores das organizações e leituras nem sempre óbvias. Porém, sem um framework pré-estabelecido e ou faseado que acompanhe esse processo.

Atualmente, pontua ele, vivemos em um cenário de pandemia, nenhuma necessidade de uma vacina é evidente. No entanto, o verdadeiro desafio está na previsão de futuras crises sanitárias e na antecipação de soluções ágeis para o desenvolvimento de vacinas e outras medidas preventivas. A dificuldade não reside apenas na resposta imediata, mas na capacidade de planejar estrategicamente para cenários certos, adotando metodologias inovadoras que nos permitam agir com rapidez e eficiência.

Essa incerteza também se reflete no mundo dos negócios, onde algumas apostas estratégicas se mostram bem-sucedidas, enquanto outras não podem gerar retorno imediato. No passado, os investimentos em tecnologias emergentes foram determinantes para o crescimento de diversas empresas. Por exemplo, decisões tomadas no início de determinadas tendências tecnológicas permitirão aproveitar

oportunidades de mercado no momento certo. Entretanto, nem todas as inovações resultaram em sucesso imediato. O investimento em Internet das Coisas (IoT), por exemplo, ainda não trouxe retornos financeiros significativos, evidenciando que a inovação muitas vezes requer tempo e maturação no mercado.

Ao longo dos anos, diversas iniciativas revelaram a importância da leitura de tendências e da capacidade de adaptação. Um exemplo notável foi o investimento estratégico em cibersegurança, que resultou na criação de uma nova empresa que se tornou referência no mercado brasileiro. Esse sucesso foi impulsionado pela constante análise do ambiente de negócios e pela aposta em soluções inovadoras, garantindo um portfólio diversificado e alinhado às demandas futuras. Dessa forma, a combinação de visão de mercado, inovação e capacidade de adaptação continua sendo essencial para empresas que buscam crescimento sustentável em um cenário de rápidas transformações.

Desta forma, algumas ações isoladas vão dar certo, outras darão errado. Mas, ele explica que o que está no cerne de tudo, é estar sempre olhando para frente e pensando: "isso aqui nós conseguimos, agora qual é o próximo desafio que nós temos pela frente?" Preparar alguma startup ou transferir o know-how para alguma empresa que possa gerar uma receita recorrente para a partir disso se colocar em um novo desafio? E finaliza parafraseando Silvio Meira: "A gente nunca pode achar que a gente já chegou lá".

Por outro lado, o CEO da segunda empresa entrevistada, conta que há 4 (quatro) anos atrás iniciaram o processo de mudança com uma metodologia que ele confessa que não foi muito bem-sucedida para a organização, mas, todo o framework de discussão dos principais pontos e prioridade foi o que ajudou a empresa a criar um plano mais geral com a liderança, mas, com os times se adaptando sem um apoio forte de alguma metodologia ou empresa externa.

Porém, recentemente, se criou uma outra jornada de transformação e nessa jornada passaram a ter uma consultoria externa sendo feita de maneira global, com processos orientados ao design experience, explica o CEO. E nesse processo de cocriação, alguns grupos foram formados para participar e colaborar, criando os

principais temas, os pilares e os anseios de crescimento.

Além disso, eles vêm fazendo um trabalho cada vez mais próximo das regiões, com times de cada uma das regiões participando de uma forma mais ativa, começando a aterrissar de forma mais prática em cada região naquilo que foi desenhado e discutido por grupos multidisciplinares. E essa fase que direciona toda a estratégia da organização para os próximos 5 (cinco) anos a frente.

Ademais, o CEO da terceira organização diz que eles fazem uso das metodologias ágeis e acredita que elas se encaixam muito bem no processo de transformação digital deles. Ele acredita, também, que algumas ferramentas importantes de comunicação precisavam ser trazidas, como o *Discord* que é gratuito e possibilita armazenar informações e executar os ritos ágeis na própria plataforma. Contudo, ele explica que mesmo com essa infraestrutura, a comunicação não é a mesma. E tudo isso, refletiu na queda do desempenho, salvo um setor ou outro o desempenho caiu.

Entretanto, os números mostram um crescimento significativo e a mensagem é de que teremos uma recuperação forte. Porém, na visão dele, a recuperação se dará por setores que têm mais afinidades, enquanto outros terão mais dificuldades. Os serviços vão continuar com um pouco de dificuldade e boa parte das empresas vão cair, opina ele.

Nesse sentido, o CEO da quarta organização acredita que as empresas estão em um momento de ajudar seus clientes a serem bem-sucedidos no mundo digital. Desta forma, uma das coisas que precisam garantir é que as soluções que estão sendo indicadas aos clientes, funcionam para a própria organização que está aplicando. E neste caso, este processo é bem-sucedido em nossa organização, afirma ele.

Há aproximadamente 10 anos atrás, uma IBM (que é uma referência em tecnologia no mercado), era o equivalente a quatro vezes o tamanho da nossa organização. Hoje, esse número caiu para um. Isso significa que estar no mundo da tecnologia não foi a situação que necessariamente levou a bons resultados e sim entender todos esses movimentos, clarifica ele.

Atualmente, a empresa adotou uma estratégia que chamou de pivotar para o novo, de uma maneira disciplinada, com clareza, mudando o framework operacional, a estratégia de investimentos e a maneira como olham a liderança e a entendem. Porém, ele declara que não houve uma metodologia que pudesse dizer que foi utilizada e que foi o diferencial nesse processo. Ele atribui tudo isso à coragem.

Além disso, o investimento em liderança, com coragem para fazer as intervenções que têm que ser feitas e perseguir essa visão, reconhecendo as vulnerabilidades, porque coragem é tudo aquilo que mexe com as suas vulnerabilidades, avalia ele.

No caso da quinta e última organização entrevistada, o CEO contou que a estratégia utilizada foi trazer o Gaertner para junto da empresa. Eles têm as próprias metodologias, porém, o CEO não soube informar quais foram as metodologias particulares do Gaertner utilizadas no processo de transformação.

O que ele sabe é que o processo passa por fazer uma avaliação das verticais de interesse, ou seja, a organização informa o que desejam em termos de crescimento, por exemplo: atrair novos clientes e aumentar a linha de produtos e serviços, além de se reposicionar no mercado. Após o processo avaliativo, algumas prioridades são definidas e a partir dessas prioridades, começam as conversas entre a empresa e a Gaertner onde serão traçados planos de ação para poder atingir os objetivos pré-estabelecidos.

No cenário atual da organização, o CEO explica que estão na fase de análise das métricas e indicadores para saber se estão conseguindo chegar, e esse indicador, na maioria das vezes, tem a ver com a quantidade, o portfólio de produtos e serviços com a quantidade de clientes e com o faturamento da empresa, mas, também, tem muito a ver com o tipo de tecnologia que eles estão utilizando, o tipo de vertical que estão oferecendo, finaliza.

Desta forma, foi criada uma nuvem de palavras (imagem abaixo) a partir das entrevistas com os cinco representantes do C-level, demonstrando que os principais conceitos encontrados foram: transformação, frameworks, organizacional, negócios, transformação, estratégias, desafios e cultura. Ao mesmo tempo, a análise detalhada das entrevistas demonstra que todas as empresas estão passando por algum

4.2 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

Esta seção consolida os resultados iniciais deste estudo, abordando a temática da transformação organizacional e apresentando um diagnóstico preliminar sobre as informações estratégicas e a forma como esses processos são conduzidos nas organizações. Posteriormente, uma análise mais detalhada do capítulo será realizada para aprofundar essas descobertas.

Neste contexto, o capítulo estabelece um diagnóstico das organizações definidas, conforme os critérios definidos no capítulo 4, com foco nas etapas, dificuldades e no cenário atual da transformação organizacional inicial, bem como nas estratégias, frameworks e metodologias utilizadas. Para isso, foram realizadas entrevistas em cinco organizações situadas no Porto Digital, em Recife (PE).

As entrevistas foram realizadas como uma pesquisa qualitativa, utilizando o método semiestruturado. O objetivo foi compreender, a partir dos comportamentos e hábitos dos entrevistados, a relação entre suas estratégias, práticas de trabalho e o modus operandi organizacional.

Com isso, foi possível estabelecer um diagnóstico contextual das organizações científicas. Esse diagnóstico, por si só, já representa um achado significativo e de grande valor. No entanto, os resultados aqui apresentados são iniciais e serão reavaliados e comparados com os novos resultados das próximas etapas do estudo, possibilitando o desenvolvimento de novas proposições. A análise do conteúdo das entrevistas com passos específicos, detalhados a seguir.

Quadro 15: Passos para Análise dos Resultados.

1. Pré Análise	2. Exploração do Material	3. Tratamento dos Resultados
Avaliar o que faz sentido analisar e o que ainda precisa ser coletado.	Na codificação, deve ser feito o recorte das unidades de registro e de contexto. As unidades de registro podem ser a palavra, o tema, o objeto ou referente, o	Interpretação dos resultados obtidos pode ser feita por meio da inferência, que é um tipo de interpretação controlada.

	personagem, o acontecimento ou o documento.	
	A categorização, que seguirá algum dos seguintes critérios: semântico, sintático, léxico ou expressivo.	

Fonte: Elaborado pela autora.

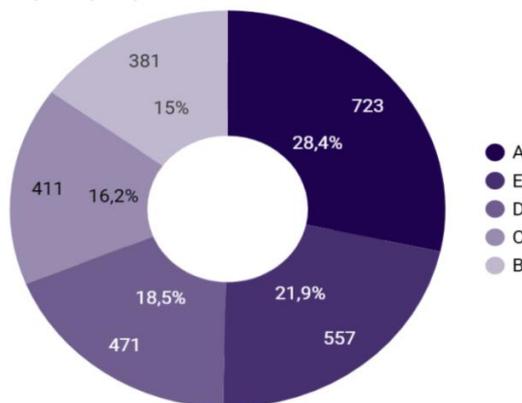
As análises e construção dos códigos foram realizadas utilizando a ferramenta Atlas.ti, enquanto a organização e visualização dos dados foram realizadas na ferramenta Power BI. Para cada entrevista, foram criadas as seguintes exigências de códigos:

- **Empresa A:** 53 códigos
- **Empresa B:** 38 códigos
- **Empresa C:** 29 códigos
- **Empresa D:** 58 códigos
- **Empresa E:** 56 códigos

No total, as entrevistas com as cinco organizações geraram 2.543 palavras. A Empresa A contribuiu com 723 palavras, representando 28,43% do total, sendo a maior contribuição. Em seguida, a Empresa E registrou 557 palavras, correspondendo a 21,90%. A Empresa D ficou em terceiro lugar com 471 palavras, totalizando 18,52%. Já a Empresa C contribuiu com 411 palavras (16,16%), e, por fim, a Empresa B somou 391 palavras, representando 14,98% do total.

A Figura abaixo ilustra a distribuição do número de palavras coletadas pela empresa, tanto em valores absolutos quanto em porcentagens, destacando a contribuição de cada organização para o conjunto de dados coletados.

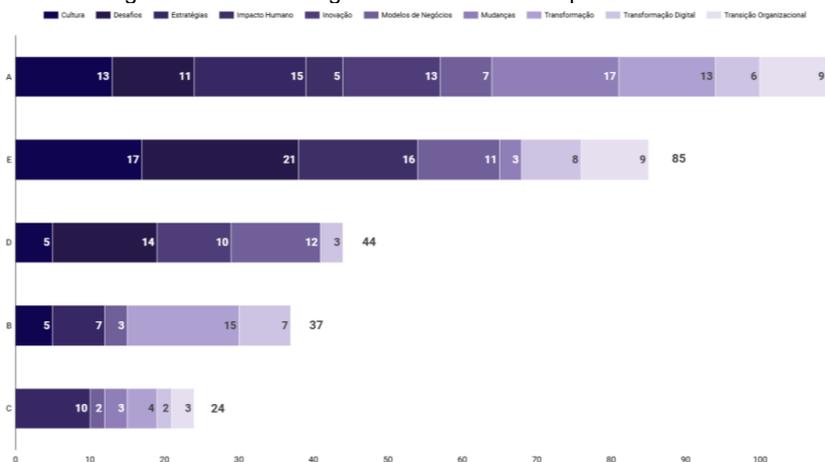
Figura 13: Total de Palavras por Empresa em Número e Porcentagem



Fonte: Elaborado pela autora.

A análise da quantidade de códigos gerados no processo de análise de conteúdo resultou em um total de 227 códigos, que foram sintetizados nos 10 (dez) mais relatados entre as cinco organizações. Esse processo resultou no método de inferência, conforme definido por Bardin (1977, p. 133), que se fundamenta nos elementos clássicos da comunicação: a mensagem (significação e código), seu suporte ou canal, o emissor e o receptor. A figura abaixo apresenta os 10 (dez) códigos mais citados pela empresa, acompanhados de sua frequência relativa, evidenciando os temas mais recorrentes entre os participantes da pesquisa.

Figura 14: Os 10 Códigos mais Citados x Frequência Relativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os 10 códigos mais citados, o ranking em ordem decrescente é o seguinte:

Tabela 2: Os 10 Códigos mais Citados em Ordem Decrescente

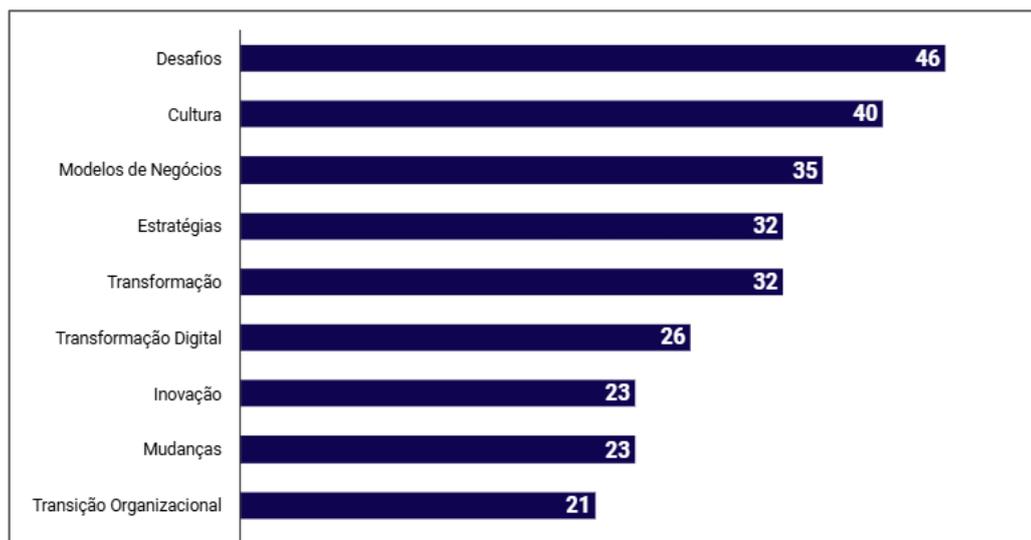
Item	Palavras mais citadas	Quantidade de vezes
1	Desafios	46
2	Cultura	40
3	frameworks de Negócios	35
4	Estratégias	32
5	Transformação	32
6	Transformação Digital	26
7	Inovação	23
8	Mudanças	23
9	Impacto Humano	21
10	transformação Organizacional	21

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar mais de perto esses códigos, observe que sua ordem destaca os aspectos mais impactantes no processo de manter a relevância e a resiliência organizacional, especialmente em um cenário em que a pandemia acelerou a necessidade de repensar frameworks de negócios e posicionamentos estratégicos de

longo prazo. A imagem abaixo ilustra essas 10 palavras:

Figura 15: Os 10 Códigos mais citados



Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os principais desafios enfrentados pelas organizações, destacam-se a perda de clientes estratégicos, o risco de encerramento das operações, a transição completa para o ambiente online e a superação do momento crítico para transformar novos produtos em soluções de crescimento sustentável. Foi necessário que todas as empresas se reinventassem em um contexto inédito e ainda surgissem com crescimento significativo.

A pandemia não trouxe apenas novos desafios, mas também intensificou aqueles que já existiam. Isso evidencia a necessidade de uma mudança de perspectiva, tratando a inovação como um ponto central para engajar clientes e reposicionar as empresas no mercado. Além disso, houve dificuldades significativas para integrar equipes no ambiente online e mantê-las motivadas, o que também impactou o relacionamento com os clientes.

Outro desafio relevante foi garantir a sustentabilidade dos novos frameworks de negócios, conciliando a introdução de ofertas inovadoras com o compromisso de tornar viáveis aqueles que ainda não fizeram sucesso. Este equilíbrio permanece uma

preocupação constante entre as cinco organizações entrevistadas.

Diversos fatores levaram as empresas a optar por transições e mudanças em seus frameworks de negócios. Entre os mais destacados estão:

- Perda de fidelidade de clientes e colaboradores;
- Redução do protagonismo no mercado;
- Necessidade de impactar como empresa e desenvolver projetos próprios;
- Perda de clientes estratégicos que sustentavam a organização;
- Perda de negócios para empresas que antes não eram concorrentes;
- Necessidade de se reinventar para sustentar o crescimento;
- Estagnação nos frameworks tradicionais;
- Falta de perfis com antiguidade adequados para atender às demandas dos clientes.

Ao analisar os pontos positivos e negativos relacionados às transições nos frameworks de negócios das organizações no cenário atual, destacamos os seguintes aspectos:

Quadro 16: Pontos Positivos e Pontos Negativos

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Adição de novos frameworks de negócios	Migração do contexto físico para o on-line
Novos segmentos de mercado	Demissões
Evolução do nível de maturidade organizacional	Perda de comunicação
Alinhamento com as estratégias de longo prazo	Dificuldade em grandes negociações no contexto remoto
Evolução na velocidade de entrega	Diversas transições em um mesmo contexto

Trabalho colaborativo com o ecossistema	
---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando o tema é cultura organizacional, a principal preocupação destacada pelos entrevistados é como transformar o framework mental antigo de líderes e colaboradores, equilibrando a forma de trabalhar de maneira eficiente. Embora existam ferramentas, treinamentos e metodologias para apoiar esse processo, lidar com o comportamento humano é sempre um desafio, pois não há garantia de que todos aceitarão as mudanças.

É essencial considerar que a forma como enxergamos desafios, fracassos, obstáculos e sucesso deve evoluir, exigindo uma revisão dos sistemas de opinião tanto das organizações quanto das pessoas. A transição de uma mentalidade fixa para uma mentalidade de crescimento foi apontada como uma chave para construir uma cultura organizacional mais aberta e adaptável.

Uma questão relevante para o curto prazo é o equilíbrio entre estruturas físicas e digitais no retorno ao framework híbrido pós-pandemia. Dois manifestaram preocupação com a sustentabilidade do formato totalmente remoto, apontando que isso pode enfraquecer as relações entre colaboradores, clientes e o próprio negócio. Embora ainda não tenham avaliado os impactos negativos do ponto de vista financeiro ou de retenção de talentos, as empresas observaram um aumento nas contratações, o que pode ter suavizado a percepção inicial de prejuízos.

A adoção de novas metodologias, como práticas ágeis, foi vista como um passo importante para promover maior autonomia organizacional e pequenos avanços. No entanto, os entrevistados concordaram que ferramentas e frameworks, por si só, não bastam. Uma mudança cultural profunda é indispensável, uma vez que o que trouxe as organizações até o momento atual não será suficiente para levá-las ao futuro.

Uma das organizações, por exemplo, distribuiu metas anualmente para evolução do tradicional ao digital, avaliando progressos em dimensões geográficas, de negócios e de clientes. Essa mudança envolveu um conjunto de ações, como

mudanças em incentivos, investimentos e formas de trabalho, todas alinhadas à construção de uma nova cultura organizacional. Nesse contexto, os líderes foram identificados como embaixadores dessa cultura, responsáveis por promover os valores organizacionais e apoiar os colaboradores durante as transições.

Quanto aos frameworks de negócios, a necessidade de se manter relevante e desenvolver projetos próprios foi um tema recorrente. A aquisição de novos frameworks foi vista como uma forma de trazer novas perspectivas para a cultura organizacional e acelerar o processo de transformação. Além disso, todos os entrevistados concordaram que os resultados financeiros deverão ser uma consequência de ações bem planejadas e realizadas.

Estratégias de longo prazo foram apontadas como um ponto de amadurecimento para as organizações que já possuem experiência em lidar com transformações. Em um dos casos, esse amadurecimento foi impulsionado por consultoria externa, que ajudou a desenvolver uma abordagem colaborativa com foco em experiência em design, criando pilares baseados em objetivos de crescimento.

A transformação digital foi vista como uma característica que não apenas resolve problemas tradicionais com tecnologia, mas também reestrutura processos, frameworks organizacionais e competências. Apesar disso, quatro dos cinco entrevistados não consideraram a transformação digital como algo recente em seus negócios, mas sim como uma parte já intrínseca de seus frameworks. Ainda assim, afirmaram que ela trouxe inúmeras oportunidades de crescimento e inovação.

Para que essas mudanças fossem possíveis, algumas organizações realizaram alterações importantes em suas lideranças. Uma delas renovou cerca de 40% de sua alta gestão para alinhar-se às demandas de inovação e posicionamento estratégico. Essa abordagem foi considerada essencial, pois abordar a inovação com a mesma mentalidade não seria suficiente.

Mudanças impactam diretamente o fator humano. No contexto da pandemia, a relação com os clientes se tornou mais frágil, já que o contato face a face foi limitado. Por outro lado, a necessidade de trabalho remoto mudou universos antes de

separados, promovendo novas formas de colaboração. No entanto, realizar transformações organizacionais continua sendo um desafio, pois exige mudar a mentalidade, lidar com resistências, e integrar valores organizacionais às estratégias, garantindo que estejam incorporados no DNA da empresa.

Essa nova realidade de mudanças constantes já faz parte da rotina das organizações, mas não torna o processo mais fácil. Transformações estruturais, operacionais e estratégicas exigem tempo, planejamento e resiliência. Os métodos e estruturas existentes ajudam nos processos operacionais, mas são aplicados integralmente ao nível estratégico, onde mudanças profundas na cultura e nos frameworks de negócios são possíveis.

Apesar dos esforços e avanços, as organizações entrevistadas ainda não possuem clareza total sobre as etapas necessárias para estruturar e implementar mudanças em larga escala. Embora todas acompanhem tendências de mercado e novas tecnologias, muitas decisões ainda são reativas ou desorganizadas. Um dos maiores obstáculos apontados é manter antigas estruturas e pensamentos enquanto se declara estar em processo de transformação.

Portanto, um dos desafios centrais deste estudo está relacionado às mudanças no ambiente externo às estratégias organizacionais e culturais, definindo etapas comuns que podem ser impostas pelas empresas no processo de transformação. Na próxima fase, o estudo irá aprofundar temas como Business Agility, transformação ágil, cultural e digital, além de explorar frameworks e frameworks já existentes no mercado. O objetivo será identificar pontos em comum e elevar essas práticas ao contexto estratégico, oferecendo uma base que possa orientar organizações em suas transições.

4.2.1 Personas

Nesta seção, exploramos as pessoas que representam os diferentes papéis envolvidos nos processos de transformação organizacional nas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Cada pessoa reflete as características, desafios e contribuições de indivíduos e grupos essenciais para o sucesso das mudanças.

O objetivo é compreender as perspectivas e interações dessas pessoas, destacando como elas influenciam e são impactadas pela transformação cultural, tecnológica e estratégica. Ao analisar essas pessoas, buscamos oferecer uma visão holística e integrada sobre o papel humano na condução e execução de processos de transformação organizacional, conectando lideranças, equipes e parceiros em um ecossistema dinâmico e inovador.

1. CEO (Líder Transformador)

O CEO é um líder estratégico que desempenha um papel central nos processos de transformação organizacional. Responsável por antecipar tendências e reposicionar a organização em um mercado competitivo, ele entende que mudanças estruturais e culturais são indispensáveis para garantir o sucesso a longo prazo. Com uma visão ampla, focada na sustentabilidade, inovação e sem alinhamento de equipes multidisciplinares em torno de um propósito comum. Para ele, o futuro depende de decisões estratégicas tomadas hoje, sempre equilibrando o legado com novas iniciativas.

Figura 16: Persona 1 - CEO Visionário



Fonte: Elaborado pela autora na Ferramenta Designer da Microsoft.

O perfil é de um líder de alto nível (C-Level), responsável por conduzir a transformação organizacional, com foco no reposicionamento estratégico e na construção de culturas organizacionais resilientes. Esse profissional valoriza a

inovação como pilar estratégico e compreende a importância de alinhar tecnologias emergentes à cultura organizacional para garantir uma evolução sustentável.

Seus principais objetivos incluem a Implantação de transformações estruturais e culturais, assegurando a sustentabilidade e relevância da organização no mercado. Além disso, busca alinhar equipes multidisciplinares a um propósito estratégico claro e coeso, promovendo sinergia entre diferentes áreas.

No entanto, enfrenta desafios significativos, como a superação de resistências internas à mudança, o equilíbrio entre a introdução de novos frameworks de negócios sem comprometer o legado da empresa e a necessidade de lidar com um mercado em rápida transformação, especialmente diante da digitalização acelerada.

Entre suas citações típicas, destacam-se reflexões como *"A transformação é contínua, e o foco principal deve ser a cultura"* e *"Precisamos antecipar tendências antes que elas se tornem óbvias"*, demonstrando sua visão estratégica e orientada para o futuro.

Para atingir seus objetivos, adota metodologias que incluem frameworks ágeis, práticas de cocriação e experiência em design. Além disso, valoriza a governança compartilhada, trabalhando com conselhos estratégicos para tomar decisões alinhadas às demandas do mercado e aos objetivos organizacionais.

2. Especialista em Transformação Digital

O Especialista em Transformação Digital é responsável por integrar tecnologia e inovação aos processos organizacionais, garantindo que as ferramentas digitais sejam utilizadas de maneira estratégica para aumentar a eficiência e a competitividade. Ele atua como um facilitador, promovendo soluções tecnológicas avançadas, como IoT e segurança da informação, enquanto conecta essas iniciativas às demandas culturais e operacionais da organização. Para ser profissional, o desafio não é apenas implementar tecnologia, mas transformar processos e mentalidades.

Figura 17: Persona 2 - Especialista em Transformação Digital



Fonte: Elaborado pela autora na Ferramenta Designer da Microsoft.

Profissional com expertise em inovação e Implantação de soluções tecnológicas, atuando como facilitador na integração de ferramentas digitais aos processos organizacionais. Seu foco está no desenvolvimento de soluções digitais que aumentem a eficiência e a competitividade, além de promover a adoção de tecnologias inovadoras, como IoT e segurança da informação, ampliando o impacto das iniciativas digitais no mercado.

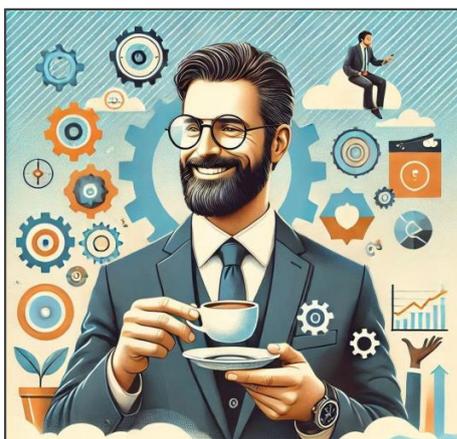
Entre os desafios que enfrentamos, destaca-se a necessidade de garantir a integração da tecnologia à cultura organizacional, problemas de comunicação em ambientes remotos e demonstrar o retorno sobre o investimento (ROI) das iniciativas digitais. Sua visão estratégica é evidenciada por instruções como *“A verdadeira transformação ocorre quando o digital permeia a cultura”* e *“A tecnologia é uma base, mas o impacto humano define o sucesso”*, demonstrando uma abordagem que valoriza tanto a inovação tecnológica quanto o fator humano.

Para atingir seus objetivos, utiliza ágeis e desenvolvimento iterativo, combinando essas abordagens ao uso de ferramentas como Power BI e Atlas.ti para análise de dados, garantindo que as decisões sejam fundamentadas e orientadas por insights estratégicos.

3. Líder de Cultura Organizacional

O Líder de Cultura Organizacional é o guardião dos valores e da transformação cultural dentro da empresa. Ele trabalha para alinhar comportamentos e atenção às novas estratégias organizacionais, garantindo que as mudanças estruturais sejam acompanhadas de um forte engajamento de equipes. Com foco em colaboração e inovação, busca criar ambientes que promovam o aprendizado contínuo e a adaptação a novas realidades, presentes como um ponto de equilíbrio entre tecnologia, processos e o fator humano.

Figura 18: Persona 3 - Líder de Cultura Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora na Ferramenta Designer da Microsoft.

Responsável pela liderança de mudanças culturais alinhadas às estratégias organizacionais, com foco no engajamento de equipes e na promoção de uma mentalidade de crescimento. Seu principal objetivo é transformar atitudes e comportamentos organizacionais, criando um ambiente de trabalho colaborativo e inovador que contribua para o aumento da fidelidade de clientes e colaboradores.

Entre os desafios enfrentados, destaca-se a necessidade de lidar com resistências internas e lideranças desalinhadas, além de conciliar o framework híbrido de trabalho com a construção de uma cultura organizacional coesa. Também é

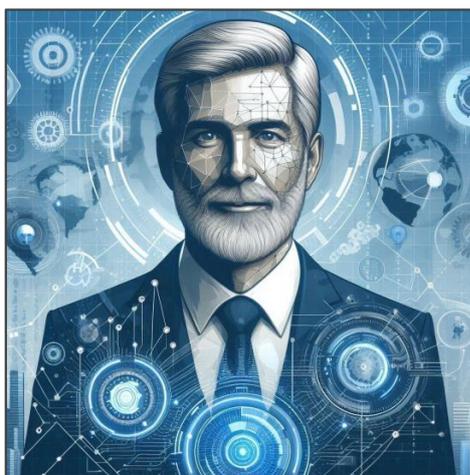
fundamental integrar os valores organizacionais às estratégias digitais, garantindo que a transformação cultural acompanhe a evolução tecnológica da empresa.

Suas reflexões sobre liderança e cultura são evidenciadas por frases como "*Liderança começa pelo exemplo, e cultura é o DNA da transformação*" e "*Precisamos compensar como vemos desafios e fracassos*", reforçando sua crença no impacto do comportamento organizacional na transformação empresarial. Para atingir seus objetivos, adota estratégias e frameworks culturais, além de investir em metodologias de desenvolvimento de liderança que fortalecem a cultura organizacional e impulsionam a mudança de mentalidade dentro da empresa.

4. Consultor ou Parceiro Externo

O Consultor é um especialista externo ou parceiro que apoia a organização na condução de suas transformações. Ele traz uma perspectiva ampla, ajudando a redefinir frameworks de negócios, identificando tendências e implementando metodologias modernas que maximizam o impacto das mudanças. Trabalhando de forma colaborativa com as lideranças internas, sua missão é fornecer ferramentas, insights e estratégias que conectem a visão da empresa ao mercado em constante evolução.

Figura 19: Persona 4 - Consultor ou Parceiro Externo



Fonte: Elaborado pela autora na Ferramenta Designer da Microsoft.

Consultor externo ou parceiro estratégico, especializado em transformação organizacional, com ampla experiência em análise de mercado e na aplicação de metodologias modernas. Seu principal objetivo é as empresas redefinirem seus frameworks de negócios e estratégias, garantindo o sucesso de iniciativas de transformação e orientando a Implantação de tecnologias emergentes.

Entre os desafios enfrentados, destaca-se a necessidade de ganhar confiança da liderança interna, ajustando estruturas globais ao contexto local e medindo o impacto real das mudanças propostas. Seu pensamento estratégico é refletido em instruções como *"A coragem para agir é tão importante quanto as ferramentas certas"* e *"Precisamos de leituras de mercado para prever o que está por vir"*, evidenciando sua visão orientada à antecipação de tendências e à tomada de decisões fundamentadas.

Para atingir seus objetivos, utiliza experiência em design e frameworks personalizados, além de consultoria baseada na análise de indicadores de desempenho, garantindo que as organizações tenham uma abordagem estratégica e mensurável para suas transformações.

5. Colaborador em Transição

O Colaborador em Transição é o profissional que vive diretamente os impactos das transformações organizacionais. Ele é peça-chave na adaptação das mudanças culturais, operacionais e tecnológicas, enquanto busca entender seu papel no novo cenário da empresa. Sua jornada envolve aprender novas competências, ajustar-se a metodologias inovadoras e colaborar com equipes multidisciplinares, tudo isso enquanto lida com as incertezas inerentes ao processo de transformação.

Figura 20: Persona 5 - Colaborador em Transição



Fonte: Elaborado pela autora na Ferramenta Designer da Microsoft.

Profissional operacional ou técnico que vivencia mudanças organizacionais e precisa se adaptar a novas metodologias e tecnologias, equilibrando produtividade e engajamento no dia a dia. Seu objetivo principal é compreender seu papel nas transformações organizacionais alinhando-as às expectativas e valores de liderança e manter-se motivado em um ambiente de mudanças constantes.

Dentre os desafios que enfrentamos, destaca-se a necessidade de lidar com incertezas e redefinições de processos, adquirir novas competências para supervisionar a transformação e conciliar a exigência do framework híbrido de trabalho. Sua perspectiva sobre as mudanças é evidenciada por reflexões como *“Como meu trabalho se conecta às metas da empresa?”* e *“As mudanças são muitas, mas precisamos de clareza no direcionamento.”*, demonstrando a importância de comunicação clara e alinhamento estratégico.

Para superar esses desafios e evoluir dentro da organização, aposta em treinamentos e programas de desenvolvimento contínuo, além do uso de ferramentas digitais de colaboração e aprendizagem, garantindo que sua atuação acompanhe o ritmo das transformações e contribua ativamente para o sucesso da empresa.

As pessoas apresentadas refletem a complexidade e a multidimensionalidade dos processos de transformação organizacional nas empresas de TIC. Cada uma delas desempenha um papel essencial para que uma mudança aconteça de forma estratégica, eficaz e sustentável. Enquanto o CEO lidera a transformação com uma visão clara de longo prazo, o Especialista em Transformação Digital atua como novidades tecnológicas, garantindo que as inovações sejam inovadoras com propósito.

O Líder de Cultura Organizacional equilibra a mudança tecnológica com a transformação de atitudes, promovendo engajamentos e colaboração. Por sua vez, o consultor ou parceiro externo traz perspectivas externas e soluções customizadas, potencializando o impacto das iniciativas. Por fim, o Colaborador em Transição, com suas vivências e adaptações, é a personificação das transformações no dia a dia da organização. Juntas, essas pessoas destacam a importância da integração entre liderança, tecnologia e cultura para enfrentar os desafios do ambiente corporativo contemporâneo.

4.3 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

A análise dos processos de transformação organizacional nas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) destacou aspectos positivos, lacunas existentes e oportunidades para melhorias futuras. As personas desenvolvidas ilustram como lideranças estratégicas, especialistas em tecnologia, gestores de cultura e parceiros em transição orientados de maneira única para o sucesso dessas iniciativas. Essas figuras centrais, ao mesmo tempo que impulsionaram a mudança, também enfrentaram desafios significativos, expondo lacunas que precisam ser envolvidas para garantir transformações organizacionais mais efetivas.

Entre os aspectos positivos, destaca-se o compromisso das lideranças em promover mudanças sustentáveis e estratégicas, a capacidade de adoção de tecnologias inovadoras e a busca por uma cultura organizacional adaptável e resiliente. A presença de frameworks colaborativos, estratégias ágeis e iniciativas orientadas para a transformação digital reforçam o potencial de evolução contínua nas organizações evidenciadas. Além disso, a integração entre inovação e práticas

culturais foi reconhecida como um diferencial competitivo, capaz de posicionar empresas como líderes em seus mercados relevantes.

Por outro lado, algumas lacunas foram evidenciadas. A falta de clareza em relação às etapas bem estruturadas para transformação, a dificuldade em alinhar tecnologia com cultura organizacional e a resistência à mudança por parte de colaboradores e lideranças foram mencionadas como barreiras recorrentes. Além disso, foi identificado que as organizações ainda dependem de decisões reativas ou desorganizadas em alguns momentos, o que pode comprometer a consistência e o impacto do longo prazo das mudanças.

Com base nos resultados, foram identificadas ações de melhoria que podem potencializar os resultados desses processos. É recomendada a adoção de frameworks mais estruturados para transformação organizacional, que incluam etapas claras e mensuráveis, integrando aspectos tecnológicos, estratégicos e culturais. Investir na formação contínua de líderes e equipes é essencial para promover uma mentalidade de crescimento, resistências persistentes e incentivo ao engajamento. Além disso, fortalecer a comunicação interna e o alinhamento estratégico pode facilitar a transição para novos frameworks de negócios, garantindo que todos os níveis de organização estejam comprometidos com os objetivos comuns.

Em resumo, o sucesso da transformação organizacional nas empresas de TIC depende de uma abordagem integrada, que equilibre tecnologia, estratégia e cultura de maneira sustentável. Apesar das conquistas alcançadas, à medida que as organizações devem continuar evoluindo, preenchendo lacunas existentes com ações direcionadas e proativas. Esse equilíbrio não só garantirá a adaptação às mudanças do mercado, mas também consolidará essas empresas como referências em inovação e competitividade. As instruções deste capítulo fornecem uma base sólida para aprofundar a investigação em fases futuras, com foco em frameworks e práticas que aprimorem ainda mais os processos de transformação organizacional.

5 PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE TIC DO PORTO DIGITAL EM RECIFE - FASE II

Neste capítulo, apresentamos a caracterização das organizações analisadas, com base em dados públicos obtidos diretamente nos sites oficiais dessas instituições. As informações foram organizadas de forma estruturada, de modo a refletir o desenvolvimento da investigação de maneira coerente e objetiva. Além disso, detalhamos os procedimentos metodológicos utilizados nesta etapa da pesquisa, garantindo uma condução alinhada aos princípios de transparência e rigor científico, conforme descrito a seguir:

- Pesquisa Qualitativa
 - Descrição
 - Achados
 - Considerações Parciais

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Antes de iniciarmos esta etapa do estudo, é essencial esclarecer o conceito de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), pois ele constitui uma base para a compreensão dos processos analisados. De acordo com ALGAR TELECOM. (Disponível em: <https://blog.algartelecom.com.br/significado-de-tics-entenda-de-uma-vez-por-todas/>, Acesso em: 20/05/2023) TIC é uma sigla que engloba um conjunto de tecnologias utilizadas para mediar e melhorar processos de comunicação. Além disso, a TIC abrange dispositivos, aplicativos, redes e serviços computacionais que possibilitam a troca de informações em diversos setores, como indústria, comércio e educação.

Desta forma, seguimos esta etapa analisando a estrutura de Governança Corporativa em oito empresas listadas na categoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), estabelecidas no Porto Digital em Recife, PE, cujo faturamento obtido em 2022, ano do último balanço divulgado em 16.03.2023 no site do Porto Digital ([Faturamento Porto Digital 2022](#)), as colocaram no patamar das 10 (dez) empresas que mais faturaram em ordem alfabética.

Entretanto, destacamos que 2 (duas) das 10 (dez) empresas listadas, não estavam na categoria de TIC no site do Porto Digital até a data de escrita deste capítulo em 07 de maio de 2023. São elas:

1. EAD Uninassau - Não listada em nenhuma categoria
2. Globo Nordeste - Listada na categoria Economia Criativa

Sobre o Porto Digital, destacamos ser um dos principais parques tecnológicos e ambientes de inovação do Brasil (Disponível em: <https://portodigital.org/paginas-institucionais/o-porto-digital/o-que-e-o-porto-digital>, Acesso em: 20/05/2023) e é um dos representantes da nova economia do Estado de Pernambuco. Localizado no Recife, sua atuação se dá nos eixos de software e serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Economia Criativa (EC), com ênfase nos segmentos de games, cine-vídeo-animação, música, fotografia e design. Desde 2015 o Porto Digital também passou a atuar no setor de tecnologias urbanas como área estratégica.

A escolha de empresas alocadas no Porto Digital como objeto de análise, se deu considerando que o Porto Digital em Recife é um parque tecnológico que além de abrigar mais de 300 empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), é, ainda, um polo de inovação, reconhecido pela sua excelência em governança corporativa, que é um dos principais fatores que contribuem para o sucesso do ecossistema de TIC na região.

Adicionalmente, a governança corporativa no Porto Digital é um componente vital para o sucesso e a sustentabilidade das empresas de TIC. Embora existam desafios, os esforços contínuos para aprimorar essas práticas estão criando um ambiente empresarial robusto e inovador, com impactos positivos que vão além do setor de tecnologia.

Além disso, a governança corporativa das empresas de TIC no Porto Digital é baseada em princípios de transparência, prestação de contas, ética e responsabilidade social. Para tanto, o ecossistema de TIC é gerenciado pelo Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD) que é uma entidade de natureza privada sem fins

lucrativos, qualificada como Instituição de Ciência e Tecnologia, como Organização Social (OS) pelo Governo do Estado de Pernambuco e pela Prefeitura da Cidade do Recife.

Criado em dezembro de 2000, o NGPD tem o propósito de estruturar e promover a gestão sustentável do Porto Digital, atuando como agente de Implantação de políticas públicas que estimulam o setor de TIC (Tecnologia da informação e comunicação) e Economia Criativa. A estrutura do Núcleo de Gestão do Porto Digital é composta por um Conselho de Administração, integrado por 19 membros representantes das empresas residentes no parque, universidades locais, Governo Estadual e Municipal, além de outros stakeholders.

Como entidade máxima do NGPD, o Conselho de Administração exerce a função deliberativa e de fiscalização no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos, metas e diretrizes para o funcionamento do Porto Digital de acordo com o documento "MANUAL DA QUALIDADE NÚCLEO DE GESTÃO DO PORTO DIGITAL",

2012

(https://arquivo.portodigital.org/arqSite/D.GQ.06.14_Manual_Qualidade.pdf),

disponível nos anexos deste estudo, sendo composto por representantes:

- Poder Público (37%);
- Setor Produtivo (36%);
- Academia (11%) e;
- Outros setores da sociedade (16%).

Em tempo, o Conselho de Administração é responsável por estabelecer a estratégia de desenvolvimento do parque, bem como monitorar o desempenho das empresas residentes e garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Além de, promover a cooperação e a colaboração entre as empresas, visando criar sinergias e fomentar a inovação.

Além disso, a governança corporativa do Parque Tecnológico também é fortalecida por meio de iniciativas como programas de capacitação para gestores e

empresários, fóruns de discussão sobre temas relevantes para o setor de TIC, e ações de responsabilidade social, como o apoio a projetos educacionais e culturais na região.

Em suma, as diretrizes, estruturas, processos e controles, buscam direcionar as ações de TIC conforme os objetivos estratégicos da organização e de forma a garantir que as necessidades das partes interessadas sejam consideradas. Além disso, a governança corporativa das empresas de TIC do Porto Digital em Recife é um dos principais pilares do sucesso do parque tecnológico, contribuindo para a criação de um ambiente propício à inovação, ao crescimento e ao desenvolvimento sustentável das empresas residentes.

Sabemos que, um bom nível de governança indica que a empresa está preocupada em alinhar os interesses de todas as pessoas interessadas no seu processo, sejam investidoras ou não, e, por isso, adota as melhores práticas de gestão, com processos transparentes e responsáveis.

Portanto, o apoio aos parques tecnológicos e a outros ambientes inovadores é uma prioridade para o governo federal, ALVIM et al. (2021). No entanto, sabemos que o planejamento, a gestão e a operação de interesses e objetivos, exige uma gestão transparente e o acompanhamento detalhado dos resultados desses empreendimentos.

Por uma série de razões, é fundamental examinar a gestão das empresas de TIC do Porto Digital do Recife. Em primeiro lugar, a eficácia do governo é um fator chave para o sucesso das empresas e do ecossistema TIC mais amplo. Empresas com boa governança são mais atraentes para investidores, parceiros e clientes e tendem a ter melhor desempenho financeiro e operacional no longo prazo.

Em segundo lugar, o governo é crucial no campo altamente inovador e dinâmico da tecnologia da informação e comunicação (TIC), caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e regulatórias. Uma governança forte é necessária para que as empresas de TIC gerenciem riscos, tomem decisões estratégicas e respondam com eficácia às mudanças do mercado.

Ainda, é necessário analisar a saúde e a lucratividade a longo prazo das empresas de TIC, bem como para avaliar o impacto mais amplo destas empresas no desenvolvimento tecnológico, económico e social. Este é um importante indicador de quão bem estas empresas estão preparadas para enfrentar desafios, aproveitar oportunidades e dar um contributo positivo para a sociedade e a economia.

Adicionalmente, a governança corporativa nas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Porto Digital, em Recife, desempenha um papel essencial na manutenção da competitividade e inovação do setor. Práticas sólidas de governança garantem transparência, atraem investimentos e fortalecem a confiança dos stakeholders. Segundo o Porto Digital (2024), o ecossistema abriga mais de 400 empresas e instituições, e a adoção de boas práticas de governança é fundamental para o desenvolvimento sustentável desse polo tecnológico.

A diversidade de abordagens na implementação da governança permite que cada empresa adapte suas estratégias às demandas específicas do mercado, equilibrando inovação com estruturas robustas de controle. Um estudo recente aponta que “práticas gerenciais tradicionais, como orçamentos e avaliações de desempenho, estão associadas à existência de departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), enquanto práticas contemporâneas não demonstraram a mesma significância” (SILVA; SANTOS, 2023). Esse cenário evidencia a necessidade de estratégias alinhadas ao perfil de cada organização, garantindo uma governança eficiente no Porto Digital.

Além disso, a adoção de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e blockchain, foi incorporada para aprimorar a precisão, segurança e acessibilidade das informações, facilitando uma tomada de decisão mais informada e transparente. Conforme aponta a TDS Company (2024), *“essas ferramentas reforçam a confiança entre investidores, colaboradores e demais stakeholders, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a ética e o engajamento dos funcionários.”* Dessa forma, a tecnologia não apenas sustentada, mas também aprimora os processos de governança, garantindo que sejam ágeis e eficazes.

Por fim, a governança corporativa no Porto Digital desempenha um papel crucial no impacto econômico e social das empresas de TIC, promovendo o crescimento sustentável, a geração de empregos e o desenvolvimento socioeconômico na região. Segundo o Porto Digital (2024), a compreensão e aprimoramento dessas práticas são essenciais para que o ecossistema continue sendo um dos principais parques tecnológicos e ambientes de inovação do Brasil.

5.1.1 Empresas de TIC Analisadas

Isto posto, dentre as organizações objeto deste estudo, destacamos se tratar de empresas baseadas em negócios digitais que atuam entre 6 (seis) e 34 (trinta e quatro) anos no mercado, utilizando tecnologia da Informação e comunicação (TICs) e Design. Seja por iniciativa própria ou sob demanda, em parceria ou diretamente, as organizações em questão trabalham nos seguintes eixos:

- Desenvolvimento de softwares, aplicativos móveis, sistemas de gestão e soluções customizadas;
- Atuação e utilização de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, redes neurais e automação;
- Execução de todas as etapas do ciclo de inovação para o desenvolvimento de produtos, serviços, processos e negócios;
- Disseminação da cultura, do conhecimento, dos métodos e das ferramentas de geração de inovação para indivíduos, empreendedores e instituições; e
- Promoção da colaboração entre academia, organizações públicas, organizações privadas e cidadãos para fins de inovação.

A seguir detalharemos as análises feitas nas oito empresas de TIC do Porto Digital em Recife, com base no critério mencionado na seção anterior, estando elas listadas entre as 10 empresas que mais faturaram em 2022 por ordem alfabética e excluindo apenas 2 (duas), que não estavam listadas como empresas de TIC no site do Porto Digital até a data da elaboração dos resultados descritos a seguir. Além disso, as

avaliações foram baseadas em dados públicos de informações e documentos disponibilizados nos sites das empresas listadas abaixo:

1. ACCENTURE
2. ACQIO
3. AVANADE
4. AVANTIA
5. CESAR
6. INSOLE
7. NEUROTECH
8. TEMPEST

Na sequência, serão apresentados os critérios utilizados para análise e avaliação dessas organizações, detalhando os aspectos considerados na seleção e na observação dos dados públicos que subsidiaram este estudo.

Critérios Analisados

Logo, foram definidos os critérios e categorias a serem analisados. Para esta etapa, consideramos o Índice Bovespa de Governança Corporativa - IBGC (2015), disponível no link: [IBGC](#). Assim, ao seguir os critérios do IBGC, as organizações podem estabelecer práticas e controles adequados para identificar, avaliar e mitigar riscos operacionais, financeiros, legais e reputacionais. Isso contribui para a sustentabilidade e a longevidade do negócio, além de auxiliar na prevenção de fraudes e irregularidades.

Além disso, o fortalecimento da reputação demonstra o compromisso da organização em adotar boas práticas de governança corporativa. Isso pode fortalecer a reputação da empresa perante seus stakeholders, como acionistas, investidores, clientes, funcionários e sociedade em geral. Uma reputação sólida baseada em governança ética e responsável pode ser um diferencial competitivo e atrair o interesse de investidores e parceiros estratégicos.

Adicionalmente, os critérios do IBGC buscam proteger os interesses dos acionistas, assegurando que suas decisões sejam respeitadas, que haja

transparência na divulgação de informações relevantes e que sejam adotados mecanismos para prevenir conflitos de interesse. Isso contribui para aumentar a confiança dos acionistas na gestão da empresa e reduzir potenciais riscos.

Desta forma, muitos investidores, especialmente os institucionais, consideram a governança corporativa como um fator importante na tomada de decisão de investimento. Em suma, ao adotar os critérios do IBGC, as organizações podem aumentar sua atratividade aos olhos desses investidores e ter um acesso mais facilitado a capital e financiamento, seja por meio de investimentos diretos, emissão de ações ou obtenção de empréstimos.

Isto posto, foram definidos oito critérios de avaliação fundamentais para orientar o processo decisório e garantir a coerência organizacional. Esses critérios abrangem as dimensões de tempo de mercado, que considera a adequação das ações ao contexto e velocidade das mudanças externas; propósito, que avalia o alinhamento das iniciativas aos objetivos estratégicos da organização; princípios, que reforçam os fundamentos éticos e operacionais; e valores, que asseguram a consistência com a cultura corporativa. Além disso, as práticas são analisadas em termos de eficácia e aplicabilidade, assim como o uso do Código de Conduta, que garante a conformidade e o respeito às normas estabelecidas.

Resultados das Análises

Este estudo tem como objetivo analisar a governança corporativa de oito organizações, com base nos critérios estabelecidos nas versões do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) de 2015 e 2023. Para isso, uma avaliação será baseada em meio de quatro categorias fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A categoria transparência avalia o grau de divulgação de informações relevantes ao público e às partes interessadas, garantindo acesso a dados essenciais sobre a organização. A equidade examina o tratamento justo e igualitário de todos os acionistas e stakeholders, promovendo um ambiente de governança inclusivo. Já a prestação de contas verifica o compromisso das empresas em relacionar suas ações de forma clara, assumindo responsabilidades por seus resultados. Por fim, a

responsabilidade corporativa analisa o alinhamento das organizações com práticas sustentáveis e éticas nos âmbitos social, ambiental e econômico.

A partir dessa abordagem, buscamos compreender como essas empresas estruturam suas práticas de governança corporativa e de que forma atendem aos princípios fundamentais do IBGC. Os resultados obtidos fornecerão insights relevantes sobre a efetividade dessas práticas, contribuindo para o aprimoramento da governança nas organizações fornecidas.

5.1.1.1 *Accenture*

A primeira empresa apresentada, doravante denominada Accenture, é uma empresa global de serviços profissionais com recursos líderes em digital, nuvem e segurança. Atuando há mais de 34 anos no mercado, combinando experiência incomparável e habilidades especializadas em mais de 40 setores, oferece serviços de Estratégia e Consultoria, Tecnologia e Operações e Accenture Song – todos alimentados pela maior rede mundial de centros de Tecnologia Avançada e Operações Inteligentes.

Além disso, conta com aproximadamente 509 mil profissionais atendendo a clientes em mais de 120 países. O principal valor é o respeito pelo indivíduo. A Accenture trabalha de forma a não fazer distinção de gênero, cor, orientação sexual, posição social ou deficiências. Todos têm oportunidades iguais de construir e desenvolver sua carreira em uma empresa inclusiva e diversificada.

A tabela a seguir, destaca os números atuais da Accenture no mundo:

Tabela 3: Dados Globais da Accenture

	Números	Referências
1	738k	Profissionais Accenture no mundo todo
2	7K	Clientes atendidos em mais de 120 países
3	8300	Patentes e patentes pendentes em todo o mundo
4	200+	Cidades com instalações e operações Accenture em 49 países.

5	185	Parceiros em nosso ecossistema
---	-----	--------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados públicos no site da Accenture em 07.04.2023

Ao analisarmos a governança corporativa, identificamos propósito organizacional, que orienta sua estratégia, prioridades e oportunidades para mais de 500 mil colaboradores. Lançado em 14 de outubro de 2020, em Lisboa, Portugal, o propósito da empresa – *“to deliver on the promise of the technology and human ingenuity”* pág.1 – reflete seu compromisso em alavancar a tecnologia aliada à criatividade humana para gerar impacto positivo nos negócios e na sociedade. Essa diretriz estratégica reforça os valores da organização e sua atuação global no setor de tecnologia e inovação.

A seguir, destacam-se os seis valores, presentes no documento *“Code of Business Ethics”* (pág. 4, 2022) que, de acordo com a organização são fundamentais para moldar sua cultura, definir o caráter, além de servir como base para a maneira de agir e de tomar decisões:

A empresa fundamenta sua atuação em princípios essenciais que orientam suas estratégias e relacionamentos. A criação de valor para o cliente é um dos pilares da empresa, que busca permitir que seus clientes se tornem organizações de alto desempenho, construindo relacionamentos sólidos por meio de receptividade, relevância e entrega consistente de valor. A rede global única potencializa as conexões, colaborações e visões globais, permitindo à empresa oferecer serviços exclusivos onde quer que seus clientes realizem negócios.

O respeito pelas pessoas também é um valor central, refletido no princípio do respeito pelo indivíduo, que valoriza a diversidade e as contribuições específicas de cada pessoa, fomentando um ambiente inclusivo, aberto e confiável. Paralelamente, a empresa se compromete a envolver, desenvolver e manter os melhores talentos, promovendo um ambiente de colaboração e acolhimento, desafiando constantemente seus profissionais a crescerem, o que se reflete no princípio das melhores pessoas.

A integridade é um compromisso inegociável de organização, pautado em uma postura ética e honesta, inspirando confiança ao agir de forma consistente com seus

valores e sendo responsável por suas ações. Por fim, o princípio da administração reforça a responsabilidade em construir uma empresa mais forte e estável para as futuras gerações, protegendo sua marca, cumprindo compromissos com stakeholders e promovendo o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.

Para uma análise mais aprofundada, foram examinados os documentos disponíveis na categoria de Governança no site da Accenture, além das informações relacionadas à relação com investidores. A empresa adota diversas práticas para garantir transparência, responsabilidade e eficiência em suas operações, conforme detalhado a seguir.

- Accenture Apresenta Novo Propósito
- Accenture PLC Corporate Governance Guidelines
- Accenture Code of Business Ethics
- Audit Committee Charter
- Finance Committee Charter
- Memorandum of Association
- Nominating, Governance & Sustainability
- 360° value report

A governança corporativa é um pilar fundamental, garantindo a confiança de investidores, clientes e demais partes interessadas, além de sustentar altos padrões de ética e desempenho. A empresa possui uma estrutura de governança bem definida, com clara separação entre a gestão executiva e o conselho de administração, composto por líderes independentes e especialistas. Seus valores éticos promovem integridade, transparência e responsabilidade, refletindo-se em todas as suas interações.

A organização também assume o seu compromisso com a responsabilidade corporativa, adotando práticas sustentáveis, incentivando a diversidade e minimizando impactos ambientais. Sua gestão de riscos é estruturada para identificar

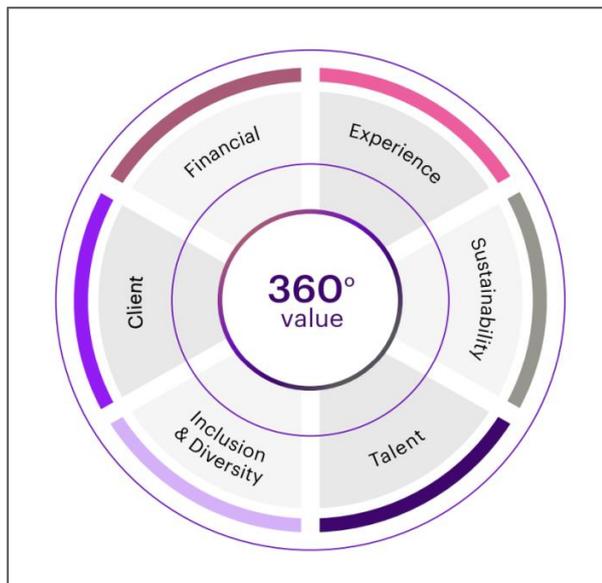
e mitigar ameaças regulatórias, de conformidade e de segurança de dados, garantindo a continuidade dos negócios. Além disso, mantém a transparência financeira, comunicando-se de forma clara com os acionistas e divulgando relatórios detalhados em conformidade com as exigências regulatórias.

Com forte ênfase na qualidade e inovação, a governança impulsiona a busca pela excelência e investimentos em pesquisa, desenvolvimento e capacitação de seus profissionais. Esse conjunto de práticas reforça o compromisso da empresa em fornecer valor sustentável aos seus stakeholders, consolidando sua posição de liderança no mercado global.

Dessa forma, a empresa criou o [360° Value Reporting Experience](#), uma estrutura baseada em seis dimensões: Financeira, Experiência, Sustentabilidade, Talento, Inclusão e Diversidade, e Cliente (denominada *Custom* pela empresa). Essa abordagem coloca as análises no centro das operações, permitindo medir o sucesso com base no alcance desses objetivos. Além disso, estabelece um novo formato para comunicar o progresso e demonstrar como a empresa gera valor de forma abrangente e sustentável.

E, para tornar essa experiência digital abrangente, desenvolveu uma análise on-line aprimorada , que fornece relatórios personalizáveis que podem ser adaptados às necessidades do usuário e que apresenta todos os seus dados e relatórios financeiros e ESG em um só lugar, facilitando o uso por investidores, recrutados, pessoas e clientes, conforme ilustra a imagem a seguir (acesso em: 25/09/2023, https://www.accenture.com/us-en/about/company/integrated-reporting?c=acn_glb_integratedrepormediarelations_12692647&n=mrl_1221):

Figura 21: 360 ° Value Reporting Experience



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados públicos no site da Accenture.

Por fim, os stakeholders podem ter acesso tanto a uma visão geral quanto a um foco mais detalhado dos relatórios, criando imediatamente uma versão simplificada e personalizada. Basta selecionar os tópicos mais relevantes, clicar em “criar seu relatório” e gerar uma versão exclusiva em PDF. Essa funcionalidade permite adaptar as informações às necessidades específicas de indivíduos, equipes ou organizações, tornando o processo de tomada de decisão mais direto e assertivo. Dessa forma, cada usuário obtém os dados mais relevantes e alinhados com suas metas e objetivos estratégicos.

Considerações Parciais

A Accenture é uma multinacional líder em serviços profissionais, com atuação destacada em digital, nuvem e segurança. Com mais de 34 anos de mercado, a empresa combina experiência e especialização em mais de 40 setores, oferecendo soluções em Estratégia e Consultoria, Tecnologia e Operações, além da divisão Accenture Song. Sua presença global se reflete em uma força de trabalho de 738 mil

profissionais, atendendo 7 mil clientes em mais de 120 países, sempre pautada por valores de diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades.

Seu propósito, lançado em outubro de 2020, “para cumprir a promessa da tecnologia e da engenhosidade humana”, reforça a união entre inovação tecnológica e criatividade humana. Esse direcionamento é sustentado pelos princípios do Código de Ética Empresarial, que incluem a criação de valor para o cliente, respeito pelo indivíduo, integridade e responsabilidade corporativa. A governança é estruturada com uma clara separação entre gestão executiva e conselho de administração, formada por líderes independentes que supervisionam e direcionam as operações.

No entanto, algumas lacunas foram identificadas nos documentos analisados. A governança em contextos regionais poderia ser mais bem detalhada, abordando como a empresa adapta suas práticas a diferentes legislações e culturas. Além disso, faltam informações sobre os mecanismos internos de supervisão contínua, como ferramentas específicas de monitoramento de riscos e conformidade. Outra oportunidade de aprimoramento é no engajamento comunitário, que, apesar de enfatizado, carece de indicadores concretos que demonstrem seu impacto social.

A iniciativa *360° Value Reporting Experience* é um exemplo de inovação, permitindo a personalização de relatórios conforme as necessidades dos stakeholders, reforçando o compromisso com transparência e acessibilidade. No entanto, a inclusão de benchmarks setoriais poderia proporcionar maior contextualização do desempenho em relação à concorrência. O fortalecimento da governança pode incluir estratégias regionais mais planejadas, ampliação da supervisão interna com auditorias automatizadas e maior integração de stakeholders, garantindo maior planejamento estratégico e consolidando a Accenture como referência em boas práticas de governança corporativa.

5.1.1.2 Acqio

A Acqio é uma empresa brasileira especializada em soluções de pagamentos eletrônicos, com foco em pequenos e médios empreendedores. Fundada em 2014, a empresa busca tornar os pagamentos mais acessíveis, simplificados e seguros,

oferecendo uma gama de serviços, como máquinas de cartão, aplicativos móveis e outras soluções tecnológicas voltadas para diferentes necessidades do mercado (ACQIO, 2024). Seu framework de negócios inovador, baseado em franquias, permite que empreendedores locais se tornem parceiros, ampliando a capilaridade da marca e facilitando o acesso às soluções financeiras em diversas regiões do país.

A empresa se destaca pela agilidade na contratação de seus serviços e pelo suporte contínuo oferecido a clientes e franqueados. Além disso, investe constantemente em pesquisa e desenvolvimento para acompanhar as tendências do setor e oferecer produtos alinhados às necessidades do mercado. O compromisso com a inovação é um diferencial competitivo, garantindo que suas soluções estejam sempre atualizadas e integradas às novas demandas do setor de pagamentos.

No entanto, ao analisar informações relacionadas à governança pública corporativa, não foram encontradas referências no site da empresa sobre missão, visão, valores organizacionais, códigos de conduta, relação com investidores, sustentabilidade, políticas para colaboradores ou iniciativas de diversidade e inclusão. A transparência nesses aspectos é essencial para uma avaliação mais aprofundada de sua governança e impacto corporativo.

Entre os documentos disponíveis no site da empresa, foram reveladas projeções financeiras da Acqio Holding (2018-2022), Acqio Adquirência (2021-2022), Acqio Franchise (2021-2022) e Acqio Pagamentos (2021-2022). Além disso, a Política de Governança em Privacidade e Proteção de Dados (2021) detalha os princípios e padrões de conduta adotados pela empresa no tratamento de dados pessoais (ACQIO, 2021). Embora a companhia demonstre comprometimento com a segurança da informação, a ampliação da divulgação de suas práticas de governança contribuiria para maior transparência e fortalecimento de sua imagem institucional.

Considerações Parciais

A Acqio é uma empresa brasileira especializada em soluções de pagamento eletrônico, com foco na democratização do acesso a esses serviços para pequenos e médios empreendedores. Desde sua fundação em 2014, a empresa busca oferecer soluções simplificadas, acessíveis e seguras, utilizando tecnologia para atender às

necessidades específicas de seus clientes. Seu portfólio inclui máquinas de cartão, aplicativos móveis e outras ferramentas que facilitam a digitalização dos negócios, demonstrando um compromisso contínuo com a inovação e a inclusão financeira.

A estratégia de negócios se diferencia pelo framework de franquias, que amplia sua presença geográfica e incentiva o empreendedorismo local. Essa abordagem permite que seus produtos e serviços alcancem diferentes mercados em todo o Brasil, promovendo o fortalecimento econômico regional. Além disso, a empresa investe em suporte técnico e treinamento para seus franqueados e clientes, garantindo que suas soluções sejam utilizadas com eficiência e contribuam para a modernização dos negócios.

Contudo, há lacunas significativas na relação com a governança corporativa. A ausência de informações públicas sobre missão, visão, valores organizacionais, código de conduta, diversidade, inclusão e sustentabilidade representa uma oportunidade de aprimoramento. A transparência nesses aspectos é essencial para fortalecer a confiança de investidores, colaboradores e clientes, além de ser um fator determinante para o crescimento sustentável da empresa. Embora a política de governança em privacidade e proteção de dados demonstre um compromisso com a segurança da informação, esses esforços ainda não oferecem uma visão completa das práticas de governança corporativa da organização.

Para fortalecer sua governança, a empresa pode aprimorar a definição e a comunicação de seu propósito organizacional, tornando mais claros seus princípios e demonstrando seu alinhamento estratégico com as práticas de negócio. A criação de um código de conduta corporativa abrangente, que estabelece diretrizes éticas e padrões de comportamento para colaboradores e parceiros, contribui para uma cultura organizacional mais transparente. Além disso, a empresa pode fortalecer suas iniciativas de diversidade e inclusão, adotando políticas públicas com metas claras e resultados mensuráveis. A ampliação das práticas sustentáveis, aliada à disponibilização de relatórios que detalham a estrutura organizacional, gestão de riscos e impacto ESG, consolidaria a Acqio como uma referência em governança corporativa no setor de pagamentos eletrônicos.

5.1.1.3 Avanade

A Avanade é uma empresa global de consultoria em tecnologia, fundada em 2000 como uma joint venture entre a Microsoft e a Accenture. Com sede em Seattle, Washington, a Avanade possui presença em mais de 20 países ao redor do mundo e conta com uma equipe diversificada de profissionais especializados em tecnologia da informação e soluções digitais (<https://www.avanade.com/pt-br/about-avanade/fast-facts>). A tabela a seguir, destaca os números atuais da Avanade no mundo:

Tabela 4: Dados Globais da Avanade

	Números	Referências
1	~50.000	Profissionais
2	23	Centros de Tecnologia Avançadas em 12 países
3	~25.000	Profissionais qualificados nos Centros de Tecnologia Avançada da Avanade - CTA
4	10.000	Projetos entregues com sucesso para mais de 4.000 clientes em todo o mundo
5	60.000	Certificações em tecnologia Microsoft
6	~1200	Clientes atualmente

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados públicos no site da Avanade em 20.03.2023

A empresa se destaca por sua abordagem inovadora e seu foco em ajudar organizações a atingir seus objetivos de negócios por meio do uso estratégico da tecnologia. Além disso, oferece serviços abrangentes de consultoria, Implantação e suporte em áreas como transformação digital, cloud computing, analytics, inteligência artificial, experiência do usuário, soluções de negócios e muito mais.

A Avanade é conhecida por sua forte parceria com a Microsoft, aproveitando ao máximo as tecnologias e plataformas da Microsoft para fornecer soluções personalizadas e eficazes aos seus clientes. Essa colaboração estratégica permite que a empresa se mantenha atualizada com as últimas inovações tecnológicas e ofereça soluções de ponta.

Além de seu foco em tecnologia, a empresa também valoriza a colaboração e a construção de relacionamentos fortes com seus clientes, trabalhando em estreita colaboração, entendendo suas necessidades e desafios específicos, a fim de desenvolver soluções personalizadas que impulsionam o sucesso dos negócios.

A cultura da organização é baseada em valores fundamentais, como integridade, respeito, paixão, trabalho em equipe e excelência. A empresa valoriza a diversidade e inclusão, buscando criar um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo para todos os seus colaboradores.

Com o propósito de causar um impacto humano genuíno e princípios norteados para criar o futuro, inspirar grandeza e acelerar o impacto, a organização entende seus valores como especiais para o que são e o que defendem, e influenciam os comportamentos e as decisões que tomam todos os dias. Assim, a Avanade, é guiada em tudo o que faz por três valores fundamentais:

- Tem paixão por tecnologia e inovam com propósito;
- Prestam os serviços com excelência;
- Acreditam que todos têm sua importância.

Com esta base, criou em 2020 o Avanade's Code of Business Ethics ou "CoBE" ("AVANADE DO BRASIL." *CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL*, 2020, <https://www.avanade.com/pt-br/utility/code-of-business-ethics>. Accessed 04 02 2024) que descreve como eles colocam os valores em prática. O Avanade CoBE define regras específicas de conduta que estão de acordo com as políticas e práticas, sendo também fundamentais para as obrigações de conformidade legais e reguladoras.

Adicionalmente, tem sido reconhecida por suas conquistas e excelência em tecnologia e consultoria. A empresa recebeu diversos prêmios e reconhecimentos ao longo dos anos, incluindo reconhecimentos como um dos melhores lugares para se trabalhar em vários países.

Por fim, as análises descritas para esta organização, foram feitas com base nos documentos abaixo, disponíveis no site na categoria *Sobre a Avanade*. Outrossim, a Avanade foi construída em uma cultura de transparência, ética, integridade, igualdade e inclusão, onde se esforçam para causar um impacto positivo no mundo

em parceria com os parceiros do ecossistema. A seguir, os documentos que serviram de base para esta análise:

- Avanade Code of Business Ethics
- Avanade Overview
- Corporate Citizenship

Considerações Parciais

A Avanade, fundada em 2000 como uma joint venture entre Microsoft e Accenture, é uma líder global em consultoria tecnológica. Com aproximadamente 50.000 profissionais distribuídos em mais de 20 países e 23 Centros de Tecnologia Avançada, a empresa possui um alcance global robusto e uma base técnica sólida. Sua parceria estratégica com a Microsoft é um diferencial significativo, permitindo a entrega de soluções avançadas e personalizadas, alinhando inovação tecnológica às necessidades empresariais.

Reconhecida por sua expertise em transformação digital, computação em nuvem, analytics e inteligência artificial, se destaca pela capacidade de converter desafios empresariais em soluções estratégicas. A conquista de mais de 60.000 certificações Microsoft reforça seu compromisso com a excelência e o domínio técnico de suas soluções. Além disso, sua cultura organizacional é fundamentada em valores como integridade, respeito, paixão pela tecnologia, trabalho em equipe e excelência, promovendo um ambiente que valoriza a diversidade e a inclusão como pilares essenciais para a inovação.

O Código de Ética Empresarial (CoBE), instituído em 2020, estabelece padrões claros de conduta, reforçando o compromisso da empresa com a ética e a conformidade regulatória. Globalmente reconhecida como um dos melhores lugares para trabalhar, a empresa prioriza um ambiente corporativo saudável e produtivo. No entanto, alguns aspectos da governança corporativa poderiam ser mais detalhados para ampliar a transparência e fortalecer a confiança do mercado. A governança em sustentabilidade, por exemplo, carece de maior clareza sobre como as práticas

sustentáveis são incorporadas às operações e estratégias de longo prazo, tornando essencial a publicação de relatórios ESG mais detalhados.

Ademais, o envolvimento com as partes interessadas poderia ser aprimorado com a divulgação formal de iniciativas em diversidade, inclusão e gestão de riscos. A publicação de indicadores e metas nesses temas reforçaria o compromisso da empresa com boas práticas corporativas. Outras áreas, como impacto social, transparência financeira e desenvolvimento de talentos, também poderiam ser mais bem documentadas. A disponibilização de estudos de caso sobre cidadania corporativa, relatórios financeiros acessíveis ao público e mais detalhes sobre capacitação interna fortaleceriam ainda mais a imagem da Avanade como referência em inovação ética e responsabilidade corporativa, consolidando sua liderança no setor de tecnologia.

5.1.1.4 CESAR

O CESAR (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife) é uma organização brasileira de referência em tecnologia da informação e comunicação (TIC), fundada em 1996 em Recife, Pernambuco. Atuando como um polo de pesquisa, desenvolvimento e inovação, seu objetivo principal é contribuir para a inovação tecnológica e o crescimento econômico e social por meio da aplicação de tecnologias, como inteligência artificial, internet das coisas, computação em nuvem e realidade aumentada.

Com uma equipe multidisciplinar de pesquisadores, engenheiros, designers e especialistas em negócios, desenvolve projetos inovadores em parceria com empresas e instituições, criando soluções tecnológicas alinhadas às demandas do mercado. Além disso, investe na capacitação de profissionais por meio de cursos, workshops e programas de pós-graduação, contribuindo para a formação de talentos especializados no setor de TIC.

Reconhecido nacional e internacionalmente, já recebeu diversos prêmios por suas contribuições para a inovação e pesquisa tecnológica. Seu propósito é transformar as organizações e a vida das pessoas, resolvendo desafios sistêmicos da

sociedade por meio da educação, inovação e empreendedorismo. A tabela a seguir, destaca os números atuais do CESAR:

Tabela 5: Dados Globais do CESAR

	Números	Referências
1	+135	Projetos entregues por ano
2	+20	Segmentos atendidos
3	+60	Clientes atendidos por ano

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados públicos no site do CESAR em 20.03.2023

Em 2018, iniciou a mensuração de seus impactos socioambientais por meio da metodologia do Sistema B, utilizando a ferramenta B Impact Assessment (BIA), reconhecida globalmente como um framework de avaliação do impacto organizacional sobre diversas partes interessadas, incluindo trabalhadores, clientes, comunidades e o meio ambiente (RELATÓRIO DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL - CESAR, 2022, p. 27). Atualmente, a BIA é empregada por mais de 50.000 empresas em todo o mundo como referência em gestão sustentável.

Em 2022, registrou um avanço de 10,42% em relação ao ano anterior, destacando melhorias em Governança, Comunidade e Meio Ambiente (RELATÓRIO DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL - CESAR, 2022, p. 28). Apesar de organizações sem fins lucrativos não poderem obter a certificação B Corp, o CESAR optou por aplicar a metodologia do Sistema B como um referencial estratégico para direcionar suas ações e ampliar seu impacto socioambiental.

Ainda em 2022, a organização lançou o “Livreto Green Team”, um projeto voltado para comunicação e engajamento dos colaboradores. O material funciona como um guia de boas-vindas, fornecendo letramento sobre os principais temas ESG e incentivando a adoção de práticas sustentáveis dentro da organização.

Figura 22: Livreto Green Team



Fonte: Elaborado pela autora conforme dados do Relatório de Impacto Socioambiental, 2022.

Na busca por maior transparência e responsabilidade com os stakeholders, o CESAR adotou o índice remissivo de indicadores do GRI. Dentre os pontos abordados, destacamos a seguir os que estão diretamente ligados à temática governança:

Quadro 17: índice remissivo de indicadores do GRI

Índice	Tópicos	Pág
GRI 2-9	Estrutura de governança e sua composição	32
GRI 2-11	Presidente do mais alto órgão de governança	32
GRI 2-12	Papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança na supervisão da gestão dos impactos	2
GRI 2-14	Papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança no relato de sustentabilidade	32
GRI 2-16	Comunicação de preocupações cruciais	35

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, a organização estabeleceu um Comitê de Governança e Acompanhamento para cuidar da visão estratégica, mas conscientes de que precisam avançar no mercado, trabalhando a capacidade de reação imediata. Além disso, buscam a fluidez entre as decisões estratégicas enquanto Conselho (futuro) e o suporte cotidiano à nossa equipe executiva. Também está em andamento o trabalho para definir governança ESG, que garantirá a manutenção da temática ESG como parte da estratégia e acompanhará o avanço e impacto das ações planejadas.

Considerações Parciais

O CESAR (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife) se destaca como um dos principais centros de inovação tecnológica do Brasil desde sua fundação em 1996. Com sede em Recife, Pernambuco, a organização tem como missão transformar organizações e a vida das pessoas por meio da educação, tecnologia e empreendedorismo. Seu foco na criação de soluções inovadoras em tecnologia da informação e comunicação (TIC) abrange áreas como inteligência artificial, internet das coisas e realidade virtual, reforçando seu compromisso com o crescimento econômico e social.

A estrutura da empresa conta com uma equipe multidisciplinar de pesquisadores, engenheiros, designers e especialistas em negócios, permitindo o desenvolvimento de projetos personalizados para atender às necessidades do mercado. Além da pesquisa e inovação, a organização investe na capacitação profissional, oferecendo cursos e workshops que fortalecem o setor de TIC e preparam talentos para o mercado de trabalho. Essa abordagem contribui para a consolidação da organização como um importante centro de conhecimento e inovação.

A organização também demonstra um forte compromisso com a responsabilidade socioambiental, adotando práticas sustentáveis e utilizando metodologias como o Sistema B para mensuração de impactos. A implementação do índice remissivo de indicadores do GRI, a criação do "Livreto Green Team" e a formação de um Comitê de Governança e Acompanhamento reforçam a integração dos princípios ESG à estratégia organizacional. No entanto, para fortalecer a sua

governança, seria essencial a definição e divulgação de metas e indicadores específicos, permitindo um acompanhamento mais transparente e eficaz das iniciativas.

Apesar de já utilizar o índice GRI, a transparência na governança corporativa pode ser aprimorada com a publicação de relatórios detalhados sobre a estrutura organizacional e o papel estratégico da comissão. Além disso, embora a organização mencione um alto impacto socioeconômico, faltam análises objetivas para quantificar sua contribuição em áreas como geração de empregos, capacitação profissional e benefícios comunitários. Além disso, também poderia fortalecer o engajamento com stakeholders por meio de fóruns ou conselhos consultivos, ampliando a participação ativa de diferentes setores em suas decisões estratégicas. Assim, com maior transparência, avaliação contínua de impacto e expansão de parcerias internacionais, pode se consolidar como um framework global de inovação sustentável e inclusivo.

5.1.1.5 *Insole*

A Insole, sexta empresa comprovada, foi fundada em 2013 em Recife/PE e se consolidou como pioneira no Brasil na geração distribuída de energia. Sua principal atividade é a montagem de sistemas fotovoltaicos, tecnologia que permite a geração de energia elétrica a partir da radiação solar. A empresa destaca-se principalmente pelo framework de aluguer com opção de compra de equipamentos, tornando o acesso à energia solar mais acessível e sustentável.

Reconhecida por sua inovação e liderança no mercado de geração solar distribuída, a Insole se posiciona como parte de um ecossistema de profissionais que pensam fora da caixa, assumem riscos com ousadia e acreditam no impacto positivo da energia renovável. A empresa tem como propósito transformar o custo da energia em um universo de oportunidades, economia e benefícios para seus clientes.

Guiada por esse compromisso, a Insole fundamenta sua atuação em valores essenciais, que orientam suas estratégias e sua cultura organizacional. Esses princípios reforçam sua missão de tornar a energia solar mais acessível, promovendo impacto econômico, social e ambiental positivo.

- Paixão em inspirar pessoas
- Ousadia
- Responsabilidade socioambiental
- Ética
- Humildade

Apesar dos dados iniciais no site em 31.03.2023, não foi possível obter informações aprofundada pois a organização entrou com pedido de recuperação judicial em agosto do mesmo ano e o site ficou fora do ar desde então. As informações acerca do processo são de domínio público, sendo inclusive mencionado no Instagram da empresa, através do site: <https://www.recuperacaojudicialfalencia.com/insole-rmas>.

Figura 23: Comunicado de Recuperação Judicial



Fonte: Elaborado pelo autor conforme publicação no Instagram da empresa.

Em tempo, vale lembrar que o balanço de 2022 relacionado ao último faturamento e divulgado em 16.03.2023 no site do Porto Digital ([Faturamento Porto](#)

[Digital 2022](#)), coloca a empresa no patamar das 10 (dez) empresas que mais faturaram em ordem alfabética. Porém, apesar de enfrentar desafios, evidenciados pelo pedido de recuperação judicial em 2023, a Insole se mantém como líder no seu segmento, refletindo seu compromisso em transformar o custo de energia em possibilidades e vantagens para as pessoas.

Considerações Parciais

A Insole, fundada em 2013 em Recife/PE, se destaca como pioneira e líder na geração distribuída de energia solar no Brasil. Seu foco principal é a montagem de sistemas fotovoltaicos, com um framework de aluguel com opção de compra, permitindo que os clientes adotem soluções de energia renovável de forma acessível. Posicionando-se como parte de um ecossistema inovador, a empresa valoriza a ousadia, criatividade e paixão para transformar a vida das pessoas por meio da energia sustentável.

Os valores da Insole incluem responsabilidade socioambiental, ética, humildade e ousadia, refletindo seu compromisso com impacto positivo em nível individual e coletivo. Apesar das dificuldades recentes, como o pedido de recuperação judicial em 2023, a empresa manteve sua relevância, figurando entre as 10 empresas de maior faturamento do Porto Digital em 2022. Esse reconhecimento reforça a sua capacidade de inovação e resiliência num setor altamente competitivo.

Entretanto, uma recuperação judicial trouxe desafios significativos, como a indisponibilidade do site oficial desde agosto de 2023, limitando a transparência em relação à governança corporativa, estrutura organizacional e práticas de sustentabilidade. A falta de informações públicas prejudica a visibilidade da empresa, embora sua comunicação clara sobre o processo demonstre um compromisso ético com as partes interessadas e uma tentativa de preservação da confiança do mercado. Para fortalecer sua governança, a Insole poderia divulgar mais detalhes sobre sua estrutura corporativa, papéis de liderança e medidas de reestruturação, além de apresentar dados concretos sobre seu impacto ambiental e social.

A transparência financeira também precisa ser aprimorada, uma vez que não há dados detalhados sobre sua saúde financeira e planos de recuperação. Uma

publicação regular de relatórios financeiros poderia fortalecer a confiança de investidores e clientes, assim como estratégias de inovação e diversificação do framework de negócios podem sustentar sua relevância. Parcerias estratégicas, novos serviços e colaborações com governos poderiam ampliar o acesso à energia solar e consolidar sua posição no setor. Apesar dos desafios, a Insole ainda é uma referência no mercado de energia renovável e, ao fortalecer sua governança, engajamento e estratégias de crescimento, conseguir sustentar sua posição e continuar promovendo a inovação na geração de energia solar distribuída.

5.1.1.6 *Neurotech*

A Neurotech, fundada em 2002, é uma empresa B3 100% brasileira e pioneira na criação de soluções de Inteligência Artificial, Big Data e Analytics. Seu foco é transformar grandes volumes de dados dispersos em informações confidenciais e relevantes, permitindo que as organizações identifiquem novas oportunidades de negócios e obtenham resultados expressivos. A empresa surgiu a partir de um grupo de cientistas, engenheiros e empreendedores especializados em neurociência, engenharia biomédica e tecnologia, com a visão de que tecnologias avançadas poderiam revolucionar a abordagem de problemas neurológicos complexos.

Com essa missão, a organização tem se dedicado ao desenvolvimento de tecnologias inovadoras voltadas para questões neurocientíficas e médicas. Suas soluções abrangem dispositivos de estimulação cerebral, interfaces cérebro-máquina (ICMs), equipamentos de diagnóstico avançado e ferramentas para reabilitação neurológica. Entre os destaques está o desenvolvimento de dispositivos de estimulação cerebral profunda (DBS), usados no tratamento de condições como Parkinson e distonia, por meio da implantação de eletrodos no cérebro que regulam a atividade neural anormal, aliviando sintomas e melhorando a qualidade de vida dos pacientes.

As aplicações clínicas da empresa vão além do tratamento de distúrbios neurológicos, abrangendo tecnologias que auxiliam indivíduos com lesões corporais traumáticas, acidentes vasculares cerebrais (AVC) e outras condições que impactam o sistema nervoso. Para garantir inovação e excelência, a organização colabora com

instituições de pesquisa e médicos renomados, permitindo o alinhamento de suas tecnologias com as mais recentes descobertas científicas e as necessidades dos profissionais de saúde e pacientes.

Dada a complexidade e sensibilidade das intervenções neurológicas, a empresa mantém um forte compromisso com ética e segurança dos pacientes. Suas tecnologias são desenvolvidas em conformidade com padrões rigorosos regulatórios e passam por ensaios clínicos específicos para garantir eficácia e segurança. Esse compromisso reafirma sua posição de destaque no setor e reforça a confiança em suas inovações inovadoras à saúde neurológica.

Tabela 6: Dados Globais da Neurotech

	Números	Referências
1	+1000	Projetos entregues por ano
2	12%	Redução de inadimplência sem alterar as taxas de aprovação no produto
3	77%	Redução no tempo de aprovação de crédito para o varejo
4	+R\$ 30 m	Fraudes evitadas na área da saúde

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados públicos no site da Neurotech em 15.01.2024

Guiados pelo propósito de conectar dados com inteligência por um futuro mais previsível, a Neurotech é guiada pelos seguintes valores:

1. Inovação
 - a. Busca permanente pela evolução e solução de novos problemas.
2. Relacionamentos Próximos
 - a. Disponibilidade, simplicidade, leveza e respeito com todos.
3. Resultados
 - a. Motivação para solucionar questões complexas e gerar crescimento.
4. Diferença

a. Satisfação em contribuir para a evolução do mundo.

A empresa implementou um Código de Ética e Conduta que estabelece diretrizes claras para colaboradores, acionistas, administradores, negociações de serviços, consultores e fornecedores. O objetivo é esclarecer dúvidas e garantir a coerência nas práticas organizacionais, eliminando comportamentos inconsistentes.

Além disso, o código reflete o compromisso da Neurotech com a responsabilidade social, apoiando seu papel na sociedade e a importância de atuar de forma ética. Por meio de suas ações, a empresa busca contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde está presente, promovendo práticas responsáveis e alinhadas com seus valores organizacionais ([Código de Ética e Conduta da Neurotech](#), acessado em 10/03/2023).

Tabela 7: Início da Vigência: 01 de outubro de 2023

Versão	Item modificado	Data
01	Versão Original	01 – agosto – 2022
02	Ajuste com B3	01 – outubro – 2023

Fonte: Elaborado pelo autor conforme site da Neurotech

Considerações Parciais

A Neurotech, é uma empresa brasileira pioneira no uso de Inteligência Artificial, Big Data e Analytics para transformar dados dispersos em informações estratégicas. Originada da visão de cientistas, engenheiros e empreendedores com experiência em neurociência e tecnologia, a empresa busca desenvolvimento soluções inovadoras para desafios complexos. Seu portfólio inclui dispositivos de estimulação cerebral profunda (DBS) para o tratamento de Parkinson e distonia, interfaces cérebro-máquina, ferramentas de diagnóstico e tecnologias de reabilitação neurológica, promovendo avanços avançados na medicina e na tecnologia.

Além das inovações tecnológicas, a empresa se destaca por parcerias estratégicas com instituições de pesquisa e profissionais renomados, garantindo alinhamento com as mais recentes descobertas científicas. Seu objetivo é conectar dados com inteligência para um futuro mais previsível, fundamentando-se em valores como inovação, proximidade com stakeholders, foco em resultados e compromisso social. O Código de Ética e Conduta, atualizado em 2023, reflete sua dedicação à ética, governança e responsabilidade social, orientando colaboradores, acionistas e parceiros para um ambiente corporativo íntegro. A entrada da empresa na B3 reforça seu compromisso com transparência e governança corporativa.

Apesar de seu destaque no uso de tecnologia para redução da inadimplência, combate às fraudes e otimização de crédito no varejo, sua governança corporativa poderia ser mais transparente. Informações sobre a composição do conselho, papéis e responsabilidades da liderança executiva e a existência de comitês estratégicos ainda não são divulgadas abertamente. Além disso, embora a empresa tenha atualizado seu Código de Ética, há pouca clareza sobre suas políticas de gestão de riscos, segurança de dados e privacidade, tornando essencial a publicação de relatórios regulares sobre essas práticas.

Outro ponto a ser fortalecido é a sustentabilidade e impacto social, uma vez que não há indicadores claros sobre os efeitos ambientais e econômicos das soluções da empresa. A adoção de relatórios de sustentabilidade detalhados poderia reforçar sua transparência e credibilidade. Além disso, a criação de canais formais de engajamento com stakeholders aumentaria a colaboração e a confiança do mercado.

Em termos de gestão interna, a empresa poderia desenvolver programas estruturados de capacitação e retenção de talentos para se destacar ainda mais. Para fortalecer sua presença no mercado, a publicação de relatórios financeiros e estratégias de expansão internacional pode consolidar a Neurotech como um dos principais players globais no setor de inteligência artificialmente aplicado.

5.1.1.7 *Tempest*

A Tempest Security Intelligence é a maior empresa especializada em cibersegurança do Brasil, com mais de 23 anos de experiência no mercado. Líder em segurança digital e prevenção a fraudes, uma empresa que combina tecnologia de ponta com a expertise do maior time técnico da América Latina. Com mais de 70 soluções divididas entre Consultoria Estratégica, Serviços Gerenciados de Segurança, Integração de Softwares e Identidade Digital, a empresa atende mais de 600 clientes na América Latina e Europa. Sua equipe, composta por 400 profissionais, está sediada em Recife e São Paulo, consolidando sua presença no setor.

A empresa adota rigorosos padrões éticos e de conformidade, refletidos em seu Código de Ética e Conduta, que orienta colaboradores, acionistas e parceiros a atuarem de maneira íntegra e transparente. Suas políticas são fundamentadas nos valores organizacionais e nas melhores práticas de governança corporativa, contribuindo para a sustentabilidade e bem-estar das comunidades onde atuam.

Como parte desse compromisso, sua Política Anticorrupção estabelece diretrizes claras contra qualquer forma de corrupção, reforçando a intolerância total a práticas ilícitas. A Linha de Apoio, canal confidencial da empresa, permite que funcionários e partes interessadas relatem infrações relacionadas à prevenção à lavagem de dinheiro, antitruste, fraudes, assédio e outras irregularidades, garantindo anonimato e proteção contrarretaliações.

A organização também possui uma Política de Privacidade e Uso de Dados Pessoais, que estabelece diretrizes para a coleta, armazenamento, utilização e proteção das informações de clientes, parceiros e usuários, em conformidade com as legislações vigentes. Além disso, sua Política de Proteção de Dados Pessoais define princípios fundamentais para o tratamento de dados em todas as suas atividades, sendo a base de seu Programa de Privacidade e Proteção de Dados. Outra iniciativa relevante é a Política de Divulgação Coordenada de Vulnerabilidades, que orienta o tratamento de falhas identificadas nos sistemas, promovendo a comunicação responsável para mitigar riscos e fortalecer a segurança digital.

Com uma atuação global robusta, a empresa se destaca por sua capacidade de inovação e eficiência, oferecendo soluções personalizadas para enfrentar os desafios crescentes da era digital. Seu impacto é evidenciado pelos números que refletem sua presença no mercado, estrutura operacional e resultados práticos ao longo de 23 anos. Esses indicadores demonstram a força da Tempestade em entregar soluções avançadas de cibersegurança, protegendo negócios em um ambiente cada vez mais interconectado e dinâmico.

Tabela 8: Dados Globais da TEMPEST

	Números	Referências
1	400	profissionais em Recife e São Paulo.
2	600	clientes no Brasil, América Latina e Europa.
3	3,5 milhões	de anomalias reportadas aos clientes em 2021
4	23	anos de experiência no setor

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com um compromisso sólido e ético, políticas robustas de proteção de dados e uma atuação inovadora no mercado, a Tempest está pronta para liderar o futuro da cibersegurança. A parceria estratégica com a Embraer fortalece sua posição como referência no setor, preparando uma empresa para atender às demandas crescentes de segurança digital em escala global. Em um mundo onde a digitalização avança rapidamente, a Tempestade é sinônimo de confiança, inovação e resiliência no combate às ameaças cibernéticas.

Considerações Parciais

A Tempest Security Intelligence se consolidou como a maior empresa brasileira especializada em cibersegurança, combinando tecnologia avançada com uma equipe

altamente treinada para oferecer mais de 70 soluções em segurança digital. Com clientes no Brasil, América Latina e Europa, e unidades em Recife e São Paulo, a empresa desempenha um papel essencial no fortalecimento da resiliência digital em um cenário de ameaças cibernéticas crescentes.

Seu Código de Ética e Conduta reflete um compromisso com transparência e governança corporativa, abrangendo políticas robustas de proteção de dados e combate à corrupção. Além disso, sua parceria com a Embraer, firmada em 2020, permitiu sua expansão para setores estratégicos como defesa, aeroespacial e infraestrutura crítica, ampliando sua presença no mercado.

Apesar de sua confiança sólida, a governança corporativa poderia ser aprimorada com a divulgação de mais informações sobre a composição do conselho de administração, comitês estratégicos e liderança executiva. A ausência de relatórios ESG abrangentes limita a transparência sobre seu impacto ambiental, social e de governança. Além disso, sua gestão de riscos, embora presente nas políticas internacionais, poderia ser mais detalhada por meio da criação de um sistema formal de documentação de processos e resultados. O engajamento com stakeholders, incluindo investidores, clientes e colaboradores, também poderia ser fortalecido com fóruns regulares e canais estruturados de comunicação.

Outros aspectos que podem ser aprimorados incluem a criação de programas estruturados de capacitação e manutenção de talentos, fundamentais para manter a competitividade no setor de cibersegurança. A expansão internacional da empresa poderia ser mais transparente, com a divulgação de estratégias e mercados prioritários. Além disso, a transparência financeira pode ser ampliada por meio da publicação de relatórios regulares sobre receitas, investimentos e pesquisa e desenvolvimento, permitindo um acompanhamento mais claro da evolução da empresa.

Ao fortalecer sua governança corporativa, transparência e engajamento com stakeholders, a empresa pode consolidar ainda mais sua posição como referência global em segurança digital. Essas melhorias não apenas fortaleceram a confiança

das partes interessadas, mas também prepararam a organização para os desafios de um ambiente digital cada vez mais sonoro e exigente.

5.2 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Este capítulo apresenta a análise do processo de governança corporativa em empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Porto Digital, destacando as oito organizações com maiores faturamentos em 2022. A partir das avaliações realizadas, foram identificados aspectos positivos, desafios, oportunidades de melhoria e perspectivas futuras para o aprimoramento da governança no contexto estudado. Entre os pontos positivos, destaca-se o forte compromisso das empresas com os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, alinhados aos critérios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

O Porto Digital desempenha um papel central no fortalecimento da governança corporativa, promovendo uma estrutura robusta que impulsiona o desenvolvimento sustentável das empresas. A adoção de tecnologias emergentes e a integração de práticas ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) refletem o compromisso das organizações com a transformação digital e a responsabilidade social. Uma diversidade de stakeholders — incluindo governo, setor privado e academia — contribui para uma base estratégica sólida, enquanto os impactos econômicos e sociais das empresas do ecossistema geram benefícios para o desenvolvimento regional e nacional.

Entretanto, desafios persistem, principalmente no que se refere à transparência e divulgação de informações corporativas. A restrição no acesso a dados financeiros, relatórios ESG e estrutura de governança pode comprometer a confiança dos investidores e demais partes interessadas. Além disso, algumas empresas enfrentam dificuldades na definição de estratégias claras para crescimento sustentável e inovação a longo prazo, especialmente diante de mudanças regulatórias e econômicas. A ausência de sistemas avançados de monitoramento de riscos e conformidade e a falta de práticas estruturadas de engajamento com stakeholders, como investidores e comunidades locais, também são pontos de atenção.

Para fortalecer a governança corporativa, recomenda-se a publicação de relatórios anuais integrados, detalhando desempenho financeiro, práticas ESG e estratégias operacionais. A formalização de conselhos e comitês estratégicos, com definição clara de papéis e responsabilidades, é essencial, assim como a implementação de políticas robustas de segurança cibernética, privacidade de dados e gestão de crises. Além disso, os investimentos contínuos no desenvolvimento de talentos, com foco na diversidade e inclusão, e a ampliação de parcerias internacionais podem fortalecer a competitividade e abrir novas oportunidades de mercado.

Em relação às perspectivas futuras, o Porto Digital tem potencial para expandir seu impacto com a atração de novos investidores e iniciativas colaborativas. A adoção de inteligência artificial, blockchain e outras tecnologias emergentes continuará sendo um diferencial para melhoria de processos e produtos. A construção de uma governança sustentável, com práticas ESG integradas à estratégia corporativa, será essencial para atender às exigências do mercado global.

Além disso, a internacionalização das empresas representa uma oportunidade significativa para explorar novos mercados e ações de crescimento. Em síntese, este estudo reforça a governança corporativa como um pilar estratégico para o sucesso das empresas de TIC no Porto Digital. Ao superar desafios e investir em melhorias, essas organizações poderão se consolidar como frameworks de excelência em inovação e responsabilidade corporativa, tanto no Brasil quanto no exterior.

6 QUESTIONÁRIO

No presente estudo, foi utilizado um questionário com o objetivo de compreender as percepções um pouco dos colaboradores sobre a forma como a governança corporativa é planejada e inovadora em organizações de TIC, além de identificar as práticas mais recorrentes e aquelas que são empregadas no dia a dia. A partir das respostas, busque mapear os pontos fortes e as áreas que apresentamos de melhorias, oferecendo uma visão detalhada sobre a aplicação e a eficácia das políticas de governança corporativa. Os critérios utilizados para a definição do

questionário são descritos no APÊNDICE B - DEFINIÇÃO DO QUESTIONÁRIO, com as dimensões avaliadas e a fundamentação para a escolha dos indicadores de análise.

Esse levantamento permitiu avaliar aspectos como a transparência e a comunicação das diretrizes corporativas, o envolvimento das áreas estratégicas nos processos de tomada de decisão, a adequação dos treinamentos e recursos fornecidos, bem como a efetividade na identificação e no mapeamento dos principais processos de negócio apoiados por sistemas informatizados. Ao identificar essas práticas, o estudo busca fornecer subsídios para o aprimoramento contínuo da governança corporativa, promovendo uma gestão mais integrada, informada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

6.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar de termos obtido apenas 60 respondentes, a pesquisa intitulada "O Design Estratégico como Mola Propulsora da Governança Corporativa em Empresas de TIC: Desafios e Transformações na Era da Inovação," realizada entre 17/05/2024 e 17/06/2024, proporciona insights valiosos sobre aspectos da governança corporativa em empresas de TIC. A coleta de dados foi cuidadosamente estruturada com um enfoque quantitativo. A amostra, embora limitada, reflete as opiniões de profissionais atuantes no setor e contribui para a compreensão das práticas e desafios enfrentados na era da inovação.

Contudo, a utilização de uma amostra de 60 respondentes pode ser considerada adequada para prosseguir com a pesquisa, conforme destacado por diversos autores. Segundo Krejcie e Morgan (1970), uma amostra de 60 respondentes é suficiente para obter resultados representativos de uma população maior, especialmente em estudos exploratórios ou quando o objetivo é obter uma compreensão preliminar de um fenômeno.

Esses autores desenvolveram uma tabela que sugere tamanhos de amostra adequados para diferentes tamanhos de população, e uma amostra de 60 é frequentemente recomendada para populações moderadas. Além disso, Cohen (1988) enfatiza que, em estudos de ciências sociais, uma amostra desse tamanho

pode fornecer poder estatístico suficiente para detectar efeitos de tamanho moderado, o que é crucial para validar as hipóteses de pesquisa.

Complementarmente, Bryman e Bell (2015) argumentam que, em pesquisas qualitativas ou mistas, uma amostra de 60 respondentes pode fornecer uma base sólida para análises detalhadas, permitindo a identificação de padrões e temas recorrentes. Eles destacam que, embora amostras maiores possam aumentar a precisão dos resultados, amostras moderadas são frequentemente suficientes para alcançar saturação teórica, onde novas informações tendem a ser redundantes em relação aos dados já coletados.

Patton (2002) também reforça essa perspectiva ao afirmar que a validade de uma pesquisa não está apenas no tamanho da amostra, mas na representatividade e na qualidade das respostas obtidas. Assim, a amostra de 60 respondentes é considerada adequada e justificada, oferecendo uma base sólida para a continuidade e aprofundamento da pesquisa.

Para garantir a validade dos nossos resultados, aplicamos o Teorema Central do Limite (TCL) à nossa amostra de 60 respondentes. O TCL estabelece que, sob certas condições, a soma de muitas variáveis aleatórias independentes e identicamente distribuídas (i.i.d.) tende a ser normalmente distribuída, independentemente da distribuição original das variáveis. Isso significa que, mesmo que a distribuição original das respostas não seja normal, a média das respostas na amostra será aproximadamente normal se o tamanho da amostra for suficientemente grande.

Para Hogg, McKean e Craig (2019), o Teorema Central do Limite "justifica o uso da distribuição normal em muitos procedimentos estatísticos, apesar da distribuição das observações individuais não ser normal". Mais formalmente, se X_1, X_2, \dots, X_{60} são variáveis aleatórias i.i.d. com média μ e variância finita σ^2 , então a distribuição da média amostral $\bar{X}_{60} = 1/60 \sum_{i=1}^{60} X_i$ se aproxima de uma distribuição normal com média μ e variância $\sigma^2/60$.

Portanto, podemos aplicar técnicas estatísticas baseadas na distribuição normal para analisar a média das respostas de nossa amostra de 60 participantes. Isso nos permite realizar testes de hipóteses e construir intervalos de confiança com maior segurança, garantindo que nossas conclusões sobre a governança corporativa em organizações de TIC sejam robustas e confiáveis.

Desta forma, e, baseado nessas justificativas teóricas, considera-se que a amostra de 60 respondentes é adequada para prosseguir com a pesquisa. A seguir, apresentaremos e discutiremos os resultados obtidos, analisando as percepções dos participantes sobre a governança corporativa e suas implicações para a gestão e operação da organização.

Começamos a análise com as informações organizacionais, especificamente sobre o Estado de atuação, avaliando detalhadamente as estruturas e processos administrativos presentes. Esta abordagem inicial é crucial para entender como e se as dinâmicas regionais influenciam as operações e estratégias da empresa, permitindo identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Através deste diagnóstico, podemos desenvolver recomendações mais precisas e alinhadas com a realidade do mercado local.

Assim, a análise das respostas revelou uma distribuição geográfica diversificada entre os 60 participantes da pesquisa. A maioria dos respondentes, representando 55% (33 indivíduos), está localizada no estado de Pernambuco (PE), os demais Estados obtiveram a seguinte pontuação:

- São Paulo (SP) com 20% (12 indivíduos);
- Rio de Janeiro (RJ) com 10% (6 indivíduos);
- Alagoas (AL) com 13,3% (8 indivíduos);
- Bahia (BA) e Paraná (PR) ambos com 8,3% (5 indivíduos cada), e
- Distrito Federal (DF) e Rio Grande do Sul (RS) ambos com 6,7% (4 indivíduos cada).

Estados como Ceará (CE), Minas Gerais (MG), Paraíba (PB), Rio Grande do Norte (RN), Santa Catarina (SC) e Pará (PA) têm uma participação de 5% (3 indivíduos cada). Por fim, diversos estados, incluindo Acre (AC), Amapá (AP), Amazonas (AM), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Goiás (GO), Maranhão (MA), Espírito Santo (ES), Rondônia (RO), Roraima (RR), Piauí (PI), Sergipe (SE) e

Tocantins (TO) estão representados por 1,7% a 3,3% dos respondentes (1 a 2 indivíduos cada).

Essa diversidade geográfica proporciona uma visão abrangente das percepções sobre a governança corporativa em várias regiões do país, permitindo uma análise mais representativa e detalhada dos dados coletados.

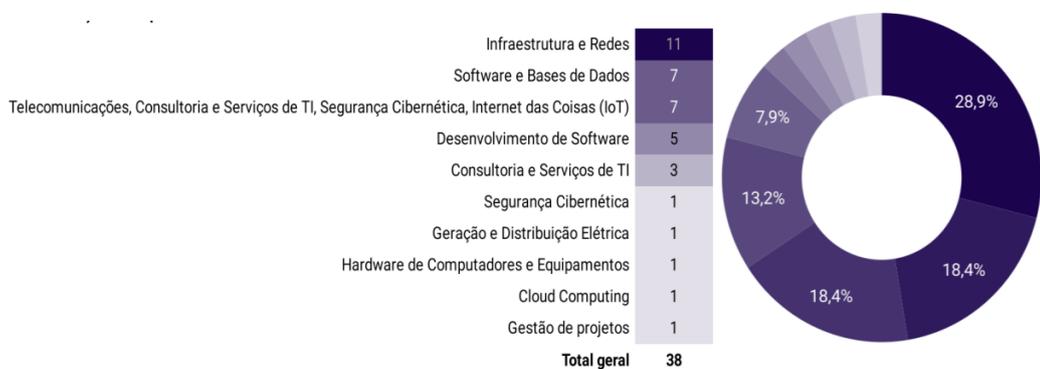
A seção a seguir apresenta dados detalhados referentes à área de atuação das empresas de TIC, onde as principais categorias de atividade foram cuidadosamente analisadas. Este levantamento inclui a identificação dos setores predominantes, bem como a distribuição geográfica das operações.

Além disso, são abordados aspectos específicos de cada categoria, como a infraestrutura disponível, a capacidade produtiva e os desafios enfrentados. Com esta análise, buscamos fornecer uma visão abrangente e precisa sobre as áreas de atuação, facilitando a tomada de decisões estratégicas e o planejamento de futuras iniciativas.

- Desenvolvimento de Software
- Hardware de Computadores e Equipamentos de Rede
- Software e Bases de Dados
- Infraestrutura e Redes
- Telecomunicações
- Consultoria e Serviços de TI
- Segurança Cibernética
- Internet das Coisas (IoT)
- Cloud Computing
- Tecnologia de Comunicação e Colaboração
- E-commerce e Negócios Digitais
- Inteligência Artificial e Data Science

O gráfico a seguir, representa a distribuição das áreas de atuação das empresas com base em 60 respostas. Cada fatia do gráfico indica a proporção de empresas que atuam em uma área específica:

Figura 24: Área de Atuação das Empresas



Elaborado pela autora.

As áreas de atuação das empresas no setor tecnológico apresentam uma distribuição variada. O Desenvolvimento de Software é uma das mais comuns, com 16,7% das empresas focadas na criação, manutenção e melhoria de softwares. O segmento de Hardware de Computadores e Equipamentos também representa 16,7% do total, indicando uma presença significativa de empresas envolvidas na fabricação, venda ou manutenção de hardware. A área de Infraestrutura e Redes abrange 13,3% das empresas, sendo essencial para o suporte e operação de sistemas tecnológicos. Já Software e Bases de Dados correspondem a 6,7% das respostas, englobando empresas que se dedicam ao desenvolvimento e gestão de softwares especializados e bancos de dados.

Além dessas categorias principais, outras áreas como Telecomunicações, Consultoria e Serviços de TI, Segurança Cibernética e Internet das Coisas (IoT) possuem uma participação menor, mas continuam sendo essenciais para a diversidade de serviços e produtos oferecidos no setor tecnológico. Portanto, o gráfico demonstra uma diversificação específica nas áreas de atuação, com maior concentração em desenvolvimento de software e hardware, seguida por infraestrutura e redes, além de software e bases de dados. Essa variedade reflete a amplitude e a complexidade do mercado tecnológico atual.

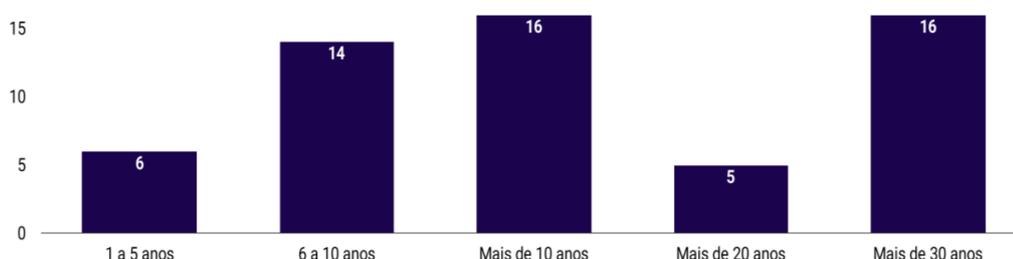
A próxima seção explora o tempo de atuação das empresas no mercado, oferecendo uma perspectiva específica sobre sua longevidade e experiência acumulada ao longo dos anos. Essa análise permite identificar a distribuição temporal das empresas, evidenciando tanto aquelas que estão ingressando no setor quanto as que possuem uma trajetória mais consolidada.

Compreender essa distribuição é fundamental para avaliar o impacto do ritmo de mercado nas estratégias empresariais, na estabilidade do setor e na capacidade de inovação e adaptação às constantes mudanças tecnológicas e econômicas. Para isso, as empresas foram definidas em três categorias principais:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos

Os dados apresentados no gráfico revelam insights importantes sobre o perfil dessas empresas em relação ao tempo de atuação no mercado.

Figura 25: Tempo de Atuação nas Empresas



Elaborado pela autora.

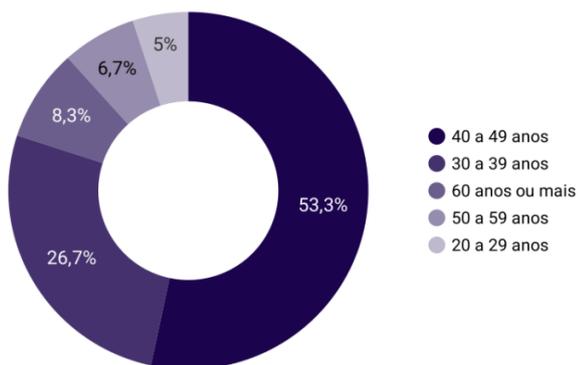
A distribuição do tempo de atuação das empresas no mercado varia significativamente, refletindo uma combinação de negócios recém-estabelecidos e organizações mais consolidadas. Apenas 5% das empresas estão no mercado há menos de um ano, diminuindo uma presença limitada de novas iniciativas. Já 16,7% têm entre 1 e 5 anos de operação, representando um grupo expressivo de empresas jovens que já se consolidaram no setor. A parcela maior, 23,3%, atua há entre 6 e 10

anos, demonstrando um grupo de empresas que superaram a fase inicial e estão em crescimento. Além disso, 8,3% das empresas têm mais de 10 anos de mercado, evidenciando maturidade e experiência acumulada.

Outro segmento de 5% corresponde a empresas que operam há mais de 20 anos, destacando sua longevidade e estabilidade. Há ainda uma pequena porcentagem de empresas com 30, 20 e até 75 anos de atuação, cada uma representando 1,7% do total, o que revela a existência de organizações altamente experientes e resilientes. No geral, os dados apontam para uma predominância de empresas com 6 a 10 anos de atuação, refletindo um equilíbrio entre novas entradas no mercado e negócios consolidados, contribuindo para um ecossistema empresarial dinâmico e diversificado.

A seguir, detalharemos os dados demográficos coletados, proporcionando uma base sólida para insights e recomendações futuras. A análise demográfica das pessoas participantes é um componente fundamental para entender a diversidade e a dinâmica dentro das organizações. Este conhecimento é essencial para identificar tendências, padrões e potenciais áreas de melhoria, permitindo que as empresas desenvolvam estratégias mais eficazes e inclusivas.

Figura 26: Faixa Etária



Fonte: Elaborado pela autora.

A distribuição etária dos participantes revela uma predominância de profissionais mais experientes no mercado. Não há representantes com menos de 20 anos, e apenas 5% dos participantes estão na faixa de 20 a 29 anos, indicando uma

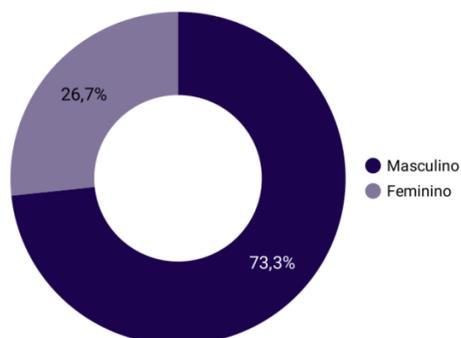
baixa presença de jovens adultos. A segunda parcela maior, representando 26,7%, está entre 30 e 39 anos, um grupo composto por profissionais em fases emocionantes de suas carreiras. No entanto, a maioria dos participantes, 53,3%, encontra-se na faixa de 40 a 49 anos, indicando que grande parte dos profissionais ocupa cargos seniores ou de liderança. Já 8,3% dos participantes têm entre 50 e 59 anos, demonstrando uma presença moderada de profissionais ainda mais experientes. Por outro lado, não há participantes com 60 anos ou mais.

A análise revelou que a maior concentração está na faixa de 40 a 49 anos, evidenciando um perfil predominantemente de profissionais com ampla experiência e maturidade. A representação significativa de indivíduos entre 30 e 39 anos também demonstra uma presença relevante de profissionais em ascensão. Em contrapartida, as faixas mais jovens e as mais avançadas são menos expressivas. Essa distribuição etária pode influenciar diretamente as estratégias empresariais, impactando iniciativas de desenvolvimento de carreira, programas de capacitação e políticas de manutenção de talentos.

Na sequência, o gráfico ilustra a distribuição de gênero dos participantes.

A maioria dos participantes, 73,3%, se identifica como do gênero masculino, evidenciando uma predominância de homens entre os entrevistados. Por outro lado, 26,7% dos participantes se identificam como do gênero feminino, demonstrando uma representatividade significativa, embora menor em comparação ao grupo masculino. Nenhum dos participantes optou por não revelar seu gênero.

Figura 27: Gênero



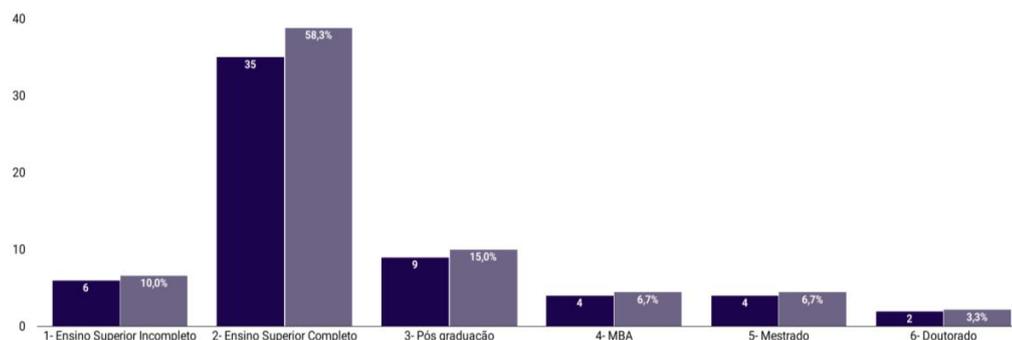
Elaborado pela autora.

Os dados revelaram uma disparidade de gênero entre os participantes, com uma maioria expressiva de homens, refletindo tendências específicas do setor ou da amostra analisada, indicando a necessidade potencial de iniciativas que promovam maior diversidade e inclusão de gênero nas organizações. A compreensão dessa distribuição é crucial para o desenvolvimento de políticas que visem equilibrar a representatividade e garantir um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

A seguir, apresentamos uma análise detalhada dos dados demográficos relacionados ao nível de escolaridade dos participantes. Esta análise fornece uma visão abrangente sobre a qualificação acadêmica dos indivíduos, abrangendo desde o ensino fundamental completo até pós-graduação e MBAs.

Entender a distribuição dos níveis educacionais entre os participantes é essencial para avaliar a formação e as competências que eles trazem para suas respectivas organizações. Esses insights são fundamentais para identificar padrões de qualificação, áreas de especialização e potenciais necessidades de desenvolvimento educacional, contribuindo para estratégias empresariais mais eficazes e alinhadas com o perfil educacional dos colaboradores.

Figura 28: Nível de Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora.

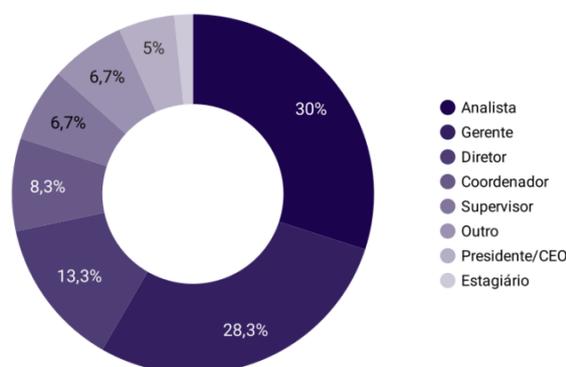
A maioria dos participantes, 58,3%, possui ensino superior completo, evidenciando um alto nível de qualificação acadêmica entre os entrevistados. Além disso, 10% ainda estão em processo de conclusão da graduação, demonstrando uma parcela significativa em desenvolvimento acadêmico. Em relação à formação avançada, 8,3% possuem MBA, diminuindo um investimento na especialização em administração de empresas, enquanto 5% concluíram o mestrado, refletindo um interesse em aprofundamento acadêmico.

No nível médio de escolaridade, 5% dos participantes finalizaram o ensino médio, e 3,3% possuem formação técnica ou profissionalizante, destacando a presença de habilidades especializadas. Outros 3,3% contam com pós-graduação, reforçando a busca por qualificação adicional. Já uma pequena parcela, 1,7%, concluiu apenas o ensino fundamental, representando a menor proporção do grupo.

De modo geral, os dados mostram que a maioria dos participantes possui um nível educacional elevado, com predominância do ensino superior completo e uma presença relevante de profissionais com formações adicionais, como MBA e mestrado. A presença de indivíduos ainda em processo de graduação sugere um grupo em crescimento acadêmico. Esse cenário reflete um forte investimento em educação, o que pode impactar efetivamente a qualificação profissional, a inovação e a competitividade dentro das organizações.

A próxima seção apresenta uma análise das funções desempenhadas pelos participantes em suas organizações, abrangendo desde estagiários até vice-presidentes. Esta análise oferece uma visão detalhada da distribuição de cargos e responsabilidades dentro das empresas. Compreender essa distribuição é crucial para avaliar a estrutura organizacional, identificar áreas de potencial crescimento e desenvolvimento, e implementar estratégias de gestão mais eficazes.

Figura 29: Funções.



Elaborado pela autora.

Nenhum dos participantes ocupa a posição de estagiário ou assistente, diminuindo a ausência de profissionais em início de carreira ou em funções de suporte administrativo na amostra. A maior proporção, 30%, atua como analista, demonstrando uma alta concentração de profissionais responsáveis por análises técnicas e operacionais. Já 10% ocupam a carga de coordenador, representando uma presença moderada de profissionais em funções de liderança interdependentes.

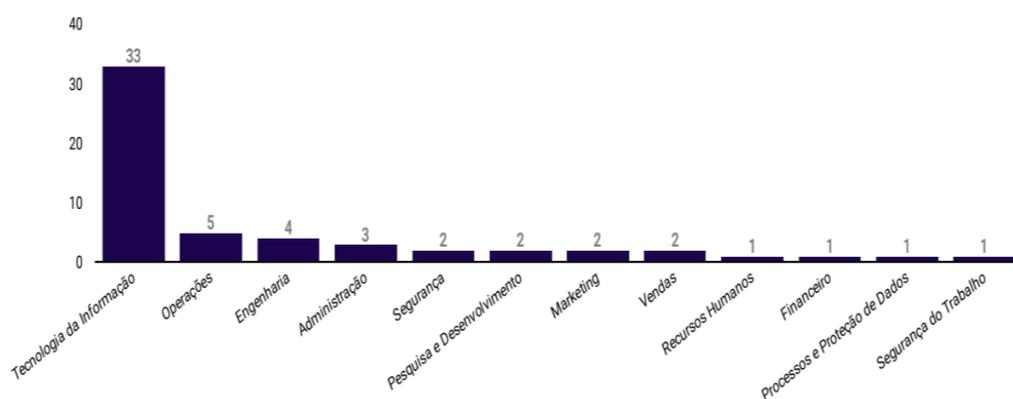
Além disso, 6,7% dos participantes desempenham o papel de supervisor, evidenciando a existência de uma camada de gestão focada no acompanhamento de equipes. Uma parcela significativa, 28,3%, ocupa a posição de gerente, o que sugere uma forte presença de gestores responsáveis pela administração de áreas específicas. Já as cargas de liderança mais elevadas incluem 13,3% dos participantes na diretoria, refletindo uma representatividade expressiva de executivos seniores, e 8,3% na vice-presidência, diminuindo a presença de altos executivos com funções estratégicas dentro das organizações.

Ao final, os dados revelaram uma distribuição diversificada de funções dentro das organizações, com uma predominância de analistas e gerentes. A presença significativa de diretores e vice-presidentes sugere que a amostra inclui uma boa representação de níveis hierárquicos superiores, o que pode influenciar a tomada de decisões estratégicas. A análise dessa distribuição funcional é essencial para entender a estrutura organizacional e identificar oportunidades de desenvolvimento e otimização de processos internos.

A seguir, apresentamos uma análise detalhada sobre os departamentos nos quais os participantes atuam dentro de suas organizações. O levantamento engloba diversas áreas, como administração, financeiro, recursos humanos, operações, tecnologia da informação, marketing, vendas e atendimento ao cliente.

Compreender a distribuição de profissionais por departamento é fundamental para avaliar a estrutura organizacional, identificar setores com maior concentração de talentos e detectar possíveis demandas de desenvolvimento em áreas específicas. Essa visão ampla proporciona uma melhor compreensão da dinâmica interna das empresas, contribuindo para a formulação de estratégias mais eficazes na gestão de recursos humanos e no crescimento organizacional.

Figura 30: Departamentos



Elaborado pela autora.

A distribuição dos participantes por departamento revela uma forte presença de profissionais de tecnologia da informação, que representam a maioria, com 55%

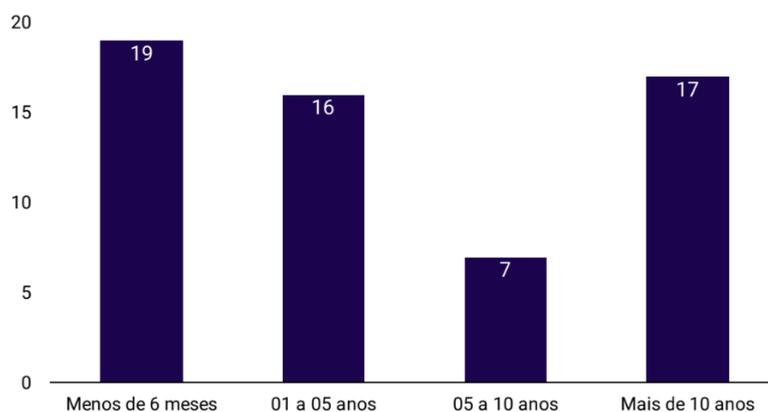
presentes nesse setor. O departamento de operações também conta com uma participação significativa, reunindo 10% dos profissionais, diminuindo uma boa representatividade de especialistas envolvidos na execução de processos e produção. A administração e as vendas aparecem com 8,3% cada, refletindo a presença de profissionais responsáveis pela gestão administrativa e comercialização de produtos e serviços.

Já o setor de atendimento ao cliente conta com 6,7% dos participantes, demonstrando a relevância de profissionais focados no suporte e na satisfação do cliente. O departamento de recursos humanos abrigou 5% dos entrevistados, destacando a presença de profissionais voltados para gestão de pessoas. Em contrapartida, as áreas financeiras e de marketing possuem uma representatividade menor, com apenas 3,3% dos participantes em cada uma, apresentando uma participação mais reduzida nessas seções na amostra.

Os resultados indicam que a maioria dos participantes atua no departamento de tecnologia da informação, seguido por operações e administração. Essa distribuição ressalta uma forte ênfase em TI, possivelmente refletindo as características das empresas ou do setor específico. Compreender essa configuração é essencial para avaliar como os recursos humanos estão distribuídos dentro das organizações, permitindo identificar áreas com maior ou menor concentração de profissionais. Essas informações são fundamentais para embasar decisões estratégicas e financeiras o desenvolvimento organizacional.

Além disso, analisamos o tempo de atuação dos participantes em suas respectivas empresas, abrangendo diferentes períodos, desde menos de seis meses até mais de dez anos. Esta investigação oferece uma visão ampla sobre a estabilidade e a experiência acumulada dos colaboradores. Compreender essa distribuição é essencial para avaliar a rotatividade, a retenção de talentos e a dinâmica da força de trabalho. Dessa forma, a análise permite identificar tendências de contratação e longevidade, fornecendo insights valiosos para a formulação de estratégias de gestão de recursos humanos mais eficazes e alinhadas com as demandas do mercado.

Figura 31: Tempo de Atuação na Empresa



Elaborado pela autora

A maioria dos participantes, 31,7%, está na empresa há menos de seis meses, o que pode indicar uma alta rotatividade ou uma recente expansão no quadro de funcionários. Outros 26,7% possuem entre 1 e 5 anos de atuação, direcionando um grupo significativo de profissionais que já acumularam experiência e demonstraram certa estabilidade. Já 11,7% estão na empresa há um período de 5 a 10 anos, representando uma presença moderada de profissionais com experiência de médio prazo.

Além disso, 20% dos participantes possuem mais de 10 anos de atuação, refletindo uma boa representatividade de colaboradores de longo prazo, com conhecimento consolidado e ampla experiência dentro da organização. Há também um grupo menor, totalizando 10%, que inclui profissionais com 27 anos de atuação, independentes e aqueles com 12 ou 17 anos de atuação, demonstrando uma diversidade de trajetórias dentro do ambiente corporativo.

Esta categoria revelou uma interessante distribuição do tempo de atuação nas empresas, com uma concentração significativa de novos funcionários (menos de 6 meses) e um bom número de profissionais com até 5 anos de experiência. A presença de profissionais com mais de 10 anos de atuação também é notável, indicando a existência de uma base estável e experiente. Portanto, a análise é essencial para

entender a dinâmica da força de trabalho dentro das organizações e para desenvolver estratégias de retenção e desenvolvimento de talentos.

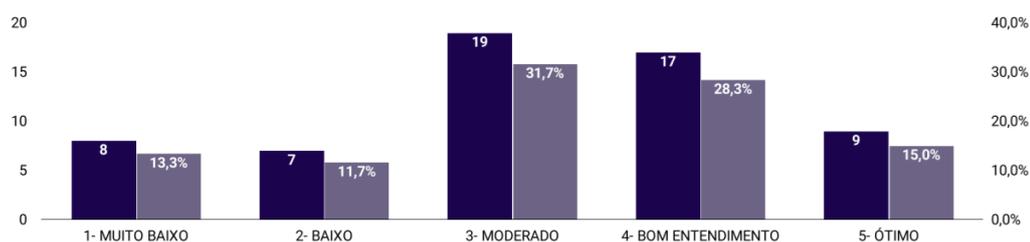
Com a conclusão da análise demográfica, avançamos agora para o tema central desta pesquisa. O objetivo do estudo é compreender a percepção dos participantes sobre o planejamento e a implementação da governança corporativa em organizações de TIC, identificando tanto as práticas mais comuns quanto aquelas menos adotadas no dia a dia.

A pesquisa busca avaliar a eficácia das estratégias de governança corporativa, destacando as melhores práticas e apontando áreas que precisam de aprimoramento. Ao aprofundarmos esta investigação, fornecemos insights valiosos que contribuem para a melhoria contínua dos processos de governança e governança para a criação de um ambiente corporativo mais eficiente e inovador.

1. Como você classificaria seu entendimento sobre as políticas de governança corporativa da empresa?

A análise dos dados apresentados no gráfico, que ilustra como os respondentes classificam seu entendimento sobre as políticas de governança corporativa da empresa, revela as seguintes informações:

Figura 32: Políticas de Governança Corporativa



Elaborado pela autora.

Um pequeno grupo de respondentes (13,3%) avalia seu entendimento sobre as políticas de governança corporativa da empresa como muito baixo (Nota 1), indicando que há uma parcela de colaboradores que se sente desconectada ou mal-

informada sobre essas políticas. Isso sugere a necessidade de investigar se existem barreiras específicas, como falta de treinamento adequado, comunicação ineficaz ou complexidade excessiva das políticas, que possam estar impedindo esses funcionários de compreenderem plenamente as diretrizes de governança.

A seguir, 11,7% dos respondentes classificando seu entendimento como baixo (Nota 2), evidencia a necessidade considerável de melhorar a clareza e a acessibilidade das informações sobre governança corporativa. Este grupo pode beneficiar-se de iniciativas de formação adicionais, simplificação das políticas e maior suporte informativo para aumentar seu nível de compreensão.

Por outro lado, a maior parte dos respondentes (31,7%) classifica seu entendimento como moderado (Nota 3), sugerindo que, embora exista uma compreensão básica, há um espaço significativo para melhorias. A empresa pode focar em aprofundar o conhecimento desses colaboradores através de workshops, sessões de perguntas e respostas, e materiais educativos mais detalhados.

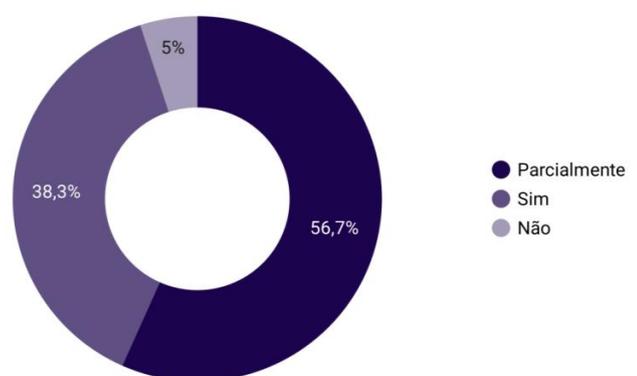
Contudo, um número substancial de respondentes (28,3%) acredita ter um bom entendimento (Nota 4) das políticas de governança corporativa, o que é um sinal positivo de que muitos colaboradores estão bem-informados. Para manter e aprimorar esse nível de compreensão, é essencial que a empresa continue promovendo práticas de comunicação claras e acessíveis. Adicionalmente, reconhecer e recompensar os colaboradores que se envolvem com as políticas de governança pode incentivar um maior engajamento.

Por fim, com 15% dos respondentes classificando seu entendimento como ótimo (Nota 5), é evidente que uma parte significativa dos colaboradores está altamente informada e confiante sobre as políticas de governança corporativa. Esses colaboradores podem ser valorizados como recursos internos estratégicos, assumindo o papel de mentores e facilitadores para colegas com menor compreensão, atuando como promotores das práticas de governança dentro da organização.

2. A empresa comunica claramente suas políticas e diretrizes, incluindo mudanças e novas implementações?

A análise dos dados apresentados ilustra as respostas à pergunta sobre a clareza na comunicação das políticas e diretrizes da empresa, revela as seguintes informações:

Figura 33: Políticas e Diretrizes



Elaborado pela autora.

Aproximadamente um terço dos respondentes (38,3%) acredita que a empresa comunica claramente suas políticas e diretrizes, incluindo mudanças e novas implementações. Isso indica que uma parte significativa dos funcionários está satisfeita com a clareza da comunicação. É recomendável que a empresa continue utilizando os métodos e canais de comunicação que têm se mostrado eficazes para este grupo, reforçando as práticas positivas já estabelecidas.

Adicionalmente, uma pequena porcentagem dos respondentes (5%) sente que a comunicação das políticas e diretrizes não é clara. Isso aponta para uma minoria que pode estar enfrentando barreiras na recepção ou compreensão das informações fornecidas. É importante investigar as razões específicas dessa percepção negativa, como possíveis falhas nos canais de comunicação, linguagem utilizada, ou frequência das comunicações.

Por outro lado, a maioria dos respondentes (56,7%) acredita que a comunicação é apenas parcialmente clara. Isso sugere que, embora a empresa esteja

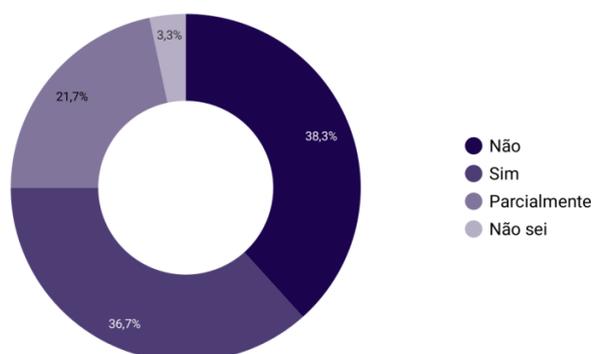
fazendo esforços para comunicar suas políticas e diretrizes, ainda há consideráveis oportunidades de melhoria. A empresa pode concentrar seus esforços em tornar as comunicações mais completas e detalhadas, utilizando diferentes formatos de comunicação (e-mails, reuniões, workshops) para assegurar que a mensagem seja compreendida por todos os colaboradores.

A ausência de respostas para a opção "Não sei" pode indicar que todos os respondentes têm alguma percepção sobre a eficácia da comunicação das políticas, o que é positivo, pois demonstra engajamento.

3. A empresa possui um guia formal de governança corporativa disponível para os colaboradores?

A análise dos dados ilustra as respostas à pergunta sobre a disponibilidade de um guia formal de governança corporativa para os colaboradores, revela as seguintes informações:

Figura 34: Guia Formal de Governança Corporativa



Elaborado pela autora.

Os resultados mostram que pouco mais de um terço dos respondentes (36,7%) afirmam que a empresa possui um guia formal de governança corporativa disponível, indicando que há esforços em fornecer recursos formais para orientação dos colaboradores. Recomenda-se que a empresa mantenha o guia continuamente atualizado, assegurando sua acessibilidade e compreensão e conscientização entre os colaboradores.

Por outro lado, uma parte significativa dos respondentes (38,3%) indica que não há um guia formal disponível, apontando para uma área crítica que necessita de atenção, pois a ausência de um guia pode levar a inconsistências na aplicação das políticas de governança. É necessário que a empresa desenvolva e distribua um guia formal de governança corporativa, garantindo que todos os colaboradores tenham fácil acesso a este documento essencial.

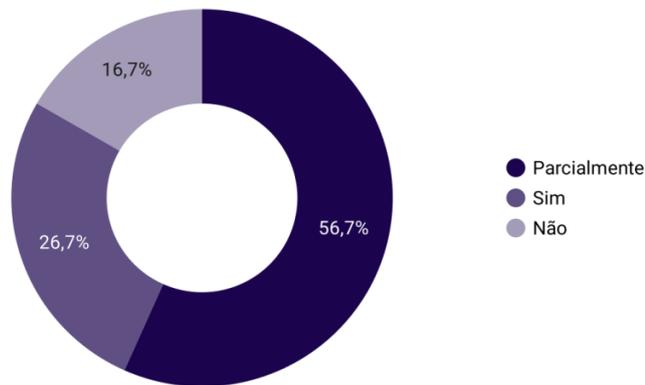
Na sequência, um número considerável de respondentes (21,7%) afirma que o guia está parcialmente disponível, sugerindo que, embora alguns recursos existam, eles podem ser incompletos ou não totalmente acessíveis. Nestes casos, indica-se revisar e completar o guia de governança, assegurando que ele cubra todos os aspectos necessários e esteja totalmente acessível a todos os funcionários.

Ao final, um pequeno grupo de respondentes (3,3%) não sabe se a empresa possui um guia formal de governança, indicando uma falta de comunicação ou promoção interna sobre a existência deste guia. A empresa pode aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes dos recursos disponíveis.

4. As decisões tomadas pela liderança são claras e abertas?

A análise dos dados apresentados ilustra as respostas à pergunta sobre a clareza e a transparência das decisões tomadas pela liderança, revela as seguintes informações:

Figura 35: Decisões da Liderança



Fonte: Elaborado pela autora.

Aproximadamente um quarto dos respondentes (26,7%), acredita que as decisões tomadas pela liderança são claras e abertas. Isso indica que há uma parcela significativa de funcionários que percebe um bom nível de transparência nas decisões da liderança. Aconselha-se que a empresa continue promovendo práticas de comunicação que mantêm essa transparência, reforçando a confiança entre liderança e colaboradores.

Uma parcela menor, mas significativa dos respondentes (16,7%) acredita que as decisões da liderança não são claras e abertas. Isso sugere que existe um grupo de funcionários que se sente excluído ou desinformado sobre as decisões tomadas. É importante identificar as causas dessa percepção negativa e abordar as áreas de falta de clareza.

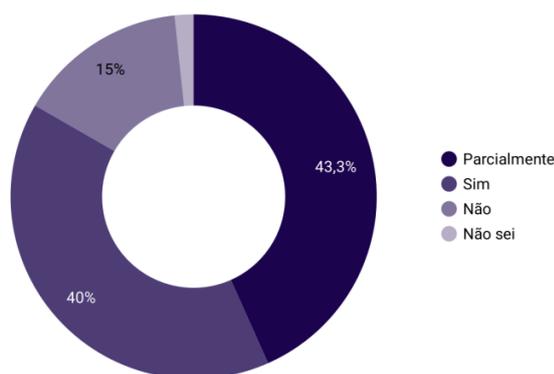
A maioria dos respondentes (56,7%) considera que as decisões são apenas parcialmente claras e abertas. Isso indica que, embora haja esforços de transparência, ainda existem lacunas significativas na comunicação. A empresa pode concentrar seus esforços em melhorar a clareza e a abrangência das comunicações sobre decisões importantes, garantindo que todos os detalhes relevantes sejam compartilhados de maneira compreensível.

Por fim, a ausência de respostas para a opção "Não sei" indica que todos os respondentes têm uma opinião formada sobre a clareza e transparência das decisões da liderança, o que demonstra engajamento no processo.

5. A cultura organizacional oferece canais eficazes e um ambiente onde todos se sentem seguros e valorizados para expressar opiniões e preocupações?

A análise dos dados apresentados ilustra as respostas à pergunta sobre a eficácia dos canais e o ambiente para expressão de opiniões e preocupações na empresa, revela as seguintes informações:

Figura 36: Canais



Elaborado pela autora.

Os resultados demonstram que quase metade dos respondentes (40%) acredita que a cultura organizacional oferece canais eficazes e um ambiente seguro e valorizador para a expressão de opiniões e preocupações, indicando que uma parcela significativa dos funcionários se sente confortável e segura ao expressar suas opiniões na empresa. É seguro dizer que a empresa deve continuar a reforçar e promover essas práticas positivas, mantendo os canais de comunicação abertos e acessíveis a todos os colaboradores.

Uma proporção menor, mas significativa dos respondentes (15%) sente que a cultura organizacional não oferece um ambiente seguro e valorizador para expressar suas opiniões, apontando para uma área crítica que necessita de atenção, pois a falta de um ambiente seguro pode levar à insatisfação e desmotivação dos funcionários.

Assim, a empresa precisa identificar e abordar as barreiras que impedem a expressão aberta, podendo ser através de pesquisas internas mais detalhadas ou grupos focais para entender melhor as preocupações dos funcionários.

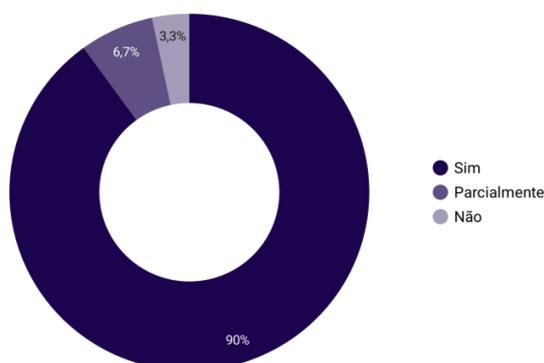
Por outro lado, a maioria relativa dos respondentes (43,3%) acredita que a cultura organizacional oferece canais eficazes e um ambiente seguro de forma parcial. Isso sugere que, embora existam esforços para promover a comunicação aberta, há áreas significativas que ainda precisam de melhoria. Desta forma, a empresa deve focar em melhorar a eficácia e a abrangência dos canais de comunicação, assegurando que todos os colaboradores se sintam realmente seguros e valorizados ao expressar suas opiniões e preocupações.

Adicionalmente, um pequeno grupo de respondentes (1,7%) não sabe se a empresa oferece ou não um ambiente seguro e valorizador para a expressão de opiniões. Isso indica uma falta de conscientização ou engajamento com os canais de comunicação disponíveis, sinalizando que a empresa deve aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes dos canais de expressão disponíveis.

6. A empresa está comprometida com práticas éticas de negócios?

A análise dos dados apresentados ilustra as respostas à pergunta sobre o comprometimento da empresa com práticas éticas de negócios, revelando as seguintes informações:

Figura 37: Práticas Éticas



Elaborado pela autora.

A análise detalhada dos dados revela que a esmagadora maioria dos respondentes (90%) acredita que a empresa está comprometida com práticas éticas de negócios. Isso é um sinal extremamente positivo, indicando que a maioria dos funcionários percebe a empresa como ética e responsável. Desta maneira, ao continuar promovendo e reforçando suas práticas éticas, a empresa garantirá que este alto nível de percepção positiva seja mantido. É importante continuar a comunicação transparente sobre práticas éticas e os esforços da empresa para manter esses padrões.

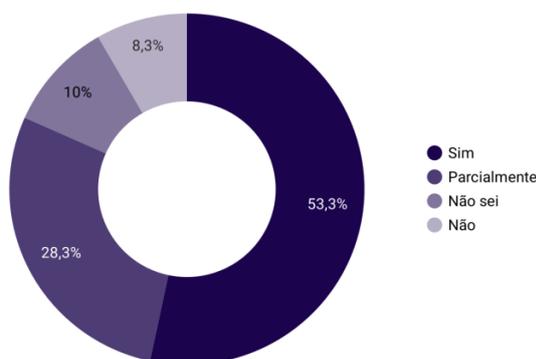
Porém, uma pequena porcentagem dos respondentes (3,3%) acredita que a empresa não está comprometida com práticas éticas. Embora este seja um número relativamente baixo, ele ainda é significativo e deve ser tratado, investigando as razões dessa percepção negativa, possivelmente realizando entrevistas ou pesquisas adicionais para identificar problemas específicos e resolver essas preocupações de forma eficaz.

Há ainda, uma parcela dos respondentes (6,7%) acredita que a empresa está apenas parcialmente comprometida com práticas éticas. Isso sugere que, embora a empresa seja percebida como geralmente ética, há áreas onde a transparência e a consistência podem ser melhoradas. Seria ideal revisar as práticas e políticas éticas para identificar possíveis áreas de melhoria. Esforços adicionais de comunicação e treinamento podem ajudar a esclarecer as práticas éticas da empresa e reforçar o compromisso em todas as áreas.

7. Análise da Questão: "Os líderes da empresa estão comprometidos em considerar o impacto de suas decisões na cultura organizacional?"

A análise dos dados apresentados, ilustra as respostas à pergunta sobre o comprometimento dos líderes da empresa em considerar o impacto de suas decisões na cultura organizacional e revela as seguintes informações:

Figura 38: Impactos das Decisões da Liderança



Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos respondentes (53,3%) acredita que os líderes da empresa estão comprometidos em considerar o impacto de suas decisões na cultura organizacional. Isso sugere que mais da metade dos colaboradores percebem um esforço consciente por parte da liderança em alinhar suas decisões com os valores e a cultura da empresa. Desta maneira, a empresa deve continuar promovendo esta prática, reforçando o papel da liderança em moldar e preservar a cultura organizacional de maneira positiva.

Por outro lado, uma pequena porcentagem dos respondentes (8,3%) acredita que os líderes não estão comprometidos em considerar o impacto de suas decisões na cultura organizacional. Isso aponta para uma minoria de funcionários que sente que as decisões da liderança podem estar desconectadas dos valores culturais da empresa. A empresa pode investigar as razões por trás dessa percepção e abordar qualquer desconexão percebida entre as decisões da liderança e a cultura organizacional.

Ainda assim, um número significativo de respondentes (28,3%) acredita que os líderes consideram o impacto de suas decisões na cultura organizacional apenas parcialmente. Isso indica que, embora existam esforços, eles podem não ser consistentes ou suficientemente visíveis para todos os colaboradores. A empresa pode melhorar a comunicação sobre como as decisões são tomadas, destacando os

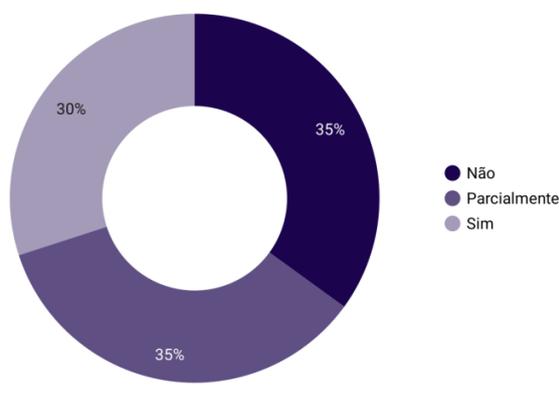
esforços para alinhar essas decisões com a cultura organizacional e demonstrando de maneira mais clara o compromisso da liderança com essa prática.

Por fim, cerca de 10% dos respondentes não sabem se os líderes consideram ou não o impacto de suas decisões na cultura organizacional. Isso sugere uma falta de comunicação ou transparência sobre os processos de tomada de decisão. Desta forma, a empresa deve atuar para aumentar os esforços de comunicação para garantir que todos os colaboradores entendam como e por que as decisões são tomadas, e como essas decisões se alinham com a cultura organizacional.

8. Análise da Questão: "Você se sente parte das decisões importantes tomadas pela empresa?"

A análise dos dados à pergunta sobre a percepção dos colaboradores em relação à sua participação nas decisões importantes tomadas pela empresa, revela as seguintes informações:

Figura 39: Participação nas Decisões da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Um terço dos respondentes (30%) sente que faz parte das decisões importantes tomadas pela empresa. Isso indica que uma parte significativa dos colaboradores se sente envolvida e valorizada no processo de tomada de decisão. Por isso, é importante continuar promovendo práticas de inclusão e participação,

garantindo que esses colaboradores mantenham seu engajamento e senso de pertencimento.

No entanto, para 35% dos respondentes, existe o sentimento de não fazer parte das decisões importantes tomadas pela empresa. Isso sugere que uma parte considerável dos funcionários se sente excluída ou desvalorizada no processo de tomada de decisão. Neste caso, a empresa precisa identificar e abordar as barreiras que impedem a inclusão desses colaboradores nas decisões importantes, possivelmente através de iniciativas de comunicação e envolvimento mais eficazes.

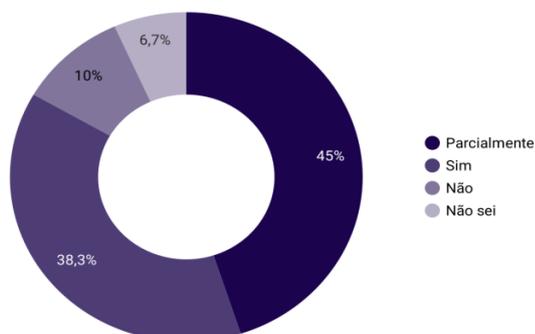
Outra proporção igual de respondentes (35%) sente que está apenas parcialmente envolvida nas decisões importantes. Isso indica que, embora existam esforços para incluir os colaboradores, eles podem não ser consistentes ou suficientemente abrangentes. Para tanto, a empresa deve trabalhar para melhorar a comunicação sobre como as decisões são tomadas e aumentar os esforços para envolver mais colaboradores nos processos de decisão, garantindo que todos se sintam ouvidos e valorizados.

A ausência de respostas para a opção "Não sei" indica que todos os respondentes têm uma opinião formada sobre sua participação nas decisões importantes, o que demonstra engajamento no processo.

9. A liderança é receptiva a implementar mudanças sugeridas pelos stakeholders que podem impactar a governança corporativa?

A análise dos dados a seguir, ilustra as respostas à pergunta sobre a receptividade da liderança em implementar mudanças sugeridas pelos stakeholders que podem impactar a governança corporativa, revelando as seguintes informações:

Figura 40: Implantação de Mudanças



Fonte: Elaborado pela autora.

Mais de um terço dos respondentes (38,3%) acredita que a liderança é receptiva a implementar mudanças sugeridas pelos stakeholders. Isso sugere que uma parte significativa dos colaboradores percebe a liderança como aberta e disposta a considerar sugestões externas que impactem a governança corporativa. Assim, a empresa deve continuar a fomentar essa receptividade, incentivando a comunicação aberta e a Implantação de sugestões construtivas dos stakeholders.

Uma menor porcentagem dos respondentes (10%) sente que a liderança não é receptiva a mudanças sugeridas pelos stakeholders. Isso indica que há uma percepção de resistência ou falta de abertura por parte da liderança para considerar sugestões externas. Portanto, se faz necessário investigar as causas dessa percepção e trabalhar para aumentar a transparência e a comunicação sobre o processo de tomada de decisão, mostrando como as sugestões dos stakeholders são avaliadas e implementadas.

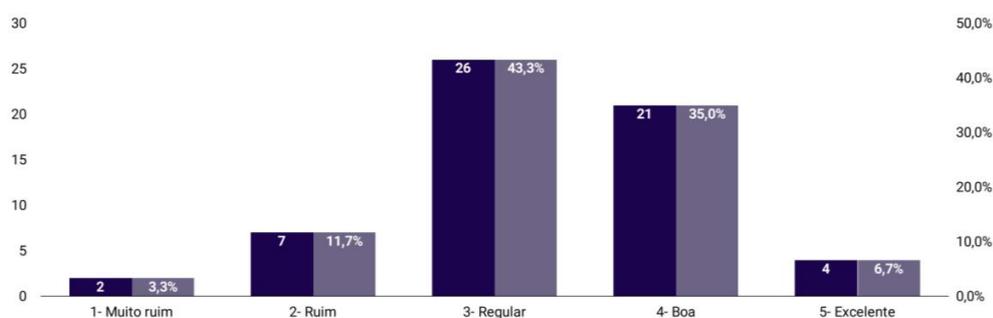
Em contrapartida, a maioria relativa dos respondentes (45%) acredita que a liderança é apenas parcialmente receptiva a mudanças sugeridas pelos stakeholders. Isso sugere que, embora existam esforços para considerar sugestões externas, eles podem não ser suficientemente consistentes ou visíveis para todos os colaboradores. Há ainda, um pequeno grupo de respondentes (6,7%) não sabe se a liderança é receptiva a mudanças sugeridas pelos stakeholders. Isso indica uma falta de

comunicação ou conscientização sobre como as sugestões dos stakeholders são tratadas pela liderança.

10. Como você avaliaria a governança corporativa da empresa?

A análise dos dados apresentados no gráfico ilustra as respostas à pergunta sobre a avaliação da governança corporativa da empresa, e, revela as seguintes informações:

Figura 41: Avaliação da Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Uma pequena fração dos respondentes (3,3%) avalia a governança corporativa da empresa como muito ruim. Isso indica uma percepção bastante negativa, embora minoritária, que deve investigar as causas dessa avaliação extremamente negativa para identificar áreas críticas que necessitam de melhorias urgentes.

Uma porção maior, mas ainda minoritária, dos respondentes (11,7%) avalia a governança como ruim. Isso sugere que há um grupo considerável de funcionários insatisfeitos com os processos de governança, devendo a empresa identificar os pontos fracos percebidos por esses funcionários e trabalhar em estratégias para abordar essas questões de forma eficaz.

A maior parte dos respondentes (43,3%) avalia a governança corporativa como regular. Isso indica que, embora a governança seja vista como aceitável, há consideráveis oportunidades para melhorias. Assim, indica-se que a empresa foque

em melhorar os processos de governança para elevar a percepção de sua eficácia, possivelmente através de mais transparência, comunicação e envolvimento dos colaboradores.

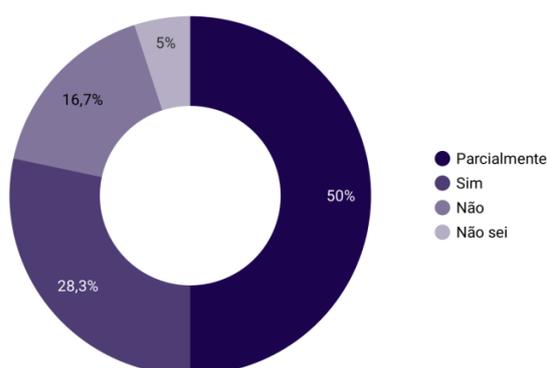
Adicionalmente, 35% dos respondentes avaliam a governança corporativa como boa. Isso é um sinal positivo de que muitos colaboradores percebem os processos de governança de maneira favorável. Nesse sentido, a empresa deve continuar a fortalecer as práticas que já são vistas como eficazes, enquanto busca constantemente formas de melhorar.

Finalmente, uma pequena fração dos respondentes, cerca de (6,7%) considera a governança corporativa excelente. Isso indica que há um grupo de funcionários que está muito satisfeito com os processos atuais.

11. A organização define e comunica formalmente os papéis e responsabilidades mais relevantes para a governança e a gestão de TI?

A análise dos dados apresenta as respostas à pergunta sobre a definição e comunicação formal dos papéis e responsabilidades mais relevantes para a governança e a gestão de TI, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Figura 42: Comunicação de Papéis e Responsabilidades



Fonte: Elaborado pela autora.

Pouco mais de um quarto dos respondentes (28,3%) acredita que a organização define e comunica formalmente os papéis e responsabilidades para a governança e gestão de TI. Isso indica que há um segmento significativo de funcionários que reconhece a formalização e comunicação desses papéis. Mas a empresa deve continuar reforçando essas práticas e melhorar ainda mais a clareza e a comunicação desses papéis para manter esse nível de reconhecimento e possivelmente aumentá-lo.

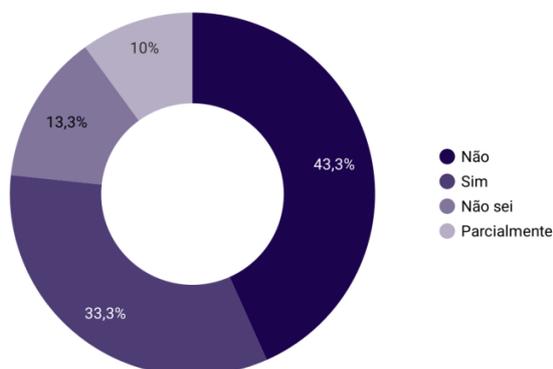
Um menor, mas ainda significativo dos respondentes (16,7%) acredita que a organização não define e comunica formalmente os papéis e responsabilidades para a governança e gestão de TI. Isso sugere que há uma percepção de falta de clareza ou comunicação inadequada dessas responsabilidades, sendo recomendado que a empresa precisa investigar os motivos dessa percepção negativa e trabalhar para melhorar a definição e a comunicação dos papéis e responsabilidades de maneira mais eficaz e acessível para todos os funcionários.

Por outro lado, a maioria relativa dos respondentes (50%) acredita que a organização define e comunica formalmente os papéis e responsabilidades para a governança e gestão de TI apenas parcialmente. Isso indica que, embora existam esforços, eles não são suficientemente consistentes ou abrangentes, sendo aconselhado que a empresa deve revisar e aprimorar a definição e a comunicação desses papéis e responsabilidades, garantindo que todas as informações relevantes sejam claras e acessíveis a todos os colaboradores.

Enfim, um pequeno grupo de respondentes (5%) não sabe se a organização define e comunica formalmente os papéis e responsabilidades para a governança e gestão de TI. Isso indica uma falta de conscientização ou engajamento com essas definições e comunicações. Nestes casos, a empresa pode aumentar a conscientização e a comunicação interna sobre esses papéis e responsabilidades para assegurar que todos os colaboradores estejam informados e compreendam sua importância.

12. A organização possui um comitê de TI formalmente instituído, composto por representantes de áreas relevantes da organização?

Figura 43: Comitê de TI



Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos dados que revela as respostas à pergunta sobre a existência de um comitê de TI formalmente instituído na organização, mostra as seguintes informações:

Com uma percepção dividida sobre a existência de um comitê de TI formalmente instituído na organização, um terço dos respondentes (33,3%) acredita que a organização possui um comitê de TI formalmente instituído e composto por representantes de áreas relevantes. Isso indica que há um segmento significativo de funcionários que reconhece a formalização deste comitê.

Por outro lado, uma proporção maior dos respondentes (43,3%) acredita que a organização não possui um comitê de TI formalmente instituído, sugerindo uma percepção de falta de estrutura formal para a governança de TI. Por isso, a empresa deve investigar as razões dessa percepção e, se necessário, instituir formalmente um comitê de TI com representantes de todas as áreas relevantes, além de comunicar claramente a existência e o papel deste comitê.

A seguir, uma pequena parcela dos respondentes (10%) acredita que a organização possui um comitê de TI apenas parcialmente formalizado, sugerindo que, embora existam alguns esforços, eles podem não ser suficientemente consistentes ou

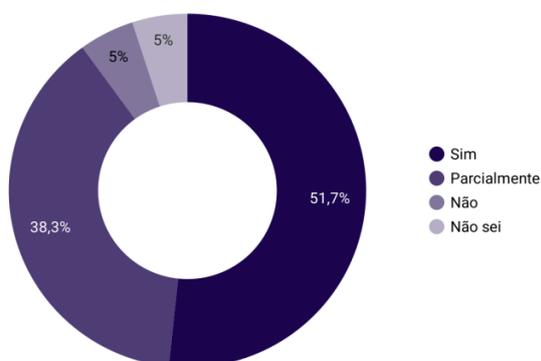
visíveis, indicando que a empresa deve revisar a estrutura e a formalização do comitê de TI, garantindo que sua composição e funcionamento sejam claros e eficazes.

Já um pequeno grupo de respondentes (13,3%) não sabe se a organização possui ou não um comitê de TI formalmente instituído, indicando uma falta de comunicação ou conscientização sobre a existência e o papel deste comitê, mostrando que a empresa deve aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes da existência e importância do comitê de TI.

13. A organização prioriza as ações de TI?

A análise dos dados apresentados nos gráficos, ilustram as respostas à pergunta sobre a priorização das ações de TI pela organização, revela as seguintes informações:

Figura 44: Priorização das Ações de TI



Fonte: Elaborado pela autora.

Mais da metade dos respondentes (51,7%) acredita que a organização prioriza as ações de TI. Isso sugere que uma maioria significativa dos colaboradores percebe a TI como uma prioridade dentro da organização. Assim, indica-se que a empresa continue a reforçar a importância das ações de TI e comunicar claramente como essas ações são alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Uma pequena porcentagem dos respondentes (5%) acredita que a organização não prioriza as ações de TI. Isso indica que há um grupo minoritário de funcionários que sente que a TI não recebe a atenção necessária. E, embora minoritário, a empresa deve investigar as razões dessa percepção negativa e trabalhar para aumentar a visibilidade das iniciativas de TI e sua importância estratégica.

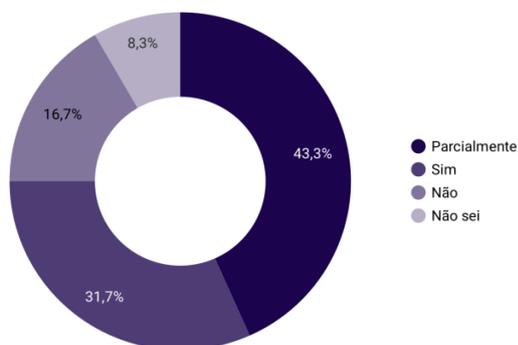
Outra parte considerável dos respondentes (38,3%) acredita que a organização prioriza apenas parcialmente as ações de TI, sugerindo que, embora existam esforços para priorizar TI, eles podem não ser suficientemente consistentes ou visíveis, indicando que a empresa deve focar em melhorar a comunicação sobre a priorização das ações de TI e garantir que todas as iniciativas sejam percebidas como alinhadas e prioritárias.

Ademais, um pequeno grupo de respondentes (5%) não sabe se a organização prioriza ou não as ações de TI. Isso indica uma falta de comunicação ou conscientização sobre a importância das iniciativas de TI. Neste caso, seria ideal aumentar os esforços de comunicação interna para garantir que todos os colaboradores estejam cientes das ações de TI e de sua prioridade estratégica.

14. A organização define formalmente diretrizes para gestão do portfólio de projetos e serviços de TI?

A análise dos dados à pergunta sobre a definição formal de diretrizes para a gestão do portfólio de projetos e serviços de TI pela organização, revela as seguintes informações:

Figura 45: Diretrizes para Gestão de Portfólio



Fonte: Elaborado pela autora.

Cerca de um terço dos respondentes (31,7%) acredita que a organização define formalmente diretrizes para a gestão do portfólio de projetos e serviços de TI. Isso indica que uma parte significativa dos colaboradores reconhece a existência dessas diretrizes formais. Assim, é relevante para a empresa continuar a promover e reforçar essas diretrizes, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes delas e entendam sua importância.

Uma parcela menor, mas ainda relevante dos respondentes (16,7%) acredita que a organização não define formalmente essas diretrizes. Isso sugere que há uma percepção de falta de estrutura formal na gestão do portfólio de TI. A empresa precisa investigar as causas dessa percepção negativa e trabalhar para formalizar e comunicar claramente as diretrizes de gestão do portfólio de TI.

A maior parte dos respondentes (43,3%) acredita que a organização define diretrizes formais apenas parcialmente. Isso sugere que, embora existam alguns esforços, eles podem não ser suficientemente consistentes ou abrangentes. A empresa deve revisar e aprimorar a formalização dessas diretrizes, garantindo que sua aplicação seja consistente e bem comunicada a todos os colaboradores.

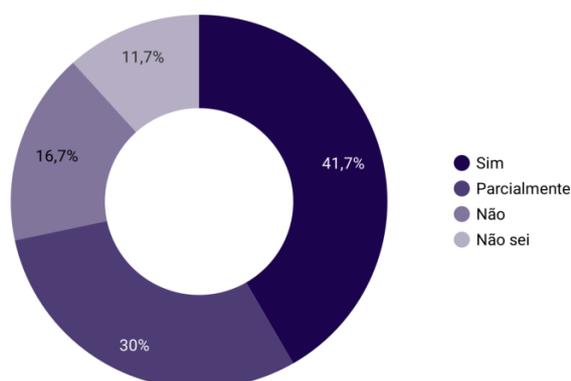
Um pequeno grupo de respondentes (8,3%) não sabe se a organização define ou não essas diretrizes. Isso indica uma falta de comunicação ou conscientização sobre a gestão do portfólio de TI. Nestes casos, a empresa deve aumentar os esforços

de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes das diretrizes formais e compreendam sua importância.

15. A organização define formalmente as diretrizes para gestão dos riscos de TI aos quais o negócio está exposto?

A análise dos dados apresentados no gráfico, ilustra as respostas à pergunta sobre a definição formal de diretrizes para a gestão dos riscos de TI pela organização, revelando as seguintes informações:

Figura 46: Diretrizes para Gestão de Riscos



Fonte: Elaborado pela autora.

Quase metade dos respondentes (41,7%) acredita que a organização define formalmente as diretrizes para a gestão dos riscos de TI. Isso sugere que uma parte significativa dos colaboradores reconhece a existência de diretrizes formais para a gestão de riscos de TI. Idealmente, a empresa deve continuar promovendo e reforçando essas diretrizes, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes delas e entendam sua importância.

Uma parcela menor, mas ainda relevante, dos respondentes (16,7%) acredita que a organização não define formalmente essas diretrizes. Isso sugere que há uma percepção de falta de estrutura formal na gestão dos riscos de TI, fazendo com que a empresa precise investigar as causas dessa percepção negativa e trabalhar para formalizar e comunicar claramente as diretrizes de gestão de riscos de TI.

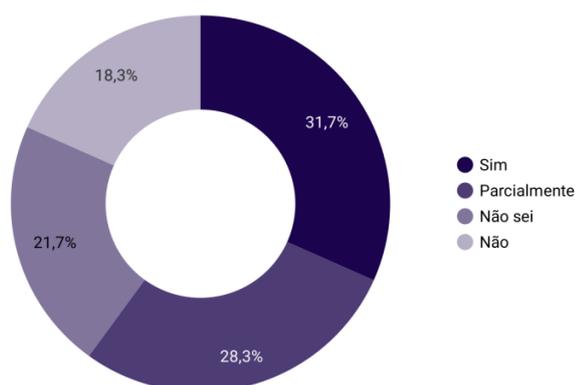
Ainda, uma proporção significativa dos respondentes (30%) acredita que a organização define diretrizes formais apenas parcialmente. Isso sugere que, embora existam alguns esforços, eles podem não ser suficientemente consistentes ou abrangentes. Revisando e aprimorando a formalização dessas diretrizes, a empresa garante que sua aplicação seja consistente e bem comunicada a todos os colaboradores.

Um pequeno grupo de respondentes (11,7%) não sabe se a organização define ou não essas diretrizes, indicando uma falta de comunicação ou conscientização de compreensão sobre a gestão dos riscos de TI, devendo a empresa, aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes das diretrizes formais e compreendam sua importância.

16. A organização realiza avaliação periódica de governança e de gestão de TI?

A análise dos dados apresentados no gráfico, ilustra as respostas à pergunta sobre a realização de avaliações periódicas de governança e de gestão de TI pela organização, revelando as seguintes informações:

Figura 47: Avaliação Periódica de Governança e Gestão de TI



Fonte: Elaborado pela autora.

Cerca de um terço dos respondentes (31,7%) acredita que a organização realiza avaliações periódicas de governança e de gestão de TI. Isso sugere que uma parte significativa dos colaboradores reconhece a existência dessas avaliações. A

empresa deve continuar promovendo e reforçando essas avaliações, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes delas e entendam sua importância.

Uma parcela menor, mas ainda relevante, dos respondentes (18,3%) acredita que a organização não realiza essas avaliações periódicas, sugerindo uma percepção de falta de estrutura ou regularidade na avaliação da governança e gestão de TI. A empresa precisa investigar as causas dessa percepção negativa e trabalhar para formalizar e comunicar claramente a realização de avaliações periódicas de governança e gestão de TI.

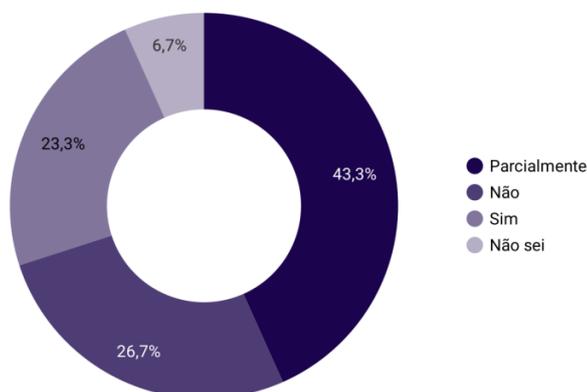
Uma proporção significativa dos respondentes (28,3%) acredita que a organização realiza avaliações periódicas apenas parcialmente, o que sugere que, embora existam alguns esforços, eles podem não ser suficientemente consistentes ou abrangentes. A empresa deve revisar e aprimorar a regularidade e abrangência dessas avaliações, garantindo que sua aplicação seja consistente e bem comunicada a todos os colaboradores.

Um quinto dos respondentes (21,7%) não sabe se a organização realiza ou não essas avaliações, indicando uma falta de comunicação ou conscientização sobre a realização de avaliações periódicas de governança e gestão de TI. A empresa deve aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes da importância e regularidade das avaliações periódicas.

17. As informações sobre a realização dos objetivos de TI planejados são divulgadas e estão facilmente acessíveis a todos os colaboradores?

A análise dos dados apresenta as respostas à pergunta sobre a divulgação e acessibilidade das informações sobre a realização dos objetivos de TI planejados, revelando as seguintes informações:

Figura 48: Objetivos de TI



Fonte: Elaborado pela autora.

Cerca de um quarto dos respondentes (23,3%) acredita que as informações sobre a realização dos objetivos de TI planejados são divulgadas e facilmente acessíveis a todos os colaboradores, indicando que há uma parte significativa dos colaboradores que reconhece as boas práticas de comunicação e acessibilidade dessas informações. É prudente continuar a promover e reforçar essas práticas, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes dos objetivos de TI e dos progressos realizados.

Uma outra parcela relevante dos respondentes (26,7%) acredita que as informações sobre a realização dos objetivos de TI planejados não são divulgadas e acessíveis. Isso sugere uma percepção de falta de comunicação ou acessibilidade dessas informações. Recomenda-se investigar as causas dessa percepção negativa e trabalhar para melhorar a divulgação e a acessibilidade das informações sobre os objetivos de TI.

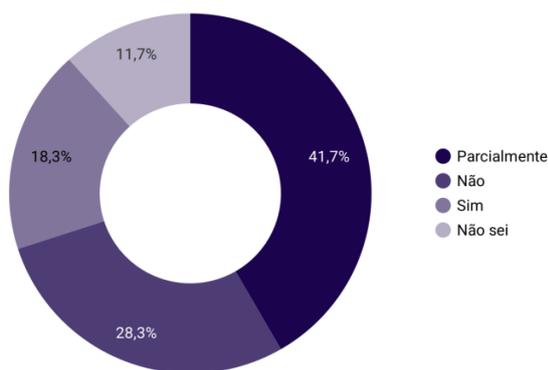
Por outro lado, a maior parte dos respondentes (43,3%) acredita que as informações são parcialmente divulgadas e acessíveis. Isso sugere que, embora existam alguns esforços, eles podem não ser suficientemente consistentes ou abrangentes. Ao final, um pequeno grupo de respondentes (6,7%) não sabe se as informações sobre a realização dos objetivos de TI são divulgadas e acessíveis. Isso indica uma falta de comunicação ou conscientização sobre esses processos.

Implicações: A empresa precisa aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes da divulgação e acessibilidade das informações sobre os objetivos de TI.

18. As informações sobre o progresso das ações e projetos de TI são divulgadas e estão prontamente acessíveis a todos os colaboradores?

A análise dos dados apresentados, ilustra as respostas à pergunta sobre a divulgação e acessibilidade das informações sobre o progresso das ações e projetos de TI, revela as seguintes informações:

Figura 49: Ações e Projetos de TI



Fonte: Elaborado pela autora.

Uma pequena parte dos respondentes (18,3%) acredita que as informações sobre o progresso das ações e projetos de TI são divulgadas e prontamente acessíveis a todos os colaboradores. Isso indica que há um reconhecimento limitado dessas práticas de comunicação. Implicações: A empresa deve continuar a promover e reforçar essas práticas, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes dos progressos das ações e projetos de TI.

Uma proporção relevante dos respondentes (28,3%) acredita que as informações sobre o progresso das ações e projetos de TI não são divulgadas e acessíveis. Isso sugere uma percepção de falta de comunicação ou acessibilidade dessas informações. Implicações: A empresa precisa investigar as causas dessa

percepção negativa e trabalhar para melhorar a divulgação e a acessibilidade das informações sobre os progressos das ações e projetos de TI.

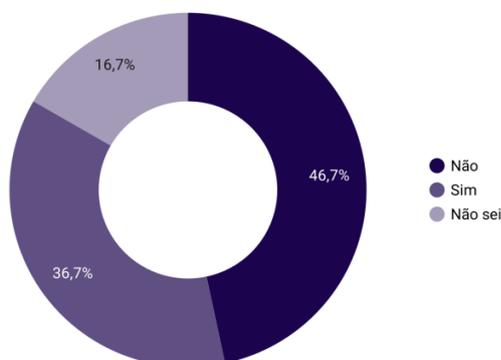
A maior parte dos respondentes (41,7%) acredita que as informações são parcialmente divulgadas e acessíveis. Isso sugere que, embora existam alguns esforços, eles podem não ser suficientemente consistentes ou abrangentes. Implicações: A empresa deve revisar e aprimorar as práticas de comunicação, garantindo que a divulgação e a acessibilidade das informações sobre os progressos das ações e projetos de TI sejam consistentes e eficazes.

Um pequeno grupo de respondentes (11,7%) não sabe se as informações sobre o progresso das ações e projetos de TI são divulgadas e acessíveis. Isso indica uma falta de comunicação ou conscientização sobre esses processos. Implicações: A empresa deve aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes da divulgação e acessibilidade das informações sobre os progressos das ações e projetos de TI.

19. Análise da Questão: "Você está ciente da existência de um framework formal de governança corporativa implementado na empresa?"

A análise dos dados apresentados no gráfico, ilustra as respostas à pergunta sobre a consciência dos colaboradores acerca da existência de um framework formal de governança corporativa na empresa, revelando as seguintes informações:

Figura 50: Framework de Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Por volta de um terço dos respondentes (36,7%), está ciente da existência de um framework formal de governança corporativa na empresa. Isso indica que uma parte significativa dos colaboradores reconhece a presença desse framework. Implicações: A empresa deve continuar promovendo e reforçando o conhecimento sobre o framework de governança corporativa, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes de sua existência e compreendam sua importância.

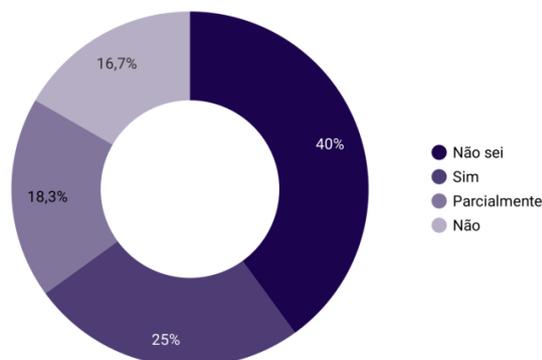
A maior parte dos respondentes (46,7%) não está ciente da existência de um framework formal de governança corporativa na empresa. Isso sugere uma falha significativa na comunicação ou na divulgação desse framework. Implicações: A empresa precisa investigar as causas dessa falta de consciência e trabalhar para melhorar a comunicação interna, garantindo que todos os colaboradores estejam informados sobre o framework de governança corporativa.

Uma parcela menor, mas ainda relevante, dos respondentes (16,7%) não sabe se existe ou não um framework formal de governança corporativa na empresa. Isso indica uma falta de comunicação ou conscientização sobre esses processos. Implicações: A empresa deve aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes da existência do framework de governança corporativa e compreendam sua importância.

20. Análise da Questão: "O framework de governança corporativa da empresa atende às necessidades operacionais e estratégicas?"

A análise dos dados apresentados mostra as respostas à pergunta sobre se o framework de governança corporativa da empresa atende às necessidades operacionais e estratégicas, e, revela as seguintes informações:

Figura 51: Necessidades Estratégicas atendidas pelo Framework



Fonte: Elaborado pela autora.

Um quarto dos respondentes (25%) acredita que o framework de governança corporativa da empresa atende às necessidades operacionais e estratégicas. Isso indica que uma parte significativa dos colaboradores vê valor e eficácia no framework existente. Implicações: A empresa deve continuar a promover e reforçar os aspectos positivos do framework de governança corporativa, garantindo que todos os colaboradores compreendam sua importância e benefícios.

Uma parcela menor, mas ainda relevante, dos respondentes (16,7%) acredita que o framework não atende às necessidades operacionais e estratégicas. Isso sugere que há uma percepção de inadequação ou ineficácia no framework atual. Implicações: A empresa precisa investigar as causas dessa percepção negativa e trabalhar para ajustar e melhorar o framework de governança corporativa para melhor atender às necessidades.

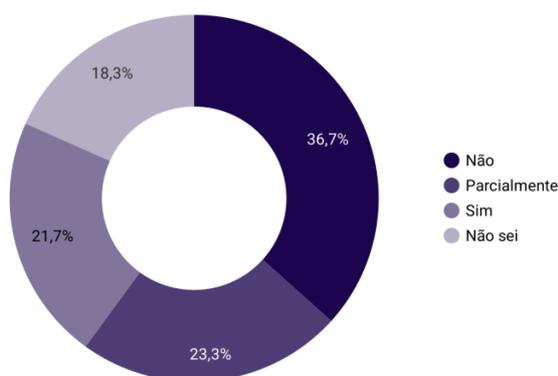
Uma parte dos respondentes (18,3%) acredita que o framework atende parcialmente às necessidades operacionais e estratégicas. Isso sugere que, embora existam alguns benefícios, eles podem não ser suficientemente abrangentes ou consistentes. Implicações: A empresa pode revisar e aprimorar o framework, garantindo que sua aplicação seja consistente e eficaz em todas as áreas operacionais e estratégicas.

Uma grande parte dos respondentes (40%) não sabe se o framework atende às necessidades operacionais e estratégicas. Isso indica uma falta de comunicação ou conscientização sobre a eficácia do framework de governança corporativa. Implicações: A empresa precisa aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes do framework de governança corporativa e compreendam como ele atende às necessidades operacionais e estratégicas.

21. A empresa oferece treinamento adequado e recursos suficientes para você entender e seguir o framework de governança corporativa?

A análise dos dados apresentados, ilustra as respostas à pergunta sobre a adequação do treinamento e dos recursos fornecidos pela empresa para entender e seguir o framework de governança corporativa, revelando as seguintes informações:

Figura 52: Treinamentos



Fonte: Elaborado pela autora.

Pouco mais de um quinto dos respondentes (21,7%) acredita que a empresa oferece treinamento adequado e recursos suficientes para entender e seguir o framework de governança corporativa. Isso indica que uma parte significativa dos colaboradores reconhece a existência de suporte apropriado. Implicações: A empresa deve continuar a promover e reforçar esses treinamentos e recursos, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso e compreendam sua importância.

Uma grande parte dos respondentes (36,7%) acredita que a empresa não oferece treinamento adequado e recursos suficientes. Isso sugere uma percepção de falha significativa na provisão de suporte necessário para a compreensão e adesão ao framework de governança corporativa. Implicações: A empresa precisa investigar as causas dessa percepção negativa e trabalhar para melhorar a oferta de treinamentos e recursos relacionados à governança corporativa.

Uma parte considerável dos respondentes (23,3%) acredita que a empresa oferece treinamento e recursos de forma parcial. Isso sugere que, embora existam alguns esforços, eles podem não ser suficientemente abrangentes ou consistentes. Implicações: A empresa deve revisar e aprimorar seus programas de treinamento e recursos, garantindo que sua aplicação seja consistente e eficaz em todas as áreas.

Uma parcela menor, mas ainda relevante, dos respondentes (18,3%) não sabe se a empresa oferece treinamento e recursos suficientes. Isso indica uma falta de comunicação ou conscientização sobre esses programas e recursos. Implicações: A empresa deve aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes dos treinamentos e recursos disponíveis para a governança corporativa.

22. Análise das Sugestões para Melhorias no Framework de Governança Corporativa

As respostas dos participantes indicam uma necessidade clara de melhorias na comunicação e transparência do framework de governança corporativa da empresa. Muitos colaboradores sugeriram que a comunicação sobre o framework de governança deve ser aprimorada, com uma melhor divulgação do framework utilizado e instruções claras sobre como os colaboradores podem fazer sugestões ou participar nas decisões.

Há, também, uma demanda significativa por treinamento adequado e recursos suficientes para que os colaboradores compreendam e sigam o framework de governança corporativa. A formalização e divulgação das diretrizes de governança são vistas como áreas que necessitam de atenção, com sugestões para criar e

disponibilizar amplamente um manual detalhado sobre as diretrizes de governança corporativa.

Além disso, os colaboradores expressaram a necessidade de um maior engajamento e participação nas decisões estratégicas, sugerindo a criação de mecanismos como comitês consultivos e fóruns de discussão para garantir a participação ativa dos colaboradores.

A avaliação contínua e o feedback regular sobre a eficácia do framework também foram mencionados como importantes, juntamente com a integração de práticas sustentáveis e de responsabilidade social nas decisões de governança. Por fim, a diversidade e especialização na composição do conselho e o fortalecimento de comitês especializados foram identificados como áreas que poderiam beneficiar a governança corporativa da empresa.

Desta forma, temos uma percepção geral de que, embora a empresa possa ter uma estrutura de governança, há uma necessidade significativa de aprimoramentos para garantir que ela seja compreendida, acessível e eficaz para todos os colaboradores. A seguir, destacamos algumas sugestões de melhorias para o framework de governança corporativa, baseada nas respostas dos participantes:

A análise aponta diversas oportunidades de melhoria na governança corporativa, com destaque para a comunicação, capacitação, engajamento e estruturação do framework. Um dos principais pontos levantados foi a necessidade de aprimorar a comunicação e a transparência, garantindo que o framework de governança corporativa seja amplamente divulgado e que os colaboradores saibam como contribuir com sugestões e participar das decisões. Para isso, recomendamos a implementação de uma estratégia clara e acessível de comunicação, incluindo canais de feedback e participação ativa.

Outro aspecto crítico identificado foi a carência de treinamentos e recursos adequados para que os colaboradores compreendam e sigam corretamente o framework de governança. Assim, sugere-se o desenvolvimento de programas de capacitação contínua, com formatos acessíveis como educação a distância (EAD) e

materiais didáticos estruturados. Além disso, foi mencionada a necessidade de maior formalização e divulgação das diretrizes de governança, tornando essencial a criação e ampla divulgação de um manual detalhado, acessível a todos.

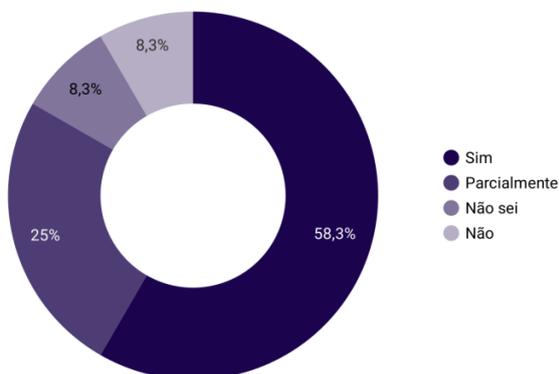
O envolvimento dos colaboradores também foi um ponto relevante, com sugestões para que haja maior inclusão na tomada de decisões estratégicas e na formulação do framework. Para atender a essa demanda, recomenda-se o estabelecimento de comitês consultivos e fóruns de discussão, garantindo que os profissionais tenham voz no processo de governança. Paralelamente, a avaliação contínua do desempenho do conselho e da alta gestão foi apontada como uma necessidade, visando a implementação de um sistema robusto de monitoramento e feedback com critérios claros e objetivos.

A governança sustentável e a responsabilidade social também foram destacadas, com a recomendação de integrar práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) nas decisões estratégicas. Para isso, é fundamental o desenvolvimento de estratégias específicas para o gerenciamento de riscos ambientais e sociais, alinhadas com os objetivos de longo prazo da empresa. Por fim, foi sugerida uma avaliação da composição do conselho para garantir maior diversidade e especialização, além do fortalecimento dos comitês existentes e a criação de novos grupos especializados, garantindo que possuíssem mandatos claros e recursos adequados para desenvolver suas funções com eficiência.

23. Análise da Questão: "A organização identifica e mapeia os principais processos de negócio?"

A análise dos dados apresentados no gráfico, ilustra as respostas à pergunta sobre a identificação e mapeamento dos principais processos de negócio pela organização, revelando as seguintes informações:

Figura: 53: Mapeamentos dos Processo de Negócios



Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos respondentes (58,3%) acredita que a organização identifica e mapeia os principais processos de negócio. Isso sugere que mais da metade dos colaboradores reconhece a existência de um esforço sistemático para mapear os processos críticos da empresa. Implicações: A empresa deve continuar a reforçar e comunicar essas práticas de mapeamento de processos, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes dessas atividades e compreendam sua importância.

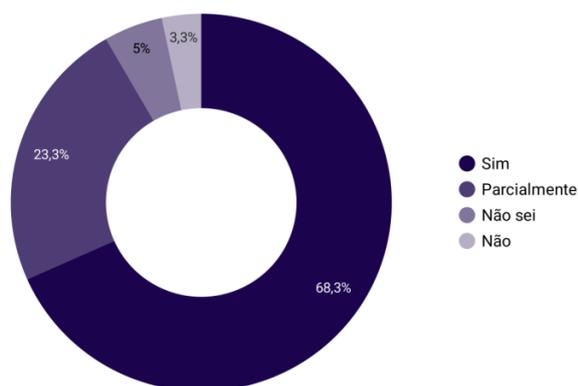
Uma pequena parcela dos respondentes (8,3%) acredita que a organização não identifica e mapeia os principais processos de negócio. Isso pode indicar que esses colaboradores não estão cientes ou não percebem a eficácia das atividades de mapeamento de processos. Implicações: A empresa precisa investigar as razões dessa percepção negativa e trabalhar para melhorar a comunicação e a visibilidade das atividades de mapeamento de processos.

Um quarto dos respondentes (25%) acredita que a organização identifica e mapeia os processos de negócio apenas parcialmente. Isso sugere que, embora existam esforços em andamento, eles podem não ser abrangentes ou consistentes em toda a organização. Implicações: A empresa deve revisar e aprimorar suas práticas de mapeamento de processos, garantindo que sejam aplicadas de forma uniforme e eficaz em todas as áreas.

Uma parcela menor dos respondentes (8,3%) não sabe se a organização identifica e mapeia os principais processos de negócio. Isso indica uma falta de comunicação ou conscientização sobre essas práticas. Implicações: A empresa deve aumentar os esforços de comunicação interna para assegurar que todos os colaboradores estejam cientes das atividades de mapeamento de processos e compreendam sua importância.

24. Os principais processos de negócio da organização são suportados por sistemas informatizados?

Figura 54: Negócios Suportados por Sistemas Informatizados

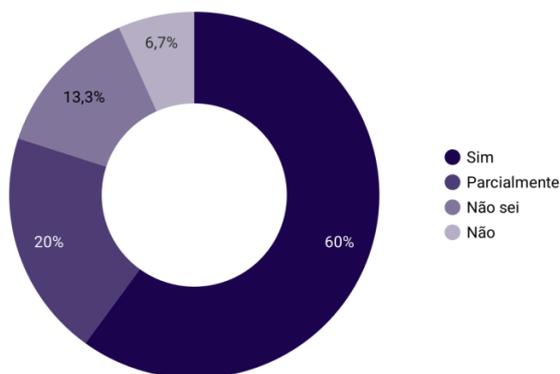


Fonte: Elaborado pela autora.

Uma grande maioria dos respondentes (68,3%) confirma que os principais processos de negócio da organização são suportados por sistemas informatizados. Isso indica uma alta adoção de tecnologia para suportar operações críticas. No entanto, 23,3% dos respondentes afirmam que isso é feito apenas parcialmente, e 5% não sabem responder. Esses dados sugerem que, embora a informatização seja robusta, pode haver lacunas na cobertura completa ou na conscientização dos colaboradores sobre o uso desses sistemas.

25. A organização executa regularmente o processo de planejamento estratégico institucional?

Figura 55: Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

Sim (60%): A maioria dos respondentes (60%) acredita que a organização executa regularmente o processo de planejamento estratégico institucional. Isso sugere que, para uma parte significativa dos colaboradores, há uma percepção positiva sobre a frequência e a regularidade com que a empresa realiza seu planejamento estratégico.

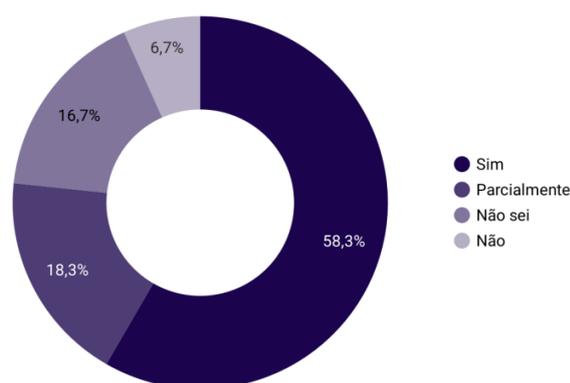
Não (6,7%): Uma pequena parcela dos respondentes (6,7%) acredita que a organização não executa regularmente o processo de planejamento estratégico institucional. Isso pode indicar uma falta de visibilidade ou comunicação insuficiente sobre esses processos para alguns colaboradores.

Parcialmente (20%): Cerca de 20% dos respondentes acham que a organização executa o planejamento estratégico de forma parcial. Este grupo pode estar percebendo que, embora existam esforços de planejamento, eles não são totalmente consistentes ou abrangentes.

Não sei (13,3%): Uma parte dos respondentes (13,3%) não sabe se a organização executa regularmente o processo de planejamento estratégico institucional. Este dado sugere que há uma lacuna de comunicação ou conscientização sobre os processos de planejamento estratégico dentro da organização.

26. O Processo de Planejamento Estratégico Institucional Prevê a Participação das Áreas Mais Relevantes da Organização?

Figura 56: Participação das Áreas no Planejamento Estratégico



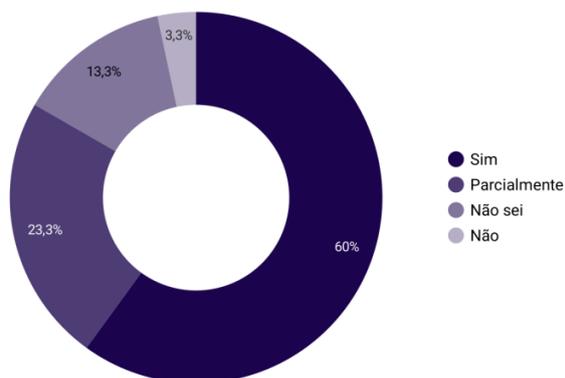
Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos entrevistados, 58,3%, acredita que o planejamento estratégico institucional envolve as áreas mais relevantes da organização, dando uma percepção geral de que as decisões estratégicas são tomadas de forma colaborativa. Por outro lado, 6,7% dos participantes consideram que essas áreas não estão inseridas no processo, o que pode indicar uma possível exclusão de certos setores ou a percepção de uma falta de integração.

Além disso, 18,3% dos entrevistados avaliam que a participação das áreas críticas ocorre de forma parcial, afirmando que, embora haja envolvimento, ele pode não ser totalmente abrangente ou sistemático. Já 16,7% afirmaram não saber se o planejamento estratégico prevê essa participação, o que aponta para uma possível falha na comunicação interna ou na conscientização sobre os detalhes do processo dentro da organização.

27. O processo de planejamento estratégico institucional prevê a participação da área de TI?

Figura 57: Participação da TI no Planejamento Estratégico



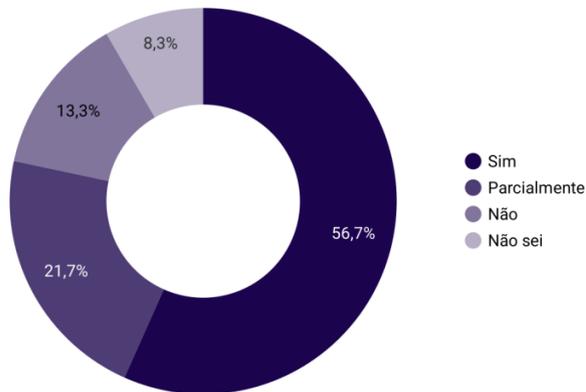
Fonte: Elaborado pela autora.

A maior parte dos entrevistados, 60%, considera que a área de TI está integrada ao processo de planejamento estratégico institucional, evidenciando a percepção de que a TI desempenha um papel estratégico essencial dentro da organização. Por outro lado, apenas 3,3% acreditam que a TI não participa desse processo, um número pouco expressivo, diminuindo que sua exclusão não é uma preocupação relevante.

Além disso, 23,3% dos participantes percebem que a participação da TI é parcial, o que sugere que, embora estejam envolvidos, seu papel pode não ser tão abrangente ou influente quanto poderia. Já 13,3% dos entrevistados afirmam não saber se a TI está presente no planejamento estratégico, o que aponta para uma possível falta de comunicação ou claro sobre seu real envolvimento no processo.

28. A organização executa periodicamente processo de planejamento de TI?

Figura 58: Processo Periódico de Planejamento de TI



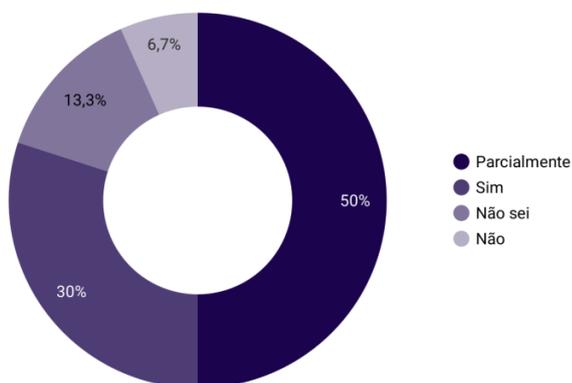
Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos entrevistados, 56,7%, acredita que a organização realiza processos periódicos de planejamento de TI, ou que demonstra uma gestão estratégica contínua e a integração da área em iniciativas regulares de planejamento. Por outro lado, 13,3% dos participantes consideram que esse planejamento não ocorre regularmente, o que pode indicar falhas na visibilidade ou eficácia desses processos, indicando a necessidade de revisão e aprimoramento.

Além disso, 21,7% dos entrevistados percebem que o planejamento de TI é realizado apenas parcialmente, o que sugere que, embora existam iniciativas nesse sentido, elas podem não ser suficientemente abrangentes ou consistentes para garantir um impacto estratégico eficaz. Já 8,3% dos participantes afirmaram não saber se há um planejamento periódico para a área de TI, o que aponta para uma possível falta de comunicação ou clareza sobre a frequência e a execução desses processos dentro da organização.

29. A tomada de decisão na empresa é baseada em dados e análises rigorosas?

Figura 59: Decisões Baseada em Dados



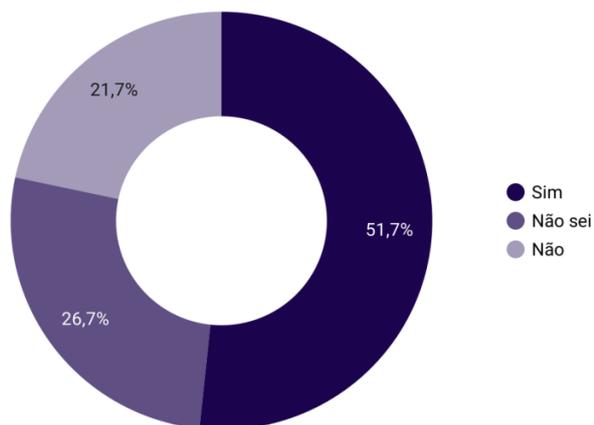
Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos entrevistados, 56,7%, acredita que a organização realiza processos periódicos de planejamento de TI, ou que demonstra uma gestão estratégica contínua e a integração da área em iniciativas regulares de planejamento. Por outro lado, 13,3% dos participantes consideram que esse planejamento não ocorre regularmente, o que pode indicar falhas na visibilidade ou eficácia desses processos, indicando a necessidade de revisão e aprimoramento.

Além disso, 21,7% dos entrevistados percebem que o planejamento de TI é realizado apenas parcialmente, o que sugere que, embora existam iniciativas nesse sentido, elas podem não ser suficientemente abrangentes ou consistentes para garantir um impacto estratégico eficaz. Já 8,3% dos participantes afirmaram não saber se há um planejamento periódico para a área de TI, o que aponta para uma possível falta de comunicação ou clareza sobre a frequência e a execução desses processos dentro da organização.

30. A empresa utiliza algum indicador/métrica de desempenho?

Figura 60: Indicadores de Desempenho

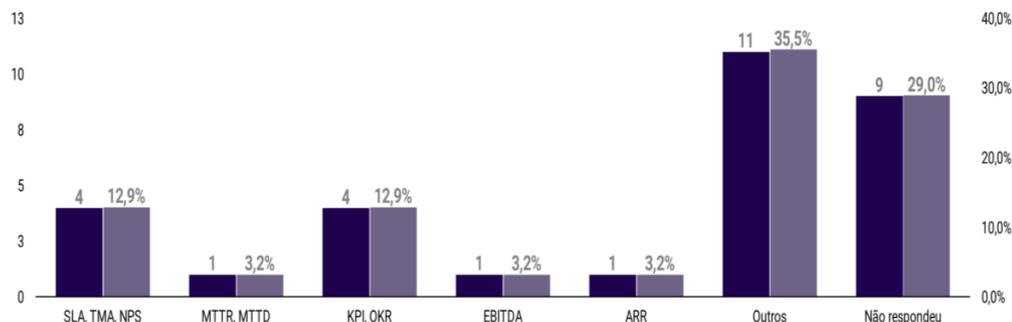


Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos entrevistados, 51,7%, acredita que a empresa faz uso de indicadores ou ferramentas de desempenho, o que reflete uma percepção positiva sobre a aplicação de quantitativas para monitoramento e avaliação organizacional. No entanto, 21,7% dos participantes consideram que esses indicadores não são utilizados, o que pode indicar a ausência de estatísticas em determinadas áreas ou uma comunicação ineficaz sobre a sua aplicação. Além disso, 26,7% dos entrevistados afirmam não saber se a empresa adota diretrizes de desempenho, apontando uma possível falta de transparência ou claramente na divulgação dos processos de monitoramento e avaliação dentro da organização.

31. A Empresa Utiliza Algum Indicador/Métrica de Desempenho? Se sim, indique qual métrica/indicador de desempenho a empresa utiliza?

Figura 61: Indicadores mais Utilizados pelas Empresas



Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas indicam que as empresas utilizam uma ampla variedade de indicadores de desempenho, demonstrando uma abordagem diversificada para medir e avaliar suas operações e resultados. Entre os principais, destaca-se o ARR (Receita Anual Recorrente), essencial para medir a receita recorrente anual, especialmente em empresas com frameworks baseados em assinaturas. A eficiência operacional também é um foco importante, refletindo o interesse na otimização de processos internos.

A escolha dos indicadores varia de acordo com o setor, com alguns entrevistados apontando que as questões importantes do departamento, deixando que cada área adota indicadores específicos para suas funções e objetivos. Já os indicadores estratégicos são utilizados para alinhar as métricas com os objetivos organizacionais, reforçando um direcionamento estratégico na tomada de decisões. Os KPIs (Key Performance Indicator), indicados por 7,7% dos participantes, continuam sendo ferramentas extremamente especializadas para monitorar o progresso em relação às metas da empresa.

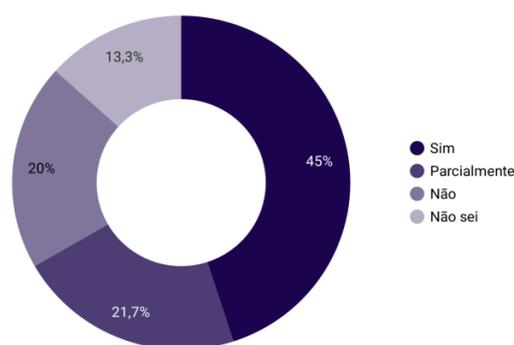
No contexto de manutenção e TI, análises como MTTR (Mean Time to Repair) e MTTD (Mean Time to Detect) são fundamentais para avaliar a eficiência na resposta a incidentes. Além disso, os OKRs (Objectives and Key Results) são empregados para alinhar objetivos e mensurar resultados, sendo especialmente eficazes em ambientes voltados para inovação e crescimento acelerado.

Outro aspecto relevante é a adoção de revisões alinhadas às diretrizes externas, como o Plano Estadual, observando que algumas empresas seguem orientações e metas impostas por políticas públicas. Já os indicadores de realização de vendas demonstram a importância do acompanhamento do desempenho comercial dentro das organizações.

Por fim, outras análises como lead time, eficiência operacional e indicadores não especificados revelam um cenário abrangente, onde diferentes aspectos operacionais e estratégicos são analisados para garantir a eficiência e competitividade das empresas.

32. A empresa adota políticas de governança corporativa formalmente documentadas?

Figura 62: Políticas de Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora.

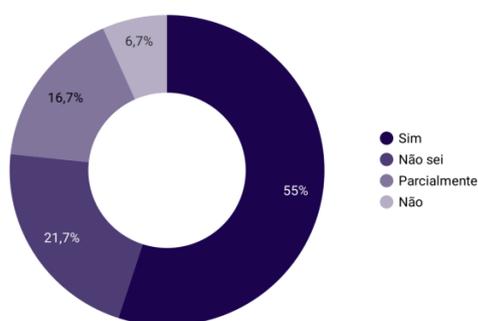
Uma parte expressiva dos entrevistados acredita que a empresa possui políticas de governança corporativa formalmente documentadas, indicando que quase metade dos colaboradores está confirmada e está ciente da existência dessas diretrizes. No entanto, um quinto dos participantes não considera que essas políticas sejam formalmente registradas, o que pode sugerir a necessidade de maior transparência e comunicação sobre a documentação existente.

Além disso, aproximadamente 20% dos entrevistados percebem que as políticas são apenas parcialmente documentadas, o que pode indicar a presença de

lacunas ou a ausência de diretrizes em determinadas áreas. Por fim, uma pequena, mas relevante, parcela dos participantes não sabe se a empresa adota políticas formalmente registradas, destacando a importância de reforçar a comunicação interna e a conscientização sobre as diretrizes de governança corporativa.

33. A empresa tem mecanismos eficazes para lidar com irregularidades ou má conduta?

Figura 63: Mecanismos para Lidar com Irregularidades



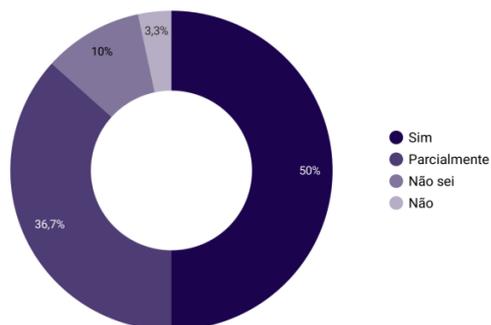
Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos entrevistados considera que a empresa possui mecanismos eficazes para lidar com irregularidades ou má conduta, demonstrando confiança nos procedimentos adotados para tratar esses problemas. No entanto, uma pequena parcela dos participantes acredita que esses mecanismos não são eficazes, o que pode indicar a necessidade de rever os processos existentes e garantir que sejam adequados e amplamente divulgados.

Além disso, cerca de um sexto dos entrevistados avaliaram que os mecanismos são apenas parcialmente eficazes, indicando que, embora existam procedimentos, eles não podem ser suficientemente abrangentes ou bem implementados. Por fim, uma parcela significativa dos participantes não sabe se a empresa dispõe de mecanismos eficazes para lidar com essas questões, evidenciando a necessidade de fortalecer a comunicação interna e capacitar os colaboradores sobre os canais e processos disponíveis para reportar e tratar irregularidades.

34. Existem políticas claras e eficazes para prevenir conflitos de interesse e promover a ética nos negócios?

Figura 64: Política de Conflitos de Interesse



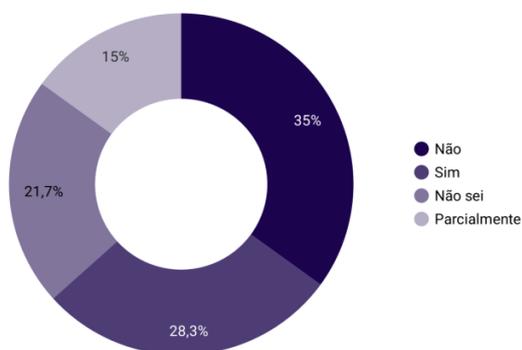
Fonte: Elaborado pela autora.

Metade dos entrevistados considera que a empresa possui políticas claras e eficazes para prevenir conflitos de interesse e promover a ética nos negócios, o que demonstra uma base sólida de governança corporativa nesse aspecto. No entanto, uma pequena parcela acredita que essas políticas não são eficazes, indicando a necessidade de revisão e aprimoramento das diretrizes existentes.

Mais de um terço dos participantes avaliam que as políticas são apenas parcialmente moderadas, mas podem, embora existam, não ser suficientemente claras ou bem inovadoras. Além disso, uma pequena parte dos entrevistados desconhece a existência dessas diretrizes, evidenciando a necessidade de fortalecer a comunicação interna e a conscientização sobre as políticas de ética e prevenção de conflitos de interesse.

35. Relatórios periódicos sobre o desempenho da governança corporativa são disponibilizados ao público interno?

Figura 65: Relatórios de Desempenho da Governança Corporativa



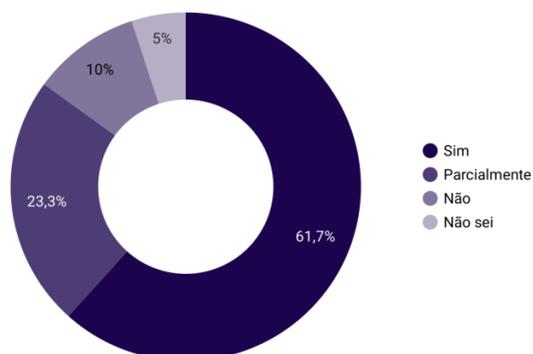
Fonte: Elaborado pela autora.

Uma parcela significativa dos entrevistados considera que a empresa disponibiliza relatórios sobre o desempenho da governança corporativa ao público interno, o que reflete um bom nível de transparência e comunicação. No entanto, mais de um terço dos participantes acredita que esses relatórios não são acessíveis internamente, indicando a necessidade de melhorar a comunicação.

Além disso, alguns entrevistados avaliaram que os relatórios são apenas parcialmente disponibilizados, o que pode indicar que, embora algumas informações sejam compartilhadas, elas não podem ser completadas ou suficientemente incluídas. Por fim, uma parte dos participantes desconhece a existência desses relatórios, evidenciando a necessidade de fortalecer a conscientização e melhorar a comunicação interna sobre as práticas e o desempenho da governança corporativa.

36. Na sua percepção, a governança corporativa influencia as decisões de investimento em tecnologia e inovação?":

Figura 66: Influência das Decisões de Investimento em Tecnologia da Informação



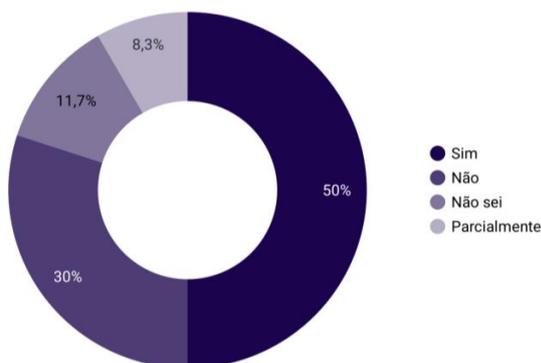
Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos entrevistados considera que a governança corporativa tem um impacto significativo nas decisões de investimento em tecnologia e inovação, demonstrando que ela é vista como um fator relevante na estratégia da empresa. No entanto, uma pequena parcela acredita que essas decisões ocorrem independentemente das práticas de governança, indicando que, para esses participantes, outros fatores podem ter maior influência nos investimentos tecnológicos.

Quase um quarto dos entrevistados percebe que a governança corporativa influencia parcialmente essas decisões, o que indica que, embora tenha algum peso, há outros elementos igualmente determinantes nesse processo. Além disso, uma pequena parte dos participantes não tem conhecimento suficiente para avaliar essa influência, destacando a necessidade de fortalecer a comunicação e a transparência sobre o papel da governança corporativa nas estratégias de investimento da empresa.

37. Existem comitês ou grupos dedicados à inovação?"

Figura 67: Comitês de Inovação



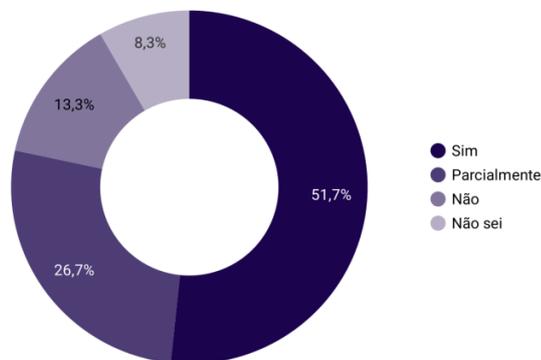
Fonte: Elaborado pela autora.

Metade dos entrevistados acredita que a empresa possui comitês ou grupos dedicados à inovação, o que indica a existência de iniciativas estruturadas para contribuições nesse processo e demonstra que uma parcela significativa dos colaboradores está ciente dessas ações. No entanto, 30% dos participantes consideram que tais grupos não existem, o que pode refletir uma falta de comunicação sobre as iniciativas de inovação ou a ausência desses comitês em determinadas áreas da organização.

Além disso, uma pequena parcela dos entrevistados percebe que esses grupos existem apenas parcialmente, demonstrando que, embora haja iniciativas externas para a inovação, elas podem não ser totalmente específicas ou serem restritas a setores específicos. Por fim, alguns participantes afirmaram não ter conhecimento suficiente para avaliar a existência desses comitês, evidenciando a necessidade de aprimorar a transparência e a comunicação interna sobre as ações de inovação dentro da empresa.

38. A tecnologia é amplamente utilizada para melhorar a eficácia da governança corporativa em nossa empresa?

Figura 68: Uso de Tecnologia na Governança Corporativa



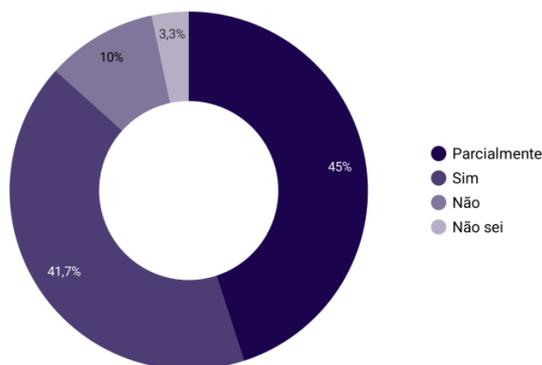
Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos entrevistados confirma que a tecnologia é amplamente utilizada para aprimorar a eficácia da governança corporativa na empresa, demonstrando um alto nível de percepção sobre o impacto positivo das iniciativas tecnológicas nesse contexto. No entanto, 13% dos participantes acreditam que a tecnologia ainda não é amplamente aplicada para esse fim, o que pode indicar a necessidade de expandir soluções tecnológicas em algumas áreas ou melhorar a comunicação sobre seu uso na governança corporativa.

Além disso, um quarto dos entrevistados considera que a tecnologia é utilizada apenas parcialmente, indicando que, embora existam iniciativas nesse sentido, elas ainda não foram totalmente integradas ou otimizadas em toda a organização. Já uma pequena parcela dos participantes afirma não ter conhecimento suficiente para avaliar essa questão, evidenciando a importância de fortalecer a comunicação interna e capacitar os colaboradores sobre as soluções tecnológicas aplicadas à governança corporativa.

39. A empresa investe em inovação como parte de sua estratégia de governança corporativa?

Figura 69: Investimento em Inovação



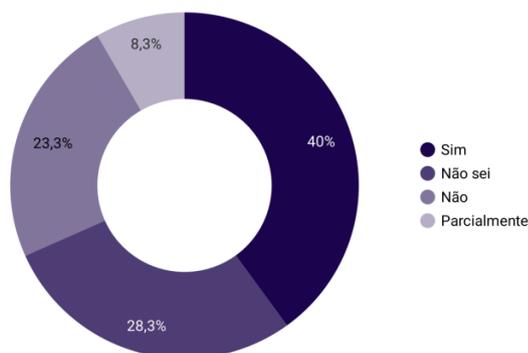
Fonte: Elaborado pela autora

Cerca de 41% dos entrevistados acreditam que uma empresa investe em inovação como parte de sua estratégia de governança corporativa, demonstrando que uma parcela significativa dos colaboradores reconhece os esforços para integrar a inovação nesse contexto. No entanto, 10% dos participantes não percebem esse investimento, o que pode indicar a impressão de que as iniciativas de inovação são insuficientes ou inexistentes em algumas áreas da organização.

Além disso, 45% dos entrevistados consideram que a empresa investe parcialmente em inovação dentro da estratégia de governança, ressaltando que, embora existam esforços nesse sentido, eles não podem ser totalmente consistentes ou eficazes em todas as áreas. Por fim, uma pequena parcela dos participantes afirma não ter conhecimento suficiente para avaliar esse investimento, apontando para a necessidade de aprimorar a comunicação interna sobre as iniciativas de inovação e sua conexão com a governança corporativa.

40. A empresa protege suas inovações, incluindo patentes e direitos autorais?

Figura 70: Proteção à Inovações, Patentes e Direitos Autorais



Fonte: Elaborado pela autora.

Cerca de 40% dos entrevistados acreditam que a empresa adota medidas para proteger suas inovações, incluindo patentes e direitos autorais, demonstrando que uma parcela significativa dos colaboradores certifica esses esforços na preservação da propriedade intelectual. No entanto, 23% dos participantes não percebem essa proteção como adequada, o que pode indicar a necessidade de reforçar ou tornar mais evidente as iniciativas específicas à segurança da inovação.

Além disso, 8% dos entrevistados consideram que a empresa protege suas inovações apenas parcialmente, ressaltando que, embora existam medidas nesse sentido, elas podem não ser consistentes ou eficazes em todas as áreas. Por outro lado, uma parcela significativa, 28,3%, afirmam não ter conhecimento suficiente para avaliar essa questão, o que destaca a importância de aprimorar a comunicação interna sobre as políticas e práticas de proteção da propriedade intelectual.

41. Quais melhorias você recomendaria para aprimorar a governança corporativa na empresa?

Baseando-se nas respostas coletadas, podemos identificar várias áreas de melhoria recomendadas para aprimorar a governança corporativa na empresa. Primeiramente, há uma percepção de que a governança está muito concentrada nos níveis mais altos da organização, como o Board, VP's e Diretores, o que pode criar um ambiente de medo de retaliação e falta de transparência. Sugere-se a criação de

grupos de trabalho múltiplos para garantir que todas as vozes sejam ouvidas e que os processos de melhoria beneficiem a todos, sem comprometer os resultados e objetivos do negócio.

Algumas respostas destacam a necessidade de definir e implementar um framework de governança corporativa claro, além de divulgar e engajar os colaboradores, evidenciando as vantagens de sua adoção para a organização e para os funcionários. A comunicação eficiente é um tema recorrente, com a sugestão de melhorar os canais de comunicação internos para esclarecer dúvidas e proporcionar feedback constante sobre governança.

Outras recomendações incluem a adoção de metodologias claras que permitam a circulação eficiente da informação, a Implantação de indicadores de desempenho como KPI e OKR, associados à distribuição de lucros com metas corporativas e *cross areas*, e maior visibilidade das políticas de governança para os colaboradores. A criação de um escritório de projetos, a ampliação da atuação do escritório de processos e qualidade, e o aumento dos níveis de maturidade dos níveis gerenciais também são sugeridos.

A promoção da transparência, a realização de auditorias internas periódicas, e a divulgação e medição contínua dos resultados são outras melhorias propostas. A criação de um comitê de governança, a realização de assembleias ou reuniões periódicas, e a Implantação de mecanismos de controle são mencionadas como formas de melhorar a governança.

Além disso, as respostas indicam a necessidade de promover treinamento contínuo, disponibilizar materiais educativos, estabelecer sistemas de mentoria, e melhorar a comunicação clara. A formalização e conhecimento das políticas de governança, a melhoria da comunicação entre setores, e a implantação de comitês de TI para priorização de demandas são outras áreas de foco.

Em resumo, as recomendações sugerem uma abordagem mais inclusiva e transparente para a governança corporativa, com ênfase na comunicação eficiente,

treinamento contínuo, e a criação de mecanismos que garantam a participação e o engajamento de todos os níveis da organização.

Considerações da Seção

A análise consolidada das percepções dos colaboradores revelou uma ampla variação quanto ao entendimento, comunicação, participação e efetividade das práticas de governança corporativa e de TI na organização. Embora haja reconhecimento de esforços positivos, como o comprometimento com práticas éticas, uso de indicadores e realização de planejamento estratégico, persistem lacunas importantes em comunicação, acessibilidade à informação e envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios.

Diante desse cenário, recomenda-se a implementação de ações integradas e contínuas, que contemplem:

- Capacitação e engajamento: Realização de treinamentos regulares e acessíveis sobre governança corporativa, ética, compliance, gestão de riscos, portfólio de TI, inovação e planejamento estratégico. A capacitação deve ser acompanhada por materiais de apoio (infográficos, vídeos, FAQs) e por estratégias de educação continuada que envolvam todas as áreas da organização;
- Transparência e comunicação estruturada: Fortalecer os canais internos por meio de newsletters, intranet, reuniões, workshops e relatórios periódicos, garantindo ampla divulgação de decisões, avanços em projetos e uso de métricas. Também é necessário ampliar o acesso às políticas e frameworks formais, assegurando clareza e disponibilidade em formatos digitais e físicos;
- Participação e escuta ativa: Estabelecer mecanismos formais para inclusão dos colaboradores nos processos de governança, como comitês, grupos de trabalho e consultas internas. Além disso, promover espaços seguros para expressão de opiniões e preocupações, com feedback contínuo e mecanismos anônimos de escuta;
- Fortalecimento da governança de TI: É essencial aprimorar a formalização das diretrizes, promover maior visibilidade dos comitês de TI, padronizar o uso de

dados para a tomada de decisões e garantir o alinhamento entre a TI e os objetivos estratégicos da organização. A gestão do portfólio de projetos de TI e os processos de avaliação de desempenho devem ser integrados e constantemente aprimorados;

- Fomento à inovação com proteção: Ampliar os investimentos em inovação de forma estratégica e protegida, envolvendo os colaboradores, estruturando comitês de inovação, fortalecendo a proteção da propriedade intelectual e monitorando resultados por meio de métricas claras;
- Cultura organizacional e liderança: Treinar lideranças para reforçar o alinhamento cultural, comunicar com transparência e valorizar o impacto das decisões. A cultura deve ser permeada por valores éticos, abertos à mudança e centrados na valorização do coletivo.

Assim, essas ações integradas têm potencial para transformar a governança corporativa e de TI em pilares sólidos para a tomada de decisão, inovação, sustentabilidade e engajamento interno. Ao investir na clareza, participação e proteção dos ativos organizacionais — tangíveis e intangíveis — a empresa fortalece sua resiliência, competitividade e alinhamento estratégico de longo prazo.

6.1.1 Personas

A seção a seguir apresenta a construção de personas, com base nos dados encontrados por meio da pesquisa sobre a avaliação da governança corporativa. Essas personas representam perfis fictícios, mas fundamentados nas características predominantes dos respondentes, como funções, motivações, desafios e necessidades. O objetivo é traduzir as informações apresentadas em perfis mais tangíveis, que auxiliam na compreensão das perspectivas e demandas dos diferentes grupos dentro da organização, facilitando a criação de estratégias mais direcionadas e eficazes para aprimorar a governança corporativa e promover um ambiente de trabalho mais alinhado.

Perfil Geral dos Respondentes

1. Demografia:

- Idade predominante: 30-49 anos (80%);
 - Gênero: Predominantemente feminino (73,3%);
 - Escolaridade: A maioria possui ensino superior completo (58,3%) ou pós-graduação (15%).
2. Profissão e Experiência:
- Função predominante: Analistas (30%) e Gerentes (28,3%);
 - Tempo na organização: Mais de 10 anos (50%) ou entre 1-5 anos (28,9%);
 - Departamento mais frequente: Tecnologia da Informação (86,8%).
3. Localização Geográfica:
- Atuação em diversos estados do Brasil, com maior concentração em Pernambuco e São Paulo.
4. Áreas de Atuação Organizacional:
- Infraestrutura e redes (28,9%);
 - Software, bases de dados e consultoria em TI também são comuns.
5. Opiniões sobre Governança Corporativa:
- Boa compreensão das políticas de governança (31,7%);
 - Comunicação clara das políticas: afirmativa para 56,7%;
 - Compromisso com ética nos negócios: reconhecido por 90%.

A seguir, apresentamos três perfis distintos, que ilustram diferentes realidades dentro da organização com base nas respostas obtidas na pesquisa. Cada pessoa foi cuidadosamente construída para refletir sobre as características demográficas, profissionais e as percepções sobre a governança corporativa, destacando suas motivações, desafios e necessidades específicas:

1. Persona 1: Ana, Analista de TI

Ana é uma profissional de 32 anos, residente em Recife, Pernambuco, com pós-graduação em Tecnologia da Informação. Ela trabalha como Analista de TI em sua organização há seis anos, onde desempenha um papel essencial no suporte e na operação das tecnologias corporativas. Motivada por contribuir para a melhoria das políticas de governança corporativa, Ana busca compreender como as estratégias de

TI podem ser integradas às práticas de governança da empresa. No entanto, ela enfrenta desafios relacionados à falta de treinamento adequado e à comunicação limitada sobre estruturas de governança, o que impede de maximizar sua participação e impacto no ambiente organizacional.

Figura 71: Persona 1, Ana, Analista de TI



Fonte: Elaborado pela autora na Ferramenta Designer da Microsoft.

2. *Persona 2: Lucas, o Gerente Experiente*

Lucas tem 45 anos, é gerente com mais de uma década de experiência em sua organização e reside em São Paulo. Ele possui um MBA em Gestão de Projetos e desempenha um papel estratégico na Implantação de iniciativas organizacionais, especialmente aquelas que envolvem tecnologia. Lucas é um defensor da tomada de decisão baseada em dados e busca garantir que as políticas de governança corporativa sejam alinhadas aos objetivos da empresa. Apesar de sua experiência, ele lida com limitações como a ausência de indicadores de desempenho e a falta de comitês formais de TI, o que dificulta o acompanhamento estruturado das ações de governança e inovação.

Figura 72: Persona 2, Lucas, Gerente



Fonte: Elaborado pela autora na Ferramenta Designer da Microsoft.

3. *Persona 3: Juliana, Diretora de Inovação*

Juliana é diretora há 39 anos, doutora em Gestão de Inovação, e atua na liderança de projetos estratégicos no Rio de Janeiro. Com uma visão voltada para o futuro, ela prioriza o uso de tecnologia para potencializar a eficácia da governança corporativa e a Implantação de soluções inovadoras. Juliana está motivada a transformar a governança em um diferencial competitivo para a organização, mas enfrenta barreiras graves, como a falta de transparência nos processos, a ausência de indicadores claros e a inexistência de uma abordagem integrada para digitalizar os principais processos de negócios. Essas lacunas limitam o pleno aproveitamento de suas iniciativas e o impacto que desejam gerar.

Figura 73: Persona 3 - Juliana, Diretora de Inovação



Fonte: Elaborado pela autora na Ferramenta Designer da Microsoft.

Finalmente, as pessoas elaboradas refletem diferentes perspectivas e experiências dentro das organizações, destacando pontos de convergência e divergência em relação à governança corporativa. Ana, Lucas e Juliana ilustram perfis que, apesar de diferentes em suas funções e níveis de responsabilidade, apresentam desafios comuns, como a falta de indicadores claros de desempenho, a necessidade de maior digitalização dos processos de negócio e a carência de comunicação eficaz sobre frameworks e diretrizes de governança.

Cada pessoa traz à tona demandas específicas: Ana busca treinamento e inclusão, Lucas foca na formalização de estratégias e Juliana enfatizam a transparência e a inovação. Essas perspectivas revelam não apenas a importância de uma governança mais robusta e integrada, mas também a necessidade de soluções que considerem as particularidades de cada grupo dentro da organização, promovendo um ambiente mais colaborativo e eficaz.

6.2 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Com base nos dados apresentados e na análise das pessoas, é possível identificar tanto os aspectos positivos quanto as principais lacunas na governança corporativa das organizações participantes da pesquisa. De forma geral, destaca-se o forte compromisso com práticas éticas de negócios, reconhecido por 90% dos

entrevistados, o que demonstra a importância da ética como um pilar estruturante das organizações.

Além disso, 56,7% apontaram claramente para a comunicação das políticas e diretrizes, incluindo mudanças e novas implementações, evidenciando esforços significativos em prol da transparência. Outro aspecto positivo é a formalização das políticas de governança corporativa, adotada por 45% das empresas, e a definição de diretrizes formais para gestão de riscos de TI, reconhecida por 41,7% dos participantes, proporcionando um entendimento crescente sobre a relevância da gestão de riscos no contexto tecnológico.

Entretanto, apesar desses avanços, foram identificadas lacunas importantes. Apenas 35% dos entrevistados expressaram conhecer parte das decisões importantes tomadas pela organização, enquanto 30% apontam uma participação parcial, diminuindo fragilidades na inclusão de partes interessadas no processo decisório.

Adicionalmente, 43,3% afirmaram a ausência de comitês formais de TI, e 56,7% afirmaram que não há processos regulares de planejamento de TI, evidenciando a necessidade de maior integração entre governança corporativa e TI. A ausência de indicadores de desempenho foi apontada por 51,7% dos entrevistados, o que compromete a capacidade das organizações de monitorar e melhorar suas estratégias de forma estruturada. Outro ponto crítico é que apenas 15% dos entrevistados acreditam que a cultura organizacional oferece canais eficazes e seguros para expressar opiniões, enquanto 40% não se sentem valorizados.

No contexto tecnológico, 68,3% dos entrevistados indicaram que os principais processos de negócio não são suportados por sistemas informatizados, revelando uma lacuna significativa na digitalização e automatização. Além disso, 46,7% desconhecem a existência de um framework formal de governança corporativa, e 36,7% não sabem se os frameworks existentes atendem às necessidades operacionais e estratégicas. Esses dados refletem a necessidade de melhorias tanto estruturais quanto culturais para que a governança corporativa alcance seu plenário

Como possíveis soluções, sugere-se a criação de comitês formais de TI, compostos por representantes de áreas relevantes, para integrar a governança corporativa às estratégias tecnológicas. A Implantação de indicadores de desempenho claros e amplamente divulgados ajudará a monitorar e avaliar a eficácia das ações de governança.

É fundamental, também, desenvolver programas de treinamento regulares que promovam a compreensão dos quadros de governança e incentivem a participação ativa dos colaboradores nos processos decisórios. Para fomentar um ambiente mais inclusivo, é necessário estabelecer canais de comunicação seguros e valorizados para a expressão de opiniões e preocupações. Por fim, a priorização da digitalização dos processos de negócio e a adoção de sistemas informatizados podem aumentar a eficiência operacional, enquanto o reforço da comunicação sobre estruturas de governança garantirá alinhamento estratégico e operacional.

7 PROPOSIÇÃO DA SOLUÇÃO

A seção proposição da solução apresenta o desenvolvimento de um framework de governança voltado às organizações de TIC, construído com base nas análises realizadas e nos princípios do Design Organizacional. A solução integra diretrizes, modelagem de processos e mecanismos de controle, incorporando tecnologias de monitoramento e estratégias de capacitação para promover alinhamento estratégico, inovação e engajamento. O objetivo é responder de forma prática e sustentável às lacunas identificadas, garantindo eficiência, agilidade e melhoria contínua da governança organizacional.

7.1 TRIANGULAÇÃO DE DADOS

A triangulação de dados é uma técnica extremamente empregada em pesquisas qualitativas e quantitativas com o propósito de aumentar a robustez e a validade dos resultados. Esse método consiste na combinação de diferentes fontes de dados, abordagens metodológicas, perspectivas teóricas ou pesquisadores, permitindo analisar uma aparência sob múltiplas ópticas. Dessa forma, busca-se minimizar visões e aprimorar a confiabilidade das descobertas (Denzin, 1978).

Um dos principais tipos dessa abordagem é a triangulação de fontes de dados, que envolve o uso de diferentes meios de coleta de informações, como entrevistas, questionários e pesquisas, para investigar um mesmo levantamento de dados (Patton, 2002). Assim, a triangulação não apenas fortalece a validade das descobertas da pesquisa, mas também contribui para um entendimento mais aprofundado e confiável do objeto de estudo, tornando as análises mais completas e precisas.

Análise da Triangulação

Nesta seção, será realizada uma análise detalhada das convergências, divergências e lacunas identificadas a partir da triangulação entre a pesquisa qualitativa, o questionário aplicado, a fundamentação teórica e a análise das empresas de TIC examinadas no Porto Digital. Essa abordagem permite uma compreensão mais abrangente dos processos de transformação organizacional e da

governança corporativa, considerando tanto os aspectos estruturais quanto os fatores culturais que influenciam essas mudanças.

A triangulação desses elementos possibilita uma visão mais holística, reunindo diferentes perspectivas sobre como as empresas de TIC implementam práticas de governança e conduzem seus processos de inovação e transformação. Uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas, investiga as percepções das lideranças sobre os desafios da transformação cultural e organizacional.

O questionário, por sua vez, fornece um panorama quantitativo das práticas de governança e inovação adotadas. A fundamentação teórica oferece um embasamento acadêmico e conceitual para interpretação dos dados encontrados. Por fim, uma análise das empresas de TIC possibilita a contextualização prática das descobertas no ambiente real do Porto Digital.

A seguir, serão apresentados os principais pontos de convergência entre essas abordagens, as divergências identificadas na tentativa de integrar aspectos subjetivos e objetivos e as lacunas que precisam ser abordadas para uma compreensão mais completa da relação entre governança corporativa e transformação organizacional nas empresas de TIC.

Estrutura da Análise

- **Pesquisa Qualitativa:** Inclui entrevistas com representantes de diversas empresas de TIC do Porto Digital, explorando aspectos de transformação organizacional, desafios de liderança e adaptação a mudanças no setor de tecnologia. Essa fase permite compreender a cultura corporativa, as dificuldades enfrentadas e as práticas adotadas para implementar mudanças.
- **Questionário Estruturado:** Análise das práticas de governança corporativa impostas pelas empresas do setor, utilizando indicadores estruturados baseados nas diretrizes do IBGC. Examina aspectos operacionais, estratégicos e éticos de empresas como Accenture, Avanade e outras, oferecendo um panorama mais quantitativo sobre a governança nas empresas de TIC do Porto Digital.

- **Fundamentação Teórica:** Fornece embasamento para interpretação dos dados encontrados, conectando as descobertas empíricas às principais teorias sobre governança corporativa, transformação organizacional e inovação no setor de TIC.
- **Análise Comparativa das Empresas de TIC:** Examina como diferentes empresas aplicam práticas de governança e transformação, permitindo identificar padrões, desafios e boas práticas dentro do ecossistema do Porto Digital.

Pontos de Convergência e Divergência

Este estudo emprega uma triangulação metodológica, combinando pesquisa qualitativa (entrevistas com líderes C-level), quantitativa (questionário sobre governança corporativa com base no IBGC), fundamentação teórica e análise de empresas de TIC do Porto Digital. Essa abordagem integrada visa aprofundar a compreensão dos processos de transformação organizacional e governança, avaliando seus aspectos culturais e estruturais, e identificando desafios e oportunidades no setor.

Convergências:

Ambas as abordagens (qualitativa e quantitativa) convergem em pontos cruciais:

- **Liderança:** A liderança é central para o sucesso da transformação. A pesquisa qualitativa destaca a necessidade de líderes que promovam novas mentalidades e ambientes colaborativos, enquanto a análise quantitativa mostra como a governança corporativa estrutura e sustenta essas mudanças. Uma liderança forte é essencial para integrar novas práticas aos objetivos estratégicos, equilibrando cultura e estrutura.
- **Metodologias Definidas:** A importância de metodologias claras para facilitar a transformação é unânime. Empresas buscam novos frameworks (ex: transformação digital), mas enfrentam desafios culturais. A governança corporativa, por sua vez, oferece a base para gerenciar essas mudanças de forma eficiente, garantindo transparência, responsabilidade e planejamento

estratégico. Assim, a transformação ocorre dentro de um sistema estruturado que equilibra inovação e estabilidade.

- **Desafios Comuns:** A resistência interna e as dificuldades na adoção de novas práticas são barreiras frequentes. A governança corporativa pode mitigar esses desafios através de uma estrutura bem definida, promovendo transparência e responsabilidade, o que reforça a necessidade de uma governança eficaz para alinhar as mudanças às melhores práticas de gestão.

Divergências e Lacunas:

As principais divergências e lacunas identificadas entre as abordagens são:

- **Cultura vs. Governança:** A perspectiva qualitativa enfatiza que a transformação organizacional vai além da tecnologia, exigindo uma reformulação profunda da mentalidade e valores. A governança corporativa, focada em normas e estruturas formais, não mede diretamente a evolução cultural, limitando sua capacidade de capturar aspectos subjetivos da transformação.
- **Resistência à Mudança:** Embora as entrevistas apontem a resistência interna como um problema central na implementação de novas estratégias e frameworks ágeis, as métricas de governança não a quantificam explicitamente. Isso representa uma lacuna na abordagem quantitativa, sugerindo a necessidade de incluir fatores comportamentais e culturais para um panorama mais completo.
- **Foco Temporal:** As entrevistas indicam incerteza sobre os impactos de longo prazo das mudanças, que dependem do amadurecimento dos processos. O questionário, contudo, prioriza análises imediatas de conformidade e estrutura. Essa diferença temporal cria um descompasso na avaliação, pois métricas quantitativas buscam resultados rápidos, enquanto a mudança cultural e estrutural exige acompanhamento contínuo.
- **Adaptação ao Contexto Local:** A investigação quantitativa oferece uma visão global das estruturas de governança, mas não aprofunda como essas práticas se ajustam a realidades regionais e setoriais. A abordagem qualitativa, ao analisar o ecossistema do Porto Digital, destaca a necessidade dessa adaptação.

- Em síntese, a triangulação metodológica proporciona uma visão abrangente dos desafios e oportunidades na interseção entre governança corporativa e transformação organizacional. Ela reforça a importância do alinhamento entre práticas estruturais e culturais para garantir mudanças sustentáveis e eficazes a longo prazo.

7.2 JORNADA ATUAL DO COLABORADOR

Esta seção apresenta uma análise detalhada da experiência dos colaboradores no contexto da governança corporativa, desde sua integração na organização até o fechamento dos ciclos de trabalho. A jornada do colaborador é fundamental para compreender como as diretrizes de governança são internalizadas, aplicadas e impactam o dia a dia dos profissionais.

Ao longo da seção, serão considerados aspectos como o processo de integração e acolhimento, a comunicação e transparência interna, a cultura organizacional e o ambiente de trabalho, a definição de papéis e responsabilidades, além do engajamento e reconhecimento dentro da estrutura de governança. O fechamento dos ciclos também será abordado, destacando como a empresa comunica os resultados e incentiva a melhoria contínua.

1. Integração e Acolhimento

No cenário atual, a integração inicial cobre as políticas de governança de maneira geral e superficial, sem aprofundamento suficiente para garantir a compreensão efetiva dos colaboradores. Como consequência, 57% afirmam que a comunicação sobre essas diretrizes é apenas parcialmente clara.

Além disso, a ausência de um processo estruturado de onboarding deixa os novos colaboradores sem suporte adequado para compreender seus papéis, responsabilidades e os processos relacionados à governança corporativa, dificultando sua adaptação e participação ativa no ambiente organizacional. Dentre as principais lacunas identificadas, temos:

- Ausência de uma abordagem detalhada sobre governança e seus impactos no trabalho diário;
- Falta de ferramentas de suporte (mentorias, trilhas de conhecimento ou guias práticos);
- Integração não esclarece como as decisões de governança afetam o colaborador diretamente.

2. Comunicação e Transparência Interna

Atualmente, a comunicação das políticas e diretrizes ocorre de maneira formal, porém sem consistência na forma como as informações são divulgadas, o que exige a clareza e a compreensão por parte dos colaboradores. Nesse sentido, apenas 30% deles se sentiram parte das decisões importantes, refletindo uma desconexão entre a equipe e a liderança.

Além disso, a falta de transparência nas decisões estratégicas, tanto da liderança quanto da área de TI, reforça uma percepção de exclusão, dificultando o envolvimento dos colaboradores nos processos organizacionais. Assim, dentre as principais lacunas identificadas, temos:

- Falta de um canal estruturado para esclarecimento contínuo de dúvidas sobre governança;
- Percepção de que as decisões ocorrem em silos, sem envolvimento dos colaboradores;
- Comunicação pouco acessível, dificultando a internalização de valores e regras de governança.

3. Cultura Organizacional e Ambiente de Trabalho

No cenário atual, 40% dos colaboradores percebem que a empresa oferece um ambiente seguro para expressar opiniões, porém a maioria considera que os canais de feedback são apenas parcialmente intencionais. Ademais, há uma falta de esclarecimento sobre como e onde os colaboradores podem contribuir com sugestões relacionadas à governança, o que limita sua participação ativa nesse processo.

Outro ponto crítico é a ausência de reconhecimento pelos esforços individuais na adoção de boas práticas de governança, o que pode impactar os níveis de engajamento e a motivação dos funcionários. Assim, dentre as principais lacunas identificadas, temos:

- Falta de um canal claro para feedback e participação ativa dos colaboradores em decisões de governança;
- Cultura de governança não disseminada de forma eficaz, o que impacta a adesão às diretrizes;
- Desconexão entre liderança e equipes operacionais, dificultando a aplicação da prática dos princípios de governança.

4. Definição de Papéis e Responsabilidades

As pesquisas identificaram que, 50% dos colaboradores enxergam a definição dos papéis na governança e na gestão de TI apenas parcialmente clara, o que gera incertezas sobre responsabilidades e atribuições. Embora as empresas realizem avaliações periódicas de governança, essas práticas não são aplicadas de forma consistente, comprometendo a efetividade do processo. Além disso, muitos colaboradores não compreendem o impacto de suas ações dentro do sistema de governança corporativa, o que dificulta seu engajamento e a adoção de boas práticas organizacionais. Dentre as principais lacunas identificadas, temos:

- Definição de funções pouco claras, gerando dúvidas sobre responsabilidades individuais e coletivas;
- Falta de treinamento contínuo para garantir alinhamento entre práticas e expectativas de governança;
- Baixa integração entre gestores e colaboradores para reforçar boas práticas de governança corporativa.

5. Engajamento e Reconhecimento

O feedback sobre o desempenho dos colaboradores na relação com a governança é escasso, o que dificulta a percepção de progresso e aprimoramento

contínuo. Além disso, não há reconhecimento pelo alinhamento às diretrizes de governança e pela adoção de boas práticas internacionais, tornando a participação nesse processo pouco valorizada.

Como consequência, muitos colaboradores chegam ao final da jornada desmotivados, sem conseguir enxergar o impacto real de seu trabalho na governança da empresa, o que compromete seu engajamento e senso de pertencimento. Dentre as principais lacunas identificadas, temos:

- Falta de indicadores claros para medir engajamento e cumprimento às diretrizes de governança;
- Baixa valorização do comportamento alinhado às práticas de governança corporativa;
- Ausência de rituais organizacionais que reforçam a importância da governança na cultura da empresa.

6. Fechamento de Ciclos

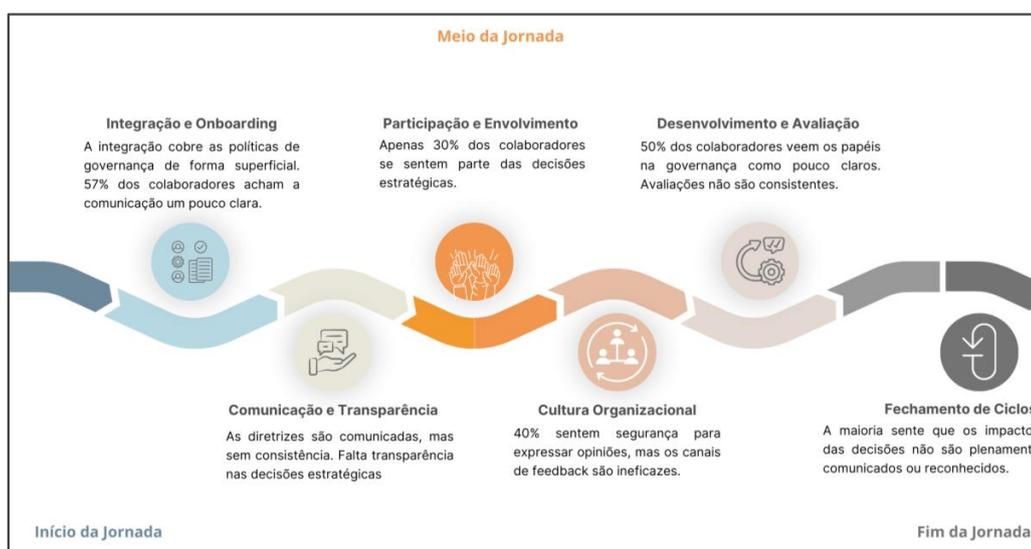
No fechamento dos ciclos organizacionais, a comunicação sobre o progresso e os impactos das decisões ainda é deficiente. Muitos colaboradores não estão claros sobre os objetivos e como as mudanças influenciam a cultura organizacional e o ambiente de trabalho. Há uma percepção generalizada de que a divulgação dos resultados é parcial e não estruturada, dificultando a compreensão dos avanços obtidos. Além disso, a ausência de um processo formalizado de encerramento de projetos e iniciativas reforça a falta de alinhamento entre as equipes e a liderança, tornando o aprendizado organizacional fragmentado e pouco aproveitado para melhorias futuras.

- Falta de um mecanismo estruturado para comunicação clara dos resultados, lições aprendidas e impactos organizacionais;
- Baixa visibilidade dos impactos das decisões de governança no dia a dia dos colaboradores;
- Ausência de reconhecimento formal dos esforços individuais e coletivos no cumprimento das diretrizes de governança;

- Processo de encerramento de ciclos pouco documentado, dificultando a retenção de conhecimento e a melhoria contínua;
- Desconexão entre os resultados dos ciclos e a cultura organizacional, acelerando o senso de propósito e engajamento dos colaboradores.

A figura a seguir ilustra a jornada atual do colaborador dentro da governança corporativa, destacando as principais etapas e lacunas identificadas ao longo do processo. Desde a integração e acolhimento até o fechamento de ciclos:

Figura 74: Jornada do Colaborador



Fonte: Elaborado pela autora.

A jornada do colaborador dentro da governança corporativa apresenta lacunas estruturais significativas, especialmente em comunicação, engajamento e clareza sobre responsabilidades, o que impacta diretamente a adoção das diretrizes e o envolvimento dos colaboradores nas decisões estratégicas. A comunicação sobre governança é ineficaz e pouco acessível, dificultando a compreensão das diretrizes e sua aplicação no dia a dia.

Além disso, há uma baixa participação dos colaboradores nas decisões estratégicas, resultando em um distanciamento entre as equipes e a liderança. A falta de clareza sobre papéis e responsabilidades dentro do sistema de governança contribui para a incerteza e a dificuldade na execução das diretrizes.

Outro ponto relevante é a ausência de reconhecimento para aqueles que se alinham às práticas de governança, diminuindo o incentivo à adesão às normas aplicáveis. A desconexão entre lideranças e equipes também compromete o comprometimento organizacional, tornando os processos menos eficientes. Diante desse cenário, torna-se essencial uma reestruturação da jornada do colaborador, priorizando transparência, engajamento e esclarecendo nossos processos para fortalecer a governança e aprimorar a experiência organizacional.

7.3 CONSTRUÇÃO DA SOLUÇÃO

Para chegar à solução CORA, seguimos uma abordagem estruturada e baseada em estudos aprofundados e levantamentos de informações, garantindo um processo fundamentado e alinhado às melhores práticas de transformação organizacional. Considerando que transformação organizacional é um contexto amplo, optamos por adotar uma solução que apoie mudanças dentro da estrutura organizacional, podendo ser aplicada de forma completa ou parcial. Dessa forma, utilizaremos na ferramenta desenvolvida a palavra "*mudança*" para representar o processo dentro do framework, garantindo flexibilidade e adaptação às necessidades específicas de cada organização.

Inicialmente, conduzimos uma apuração detalhada para compreender os desafios enfrentados pelas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Essa etapa visava identificar lacunas na governança corporativa, dificuldades de alinhamento estratégico e barreiras culturais que impactam a implementação de mudanças sustentáveis. Por meio de entrevistas, exploramos como a governança pode atuar como facilitadora dessas transformações.

A fundamentação teórica foi elaborada a partir da revisão de frameworks consolidados, como COBIT, ITIL, ISO/IEC 38500, CMMI, TOGAF e IBGC 2023. Também incorporamos conceitos da Estrela de 5 Pontas do Design Organizacional, proporcionando uma base robusta para o desenvolvimento do framework CORA. Essa análise permitiu construir uma solução estruturada que integra cultura, tecnologia e processos de forma harmoniosa.

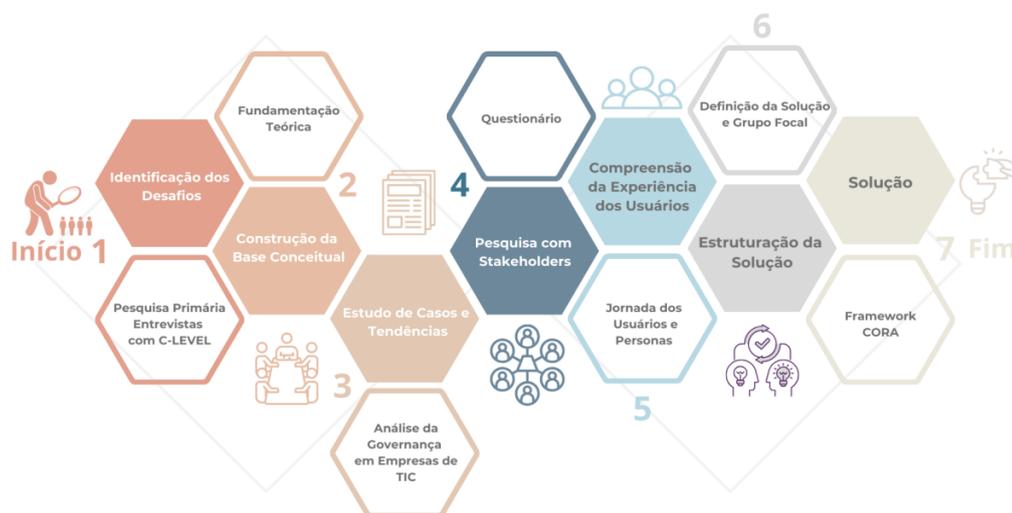
A terceira etapa envolveu o exame de diversas organizações do setor para compreender seus desafios e práticas de governança. O foco foi identificar padrões e tendências que poderiam ser aplicadas na estruturação da solução CORA. Essa fase permitiu mapear dificuldades comuns, validar pressupostos da pesquisa e ajustar as diretrizes do framework para garantir sua aplicabilidade. Assim, com base nos insights obtidos, elaboramos um questionário para capturar percepções mais amplas sobre os desafios e oportunidades na governança corporativa. Essa fase foi essencial para mensurar os problemas identificados e validar as dimensões críticas da solução.

Isto posto, a partir dos dados coletados, construímos perfis representativos de diferentes atores dentro das organizações estudadas. Analisamos a experiência dos usuários para entender como cada perfil interage com a governança corporativa e quais desafios enfrentam no dia a dia. Esse mapeamento permitiu refinar o framework CORA, assegurando que ele atendesse às reais necessidades dos stakeholders.

Desta forma, nosso método foi estruturado seguindo o framework do Duplo Diamante, alternando entre fases de exploração ampla (divergência) e refino da solução (convergência). A primeira fase envolveu uma investigação expandida dos problemas, enquanto a segunda consolidou insights em uma solução coesa e aplicável. O resultado desse processo foi o framework CORA, uma ferramenta colaborativa que alinha estratégia, cultura e tecnologia para promover mudanças organizacionais sustentáveis.

Por fim, o desenvolvimento da solução CORA foi guiado por uma metodologia rigorosa e baseada em evidências. A investigação aprofundada, aliada à fundamentação teórica e às práticas do Duplo Diamante, garantiu que a ferramenta fosse robusta, inovadora e alinhada às necessidades do setor de TIC. Dessa forma, o framework oferece um caminho estruturado para a evolução da governança corporativa, promovendo evoluções eficazes e perenes.

Figura 75: Construção da Solução.



Fonte: Elaborado pela autora.

7.4 FRAMEWORK CORA

CORA - Conexão Organizacional para Redesenho e Alinhamento é uma ferramenta de design colaborativa desenvolvida para apoiar a jornada de mudanças organizacionais em empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de médio a grande porte. Seu principal objetivo é estabelecer, um caminho que considere os desafios e necessidades dessas organizações, considerando a governança corporativa como um facilitador essencial nesse processo. A proposta é promover adaptações sustentáveis que integrem cultura, tecnologia e pessoas de maneira harmoniosa e eficaz. Dessa forma, oferece uma base sólida que apoia mudanças estratégicas e sustentáveis, alinhadas aos objetivos e às prioridades das organizações.

As rápidas mudanças tecnológicas e as constantes pressões do mercado global impõem desafios complexos às empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Esses desafios incluem falta de alinhamento estratégico, dificuldades na comunicação, resistência a mudanças culturais e lacunas no gerenciamento de riscos e integração de tecnologias legadas. Nas seções 2.1 -

Contexto Histórico das Transformações Organizacionais e 2.2 - Desafios na Governança Corporativa no Setor de TIC, são detalhados os principais problemas enfrentados pelas empresas, como o impacto da inovação disruptiva, a necessidade de adaptação às práticas ESG e as barreiras culturais que comprometem os esforços de transformação.

Uma análise combinada de entrevistas e questionários revelou lacunas críticas na governança corporativa e nos processos organizacionais. Entre os principais desafios identificados estão a falta de comunicação clara, ausência de diretrizes formais, dificuldades na inclusão decisória, falhas no mapeamento e monitoramento de processos, além de limitações na capacitação e segurança cultural dos colaboradores. Essas questões foram organizadas em cinco eixos — Estratégia e Clareza de Diretrizes, Estrutura e Inclusão Decisória, Processos e Monitoramento Estratégico, Capacitação e Alinhamento Cultural, e Tecnologia e Inovação na Governança — para serem tratadas de maneira integrada e eficaz.

O Framework CORA responde a esses desafios por meio de cinco dimensões: Direção Estratégica, para alinhar objetivos; Arquitetura Organizacional, garantindo estrutura ágil; Fluxos Operacionais, aprimorando processos, tecnologia e gestão financeira; Valorização e Incentivos, estimulando engajamento; e Redes e Conexão, fortalecendo colaboração e inovação. Essas dimensões, incluídas na seção 4.3 – Estrutura do Framework CORA, integram governança corporativa, cultura organizacional e tecnologia, impulsionando melhorias consistentes e alinhadas às demandas atuais.

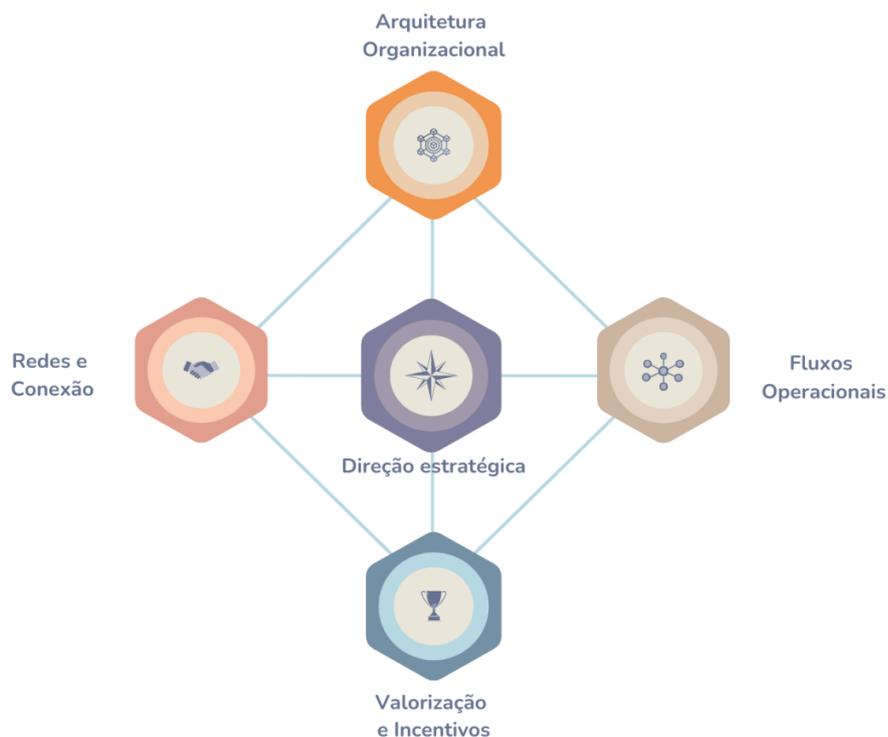
Com uma abordagem estruturada e adaptável, o framework vai além da correção de lacunas, promovendo avanços estratégicos e duradouros. Focado na inclusão, eficiência e fortalecimento da cultura, oferece ferramentas que conectam a governança corporativa às necessidades do mercado, proporcionando uma organização para desafios futuros e garantindo a evolução contínua.

7.4.1 Dimensões

Para definir as dimensões do Framework CORA, foram considerados múltiplos insumos, incluindo a pesquisa qualitativa, os dados do questionário quantitativo, a fundamentação teórica e a análise das empresas de TIC. Essas referências, incluídas nos capítulos 4, 5 e 6 da pesquisa, permitiram a construção de um framework que reflete os desafios organizacionais de forma abrangente.

Além disso, o framework foi inspirado em metodologias consolidadas, como COBIT, ITIL, ISO/IEC 38500, CMMI, TOGAF, IBGC 2023, e na Estrela de 5 Pontas do Design Organizacional, garantindo uma abordagem estruturada e alinhada às melhores práticas. As principais lacunas identificadas foram agrupadas em cinco eixos: Estratégia e Clareza de Diretrizes, Estrutura e Inclusão Decisória, Processos e Monitoramento Estratégico, Capacitação e Alinhamento Cultural, e Tecnologia e Inovação na Governança.

Figura 76: Framework CORA



Fonte: Elaborado pela autora.

Adicionalmente, a ordem das cinco categorias do framework foi definida seguindo uma sequência lógica e interdependente que assegura a eficácia das mudanças organizacionais priorizando uma abordagem progressiva e alinhada para alcançar resultados sólidos e duradouros. A Direção Estratégica define a visão e os objetivos, enquanto a Arquitetura Organizacional estrutura os papéis e responsabilidades necessários. Os Fluxos Operacionais otimizam os processos, a Valorização e Incentivos engaja os colaboradores, e as Redes e Conexão promovem a integração e colaboração, garantindo a sustentação das mudanças.

De maneira mais detalhada, a Direção Estratégica garante que os objetivos de longo prazo estejam alinhados à visão e missão da organização, promovendo coerência nas decisões e ações estratégicas. Focada na adaptação contínua à dinâmica do mercado e aos desafios internos, integra práticas de governança e transformação digital. A validação dessa dimensão inclui pesquisas internacionais, monitoramento de práticas ESG e análise de engajamento em campanhas de comunicação.

A Arquitetura Organizacional estabelece uma estrutura necessária para sustentar os objetivos estratégicos, organizando recursos, papéis e responsabilidades de forma adaptativa e eficiente. Flexível para se ajustar a mudanças rápidas, sua eficácia é avaliada por indicadores como diversidade nos comitês, qualidade das reuniões de governança e capacitação em governança corporativa.

Os Fluxos Operacionais otimizam métodos e sistemas organizacionais, promovendo eficiência, transparência e padronização. Essa dimensão garante a execução ágil dos processos, a integração fluida entre sistemas legados e novas tecnologias, além de fornecer transparência para o acompanhamento em tempo real das operações. Além disso, incorpora diretrizes específicas sobre a sustentabilidade do negócio, permitindo que a organização avalie, de forma estruturada, os benefícios a longo prazo.

Assim, os fluxos operacionais passam a ter um papel estratégico, alinhando a governança não apenas à transformação organizacional, mas também aos objetivos financeiros, operacionais e de sustentabilidade. Sua validação é feita por meio do percentual de processos mapeados e automatizados, da acessibilidade e uso de dashboards, do índice de satisfação das partes interessadas com a transparência operacional e da aderência aos indicadores de sustentabilidade definidos pela organização.

A Valorização e Incentivos fortalece o reconhecimento e motivação das contribuições individuais e coletivas, promovendo engajamento, retenção de talentos e alinhamento cultural. Essa dimensão reforça a confiança e a inclusão organizacional, integrando esforços aos objetivos estratégicos e incentivando o desenvolvimento dos colaboradores. Sua eficácia é avaliada por meio de índices de engajamento em pesquisas de clima, adesão a programas de capacitação e impacto dos incentivos no desempenho individual e coletivo.

Por fim, Redes e Conexão enfatizam a colaboração e sinergia dentro da organização, criando um ambiente interconectado para que as equipes se engajem no processo de mudança. Essa dimensão destaca a importância de uma maior integração para facilitar a inovação e maximizar os resultados organizacionais. A validação inclui a participação em workshops colaborativos, a qualidade das interações entre equipes e o impacto da colaboração na inovação. Dessa forma, a execução integrada de todas as dimensões do framework é essencial para uma transformação organizacional eficaz.

Quadro 18: Resumo do Framework CORA

Estrela	Proposta	Resultados Esperados
Direção Estratégica:	Quadro Integrado de Governança Estratégica	Clareza de visão, ESG integrado e direção única.

Arquitetura Organizacional	Grupos Focais de Governança Participativa	Decisões ágeis e participação em todos os níveis.
Fluxos Operacionais	Ferramentas Tecnológicas e Processos de Governança	Eficiência, transparência e sustentabilidade digital.
Valorização e Incentivos	Capacitação e Incentivos para Lideranças	Liderança engajada e motivada.
Redes e Conexão	Implantação de uma Rede Organizacional Colaborativa	Equipes colaborativas e conectadas, abertas à mudança.

Fonte: Elaborado pela autora.

7.4.2 Valores

Com base nos dados analisados nas seções *"Governança de TI"* e *"Tipos de Governança de TI"* no capítulo 4, desenvolvemos os valores do Framework CORA, refletindo o compromisso com práticas éticas, inovadoras e sustentáveis, essenciais para uma mudança organizacional alinhada aos desafios contemporâneos. Esses valores, destacados a seguir, incluem:

Figura 77: Valores CORA



Fonte: Elaborado pela autora.

A inovação deve ser promovida de forma contínua, incentivando novas abordagens, ferramentas e práticas que impulsionem a mudança e a adaptabilidade organizacional, com foco na integração de tecnologias e processos inovadores. A sustentabilidade deve ser priorizada, garantindo o equilíbrio entre resultados organizacionais e impactos sociais, ambientais e culturais, alinhando a estratégia às metas ESG e promovendo uma visão de longo prazo.

A equidade é essencial para garantir um ambiente inclusivo e participativo, onde todas as vozes ou vidas sejam respeitadas, atendendo às necessidades de inclusão decisória e confiança cultural identificadas nas análises. A responsabilidade deve orientar as operações com um forte compromisso ético, garantindo transparência nas ações e coerência com as diretrizes de governança. Por fim, a resiliência deve ser fortalecida para que a organização enfrente desafios e mudanças com flexibilidade, força coletiva e colaboração, garantindo sua capacidade de adaptação às rápidas transformações do ambiente interno e externo.

Desta forma, os valores sustentam todas as ações da solução, promovendo uma transformação organizacional consistente, eficiente e sustentável. Juntamente com seus princípios, eles garantem que a aplicação do framework seja fundamentada

em práticas éticas e colaborativas, com foco claro na inovação e na criação de valor a longo prazo.

7.4.3 Princípios

Assim como as ferramentas discutidas na seção “*Tipos de Governança de TI*” no capítulo 4, o Framework CORA foi desenvolvido com base em princípios fundamentais que garantem sua aplicação transparente e colaborativa, fornecendo transformações organizacionais sustentáveis e estratégicas. Os princípios detalhados a seguir foram criados a partir das análises anteriores e buscam atender às necessidades críticas das organizações, garantindo alinhamento com práticas consolidadas e adaptáveis ao cenário atual.

Figura 78: Princípios CORA



Fonte: Elaborado pela autora.

O princípio da Clareza Estratégica foca no alinhamento das diretrizes organizacionais aos objetivos de longo prazo, garantindo que todas as ações sejam orientadas por uma visão estratégica capaz de se adaptar às mudanças rápidas do mercado e às demandas específicas. A Governança Participativa promove a inclusão dos stakeholders em todos os níveis hierárquicos e funcionais, garantindo decisões

estratégicas colaborativas e representativas, abordando diretamente a importância de processos decisórios inclusivos.

Com a Eficiência e Transparência Operacional, o framework foca na otimização dos processos organizacionais, integrando sistemas legados e novas tecnologias para aprimorar a fluidez, o monitoramento em tempo real e a visibilidade das operações. Já a Valorização e Reconhecimento reforçam o engajamento e a retenção de talentos por meio de programas e incentivos que promovem o alinhamento cultural, confiança e inclusão, fortalecendo o comprometimento com os objetivos organizacionais. Por fim, o princípio de Colaboração e Interconexão busca criar redes internas que fomentem um ambiente colaborativo e interconectado, essencial para potencializar a inovação e a sinergia entre equipes e superar barreiras culturais e organizacionais.

7.4.4 Benefícios Esperados

Com base nos princípios e valores do Framework CORA, os benefícios incluem uma base sólida e replicável para o gerenciamento de mudanças, impulsionando a eficiência operacional, a atuação estratégica integrada aos objetivos de longo prazo e a inovação contínua. Além disso, fortalece a governança corporativa ao torná-la mais adaptativa, permitindo respostas ágeis aos desafios contemporâneos e às demandas organizacionais. Destaca-se ainda a promoção de um ambiente inclusivo e colaborativo, valorizando a equidade e o reconhecimento das contribuições individuais e coletivas, promovendo a retenção de talentos e o engajamento. O framework também assegura práticas éticas alinhadas aos princípios ESG, garantindo responsabilidade corporativa e sustentabilidade. Finalmente, ao integrar cultura, tecnologia e processos de forma harmônica, viabiliza mudanças organizacionais consistentes e práticas.

7.4.5 Periodicidade

O Framework CORA pode ser aplicado em intervalos recomendados de seis meses a um ano, dependendo do contexto e da flexibilidade da organização. Essa periodicidade permite avaliar o impacto das mudanças inovadoras, garantindo uma análise ágil e precisa dos resultados das iniciativas e possibilitando ajustes rápidos no plano estratégico. Além disso, ciclos mais curtos favorecem a adaptação às demandas

do ambiente externo, permitindo respostas rápidas às oscilações do mercado, avanços tecnológicos e novas exigências regulatórias. A revisão frequente do framework também impulsiona melhorias contínuas, garantindo que processos, cultura e estratégias sejam constantemente ajustados e otimizados, mantendo uma organização competitiva e integrada às melhores práticas.

7.4.6 Detalhamento e Ações das Dimensões

Para a criação das dimensões, detalhamos os cinco pontos principais identificados a partir da análise de dados obtidos nas pesquisas quantitativas e qualitativas, destacando as áreas críticas que precisam ser trabalhadas para fortalecer a governança corporativa, trabalhar a transformação organizacional e alinhar práticas estratégicas ao cenário atual.

1. Direção Estratégica

A dimensão de Direção Estratégica enfatiza a importância de definir e comunicar com clareza políticas e diretrizes organizacionais, garantindo que as metas estejam alinhadas a uma visão consistente. Sem um direcionamento estruturado, as iniciativas perdem coerência, eficiência e capacidade de gerar os resultados esperados. O foco dessa abordagem é estabelecer propósitos e objetivos bem definidos, garantindo que todas as ações estejam envolvidas em um planejamento estratégico sólido.

Para isso, são adotadas referências como ISO/IEC 38500, IBGC 2023 e COBIT, que fornecem diretrizes essenciais para a governança corporativa e de TI, garantindo conformidade, boas práticas e alinhamento entre tecnologia, processos e negócios. Esses marcos regulatórios visam princípios que orientam as decisões estratégicas, garantindo transparência, responsabilidade e sustentabilidade organizacional.

Nesse contexto, o quadro integrado de governança estratégica visa consolidar uma abordagem clara, transparente e sustentável, conectando a governança corporativa às necessidades de evolução organizacional. Com foco em inovação e adaptação a um ambiente dinâmico, a proposta busca alinhar práticas de governança

às demandas de transformação, promovendo mudanças estruturadas, funcionais e funcionais aos desafios contemporâneos.

Como resultado, espera-se uma estratégia alinhada à governança, com metas de sustentabilidade e inovação bem ajustadas, proporcionando uma direção clara e flexível para a organização. A seguir, serão planejadas as ações desta primeira dimensão, apresentando as iniciativas estratégicas, operacionais, culturais e tecnológicas que compõem a implementação do framework

Fase Definição e Transparência Estratégica

A fase “*Definição e Transparência Estratégica*”, tem como objetivo garantir a definição de políticas de governança corporativa claras e bem estruturadas, assegurando uma comunicação eficiente e a disponibilização de orientações formais que guiem as práticas organizacionais. Assim, temos:

- O diagnóstico estratégico que será realizado por meio de:
 - Entrevistas e workshops com líderes e colaboradores para identificar lacunas nas políticas de governança;
 - Análise integrada de dados para embasar as decisões;
 - Avaliação dos materiais existentes para identificar áreas de melhoria.
- A próxima etapa envolve a criação de diretrizes claras, incluindo:
 - Desenvolvimento de políticas e orientações formais, com ênfase na transparência e clareza das responsabilidades;
 - Alinhamento das diretrizes às metas organizacionais e às práticas ESG.
- Para garantir o engajamento, serão adotadas campanhas institucionais com:
 - Uso de diversos canais de comunicação, como e-mails, intranet e dashboards.
- Treinamento inicial para capacitação sobre as novas políticas e práticas:
 - Foco na mudança de mentalidade organizacional;
 - Adaptação ao novo framework de governança.

2. Arquitetura Organizacional

A dimensão Arquitetura Organizacional busca estabelecer uma estrutura que integre diferentes níveis hierárquicos, promovendo eficiência e agilidade nos processos decisórios. Para isso, adota referências como TOGAF, a Estrela de 5 Pontas do Design Organizacional e o IBGC 2023, garantindo que a estrutura organizacional esteja atualizada à estratégia empresarial e tenha flexibilidade para adaptações futuras. TOGAF fornece um framework para estruturar e alinhar tecnologia e processos, enquanto a Estrela de 5 Pontas enfatiza a interação entre estrutura, processos, pessoas, tecnologia e cultura. Já o IBGC 2023 reforça princípios de governança que garantem clareza na tomada de decisões e equilíbrio entre os diferentes níveis de liderança.

Uma estrutura organizacional bem definida é essencial para garantir o alinhamento estratégico e a eficiência operacional, especialmente em cenários de mudança. Nesse contexto, a proposta dos Grupos Focais de Governança Participativa busca reestruturar os processos decisórios, tornando-os mais inclusivos e ágeis, além de facilitar a adaptação contínua às transformações do ambiente organizacional.

A formação de comitês com representantes de diversos níveis hierárquicos e áreas funcionais é fundamental para ampliar a diversidade de perspectivas e fortalecer as decisões estratégicas. Além disso, a criação de rituais de governança que incentivam o feedback contínuo e o alinhamento de metas em toda a organização contribui para maior coerência e engajamento interno.

Por fim, a implementação de uma rede de governança adaptativa permite integrar diferentes áreas, garantindo respostas rápidas e eficazes às mudanças internas e externas, promovendo resiliência organizacional. Espera-se, assim, uma governança mais inclusiva e dinâmica, em que todos os níveis da organização tenham voz ativa, apoiando decisões ágeis e bem estruturadas. A seguir, serão apresentadas as ações desta segunda dimensão, detalhando as iniciativas estratégicas, operacionais, culturais e tecnológicas que sustentam a implementação da solução.

Fase Governança Participativa e Inclusiva

A fase “*Governança Participativa e Inclusiva*”, tem como objetivo promover um framework de governança mais colaborativo, ágil e adaptável, garantindo que as decisões sejam tomadas de forma inclusiva e alinhadas às necessidades organizacionais. Assim, temos:

- Organização de comitês de governança participativa, envolvendo diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais para ampliar a visão estratégica e fortalecer o engajamento;
- Criação de rituais de governança, estabelecendo momentos formais e periódicos para feedback contínuo, alinhamento estratégico e melhoria das práticas organizacionais;
- Implantação de uma rede de governança adaptativa, permitindo integração entre diversas áreas da organização e viabilizando respostas rápidas às mudanças do ambiente interno e externo.

3. Fluxos Operacionais

A dimensão “Fluxos Operacionais” é baseada em ITIL, COBIT e CMMI, que fornecem diretrizes para a padronização, automação e melhoria contínua dos processos organizacionais. O ITIL orienta a gestão eficiente dos serviços e operações, garantindo alinhamento com as necessidades do negócio. O COBIT garante que os processos sejam controlados, auditáveis e alinhados à governança corporativa. Já o CMMI reforça a maturidade e a melhoria contínua dos fluxos operacionais, permitindo maior previsibilidade e otimização dos recursos.

A proposta de ferramentas tecnológicas e processos de governança visa automatizar, otimizar e alinhar processos organizacionais aos objetivos financeiros, promovendo transparência, eficiência e agilidade na tomada de decisões. Para isso, serão desenvolvidas ferramentas digitais, como dashboards interativos e sistemas de monitoramento de KPIs, que possibilitam a gestão em tempo real, facilitando a análise de custos, o controle orçamentário e a maximização dos investimentos.

Além disso, a adoção de tecnologias avançadas para gestão de transparência de riscos e integração de sistemas legados aumenta a eficiência e a transformação

organizacional. O desenvolvimento de mecanismos de análise de dados facilitará a integração de informações entre áreas, permitindo decisões estratégicas e baseadas em evidências. Por fim, espera-se processos mais eficientes, monitoramento contínuo e integração fluida de sistemas, garantindo uma gestão dinâmica e fundamentada em dados. A seguir, serão detalhadas as ações da terceira dimensão, apresentando as iniciativas estratégicas, operacionais, culturais e tecnológicas que compõem a Implantação da solução.

Fase Eficiência Digital e Transparência

A fase "*Eficiência Digital e Transparência*" tem como foco a automação e otimização dos processos organizacionais, garantindo maior transparência e eficiência. A adoção de ferramentas tecnológicas possibilita decisões mais rápidas e baseadas em dados, aprimorando a governança corporativa. Com base nessas ações, serão desenvolvidas as seguintes iniciativas:

- Implantação de ferramentas digitais, como dashboards interativos e sistemas de monitoramento de KPIs, permitindo uma gestão de governança em tempo real e baseada em indicadores estratégicos;
- Adoção de tecnologias avançadas para gestão de riscos e integração de sistemas legados, garantindo maior eficiência operacional e transparência no processo de transformação digital;
- Desenvolvimento de mecanismos de análise de dados, integrando informações de diversas áreas para facilitar a tomada de decisões estratégicas com base em evidências concretas.

4. Valorização e Incentivos

Essa categoria destaca a necessidade de treinamento adequado, a criação de um ambiente cultural seguro e o alinhamento dos valores organizacionais com as práticas diárias. A dimensão Valorização e Incentivos no Framework, apoia e motiva as contribuições individuais e coletivas, promovendo o engajamento e promovendo a organização para mudanças e inovações. A integração entre capacitação e incentivos fortalece o alinhamento cultural e impulsiona o desempenho das equipes.

Desta forma, essa dimensão se baseia no IBGC 2023 e na Estrela de 5 Pontas do Design Organizacional, que fornece diretrizes para práticas organizacionais que valorizam e incentivam o capital humano. O IBGC 2023 reforça a importância da governança corporativa na promoção de políticas de desenvolvimento e reconhecimento, garantindo a equidade e a sustentabilidade da gestão de pessoas. Já a Estrela de 5 Pontas do Design Organizacional enfatiza a interdependência entre cultura, estrutura, processos, tecnologia e pessoas, garantindo que o ambiente organizacional favoreça tanto o crescimento individual quanto a colaboração coletiva.

Fase Capacitação e Valorização

A fase “*Capacitação e Valorização*” tem como foco fortalecer a cultura organizacional por meio do desenvolvimento contínuo das lideranças, garantindo que comportamentos alinhados à transformação organizacional. A combinação de capacitação estruturada e reconhecimento estratégico impulsiona o engajamento e a retenção de talentos, criando um ambiente mais preparado para mudanças e desafios. Com base nessas ações, foram definidas as seguintes iniciativas:

- Desenvolvimento de programas contínuos de capacitação, com foco em liderança, práticas ESG e transformação digital, garantindo que os líderes estejam preparados para conduzir mudanças de forma eficiente e alinhadas às melhores práticas;
- Criação de mecanismos de recompensa e reconhecimento, alinhados aos KPIs organizacionais e ao impacto das contribuições individuais e coletivas para a transformação organizacional;
- Monitoramento do engajamento cultural e da participação ativa das lideranças, garantindo que os gestores sejam como agentes de mudança e promovam uma cultura organizacional baseada em inovação e colaboração.

5. Redes e Conexão

Diante dos desafios elencados, essa categoria vem para enfatizar o uso de tecnologia e inovação para modernizar a governança corporativa e fortalecer conexões. Assim, a dimensão Redes e Conexão integra pessoas, equipes e sistemas,

utilizando ferramentas tecnológicas para facilitar a colaboração e soluções inovadoras. Essa abordagem garante que uma organização esteja preparada para enfrentar desafios complexos com agilidade e sinergia, promovendo um ambiente de trabalho mais interconectado e eficiente.

Essa dimensão se baseia na Estrela de 5 Pontas do Design Organizacional e no TOGAF, que fornecem diretrizes para a estruturação e fortalecimento das conexões organizacionais. A Estrela de 5 Pontas do Design Organizacional destaca a relação entre cultura, estrutura, processos, tecnologia e pessoas, garantindo um framework organizacional que favorece a colaboração e a comunicação eficaz. Já o TOGAF orienta a arquitetura da informação e dos processos, promovendo uma integração eficiente entre sistemas e facilitando a interoperabilidade das diferentes áreas da organização.

Fase Fortalecimento da Cultura Organizacional

A fase "*Fortalecimento da Cultura Organizacional*" tem como objetivo aproximar pessoas e equipes durante o processo de transformação organizacional, promovendo uma cultura colaborativa que esteja alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. O fortalecimento dessas conexões permite que a governança corporativa seja aplicada de maneira mais integrada e eficaz, garantindo maior adesão às mudanças. A seguir, destacamos as seguintes iniciativas:

- Realização de diagnósticos culturais regulares, permitindo identificar barreiras à colaboração e promover workshops interativos para alinhar os valores organizacionais às práticas diárias;
- Utilização de técnicas de design thinking e gamificação, criando experiências imersivas que envolvem as equipes no processo de mudança e incentivam a adoção de novas práticas;
- Desenvolvimento e Implantação de programas de transformação cultural, que reforçam os valores de governança e incentivam a colaboração interdepartamental, garantindo que as redes organizacionais sustentem as mudanças estratégicas.

O quadro a seguir apresenta um detalhamento das atividades, papéis, responsabilidades e prazos definidos para cada fase dentro de cada dimensão:

Quadro 19: Detalhamento e Ações das Dimensões e Prazos

Atividade	Papéis e responsabilidades	Duração em Semanas	Dimensão
Diagnóstico estratégico	Consultor de Governança: Avaliar lacunas nas diretrizes existentes.	2	Direção Estratégica
Criação de diretrizes claras de governança	C-Level: Aprovar políticas e orientações.	3	Direção Estratégica
Comunicação das diretrizes	Gestor de Comunicação: Desenvolver materiais e campanhas.	2	Direção Estratégica
Treinamento inicial	Equipe de RH: Capacitar lideranças e colaboradores.	2	Redes e Conexão
Criação de comitês participativos	RH Estratégico: Selecionar membros de diferentes áreas.	1	Arquitetura Organizacional
Capacitação dos membros do comitê	Consultor Organizacional: Treinar participantes sobre papéis e responsabilidades.	2	Arquitetura Organizacional
Implantação de canais de decisão colaborativa	Gestor de TI: Configurar plataformas digitais de suporte.	3	Fluxos Operacionais
Mapeamento dos principais processos	Analista de Processos: Identificar fluxos e gargalos.	4	Fluxos Operacionais

Integração com sistemas informatizados	Especialista de TI: Automatizar e integrar dados operacionais.	6	Fluxos Operacionais
Criação de relatórios acessíveis	Analista de Dados: Desenvolver dashboards e relatórios.	3	Fluxos Operacionais
Diagnóstico cultural	Consultor Organizacional: Avaliar a cultura atual.	2	Redes e Conexão
Workshops de alinhamento cultural	Facilitador de Mudança: Conduzir workshops de design thinking.	3	Redes e Conexão
Programas de capacitação e engajamento	Gestor de RH: Criar trilhas de treinamento para líderes e equipes.	6	Valorização e Incentivos
Avaliação das necessidades tecnológicas	Gestor de TI: Identificar lacunas tecnológicas e oportunidades.	3	Arquitetura Organizacional
Implantação de ferramentas de governança	Desenvolvedor de Sistemas: Configurar e implantar plataformas.	5	Fluxos Operacionais
Treinamento em novas tecnologias	Instrutor de TI: Capacitar colaboradores para uso das ferramentas.	2	Redes e Conexão
Integração da inovação no planejamento estratégico	Comitê de Inovação: Garantir alinhamento estratégico.	3	Direção Estratégica

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro “*Detalhamento e Ações das Dimensões e Prazos*” apresenta a distribuição estruturada das atividades ao longo dos 11 meses de execução, garantindo que cada fase do Framework CORA seja inovadora de forma organizada e eficaz. A alocação de papéis e responsabilidades garante que todas as iniciativas contem com os profissionais adequados para conduzir os processos, desde o diagnóstico estratégico até a integração da inovação no planejamento organizacional.

Além disso, a definição de prazos permite um acompanhamento contínuo, promovendo maior transparência, eficiência operacional e alinhamento estratégico. Dessa forma, a estrutura proporciona viabiliza uma transformação organizacional consistente, fortalecendo a governança corporativa e garantindo a adaptação das empresas às novas exigências do mercado.

7.4.7 Cronograma de Implantação

Esta seção apresenta um plano detalhado para a execução do Framework CORA, estruturado em fases que abordam as principais lacunas identificadas na pesquisa qualitativa da Fase I, na fundamentação teórica, no estudo de casos e questionário da Fase II. A fase de implantação terá duração de 11 meses, com cada etapa cuidadosamente planejada para garantir uma transformação organizacional integrada. As ações propostas abrangem dimensões estratégicas, operacionais, culturais e tecnológicas, garantindo que a Implantação ocorra de forma estruturada e alinhada às necessidades da organização.

Quadro 20: Cronograma de Implantação

Fase	Tempo em Semanas	Descrição	Papéis e Responsabilidades
------	------------------	-----------	----------------------------

1. Definição e Transparência Estratégica	10	Foco em alinhar diretrizes de governança corporativa, garantir comunicação clara e treinar lideranças.	<p>Consultor de Governança: Diagnosticar lacunas e propor diretrizes.</p> <p>C-Level: Aprovar políticas.</p> <p>Gestor de Comunicação: Desenvolver materiais e campanhas.</p> <p>RH: Capacitar lideranças.</p>
2. Governança Participativa e Inclusiva	10	Estruturar comitês participativos, estabelecer rituais de governança e implementar canais colaborativos.	<p>RH Estratégico: Selecionar membros e estruturar comissões.</p> <p>Facilitador de Governança: Conduzir rituais e feedback.</p> <p>Consultor Organizacional: Capacitar os participantes.</p> <p>Gestor de TI: Configurar plataformas digitais.</p>
3. Gestão de Processos e Transparência Operacional	12	Mapear processos, automatizar fluxos operacionais e criar relatórios para monitoramento contínuo.	<p>Analista de Processos: Mapear fluxos e identificar gargalos.</p> <p>Especialista de TI: Automatizar processos e integrar sistemas.</p> <p>Analista de Dados: Criar dashboards e relatórios.</p>

			Gestor de Comunicação: Comunicar resultados.
4. Engajamento e Desenvolvimento Organizacional	8	Realizar diagnósticos culturais, workshops colaborativos e desenvolver programas de capacitação.	<p>Consultor Organizacional: Avaliar a cultura atual.</p> <p>Facilitador de Mudança: Conduzir workshops colaborativos.</p> <p>Gestor de RH: Desenvolver trilhas de capacitação.</p> <p>Líderes de Equipes: Garantir a adesão a novas práticas culturais.</p>

5. Inovação e Tecnologia para Governança Eficaz	8	Implementar ferramentas tecnológicas, capacitar equipes e integrar inovação ao planejamento estratégico.	<p>Gestor de TI: identificar lacunas tecnológicas.</p> <p>Desenvolvedor de Sistemas: Implantar ferramentas.</p> <p>Instrutor de TI: Capacitar equipes no uso das novas tecnologias.</p> <p>Comitê de Inovação: Alinhar tecnologia ao planejamento estratégico.</p>
Tempo Total Estimado:			11 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

7.4.8 Métricas

Esta seção define as métricas e validações para medir o sucesso da implantação do Framework CORA, garantindo que sua aplicação seja consistente e alinhada aos objetivos organizacionais. A validação ocorrerá após as cinco fases iniciais, com duração de quatro semanas, revisando cada dimensão para garantir os resultados e identificar os ajustes necessários, totalizando um ciclo de implantação de cerca de um ano.

Cada dimensão será analisada com critérios específicos: Direção Estratégica analisará o alinhamento com governança e ESG; Arquitetura Organizacional medirá a participação e transparência decisória; Fluxos Operacionais verificarão a eficiência digital e integração sistêmica; Valorização e Incentivos avaliarão o engajamento e a capacitação dos colaboradores; e Redes e Conexão examinarão a colaboração e o uso estratégico da tecnologia.

O monitoramento contínuo permitirá ajustes para maximizar impacto e sustentabilidade. As incluem cláusulas quantitativas e qualitativas para mensurar alinhamento estratégico, eficiência operacional, engajamento e inovação, assegurando uma transformação organizacional estruturada e rigorosa.

Quadro 21: Métricas por Dimensões

Dimensão	Etapa	Métrica	Indicador
Direção Estratégica	Diagnóstico Estratégico	Avaliação do grau de clareza na comunicação das metas organizacionais.	Percentual de líderes e colaboradores que percebem alinhamento entre governança e estratégia (medido por pesquisa interna).
Direção Estratégica	Criação de Diretrizes Claras	Implantação de práticas de governança alinhadas às metas de ESG.	Percentual de diretrizes de governança com práticas ESG integradas.
Direção Estratégica	Comunicação das Diretrizes	Efetividade da comunicação interna.	Taxa de engajamento nas campanhas de comunicação sobre diretrizes (número de acessos, feedbacks recebidos).
Arquitetura Organizacional	Criação de Comitês Participativos	Diversidade de áreas representadas nos comitês de governança.	Percentual de áreas e níveis hierárquicos representados nos comitês.
Arquitetura Organizacional	Estabelecimento de Rituais de Governança	Frequência e qualidade das reuniões de feedback e alinhamento.	Número de reuniões realizadas por trimestre, com avaliação de eficácia por feedback dos participantes.
Arquitetura Organizacional	Capacitação dos Membros do Comitê	Nível de conhecimento sobre governança e processos decisórios.	Percentual de membros capacitados, avaliado por testes pós-treinamento.
Fluxos Operacionais	Mapeamento dos Processos	Completação do mapeamento de processos críticos.	Percentual de processos mapeados em relação ao total identificado.

Fluxos Operacionais	Integração com Sistemas Informatizados	Grau de automação dos processos.	Percentual de processos automatizados versus manuais (medidos por sistemas ERP ou outros).
Fluxos Operacionais	Criação de Relatórios e Dashboards	Efetividade dos dashboards e relatórios.	Percentual de relatórios consultados e usados nas tomadas de decisão (medido por número de acessos e feedback de gestores).
Fluxos Operacionais	Comunicação Periódica de Resultados	Transparência na comunicação de progresso e resultados.	Percentual de stakeholders satisfeitos com a periodicidade e clareza dos relatórios de progresso.
Valorização e Incentivos	Diagnóstico Cultural	Identificação da percepção cultural antes e após as mudanças.	Diferença no índice de percepção cultural (baseado em pesquisa de clima organizacional).
Valorização e Incentivos	Oficinas de Alinhamento Cultural	Participação nos workshops de alinhamento cultural.	Percentual de colaboradores que participaram de workshops (medido por inscrições e participação).
Valorização e Incentivos	Programas de Capacitação	Qualificação dos líderes e colaboradores em relação aos objetivos estratégicos.	Percentual de funcionários treinados versus número de funcionários elegíveis para capacitação.
Valorização e Incentivos	Monitoramento Contínuo de Cultura	Aderência às novas práticas culturais.	Percentual de colaboradores que praticam as novas diretrizes culturais (medido por avaliações de desempenho e comportamento).
Redes e Conexão	Diagnóstico Cultural	Nível de alinhamento entre os valores culturais e as práticas diárias.	Índice de alinhamento cultural (medido por pesquisa de percepção cultural).

Redes e Conexão	Workshops Colaborativos	Engajamento em atividades colaborativas.	Percentual de colaboradores envolvidos em workshops e atividades colaborativas (medido por participação ativa).
Redes e Conexão	Programas de Transformação Cultural	Eficácia dos programas culturais.	Percentual de colaboradores que aderem a programas de transformação cultural, medidos por engajamento e resultados coletados.
Redes e Conexão	Avaliação das Necessidades Tecnológicas	Identificação de lacunas tecnológicas.	Número de lacunas tecnológicas identificadas e priorizadas.
Redes e Conexão	Implantação de Ferramentas Tecnológicas	Efetividade das ferramentas de governança inovadoras.	Percentual de ferramentas de governança inovadoras com sucesso e utilizadas pelas equipes.
Redes e Conexão	Treinamento em Novas Tecnologias	Capacitação dos colaboradores nas novas tecnologias.	Percentual de colaboradores treinados no uso de novas ferramentas tecnológicas.
Redes e Conexão	Integração da Inovação no Planejamento Estratégico	Integração de inovação no planejamento estratégico.	Percentual de objetivos estratégicos com componentes de inovação tecnológica implementados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Espera-se como resultado maior clareza e adesão às práticas de governança alinhadas à estratégia organizacional e às metas ESG. A ampliação da participação decisória garantirá representatividade e tornará os processos mais inclusivos. Além disso, a eficiência operacional e a transparência serão aprimoradas com a otimização e o uso ampliado de sistemas informatizados.

No aspecto cultural, a mudança organizacional será impulsionada pelo engajamento dos colaboradores e pelo alinhamento das práticas culturais às diretrizes estratégicas. O fortalecimento de uma cultura resiliente, colaborativa e inovadora

facilitará a integração entre as equipes, promovendo maior adaptabilidade. Por fim, o uso estratégico da tecnologia aprimorará a governança e contribuirá para a inovação, consolidando a dimensão Redes e Conexão como um pilar essencial para fortalecer a cultura organizacional e contribuir o avanço tecnológico na empresa.

7.4.9 Estimativas de Custos de Implementação do Framework CORA

A implementação do Framework CORA em empresas de TIC envolve diversos fatores que impactam os custos, variando significativamente de acordo com o porte da organização, a complexidade de sua estrutura atual, o nível de maturidade em governança e tecnologia, e a abrangência da aplicação do framework. Embora a tese não forneça estimativas de custos detalhadas, é possível delinear os principais componentes que influenciam o investimento necessário para uma implementação bem-sucedida.

Componentes de Custo:

1. Consultoria e Treinamento:

- Diagnóstico e Planejamento: Custos associados à contratação de consultores especializados para realizar um diagnóstico inicial da situação atual da empresa, identificar lacunas e planejar a estratégia de implementação do CORA. Isso pode incluir workshops, entrevistas e análise de documentos.
- Capacitação da Equipe: Investimento em programas de treinamento para líderes e colaboradores sobre os princípios, valores e dimensões do CORA, bem como sobre novas metodologias (ágil, DevOps) e ferramentas. A capacitação é crucial para garantir a adesão e o uso efetivo do framework.

2. Tecnologia e Ferramentas:

- Aquisição ou Adaptação de Software: Custos relacionados à aquisição de novas ferramentas de gestão (OKRs, KPIs, gestão de projetos, plataformas de colaboração), ou à adaptação e integração de sistemas existentes para suportar os fluxos operacionais e o monitoramento

propostos pelo CORA. Isso pode incluir licenças de software, desenvolvimento de integrações personalizadas e infraestrutura de TI.

- Automação de Processos: Investimento em ferramentas de automação de processos robóticos (RPA), automação de testes, ou outras soluções que otimizem os fluxos operacionais e reduzam a dependência de tarefas manuais.

3. Recursos Humanos:

- Alocação de Equipe Interna: Custos indiretos relacionados à dedicação de tempo da equipe interna para participar do planejamento, implementação e acompanhamento do CORA. Isso pode envolver a criação de novas funções ou a realocação de responsabilidades.
- Contratação de Especialistas: Em alguns casos, pode ser necessária a contratação de profissionais com expertise específica em governança corporativa, design organizacional, ou tecnologias emergentes para apoiar a implementação.

4. Gestão da Mudança:

- Comunicação e Engajamento: Investimento em campanhas de comunicação interna, eventos e atividades que promovam o engajamento dos colaboradores e a aceitação da nova cultura organizacional proposta pelo CORA. A resistência à mudança é um fator crítico que pode gerar custos adicionais se não for bem gerenciada.
- Monitoramento e Avaliação: Custos associados à criação e manutenção de sistemas de monitoramento de desempenho, dashboards e relatórios que permitam avaliar o progresso da implementação do CORA e identificar a necessidade de ajustes.

7.4.10 Estimativas de Custo (Generalizadas):

É importante ressaltar que as estimativas a seguir são generalizadas e devem ser ajustadas à realidade de cada empresa. Para uma organização de médio porte (50-250 funcionários) no setor de TIC, a implementação do Framework CORA pode variar de:

- Fase de Diagnóstico e Planejamento: R\$ 50.000 a R\$ 200.000 (consultoria especializada, workshops);
- Capacitação e Treinamento: R\$ 30.000 a R\$ 150.000 (cursos, certificações, programas de mentoria);
- Tecnologia e Ferramentas: R\$ 100.000 a R\$ 500.000 (licenças de software, desenvolvimento de integrações, infraestrutura);
- Gestão da Mudança e Comunicação: R\$ 20.000 a R\$ 100.000 (campanhas, eventos, materiais).

Custo Total Estimado: Para uma implementação completa e robusta, o investimento inicial pode variar de R\$ 200.000 a R\$ 1.000.000, com custos contínuos de manutenção e otimização. Empresas maiores ou com maior complexidade podem ter custos significativamente mais elevados. É fundamental que as empresas realizem um planejamento detalhado e um estudo de viabilidade para obter estimativas mais precisas, considerando suas particularidades e objetivos específicos.

7.4.11 Diferenciais do Framework CORA em Relação às Abordagens Tradicionais

A solução CORA - Conexão Organizacional para Redesenho e Alinhamento diferencia-se dos frameworks tradicionais como COBIT, ITIL, ISO/IEC 38500, CMMI, TOGAF e as boas práticas do IBGC 2023 ao oferecer um framework holístico, integrado e adaptável, que une governança, cultura e tecnologia para promover a transformação organizacional sustentável.

Enquanto os frameworks convencionais focam em governança de TI, processos e arquitetura corporativa, o CORA amplia essa abordagem ao integrar a Estratégia e Clareza de Diretrizes, garantindo alinhamento com ESG e inovação; a Estrutura e Inclusão Decisória, promoção de governança participativa; os Fluxos Operacionais, otimizando processos com tecnologia; a Valorização e Incentivos, fortalecendo cultura organizacional e engajamento; e Redes e Conexão, impulsionando inovação e colaboração interdepartamental.

Além disso, o CORA incorpora os conceitos da Estrela de 5 Pontas do Design Organizacional, equilibrando estrutura, processos, cultura, tecnologia e pessoas para garantir mudanças econômicas e sustentáveis. Diferente dos frameworks tradicionais, que tratam cada área separadamente, o CORA propõe uma abordagem interconectada, ágil e estratégica, garantindo que uma governança organizacional seja inclusiva, inovadora e alinhada às demandas do ambiente corporativo contemporâneo.

7.5 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

O Framework CORA incorpora conceitos essenciais de metodologias amplamente reconhecidas, como COBIT, ITIL, ISO/IEC 38500, CMMI, TOGAF, IBGC 2023 e a Estrela de 5 Pontas do Design Organizacional, resultando em um framework estruturado e abrangente. Seu principal objetivo é criar sinergia entre estratégia, cultura, tecnologia e pessoas, estabelecendo uma base sólida para a transformação organizacional sustentável.

Essa abordagem atende às exigências contemporâneas das empresas de TIC, garantindo agilidade, adaptação e alinhamento às melhores práticas de governança e inovação. Além de ser prático e replicável, o CORA capacita as lideranças a conduzir mudanças com clareza, eficiência e alinhamento estratégico. Sua estrutura integrada não apenas fortalece o alinhamento estratégico e a inclusão cultural, mas também impulsionou resultados operacionais de alto impacto.

A validação do framework será conduzida de forma colaborativa com cada fase revisada, refinada e adaptada por um grupo focal, garantindo que as diretrizes sejam realistas e aplicáveis ao contexto organizacional. Esse processo incluirá a definição de políticas de governança homologadas às práticas ESG, um mapa estratégico conectando metas organizacionais às iniciativas de mudança e uma estrutura participativa com papéis, responsabilidades e rituais bem estabelecidos, garantindo inclusão e transparência.

Com essa estrutura validada em todas as etapas, o CORA viabiliza uma transformação organizacional colaborativa e eficaz, garantindo que as soluções inovadoras atendam às necessidades reais das empresas e estejam preparadas para

os desafios futuros. Em resumo, o CORA não substitui os frameworks tradicionais, mas os amplia, oferecendo um framework mais adaptável, inclusivo, inovador e orientado à transformação cultural. Ele preenche lacunas existentes nos frameworks clássicos para fornecer uma abordagem dinâmica, interconectada e focada em resultados de longo prazo.

Ao unir governança, cultura e tecnologia de forma estruturada e progressiva, CORA garante que a governança organizacional seja estratégica, participativa, sustentável e digitalmente integrada. Dessa forma, as empresas adotam um framework flexível e replicável, pronto para enfrentar os desafios do mercado atual com agilidade, colaboração e alinhamento à inovação e sustentabilidade.

7.6 VALIDAÇÃO – GRUPO FOCAL

7.6.1 Objetivo geral

Validar a aplicabilidade do framework proposto, identificando seu impacto na transformação organizacional e governança corporativa, além de analisar sua adequação a diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação dentro da empresa.

7.6.2 Objetivos Específicos

- Avaliar, por meio de um processo colaborativo, se as cinco dimensões do framework – Direção Estratégica, Arquitetura Organizacional, Fluxos Operacionais, Valorização e Incentivos, Redes e Conexão – atendem às necessidades e desafios levantados durante a pesquisa;
- Verificar a coerência da estrutura e a periodicidade de revisão do framework, garantindo sua adaptabilidade às dinâmicas organizacionais e ao ritmo de transformação do mercado;
- Identificar possíveis ajustes na sequência das dimensões e na Implantação do framework, garantindo uma aplicação lógica, eficiente e alinhada à realidade da empresa;

- Validar a adequação do framework para empresas de médio e grande porte, considerando sua escalabilidade e aplicabilidade em diferentes níveis de complexidade organizacional;
- Identificar configurações e melhorias que tornam o framework mais prático e acessível, facilitando sua adoção e garantindo um processo contínuo de monitoramento e otimização.

Protocolo

- **Data:** 31/01/2025
- **Horário:** 19:00 às 21:00hs
- **Duração:** 2 horas
- **Formato:** Online (via zoom)
- **Número de Participantes:** 7

Perfis dos Participantes

1. Executivo C-Level: Visão estratégica e de planejamento com objetivos organizacionais, garantindo a sustentabilidade, inovação e competitividade da empresa no mercado;
2. Gestor de Área: Representa a visão compartilhada, conectando estratégia e operação, traduzindo diretrizes organizacionais em planos táticos;
3. Analista Operacional Sênior: Perspectiva técnica sobre os fluxos e execução dos processos, garantindo eficiência, qualidade e conformidade com as normas e políticas da empresa;
4. Analista Operacional Pleno: Responsável por apoiar e executar atividades operacionais, com conhecimento consolidado dos processos e autonomia para tomada de decisões dentro de sua área de atuação;
5. Líder Técnico: Profissional com profundo conhecimento técnico, responsável por orientar a equipe na execução de soluções eficientes e inovadoras;
6. Estagiário: Profissional em desenvolvimento, responsável por apoiar as atividades operacionais sob supervisão, adquirindo conhecimento prático e experiência na área.

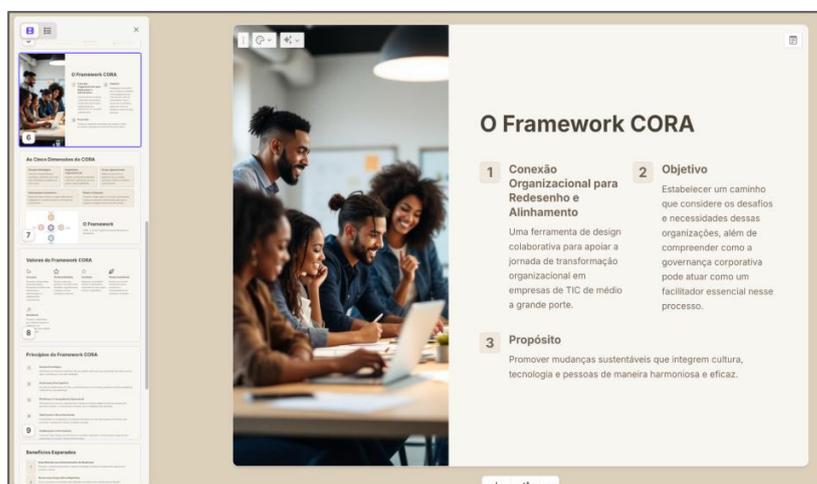
O detalhamento da agenda e as características dos perfis dos participantes se encontra no **APÊNDICE C - AGENDA E PERFIL GRUPO FOCAL**.

O Processo

Iniciamos o processo de avaliação às 19h10, apresentando os principais problemas identificados nas seções de introdução, problema e fundamentação teórica. A exposição desses aspectos foi essencial para contextualizar os participantes, proporcionando uma visão clara dos desafios identificados e da estrutura do estudo. Em seguida, foi apresentado o framework CORA, incluindo seus princípios, valores e dimensões, com o objetivo de validar sua aplicabilidade. A apresentação permitiu identificar seu impacto na transformação organizacional e na governança corporativa, além de avaliar sua conformidade aos diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação dentro da empresa.

A figura a seguir ilustra a apresentação feita aos participantes:

Figura 79: Apresentação do Problema e Solução



Fonte: Elaborado pela autora na ferramenta Gamma.

Após a exposição dos problemas e solução da proposta, foi iniciada uma primeira etapa do debate, que teve duração aproximada de 50 minutos. Em seguida, foram apresentadas as oito perguntas e as respectivas entrevistas direcionadas aos participantes do grupo focal.

1. O framework criado apoia a transformação organizacional?
 - a. Verificar se as cinco dimensões são medidas para mudanças organizacionais estruturadas e seguras.

Quadro 22: Avaliação da Transformação Organizacional

Critério	Indicadores	Avaliação com base na transcrição
Apoio à transformação organizacional.	Clareza na estrutura e aplicabilidade prática.	O framework cobre os aspectos essenciais para mudança organizacional, incluindo governança, cultura e comunicação. No entanto, ajustes podem ser necessários para reforçar sua conexão com o impacto financeiro. (19:10:01 - 19:11:07).
Segurança na adoção do framework.	Estrutura modular para mitigação de riscos.	As dimensões foram organizadas para facilitar a adoção progressiva, permitindo ajustes conforme a maturidade organizacional. (19:36:02 - 19:41:45).

Fonte: Elaborado pela autora.

De maneira geral, os participantes consideraram que o arcabouço proposto tem um papel relevante na transformação organizacional, contribuindo para a estruturação da governança corporativa e a otimização dos processos internos. No entanto, destacou-se a necessidade de um maior detalhamento dos investimentos financeiros e comerciais, garantindo uma visão mais abrangente dos efeitos da Implantação do framework.

Além disso, foi sugerido que o quadro incorporasse diretrizes mais específicas sobre a sustentabilidade do negócio, permitindo que a organização avaliasse de maneira estruturada os benefícios a longo prazo. Essas melhorias possibilitariam uma aplicação mais estratégica, garantindo que a governança se certificasse não apenas com a transformação organizacional, mas também com os objetivos financeiros e operacionais da empresa.

2. A periodicidade proposta para revisão do framework faz sentido diante das rápidas transformações do mercado?

- a. Validar se a frequência de atualizações permite acompanhar as dinâmicas organizacionais e as inovações do setor.

Quadro 23: Avaliação da Periodicidade

Critério	Indicadores	Avaliação com base na transcrição
Acompanhamento das transformações do mercado	Periodicidade ajustável conforme setor e maturidade da empresa	A revisão foi considerada necessária, mas há sugestões para tornar a frequência mais flexível para diferentes realidades organizacionais. (19:54:01 - 20:01:50)
Ajustes dinâmicos na governança	Capacidade de adaptação rápida a mudanças	A revisão periódica foi vista como essencial para manter a relevância do framework, mas sem gerar um ônus operacional excessivo. (20:07:04 - 20:11:28)

Fonte: Elaborado pela autora.

A periodicidade do framework foi considerada consistente pelos participantes, mas foi ressaltada a necessidade de adaptabilidade para diferentes contextos organizacionais. Empresas com estruturas mais dinâmicas podem exigir ciclos de revisão mais frequentes, enquanto organizações mais resultantes podem necessitar de ajustes em períodos mais espaçados. Dessa forma, a flexibilidade na aplicação do framework se torna essencial para garantir sua efetividade sem gerar sobrecarga operacional ou processos burocráticos excessivos.

Também foi apontado que a adaptação do framework deve levar em conta fatores como maturidade organizacional, setor de atuação e complexidade das operações. Um framework rígido pode não atender às necessidades de empresas que operam em mercados altamente voláteis, enquanto um framework flexível pode comprometer a consistência e a confiabilidade das análises. Assim, a Implantação do framework deve equilibrar periodicidade e adaptabilidade, garantindo que as revisões estratégicas e alinhadas às demandas específicas de cada organização.

3. As cinco dimensões escolhidas fazem sentido para capturar os principais aspectos de governança e estrutura organizacional?

- a. Confirmar se as dimensões abordam os principais fatores que impactam a organização ou se há necessidade de ajustes.

Quadro 24: Avaliação das Cinco Dimensões

Critério	Indicadores	Avaliação com base na transcrição
Cobertura dos principais fatores.	Dimensões refletem desafios reais das organizações.	As dimensões foram consideradas adequadas, mas com necessidade de reforçar a interconexão entre governança e estratégia financeira. (19:25:42 - 19:26:10).
Compleitude do framework.	Nenhuma dimensão crítica foi omitida.	Algumas áreas sugeriram um maior detalhamento em processos financeiros e inovação estratégica. (19:50:15 - 20:22:15).

Fonte: Elaborado pela autora.

As cinco dimensões do framework foram consideradas adequadas aos participantes, pois abrangem aspectos essenciais para a governança e transformação organizacional. No entanto, foi sugerida uma maior integração com a estratégia financeira, garantindo que a alocação de recursos seja otimizada e alinhada aos objetivos da empresa. A inclusão de métricas específicas para avaliar o impacto financeiro das decisões relacionadas ao framework pode contribuir para uma gestão mais eficiente e baseada em dados concretos, facilitando a tomada de decisão e a justificativa de investimentos para partes interessadas internas e externas.

Ademais, a dimensão da inovação foi destacada como um ponto que poderia ser fortalecido para acompanhar as rápidas mudanças do mercado. Foi sugerida a incorporação de mecanismos que estimulam a experimentação e a adaptação contínua, permitindo que o framework acompanhe tendências emergentes e novas tecnologias. A integração da inovação com as demais dimensões também pode favorecer uma cultura organizacional mais ágil, garantindo que o framework não

apenas suporte processos já definidos, mas também impulse novas oportunidades de crescimento e diferenciação competitiva.

4. A ordem das dimensões é consistente e facilita a aplicação do framework na prática?

- a. Avaliar se a sequência proposta reflete uma simplicidade lógica e eficaz para adoção nas empresas.

Quadro 25: Avaliação da Ordem das Dimensões

Critério	Indicadores	Avaliação com base na transcrição
Lógica na sequência das dimensões.	Aplicabilidade prática sem confusão na adoção.	A ordem faz sentido, mas foi sugerido permitir maior flexibilidade na Implantação para diferentes empresas. (20:12:23 - 20:13:16).
Simplicidade na adoção.	Ordem otimizada para processos organizacionais.	As conexões entre as dimensões foram vistas como um diferencial, facilitando a aplicação progressiva. (19:27:40 - 19:28:05).

Fonte: Elaborado pela autora.

A sequência das dimensões do framework foi considerada lógica e bem fundamentada, facilitando a compreensão e a aplicação dentro da organização. No entanto, foi destacado que a ordem das dimensões pode representar um desafio para empresas que possuem maturidade organizacional distinta ou que operam em setores com dinâmicas diferentes. Assim, uma abordagem mais flexível permitiria que cada organização ajustasse a Implantação do quadro de acordo com suas necessidades específicas, priorizando as dimensões mais críticas para seu contexto e momento estratégico.

Por isso, permitir variações na sequência das dimensões pode favorecer uma adoção mais eficaz do framework, garantindo que sua aplicação não seja vista como um framework engessado, mas como um guia adaptável às realidades organizacionais. As empresas que já possuem um nível avançado de governança podem optar por focar principalmente em dimensões mais estratégicas, enquanto

aquelas nas fases iniciais podem seguir um percurso mais estruturado. Essa flexibilidade proporcionaria uma maior aderência ao quadro e potencializaria seus benefícios, garantindo que ele agregasse valor independentemente do porte ou setor da empresa.

5. O framework é adequado para empresas de médio a grande porte?

- a. Comprovar se a estrutura e as diretrizes são aplicáveis para organizações de maior complexidade e escala.

Quadro 26: Avaliação da Adequação para Empresas de Médio a Grande Porte

Critério	Indicadores	Avaliação com base na transcrição
Escalabilidade.	framework aplicável a diferentes portes de empresa.	O framework foi considerado viável para empresas de médio a grande porte, mas pode necessitar de adaptações para pequenas empresas. (19:36:02 - 19:42:44).
Capacidade de ajuste conforme estrutura organizacional.	Flexibilidade para empresas complexas.	A estrutura modular do framework permite ajustes, o que foi visto como positivo. (19:48:44 - 19:49:34).

Fonte: Elaborado pela autora.

O framework demonstrou ser aplicável a empresas de médio e grande porte, onde a estrutura organizacional mais robusta e a disponibilidade de recursos facilitam sua Implantação. No entanto, em organizações de menor porte, que geralmente possuem equipes reduzidas e processos menos formalizados, a aplicação integral da ferramenta pode representar um desafio. A necessidade de ajustes se torna evidente para garantir que o framework não gere uma carga excessiva de burocracia ou complexidade operacional, o que poderia comprometer sua adoção e eficácia.

Dessa forma, para ampliar sua aplicabilidade a pequenas empresas, seria recomendável a criação de uma versão mais simplificada e modular da solução. Isso permitiria que empresas menores implementassem apenas os elementos essenciais, ajustando a profundidade e o nível de detalhamento conforme sua capacidade e

maturidade organizacional. Além disso, a possibilidade de personalização poderia torná-lo mais acessível a diferentes segmentos, garantindo que sua adoção ocorra de maneira progressiva e alinhada às necessidades específicas de cada organização.

6. O tempo de Implantação do framework é adequado?

- a. Validar se a Implantação pode ser feita de forma realista e dentro de prazos compatíveis com a rotina e estrutura das empresas.

Quadro 27: Avaliação do Tempo de Implantação

Critério	Indicadores	Avaliação com base na transcrição
Viabilidade de Implantação.	Implantação dentro de prazos organizacionais.	O tempo foi considerado adequado, mas depende do engajamento da empresa. (20:22:15).
Impacto na rotina operacional.	Não interfere negativamente nas operações diárias.	A Implantação progressiva foi vista como uma vantagem para minimizar impacto na rotina. (20:34:58 - 20:35:16).

Fonte: Elaborado pela autora.

A adequação do tempo de Implantação está diretamente relacionada ao nível de comprometimento da organização e à eficácia do planejamento estratégico. Empresas que possuem uma estrutura organizacional bem definida, com processos estabelecidos e equipes alinhadas às diretrizes da ferramenta, tendem a apresentar uma Implantação mais fluida e dentro do prazo previsto. No entanto, a adesão ao cronograma estabelecido depende de fatores como a alocação adequada de recursos, o envolvimento ativo da liderança e a capacitação contínua dos colaboradores para garantir a assimilação das novas diretrizes e práticas.

Por outro lado, em contextos em que há resistência à mudança ou limitações de recursos, o tempo de Implantação pode ser impactado negativamente, exigindo ajustes na abordagem para evitar atrasos ou dificuldades na adoção do framework. Para mitigar esses desafios, é recomendável que a empresa estabeleça mecanismos de acompanhamento e avaliação contínuos, assegurando que eventuais barreiras

sejam identificadas e tratadas de forma proativa. Além disso, um planejamento estruturado, com etapas bem definidas e metas intermediárias, pode contribuir significativamente para que o processo de Implantação ocorra de maneira eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais.

7. As propostas refletem as necessidades e prioridades identificadas?

- a. Garantir que o framework endereça os desafios e demandas reais das organizações.

Quadro 28: Avaliação da Adesão as Prioridades

Critério	Indicadores	Avaliação com base na transcrição
Aderência às necessidades identificadas.	Problemas organizacionais foram contemplados.	O framework atende às principais lacunas da governança, mas melhorias podem ser feitas na conexão com inovação e estratégia. (19:12:32 - 19:14:01).
Priorização dos desafios organizacionais.	Estrutura compatível com desafios do mercado.	A adaptação do framework às realidades das empresas foi destacada como um diferencial. (19:31:12 - 19:32:58).

Fonte: Elaborado pela autora.

A adequação das propostas às necessidades organizacionais demonstra um alinhamento sólido com os desafios e objetivos da empresa, garantindo que as diretrizes estabelecidas sejam relevantes para o contexto corporativo. No entanto, para maximizar o impacto das iniciativas, é fundamental aprofundar a integração da inovação no framework, permitindo que a organização se mantenha competitiva diante das transformações do mercado. A introdução de metodologias ágeis, tecnologias emergentes e práticas de inovação aberta pode contribuir para que as soluções propostas sejam mais dinâmicas e adaptáveis às novas demandas organizacionais.

Além disso, a inclusão de métricas estratégicas mais detalhadas pode fortalecer a avaliação dos resultados obtidos com a Implantação da ferramenta.

Indicadores de desempenho claros e alinhados aos objetivos de curto, médio e longo prazo são essenciais para monitorar a efetividade das ações e realizar ajustes quando necessário. A definição de métricas específicas para medir o impacto financeiro, a eficiência operacional e a adesão cultural das mudanças propostas pode proporcionar uma visão mais abrangente dos benefícios da Implantação, garantindo que a organização tenha um direcionamento claro para o aprimoramento contínuo.

8. Quais configurações serão necessárias para maior aplicabilidade?

- a. Identificar configurações que possam tornar o framework mais prático e eficaz para diferentes contextos organizacionais.

Quadro 29: Avaliação da Aplicabilidade

Critério	Indicadores	Avaliação com base na transcrição
Customização do framework.	Capacidade de adaptação para diferentes setores.	O framework permite customização, mas ajustes podem ser necessários para setores específicos. (19:58:46 - 20:02:08)
Ferramentas e suportes adicionais.	Guias de aplicação e materiais complementares.	Sugestão de criar materiais adicionais para apoiar a Implantação. (20:11:57 - 20:19:00)

Fonte: Elaborado pela autora.

A ampliação da aplicabilidade pode ser fortalecida por meio da disponibilização de materiais de suporte detalhados, como guias práticos, manuais operacionais e estudos de caso que ilustrem sua Implantação em diferentes contextos organizacionais. Esses materiais ajudariam a reduzir barreiras de adoção, proporcionando aos colaboradores e gestores um entendimento mais claro sobre as etapas e benefícios. Além disso, a criação de treinamentos personalizados e capacitações contínuas poderia facilitar a absorção dos conceitos e garantir uma aplicação mais eficiente e alinhada às necessidades específicas de cada setor.

Além dos materiais de suporte, a flexibilidade para ajustes setoriais é essencial para garantir que possa ser adaptado às particularidades de diferentes áreas da

organização. Setores com estruturas, processos e demandas distintas podem necessitar de ajustes específicos para otimizar a aplicabilidade do framework. A criação de diretrizes moduláveis e a possibilidade de personalização de certos elementos do framework podem aumentar sua efetividade e aceitação, tornando-o mais versátil e adequado a diferentes realidades empresariais. Dessa forma, a organização pode garantir que a Implantação ocorra de maneira consistente, sem comprometer a aderência às necessidades estratégicas de cada área.

Assim, a partir da análise das discussões e sugestões apresentadas, foi possível identificar pontos de melhoria no framework proposto. As mudanças sugeridas foram avaliadas considerando a viabilidade de Implantação, a aderência ao propósito original e o impacto na governança corporativa e na transformação organizacional. O quadro a seguir apresenta as principais sugestões, bem como a decisão sobre sua incorporação ao framework, garantindo um equilíbrio entre flexibilidade e padronização.

Quadro 30: Mudanças e Adesões

Mudança Sugerida	Dimensão Impactada	Decisão
Maior detalhamento dos impactos financeiros e comerciais.	Direção Estratégica	Acatar parcialmente, detalhando os impactos financeiros sem comprometer a simplicidade do framework.
Adaptação da periodicidade do framework à realidade de cada empresa.	Arquitetura Organizacional	Acatar, permitindo ajustes na periodicidade conforme necessidade organizacional.
Ajustes para melhorar a integração com estratégia financeira e inovação.	Direção Estratégica	Acatar, promovendo ajustes na integração com estratégia financeira e inovação.

Maior flexibilidade na sequência das dimensões para Implantação.	Fluxos Operacionais	Acatar parcialmente, garantindo flexibilidade sem comprometer a lógica do framework.
Ajustes para facilitar a adoção por empresas de pequeno porte.	Arquitetura Organizacional	Não acatar, pois a solução foi desenvolvida com foco em médias e grandes empresas, com base em pesquisas.
Comprometimento e planejamento para garantir tempo adequado de Implantação.	Fluxos Operacionais	Acatar, reforçando a necessidade de planejamento estruturado.
Refinamento das propostas com ênfase na inovação e métricas estratégicas.	Direção Estratégica	Acatar, aprimorando as métricas estratégicas e inovação.
Maior flexibilidade para ajustes setoriais na Implantação.	Redes e Conexão	Acatar, permitindo ajustes setoriais sem comprometer a padronização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, as decisões tomadas em relação às sugestões visam garantir que a ferramenta permaneça alinhada às necessidades organizacionais, preservando sua estrutura lógica e aplicabilidade. Ajustes foram incorporados para reforçar a integração com estratégias financeiras e de inovação, bem como para aumentar a flexibilidade na Implantação. No entanto, algumas recomendações, como a adaptação para pequenas empresas, não foram acatadas, uma vez que a solução foi projetada especificamente para médias e grandes organizações. Dessa forma, as modificações

realizadas fortalecem a aplicabilidade do framework, assegurando sua efetividade sem comprometer seus princípios fundamentais.

7.7 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

Este capítulo consolida a contribuição deste estudo tanto para a estruturação e validação do framework quanto para a compreensão de sua aplicabilidade prática dentro da organização. O processo de validação do framework envolveu uma abordagem estruturada, reunindo perfis de diferentes níveis organizacionais para garantir uma visão ampla e multidisciplinar sobre os impactos da solução proposta.

Inicialmente, foi essencial destacar a importância da fundamentação teórica, abordada na revisão bibliográfica, que contextualizou os principais conceitos associados à governança corporativa, gestão organizacional e transformação digital. A revisão também incluiu estudos e práticas adotadas no mercado e na academia, permitindo estabelecer a relevância e aplicabilidade dentro do contexto organizacional estudado.

Com base nessa estrutura, este capítulo foi responsável por validar o framework através da análise de diferentes perspectivas organizacionais. Para isso, foram realizadas avaliações considerando diversos níveis hierárquicos e áreas de atuação, garantindo que uma solução fosse adequada e aplicável a diferentes contextos operacionais. A metodologia utilizada incluiu a realização de um grupo focal, permitindo compreender como os participantes percebem a aplicabilidade do framework e identificar possíveis ajustes.

A troca de experiências possibilitou analisar desafios operacionais e estratégicos, bem como as lacunas a serem endereçadas. Além disso, foram incluídas análises estruturadas que permitiram explorar os impactos da solução em processos decisórios, fluxo operacional, engajamento e cultura organizacional. A análise da experiência prática trouxe relatos dos participantes sobre barreiras e oportunidades de melhoria, fornecendo insights sobre a integração da ferramenta com as práticas já existentes.

Com a Implantação dessas etapas, foi possível validar a relevância das cinco dimensões do framework – Direção Estratégica, Arquitetura Organizacional, Fluxos Operacionais, Valorização e Incentivos, Redes e Conexão – e compreender como cada uma delas se conecta à realidade organizacional. O retorno dos participantes permitiu avaliar se o framework atende às necessidades estratégicas e operacionais, bem como se a estrutura e a periodicidade de revisão são certas às transformações do mercado.

Os resultados indicaram que, de maneira geral, o framework é aplicável e bem estruturado, mas alguns ajustes foram sugeridos para melhorar sua melhoria. Os participantes concordaram que as cinco dimensões contemplam aspectos essenciais da governança corporativa, mas algumas delas podem ter maior flexibilidade para diferentes contextos organizacionais. Além disso, foi identificado que a periodicidade de revisão precisa ser ajustável para acompanhar as dinâmicas do setor e o nível de maturidade da empresa.

Também foi avaliada a estrutura e a ordem das dimensões, consideradas lógicas e consistentes, mas com a necessidade de adaptações conforme o nível de governança e a complexidade da empresa. A adequação do framework para empresas de médio e grande porte foi confirmada, enquanto empresas menores podem necessitar de uma versão mais simplificada. Outro ponto destacado foi a necessidade de considerar fatores operacionais e culturais na Implantação do framework, garantindo que as equipes compreendam sua importância e impacto.

O processo de validação declarou que, apesar da estrutura bem definida, o quadro deve incluir mecanismos de acompanhamento e mensuração de resultados para garantir que as alterações propostas sejam monitoradas e ajustadas conforme necessário. Os participantes sugeriram que análises como pesquisas de satisfação, engajamento e impacto organizacional serão utilizadas para avaliar o sucesso da Implantação.

Por fim, os resultados desta fase foram essenciais para o refinamento do framework, consolidando sua aplicabilidade e identificando possíveis melhorias para facilitar sua adoção. Os insights encontrados servirão como base para aprimorar a

estrutura do framework e fortalecer sua efetividade na transformação organizacional e governança corporativa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese atingiu com êxito os objetivos propostos, reafirmando o papel central do design organizacional como um elemento estruturante e estratégico para promover transformações organizacionais sustentáveis em empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Ao longo da pesquisa, foi possível demonstrar que o design organizacional não apenas complementa frameworks de governança corporativa, mas atua como catalisador para a integração entre inovação tecnológica, conformidade regulatória e responsabilidade socioambiental — pontos centrais da problemática que motivou esta investigação.

No cumprimento do primeiro objetivo específico, foram mapeados os principais entraves enfrentados por empresas de TIC na condução de processos de mudança, incluindo rigidez estrutural, silos organizacionais e resistência cultural. O design organizacional mostrou-se uma abordagem eficaz para lidar com esses desafios, ao permitir a criação de modelos colaborativos, centrados nas pessoas e orientados à ação. Essa abordagem favorece a adoção de práticas mais ágeis e adaptativas, fundamentais para contextos altamente dinâmicos e tecnológicos.

No segundo objetivo, ao analisar criticamente os frameworks existentes de governança e design organizacional, foi possível identificar que as metodologias tradicionais, como COBIT, ITIL e ISO/IEC 38500, mantêm foco em controle e conformidade, mas não dialogam plenamente com as exigências contemporâneas de inovação e transformação cultural. O design organizacional surge como resposta a essa limitação, ao fornecer uma lógica sistêmica que articula estratégia, processos e cultura organizacional de maneira integrada, flexível e contínua.

O terceiro objetivo, voltado a investigar como o design organizacional pode estruturar práticas de governança mais responsivas, evidenciou que a simples adoção de boas práticas de governança não é suficiente para garantir transformação efetiva. A articulação entre governança e design amplia a capacidade das organizações de operar de forma coerente, responsiva e estratégica, garantindo alinhamento entre propósitos organizacionais e realidades operacionais. O design contribui para que a

governança deixe de ser apenas um instrumento normativo e se torne um agente ativo da transformação.

Com base nesses achados, foi possível atender ao quarto objetivo, que previa o desenvolvimento de um modelo conceitual integrador. O resultado foi o framework CORA, um modelo inovador que articula cinco dimensões fundamentais para promover a transformação organizacional de forma coordenada, sustentável e orientada por valores ESG. O framework adota princípios do design organizacional como empatia, experimentação, prototipação e iteração, traduzindo-os em diretrizes práticas que reforçam a coesão entre governança, inovação e cultura.

Por fim, o quinto objetivo, centrado na validação do modelo por meio de grupo focal com especialistas do setor, confirmou a aplicabilidade e relevância do framework CORA. Os participantes destacaram o valor do design organizacional como elemento mediador entre planejamento, tecnologia e cultura empresarial, reconhecendo sua contribuição concreta para o fortalecimento da governança e para a redução da resistência às mudanças. A experiência empírica demonstrou que o modelo proposto favorece ambientes mais colaborativos, resilientes e preparados para os desafios de um mercado em constante transformação.

Além de alcançar os objetivos delineados, esta tese apresenta contribuições teóricas e práticas relevantes. No campo acadêmico, ela amplia o debate sobre a integração entre governança e design em contextos digitais e regulados, contribuindo para uma visão mais holística da transformação organizacional. No campo prático, oferece um modelo aplicável e adaptável a diferentes realidades corporativas, que pode orientar gestores e conselhos na estruturação de mudanças mais humanas, estratégicas e sustentáveis.

A pesquisa também abre possibilidades para investigações futuras. Recomenda-se a aplicação do framework CORA em outros setores econômicos, como indústria, saúde ou administração pública, explorando sua adaptabilidade em contextos diversos. Outra vertente promissora está na criação de indicadores para mensurar o impacto do design organizacional na transformação, permitindo avaliações mais robustas e comparáveis entre organizações. Estudos longitudinais

também poderão acompanhar a aplicação prática do modelo, verificando sua eficácia ao longo do tempo.

Conclui-se, portanto, que a integração entre design organizacional e governança corporativa é fundamental para garantir a inovação contínua e a sustentabilidade das empresas em cenários de alta complexidade. O design não é apenas um adorno metodológico, mas um ativo estratégico, capaz de reconectar processos a propósitos, pessoas a sistemas, e ideias a ações. O framework CORA representa uma resposta concreta a essa necessidade, combinando robustez conceitual e aplicabilidade prática. Assim, esta tese oferece uma contribuição significativa para o avanço das práticas de transformação organizacional e consolida o design organizacional como vetor imprescindível para o futuro das organizações.

8.1 LIMITAÇÕES

Durante a realização desta pesquisa, diversos desafios foram enfrentados e algumas limitações foram identificadas, impactando o escopo e a profundidade dos resultados alcançados. Entre os principais desafios superados ao longo do estudo, destacam-se:

- Dificuldade de acesso a informações de caráter confidencial das empresas estudadas, o que limitou a amplitude da análise documental e impediu uma investigação mais aprofundada sobre determinados aspectos organizacionais;
- Dificuldade no engajamento de participantes que atendessem ao perfil desejado para compor a pesquisa, o que demandou um esforço adicional na coleta de dados primários;
- O amplo escopo do estudo, que exigiu a combinação de múltiplos métodos de pesquisa, incluindo pesquisa bibliográfica, levantamento quantitativo (survey), entrevistas qualitativas e abordagens de design colaborativo. A coordenação e integração de todas as informações coletadas representaram um desafio significativo para garantir a coerência dos achados.

Ademais, algumas limitações foram observadas ao longo do estudo:

- Impossibilidade de generalizar os resultados. Como o estudo se concentrou em uma amostra específica de empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), dentro de uma abordagem indutiva (bottom-up), os achados não podem ser aplicados indiscriminadamente a outras organizações sem as devidas adaptações;
- Inviabilidade de acompanhar e medir os impactos da implantação das propostas desenvolvidas ao longo da pesquisa, dada a limitação de tempo e recursos disponíveis para a execução do estudo;
- A amostra da pesquisa quantitativa não representou a totalidade da população das organizações estudadas, o que pode ter gerado viés nos resultados estatísticos, embora os dados obtidos sejam válidos para análise exploratória;
- A pesquisa qualitativa não contou com um número suficientemente diversificado de respondentes para representar todos os perfis e níveis hierárquicos das empresas analisadas, o que pode ter limitado algumas perspectivas importantes.

Apesar dessas limitações, o estudo trouxe contribuições significativas para o campo da governança corporativa e transformação organizacional em empresas de TIC. As dificuldades enfrentadas também se configuram como oportunidades para pesquisas futuras, permitindo um aprofundamento nas questões levantadas e uma ampliação dos estudos sobre os impactos das abordagens sugeridas. Trabalhos futuros podem explorar a implantação das soluções propostas, a validação em contextos distintos e a mensuração dos resultados obtidos ao longo do tempo.

8.2 TRABALHOS FUTUROS

Considerando os resultados e evidências encontradas por este estudo, pode-se enumerar os seguintes trabalhos futuros:

- Extensão do estudo: Implantação das propostas desenvolvidas ao longo da pesquisa nas organizações analisadas, permitindo a coleta de dados pós-implantação para avaliar a efetividade e os impactos das abordagens sugeridas;

- Estudos comparativos: Investigação da aplicação dos conceitos de governança corporativa e transformação organizacional em empresas de diferentes portes e segmentos dentro do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), permitindo identificar padrões e variáveis relevantes para a generalização dos resultados;
- Estudos de caso: Desenvolvimento de pesquisas qualitativas aprofundadas para explorar como diferentes organizações enfrentam desafios similares em seus processos de transformação organizacional, fornecendo subsídios para a adaptação das propostas apresentadas neste estudo;
- Pesquisa etnográfica: Investigação *in loco* das dinâmicas organizacionais e culturais envolvidas na governança e transformação em empresas de TIC, permitindo um entendimento mais profundo dos fatores que influenciam a Implantação bem-sucedida das mudanças propostas;
- Análise longitudinal: Acompanhamento de longo prazo das empresas que adotaram as diretrizes sugeridas, permitindo uma avaliação mais completa sobre a sustentabilidade e evolução das mudanças organizacionais ao longo do tempo;
- Exploração de tecnologias emergentes: Estudos sobre a influência de novas tecnologias, como inteligência artificial e blockchain, na governança corporativa e nas estratégias de transformação organizacional em empresas de TIC.

Essas direções para trabalhos futuros visam aprofundar o conhecimento sobre a governança corporativa e transformação organizacional, promovendo um arcabouço teórico e prático mais robusto para a evolução das organizações no setor de TIC.

9 REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO/IEC 38500: **Governança Corporativa de Tecnologia da Informação**. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009. 15 p. (ISO/IEC 38500:2008).

ACCENTURE. **Código de Ética Empresarial**. 2022. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/about/company/business-ethics>. Acesso em: 04 de maio de 2023.

AGUILERA, RV; CRESPI-CLADERA, R. **Governança Corporativa Global: Sobre a Relevância da Estrutura de Propriedade das Empresas**. Journal of World Business, v. 51, n. 1, p. 50-57, 2016.

AGUILERA, RV; JACKSON, G. **A Diversidade Transnacional da Governança Corporativa: Dimensões e Determinantes**. Academy of Management Review, v. 3, pág. 447-465, 2003.

AJJAWI, R. **Pesquisa Fenomenológica na Educação de Profissões da Saúde**. Avanços na Educação em Ciências da Saúde, v. 18, n. 1, pág. 61-72, 2013.

ALMEIDA, R.; NOGUEIRA, L. **COBIT e a Governança de TI nas Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2018. p. 49.

ALMEIDA, R.; SANTOS, P. **Desafios da Implantação do TOGAF em Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. p. 77.

AMABILE, TM et al. **Comportamentos de Líderes e o Ambiente de Trabalho para Criatividade: Suporte Percebido do Líder**. The Leadership Quarterly, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004.

ANDERSON, D.; ANDERSON, L. **Governança Corporativa e Transformação Organizacional: O Papel da Governança na Gestão da Mudança**. Scientific Research Publishing, 2010. Disponível em: <https://www.scirp.org>. Acesso em: 21 set. 2024.

ANDERSON, D.; ACKERMAN ANDERSON, L. **Além da Gestão de Mudanças: Como Alcançar Resultados Revolucionários por meio da Liderança de Mudança Consciente**. John Wiley & Sons, 2010.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, JP **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, JP **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021. p. 45.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10.520: Informação e Documentação: Citações em Documentos: Apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14.724: Informação e Documentação: Trabalhos Acadêmicos: Apresentação.** Rio de Janeiro, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024: Informação e Documentação: Numeração Progressiva das Seções de um Documento: Apresentação.** Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027: Informação e Documentação: Sumário: Apresentação.** Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028: Informação e Documentação: Resumo, Resenha e Recensão: Apresentação.** Rio de Janeiro, 2021.

AXELOS. **Fundação ITIL: ITIL 4^a edição.** Londres: The Stationery Office (TSO), 2019.

BAKKER, R.; TENHO, NT; SPRONK, W. **CMMI: Integração do framework de Maturidade de Capacidade.** Equipe editorial da Boom Management, 2022. Disponível em: <https://boommanagement.nl/artikel/cmml-capability-maturity-model-integration/> . Acesso em: 18 nov. 2024.

BALEIRO, MG A Trilogia das Empresas de Sucesso na Era Digital. Estratégia, Ativos e Experiência do Cliente. Instituto de Educação Tecnológica, 2019.

BARBOSA, F.; LIMA, A. **Governança de TI e Transformação Digital: Desafios e Soluções.** São Paulo: FGV, 2018. p. 65.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, BM; AVOLIO, BJ **Melhorando a Eficácia Organizacional por meio da Liderança Transformacional.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

BAUMS, T.; SCOTT, KE **Levando a Proteção dos Acionistas ao Sério? Governança Corporativa nos Estados Unidos e na Alemanha.** Revista de Finanças Corporativas Aplicadas, v. 17, n. 4, pág. 44-56, 2005.

BECK, K. et al. **Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software.** 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/> . Acesso em: 10 fev. 2025.

PRETO, BS; DE CARVALHO, AG; GORGA, É. **Governança Corporativa no Brasil.** Revisão dos Mercados Emergentes, v. 11, n. 1, pág. 21-38, 2010.

BOLAND, RJ; COLLOPY, F. (Eds.). **Gerenciando como Design.** Stanford University Press, 2004.

BRANCO, SCM et al. **Aprimorando o Conceito de Lentes e Expandindo a Criatividade no Design Emergente através de Técnicas do Design Especulativo.**

ACTA TECNOLÓGICA, v.16, n. 1, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.35818/acta.v16i1.1038>.

BRÁULIO, LF **Sequência Básica na Elaboração de Protocolos de Pesquisa**. Conferência • Arq. Sutiãs. Cardiol., v. 6, dez. 1998. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0066-782X1998001200001>.

BRIDGES, W.; BRIDGES, S. **Managing Transitions**, edição de 25º aniversário: Aproveitando ao máximo a mudança. Da Capo Lifelong Books, 2017.

BROWN, SL; EISENHARDT, KM **A Arte da Mudança Contínua: Ligando a Teoria da Complexidade e a Evolução em Ritmo de Tempo em Organizações em Mudança Implacável**. Administrative Science Quarterly, v. 42, n. 1, p. 1-34, 1997.

BROWN, T. **Mudança pelo Design: Como o Design Thinking Transforma Organizações e Inspira Inovação**. Nova York: Harper Business, 2009.

BROWN, T.; MARTIN, R.; HOLLOWAY, M. **Design leadership in the age of transformation**. Harvard Business Review Digital Articles, 2023.

BROWN, TB et al. **Frameworks de Linguagem São Aprendizes Rápidos**. Pré-impressão do arXiv, 2020. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2005.14165>. Acesso em: 05 jan. 2025.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **A Segunda Era das Máquinas: Trabalho, Progresso e Prosperidade em uma Época de Tecnologias Brillhantes**. WW Norton & Company, 2014.

BUCHANAN, R. **Pesquisa em Design e a Nova Aprendizagem**. Design Issues, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001.

BURKE, WW; LITWIN, GH **Um framework Causal de Desempenho e Mudança Organizacional**. Journal of Management, v. 18, n. 3, p. 523-545, 1992.

BURTON, RM; OBEL, B.; DESANCTIS, G. **Design Organizacional: Uma Abordagem Passo a Passo**. Cambridge University Press, 2021.

CADBURY, A. **Relatório do Comitê sobre os Aspectos Financeiros da Governança Corporativa**. Londres: Gee and Co. Ltd., 1992.

CAMERON, KS; QUINN, RE **Diagnosticando e Mudando a Cultura Organizacional: Com Base na Estrutura de Valores Concorrentes**. Jossey-Bass, 2011.

CARDOSO, R. **Uma Introdução à História do Design**. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

CASSIANI, SH de B.; CALIRI, MHL; PELÁ, NTR **A Teoria Fundamentada nos Dados como Abordagem da Pesquisa Interpretativa**. Revista Latino-Americana de

Enfermagem, v. 75-88, dez. 1996. Disponível em: REVISTAS USP. Acesso em: 3 jan. 2025.

CHARMAZ, K. **A Construção da Teoria Fundamentada: Um Guia Prático para Análise Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHARMAZ, K. **Construindo a Teoria Fundamentada**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4.ed. São Paulo: Makron Livros, 1993.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 3.ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle para Incrementar Competitividade e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHINOPEKWEYI, J. **Gestão e Governança das Partes Interessadas na Era Digital**. Revisão de Governança Corporativa, 2018. Disponível em: <https://www.cgrjournal.com>. Acesso em: 21 conjuntos. 2024.

CHRISSIS, MB; CONRAD, M.; SHRUM, S. **CMMI para Desenvolvimento: Diretrizes para Integração de Processos e Melhoria de Produtos**. 3.ed. Boston: Addison-Wesley, 2011.

Português CHRISSIS, MB; KONRAD, M.; SHRUM, S. **CMMI para Desenvolvimento: Diretrizes para Integração de Processos e Melhoria de Produtos**. 4. ed. Boston: Addison-Wesley, 2020.

CHRISTENSEN, CM O Dilema do Inovador: **Quando Novas Tecnologias Causam Grandes Empresas ao Fracasso**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CLAMPITT, PG; DEMPO, L.; WILLIAMS, ML **Incerteza Precisa: Como Gerenciar a Comunicação em um Mundo Incerto**. Management Communication Quarterly, v. 14, n. 1, p. 147-182, 2000.

CLARKE, J.; SCOTT, P. **Culturas Inovadoras: Como as Organizações Aproveitam o Design e a Estratégia**. Londres: Routledge, 2018.

CLARKE, T. (Ed.). **Teorias de Governança Corporativa: Os Fundamentos Filosóficos da Governança Corporativa**. Routledge, 2004.

COHEN, L.; MANION, L. **Métodos de Pesquisa em Educação**. Routledge, 2007.

COMITÊ DE SUPERVISÃO BANCÁRIA DE BASEL. **Princípios para Agregação Efetiva de Dados de Risco e Relatórios de Risco**. Basileia: Banco de Compensações Internacionais, 2013.

COMITÊ DE ORGANIZAÇÕES PATROCINADORAS DA COMISSÃO TREADWAY. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. Nova York: AICPA, 2004.

CRESWELL, JW **Design de Pesquisa: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e de Métodos Mistos**. 4.ed. Mil Oaks: Publicações SAGE, 2013.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. da. **Manual de gestão organizacional: teoria e prática**. Lisboa: Edições Sílabo, 2022.

DAVENPORT, TH; HARRIS, JG **Competindo em Analytics: A Nova Ciência da Vitória**. Harvard Business Review Press, 2007.

DAVENPORT, TH; KIRBY, J. **Only Humans Need Apply: Vencedores e Perdedores na Era das Máquinas Inteligentes**. Harper Business, 2016.

DAVENPORT, TH **Inovação de Processo: Reengenharia do Trabalho por meio da Tecnologia da Informação**. Harvard Business Press, 2013.

DEAL, TE; KENNEDY, AA **Culturas Corporativas: Os Ritos e Rituais da Vida Corporativa**. Penguin Books, 1982.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. **Governança Empresarial de Tecnologia da Informação: Alcançando Alinhamento e Valor, Apresentando COBIT 5**. Nova York: Springer, 2015.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. **Um Estudo Exploratório sobre Implementações de Governança de TI e seu Impacto no Alinhamento de Negócios/TI**. *Gestão de Sistemas de Informação*, v. 26, n. 2, pág. 123-137, 2009.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. **Um framework de Maturidade para Governança de TI: Definindo e Medindo uma Prática-Chave na Governança Empresarial de TI**. Em: HUNDT, J. et al. *Sistemas de Informação Empresarial*. Heidelberg: Springer, 2010. p. 207-230.

DELOITTE. **Segurança Cibernética e o Papel da Auditoria Interna: Um Guia Prático**. Deloitte, 2019.

DELOITTE. **Emerging trends in ESG governance for 2023**. Deloitte Insights, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/emerging-trends-in-esg-governance-for-2023.html>. Acesso em: 20 maio 2025.

DELOITTE. **Relatório de Governança e Tecnologia**. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

DELOITTE. **Relatório de Sustentabilidade Corporativa 2023**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/> . Acesso em: 5 jan. 2025.

DEMERS, C. **Teorias de Mudança Organizacional: Uma Síntese**. Los Angeles: SAGE Publications, 2007.

DENZIN, NK **The Research Act: Uma Introdução Teórica aos Métodos Sociológicos**. McGraw-Hill, 1978.

DENZIN, NK; LINCOLN, YS (Eds.). **O Manual Sage de Pesquisa Qualitativa**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

DENZIN, NK **Triangulação 2.0**. Revista de Pesquisa em Métodos Mistos, v. 6, n. 2, p. 80-88, 2012.

DIMINGU, H.; MOGAJI, IM **O Papel da Dinâmica do Conselho na Transformação Organizacional: Uma Perspectiva da Governança Corporativa**. Revista Aberta de Negócios e Gestão, v. 12, n. 2, pág. 1209-1227, 2024. Disponível em: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=132096> . Acesso em: 3 jan. 2025.

DOUDNA, JA; CHARPENTIER, E. **A Nova Fronteira da Engenharia Genômica com CRISPR-Cas9**. Ciência, v. 346, n. 6213, 2014. pág. 203.

DRUCKER, PF **Inovação e Empreendedorismo: Prática e Princípios**. Nova York: Harper & Row, 1985.

DRUCKER, PF **Desafios de Gestão para o Século XXI**. Nova York: HarperBusiness, 1999.

DRUCKER, P. **Inovação e Empreendedorismo**. Nova York: Harper & Row, 1999.

EBERTH, C.; GALLARDO, G.; KUSTERS, R. **DevOps**. IEEE Software, v. 3, pág. 94-97, 2016.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfos: O Triplo Resultado dos Negócios do Século XXI**. Capstone, 1997.

ERICSSON. **Aproveitando o Poder do 5G: Permitindo Conectividade e Inovação em Tempo Real**. Estocolmo: Ericsson, 2022. Disponível em: <https://www.ericsson.com> . Acesso em: 5 jan. 2025.

Ética e Governança Corporativa. 2014. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt/about/governance/company-principle> . Acesso em: 10 mar. 2023.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Cambridge: Polity Press, 1992.

FALLMAN, D. **Interação Humano-Computador Orientada a Design**. Anais da Conferência SIGCHI sobre Fatores Humanos em Sistemas Computacionais, p. 225-232, 2005.

Faturamento Porto Digital 2022. Disponível em: <https://portodigital.org/noticias/porto-digital-cresce-29-em-2022-e-passa-de-17-mil-colaboradores> . Acesso em: 16 mar. 2023.

FERRAZ, CP **A Etnografia Digital e os Fundamentos da Antropologia para Estudos em Redes On-line**. Aurora: Revista de Arte, Mídia e Política, São Paulo, v. 35, pág. 46-69, set de junho. 2019.

FERREIRA, RS; MOTA, LP; NASCIMENTO, JA **frameworks de Governança Corporativa e suas Implicações no Desempenho Organizacional**. Revista Brasileira de Administração, v. 3, p. 152-168, 2021.

FERREIRA, T.; NICIDA, S. **Liderança Estratégica e Transformação Organizacional**. São Paulo: Editora Estratégica, 2021.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Publicações Sage, 2018.

FORD, JD; D'AMELIO, A. **Resistência à Mudança: O Resto da História**. Academy of Management Review, v. 33, n. 2, p. 362-377, 2008.

FORTUN, M.; FORTUN, K.; MARCUS, GE **Computadores em/e Antropologia: A Poética e a Política da Digitalização**. Em: HJORTH, L.; HORST, H.; GALLOWAY, A.; BELL, G. (Org.). O companheiro Routledge para etnografia digital. Nova York: Routledge, 2016. p. 11-20.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da Inovação Industrial**. MIT Press, 1997.

FREEMAN, RE et al. **Teoria das Partes Interessadas: O Estado da Arte**. Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, RE **Gestão Estratégica: Uma Abordagem das Partes Interessadas**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, RF **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. Curitiba: Appris, 2015.

GALBRAITH, JR **Projetando Organizações: Estratégia, Estrutura e Processo nos Níveis de Unidade de Negócios e Empresarial**. 3ª ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.

GALBRAITH, JR **Designing Organizations: Strategy, Structure, And Process At The Business Unit And Enterprise Levels**. John Wiley & Sons, 2014.

Português GALBRAITH, J.; KATES, A. **Projetando Organizações Dinâmicas: Um Guia Prático para Líderes em Todos os Níveis**. 1. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2011.

GALBRAITH, JR **Designing Organizations: Um Guia Executivo para Estratégia, Estrutura e Processo**. 1. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2002, p. 7, 15, 19.

GALLETTA, A. **Dominando a Entrevista Semiestruturada e Além: da Pesquisa Design para Análise e Publicação**. Imprensa da Universidade de Nova York, Nova York, 2012.

GARRATT, B. **O Peixe Apodrece pela Cabeça: Desenvolvendo Diretores de Conselho Eficazes**. Londres: Profile Books, 2010.

Gartner. **Tendências Tecnológicas De Sustentabilidade para o Futuro Corporativo**. Relatório de Mercado, 2023. [pág. 32].

GARVIN, DA **Construindo uma Organização de Aprendizagem**. Harvard Business Review, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GERHARDT, TE; SILVEIRA, DR **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, p. 32, 2009.

GERRARD, M. **Governança De TI: Melhoria de Desempenho e Transformação Digital**. Hoboken: Wiley, 2017.

GLASER, B. **Jargonizando Usando o Vocabulário da Grounded Theory**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 2009.

GLASER, BG; STRAUSS, AL **A Descoberta da Teoria Fundamentada: Estratégias para Pesquisa Qualitativa**. Nova York: Aldine, 1967.

GLASER, BG **Sensibilidade Teórica: Avanços na Metodologia da Teoria Fundamentada**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 2009.

GODOY, AS **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, pág. 57-63, 1995.

GOLDENBERG, M. **A Arte da Pesquisa: Como Fazer Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMPERS, P.; METRICK, A. **Governança Corporativa e Preços de Ações**. The Quarterly Journal of Economics, v. 118, n. 1, p. 107-156, 2003.

GONEXT CONSULTORIA. **A Era Digital e os Impactos na Governança Corporativa**. 2021. Disponível em: <https://gonext.com.br/a-era-digital-e-os-impactos-na-governanca-corporativa/> . Acesso em: 3 jan. 2025.

GONZALEZ, C. **Governança Corporativa: Fundamentos e frameworks**. São Paulo: Atlas, 2012.

GORTON, G.; SCHMID, FA **Luta de Classes Dentro Da Empresa: Um Estudo da Co-Determinação Alemã**. Série de documentos de trabalho do National Bureau of Economic Research, nº 7945, 2000.

- GREGOR, S. et al. **Teorias de Sistemas de Informação**. Revista de Sistemas de Informação, v. 30, n. 2, p. 124-156, 2020.
- GREMBERGEN, W. et al. **COBIT 5 EO Alinhamento Estratégico Em TI**. 1.ed. Nova York: Springer, 2017. p. 45.
- GREMBERGEN, W. et al. **Governança De TI: Abordagens Práticas E Frameworks Para Otimização Organizacional**. Nova York: Springer, 2017. p. 103.
- GREMBERGEN, W. et al. **Governança Empresarial De TI: Alcançando Alinhamento E Valor**. 2. ed. Nova York: Springer, 2017. p. 48-112.
- GREMBERGEN, WV; DE HAES, S.; MEEHAN, A. **Governança De TI Corporativa Baseada No COBIT 5: Um Guia De Gerenciamento**. Londres: Publicação Van Haren, 2017.
- GRÖNROOS, C. **Gestão E Marketing De Serviços: Gerenciando A Lógica Do Lucro Do Serviço**. 4.ed. Hoboken: Wiley, 2015.
- HAMEL, G. **O Futuro da Gestão**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- MARTELO, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: Revolucionando A Empresa Em Função Dos Clientes, Da Concorrência E Das Grandes Mudanças Da Gerência**. Tradução de Ivo Korytowski. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, pág. 14, 1994.
- HANINGTON, B.; MARTIN, B. **Métodos Universais de Design: 100 maneiras de Pesquisar Problemas Complexos, Desenvolver Ideias Inovadoras e Projetar Soluções Eficazes**. Beverly: Rockport Publishers, 2012.
- HARARI, Y.; GUTIERREZ, J. **O Futuro da Humanidade e da Tecnologia**. Cambridge University Press, 2023.
- HARARI, YN; GUTIERREZ, C. **O Impacto da Transformação Digital na Governança Corporativa**. Revista de Economia Digital, 2023.
- HARDY, C. **Governança De TI Em Ambientes Corporativos Complexos**. 2. ed. Londres: Routledge, 2016. p. 78.
- HARDY, G. **COBIT 5: Um Guia De Gestão**. Londres: Van Haren Publishing, 2016.
- HARRISON, JS; FREEMAN, RE; SAADAT, M. **Teoria dos Stakeholders Como Uma Abordagem Ética Para Uma Gestão Eficaz: Aplicando A Teoria A Múltiplos Contextos**. Revisão de Gestão Empresarial, v. 21, n. 4, pág. 858-879, 2019. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/2647> . Acesso em: 22 fev. 2025.
- HEIFETZ, RA; LAURIE, DL **O Trabalho da Liderança**. Harvard Business Review, v. 75, n. 1, p. 124-134, 1997.

HENDERSON, JC; VENKATRAMAN, N. **Alinhamento Estratégico: Alavancando A Tecnologia da Informação Para Transformar Organizações**. IBM Systems Journal, v. 1, pág. 4-16, 1993.

HIGGS, M.; ROWLAND, D. **Todas as Mudanças, Grandes e Pequenas: Explorando Abordagens para a Mudança e sua Liderança**. Journal of Change Management, v. 5, n. 2, p. 121-151, 2005.

HIGHSMITH, J. **Agile Project Management: Criando Produtos Inovadores**. Addison-Wesley Professional, 2009.

HINE, C. **Virtual Ethnography**. Centro de Pesquisa em Inovação, Cultura e Tecnologia, Brunel University, Uxbridge, Middlesex, UB8 3PH, Reino Unido, 2016.

HOSHI, T.; SCHARFSTEIN, D. **Estrutura Corporativa, Liquidez e Investimento: Evidências De Grupos Industriais Japoneses**. The Quarterly Journal of Economics, v. 1, pág. 33-60, 1991.

HURKADLI, R. **Estrutura COBIT**. Disponível em: <https://www.itsm-docs.com/blogs/cobit/cobit-framework-pdf?ref=blog.heflo.com> . Acesso em: 17 nov. 2024. Publicado em: 25 atrás. 2023.

HUSE, M. **Conselhos, Governança e Criação de Valor: O Lado Humano da Governança Corporativa**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 1999; 2009; 2014; 2015.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. 88 p.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa: Guia para o Conselheiro**. São Paulo: IBGC, 2016.

IDC. **Transformação digital em Empresas de TIC: Desafios e Oportunidades**. Pesquisa IDC, 2021.

CDI. **Transformando o Futuro da Governança de TI**. 2021. Disponível em: <https://www.idc.com/> . Acesso em: 26 fev. 2025.

INSTITUTO DE ENGENHARIA DE SOFTWARE (SEI). **Integração do framework de Maturidade de Capacidade (CMMI) para Desenvolvimento, Versão 1.3**. Universidade Carnegie Mellon, 2010.

ISACA. **COBIT 5: Uma estrutura de Negócios para Governança e Gerenciamento de TI Empresarial**. 2012.

ISO. **ISO/IEC 38500:2015 - Tecnologia da Informação - Governança de TI para a Organização**. ISO, 2015.

JENSEN, MC **Maximização de Valor, Teoria dos Stakeholders EA Função Objetivo Corporativo**. Revista de Finanças Corporativas Aplicadas, v. 14, n. 3, pág. 8-21, 2001.

JENSEN, MC; MECKLING, WH **Teoria da Firma: Comportamento Gerencial, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade**. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JICK, TD **Misturando Métodos Qualitativos e Quantitativos: Triangulação em Ação**. Ciência Administrativa Trimestral, v. 4, pág. 602-611, 1979.

JOHNSON, M. et al. **Alinhamento de Estratégia Tecnológica e Empresarial: Um Estudo de Caso sobre Empresas de TIC**. Business Horizons, 2023.

JOHNSON, M. et al. **Governança na Era Digital: Desafios e Oportunidades**. Journal of Business Research, v. 126, p. 45-58, 2023.

KANG, J.-K.; SHIVDASANI, A. **Reestruturação Corporativa Durante Declínios de Desempenho no Japão**. Revista de Economia Financeira, v. 1, pág. 29-65, 1997.

KARMARKAR, Y.; DUTTA, S. **Governance Structures and Innovation In Information Technology Enterprises**. Journal of Corporate Governance, 2022. Disponível em: <https://www.journalofgovernance.com> . Acesso em: 21 set. 2024.

KELLEY, T.; KELLEY, D. **Confiança criativa: liberando o potencial criativo dentro de todos nós**. Nova York: Crown Business, 2013. p. 47.

KESTERN, M. **Transformações Organizacionais: A Busca Pela Eficiência na Nova Economia Digital**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

KHANNA, T.; PALEPU, K. **O Futuro dos Grupos Empresariais em Mercados Emergentes: Evidências de Longo Prazo do Chile**. Revista da Academia de Administração, v. 3, pág. 268-285, 2000.

KIMBELL, L. **Designing For Service: Questões-chave e novas direções**. Bloomsbury Academic, 2011. p. 59.

KLEIN, AF; FREITAS, EC **Governança na Empresa Familiar: Estudo de Caso Sobre Gestão, Profissionalização e Sucessão**. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS, v. 1, pág. 55-68, jan. 2010.

KOLKO, J. **Design thinking comes of age**. *Harvard Business Review*, v. 93, n. 9, p. 66–71, 2015.

KOTTER, JP **Liderando a Mudança**. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

KOTTER, JP **XLR8 (Acelerar): Construindo Agilidade Estratégica Para um Mundo Em Movimento Mais Rápido**. Imprensa de revisão de negócios de Harvard, 2014.

KOTTER, JP **Liderando a Mudança**. Boston: Harvard Business School Press, 1996. p. 3-5.

KOUZES, JM; POSNER, BZ **O Desafio da Liderança: Como Fazer Coisas Extraordinárias Acontecerem nas Organizações**. John Wiley & Sons, 2017.

LALOUX, F. **Reinventando as Organizações**. Nelson Parker, 2014.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. **As Consequências Econômicas das Origens Jurídicas**. Revista de Literatura Econômica, v. 2, p. 285-332, 2008.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A. **Propriedade Corporativa ao Redor do Mundo**. A Revista de Finanças, v. 54, n. 2, pág. 471-517, 1999.

LAWSON, B. **Como os designers pensam: o processo de design desmistificado**. Londres: Architectural Press, 2015. p. 88, 112.

LEAL, RPC; CARVALHAL-DA-SILVA, AL **Governança Corporativa e Valor No Brasil (e No Chile)**. In: Proteção ao Investidor e Governança Corporativa: Evidências em Nível de Firma na América Latina. Paris: OCDE Publishing, 2000. p. 213-287.

LEWIN, K. **Field Theory In Social Science: Artigos Teóricos Seleccionados**. Nova York: Harper & Row, 1951.

LIEDTKA, J. **Perspective: linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction**. *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, n. 6, p. 925–938, 2015.

LIEDTKA, J. **Design Thinking para o Bem Maior: Inovação no Setor Social**. Nova York: Columbia University Press, 2022.

LIEDTKA, J. **Por que o Design Thinking Funciona**. Harvard Business Review, v. 100, n. 5, p. 72-79, 2022.

LIMA, A.; BARBOSA, F. **A Evolução da Governança de TI Frente à Transformação Digital**. Rio de Janeiro: TecGov, 2018. p. 65.

LINKANA. **frameworks de Governança Corporativa: Entender as Diferenças entre os Sistemas Globais**. 2022. Disponível em: <https://www.linkana.com/blog/frameworks-governanca-corporativa> . Acesso em: 5 jan. 2025.

LOZANO, R. **Sustentabilidade e Gestão de Mudanças Organizacionais: Uma Abordagem de Estudo de Caso**. Journal of Cleaner Production, v. 108, p. 139-152, 2015.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **EDA Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALIGHETTI, R. **Etnografia e Trabalho de Campo**. Pós Pós Ciências Sociais - São Luís, v. 1, n. 1, p. 111, jan./jul. 2004.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Martins Fontes, 2004. p. 22-24.

MARTINEZ, J.; LIU, S. **Design Organizacional para Transformação Digital**. Revista de Gestão de Mudanças Organizacionais, v. 34, n. 3, p. 415-431, 2021.

MARTINEZ, J.; LIU, M. **Governança Corporativa e Inovação Digital: Preenchendo a Lacuna**. Governance Journal, 2021.

MARTIN, J. **Cultura Organizacional: Mapeando o Terreno**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

MARTIN, R. **The Opposable Mind: Vencendo por Meio do Pensamento Integrativo**. Harvard Business Review Press, 2007. p. 43.

MARTIN, R. **O Design de Negócios: Por que o Design Thinking é a Próxima Vantagem Competitiva**. Boston: Harvard Business Review Press, 2009. p. 63.

MARTINS, C.; OLIVEIRA, T. **Governança de TI e a Adoção de Frameworks em Ambientes Corporativos**. São Paulo: Atlas, 2020. p. 90.

MARTINS, C.; SOUZA, P. **frameworks De Maturidade Organizacional em Governança de TI**. Florianópolis: Editora UFSC, 2018. p. 135.

MARTINS, R.; SOUZA, F. **Implementação do ITIL nas Empresas: Desafios e Oportunidades**. São Paulo: Atlas, 2018.

MATTOS, LK **As Mudanças Organizacionais e seus Gestores nas Empresas na Era da Informação**. 2002. pág. 80.

MAYER-SCHONBERGER, V.; CUKIER, K. **Big Data: Uma Revolução que Transformará Como Vivemos, Trabalhamos e Pensamos**. Houghton Mifflin Harcourt, 2013.

MCKINSEY & COMPANY. **Transformação Digital na Nova Era**. 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/> . Acesso em: 26 fev. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **O Estado Da IA Em 2023: Ano De Ruptura Da IA Generativa**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/> . Acesso em: 5 jan. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **O Futuro do Trabalho Remoto**. Relatório Especial, 2021. p. 10.

MCKINSEY & COMPANY. **Transformação Organizacional e os Desafios da Alta Liderança**. Nova York: McKinsey, 2015.

MCKINSEY. **O Papel da Governança na Transformação Digital: Um Relatório da McKinsey**. McKinsey & Company, 2022.

MEIRA, S.; NEVES, A. **A Cultura não Come a Estratégia**. 2021. Disponível em: <https://www.mitsloanreview.com.br/post/a-cultura-nao-come-a-estrategia> . Acesso em: 2025.

MINAYO, MC de S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Métodos e Criatividade**. Editora Vozes, Petrópolis, 2002.

MINTZBERG, H. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **Managing**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

MINTZBERG, H. **Estrutura em Fives: Projetando Organizações Eficazes**. Prentice Hall, 1983.

MITCHELL, RK; AGLE, BR; WOOD, DJ **Em Direção a uma Teoria de Identificação e Saliência de Stakeholders: Definindo o Princípio de Quem e o que Realmente Conta**. *Academy of Management Review*, v. 4, pág. 853-886, 1997.

MONKS, RAG; MINOW, N. **Governança Corporativa**. John Wiley & Sons, 2011.

MORCK, R.; YEUNG, B. **Governança Corporativa, Entrincheiramento Econômico e Crescimento**. *Revista de Literatura Econômica*, v. 43, n. 3, pág. 655-720, 2005.

MORGAN, DL **Grupos Focais como Pesquisa Qualitativa**. Beverly Hills: SAGE Publications, 1988.

MORITZ, S. **Design de Serviços: Acesso Prático a um Campo em Evolução**. KISD, 2005.

MOZOTA, B. **Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2020.

MOZOTA, BB de. **Gestão de Projetos**. Paris: Éditions d'Organization, 2002.

MWANGI, LM **A Relação entre Práticas de Governança Corporativa e Desempenho Financeiro de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação no Quênia**. ProQuest Global Dissertations and Theses, 2015.

NADELLA, S. **As 5 Maiores Declarações de Satya Nadella no Microsoft Ignite, 2020**. Disponível em: <https://www.crn.com/news/cloud/satya-nadella-s-5-biggest-statements-at-microsoft-ignite-2020> . Acesso em: 3 jan. 2025.

NADLER, DA; TUSHMAN, ML **Competindo pelo Design: O Poder da Arquitetura Organizacional**. Nova York: Oxford University Press, 1997.

NADLER, DA; TUSHMAN, ML **Organizational Frame Bending: Princípios para Gerenciar Reorientação**. *Academy of Management Executive*, v. 3, n. 3, p. 194-204, 1989.

NAKAMOTO, S. **Bitcoin: Um Sistema de Dinheiro Eletrônico Ponto a Ponto**. 2008. Disponível em: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> . Acesso em: 5 jan. 2025. pág. 7.

NETLOGS. **O Que é ITIL – Guia Completo para Iniciantes**. 2024. Disponível em: <https://netlogs.com.br/o-que-e-til-guia-completo-para-iniciantes/> . Acesso em: 17 nov. 2024.

NOGUEIRA, C.; SANTOS, F. **Adoção do COBIT 5 em Empresas Brasileiras: Estudo de Casos e Melhores Práticas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

NOGUEIRA, L.; SANTOS, T. **A Aplicação do COBIT em Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: TecGov, 2019. p. 43.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A Empresa Criadora de Conhecimento: Como as Empresas Japonesas Criam a Dinâmica da Inovação**. Oxford University Press, 1995.

NORMAN, DA **The Design of Everyday Things: Edição Revisada e Expandida**. Nova York: Basic Books, 2013. p. 76, 215.

NORTH, DC **Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico**. Cambridge University Press, 1990.

NOVO PROPÓSITO ACCENTURE. **Novo Propósito Accenture**. 2020. Disponível em: <https://newsroom.accenture.pt/pt/news/accenture-apresenta-novo-proposito.htm> . Acesso em: 4 de maio de 2023.

OCDE. **Princípios de Governança Corporativa**. Paris: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2004.

OLIVEIRA, J.; COSTA, F. **O Papel da Governança de TI nas Organizações Contemporâneas**. Salvador: Editora UFBA, 2017. p. 96.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. **Focus Group, Pesquisa Qualitativa: Resgatando a Teoria, Instrumentalizando o Seu Planejamento**. São Paulo: RAUSP, v. 3, set de julho. 1998. pág. 83-91.

PEREZ, C. *Technological revolutions and financial capital: the dynamics of bubbles and golden ages*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

RAMASWAMY, K.; YOUNGDAHL, WE **Satya Nadella na Microsoft: Liderando a Próxima Transformação em IA**. Harvard Business Publishing, 2024. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/product/TB0720-PDF-ENG> . Acesso em: 3 jan. 2025.

RAPPAPORT, TS et al. **Comunicações e Aplicativos sem Fio acima de 100 GHz: Oportunidades e Desafios para 6G e Além**. Acesso IEEE, v. 78729-78757, 2019. pág. 78740.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use Continuous Innovation to Create Radially Successful Businesses**. Nova York: Crown Publishing Group, 2011. p. 102.

ROBSON, C. **Pesquisa no Mundo Real: Um Recurso Para Usuários de Métodos de Pesquisa Social em Ambientes Aplicados**. 3.ed. Chichester: Wiley, 2011. p. 142-145.

RODRIGUES, A.; SOUSA, P. **ISO/IEC 38500 e Governança Corporativa de TI: Princípios e Aplicações**. Porto Alegre: Bookman, 2017.

RODRIGUES, A.; SOUSA, V. **Frameworks de Governança De TI: O Papel do COBIT na Otimização de Processos**. São Paulo: Atlas, 2018. p. 87.

RODRIGUES, A.; SOUSA, V. **Governança De TI e Responsabilidade Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2017. p. 35.

RODRIGUES-LEITE, A. **Análise do Discurso e Representações Sociais: Estudo De Práticas Discursivas**. Linguagem e Sociedade, v. 1, pág. 65-80, 2004.

RODRIGUES-LEITE, AF **Categorização e Análise Qualitativa: Aspectos Metodológicos**. São Paulo: Editora Acadêmica, 2004.

RODRIGUES-LEITE, L. **Métodos de Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais**. Belo Horizonte: UFMG Editora, 2004.

RODRIGUEZ, A.; STEWART, P. **Estruturas de Governança Digital para Agilidade Empresarial**. Revista Internacional de Estratégia Empresarial, v. 45, p. 67-84, 2023.

RODRIGUEZ, F.; STEWART, L. **frameworks de Governança em Empresas Digitais: Lições do Campo**. Journal of Management Studies, 2023.

RODRIGUEZ, M.; STEWART, D. **Governança ESG na Era Digital: Estratégias Corporativas Sustentáveis**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2022.

SANTOS, A.; SOUZA, P. **Arquitetura Empresarial e TOGAF: Práticas e Desafios na Gestão de TI**. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

SANTOS, CM; PEREIRA, TR **Governança Corporativa em Mercados Emergentes: Desafios e Oportunidades**. Revista de Estudos de Governança Corporativa, v. 12, n. 1, pág. 45-62, 2020.

SANTOS, E.; OLIVEIRA, T. **Gestão De Processos de Negócio e CMMI: Diretrizes para Empresas Brasileiras**. São Paulo: Saraiva, 2016.

SANTOS, J. **Design e Desenvolvimento de Produto: Introdução ao Design de Produto**. Elsevier Editora, 2018.

SANTOS, J.; OLIVEIRA, F. **Os Desafios da Implantação do CMMI em Empresas Emergentes**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2016. pág. 120.

SANTOS, J.; SILVA, R. **A Importância da Governança de TI Para a Excelência Operacional**. Salvador: Editora UFBA, 2017. p. 72.

SANTOS, L.; SILVA, J. **CMMI na Prática: Como Melhorar A Qualidade dos Processos de Software**. Curitiba: Appris Editora, 2017.

SCHEIN, EH **Cultura Organizacional e Liderança**. John Wiley & Sons, 2017.

SCHMIDT, R.; KEIL, M.; CULE, P. **Identificando Riscos de Projetos de Software: Um Estudo Delphi Internacional**. Revista de Sistemas de Informação Gerencial, v. 17, n. 4, pág. 5-36, 2006.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. Nova York: Crown Publishing Group, 2016.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática da Organização de Aprendizagem**. Doubleday, 1990.

SHLEIFER, A.; VISHNY, RW **Uma Pesquisa sobre Governança Corporativa**. Revista de Finanças, v. 52, n. 2, pág. 737-783, 1997.

SIDDIQUE, M. U. **Balancing innovation and regulation in emerging technologies: a requirements engineering perspective**. *SSRN Electronic Journal*, 2022. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4908512. Acesso em: 20 maio 2025.

SILVA, J.; COSTA, R. **TOGAF: Framework para Arquitetura Empresarial e Alinhamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

SILVA, J. **Inovação e Estratégia Organizacional**. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 2022. p. 45.

SILVA, LR; SOUZA, CR; TEIXEIRA, JM **Integrando Frameworks de Governança de TI Para Melhorar A Resiliência Organizacional**. Revista de Governança de TI, v. 2, pág. 45-60, 2019.

SILVA, R.; COSTA, F. **Frameworks de TI e Suporte à Transformação Digital**. São Paulo: Editora FGV, 2019. p. 62.

SILVA, R.; GOMES, D. **Governança de TI em um Cenário de Transformação Digital: Tendências e Práticas**. São Paulo: Editora FGV, 2019. p. 121.

SMITH, J. **Introdução à Governança de IA Empresarial com o Cientista-Chefe de IA da IBM**. 2021. Disponível em: <https://emerj.com/enterprise-ai-governance/>. Acesso em: 3 jan. 2025.

SOUZA, P.; SILVA, J. **Desafios e Limitações na Implantação de Frameworks de Governança de TI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

SOUZA, R.; NOGUEIRA, L. **A Evolução da Modernidade Organizacional com o CMMI**. Rio de Janeiro: TecGov, 2018. p. 89.

SPREITZER, GM; PORATH, CL; GARNETT, F. **Prosperando no Trabalho: Em Direção à sua Medição, Validação de Constructo e Refinamento Teórico**. Journal of Organizational Behavior, v. 33, n. 2, p. 250-270, 2017.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Fundamentos da Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento da Teoria Fundamentada**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1990.

TANAKA, O.; MELO, C. **Reflexões sobre a Avaliação em Serviços de Saúde e a Adoção das Abordagens Qualitativa e Quantitativa**. In: BOSI, MLM; MERCADO, FJ (Org.). Pesquisa Qualitativa De Serviços De Saúde. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 121-136.

TAPSCOTT, D.; TAPSCOTT, A. **Revolução Blockchain: Como a Tecnologia por trás do Bitcoin está Mudando o Dinheiro, os Negócios e o Mundo**. Penguin, 2016.

O GRUPO ABERTO. **Padrão TOGAF® - Introdução e Conceitos Básicos**. Edição pessoal em PDF. 2005-2022. pág. 17. ISBN 1-947754-90-4. Número do documento: C220. Disponível em: <https://www.opengroup.org> . Acesso em: 18 Nov. 2024.

TRICKER, B. **Governança Corporativa: Princípios, Políticas e Práticas**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2015.

TUSHMAN, ML; O'REILLY, CA **Vencendo por Meio da Inovação: Um Guia Prático para Liderar Mudanças e Renovações Organizacionais**. Harvard Business Press, 1997.

ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos: A Próxima Agenda para Adicionar Valor e Entregar Resultados**. Harvard Business Review Press, 1997.

PACTO GLOBAL DA ONU; ACCENTURE. **A Década para Entregar: Um Chamado para Ação Empresarial**. 2019.

VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. **Governança Corporativa De TI: Alcançando Alinhamento Estratégico e Valor**. Nova York: Springer, 2009. p. 34-52.

VIANNA, CT **Classificação das Pesquisas Científicas - Notas para os Alunos**. n. Janeiro de 2013, pág. 2, 2013.

WEICK, KE **Sensemaking em Organizações**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

WEILL, P.; ROSS, JW **Governança de TI: Como os Melhores Desempenhos Gerenciam os Direitos de Decisão de TI para obter Resultados Superiores**. Harvard Business School Press, 2004. p. 48.

WEILL, P.; ROSS, JW **Governança De TI: Como Os Melhores Desempenhos Gerenciam os Direitos de Decisão de TI para obter Resultados Superiores.** 1.ed. Boston: Harvard Business School Press, 2017. p. 92, 105, 150.

WENGER, E.; KASERER, C. **O Sistema Alemão de Governança Corporativa: Um framework Que não deve ser Limitado.** Série de documentos de trabalho do National Bureau of Economic Research, nº 7552, 1998.

WESTERMAN, G.; McAFEE, A. **Liderança Digital: Transformando Tecnologia em Transformação Empresarial.** Harvard Business Press, 2014.

WETHERELL, M.; YATES, SJ **Teoria e Prática do Discurso: Um Leitor.** Londres: Sage, 2001.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Unlocking sustainability: green growth and innovative strategies.** 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/unlocking-sustainability-green-growth->

WOOD, T. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2009.

YIN, RK **Estudo de Caso Pesquisa e Aplicações: Design e Métodos.** 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

YUKL, G. **Liderança em Organizações.** Pearson, 2013.

ZAMAN, R. et al. **Governança Corporativa e Desempenho de Sustentabilidade: Uma Revisão Sistemática da Literatura.** Revista Produção Mais Limpa, v. 130-142, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130142> . Acesso em: 22 fev. 2025.

ZHANG, Y.; KIM, H. **Strategic design thinking for digital transformation: balancing innovation and regulation in agile environments.** *International Journal of Innovation Management*, v. 26, n. 8, p. 2250143, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919622501431>.

GLOSSÁRIO

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies): Framework de governança de TI que define boas práticas para gestão de riscos e controle dos processos tecnológicos.

Compliance: Prática empresarial que garante o cumprimento de leis, regulamentos e normas internas, reduzindo riscos e assegurando ética corporativa.

Cultura Organizacional: Conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização.

Design Organizacional: Estruturação dos processos internos de uma empresa para otimizar sua eficiência, capacidade de inovação e adaptação ao mercado.

Estratégia Corporativa: Planejamento de longo prazo de uma empresa para alcançar seus objetivos de negócio e vantagem competitiva.

ESG (Environmental, Social, and Governance): Critérios utilizados para avaliar a responsabilidade ambiental, social e de governança corporativa de uma empresa.

Framework CORA: framework proposto na pesquisa para integração de governança corporativa e design organizacional em empresas de TIC.

Frameworks de Governança: frameworks estruturados utilizados para implementar boas práticas de governança, como COBIT, ITIL e ISO/IEC 38500.

Gestão da Mudança: Processo estruturado para garantir que as transformações organizacionais ocorram de forma planejada e minimizem resistências internas.

Governança Corporativa: Conjunto de mecanismos, processos e relações estruturadas para direcionar e controlar uma organização, garantindo transparência, equidade e responsabilidade na relação entre gestores, acionistas e stakeholders.

Governança de TI: Vertente da governança corporativa voltada à gestão estratégica dos recursos tecnológicos, garantindo alinhamento com os objetivos da organização, segurança da informação e conformidade regulatória.

Inovação Sustentável: Introdução de processos e tecnologias inovadoras que promovam crescimento econômico e benefícios ambientais e sociais.

ISO/IEC 38500: Norma internacional que estabelece princípios de governança corporativa para TI, garantindo alinhamento estratégico e eficácia operacional.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library): Conjunto de boas práticas para gerenciamento de serviços de TI, visando melhorar a eficiência e qualidade dos serviços prestados.

Frameworks de Governança: Estratégias e padrões adotados por uma organização para garantir gestão eficiente e alinhamento com seus objetivos.

Riscos Corporativos: Possíveis ameaças à estabilidade e segurança da organização, incluindo riscos financeiros, operacionais e regulatórios.

Stakeholders: Partes interessadas envolvidas nas operações de uma empresa, como clientes, investidores, funcionários, fornecedores e a sociedade.

Transformação Digital: Processo de incorporação de tecnologias digitais na estrutura organizacional para modernizar processos, serviços e a experiência do cliente.

Transformação Organizacional: Processo de adaptação estrutural, cultural e tecnológica de uma organização para garantir competitividade e sustentabilidade diante das mudanças do mercado.

Estrutura Organizacional: Forma como uma empresa distribui seus recursos, cargos e responsabilidades para atingir seus objetivos estratégicos.

APÊNDICE A - DEFINIÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A estrutura para a coleta de dados e a construção desta pesquisa foi organizada da seguinte forma: a pesquisa, intitulada "O Design Organizacional como Mola Propulsora da Governança Corporativa em Empresas de TIC: Desafios e Transformações na Era da Inovação," foi realizada entre 17/05/2024 e 17/06/2024.

O objeto do estudo é de caráter quantitativo sobre aspectos da governança corporativa em empresas de TIC. As ferramentas utilizadas incluíram Google Forms para a elaboração do questionário e plataformas como Whatsapp, Telegram, Teams, Instagram (por publicação paga) e LinkedIn para a divulgação.

O formulário contou com 10 seções, divididas em questões em formato de "sim", "não", "parcialmente" e "não sei", escala Likert e questões abertas, de caráter anônimo, respeitando os dados expostos de acordo com a Lei Geral de Proteção e Segurança de Dados (Lei 13.709/2018), LGPD, atendendo aos 3 pilares:

- Integridade – garante que a informação é íntegra e livre de adulterações;
- Confidencialidade – garante que, somente pessoas autorizadas tenham acesso à determinada informação; e
- Disponibilidade – a informação deve estar disponível para uso onde e quando for necessária.

A seguir analisaremos os aspectos e objetivos de cada seção:

1. Seção 1 - Informações Organizacionais: Nesta seção, coletamos informações sobre a organização referentes a localização, setor de atuação, e tempo de mercado.
 - . Estado de atuação;
 - . Área de atuação da empresa;
 - . Tempo de Atuação da empresa no mercado.
2. Seção 2 - Dados Demográficos: Esta seção buscou identificar informações demográficas como: idade, nível de escolaridade, gênero e função desempenhada na organização.
 - . Idade;
 - . Gênero;
 - . Nível de escolaridade;

- . Função na organização;
 - . Departamento onde atua;
 - . Tempo de atuação na empresa.
2. Seção 3 - Estrutura da Governança Corporativa: Esta seção buscou examinar se a governança corporativa era eficaz, eficiente e transparente, alinhando os interesses de todos os stakeholders envolvidos, incluindo acionistas, gestores, clientes e a comunidade, para promover uma gestão responsável e integrada. Desta forma tivemos:
- . Dez questões em formato de "sim", "não", "parcialmente" e "não sei";
 - . Duas questões em formato de escala Likert, considerando os seguintes aspectos:
 - . 1. Sei muito pouco
 - . 2. Sei alguma coisa
 - . 3. Tenho um entendimento médio
 - . 4. Conheço bem as políticas
 - . 5. Tenho um conhecimento aprofundado, e
 - . 1. Muito Baixo
 - . 2. Baixo
 - . 3. Médio
 - . 4. Alto
 - . 5. Muito Alto
2. Seção 4 - Estrutura da Governança de TI: O objetivo desta seção foi examinar a estrutura de governança de TI, em um conjunto de políticas, processos e organizações desenvolvidas para garantir que as operações de TI, visando entender se estas estavam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.
- . Oito questões em formato de "sim", "não", "parcialmente" e "não sei".
2. Seção 5 - Framework de Governança Corporativa: O objetivo desta seção foi realizar uma análise dos frameworks de governança corporativa adotados por organizações no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).
- . Três questões em formato de "sim", "não", "parcialmente" e "não sei";

- . Uma questão aberta sobre sugestões de melhoria para o framework de governança corporativa atual da empresa.
2. Seção 6 - Gestão de Controle: O objetivo desta seção foi analisar detalhadamente as estratégias e planos de governança implementados pelas organizações. Além de, avaliar como as regras, práticas e processos que dirigem e controlam as empresas são estruturados para assegurar sua eficácia.
 - . Seis questões em formato de "sim", "não", "parcialmente" e "não sei".
 2. Seção 7 - Avaliação de Desempenho: O objetivo desta seção foi realizar uma análise profunda das avaliações de desempenho de governança corporativa dentro das organizações, visando medir a eficácia das estruturas e práticas de governança ao aplicar os princípios de boa governança - transparência, responsabilidade, equidade e responsividade.
 - . Duas questões em formato de "sim", "não", "parcialmente" e "não sei";
 - . Uma questão aberta para que as pessoas indicassem qual(is) indicador/métrica de desempenho a empresa utilizava.
 2. Seção 8 - Aspectos Regulatórios: O objetivo desta seção foi explorar e avaliar os aspectos legais e regulatórios que moldam a governança corporativa dentro das organizações.
 - . Quatro questões em formato de "sim", "não", "parcialmente" e "não sei".
 2. Seção 9 - Tecnologia e Inovação: Nesta seção examinamos como as tecnologias avançadas e as inovações estão sendo integradas nos processos de governança corporativa para aprimorar a eficiência, transparência e responsabilidade organizacional.
 - . Cinco questões em formato de "sim", "não", "parcialmente" e "não sei".
 2. Seção 10 - Comentários Adicionais: Uma questão aberta para que as pessoas pudessem dizer quais melhorias recomendariam para aprimorar a governança corporativa na empresa.

ANEXO B - AGENDA E PERFIL GRUPO FOCAL

Agenda

1. Boas-Vindas e Introdução (15 min)

- Facilitador: Apresentador do objetivo do grupo focal e da estrutura da sessão;
- Atividade: Breve introdução de cada participante e seus papéis;
- Material: Apresentação com um resumo do Framework CORA e suas 5 dimensões.

2. Validação do Framework (60 min)

Discussão estruturada com perguntas direcionadas.

3. Coleta de Feedback Estruturada (40 min)

- Atividade: Discussão aberta para feedback detalhado de cada participante.
 - Método: Cada participante apresenta um ponto forte, um ponto a melhorar e uma sugestão adicional;
 - Facilitador: Anotar pontos-chave para revisão e ajustes.

4. Encerramento e Próximos Passos (5 min)

- Facilitador: Resumo das principais contribuições e próximos passos;
- Atividade: Agradecimento aos participantes e envio de um formulário breve para comentários adicionais.

Recursos Necessários

- Plataforma online com gravação e transcrição habilitada;
- Apresentação visual (slides com resumo das dimensões e resultados).

Os Participantes

Os perfis foram selecionados para validar a solução devido à sua diversidade de perspectivas e à multidisciplinaridade, garantindo a aplicabilidade do framework em diferentes níveis organizacionais. O modelo foi estruturado para integrar governança corporativa e transformação organizacional, permitindo que desde a liderança estratégica até a execução operacional compreendam e contribuam para sua implementação. Para isso, foram incluídos perfis estratégicos, táticos e operacionais: executivos C-Level e gestores assegurados no alinhamento com os objetivos organizacionais; líderes técnicos e analistas operacionais traduzem as diretrizes em processos eficientes; analistas sênior e pleno avaliam conformidade e melhoria contínua; o designer garante usabilidade e comunicação visual; e o estagiário verifica a acessibilidade do modelo para novos profissionais. A seguir, cada perfil será detalhado em suas responsabilidades e contribuições para a validação do framework.

C-Level

O primeiro participante é um profissional com experiência em estratégia empresarial, inovação e governança corporativa, com forte atuação na liderança de negócios e na formulação de planos estratégicos para crescimento sustentável. Possui expertise em transformação digital, desenvolvimento de novos negócios e participação em conselhos e comissões estratégicas, contribuindo para decisões de alto impacto. Sua experiência na gestão de equipes multidisciplinares fortalece a colaboração e o alto desempenho organizacional. Na validação do framework, sua visão estratégica assegurada focada com a governança corporativa e sustentabilidade a longo prazo, garantindo a aplicabilidade e a efetividade da solução.

Gestor

O segundo participante é um profissional com experiência em gestão de operações e equipes, responsável por transformar diretrizes organizacionais em ações táticas e estratégicas, promovendo eficiência e inovação. Possui expertise em governança operacional, planejamento de recursos, monitoramento de desempenho e desenvolvimento de equipes, garantindo uma execução eficaz das estratégias organizacionais. No processo de validação do framework, sua participação é

essencial para avaliar a visão e aplicabilidade do modelo na rotina corporativa, garantindo impacto positivo na produtividade, inovação e sustentabilidade dos negócios, além de sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Líder Técnico

O terceiro participante é um especialista em soluções tecnológicas, referência para a equipe técnica, garantindo que as entregas atendam aos requisitos estratégicos e operacionais da empresa. Com ampla experiência em arquitetura de sistemas, desenvolvimento de software e metodologias ágeis, atua na definição de padrões, mentoria técnica e alinhamento com tempos de engenharia para garantir qualidade, escalabilidade e conformidade com boas práticas de governança. Na validação tecnológica do framework, seu papel é fundamental para garantir que a integração entre estratégia de negócios e inovação em TI seja eficaz, garantindo escalabilidade, flexibilidade e aderência às necessidades tecnológicas da organização, além de contribuir para a padronização e eficiência na adoção de soluções tecnológicas.

Analista Operacional Sênior

O quarto participante possui expertise consolidada na execução e monitoramento de processos operacionais, garantindo eficiência, conformidade e melhoria contínua dos fluxos de trabalho. Atua na otimização de processos, conformidade regulatória e identificação de oportunidades de inovação, colaborando com diferentes áreas para contribuir para a produtividade. Na validação do framework, sua análise é essencial para garantir a estratégia operacional, assegurando o alinhamento com as diretrizes de governança corporativa e integração fluida entre áreas. Além disso, sua visão analítica contribui para validar se a solução permite monitoramento contínuo e ajustes estratégicos, promovendo um ciclo constante de melhoria organizacional.

Analista Operacional Pleno

O quinto participante atua na execução e suporte das operações organizacionais, com profundo conhecimento dos processos internos e autonomia

para tomada de decisão em sua área. Possui habilidades analíticas para resolução de problemas e otimização de fluxos de trabalho, contribuindo para a melhoria da governança operacional e o alinhamento com as diretrizes estratégicas da empresa. Na validação essencial do framework, sua contribuição é para avaliar a aplicabilidade do modelo na execução operacional e na integração de processos. Sua visão prática permite identificar melhorias na acessibilidade e eficiência da governança operacional, garantindo a conformidade com as normas e promovendo um ambiente mais estruturado e produtivo.

Designer

O sexto participante é um profissional criativo e estratégico, com experiência em design gráfico, UX/UI e comunicação visual, desenvolvendo soluções alinhadas à identidade corporativa e às necessidades organizacionais. Especialista em acessibilidade digital e metodologias de design focadas no usuário, garante interfaces funcionais, intuitivas e inclusivas. Sua atuação inclui produção editorial, gestão da identidade visual e inovação em design, sempre buscando aprimorar a experiência do usuário. Na validação do framework, sua participação é essencial para garantir clareza visual, acessibilidade e usabilidade, facilitando sua adoção em diferentes níveis organizacionais e incorporando tendências tecnológicas para melhorar a experiência e o impacto da solução.

Estagiário

O participante é um profissional em início de carreira, participando no suporte a atividades operacionais enquanto desenvolve habilidades técnicas e experiência prática. Com foco em aprendizado contínuo, contribui para a execução eficiente de processos organizacionais e auxilia no desenvolvimento de softwares. Na validação do framework, sua participação é essencial para garantir que uma solução seja acessível e inclusiva para profissionais em diferentes estágios da carreira, permitindo uma rápida integração de novos talentos. Sua visão agrega insights valiosos sobre a clareza, aplicabilidade e didática do modelo, garantindo uma estrutura organizacional eficiente e adaptável.

Avaliação do Framework Proposto

A validação do Framework CORA tem como objetivo garantir que suas cinco dimensões sejam adequadas na transformação organizacional, promovendo mudanças estruturadas e seguras. Isso inclui verificar se a periodicidade de acompanha as rápidas transformações do mercado e se a sequência das dimensões facilita sua adoção. Além disso, disponível se uma solução atende empresas de médio e grande porte, garantindo aplicabilidade em contextos complexos e de maior escala. Também é essencial validar se o tempo de implantação é realista e compatível com a rotina empresarial, permitindo uma implementação eficiente sem dificuldades nas transações. A análise deve confirmar se a solução atende às necessidades e desafios reais das organizações e se permite ajustes para garantir maior flexibilidade e praticidade.