

## GOVERNANÇA DE TI EM EMPRESA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

**Fabrizio Gesse da Silva Costa<sup>1</sup>, Fabiana Casagrande Costa<sup>1</sup>, Tatiana Paula Almeida Chagas<sup>1</sup>, Vilma da Silva Santos<sup>2</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>2</sup>, Paulo César Ribeiro Quinteiros<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> MBA Gerência de Tecnologia da Informação Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP – Brasil – [fgscosta@yahoo.com.br](mailto:fgscosta@yahoo.com.br), [fabianatc@gmail.com](mailto:fabianatc@gmail.com), [tpachagas@yahoo.com.br](mailto:tpachagas@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Professores do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté - SP - Brasil – [vilma70@gmail.com](mailto:vilma70@gmail.com), [edson@nitau.br](mailto:edson@nitau.br), [quinteiros@gmail.com](mailto:quinteiros@gmail.com)

**Resumo-** A Tecnologia da Informação (TI) é uma ferramenta indispensável para que as empresas se mantenham competitivas em um mercado globalizado. Entretanto, para que a TI seja uma vantagem competitiva, dando suporte aos objetivos de crescimento e geração de lucros das empresas, faz-se imperativo a adoção de padrões bem estabelecidos. Esta padronização deve contribuir para o uso eficaz dos recursos tecnológicos, em apoio às estratégias das empresas. Os modelos de Governança de TI têm por objetivo auxiliar a padronização dos processos e o alinhamento da TI aos objetivos da empresa. Além de fornecer ferramentas de avaliação de resultados e cumprimento de metas e criar mecanismos de apoio ao processo de decisório. O objetivo deste artigo é identificar os elementos da prática de Governança de TI, especificamente do modelo CobiT, em uma instituição pública de ensino superior.

**Palavras-chave:** Governança de TI. Empresa pública. Tecnologia da Informação (TI)

**Área do Conhecimento:**

### Introdução

O alinhamento da Governança da TI, em relação ao negócio de uma empresa, é um dos fatores mais relevantes nos processos de implementação da Governança nas empresas. Isso se deve ao fato de que, usualmente, as empresas possuem sistemas críticos, os quais dependem dos serviços de TI. Assim sendo, é essencial para os gestores de TI conhecer o(s) modelo(s) de negócio da empresa (SANTOS, 2007).

Weill e Ross (2005) definem Governança como “[...] um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI”.

A Governança de TI engloba mecanismos que auxiliem o gerenciamento e o controle da utilização da TI. Este processo objetiva a criação de valor, além de permitir à empresa tomar decisões, sobre investimentos, baseadas em parâmetros consistentes e alinhados à estratégia adotada. Estes mecanismos devem ser implementados em diferentes níveis de uma empresa, por isso faz parte da Governança de TI a utilização de métricas cuja finalidade seja avaliar o impacto da TI no desempenho de negócios (GAMA; MARTINELLO, 2006).

De acordo com Santos (2007), a Governança de TI deve tratar basicamente três questões:

- Garantir a gestão e o uso eficaz de TI, estabelecendo quais decisões devem ser tomadas?
- Como as decisões serão tomadas e monitoradas?
- Quem deve tomar essas decisões e quais as responsabilidades?

Em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, as empresas buscam a melhoria contínua de seus produtos e serviços, visando à satisfação dos clientes. Com isso, a TI vem se tornando cada vez mais relevante; tornando-se essencial para empresas que pretendem se manter competitivas.

Rodriguez (2002) alerta que, na era da informação, para obter vantagem competitiva nos negócios, uma empresa deve fazer uso das novas tecnologias disponíveis. Para atingir estes objetivos, a Governança de TI deve se alinhar aos objetivos estratégicos da empresa (sua missão, visão e objetivos). Em caso contrário, todos os esforços serão em vão. Observa-se, ainda, que uma outra finalidade da Governança de TI é obter o retorno do investimento, por meio de mecanismos que propiciam o gerenciamento adequado dos ganhos e gastos de ativos de TI.

### Modelos de Governança de TI

Com a finalidade de orientar o planejamento e a execução da Governança de TI, foram criados

alguns modelos para isso. Nota-se que cada um deles apresenta um foco distinto. Os modelos mais usados atualmente são:

- **CobiT (Control Objectives for Information and related Technology):** É um guia para a gestão de TI recomendado pelo ISACF (*Information Systems Audit and Control Foundation*). Contempla vários recursos como: sumário executivo, *framework*, controle de objetivos, mapas de auditoria, conjunto de ferramentas de implementação e um guia com técnicas de gerenciamento. Os peritos em gerência de TI recomendam essas práticas, as quais permitem aperfeiçoar os investimentos de TI e fornecem métricas para avaliação dos resultados (FAGUNDES, 2004).
- **ITIL (IT Infrastructure Library):** É uma biblioteca de melhores práticas, desenvolvida pelo governo britânico, através da CCTA (*Central Communications and Telecom Agency*), atualmente sob custódia da OGC (*Office of Government Commerce*), que fornece “uma estrutura de padrão e práticas para o gerenciamento da operação e da infraestrutura de TI” (VIEIRA, 2007, p. 19). Estão incluídos neste conjunto de melhores práticas: gerenciamento de problema, incidente, mudança, configuração, liberação, disponibilidade, capacidade, nível de serviço e custos dos serviços de TI.
- **CMM/CMM (Capability Maturity Model / Capability Maturity Model Integration):** É um modelo de avaliação com cinco níveis de maturidade, desenvolvido pelo SEI (*Software Engineering Institute*) da Universidade de Carnegie Mellon, que provê as melhores práticas para o desenvolvimento e manutenção de *softwares* em todas as fases, da concepção até a sua entrega.
- **BS7799:** É um padrão, com guias e recomendações sobre as boas práticas de gestão de segurança (VIEIRA, 2007).

Observa-se que os modelos descritos não são excludentes. Apesar de cada um atuar em um foco distinto, há grandes vantagens na sua integração.

### Governança de TI em Empresas Públicas

De acordo com Weill e Ross (2005), a utilização de modelos de gestão de TI, assim como a própria TI, vem crescendo à medida que a competitividade e a busca por qualidade e diminuição dos custos de operações têm se tornado fator chave para o sucesso do negócio.

O conjunto de ações, definidas nos modelos, ajuda a reduzir e controlar os custos, para que o lucro possa ser maximizado. Nas empresas estatais, e sem fins lucrativos, a adoção destes modelos é pouco estimulada.

Isso decorre, em grande parte, do complexo quadro administrativo, caracterizado por restrições orçamentárias. Além disso, há ainda influências políticas sobre a gestão das empresas. Tais influências nem sempre estão em acordo com o interesse das empresas. Em tais ambientes, a adoção de modelos de governança pode se tornar um processo longo e complicado; em alguns casos até inviável.

“A criação e a manutenção de uma infraestrutura de TI requerem investimentos que muitas vezes são questionados pela alta administração da empresa” (VIEIRA, 2007, p. 27). Em empresas públicas, o valor destes investimentos pode ser injustificável.

Ainda conforme Vieira (2007), a solução para essas empresas pode ser a implantação de partes dos modelos, adequando-os à realidade da empresa e considerando, em um primeiro momento, apenas os aspectos de maior relevância.

Em razão da mudança constante nos cargos da alta administração, fato que normalmente acontece por razões políticas, é muito difícil planejar e executar ações de longo prazo. Muitas pessoas são desmotivadas a trabalhar para o crescimento destas empresas, por acreditarem que a estabilidade oferecida por estes órgãos as tornam imunes às demissões.

Muitas empresas, mesmo com características públicas, dependem da sua arrecadação para se manter em funcionamento. Estas empresas estão, portanto, sujeitas às mesmas regras de concorrência e padrões de qualidade exigidos pelo mercado. Assim sendo, elas também devem implantar modelos de Governança alinhados a uma estratégia de negócio.

### Metodologia da Pesquisa

A abordagem da pesquisa apresentada neste trabalho é caracterizada como um estudo qualitativo e quantitativo. Tendo sido realizado por meio de um estudo de caso. O método utilizado é de natureza exploratória, orientado segundo um estudo bibliográfico.

O estudo de caso foi realizado em uma instituição pública de ensino superior e foi baseado nas experiências dos autores.

Os dados coletados seguiram um roteiro baseado nos processos do modelo CobiT, que posteriormente foram analisados e comparados à literatura pesquisada.

### Características da Instituição

A instituição analisada, apesar de ser uma instituição pública de ensino, depende da arrecadação de mensalidades para seu funcionamento. A alta administração está sujeita a mudanças periódicas (a cada quatro anos), em

razão das mudanças políticas municipais e de acordo com a lei.

A área de TI é subordinada à alta administração e não possui independência financeira de decisões sobre investimentos e de padrões a serem adotados.

### O Modelo CobiT

O modelo CobiT está dividido em quatro domínios: planejamento e organização; aquisição e implementação; entrega e suporte; monitoração.

Segundo Fagundes (2004), esses domínios possuem um conjunto de 34 processos para garantir a completa gestão de TI:

#### Planejamento e Organização

- Define o plano estratégico de TI
- Define a arquitetura da informação
- Determina a direção tecnológica
- Define a organização de TI e seus relacionamentos
- Gerencia os investimentos de TI
- Gerencia a comunicação das direções de TI
- Gerencia os recursos humanos
- Assegura o alinhamento de TI com os requerimentos externos
- Avalia os riscos
- Gerencia os projetos
- Gerencia a qualidade

#### Aquisição e Implementação

- Identifica as soluções de automação
- Adquire e mantém os *softwares*
- Adquire e mantém a infra-estrutura tecnológica
- Desenvolve e mantém os procedimentos
- Instala e certifica *softwares*
- Gerencia as mudanças

#### Entrega e Suporte

- Define e mantém os acordos de níveis de serviços (SLA)
- Gerencia os serviços de terceiros
- Gerencia a performance e capacidade do ambiente
- Assegura a continuidade dos serviços
- Assegura a segurança dos serviços
- Identifica e aloca custos
- Treina os usuários
- Assiste e aconselha os usuários
- Gerencia a configuração
- Gerencia os problemas e incidentes
- Gerencia os dados
- Gerencia a infra-estrutura
- Gerencia as operações

#### Monitoração

- Monitora os processos
- Analisa a adequação dos controles internos
- Provê auditorias independentes
- Provê segurança independente

De acordo com esses processos, foram coletados dados da instituição para identificar

quais deles são praticados e avaliar a maturidade em relação ao modelo CobiT.

### Análise dos Dados

Por meio da experiência dos autores, foram obtidas como resultado as informações abaixo. Na Foram baseadas nos processos do modelo CobiT, quanto à praticidade desses processos na instituição. Os dados estão classificados quanto ao grau de maior praticidade.

Processos	Prática
Adquire e mantém os <i>softwares</i>	90%
Adquire e mantém a infra-estrutura tecnológica	90%
Assegura a segurança dos serviços	90%
Gerencia os dados	90%
Gerencia a infra-estrutura	90%
Gerencia a performance e capacidade do ambiente	80%
Gerencia a configuração	80%
Gerencia os serviços de terceiros	70%
Assegura a continuidade dos serviços	70%
Gerencia os problemas e incidentes	70%
Gerencia a qualidade	60%
Gerencia as mudanças	60%
Monitora os processos	60%
Determina a direção tecnológica	50%
Gerencia os investimentos de TI	50%
Gerencia os projetos	50%
Gerencia as operações	50%
Gerencia os recursos humanos	40%
Identifica as soluções de automação	40%
Desenvolve e mantém os procedimentos	40%
Define o plano estratégico de TI	30%
Define a arquitetura da informação	30%
Avalia os riscos	30%
Assiste e aconselha os usuários	30%
Assegura o alinhamento de TI com os requerimentos externos	20%
Identifica e aloca custos	20%
Treina os usuários	20%
Analisa a adequação dos controles internos	20%
Instala e certifica <i>softwares</i>	10%
Define a organização de TI e seus relacionamentos	0
Gerencia a comunicação das direções de TI	0
Define e mantém os acordos de níveis de serviços (SLA)	0
Provê auditorias independentes	0
Provê segurança independente	0

Verifica-se que aproximadamente 38% dos processos são praticados pela instituição, embora não totalmente. Foram considerados relevantes os processos com, no mínimo, 60% de praticidade.

### Conclusão

O objetivo deste artigo foi identificar a prática da Governança de TI em uma instituição pública de ensino superior, avaliando, de forma crítica, a importância desta ferramenta em empresas públicas ou privadas. Em um mundo globalizado, cada vez mais dependente da TI e das telecomunicações, as empresas públicas também devem se adequar às exigências advindas dos novos modelos de gestão. É bem sabido que há particularidades e idiosincrasias inerentes da legislação à qual estão sujeitas. Entretanto, analisando alguns casos de sucesso, verificou-se

que é possível implantar a Governança de TI na gestão pública.

No âmbito das empresas, cabe aos responsáveis pela TI prover, às pessoas certas, a informação correta no momento oportuno. Garantindo, assim, a infra-estrutura tecnológica necessária à implementação das estratégias de negócio, visando atingir os objetivos táticos. De acordo com os dados analisados, a organização estudada neste artigo ainda não implantou a Governança de TI. Diante do contexto apresentado, sugere-se a implantação do modelo CobiT para a Governança de TI. Este é modelo mais adaptável à atual realidade da empresa. Em um primeiro momento, seria interessante adequar os processos propostos pelo modelo CobiT, os quais são pouco praticados na instituição. O passo seguinte seria investir na implantação dos processos que não são praticados.

### Referências

- FAGUNDES, E. M. **COBIT - Um Kit de Ferramentas para a Excelência na Gestão de TI**, 2004. Disponível em: <[http://www.efagundes.com/artigos/Arquivos\\_pdf/cobit.pdf](http://www.efagundes.com/artigos/Arquivos_pdf/cobit.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2008.
- GAMA, F. A., MARTINELLO, M. **Governança de Tecnologia da Informação: Um Estudo em Empresas Brasileiras**, 2006. Disponível em: <<http://www.fucape.br/simposio/4/artigos/fernanda.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2008.
- RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão Empresarial: Organizações que Aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- SANTOS, S. S. **Governança de TI – Gestão de TI através de Portfólios**, 2007. Disponível em: <[http://www.gestaopm.com.br/documentos/GovTIcom\\_port\\_completo.pdf](http://www.gestaopm.com.br/documentos/GovTIcom_port_completo.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2008.
- VIEIRA, D. M. **Governança de TI no Setor Público – Caso DATAPREV**. 2005. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão – Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- WEILL, P., ROSS, J. W. **Governança de TI**. São Paulo: M. Books, 2005.