



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

ÉLEN CRISTINA BORTOLUZZI

**CONTRIBUIÇÕES DA GOVERNANÇA DE TI: UM ESTUDO DE CASO  
NA EMPRESA CALÇADOS BEIRA RIO S.A.**

Restinga Sêca, RS.  
2016

ÉLEN CRISTINA BORTOLUZZI

**CONTRIBUIÇÕES DA GOVERNANÇA DE TI: UM ESTUDO DE CASO  
NA EMPRESA CALÇADOS BEIRA RIO S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Sistema de Informação, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador: Prof. Esp. José Luiz Rodrigues Filho.

Restinga Sêca, RS.  
2016

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Antonio Meneghetti Faculdade pela formação diferenciada e todas as oportunidades de crescimento que me proporcionou durante esse período da graduação.

Ao Acad. Prof. Antonio Meneghetti por ter criado esse lugar maravilhoso e diferenciado, chamado Recanto Maestro, que muda, engrandece e dá sentido a vida de vários jovens, assim como mudou positivamente a minha.

Aos meus pais, especialmente a minha mãe Marilene Bortoluzzi, por me dar o mais belo exemplo de força, superação e humildade, por me apoiar em todos os momentos da minha vida e nunca passar a mão na minha cabeça, mas sim me encorajar a sempre seguir em frente e sem nunca reclamar, porque o mundo é dos fortes e o sacrifício faz parte do crescimento.

Ao Sr. Roberto Argenta sou imensamente grata por cada puxão de orelha, conversa franca, desafio e oportunidade que me deu até hoje, pela paciência que teve e tem em ensinar a aqueles que percebe que tem o interesse e a vontade de aprender, por toda a compreensão nesse período final da faculdade, pelo imenso e valioso conhecimento que me proporcionou até hoje e pela oportunidade única de trabalhar e aprender a cada dia com um grande líder.

Ao professor Ricardo Schaefer agradeço por todo conhecimento, formação pessoal e profissional que me proporcionou durante o período que trabalhei na Associação Brasileira de Ontopsicologia sob sua monitoração.

A Prof<sup>a</sup> Ana Marli Bulegon por sua atenção, dedicação e por estar sempre disposta a ajudar no que for necessário, ao Prof. José Luiz Rodrigues Filho pelas dicas e orientações que me deste. A todos os professores FOIL e do curso de Sistemas de Informação da AMF que de uma maneira ou de outra contribuíram para meu crescimento e formação acadêmica,

Ao Prof. Diego Spiegelberg Zuge pelas aulas particulares, paciência, orientações e dicas que contribuíram para este trabalho e a bibliotecária Jusélia Paula da Silva, pela sua disponibilidade, atenção e importantes contribuições para esse trabalho.

A todos os meus colegas, em especial, Guilherme Coelho, Guilherme Vieira, Bernardo Zamberlam, Douglas do Canto, João Portela, Anderson Rambo, Natália Abarno e

Renan Roos, o meu muito obrigada, por todo companheirismo, auxílio e amizade ao longo dessa jornada.

Agradeço a empresa Calçados Beira Rio SA, a seu presidente Sr. Roberto Argenta e seus diretores Clóvis Gruhlke, Neomir Grandó, Maribel Silva e João Henrich por terem aberto as portas dessa grande empresa para que eu pudesse fazer minha pesquisa de conclusão de curso na mesma, obrigada também ao Sr. Luiz Ubiratan dos Santos gerente da área de TI da empresa, por toda receptividade, confiança e colaboração.

A todos os citados acima, o meu sincero muito obrigada!

*“O melhor líder é aquele que melhor sabe servir. Que mais é funcional ao seu grupo, á sociedade, ao seu país, essa é a verdadeira liderança.”*

Acad. Prof. Antonio Meneghetti

## RESUMO

A Governança de TI refere-se a um conjunto de práticas aos quais são assumidas pelos gestores das empresas. As boas práticas de Governança de TI têm seu impacto sobre a Governança Corporativa nas organizações, podendo contribuir de forma global. Nesse contexto, esse trabalho apresenta um estudo sobre a Governança de TI. Assim, é descrita a sua importância no âmbito das empresas, sua principal ferramenta e como se procede a aplicação da mesma. Para observar como isso funciona na prática foi realizado um estudo de caso em uma empresa nacional, a Calçados Beira Rio S/A. Os dados coletados se deram através da aplicação de entrevista e um questionário adaptado da TCU (2016). Os resultados de pesquisa demonstraram que a Governança de TI, na empresa em questão, é um setor bem desenvolvido e que possui um importante papel no resultado final das suas ações, é um setor continuamente monitorado a fim de evitar falhas, e na ocorrência dos mesmos agir de forma breve para a resolução diminuindo possíveis prejuízos.

**Palavras-chave:** Governança de TI; Tecnologia de Informação; CobiT.

## ABSTRACT

IT Governance refers to a set of practices that are assumed by corporate managers. Good IT Governance practices have an impact on Corporate Governance in organizations, and can contribute in a global way. In this context, this paper presents a study on IT Governance. Thus, it is described its importance in companies, its main tool and how to apply it. To observe how this works in practice, a case study was carried out at a national company, Calçados Beira Rio S / A. The data collected were obtained through the application of an interview and a questionnaire adapted from the TCU (2016). The research results demonstrated that IT Governance in the company in question is a well-developed sector and that it plays an important role in the final outcome of its actions, is a continuously monitored sector in order to avoid failures and their occurrence Act briefly to resolve possible harm reduction.

**Keywords:** IT Governance; Information technology; CobiT.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Fatores motivadores da Governança de TI .....	14
Figura 2- Impacto estratégico da Tecnologia da Informação. ....	17
Figura 3- O ciclo da Governança de TI. ....	21
Figura 4- Os componentes da Governança de TI dentro de cada etapa de seu ciclo.....	23
Figura 5- Componentes do Plano de Tecnologia de Informação. ....	26
Figura 6- Site oficial Calçados Beira Rio S/A.....	30

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- 1.1-Com relação ao sistema de governança corporativa:.....	40
Gráfico 2- 1.2 -Com relação ao sistema de governança de TI .....	41
Gráfico 3-1.3 -Com relação à entrega de resultado da TI: .....	41
Gráfico 4-1. 4 -Com relação aos riscos de TI:.....	42
Gráfico 5-1.5 -Com relação ao pessoal de TI:.....	42
Gráfico 6-1.6 -Com relação ao monitoramento da governança e da gestão da TI: .....	43
Gráfico 7-1.7-Com relação à auditoria interna:.....	43
Gráfico 8 - 2.1-Com relação ao planejamento estratégico individual: .....	44
Gráfico 9- 2.1-Com relação ao planejamento estratégico individual: .....	45
Gráfico 10 - 2.2-Com relação ao planejamento de tecnologia de informação: .....	45
Gráfico 11 - 2.2-Com relação ao planejamento de tecnologia de informação: .....	46
Gráfico 12 - 3.1-Com relação à informatização dos processos organizacionais:.....	47
Gráfico 13 - 3.2 -Com relação à transparência das informações relacionadas à gestão e ao uso de TI: .....	47
Gráfico 14 - 3.3 -Com relação ao acesso a informações e a sua divulgação:.....	48
Gráfico 15 - 4.1 -Com relação ao desenvolvimento de competências de TI:.....	48
Gráfico 16 - 4.2 -Com relação ao desempenho do pessoal de TI:.....	49
Gráfico 17 – 5.1 -Com relação aos processos de gerenciamento de serviços de TI:.....	49
Gráfico 18 - 5.1 -Com relação aos processos de gerenciamento de serviços de TI .....	50
Gráfico 19 - 5.1 -Com relação aos processos de gerenciamento de serviços de TI: .....	50
Gráfico 20 - 5.2 -Com relação ao gerenciamento de nível de serviço de TI: .....	51
Gráfico 21 - 5.3 -Com relação à gestão de riscos de TI: .....	51
Gráfico 22 - 5.4 -Com relação à gestão corporativa da segurança da informação:.....	52
Gráfico 23- 5.4 - Com relação à gestão corporativa da segurança da informação:.....	52
Gráfico 24 - 5.5 -Com relação ao processo de software:.....	53
Gráfico 25 - 5.6 -Com relação ao gerenciamento de projetos de TI: .....	53
Gráfico 26 -5.7- Com relação às contratações de serviços de TI: .....	54
Gráfico 27 -5.8- Com relação ao processo de planejamento das contratações de TI:.....	54
Gráfico 28 -5.9 - Com relação ao processo de gestão dos contratos de TI: .....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.2.3</b>	<b>Objetivo específicos</b> .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2</b>	<b>ABORDAGEM TEÓRICA</b> .....	14
2.1	FATORES MOTIVADORES DA GOVERNANÇA DE TI .....	14
2.2	GOVERNANÇA DE TI.....	18
<b>2.2.1</b>	<b>Governança de TI</b> .....	20
<b>2.2.2</b>	<b>Componentes da Governança de TI em cada etapa</b> .....	22
2.2.2.1	Etapa de Alinhamento Estratégico e <i>Compliance</i> .....	23
2.2.2.2	Etapa de Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos .....	26
2.2.2.3	Etapa de Estrutura, Processos, Organização e Gestão.....	27
2.2.2.4	Etapa de Gestão do Valor e do Desempenho de TI.....	27
2.3	COBIT – CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY .....	28
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	29
3.1	A EMPRESA.....	29
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA .....	31
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	32
4.1	RESULTADOS DA ENTREVISTA.....	32
4.2	RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO.....	40
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO MODELO ADAPTADO TCU (2016) COM RESPECTIVAS RESPOSTAS</b> .....	59
	<b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO ... Erro! Indicador não definido.</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Cada dia que passa as empresas possuem mais necessidade de uma boa governança de TI, onde os profissionais de TI e responsáveis pelo plano de governança inserido na empresa trabalham juntos para alinhar os aspectos operacionais e estratégicos empresa.

Algumas pesquisas apontam que empresas que possuem bons modelos de governança de TI apresentam resultados superiores aos de seus concorrentes, especialmente porque tomam melhores decisões sobre a TI de forma consistente (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2009). No setor da internet, a gestão da TI também ficou muito mais complexa, isso porque a infraestrutura de TI sofre riscos diários de roubo de dados e propagação de códigos maliciosos e vírus, o que pode ocasionar um problema sério para a operação da empresa

De acordo com um estudo do Comitê Gestor da Internet no Brasil, o Brasil é um dos maiores emissores de *spam* e *phishing*, sendo que as fraudes desse tipo têm aumentado significativamente (FERNANDES, ABREU, 2012).

A Governança de TI possui o papel de auxiliar a alta administração das empresas, com a organização das mesmas e nos processos que proporcionam que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização. O desafio da mesma é fazer com que os processos funcionem de forma sincronizada e com isso demonstrar para o restante da empresa que a TI não é somente uma área de suporte, mas sim parte fundamental da estratégia das organizações.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente as empresas requerem os serviços de TI para tornarem-se competitivas e rentáveis. Para que os serviços de TI possam contribuir nos resultados positivos das empresas é preciso de uma Governança de TI eficaz, o que representa maior segurança das informações e um alinhamento entre TI e o negócio, sendo estes um diferencial para as empresas, como comprovam os dados citados na Introdução desse trabalho.

Assim, esta pesquisa visa verificar sobre o seguinte questionamento: O que a governança de TI significa para a gestão das empresas e negócios no geral?

A fim de responder o problema de pesquisa, são descritos os objetivos na seção seguinte.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar as contribuições da Governança de TI na empresa Calçados Beira Rio SA.

### 1.2.3 Objetivo específicos

- Pesquisar sobre a governança de TI;
- Descrever como a governança de TI atua nas empresas em geral;
- Analisar a Governança de TI de forma prática, na empresa Calçados Beira Rio SA.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O impacto da tecnologia de informação (TI) no desempenho dos negócios tem sido bastante discutido durante esta última década. Pesquisadores das áreas de negócio e de TI realizam estudos para examinar as necessidades e os benefícios do alinhamento da TI com o restante dos negócios (Reich e Benbasat, 1996; Sabherwal e Chan, 2001).

Segundo Brancheau (1994) e Farrell (2003) o alinhamento é uma ferramenta de gestão importantíssima para mitigar as frustrações decorrentes do mau uso dos investimentos em TI e as áreas funcionais e de negócios (TEIXEIRA Jr., 2013), proporcionando assim a redução de custos, a geração de receitas e a melhoria da capacidade de atingir objetivos organizacionais (SYNNOT, 1987, FARREL, 2003, TEIXEIRA Jr, 2003).

Outros fatores muito importantes do uso da Governança de TI nas empresas são a transparência na administração das mesmas, um bom gerenciamento das informações e com isso a minimização de riscos de incidentes de indisponibilidade ou perda de dados, projetos dentro do prazo e orçamento tratados com o cliente e por consequência obtém-se a capacidade que possibilita expandir o negócio.

Estima-se que os gastos realizados em TI e telecomunicações pelas empresas brasileiras no ano de 2010 se aproximem de R\$ 96 bilhões, superando em quase 7% o montante investido em 2009. Ainda que um bom número de empresas perceba a TI como um de seus principais ativos, as decisões sobre sua adoção, implantação e gerenciamento continuam sendo bastante complexas, o que tem feito com que muito dinheiro venha sendo desperdiçado em aquisições

tecnológicas mal sucedidas (INTERNACIONAL...2010 apud McAFEE; JEFFERY; LELIVELD, 2004).

Segundo Maizlish e Handler (2005), 72% dos projetos de TI atrasam, superam seu orçamento, apresentam falta de funcionalidade ou nunca são entregues; dos projetos de “sucesso” (28%), 45% ultrapassam o orçamento e 68% levam mais tempo que o planejado. Além disso, a pesquisa revela que metade dos executivos entrevistados afirma que poderiam ter obtido o mesmo valor nos seus projetos de TI com 50% dos custos utilizados, e apenas 52% dos projetos concluídos obtêm valor estratégico. Esses dados são alarmantes, especialmente porque os projetos e as iniciativas de TI deveriam funcionar como um impulso para o crescimento, para a modernização e para o aumento da competitividade das organizações (LUNARDI, L. G., BECKER, L.J., MAÇADA, G.C.A.).

De acordo com o contexto citado, infere-se que há a necessidade, cada vez mais intensa, de uma boa gestão da TI nas empresas e conseqüentemente uma maior demanda de profissionais com esse conhecimento.

Assim neste estudo, priorizou-se a investigação no âmbito da temática gestão de TI, com o universo de pesquisa a empresa Calçados Beira Rio SA, que reflete uma das mais importantes empresas calçadistas do Brasil, com mais de 40 anos de história, a empresa se destaca pelo uso de novas tecnologias e inova o setor o qual representa.

Além da importância contemporânea para realizações de estudos desta natureza a autora tem interesse pessoal, visto que além de aprofundar os conhecimentos na área de interesse profissional, já realizou estágio na Calçados Beira Rio S.A.

## 2 ABORDAGEM TEÓRICA

### 2.1 FATORES MOTIVADORES DA GOVERNANÇA DE TI

São vários os fatores que motivam o uso da Governança de TI, porém, um em específico, considerado o principal deles, é o acesso a uma maior transparência da administração nas organizações. Como se pode observar na figura 1 e itens especificados a seguir:

**Figura 1-** Fatores motivadores da Governança de TI



**Fonte:** (FERNANDES e ABREU, 2014, p.7).

De acordo com Fernandes e Abreu (2014) os fatores que vem caracterizando o ambiente de negócios no Brasil são: Competição de novos profissionais no mercado; Novos produtos e serviços substitutos; Novos concorrentes globais e de baixo custo; Barganha crescente de fornecedores e clientes; Ciclo de vida cada vez mais curto para os produtos e serviços; Novas ameaças devido à maior internacionalização da economia; Clientes mais conscientes e exigentes; Exigência de maior transparência nos negócios; Diversidade dos acionistas; Maior dinamismo dos requerimentos do negócio para TI; “Custo Brasil” ainda muito alto; Crescimento econômico do Brasil e o surgimento de uma nova classe média.

Já sobre o item Integrações Tecnológicas, Fernandes e Abreu (2014, p. 9) ressaltam:

“As integrações tecnológicas de processos através da tecnologia da informação (aplicações e infraestrutura computacional e de comunicação de dados) fazem com que o risco que a TI representa para a continuidade do negócio seja altamente visível. É óbvio que tal risco deve ser mitigado e contingenciado de uma forma sem precedentes e não imaginada até então”.

Atualmente, a maioria dos administradores de empresas já percebeu a importância da área de TI para sua empresa e os riscos que uma má gestão da mesma pode trazer ao seu negócio.

Segundo Fernandes e Abreu (2014) as relações tecnológicas, são caracterizadas pela integração dos seguintes elementos:

- Integração das cadeias de suprimento, através de aplicações de *supply-chain* e da infraestrutura de comunicação e Internet.
- Integração entre a gestão da empresa e o seu chão de fábrica, através de aplicações de *Enterprise Resource Planning* – ERP e de *Manufacturing Execution System* – MES.
- Integração entre as funções administrativas e padronização dos aplicativos de *back-office* no contexto da empresa, de suas divisões e filiais através de ERP.
- Integração de redes de distribuição, tanto em termos de aplicativos como da infraestrutura de comunicação de dados.
- Integração dos processos de desenvolvimento de produtos com os processos de manufatura, através de aplicações de *Product Life Cycle Management* e de *Product Data Management*.
- Processos de gestão de clientes altamente sofisticados, através de aplicativos de *Customer Resource Management*.
- Utilização de aplicações de BPM (*Business Process Management*) e ECM (*Enterprise Content Management*) como mecanismos de automação de processos de negócio, integrando em seus fluxos de trabalho todos os sistemas e áreas funcionais da organização, tendo como perspectiva os processos de negócio transversais e a cadeia de valor.
- Integração da gestão estratégica com a gestão tática e operacional das empresas, através de aplicações de *data warehouse*, *data mining* e de inteligência organizacional.
- Utilização e análise de grandes volumes de dados não necessariamente estruturados, provenientes de várias fontes, visando gerar informações úteis para a tomada de decisões estratégicas (no conceito de *Big Data*).

Outro item apontado, a segurança da informação, indispensável para manter qualquer negócio íntegro e seguro. Assim, um Gestor de Segurança da Informação (Security Officer), deve estar atento a itens como: ambiente, tecnologia, processos e pessoas. Em cada uma dessas vertentes surgem diversas iniciativas, por exemplo, Políticas, Normas e Procedimentos, Controle de Acesso (Físico e Lógico), Auditoria, Questões Legais, Continuidade de Negócios,

Criptografia, Gerenciamento de Incidentes, Segurança da Rede, Conscientização dos Usuários, dentre outros (MAIA, 2013).

Não obstante que, conforme o nível de acesso dos vários pontos da empresa à “grande rede”, maior é a necessidade de envolver todos os níveis da organização na questão da gestão da TI e, em especial, na gestão da segurança da informação. Tem sido cada vez mais frequente a necessidade de acesso a recursos de computação compartilhados, de rápido provisionamento e liberação, dentro do paradigma da computação em nuvem (*cloud computing*), gerando novos requisitos de segurança (FERNANDES e ABREU, 2014).

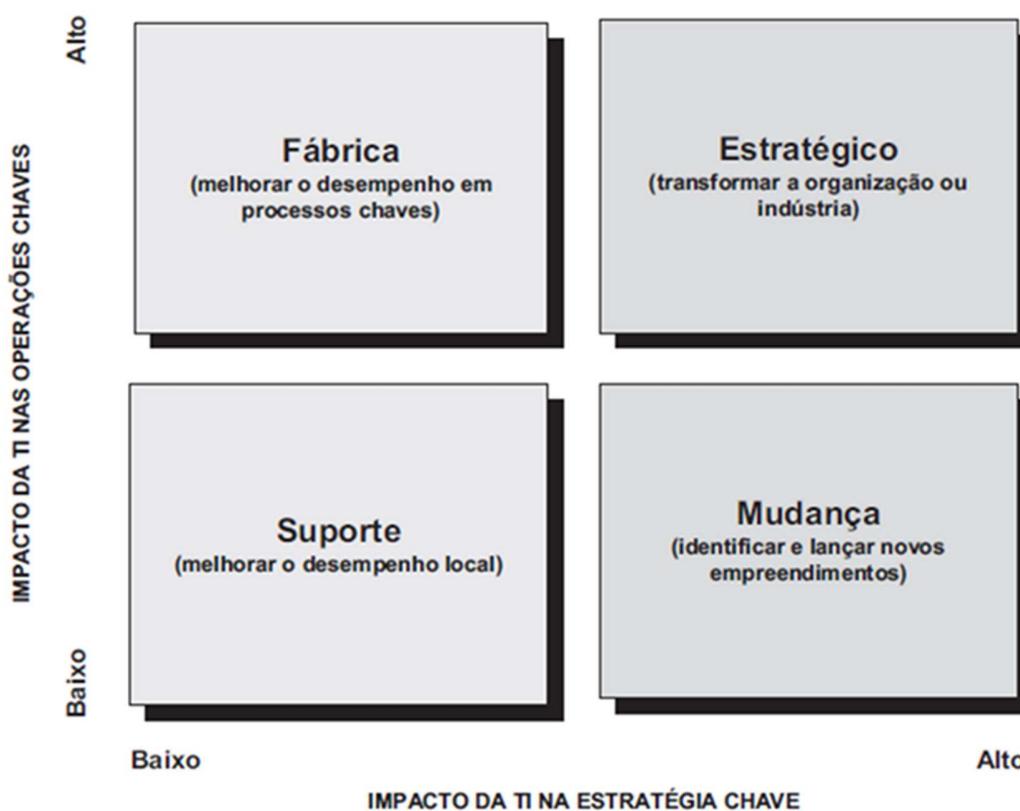
No mundo interligado da Internet, a gestão de TI também ficou mais complexa e a infraestrutura de TI sofre riscos diários de intrusão visando o “roubo” de dados e a disseminação de códigos maliciosos e vírus, o que pode afetar, sobremaneira, a operação da empresa. A explosão da utilização das mídias sociais tem gerado novas possibilidades de comunicação entre empresas e seus clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, exigindo maior flexibilidade e, ao mesmo tempo, controles mais efetivos em suas políticas de segurança (FERNANDES e ABREU, 2014).

Nesse sentido e independente do setor, mercado ou do porte da empresa não é possível ter um negócio de sucesso sem a TI, visando o mercado atual que exige agilidade, eficiência e é muito competitivo. Ou seja, quanto mais operações diárias e as estratégias corporativas chaves dependem da TI, maior é o papel estratégico da TI para a empresa, o que corresponde ao item dependência do negócio em relação a TI apontado por Fernandes e Abreu (2014).

Assim, a dependência do negócio e relação a TI é caracterizada pelo alto impacto nas operações chaves e alto impacto nas estratégias. Quando a TI tem alto impacto nas operações chaves e baixo impacto nas estratégias chaves, tem a conotação de uma fábrica para o negócio, ou seja, o dia a dia do negócio depende da TI, mas o seu futuro não. Quando a TI tem baixo impacto nas operações chaves e baixo impacto nas estratégias chaves, diz-se que ela está executando apenas tarefas de suporte, não sendo, do ponto de vista dos dirigentes, essencial para o negócio. Quando a TI tem baixo impacto nas operações chaves e alto impacto nas estratégias chaves, diz-se que ela está exercendo um papel de mudança, ou seja, está apoiando fortemente o direcionamento futuro da organização (COSTA, 2013; FERNANDES e ABREU, 2014).

Contexto observado na Figura 2:

**Figura 2-** Impacto estratégico da Tecnologia da Informação.



Fonte: (FERNANDES e ABREU, 2014, p.1).

Sobre os marcos reguladores, é consenso na literatura sobre o tema sobre a importância de uso, pois, restringem os negócios mas devem ser seguidos pois são ancorados em lei. Segundo Fernandes e Abreu (2014) representam restrições de negócio, mas devem ser seguidos tendo em vista sua capacidade de atração de capital de risco, a um custo mais baixo, e de geração de lucros. O Sarbanes-Oxley Act determina que os relatórios financeiros e controles associados tenham fidedignidade e responsabiliza conjuntamente diretores e o responsável pela área de finanças por atos lesivos aos acionistas e ao mercado.

Isso significa, para a área de TI, que os aplicativos transacionais da empresa, geradores de fatos contábeis e financeiros, devem ter disponibilidade para acesso e emissão de relatórios de resultados financeiros e contábeis, armazenar os dados e as informações de forma adequada e

com segurança, ter a possibilidade de implementar trilhas de auditoria e verificação de processos, ter os seus riscos (assim como os pertinentes à infraestrutura) conhecidos e gerenciados (FERNANDES e ABREU, 2014).

Quanto a TI como prestadora de serviço Fernandes e Abreu (2014), ressaltam ser necessária uma postura e organização orientadas à prestação de serviços para que a TI consiga proporcionar o que os usuários desejam, como por exemplo, projetos e orçamentos dentro do prazo, atendimento aos requisitos do negócio, disponibilidade das aplicações, disponibilidade da infraestrutura, capacidade para expandir o negócio, rápida resolução de incidentes e de serviços.

A implementação da governança de TI aumenta de acordo com o crescimento da TI nas organizações, está surgindo nas grandes organizações brasileiras e multinacionais a idéia de “centros de serviços compartilhados”, que centraliza algumas operações e áreas de TI, provendo dessa forma serviços de TI para várias unidades ou divisões de uma mesma empresa ou empresas de um mesmo grupo. O mesmo ocorre com os chamados *captive centers*, centros de serviços focados que atendem regiões inteiras.

Para que conceitos como os de “centros de serviços compartilhados” e de *captive centers* funcionem de forma adequada, são necessários processos de TI eficazes e eficientes (FERNANDES e ABREU, 2014).

É proeminente que a governança de TI envolva a concepção de processos de controles e gestão de indicadores que demonstre a consistência, a sustentabilidade e a transparência dos métodos, serviços e estratégias de TI, com base nos princípios de governança corporativa e com as estratégias e objetivos de negócio, visto que se a administração não tiver uma boa governança de TI terá seu funcionamento afetado, causando pouco ou nenhum benefício. O tema específico é tratado em seção seguinte.

## 2.2 GOVERNANÇA DE TI

A necessidade da governança de TI surgiu ao longo do tempo que a complexidade das organizações, a concorrência entre as empresas e as partes interessadas, chamadas de *stakeholders*, aumentaram de forma intensa.

O planejamento é o que possibilita as empresas terem uma garantia maior na execução e qualidade das atividades que os usuários necessitam, a Governança de TI é o modelo específico

da área de TI e traz consigo esse propósito. Na figura 1 pode-se observar o que os usuários esperam da TI.

Quadro 1- O que os usuários esperam da TI.

O que os usuários esperam da TI?	→ Projetos dentro do prazo e orçamento;
	→ Atendimento aos requisitos do negócio;
	→ Disponibilidade das aplicações;
	→ Disponibilidade da infraestrutura;
	→ Capacidade para expandir o negócio;
	→ Rápida resolução de incidentes e de serviços.

**Fonte:** (LEMES, 2012, p.12).

No Brasil a Governança de TI é um modelo de gestão que começou com as filiais das empresas estrangeiras (GASETA, 2011, p.5). O governo federal então estabeleceu documentos de referência para a implantação da Governança de TI em órgãos federais, com a Instrução Normativa 04/2010 e o Modelo de Referência de Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), este último, sendo utilizado para direcionar as ações de TI em um período determinado (BRASIL, 2012).

Em 2001 ocorreram escândalos financeiros de grandes empresas americanas, fazendo com que seus acionistas perdessem altos investimentos, esse fato influenciou na adoção de práticas de Governança em todo o mundo. A Governança baseia-se na transparência, independência e prestação de contas, chamada de *accountability*, para atrair investimentos para uma organização.

O grande desafio da Governança de TI é fazer com que os processos sejam como engrenagens, ou seja, que funcionem de forma sincronizada e, dessa forma, mostrar que a TI não é apenas uma área de suporte ao negócio, é muito mais que isso, é parte integrada e fundamental da estratégia das organizações.

Porém a implementação efetiva da Governança de TI somente é possível com o desenvolvimento de um modelo organizacional. Para isso, deve-se utilizar as melhores práticas existentes, como PMBOK - Project Management Body of Knowledge, que refere-se a um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

É um conjunto de práticas na gestão de projetos, principal obra do PMI - Project Management Institute, instituto sem fins lucrativos, criado no final da década de 1960, a fim de promover a pesquisa, a sistematização e a divulgação dos conceitos e técnicas da administração de projetos; BSC - Balanced Scorecard, traduzido literalmente como “Indicadores Balanceados de Desempenho”, possuem a capacidade de reunir elementos importantes para facilitar e acompanhar o cumprimento da estratégia; COBIT - Control Objectives for Information and related Technology, Objetivo de Controle para Tecnologia da Informação e Áreas Relacionadas; ITIL - Information Technology Infrastructure Library, traduzido literalmente como “Biblioteca de Informações de Infraestrutura de Tecnologia”, refere-se ao *framework* para gerenciamento de serviços de TI mais adotado mundialmente; CMMI - Capability Maturity Model ou, Modelo de Maturidade em Capacitação – Integração, refere-se a uma abordagem de melhoria de processos que fornece às organizações os elementos essenciais para processos eficazes, fornecendo uma melhora do desempenho da organização como um todo.

Normas de Segurança da Informação ISO/IEC 2700-2:2005 e ISO/IEC 2000-1:2011, deve-se extrair das mesmas pontos que auxiliam a atingir os objetivos do programa de Governança. É importante também verificar os aspectos culturais e estruturais de cada empresa antes de aplicar o modelo e realizar a avaliação da Governança de TI de forma que se fortaleça a conexão de TI ao negócio, com o envolvimento da alta administração, planejamento, gestão de riscos e resultados e quaisquer outros processos que lhes dão suporte.

Segundo IT Governance Institute - ITGI<sup>1</sup> criado em 2007 com o objetivo de promover um melhor entendimento e adoção dos princípios da Governança de TI: “A Governança de TI é de responsabilidade da alta administração, e consiste na liderança, nas estruturas e processos organizacionais que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização”.

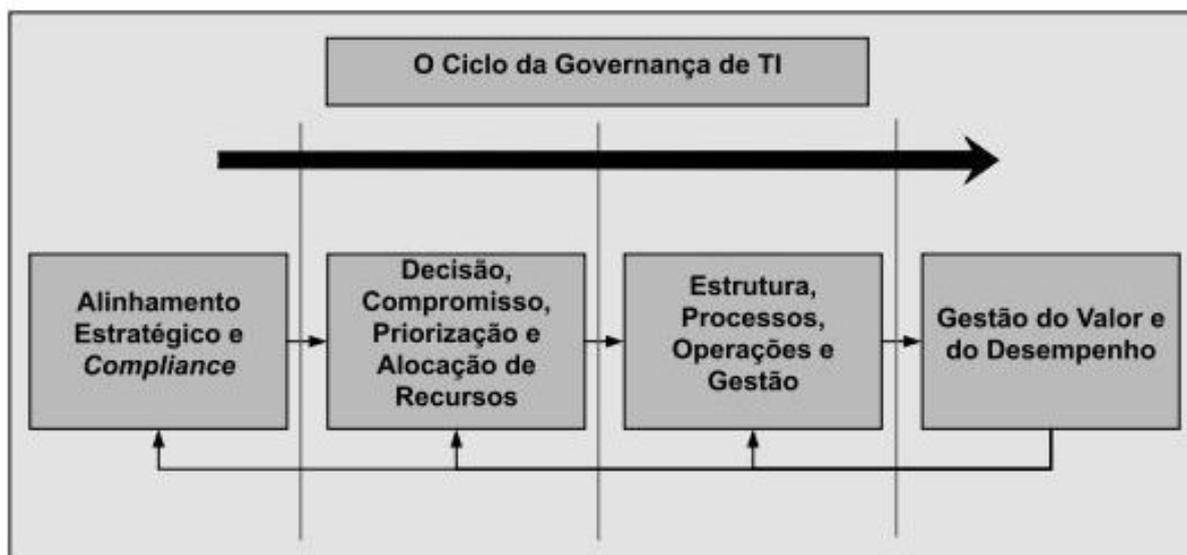
### 2.2.1 Governança de TI

De acordo com Fernandes e Abreu (2012) a Governança de TI é composta por quatro grandes etapas: Alinhamento estratégico e *compliance*, decisão, estrutura e processos e gestão do valor e do desempenho. Na figura 2 pode-se observar esse ciclo.

---

<sup>1</sup> Órgão criado em 2007, pela ISACA - Information Systems Audit and Control Association (associação global sem fins lucrativos). Acesso através do site: <http://www.isaca.org/>.

**Figura 3-** O ciclo da Governança de TI.



Fonte: (FERNANDES e ABREU, 2012, p.13).

Segundo Fernandes e Abreu (2012) o alinhamento estratégico e *compliance* referem-se ao planejamento estratégico da tecnologia da informação que leva em consideração as estratégias da empresa para seus vários produtos e segmentos de atuação, assim como os requisitos de *compliance* externos, tais como o Sarbanes-Oxley Act e o Acordo da Basileia.

A etapa de decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas à TI em termos de: arquitetura de TI, serviços de infraestrutura, investimentos, necessidades de aplicações, etc., assim como à definição dos mecanismos de decisão, ou seja, em que fóruns da empresa são tomadas essas decisões. Adicionalmente, trata da obtenção do envolvimento dos tomadores de decisão chaves da organização, assim como da definição de prioridades de projetos e serviços e da alocação efetiva de recursos monetários no contexto de um portfólio de TI (FERNANDES e ABREU, 2012).

A etapa de estrutura, processos, operações e gestão refere-se à estrutura organizacional e funcional de TI, aos processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI, alinhados com as necessidades estratégicas e operacionais da empresa. Nesta fase são definidas ou redefinidas as operações de sistemas, infraestrutura, suporte técnico, segurança da

informação, governança de TI e outras funções auxiliares ao CIO, etc (FERNANDES e ABREU, 2012).

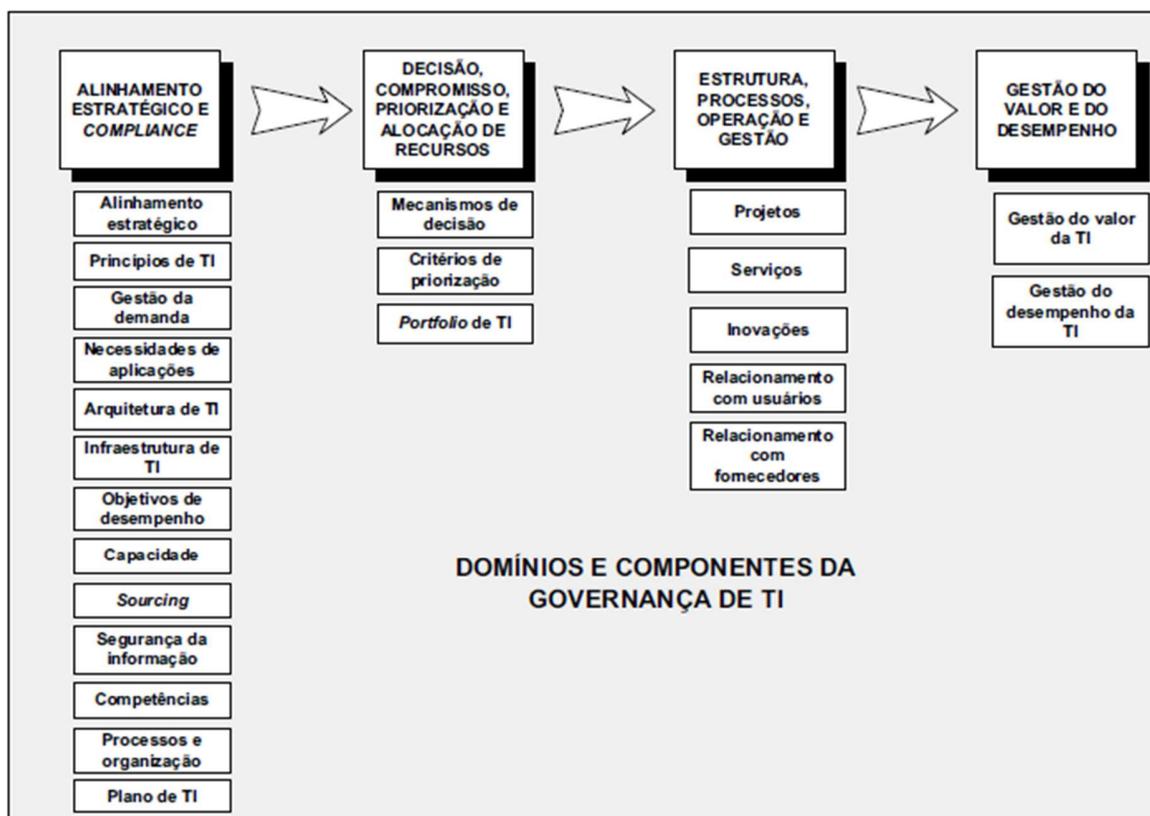
A etapa de gestão do valor e do desempenho refere-se à determinação, coleta e geração de indicadores de resultados dos processos, produtos e serviços de TI, à sua contribuição para as estratégias e objetivos do negócio e à demonstração do valor da TI para o negócio (FERNANDES e ABREU, 2012).

Com base nesses elementos, os autores definiram a Governança de TI como a estratégia de alinhamento de TI com o negócio buscando maximizar o valor do negócio através do desenvolvimento e manutenção do efetivo controle e responsabilidade, gerenciamento de performance e gerenciamento de risco da TI.

### **2.2.2 Componentes da Governança de TI em cada etapa**

A Governança de TI compreende vários mecanismos e componentes que, logicamente integrados, permitem o desdobramento da estratégia de TI até a operação dos produtos e serviços correlatos (FERNANDES e ABREU, 2012). Na figura 3 podem-se observar os componentes da Governança de TI dentro de cada etapa.

**Figura 4-** Os componentes da Governança de TI dentro de cada etapa de seu ciclo.



Fonte: (FERNANDES e ABREU, 2012, p.16).

### 2.2.2.1 Etapa de Alinhamento Estratégico e *Compliance*

Essa etapa determina qual deve ser o alinhamento da TI nos termos de arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades presentes e futuras do negócio. Leva em consideração as estratégias da empresa para seus produtos e segmentação de atuação.

O processo de alinhamento estratégico procura determinar qual deve ser o alinhamento da TI em termos da arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades presentes e futuras do negócio. Esse processo é executado no contexto do Plano de TI (FERNANDES e ABREU, 2012).

Os princípios de TI são regras que todos devem seguir, no âmbito da empresa, e que subsidiam tomadas de decisão a cerca da arquitetura de TI, infraestrutura de TI, aquisição e

desenvolvimento de aplicações, uso de padrões, gestão dos ativos etc (FERNANDES e ABREU, 2012).

A gestão da demanda baseia-se na análise da dinâmica do negócio, em termos de padrões de atividades do negócio que indicam necessidades de novos serviços, melhoria dos serviços existentes, necessidade de mais capacidade em sistemas e infraestrutura, necessidades de inovação em negócios e tecnologia e assim sucessivamente (FERNANDES e ABREU, 2012).

As necessidades de aplicações dizem respeito às aplicações de TI que são necessárias para atender a continuidade e às estratégias do negócio. Determinam também quais aplicações devem ser mantidas, melhoradas, substituídas e implantadas. Exemplos de aplicações: sistemas transacionais; de gestão, Aplicações de *business intelligence*; dispositivos de segurança; sistemas de controle de risco; reconhecimento biométrico; aplicações de RFID (*Radio-Frequency Identification*) etc.

A arquitetura de TI foca na padronização de processos, dados e tecnologia de aplicações, é a organização para dados, aplicações e infraestrutura, representada por um conjunto de políticas, relacionamentos e escolhas técnicas para buscar a integração desejada do negócio e da integração e padronização técnica deriva-se dos princípios de TI.

A infraestrutura de TI liga a empresa a seus parceiros e fornecedores, assim como as infraestruturas externas, tais como bancos, redes privadas e Internet. Define os serviços de TI que o negócio requer em termos de gestão de dados, comunicações, gestão de ativos de TI, gestão da infraestrutura, segurança da informação, padrões de interfaces, educação em TI etc (FERNANDES e ABREU, 2012).

Os objetivos de desempenho direcionam a administração da TI para atender a metas de desempenho compatíveis com os objetivos traçados para a prestação dos serviços. Orienta a administração da TI, o controle do dia a dia e também como a partir de indicadores, podem ser realizadas as melhorias e até mesmo a reengenharia de processos (FERNANDES e ABREU, 2012).

A capacidade de atendimento da TI define a quantidade de recursos humanos necessários para atender à demanda por sistemas e serviços, assim como a quantidade de recursos computacionais necessários, indicando se a infraestrutura atual tem ou não condições de atendê-la.

A estratégia de *sourcing* de serviços decide sobre como fazer o *sourcing*, o que passar para o *sourcing*, como escolher a melhor alternativa de parceria, como gerenciar os serviços do *sourcing*, como gerenciar o desempenho dos fornecedores ou prestadores de serviços, como fazer a transição de um modelo de operação para outro, como fazer a transferência de um fornecedor para outro etc.

A política de segurança da informação determina diretrizes e ações referentes à segurança dos aplicativos, da infraestrutura, dos dados, pessoas e organizações (fornecedores e parceiros) (FERNANDES e ABREU, 2012).

Competências são as habilidades e os conhecimentos necessários para o desenvolvimento e a implantação das iniciativas de TI e que estarão presentes na estrutura organizacional e nos processos de serviços de TI (FERNANDES e ABREU, 2012).

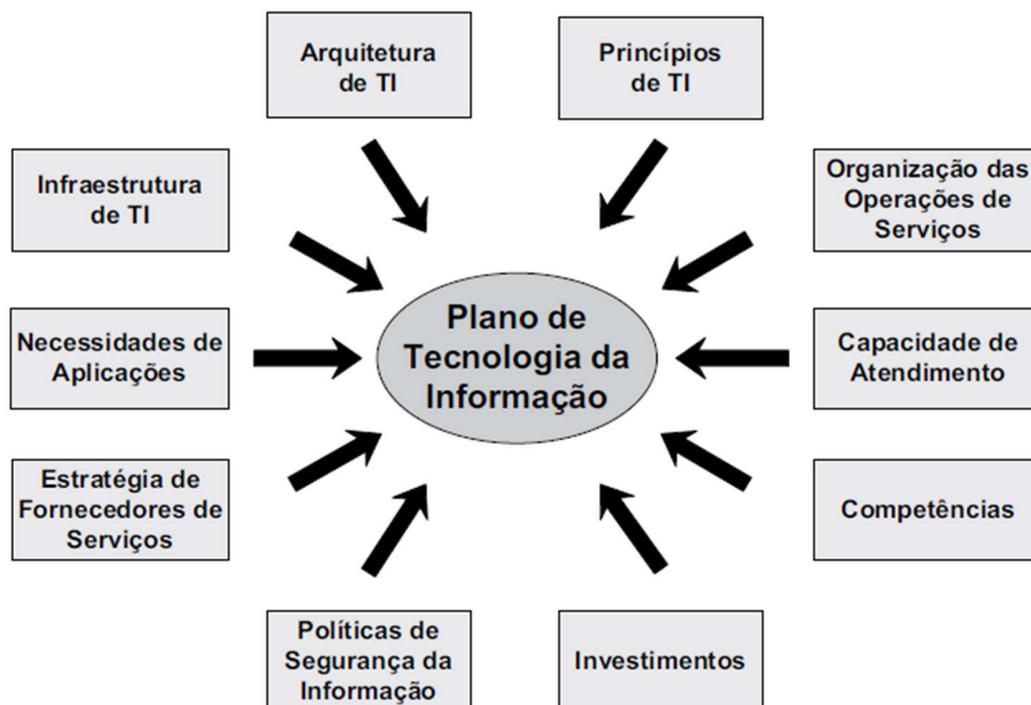
Processos e organização apresentam a forma como os serviços e produtos da TI serão desenvolvidos, gerenciados e entregues aos usuários e clientes e como a TI deve se organizar em termos funcionais (FERNANDES e ABREU, 2012).

O Plano de Tecnologia da Informação consiste no principal produto do processo de alinhamento estratégico e deve contemplar informações sobre:

- Princípios de TI.
- Arquitetura de TI.
- Infraestrutura de TI.
- Necessidades de aplicações.
- Objetivos de desempenho e níveis de serviço e metas.
- Capacidade requerida de atendimento em relação a recursos humanos e infraestrutura.
- Organização das operações de serviços de TI.
- Estratégia para fornecedores de serviços.
- Competências requeridas.
- Políticas de segurança da informação.
- Investimentos e custeio.
- *Roadmap* de TI.

Esses elementos incorporados e documentados permitem uma comunicação clara dos objetivos, produtos e serviços de TI para todos na organização. Pode-se observar essa ilustração na figura 4.

**Figura 5-** Componentes do Plano de Tecnologia de Informação.



FONTE: (FERNANDES e ABREU, 2012, p.20).

#### 2.2.2.2 Etapa de Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos

Os mecanismos de decisão definem “quem decide o que” em relação à TI dentro da organização nos âmbitos de princípios de TI, arquitetura da informação, infraestrutura de TI, prioridade de aplicações, investimentos em aplicações e infraestrutura, política de segurança da informação, estratégia de *sourcing* etc.

CrITÉrios de priorização são focados nos investimentos e devem ser acima de tudo institucionais, para que dessa forma a alta administração da empresa decida como fazer esses investimentos, alinhado aos objetivos e metas do negócio.

O portfólio de TI é uma metodologia para a priorização dos investimentos de TI com base no retorno de projetos e ativos para a organização e no seu alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio (FERNANDES e ABREU, 2012).

### **2.2.2.3 Etapa de Estrutura, Processos, Organização e Gestão**

Os projetos alocados (nos quais a TI não é o gestor) ou sob responsabilidade de TI são planejados, executados, gerenciados e implantados. São projetos de implantação de sistemas integrados de gestão, desenvolvimento e manutenção de sistemas, infraestrutura, arquitetura, segurança da informação, implantação de processos de TI etc.

Os serviços são operações onde acontece o atendimento da TI no fornecimento de serviços aos usuários, gestores e, possivelmente, clientes da organização, fornecedores, parceiros etc (FERNANDES e ABREU, 2012).

As inovações ocorrem tanto no nível dos processos de negócio, com uma nova forma de executar um processo de negócio de forma mais diferenciada ou com menor custo, comparativamente à concorrência, agregando mais valor na percepção do cliente, como na tecnologia aplicada aos serviços como, por exemplo, inovações em detecção de intrusão na rede e inovações aplicadas na automação de processos de negócio, como o reconhecimento biométrico (FERNANDES e ABREU, 2012).

Segundo Fernandes e Abreu (2012) o relacionamento com os usuários trata do relacionamento dos usuários internos ou externos a área de TI, procurando definir como o cliente solicita o serviço, quem pode solicitar o serviço, como os mesmos são avaliados, quais os canais de comunicação, como são atribuídas as responsabilidades em projetos entre os usuários e a TI, como a TI é capacitada para atender os usuários e o negócio e como os usuários são capacitados sobre o uso da TI, como é o desenvolvimento dos projetos em conjunto com o cliente etc.

O relacionamento com os fornecedores trata dos seguintes aspectos da operação de TI, Como as solicitações são encaminhadas para os fornecedores, como o fornecedor responde à solicitação, como os acordos de níveis operacionais e contratos de apoio são controlados, como a qualidade dos serviços é avaliada e melhorada, como o desempenho do fornecedor é controlado, etc.

### **2.2.2.4 Etapa de Gestão do Valor e do Desempenho de TI**

A gestão do valor da TI são as atividades conduzidas para que a TI demonstre o seu valor para o negócio em termos de custos relativos, transformação do negócio e apoio à estratégia do negócio e as medições decorrentes (FERNANDES e ABREU, 2012).

Ainda segundo Fernandes e Abreu (2012) a gestão do desempenho realiza o monitoramento dos objetivos de desempenho das operações de serviços em termos de desenvolvimento de aplicações, suporte a serviços, entrega de serviços, segurança da informação e o seu monitoramento, assim como dos acordos de níveis de serviço, acordos de níveis operacionais e níveis de serviços dos contratos de apoio.

### 2.3 COBIT – CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY

O CobiT é uma das principais ferramentas que auxilia a Governança de TI. Segundo Fernandes e Abreu (2012) foi criado em 1994 pela ISACF<sup>2</sup> a partir de seu conjunto inicial de objetivos de controle e vem evoluindo através da incorporação de padrões internacionais técnicos, profissionais, regulatórios e específicos para processos de TI. Em 1998, foi publicada a sua segunda edição, contendo uma revisão nos objetivos de controle de alto nível e detalhados, e mais um conjunto de ferramentas e padrões para implementação. A terceira edição foi publicada em 2000 pelo *IT Governance Institute*.

Em 2005 o modelo evolui novamente para a versão 4.0, com práticas e padrões alinhados a modelos como COSO, ITIL e ISO/IEC 17799 e em conformidade com as regulamentações, do foco mais acentuado na governança de TI nos níveis mais elevados e da ampliação da sua abrangência para um público mais heterogêneo (gestores, técnicos, especialistas e auditores de TI) (FERNANDES, ABREU, 2012).

Em 2007, houve uma atualização incremental versão 4.1, cujo foco foi orientado a uma maior eficácia dos objetivos de controle e dos processos de verificação e divulgação de resultados. As definições dos objetivos de controle foram modificadas, para serem caracterizadas como diretrizes de práticas de gestão, mais orientadas à ação e consistentes em seu conteúdo escrito (FERNANDES, ABREU, 2012).

Segundo a *IT Governance Institute* (2012) a metodologia COBIT consiste em objetivos de negócio ligados a objetivos de TI, provendo métricas e modelos de maturidade para medir sua eficácia e identificando as responsabilidades relacionadas dos donos dos processos de negócios e de TI.

---

<sup>2</sup> *Information Systems Audit and Control Foundation*, ligado à ISACA.

### 3 METODOLOGIA

Esse trabalho pode ser conceituado como um estudo de caso. Com utilização do procedimento quanti/qualitativo, pois se refere a um levantamento de informações e dados sobre uma determinada empresa, com o objetivo de verificar aspectos da governança de TI na mesma.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, ainda segundo Yin (2005), o estudo de caso é um procedimento de pesquisa que responde a perguntas do tipo “como” e “por que”. Para Gil (2010), o estudo de caso é uma modalidade de análise amplamente usada nas ciências sociais.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

A pesquisa foi realizada com os gestores da área de TI da empresa Calçados Beira Rio SA, fez uso de entrevista semiestruturada e questionário de múltipla escolha. Cujas especificidades são descritas a seguir.

#### 3.1 A EMPRESA

A empresa Calçados Beira Rio SA nasceu em 20 de junho de 1975, em meio à natureza. Na beira do rio da cidade de Igrejinha, rio Grande do Sul. Inicialmente prestava serviços para outras fábricas. Um ano após, com seus 18 funcionários, a empresa já iniciava sua produção de 150 pares por dia. De produtora de serviços para indústria calçadista, transformou-se na maior produtora de calçados femininos do país.

Gestão eficaz, novas tecnologias, novos materiais e uma relação estreita com o mundo *fashion* criaram calçados cheios de beleza, conforto e charme, revolucionando e criando a

verdadeira moda brasileira, conquistando definitivamente o seu espaço de referência nacional de moda.

De 1975 para cá, os produtos da Calçados Beira Rio S.A. têm sido sinônimo de qualidade, satisfação e credibilidade das consumidoras porque o comprometido time de colaboradores da empresa aprendeu que para ser grande, era preciso pensar grande. E foi pensando grande, produzindo valores, além de calçados, e respeitando as pessoas e a natureza, que a Calçados Beira Rio S.A. tornou-se um orgulho nacional.

Todo o percurso da empresa consta em sua página eletrônica, Figura 1, ainda consta sobre os pilares que sustentam o sucesso e a solidez desta incrível trajetória: valorização e formação das pessoas, aprimoramento contínuo, tecnologia de ponta, pesquisa, responsabilidade socioambiental, investimentos e lançamentos constantes e muita paixão por produzir calçados que têm a cara da mulher brasileira! Este conjunto de valores, escolhas e posicionamento resulta em uma empresa única e muito respeitada.

Figura 6- Site oficial Calçados Beira Rio S/A



Fonte: < <http://www.calçadosbeirario.com.br/site/content/home/> >

Para atender as necessidades de cada região do Brasil, a Calçados Beira Rio S.A. conta com 12 showrooms regionais de vendas espalhados pelo país. As unidades fabris da empresa

estão situadas no Rio Grande do Sul, nas cidades de Igrejinha, Osório, Roca Sales, Teutônia, mato Leitão, Sapiranga, Novo Hamburgo, Santa Clara do Sul, Candelária, além da administração industrial em Sapiranga e Centro de Desenvolvimento em Novo Hamburgo.

Para garantir a elegância, conforto e beleza de tanta diversidade, a Calçados Beira Rio possui cinco marcas: Beira Rio, Moleca, Vizzano, Molekinha e Modare. Todas elas têm como característica o conforto, a segurança, a qualidade. Além de beleza, charme e design moderno e inovador.

### 3.1 INSTRUMENTO DE COLETA

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista e um questionário. A entrevista teve por objetivo entender como a área de TI funciona na empresa, qual a importância da gestão de TI como um todo dentro da empresa e como a área de TI influencia no processo de automatização na mesma. A entrevista contou com 16 perguntas abertas, que foram gravadas e posteriormente, transcritas.

Para verificar quantitativamente e mais detalhadamente as informações de cada área que envolve a governança de TI aplicou-se um questionário, que é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações de uma forma confiável. As áreas pesquisadas no questionário são: 1) Governança Corporativa e de TI; 2) Controles de Gestão; 3) Informações; 4) Pessoas; 5) Processos; O questionário é composto de 153 questões de múltipla escolha sobre aspectos que envolvem a governança de TI. Os respondentes deste questionário foram os gestores da área de TI da empresa pesquisada. Trata-se do método proposto pela Administração Pública Federal, o Tribunal de Contas da União (TCU), a fim de avaliar a situação de governança de TI em sua estrutura, os levantamentos são baseados em questionários que abordam práticas de governança e de gestão de TI previstas em leis, regulamentos, normas técnicas e modelos internacionais de boas práticas.

O levantamento é realizado desde o ano de 2007, a partir de então o TCU faz alterações em suas planilhas de levantamentos, no objetivo de adaptação às novas realidades ou ainda de aprimoramento técnico. De forma que neste estudo utilizou-se a proposta de levantamento do ano 2016.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na coleta de dados dessa pesquisa são relatados no texto a seguir. Inicialmente descrevemos os resultados da entrevista e posteriormente os dados dos questionários.

### 4.1 RESULTADOS DA ENTREVISTA

A seguir pode-se observar a entrevista que contém 16 perguntas abertas:

1- Com relação à Governança de TI, o setor da TI possui algum foco para alinhar a TI ao negócio? Se sim, como?

Há dois Planejamentos na empresa Calçados Beira Rio, um geral da empresa, uma vez ao ano, onde todas as áreas apresentam o seu próprio planejamento e outro mensal, que chama-se conquistando e é feito por cada área separadamente.

Sempre no final do ano quando é feito esse balanço geral é verificado que muitos itens que foram planejados foram realizados, outros itens que foram executados e que não estavam no planejando e outros que foram iniciados, porém não concluídos, então o planejamento é mais para dar um “norte”, é onde a empresa define de uma forma macro as metas e assim todos os departamentos e as áreas fazem a sua estratégia para o próximo ano.

Apesar de ser feito o planejamento anual, deve ser feita uma revisão mensal por parte de cada área da empresa para ser verificado se o que foi planejado está sendo feito, porque algumas vezes o que foi planejado não foi possível ser realizado, da mesma forma que as vezes o que não é planejado em função de mercado ou estratégia da empresa acabam entrando no processo. Esse processo mensal é o chamado conquistando, que é bem conhecido por todos os colaboradores da empresa, onde são feitas revisões e apresentações daquilo que foi realizado naquele mês e qual a estratégia que a empresa quer dar para o mês seguinte, é um acompanhamento dessas metas. Exemplo de planejamento mensal na área de TI: Se é necessário evoluir a solução de *backups*, se é necessário fazer rotinas específicas dentro do departamento ao qual eu estou inserido, eu internamente documento todos os pontos, porém não obrigatoriamente significa que todos esses itens estarei apresentando no planejamento final, mas são itens que cada área precisa internamente para conseguir se estruturar e a área de TI por ser uma área muito técnica, possui muito itens que não cabe estar levando para o planejamento geral, porque o entendimento por

quem não é dessa área é muito difícil. Exemplos disso são: Todos que fazem parte da empresa Beira Rio sabem que deve ter segurança, ninguém pode acessar as informações da Beira Rio, mas o que a área de TI vai fazer para que isso não aconteça não é apresentado. É tudo muito técnico então não adianta fazer com que as outras pessoas tenham conhecimento do que será feito, basta saber que aquilo será feito e essa segurança das informações será garantida. Outro exemplo bem prático é o comercial precisa ter uma solução para força de vendas e para isso necessita que consiga fazer os pedidos no seu *smartphone* ou no seu *ipad*, então diante disso o que a TI vai disponibilizar de recursos para que isso seja possível.

Então lá no planejamento a área de TI procura apresentar fatos que estejam mais alinhados com as demais áreas da empresa, para ter o entendimento de todos e mostrar o alinhamento que deve ter entre a TI e as demais áreas da empresa.

2- A organização dispõe de um comitê de TI formalmente instituído, composto por representantes de áreas relevantes da organização? Se sim, quais são os setores ou posições envolvidas?

Formalmente não existe um comitê de TI, existem sim, aquelas pessoas que a gente conversa mais, pois tem uma aproximação maior, para a definição das estratégias de TI da empresa. Porque normalmente a área de TI é um departamento que possui uma lista de pendências/demandas muito maior do que a gente consegue atender, dessa forma é necessário estar em constantes negociações com as áreas para saber o que efetivamente deve ser feito, o que possui mais prioridade.

Também é verificado o que não é possível fazer internamente no setor de TI para trazer um profissional de fora para auxílio.

3- A organização define formalmente diretrizes para o planejamento de TI? Podes apresentar?

Pela área de TI estar envolvida com todas as outras áreas, quando chega-se no momento de fazer o planejamento, o responsável pela área já deve ter previamente se reunido com cada uma das áreas e ter discutido com as mesmas quais são as suas metas e onde querem chegar, para dessa forma identificar onde a TI deve atuar para conseguir esses objetivos. Então existem diretrizes que cada área monta mas não obrigatoriamente está claro o que a TI deverá fazer, mas

sim precisa-se que a TI faça isso funcionar e nos auxilie, a partir daí a TI deve começar criar solução para aquilo que foi solicitado funcione.

Conforme a tecnologia vai evoluindo, os profissionais de TI devem ficar atentos para saber o que podem fazer para atender as necessidades da empresa.

Hoje em dia, por exemplo, a internet é uma realidade, porém a internet não funciona bem em todos os lugares, então não adianta hoje fazer uma solução que dependa exclusivamente da internet, porque talvez no âmbito da calçados beira rio o representante esteja num local onde a internet não funciona bem, dessa forma não pode depender da internet para conseguir digitar o pedido. Então quando é feita uma solução ou quando alguém solicita algo é necessário pelo profissional de TI avaliar, porque as vezes não pode ser a solução ideal para a TI, e sim deve ser a solução ideal para que funcione diante da realidade da empresa.

Dessa forma o formalmente da questão está colocado no planejamento como: existe uma demanda e precisamos atendê-la, por isso que a área de TI após ter feito o alinhamento com as demais áreas é necessário que faça o seu próprio planejamento para verificar como será possível atender aquilo que a empresa espera que a mesma faça, verificando dessa forma também se precisa haver algum investimento, se precisa contratar algum serviço externo etc.

Outro exemplo no âmbito da calçados Beira Rio é o uso das imagens para a venda, quanto mais imagens dos produtos, das campanhas consegue-se levar até o cliente, mais há venda, porém sabe-se que imagens no âmbito da TI são algo que ocupa muito espaço para ser armazenado. É decidido que vamos ter as imagens de todos os produtos da Calçados Beira Rio e a equipe de vendas precisa ter as mesmas disponíveis, alguém irá tirar as fotos, alguém irá manipular essas fotos, usando os programas que necessita e deixarão prontas todas as imagens, mas como serão armazenadas todas essas imagens, como as mesmas vão chegar até o *ipad* por exemplo. São essas estratégias que cada departamento interno da área de TI precisa definir para realizar esses objetivos.

4- A organização define formalmente as diretrizes para gestão dos riscos de TI aos quais o negócio está exposto? Se sim, podes fornecer um das diretrizes?

Na realidade, conforme as respostas anteriores, formalmente não existe nada, existe o planejamento de cada departamento, porque a empresa Calçados Beira Rio trabalha muito em cima dos riscos que se fala em termos de TI seriam riscos com relação a exposição das

informações da empresa a pessoas não autorizadas ou acessos não autorizados, relatórios com informações sigilosa, esses são os riscos externos ao negócio, mas também existem os riscos internos, que são os processos de segurança internos, como *backups*, controle e monitoramento dos acessos aos usuários internos. Hoje em dia os riscos internos até são maiores do que os riscos externos, um motivo para isso é o avanço da tecnologia, então em termos de informática os riscos para uma empresa aumentaram muito em função de cada vez mais a informática estar no dia a dia das pessoas.

Não é possível minimizar a nível zero os riscos, por isso é muito importante estar sempre avaliando os funcionários, estar atento ao que as pessoas estão fazendo, para que dessa forma seja possível minimizar cada vez mais os riscos internos, porque hoje em dia os recursos estão disponíveis, então se uma pessoa quer fazer algo errado, com o passar do tempo, se ela insistir, ela acaba conseguindo fazer, porque o difícil conseguir controlar absolutamente tudo. Dessa forma é muito importante a empresa trabalhar a conscientização das pessoas, o RH estar presente não somente na parte administrativa das pessoas mas também na gestão das mesmas, é um trabalho em conjunto.

5- A organização define formalmente diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho de pessoal técnico de TI?

O setor de TI da Calçados Beira Rio é dividido em dois departamentos, sendo um de sistemas, onde estão os programadores e outro a parte de suporte e tecnologia, onde ficam os profissionais que atendem as ligações, dão suporte as dificuldades dos demais colaboradores da empresa como exemplos: problema no computador, rede de internet etc.

É necessário por parte dos colaboradores de cada setor ter um conhecimento técnico de acordo com o mesmo, a empresa procura manter essas pessoas atualizadas na tecnologia que elas estão atuando.

O que a empresa procura é estar sempre atualizando e incentivando os colaboradores para que eles cresçam pessoalmente para dessa forma crescer também profissionalmente dentro da empresa. Os cursos e treinamentos que a empresa oferece são pagos metade pela empresa e metade pelo colaborador, pois a empresa acredita que é necessário o interesse por parte do colaborador para que os resultados sejam cada vez melhores.

6- A organização realiza avaliação periódica de governança e de gestão de TI? Se sim qual o processo?

Na realidade, o que se avalia periodicamente na Calçados Beira Rio são os resultados da gestão de TI, que são realizados nessas reuniões, pois pelos resultados é possível avaliar se os objetivos estão sendo realizados.

Por isso mensalmente há o conquistando, pois é uma forma da empresa estar avaliando aquilo que foi feito, dando a oportunidade para cada colaborador falar o que eles fizeram, porém sempre alinhados com o objetivo da empresa.

Pois de nada adianta a empresa ter o melhor sistema do mercado se não está tendo o resultado esperado, caso isso ocorre é sinal de que alguma coisa está errada e então a empresa precisa tomar uma atitude para mudar isso, pois o resultado esperado que é o mais importante não está acontecendo.

Por isso a palavra Governança de Ti dentro das empresas ela está muito inserida dentro de um contexto de resultado, tudo que é feito na empresa tem que ter um bom resultado.

7- A organização realiza avaliação periódica de segurança da informação? Avaliação interna ou por um fornecedor?

Segurança é uma palavra muito ampla na área de TI, pois a segurança vai desde eu estar seguro, como por exemplo, se um dia eu precisar usar o *backup* ele vai estar disponível, vai funcionar, vou conseguir recuperar alguma coisa daquele *backup*. Vai dê disso até ter um processo de monitoração de todo um ambiente que ele tem de TI, dentro de uma empresa é um conjunto muito grande computadores e servidores que devem estar funcionando com sincronismo para que tudo funcione. Então a empresa acredita que a monitoração é o item que torna seguro o ambiente da mesma, a empresa deve conseguir se antecipar aos problemas para atuar antes que aquele fato venha a acontecer e só é possível fazer isso através de uma monitoração de todo o ambiente de trabalho, é isso que torna um ambiente seguro, essa é uma forma de segurança.

8- A organização realiza avaliação periódica de contratos de TI? Quais os envolvidos?

A empresa Calçados Beira Rio possui alguns contratos com fornecedores de TI e a avaliação dos contratos é algo que deve algo muito periódico de acontecer, não só a avaliação dos serviços que estamos recebendo mas também a parte financeira desses contratos. Hoje em dia a

empresa possui uma série de contratos de acordo com suas necessidades, como internet, comunicação com as unidades produtivas, impressão terceirizada, e como qualquer contrato, fica definido no mesmo quanto a empresa pagará mensalmente por aquele contrato e que serviços a empresa terá direito, dessa forma periodicamente a empresa tem que avaliar esse serviço que está sendo prestado, se está sendo feito de uma forma satisfatória e também avaliar a forma de pagamento, porque a tecnologia evolui muito rápido, dessa forma alguns serviços desvalorizam rapidamente.

9- A organização aprova, de forma periódica, plano de auditoria que inclua avaliação da governança e da gestão de TI?

A empresa Calçados Beira Rio possui uma auditoria externa, que cuida dos números da empresa, ou seja, o resultado financeiro da empresa, sendo esse o objetivo final da auditoria externa. A mesma avalia como a empresa está trabalhando para chegar a determinados números e dentro dessas auditorias existe uma auditoria de sistemas também.

10- A organização define as competências necessárias para o pessoal de TI executar suas atividades?

Como qualquer outra empresa é necessário ter as pessoas certas no lugar certo, como dentro da área de TI existe alguns requisitos que precisam ser técnicos para se ter as pessoas dentro da área e tem algumas funções que além da parte técnica, deve-se ter também qualidades de relacionamento, tem que vender o seu produto, pois os profissionais da área de TI também tem que vender o seu produto, eles precisam entender o que estão esperando da área de TI para que a mesma consiga fornecer aquilo que os usuários esperam, nem todos os profissionais de TI possuem essa habilidade de entender a necessidade que as pessoas tem e depois conseguir “traduzir” para aqueles colaboradores técnicos, para que eles façam aquilo que a empresa está esperando. Pois quando alguém da empresa passa a nós da área de TI uma demanda ela não nos diz a parte técnica, ela nos diz o que ela precisa e a partir disso os profissionais de TI precisam ter essa habilidade e competência para interpretar de forma técnica também.

11- A organização elabora, periodicamente, plano de capacitação para suprir as necessidades de desenvolvimento de competências de TI? Qual plano?

Cada colaborador faz uma determinada atividade e ele precisa ser qualificado nessa área e a empresa precisa estar apoiando nessa qualificação, algumas vezes não somente competência técnica, certas vezes ocorre de identificar em um profissional que ele não somente pode ser só técnico, que pode ser mais, como por exemplo, passar de um programador para um analista que além da competência técnica, precisa saber se relacionar, dialogar, interpretar o que os usuários estão falando etc. Por isso que a capacitação na área de TI não é somente técnica, há outros fatores que precisam ser desenvolvidos para que o profissional tenha conhecimento, a empresa procura identificar todos os colaboradores que podem ter um crescimento maior, todo ano há uma turma de 15 a 20 pessoas que são selecionadas e mensalmente tem aulas com todos os setores da empresa, para que dessa forma essas pessoas consigam ter uma visão geral de como tudo se relaciona dentro da empresa. Especificamente na área de TI são selecionadas pessoas que se identifica que pode ter um crescimento na área de TI e na empresa. O nome do plano em qual a área de TI está inserida é formação de lideranças administrativas.

12- A organização estabelece metas de desempenho para o pessoal de TI? Quais metas?

A empresa Calçados Beira Rio não trabalha formalmente com indicadores de desempenho de pessoas e de objetivos de cada departamento, como a equipe do setor de TI é uma estrutura pequena, as metas de desempenho são muito definidas em função da produtividade que está acontecendo. Geralmente a pessoa responsável por determinada área consegue saber se cada profissional está tendo um desempenho satisfatório ou não e se o mesmo está atendendo as demandas que estão sendo passadas a ele em um tempo que seja adequado.

Dessa forma a área de TI não possui metas de desempenho nem indicadores formais, mede-se o desempenho das pessoas baseado no desenvolvido e nas atividades diárias que temos que executar, porque como é um grupo pequeno de pessoas é possível acompanhar de forma eficaz dessa maneira. Claramente identificam-se os profissionais que não estão tendo um bom desempenho ou não estão seguindo a forma mais eficaz de ser feito.

Resumindo as metas são as demandas que nos passamos aos colaboradores da área de TI e o desempenho é medido pelo resultado de cada um.

13- A organização executa processo de planejamento das contratações de TI? Quais ou como?

Não há nenhum planejamento de contratações, na empresa trabalha-se por demandas. Seguimos o planejamento que a empresa passa a área de TI, a partir disso é verificado o que precisa ser feito para atender o mesmo, por exemplo, se por um determinado tempo é necessário um número maior de contratações. Tudo que é feito é em função das demandas e dos objetivos que a empresa deseja.

14- Existe algum orçamento específico para investimentos de tecnologia da informação?

Sim, dentro do planejamento que é feito anualmente, baseado nas demandas que a empresa possui, é projetado um orçamento de investimentos que devem ser feitos no decorrer do ano e o mesmo é apresentado no planejamento.

15- É utilizada alguma ferramenta de monitoração de serviços/sistemas?

Sim, uma das formas de segurança que a empresa tem é a monitoração, consideramos como fundamental para o dia a dia da área de TI.

Temos ferramentas de monitoração tanto de sistemas como de todo o ambiente de TI, pois a monitoração é o caminho que gente vê para manter seguro o ambiente como um todo.

16- A organização já mensurou o valor de suas informações (ativos de TI)? E no caso de um vazamento/perda/falha, qual seria o prejuízo?

Sim, por isso que trabalhamos muito na monitoração dos sistemas, porque se houver qualquer falha em algum dos mesmos, simplesmente para toda a empresa e se a empresa para é muito prejuízo, por exemplo, se para uma esteira de alguma unidade fabril, além de perder com aqueles colaboradores parados, a empresa ainda precisa arcar com hora extra para recuperar aquele prejuízo, por isso dependendo o serviço que pare, o prejuízo financeiro se reflete no mesmo dia ou até mesmo não consegue ser mensurado.

O que se pode verificar com a entrevista acima é que não há nenhuma regra fixa para o uso da governança ou gestão de TI e sim que cada empresa possui o seu próprio negócio e a área de TI como as demais áreas da empresa, precisam se adaptar de acordo com as estratégias que o negócio exige. Outro ponto importante que deve ser levado em consideração que foram mencionados pelos gestores de TI da empresa Beira Rio é a questão tempo, na maioria das vezes

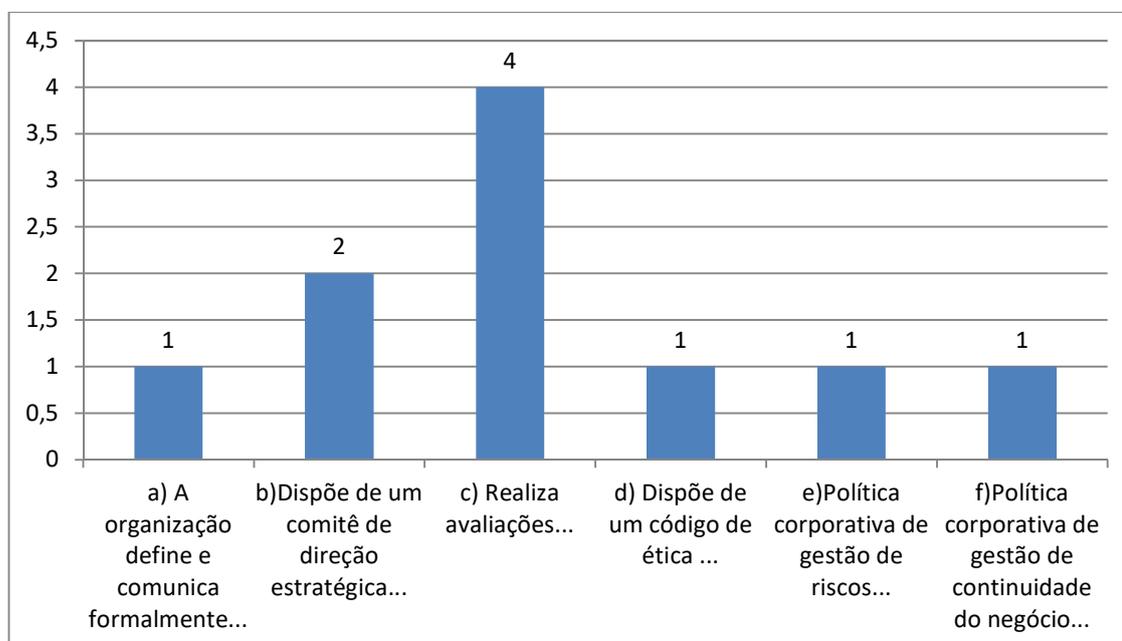
as empresas não possuem o tempo necessário para que a área de TI atenda sua demanda da maneira que seria a ideal, o que geralmente acontece é que, surge uma nova necessidade/demanda dentro da empresa e a área de TI precisa suprir isso o mais rápido possível, não interessando para as demais áreas ou para a diretoria da empresa de que forma isso será feito e sim que atenda as necessidades expostas e seja o mais breve. De acordo com essas e outras necessidades, na empresa Calçados Beira Rio tudo precisa acontecer com agilidade e eficácia, assim todas as áreas, inclusive a área de TI trabalham de uma forma prática e ágil para conseguirem corresponder as necessidades da empresa e ao seu grande fluxo de mercado.

#### 4.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Nesta seção são apresentados os resultados da aplicação do questionário, são expostos conforme eixos temáticos contidos na estrutura de coleta, os resultados brutos estão em Anexo.

De acordo com o exposto, o primeiro eixo diz respeito à Governança Corporativa e de TI - Liderança da alta administração. No item 1.1 foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

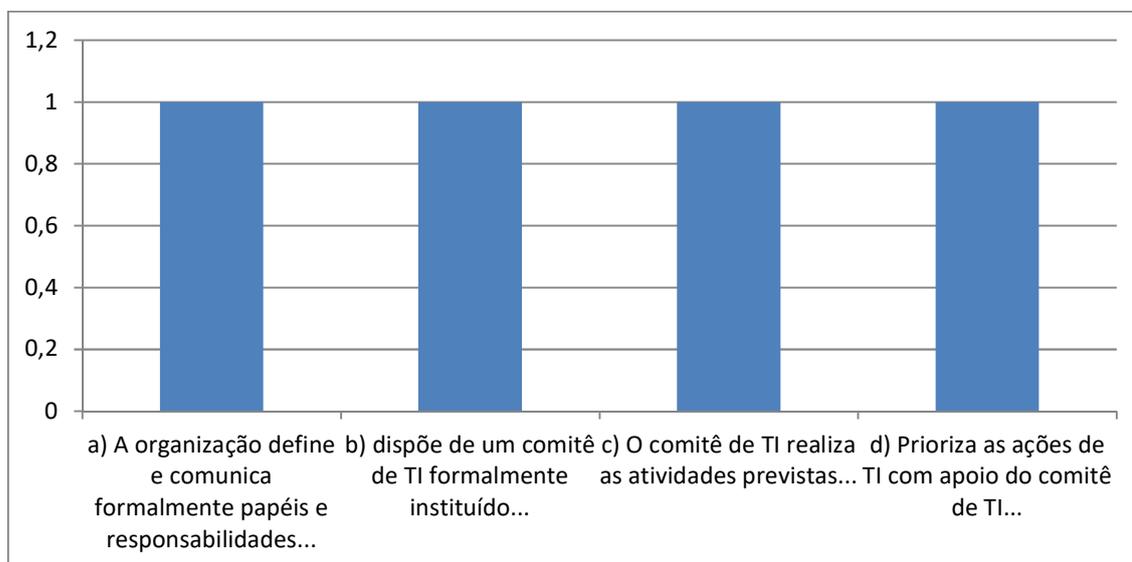
Gráfico 1.1- Com relação ao sistema de governança corporativa:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 1.2 foram realizados quatro questionamentos que seguem na análise:

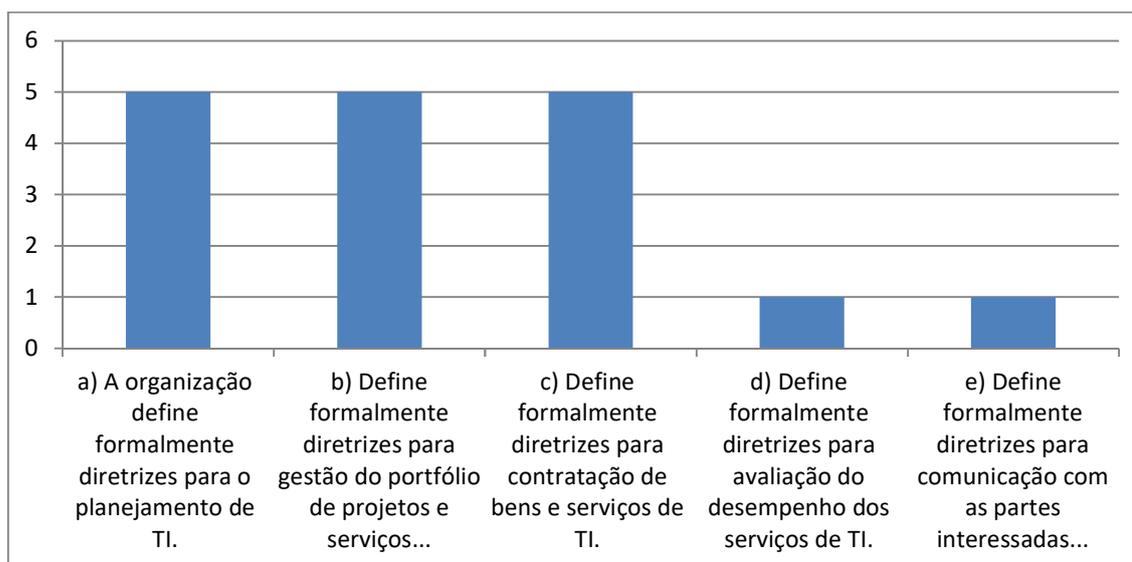
Gráfico 1.2 - Com relação ao sistema de governança de TI



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 1.3 foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

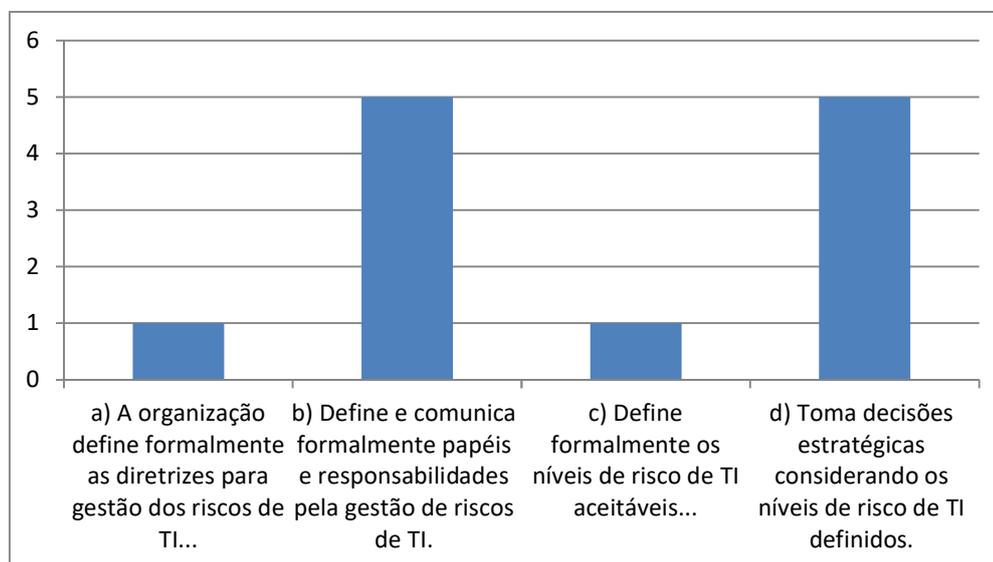
Gráfico 1.3 - Com relação à entrega de resultado da TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 1.4 foram realizados quatro questionamentos que seguem na análise:

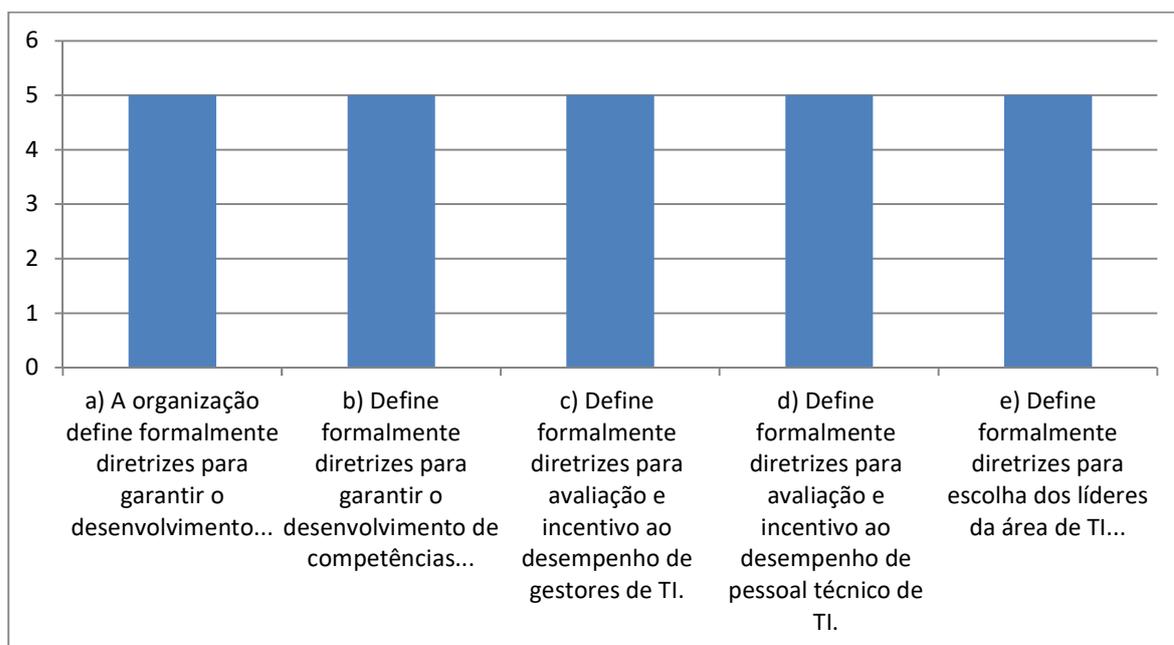
Gráfico 1. 4 - Com relação aos riscos de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 1.5 foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

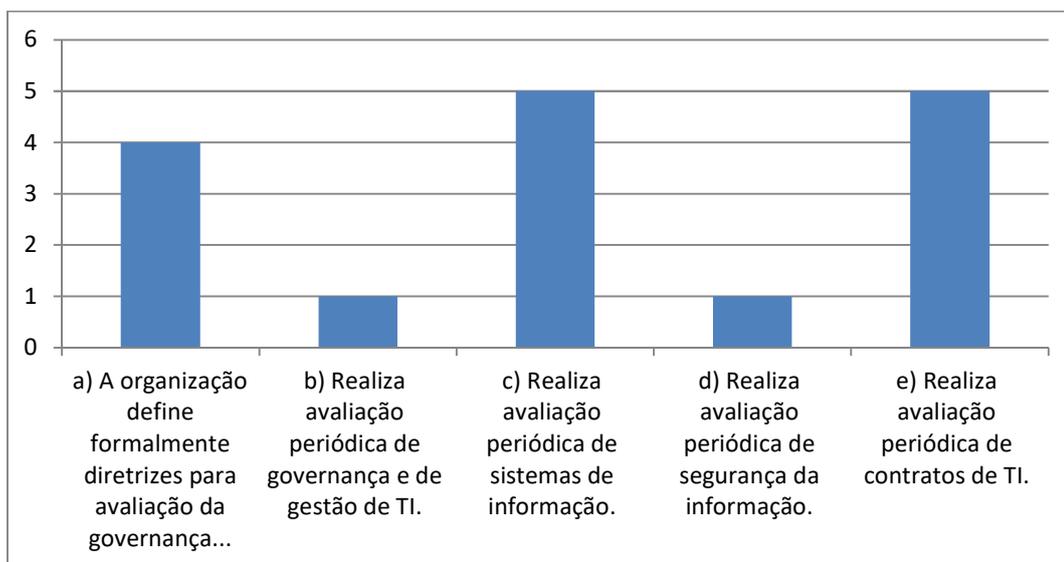
Gráfico 1.5 - Com relação ao pessoal de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 1.6 foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

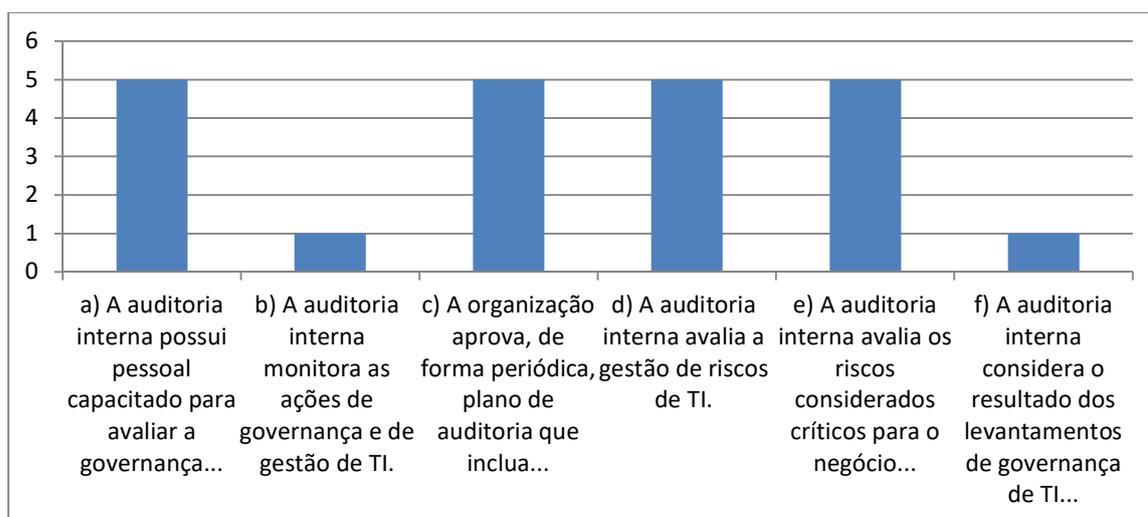
Gráfico 1.6 - Com relação ao monitoramento da governança e da gestão da TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 1.7 foram realizados seis questionamentos que seguem na análise:

Gráfico 1.7- Com relação à auditoria interna:

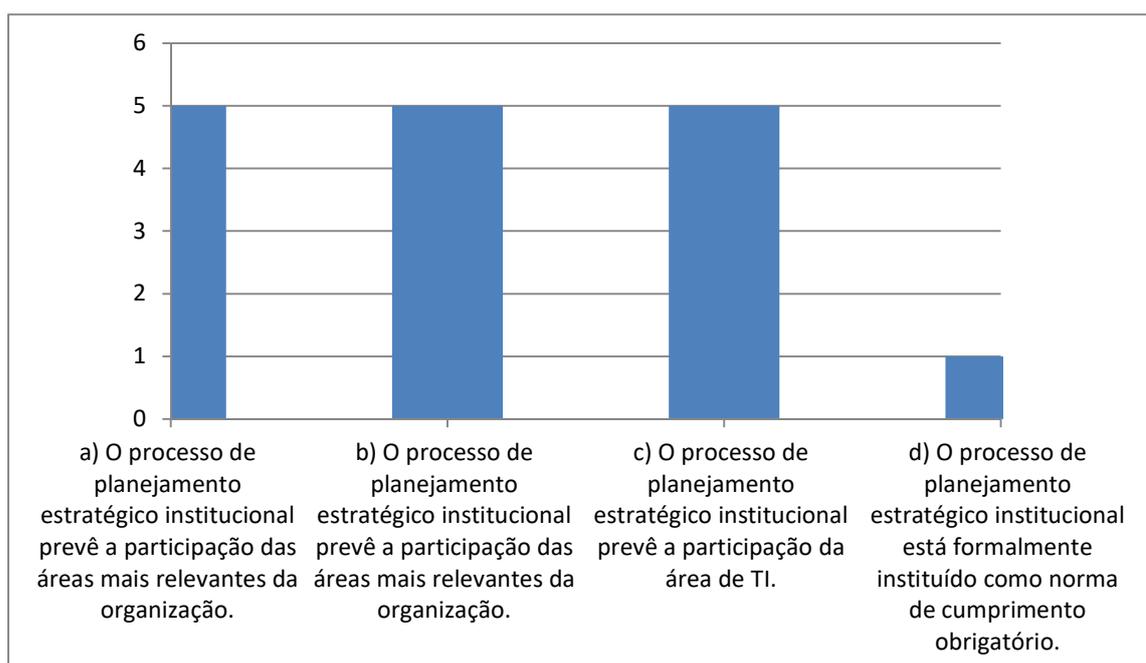


Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar nos gráficos que, de acordo com o eixo 1, verifica-se que a empresa Calçados Beira Rio possui um enfoque maior aos resultados, ao pessoas que trabalham na área de TI e a auditoria interna, que é a verificação do andamento dos trabalhos do setor da TI. Este resultado reafirma o que é relatado pelos gestores na entrevista, que o método de trabalho dessa empresa é focado mais na formação das pessoas, no monitoramento das demandas e nos resultados que são obtidos tanto pelo grupo, como individualmente, dessa forma os gestores conseguem verificar se está acontecendo tudo como o previsto ou se algo está errado e precisa ser mudado, antes que os resultados insatisfatórios apareçam.

O segundo eixo diz respeito a Controles de Gestão - Estratégias e Planos. No item 2.1 sobre processo, foram realizados seis questionamentos que seguem na análise:

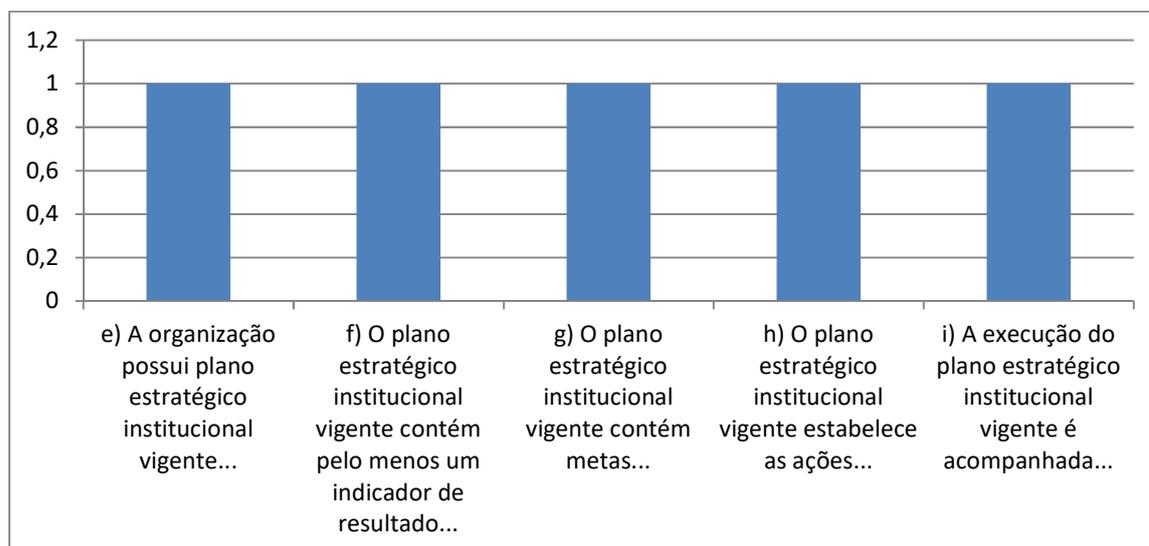
Gráfico 8 - 2.1 - Com relação ao planejamento estratégico individual:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 2.1 sobre plano vigente, foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

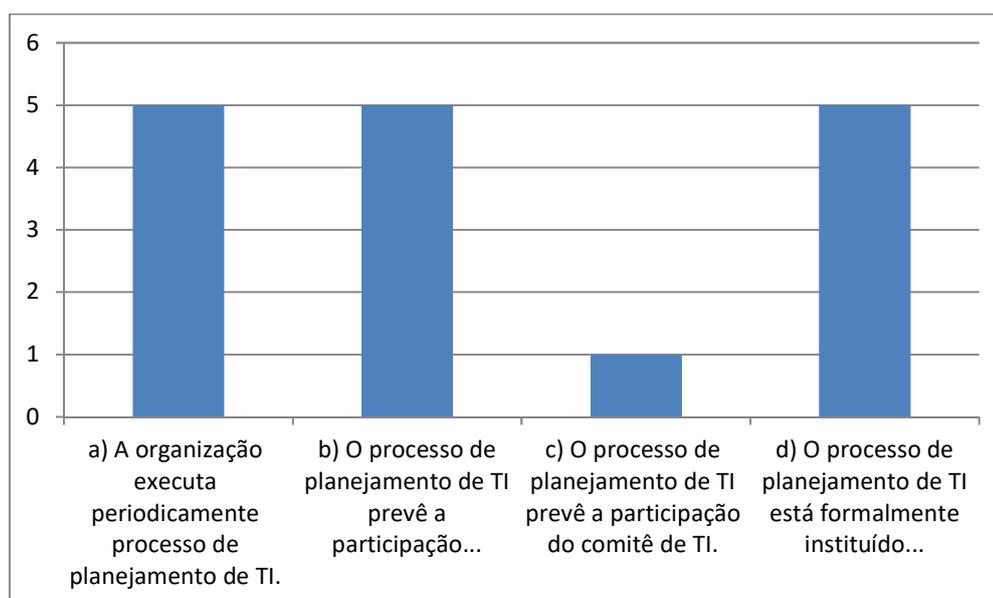
Gráfico 9- 2.1 - Com relação ao planejamento estratégico individual:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 2.2 sobre processo, foram realizados quatro questionamentos que seguem na análise:

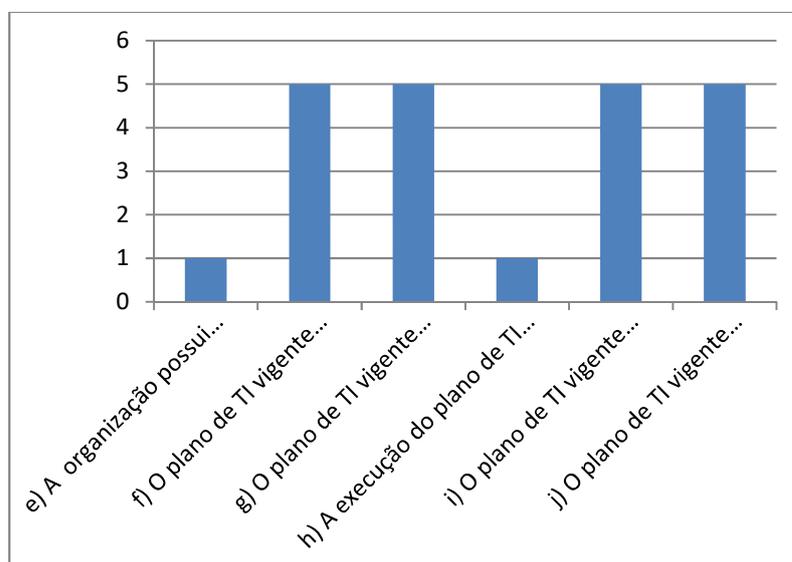
Gráfico 10 - 2.2 - Com relação ao planejamento de tecnologia de informação:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 2.2 sobre plano vigente, foram realizados quatro questionamentos que seguem na análise:

Gráfico 11 - 2.2 - Com relação ao planejamento de tecnologia de informação:

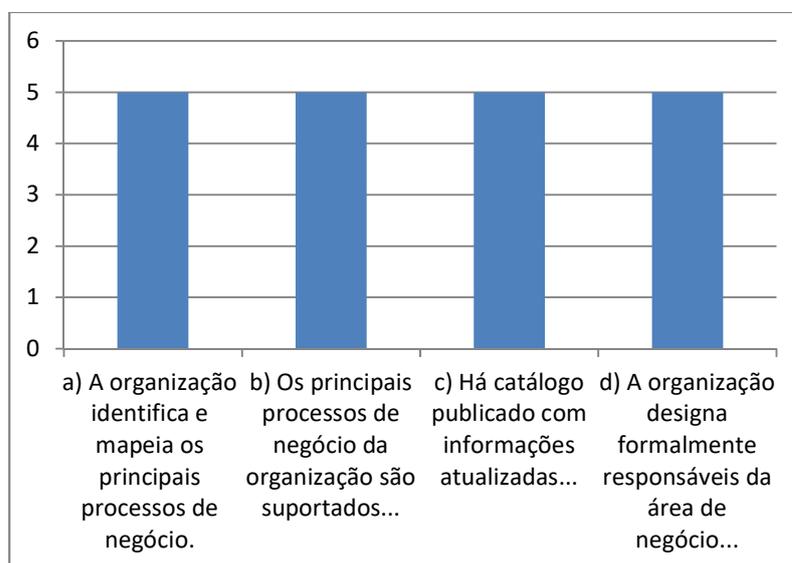


Fonte: Dados da pesquisa.

Nos gráficos do eixo 2, pode-se observar o que foi relatado na entrevista que não há nenhum comitê ou grupo formal que realiza de maneira sistemática certas técnicas da gestão de TI e sim que na empresa Calçados Beira Rio todos os monitoramentos para o acompanhamento dos trabalhos ou os planejamentos que observa-se os resultados são feitos de forma prática, todo e qualquer processo nessa empresa é realizado de forma prática e avaliando a partir dos resultados é dessa forma que a mesma trabalha.

O terceiro eixo diz respeito as Informações. No item 3.1 foram realizados quatro questionamentos que seguem na análise:

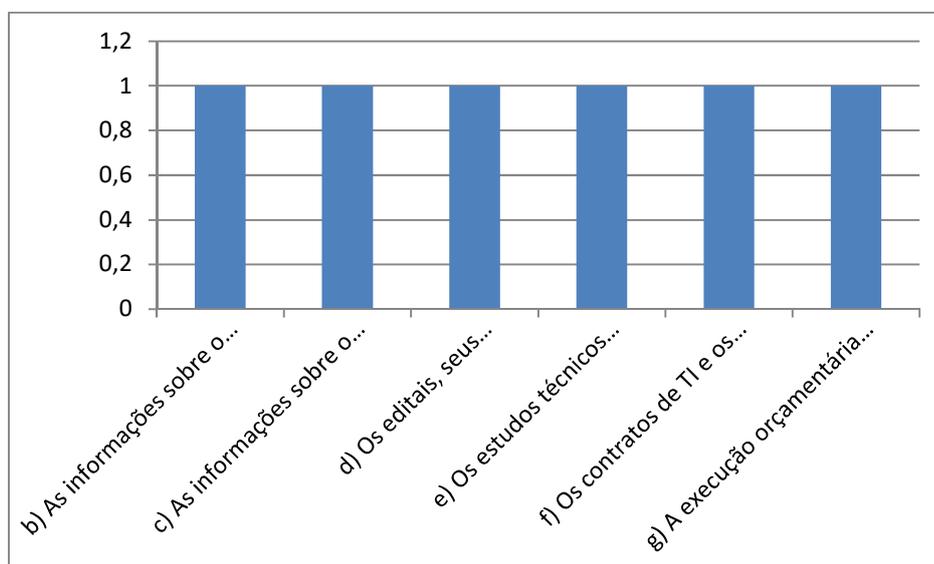
Gráfico 12 - 3.1- Com relação à informatização dos processos organizacionais:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 3.2 foram realizados seis questionamentos que seguem na análise:

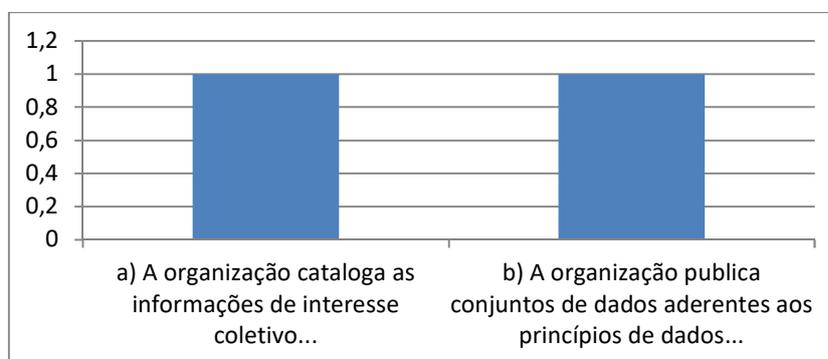
Gráfico 13 - 3.2 - Com relação à transparência das informações relacionadas à gestão e ao uso de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 3.3 foram realizados dois questionamentos que seguem na análise:

Gráfico 14 - 3.3 - Com relação ao acesso a informações e a sua divulgação:

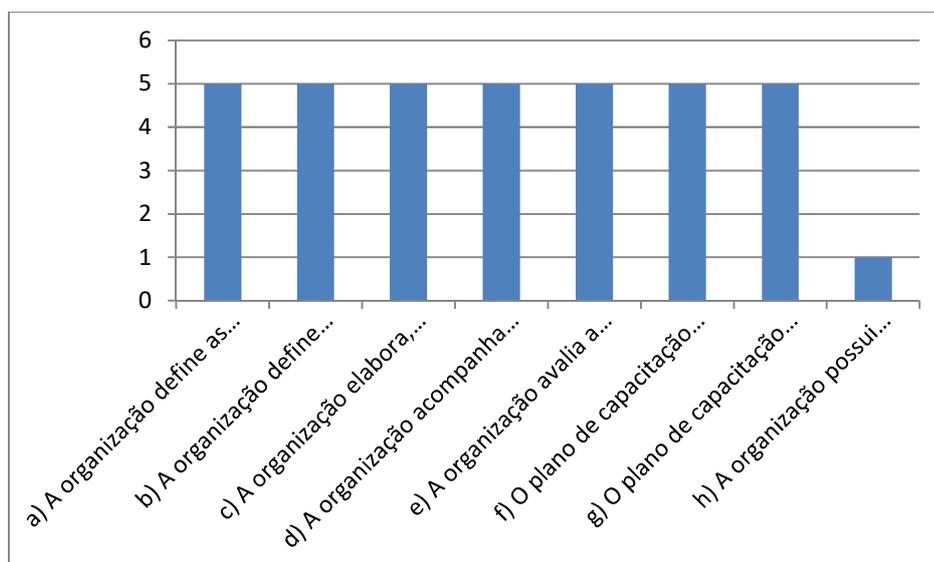


Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos gráficos do eixo 3, é possível observar que essa empresa mapeia, resguarda e administra de forma bem definida suas informações e sistemas, zelando assim pelos mesmos e trazendo dessa forma mais segurança a empresa.

O quarto eixo diz respeito às Pessoas. No item 4.1 foram realizados oito questionamentos que seguem na análise:

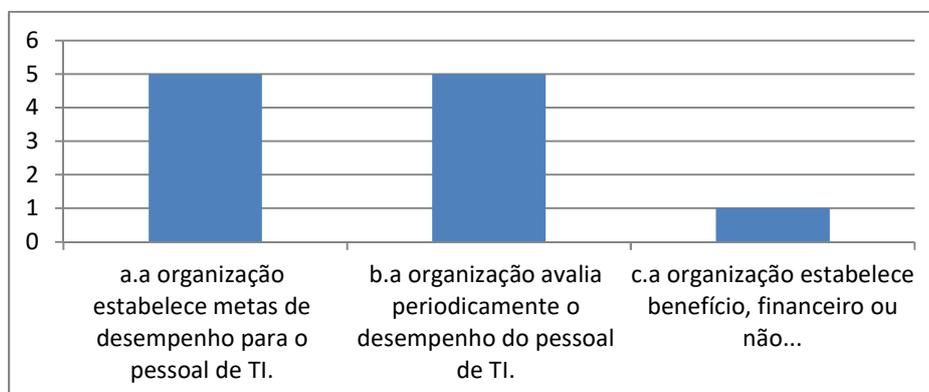
Gráfico 15 - 4.1 - Com relação ao desenvolvimento de competências de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 4.2 foram realizados três questionamentos que seguem na análise:

Gráfico 16 - 4.2 - Com relação ao desempenho do pessoal de TI:

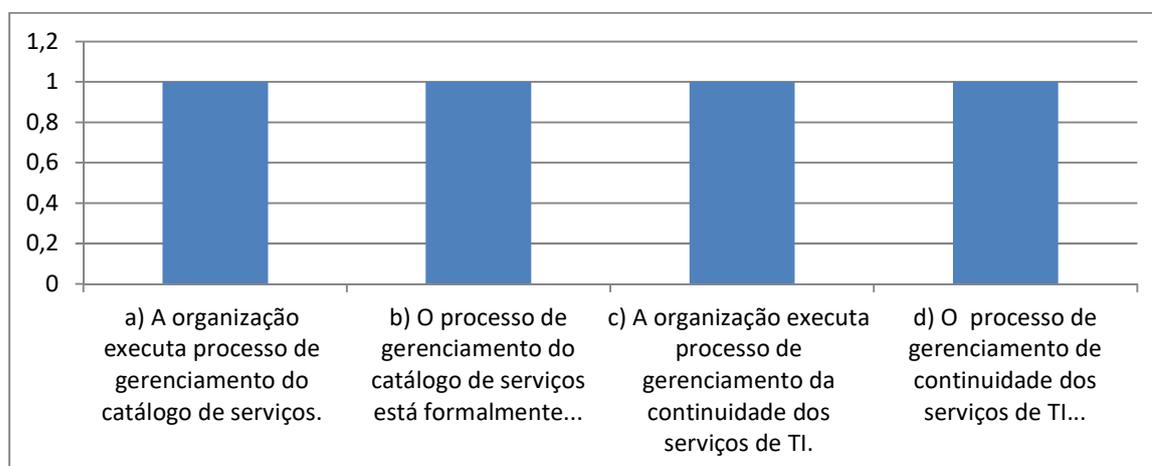


Fonte: Dados da pesquisa.

Nos gráficos do eixo 4 observa-se que essa empresa foca muito nas pessoas e no desenvolvimento das mesmas, para que dessa forma, de acordo com o que está na entrevista com os gestores, essas pessoas possam evoluir pessoalmente e profissionalmente dentro da empresa, basicamente a ideia é fazer do crescimento da empresa, também o crescimento de seus profissionais, para que dessa forma, todos, empresa e colaboradores evoluam juntos. E que todos fiquem satisfeitos e realizados com isso, formando assim, uma unidade de ação (item que também é reafirmado no vídeo institucional).

O quinto eixo diz respeito aos Processos. No item 5.1, sobre desenho de serviço foram realizados quatro questionamentos que seguem na análise:

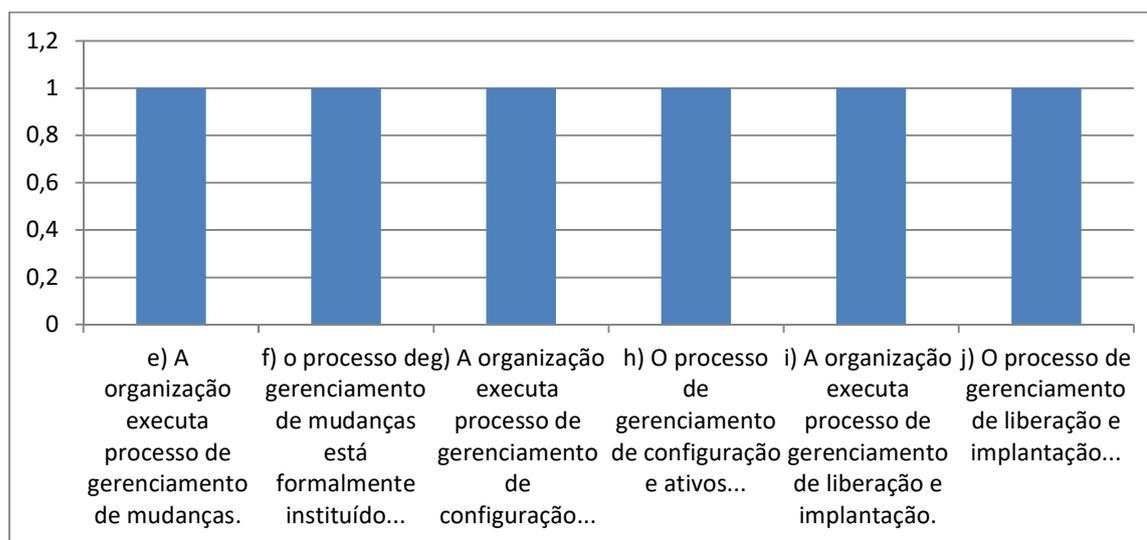
Gráfico 17 – 5.1 - Com relação aos processos de gerenciamento de serviços de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.1, sobre transição de serviço foram realizados seis questionamentos que seguem na análise:

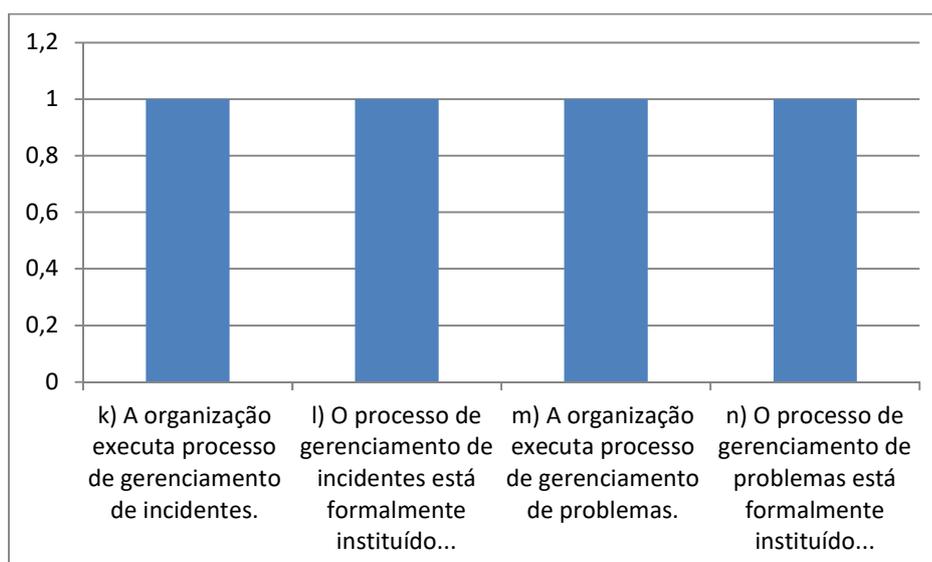
Gráfico 18 - 5.1 - Com relação aos processos de gerenciamento de serviços de TI



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.1, sobre operação de serviço foram realizados quatro questionamentos que seguem na análise:

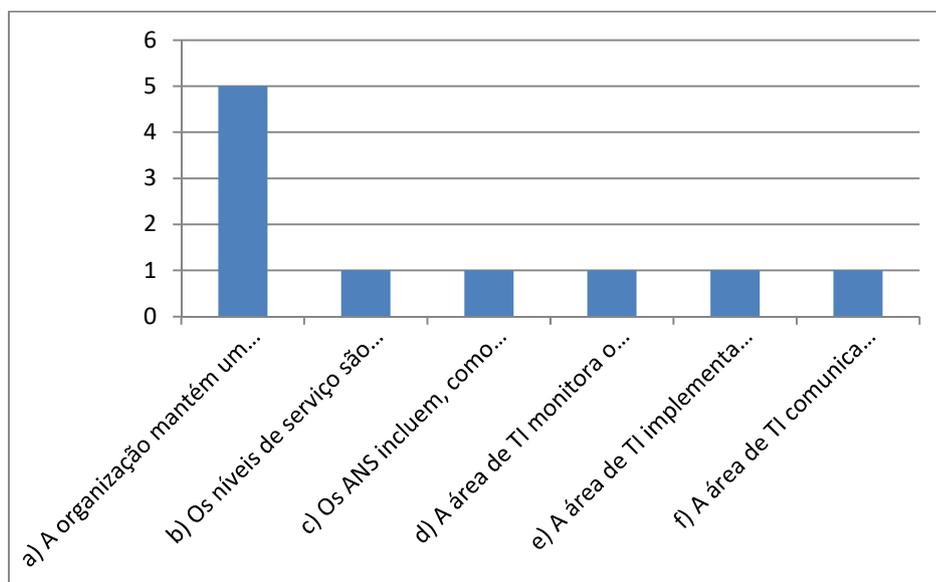
Gráfico 19 - 5.1 - Com relação aos processos de gerenciamento de serviços de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.2 foram realizados seis questionamentos que seguem na análise:

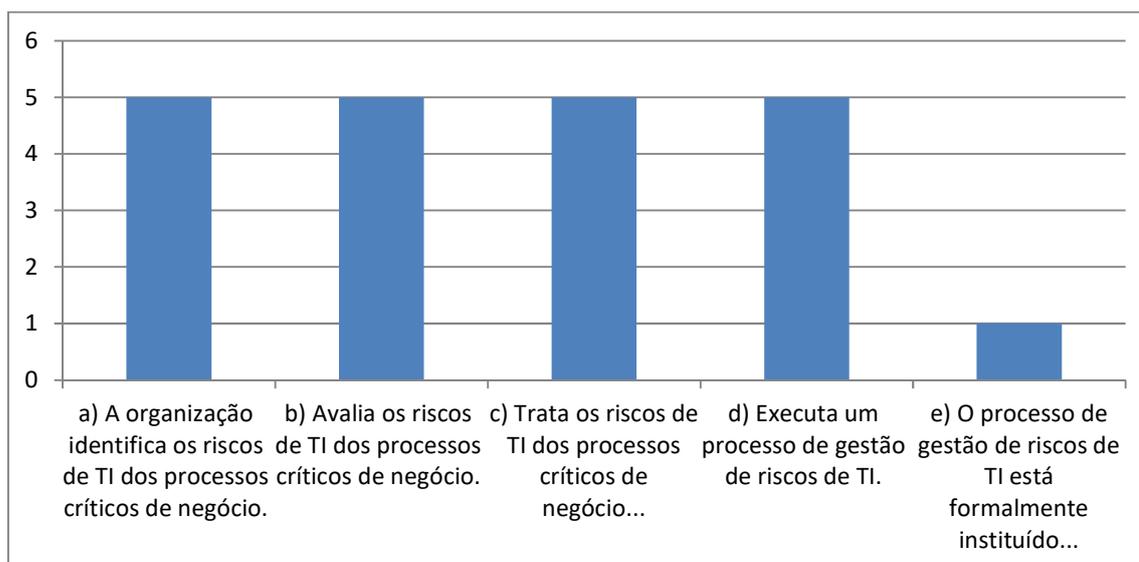
Gráfico 20 - 5.2 - Com relação ao gerenciamento de nível de serviço de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.3 foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

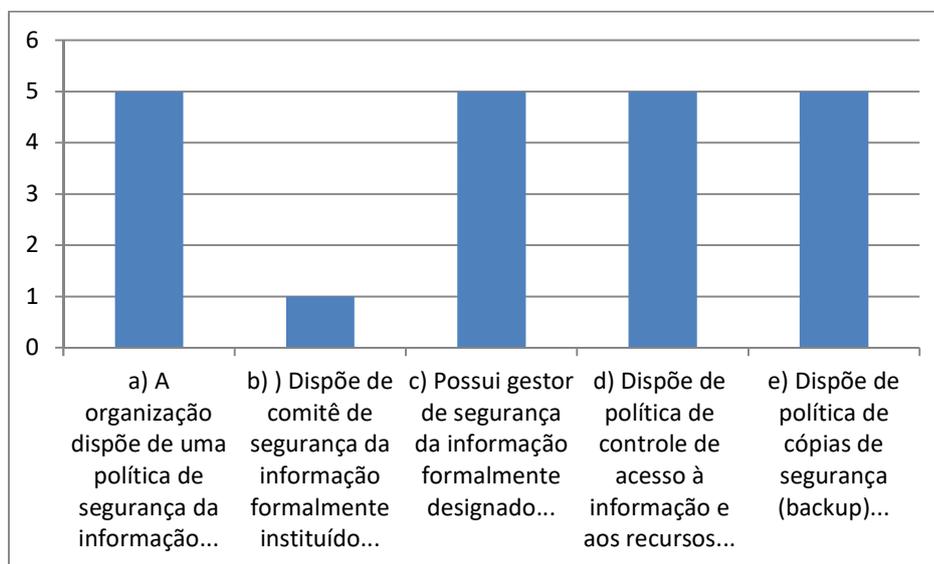
Gráfico 21 - 5.3 - Com relação à gestão de riscos de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.4 foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

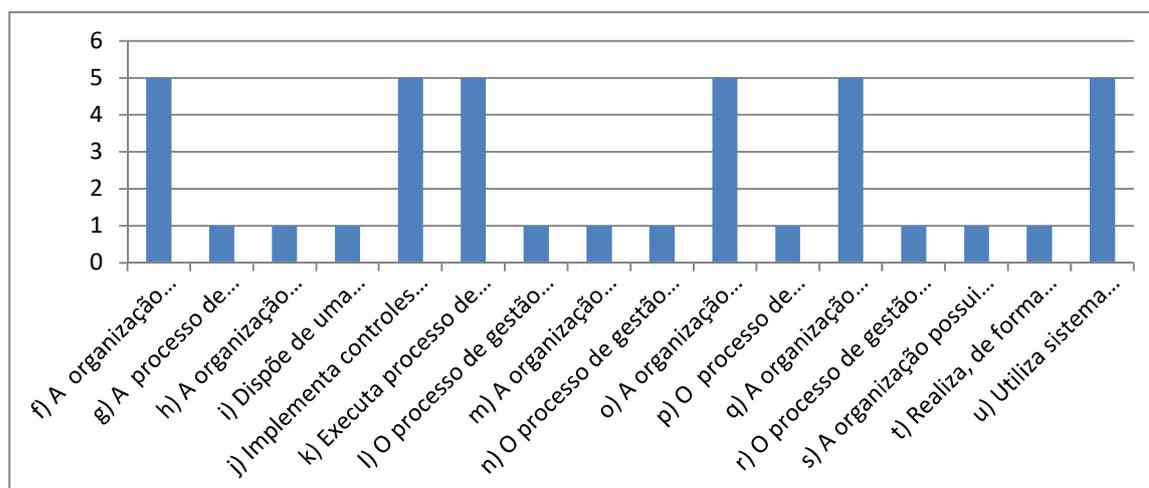
Gráfico 22 - 5.4 - Com relação à gestão corporativa da segurança da informação:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.4, sobre o controle de atividades, foram realizados dezesseis questionamentos que seguem na análise:

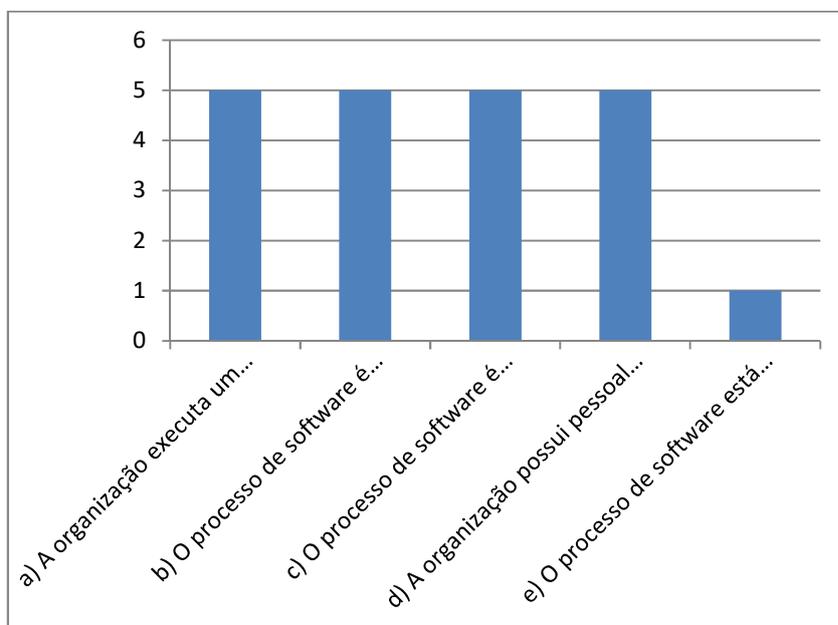
Gráfico 23- 5.4 - Com relação à gestão corporativa da segurança da informação:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.5 foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

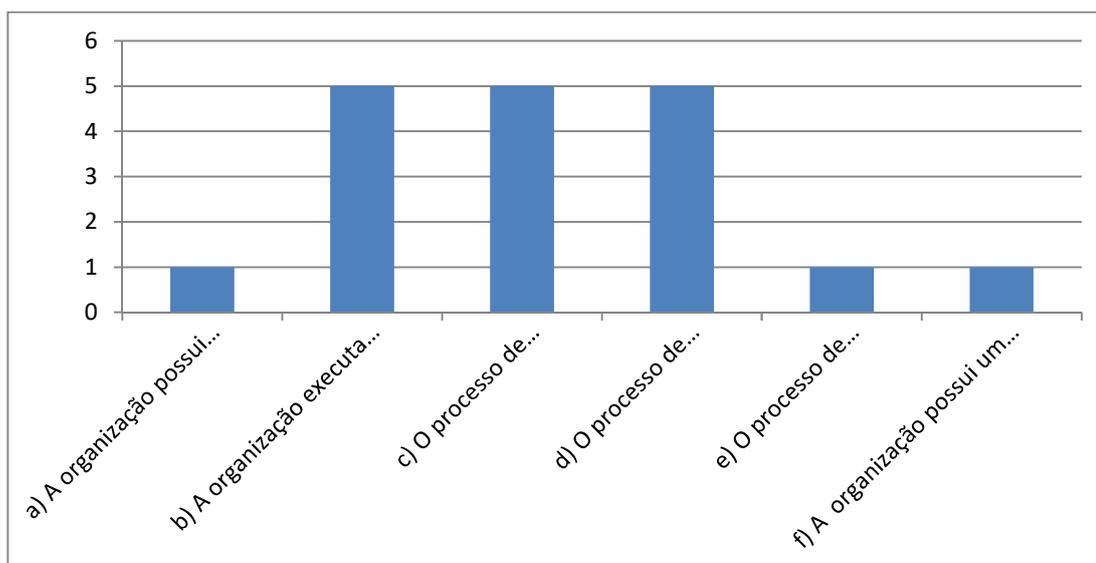
Gráfico 24 - 5.5 - Com relação ao processo de software:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.6 foram realizados seis questionamentos que seguem na análise:

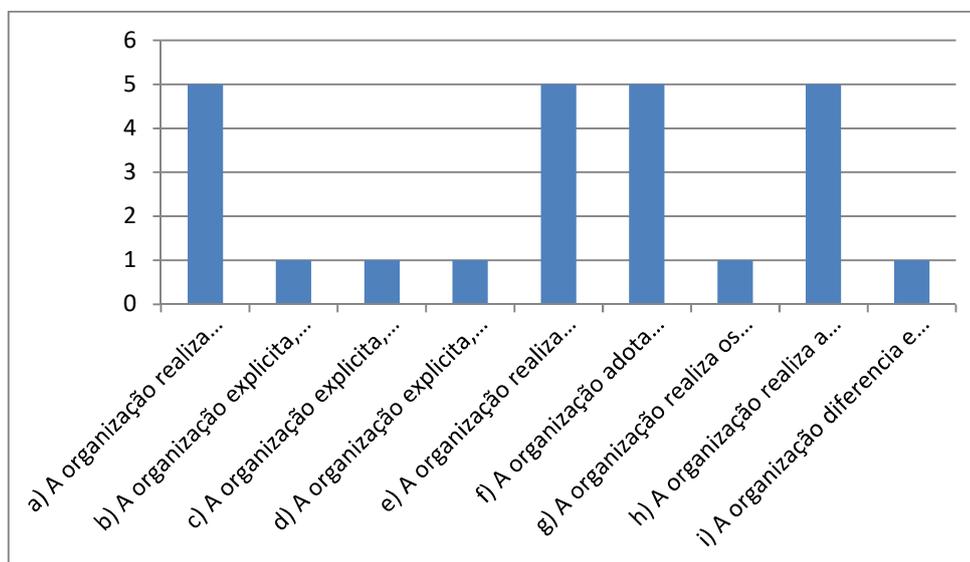
Gráfico 25 - 5.6 - Com relação ao gerenciamento de projetos de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.7 foram realizados nove questionamentos que seguem na análise:

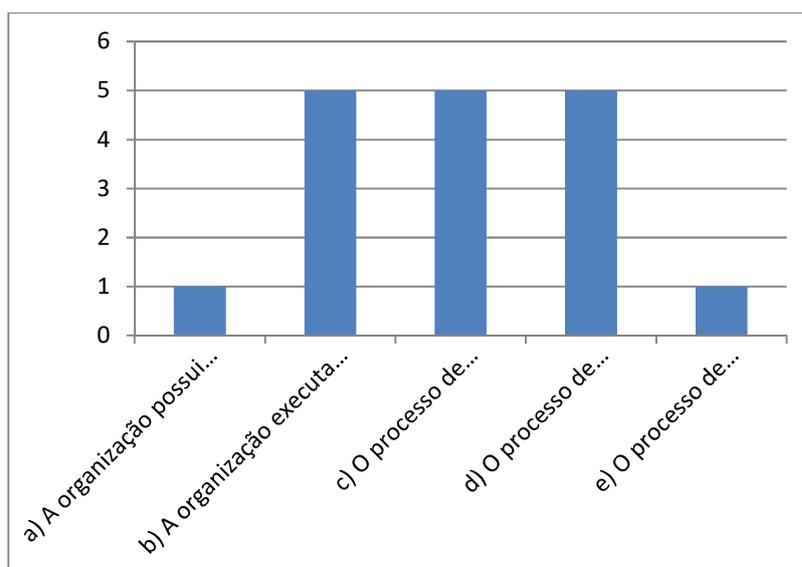
Gráfico 26 -5.7- Com relação às contratações de serviços de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.8 foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

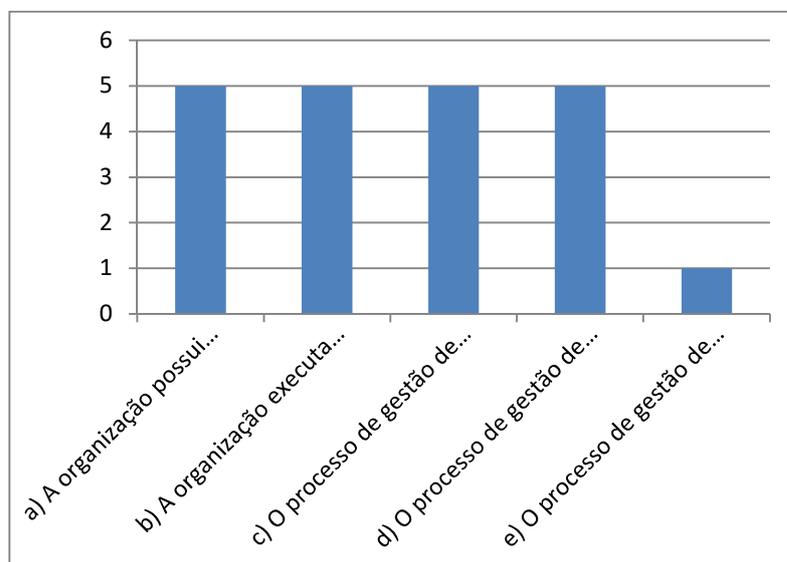
Gráfico 27 -5.8- Com relação ao processo de planejamento das contratações de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

No item 5.9 foram realizados cinco questionamentos que seguem na análise:

Gráfico 28 -5.9 - Com relação ao processo de gestão dos contratos de TI:



Fonte: Dados da pesquisa.

Com os gráficos do eixo 5, observa-se que a empresa se atenta principalmente nas políticas e responsabilidades, nos processos, nos planejamento e na gestão de contratos de TI, para que a partir desses fatores, seja possível controlar e manter o bom funcionamento e crescimento da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa pesquisa, que visou verificar sobre o seguinte questionamento: O que a governança de TI significa para a gestão das empresas e negócios no geral? Verificou-se que a Governança de TI é fundamental para uma boa organização, planejamento e qualidade dos projetos da empresa, alinhando a TI ao negócio, possibilitando a empresa uma maior competitividade e oportunidade de crescimento, visto que possibilita agilidade em muitos processos.

Por tanto, os indicadores de uso de TI são percebidos como elementos úteis para a governança de TI e para a própria gestão da qualidade, que integra a governança corporativa. Esses são os indicativos verificados através dos autores pesquisados, cumprindo-se o objetivo de aprofundamento teórico sobre o tema central deste trabalho, bem como a descrição de como a Governança de TI atua nas empresas de um modo geral, discussão gerada no capítulo dois. Onde é ressaltado, dentre outros, sobre o grande desafio da Governança de TI que, fazer com que os processos sejam como engrenagens, ou seja, que funcionem de forma sincronizada e, dessa forma, mostrar que a TI não é apenas uma área de suporte ao negócio, é muito mais que isso, é parte integrada e fundamental da estratégia das organizações.

Sobre a verificação da Governança de TI no âmbito da Calçados Beira Rio S/A, os dados coletados demonstraram que a Governança de TI, na empresa em questão, é um setor bem desenvolvido e que possui um importante papel no resultado final das suas ações, é um setor continuamente monitorado a fim de evitar falhas, e na ocorrência dos mesmos agir de forma breve para a resolução diminuindo possíveis prejuízos. Ainda, trata-se de um setor com planejamento próprio, tendo em vista as necessidades globais da empresa e que não são impostas regras ou padrões fixos para o uso na gestão de TI. Outro importante ponto observado é o fato de que a empresa foca nas pessoas e no desenvolvimento das mesmas, para que dessa forma, essas pessoas possam evoluir pessoalmente e profissionalmente dentro da empresa, basicamente a ideia é fazer do crescimento da empresa, também o crescimento de seus profissionais. Assim, todos, empresa e colaboradores evoluem juntos, formando uma unidade de ação.

## REFERÊNCIAS

- BRODBECK, F. A., HOPPEN, N. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação.** Curitiba, Set. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000300002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000300002&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 4 Out. 2016.
- COSTA, W. Governança de TI. [S.I.], mar. 2013. 55 slides. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/wendcosta/governana-de-ti-17385083>>. Acessado em: 24 jul. 2015.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F.; **Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços.** Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F.; **Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços.** Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** 1 ed. Rio Grande do Sul, 2009.
- LUNARDI, L. G., BECKER, L.J., MAÇADA, G.C.A. **Um estudo empírico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional.** Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop\\_T6\\_0007\\_0374.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop_T6_0007_0374.pdf). Acesso em: 4 Out. 2016.
- LEMES, J. F. **Estruturação da tecnologia da informação na Universidade Federal do Pampa: um relato de experiência.** Quaraí, 2012. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71460>. Acesso em: 7 Out. 2016.
- MENEGHETTI, Antonio. **O em si do homem.** 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
- MOLINARO, L. F. R.; RAMOS, K. H. C. **Gestão de Tecnologia da Informação.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- NOVATO, D. **O que é Governança de TI?** 2014. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/12712-o-que-e-governanca-de-ti>. Acesso em: 21 Nov. 2015.
- REICH, B. H. e BENBASAT, I. – Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, v.20, n.1, p.55-81, Mar. 1996.
- REICH, B. H. e BENBASAT, I. – Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**,

v.24, n.1, p.81-113, Mar. 2000.

YIN. R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A – Questionário Modelo Adaptado TCU (2016) com respectivas respostas.**

<b>QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CONCLUSÃO DE CURSO</b>	
<b>Opções:</b> [1]Não se aplica [2]Não adota [3]Iniciou plano para adotar [4]Adota parcialmente [5]Adota integralmente	
<b>1. Governança Corporativa e de TI - Liderança da alta administração:</b>	
1.1 Com relação ao sistema de governança corporativa:	Opção:
a) A organização define e comunica formalmente papéis e responsabilidades para a governança corporativa.	1
b) A organização dispõe de um comitê de direção estratégica formalmente instituído, que auxilia nas decisões relativas às diretrizes, estratégias, políticas e no acompanhamento da gestão institucional.	2
c) A organização realiza avaliações sobre a definição e compreensão dos papéis e responsabilidades organizacionais.	4
d) A organização dispõe de um código de ética formalmente instituído, bem como divulga e monitora o seu cumprimento.	1
e) A organização dispõe de uma política corporativa de gestão de riscos formalmente instituída como norma de cumprimento obrigatório.	1
f) A organização dispõe de uma política corporativa de gestão de continuidade do negócio formalmente instituída como norma de cumprimento obrigatório.	1

1.2 Com relação ao sistema de governança de TI:	Opção:
a) A organização define e comunica formalmente papéis e responsabilidades mais relevantes para a governança e a gestão de TI.	1
b) A organização dispõe de um comitê de TI formalmente instituído, composto por representantes de áreas relevantes da organização.	1
c) O comitê de TI realiza as atividades previstas em seu ato constitutivo.	1
d) A organização prioriza as ações de TI com apoio do comitê de TI (ou colegiado equivalente), que atua como instância consultiva da alta administração.	1

1.3 Com relação à entrega de resultado da TI:	Opção:
a) A organização define formalmente diretrizes para o planejamento de TI.	5
b) A organização define formalmente diretrizes para gestão do portfólio de projetos e serviços de TI, inclusive para definição de critérios de priorização e de alocação orçamentária.	5
c) A organização define formalmente diretrizes para contratação de bens e serviços de TI.	5
d) A organização define formalmente diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de TI.	1
e) A organização define formalmente diretrizes para comunicação com as partes interessadas (público interno e externo) sobre os resultados da gestão e do uso de TI, contemplando o meio de divulgação, o conteúdo, a frequência e o formato das comunicações.	1

1.4 Com relação aos riscos de TI:	Opção:
a) A organização define formalmente as diretrizes para gestão dos riscos de TI aos quais o negócio está exposto.	1
b) A organização define e comunica formalmente papéis e responsabilidades pela gestão de riscos de TI.	5
c) A organização define formalmente os níveis de risco de TI aceitáveis na consecução de seus objetivos (apetite a risco).	1
d) A organização toma decisões estratégicas considerando os níveis de risco de TI definidos.	5

1.5 Com relação ao pessoal de TI:	Opção
a) A organização define formalmente diretrizes para garantir o desenvolvimento de competências e a retenção de gestores de TI.	5
b) A organização define formalmente diretrizes para garantir o desenvolvimento de competências e a retenção de pessoal técnico de TI.	5
c) A organização define formalmente diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho de gestores de TI.	5
d) A organização define formalmente diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho de pessoal técnico de TI.	5
e) A organização define formalmente diretrizes para escolha dos líderes da área de TI, ocupantes dos cargos de chefia e de assessoramento.	5

1.6 Com relação ao monitoramento da governança e da gestão da TI:	Opção:
a) A organização define formalmente diretrizes para avaliação da governança e da gestão de TI.	4
b) A organização realiza avaliação periódica de governança e de gestão de TI.	1
c) A organização realiza avaliação periódica de sistemas de informação.	5
d) A organização realiza avaliação periódica de segurança da informação.	1
e) A organização realiza avaliação periódica de contratos de TI.	5

1.7 Com relação à auditoria interna:	Opção:
a) A auditoria interna possui pessoal capacitado para avaliar a governança e a gestão de TI.	5
b) A auditoria interna monitora as ações de governança e de gestão de TI.	1
c) A organização aprova, de forma periódica, plano de auditoria que inclua avaliação da governança e da gestão de TI.	5
d) A auditoria interna avalia a gestão de riscos de TI.	5
e) A auditoria interna avalia os riscos considerados críticos para o negócio e a eficácia dos respectivos controles.	5
f) A auditoria interna considera o resultado dos levantamentos de governança de TI realizados pelo TCU como subsídio para o planejamento de seus trabalhos.	1

<b>2. Controles de Gestão - Estratégias e Planos:</b>	
2.1 Com relação ao planejamento estratégico individual:	Opção:
<b>Processo:</b>	
a) O processo de planejamento estratégico institucional prevê a participação das áreas mais relevantes da organização.	5
b) O processo de planejamento estratégico institucional prevê a participação das áreas mais relevantes da organização.	5
c) O processo de planejamento estratégico institucional prevê a participação da área de TI.	5
d) O processo de planejamento estratégico institucional está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
<b>Plano Vigente:</b>	
e) A organização possui <b>plano</b> estratégico institucional <b>vigente</b> , formalmente instituído pelo seu dirigente máximo.	1
f) O <b>plano</b> estratégico institucional <b>vigente</b> contém pelo menos um indicador de resultado para quantificar o cumprimento de cada objetivo estratégico estabelecido.	1
g) O <b>plano</b> estratégico institucional <b>vigente</b> contém metas associadas aos indicadores de resultado.	1
h) O <b>plano</b> estratégico institucional <b>vigente</b> estabelece as ações (atividades e projetos) consideradas necessárias para o alcance das metas fixadas.	1
i) A execução do <b>plano</b> estratégico institucional <b>vigente</b> é acompanhada periodicamente quanto ao alcance das metas estabelecidas, para correção de desvios.	1

2.2 Com relação ao planejamento de tecnologia de informação:	Opção:
<b>Processo:</b>	
a) A organização executa periodicamente <b>processo</b> de planejamento de TI.	5
b) O <b>processo</b> de planejamento de TI prevê a participação das áreas mais relevantes da organização.	5
c) O <b>processo</b> de planejamento de TI prevê a participação do comitê de TI.	1
d) O <b>processo</b> de planejamento de TI está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	5
<b>Plano Vigente:</b>	
e) A organização possui <b>plano</b> de TI <b>vigente</b> , formalmente instituído pelo seu dirigente máximo.	1
f) O <b>plano</b> de TI <b>vigente</b> contempla objetivos, indicadores e metas para a TI, com os objetivos explicitamente alinhados aos objetivos de negócio constantes do plano estratégico institucional.	5
g) O <b>plano</b> de TI <b>vigente</b> contém alocação de recursos (orçamentários, humanos e materiais) e estratégia de execução indireta (terceirização).	5
h) A execução do <b>plano</b> de TI <b>vigente</b> é acompanhada periodicamente quanto ao alcance das metas estabelecidas, para correção de desvios.	1
i) O <b>plano</b> de TI <b>vigente</b> vincula as ações (atividades e projetos) a indicadores e metas de negócio.	5
j) O <b>plano</b> de TI <b>vigente</b> fundamenta a proposta orçamentária de TI.	5

<b>3. Informações</b>	
3.1 Com relação à informatização dos processos organizacionais:	Opções:
a) A organização identifica e mapeia os principais processos de negócio.	5
b) Os principais processos de negócio da organização são suportados por sistemas informatizados.	5
c) Há catálogo publicado com informações atualizadas de cada um dos sistemas informatizados.	5
d) A organização designa formalmente responsáveis da área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados.	5

3.2 Com relação à transparência das informações relacionadas à gestão e ao uso de TI:	Opções:
b) As informações sobre o alcance dos objetivos de TI planejados são divulgados na internet, sendo facilmente acessadas.	1
c) As informações sobre o acompanhamento das ações e dos projetos de TI são divulgadas na internet, sendo facilmente acessadas.	1
d) Os editais, seus respectivos anexos e os resultados das licitações de TI (inteiro teor) são divulgados na internet, sendo facilmente acessados.	1
e) Os estudos técnicos preliminares (inteiro teor) são divulgados na internet, juntamente com os editais de licitação de TI, sendo facilmente acessados.	1
f) Os contratos de TI e os respectivos aditivos (inteiro teor) são divulgados na internet, sendo facilmente acessados.	1
g) A execução orçamentária de TI, ao longo do exercício, é divulgada na internet, sendo facilmente acessada.	1

3.3 Com relação ao acesso a informações e a sua divulgação:	Opções:
a) A organização cataloga as informações de interesse coletivo ou geral por ela produzidas ou custodiadas.	1
b) A organização publica conjuntos de dados aderentes aos princípios de dados abertos.	1

#### 4. Pessoas

4.1 .Com relação ao desenvolvimento de competências de TI:	Opção:
a) A organização define as competências necessárias para o pessoal de TI executar suas atividades.	5
b) A organização define critérios para avaliação e atendimento dos pedidos de capacitação.	5
c) A organização elabora, periodicamente, plano de capacitação para suprir as necessidades de desenvolvimento de competências de TI.	5
d) A organização acompanha a execução do plano de capacitação, com identificação e correção de desvios.	5
e) A organização avalia a execução do plano de capacitação, verificando se os objetivos e resultados esperados foram alcançados.	5
f) O plano de capacitação inclui o desenvolvimento de competências em gestão de TI.	5
g) O plano de capacitação inclui o desenvolvimento de competências em contratação de bens e serviços de TI e na gestão dos contratos decorrentes.	5
h) A organização possui algum programa de benefício, financeiro ou não, para incentivar o desenvolvimento de competências do pessoal de TI.	1

4.2 Com relação ao desempenho do pessoal de TI:	Opção:
a.a organização estabelece metas de desempenho para o pessoal de TI.	5
b.a organização avalia periodicamente o desempenho do pessoal de TI.	5
c.a organização estabelece benefício, financeiro ou não, em função do desempenho alcançado pelo pessoal de TI.	1

<b>5. Processos</b>	
5.1 Com relação aos processos de gerenciamento de serviços de TI:	Opção:
Desenho de serviço:	
a) A organização executa processo de gerenciamento do catálogo de serviços.	1
b) O processo de gerenciamento do catálogo de serviços está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
c) A organização executa processo de gerenciamento da continuidade dos serviços de TI.	1
d) O processo de gerenciamento de continuidade dos serviços de TI está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
Transição de Serviço:	
e) A organização executa processo de gerenciamento de mudanças.	1
f) o processo de gerenciamento de mudanças está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
g) A organização executa processo de gerenciamento de configuração e ativos.	1
h) O processo de gerenciamento de configuração e ativos está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
i.a organização executa processo de gerenciamento de liberação e implantação.	1
j.o processo de gerenciamento de liberação e implantação está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
Operação de serviço:	
k) A organização executa processo de gerenciamento de incidentes.	1
l) O processo de gerenciamento de incidentes está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
m) A organização executa processo de gerenciamento de problemas.	1
n) O processo de gerenciamento de problemas está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1

5.2 Com relação ao gerenciamento de nível de serviço de TI:	Opção:
a) A organização mantém um catálogo publicado e atualizado dos serviços de TI oferecidos às áreas clientes, incluindo os níveis de serviço definidos.	5
b) Os níveis de serviço são formalmente definidos entre a área de TI e as áreas clientes (Acordo de Nível de Serviço - ANS).	1
c) Os ANS incluem, como indicador de nível de serviço, o grau de satisfação dos usuários, apurado mediante a avaliação dos serviços de TI pelas áreas clientes.	1
d) A área de TI monitora o alcance dos níveis de serviço definidos.	1
e) A área de TI implementa ações corretivas em caso de não alcance dos níveis de serviço definidos.	1
f) A área de TI comunica periodicamente o resultado desse monitoramento às áreas clientes.	1

5.3 Com relação à gestão de riscos de TI:	Opção:
a) A organização identifica os riscos de TI dos processos críticos de negócio.	5
b) A organização avalia os riscos de TI dos processos críticos de negócio.	5
c) A organização trata os riscos de TI dos processos críticos de negócio com base em um plano de tratamento de risco.	5
d) A organização executa um processo de gestão de riscos de TI.	5
e) O processo de gestão de riscos de TI está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1

5.4 Com relação à gestão corporativa da segurança da informação:	Opção:
Políticas e Responsabilidades:	
a) A organização dispõe de uma política de segurança da informação formalmente instituída como norma de cumprimento obrigatório	5
b) A organização dispõe de comitê de segurança da informação formalmente instituído, responsável por formular e conduzir diretrizes para a segurança da informação corporativa, composto por representantes de áreas relevantes da organização.	1
c) A organização possui gestor de segurança da informação formalmente designado, responsável pelas ações corporativas de segurança da informação.	5
d) A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de TI formalmente instituída, como norma de cumprimento obrigatório.	5
e) A organização dispõe de política de cópias de segurança ( <i>backup</i> ) formalmente instituída como norma de cumprimento obrigatório.	5

Controles e Atividades:	
f) A organização executa processo de gestão de ativos, assegurando a definição de responsabilidades e a manutenção de inventário dos ativos.	5
g) A processo de gestão de ativos está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
h) A organização executa processo para classificação e tratamento de informações.	1
i) A organização dispõe de uma política de segurança da informação formalmente instituída como norma de cumprimento obrigatório	1
j) A organização implementa controles para garantir a proteção adequada ao grau de confidencialidade de cada classe de informação.	5
k) A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação.	5
l) O processo de gestão de riscos de segurança da informação está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
m) A organização executa processo de gestão de vulnerabilidades técnicas de TI, com objetivo de reduzir o risco de exploração de vulnerabilidades conhecidas.	1
n) O processo de gestão de vulnerabilidades técnicas de TI está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
o) A organização executa processo de monitoramento do uso dos recursos de TI, com objetivo de detectar atividades não autorizadas.	5
p) O processo de monitoramento do uso dos recursos de TI está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
q) A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação.	5
r) O processo de gestão de incidentes de segurança da informação está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
s) A organização possui equipe de tratamento e resposta a incidentes de segurança em redes computacionais, formalmente instituída.	1
t) A organização realiza, de forma periódica, ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.	1
u) A organização utiliza sistema criptográfico, aderente ao processo de certificação digital da ICP-Brasil, para garantir a autenticidade (autoria e integridade) das informações.	5

5.5 Com relação ao processo de software:	Opção:
a) A organização executa um processo de software, com o objetivo de assegurar que o software a ser desenvolvido, direta ou indiretamente, atenda às suas necessidades.	5
b) O processo de software é acompanhado por meio de mensurações, com indicadores quantitativos e metas de processo a cumprir.	5
c) O processo de software é periodicamente revisado e melhorado com base nas mensurações obtidas.	5
d) A organização possui pessoal próprio capacitado para gerir a execução do processo de software.	5
e) O processo de software está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1

5.6 Com relação ao gerenciamento de projetos de TI:	Opção:
a) A organização possui portfólio de projetos de TI.	1
b) A organização executa processo de gerenciamento de projetos de TI.	5
c) O processo de gerenciamento de projetos de TI é acompanhado por meio de mensurações, com indicadores quantitativos e metas de processo a cumprir.	5
d) O processo de gerenciamento de projetos de TI é periodicamente revisado e melhorado com base nas mensurações obtidas.	5
e) O processo de gerenciamento de projetos de TI está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1
f) A organização possui um escritório de projetos, ao menos para projetos de TI.	1
5.7 Com relação às contratações de serviços de TI:	Opção:
a) A organização realiza estudos técnicos preliminares para avaliar a viabilidade da contratação.	5
b) A organização explicita, nos autos, as necessidades de negócio que se pretende atender com a contratação.	1
c) A organização explicita, nos autos, os indicadores dos benefícios de negócio que serão alcançados.	1
d) A organização explicita, nos autos, o alinhamento entre a contratação e os <b>planos</b> estratégico institucional e de TI <b>vigentes</b> .	1
e) A organização realiza análise dos riscos que possam comprometer o sucesso do processo de contratação e dos resultados que atendam as necessidades de negócio.	5
f) A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato.	5
g) A organização realiza os pagamentos dos contratos em função da mensuração objetiva dos resultados entregues e aceitos.	1
h) A organização realiza a análise dos benefícios reais já obtidos, utilizando-a como critério para prorrogar o contrato.	5
i) A organização diferencia e define formalmente os papéis de gestor e fiscal do contrato.	1
5.8 Com relação ao processo de planejamento das contratações de TI:	Opção:
a) A organização possui procedimentos internos que auxiliam na padronização das atividades de planejamento das contratações de TI.	1
b) A organização executa processo de planejamento das contratações de TI.	5
c) O processo de planejamento das contratações de TI é acompanhado por meio de mensurações, com indicadores quantitativos e metas de processo a cumprir.	5
d) O processo de planejamento das contratações de TI é periodicamente revisado e melhorado com base nas mensurações obtidas.	5
e) O processo de planejamento das contratações está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1

5.9 Com relação ao processo de gestão dos contratos de TI:	Opção:
a) A organização possui procedimentos internos que auxiliam na padronização das atividades de gestão de contratos de TI.	5
b) A organização executa processo de gestão de contratos de TI.	5
c) O processo de gestão de contratos de TI é acompanhado por meio de mensurações, com indicadores quantitativos e metas de processo a cumprir.	5
d) O processo de gestão de contratos de TI é periodicamente revisado e melhorado com base nas mensurações obtidas.	5
e) O processo de gestão de contratos de TI está formalmente instituído como norma de cumprimento obrigatório.	1