

5-2013

Alinhamento Estratégico do Negócio com a Adoção de Mecanismos de Governança de TI: o Caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Luis Hernan Contreras Pinochet

Universidade Federal de São Paulo, luis.hernan@unifesp.br

Patricia Miyumi Matsuda

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, patricia.matsuda@uol.com.br

Nathalie Britto Ferreira

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, nathalief@outlook.com

Sidinei da Silva Aguiar

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, sidineisilva@gmail.com

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/confirm2013>

Recommended Citation

Pinochet, Luis Hernan Contreras; Matsuda, Patricia Miyumi; Ferreira, Nathalie Britto; and Aguiar, Sidinei da Silva, "Alinhamento Estratégico do Negócio com a Adoção de Mecanismos de Governança de TI: o Caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos" (2013). *CONF-IRM 2013 Proceedings*. 14.

<http://aisel.aisnet.org/confirm2013/14>

This material is brought to you by the International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in CONF-IRM 2013 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Alinhamento Estratégico do Negócio com a Adoção de Mecanismos de Governança de TI: o Caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Luis Hernan Contreras Pinochet
Universidade Federal de São Paulo
luis.hernan@unifesp.br

Patricia Miyumi Matsuda
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
patricia.matsuda@uol.com.br

Nathalie Britto Ferreira
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
nathalief@outlook.com

Sidinei da Silva Aguiar
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
sidineisilva@gmail.com

Resumo

O presente trabalho tem o objetivo de identificar a relação do alinhamento estratégico do negócio com a adoção de mecanismos de Governança de TI em uma organização pública federal responsável pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências no Brasil. A amostragem caracterizou-se como não probabilística e teve a seleção de apenas uma organização. O design da pesquisa foi o Estudo de Caso utilizando duas fontes de evidências: uma entrevista e análise de onze documentos. A entrevista foi realizada pelo principal executivo responsável durante o processo de adoção da Governança de TI. O corte da pesquisa foi transversal, com orientação indutiva para a análise dos dados, e agrupamentos de dimensões que surgiram dos dados analisados por meio das evidências fornecendo ao final uma estrutura de análise de Governança de TI para a empresa em questão. Como resultado foi observado que apesar dos esforços da empresa em adotar durante o período de 2004 a 2008 a Governança de TI, ficou evidente que não existiu alinhamento da área de TI com as de negócio.

Palavras-chave

Governança de TI, Alinhamento Estratégico, Organização Pública e Adoção.

1. Introdução

A temática acerca da Governança de TI vem se tornando primordial para as organizações no que tange a transparência e bom funcionamento de todas as informações por meio da comunicação de seus processos. Dessa forma, Reinhard (2005) considera que as empresas estão se transformando e adaptando-se em função da maior exigência do mercado e da sociedade. Diniz et al. (2009) verificaram que as causas determinantes de estratégias para adoção das TICs surgem com

iniciativas pelos governos para melhoria dos processos internos e dos serviços públicos prestados à sociedade. Portanto, o presente trabalho tem o objetivo de identificar a relação do alinhamento estratégico do negócio com a adoção de mecanismos de Governança de TI em uma organização pública federal responsável pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências no Brasil.

2. Alinhamento das Estratégias da Administração Pública com a Governança de TI

Para Diniz apud Conaghan e Malloy (1994) governança significa a capacidade do governo resolver os problemas do país por meio da formulação e implementação das políticas públicas. De acordo com Diniz apud Cohen e Rogers (1992); é a capacidade de tomar e executar decisões, garantindo que todos os segmentos as cumpram, assegurando assim sua continuidade no tempo. Assim, a Governança de TI está alinhada as orientações da Governança Corporativa (Código de Conduta do IBGC), portanto, a Governança de TI tem o papel de criar estes controles de forma que a TI trabalhe de maneira mais transparente possível perante os *stakeholders*.

É possível alinhar a TI com o processo de planejamento estratégico, nesse sentido, Abetti (2001) verificou três tipos possíveis de posicionamento no qual a tecnologia pode ser compreendida dentro do processo de planejamento estratégico: como um elemento reativo, como um elemento que leva a empresa a ser proativa, e como um direcionador da estratégia organizacional.

De maneira geral, Affeldt e Vanti (2009) verificaram que é possível obter um alinhamento estratégico entre TI e os negócios, uma vez que a TI pode ser utilizada para automatização nos processos funcionais, de forma que busque o apoio e as decisões para a proatividade ou como um elemento que faz parte dos processos de negócios da organização, alterando e sendo alterado pela natureza do negócio e pelo ambiente, dentro de um modelo sistêmico, um dos pressupostos básicos é o alinhamento entre o Planejamento Estratégico do Negócio (PEN) e o Planejamento Estratégico de TI (PETI).

Para Lunardi (2008) a necessidade de aprofundamento de pesquisas sobre a Governança de TI e seus efeitos nas organizações é evidente, até mesmo porque além dos investimentos realizados na aquisição e manutenção da estrutura tecnológica da empresa, muitas organizações têm gasto elevadas quantias em consultorias, certificações, treinamento e aquisições de *softwares* específicos para a administração de TI.

2.1 A Inserção das Estratégias de TI

Para Luftman e Brier (1999) a TI tornou-se o termo geralmente aceito para englobar a sua presença em rápida expansão em: *hardware*, *software*, redes de comunicação, e aplicações e serviços, utilizados pela organização para fornecer dados, informações e conhecimento.

A promessa da nova tecnologia às empresas e à sociedade está relacionada, basicamente, com o triângulo das tecnologias convergentes: comunicações, computação, e conteúdo. Assim, Zwicker, Souza, e Bido (2008) analisaram o “uso organizacional da TI” como mediador da relação entre “grau de informatização” e “impactos organizacionais de TI”.

Sendo assim, para que uma empresa possa tirar total vantagem do uso de modernas tecnologias de informações, visando ganhar competitividade, é necessário que sejam tomadas algumas atitudes para o bom gerenciamento da implementação e do impacto que uma nova TI causa na empresa, pois, o valor da TI dependerá da forma de sua utilização e implementação na organização (Furlan, 1994).

2.2 A Governança e a TI nas Organizações

Silveira (2002) verificou que as empresas que aplicam a boa governança tendem a ser mais valorizadas e respeitadas, pois devido a estes problemas do passado, é fundamental que as empresas sejam mais transparentes em suas ações dentro e fora das organizações. Nesse sentido, Meyer (2004), relata em suas pesquisas, resultados de várias iniciativas de Governança de TI malsucedidas que envolvem tais questões.

A Governança de TI é a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI conforme Weill (2004).

Lunardi, Becker, e Maçada (2010) verificaram o relacionamento existente entre a adoção de mecanismos de Governança de TI e as suas implicações para a gestão da TI. A Governança de TI pode ser composta por diferentes mecanismos associados à estrutura, processos e relacionamentos. Tais mecanismos são utilizados conforme as necessidades das organizações, uma vez que a complexidade desses mecanismos faz com que haja uma adequação para que se tenha a adoção de acordo os objetivos das empresas (Van Grembergen, de Haes; Guldentosp, 2004).

Ainda que a Governança de TI apareça como uma forma de justificar, e principalmente, otimizar os investimentos realizados em TI nas organizações, a questão sobre como implementá-la na prática tem intrigado tanto executivos quanto acadêmicos (Luftman, 2005; de Haes; Grembergen, 2009; Borgman; Heier, 2010). Portanto, Governança de TI no setor público se enquadra dentro de um processo mais amplo de transformação e reforma da administração pública conforme Heeks e Bhatnagar (2002).

3. Trajetória Metodológica

A amostragem caracterizou-se como não probabilística e teve a seleção de apenas uma organização pública federal para fazer parte do objeto desta pesquisa seguindo os seguintes critérios de escolha:

- Em função de sua tipicidade: a empresa possui características específicas devendo usar Governança de TI como prática administrativa e ser da área pública. Vale ressaltar a importância que a organização - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) - tem no processo logístico e tecnológico que abrangem os serviços de envio e entrega de correspondências para todo o território brasileiro;
- Em função do seu tempo de existência: a organização pública foi escolhida por ter um histórico de aplicação direta do tema de Governança de TI.

A concentração desta pesquisa utilizou fontes para coletas de dados em busca de evidências. As fontes para o estudo foram das seguintes origens:

- Fontes primárias: foi utilizada uma técnica de coleta de dados com um questionário semi-estruturado, com questões abertas, com abordagem qualitativa, o qual o entrevistado, sujeito da pesquisa foi o principal executivo responsável pela área de desenvolvimento de projetos de TI na ECT durante o processo de adoção da Governança de TI.
- Fontes secundárias: foram obtidos por meio do acesso à Internet e Intranet, no qual se encontram disponíveis os procedimentos, regulamentos, folhetos explicativos, informação quanto à sua estrutura organizacional, serviços, e diretrizes da empresa. Além de materiais impressos, tais como formulários relatórios e manuais de sistemas (Hair, 2005; Yin, 2009).

O design da pesquisa foi caracterizado como Estudo de Caso no qual foi analisado o processo de adoção das práticas de Governança de TI da ECT. Esta pesquisa buscou entender o fenômeno da prática da Governança de TI de forma analítica e em profundidade conforme Vergara (2009).

FE	Código	Título	Natureza	Descrição	Período
Entrevista	Entrevista 01	"Principal Executivo de TI na Adoção da Governança de TI"	Questionário Semi-estruturado (18 questões abertas)	O executivo acompanhou todo o processo de adoção da Governança de TI exercendo a chefia do departamento responsável pela gestão e pelo planejamento da TI, bem como realizando as negociações diretamente com as áreas de negócios dos Correios.	2012 (Outubro)
Documentação	Documento 01	"Implantação de Governança de TI"	Artigo (12 páginas)	O artigo mostra a utilização do Framework CobiT pela ECT identificando o nível de maturidade dos processos internos de TI.	2005
	Documento 02	"Gestão da Informação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos"	Artigo (13 páginas)	O artigo trata sobre a utilidade e a eficácia de TI na ECT, com base em Sistemas de Informações implantados em suas unidades de negócios.	2011
	Documento 03	"Governança de Tecnologia da Informação: Facilitadora na Estratégia Organizacional"	Artigo (11 páginas)	O artigo mostra as ações tomadas pela ECT para garantir que a Governança de TI seja eficiente harmonizando as estratégias de negócios da empresa com as estratégias de Governança a fim de obter uma vantagem em relação as outras organizações.	2006
	Documento 04	"Governança de TI nos Correios"	Palestra (23 páginas)	Material apresentado no Fórum de 30 anos de TI no TCU em que mostra uma breve história da ECT, bem como sua estrutura de TI, os benefícios da implantação da Governança de TI e o diagnóstico de maturidade de acordo com o CobiT.	2007
	Documento 05	"Guia de Tecnologia - ECT"	Manual (22 páginas)	Documento que apresenta de forma breve, um guia de especificações técnicas dos recursos de tecnologia e sistemas de informação.	Sem data
	Documento 06	"Implementação do ITIL nos Correios"	Palestra (29 páginas)	Apresentação contendo a estrutura do ITIL, o processo de implantação desse	Sem data

				framework bem como os benefícios e o diagnóstico de maturidade do Conjunto de Melhores práticas ITIL.	
Documento 07	"Política de Gestão do Conhecimento Tecnológico"	Plano Diretor de Tecnologia de Informação - PDTI (06 páginas)		O Plano Diretor de Tecnologia de Informação da ECT tem como objetivo estabelecer diretrizes, implantar e operacionalizar o Projeto de Gestão do Conhecimento.	2006
Documento 08	"Política de Segurança da Informação"	Manual de Informática (06 páginas)		O documento apresenta o Código de Práticas para a Gestão da Segurança da Informação envolvendo todas as áreas da ECT com a finalidade de conscientizar e orientar todos os <i>stakeholders</i> para a utilização seguro do ambiente informatizado da ECT.	2006
Documento 09	"Política de Terceirização de Serviços de TI"	Manual (06 páginas)		O documento apresenta todas as diretrizes e critérios para as terceirizações de serviços na área de Tecnologia da Informação da ECT.	Sem data
Documento 10	"Relatório de Auditoria Operacional"	Relatório de Auditoria do Tribunal de Contas da União - TCU (69 páginas)		Auditoria operacional realizada pelo Tribunal de Contas da União na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos com a finalidade de avaliar a gestão e a utilização do sistema integrado de gestão e verificar se estão de acordo com o tema de maior significância (TMS) 7/2011.	2011
Documento 11	"Relatório do Mapeamento de Macroprocessos e de Sistemas Informatizados da ECT"	Relatório (84 páginas)		Os resultados presentes nesse relatório foram realizados no período de 17 de Maio a 05 de Julho de 2007 na ECT, no qual foi realizado um levantamento dos macroprocessos organizacionais e sistemas informatizados.	2007

Tabela 1: FE - Fontes de Evidências

Fonte: Primária.

4. CASO: A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT foi fundada em 20 de março de 1969, pela Lei nº. 509, sendo uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil, viu-se a necessidade de uma reorganização nos serviços postais, que atendessem com mais eficiência as demandas do mercado, as novas circunstâncias exigiam um modelo mais moderno, pois não havia uma infraestrutura suficiente para dar suporte ao desenvolvimento pelo qual o país passava.

4.1 Análise dos Dados do Estudo de Caso

A seguir é apresentada a análise dos dados com base nos procedimentos metodológicos identificados anteriormente. O método do estudo de caso, bem como a análise interpretativa dos dados, em função da análise das fontes de evidências que possibilitaram um agrupamento das dimensões norteando a análise dos dados no Estudo de Caso.

Dimensão 01: A compreensão da Governança de TI pela organização como estratégica

Esta dimensão caracterizou-se em verificar qual era a compreensão da empresa no processo de implementação da Governança de TI na organização como um fator estratégico. Nesse sentido, identificou-se por meio da entrevista que o principal executivo da área de TI possui claro entendimento de que deve existir alinhamento entre as estratégias de TI e as de negócio para que possam ser obtidos os resultados esperados. Conforme Documento 01 a ECT iniciou o uso de um modelo de CobiT por meio da área de auditoria interna da empresa, que efetuou pesquisas sobre a possibilidade de utilização no início do ano 2000. Também foi necessário nesse período que existisse a identificação dos processos mais críticos para efetivação de melhorias.

Dimensão 02: Planejamento e Adoção da Governança de TI

A ECT está inserida em uma esfera pública federal, e, portanto, o planejamento da Governança de TI surgiu conforme a Entrevista 01 em 2004, a partir do lançamento da versão 3 do Cobit – mecanismo de Governança de TI adotado na ocasião. As atividades da adoção do mecanismo de Governança de TI - COBIT foi conduzido em Brasília, na Administração Central da ECT, e grande parte das informações necessárias no processo foram obtidas por meio de reuniões com os principais gestores de TI, análise de documentos e uso de questionários específicos relacionados aos 4 domínios do CobiT 3.0: Planejamento e Organização, Aquisição & Implementação, Entrega & Suporte e Monitoramento. Totalizando 34 processos de TI e 318 objetivos de controle avaliados e medidos conforme Documento 1.

Dimensão 03: Continuidade/Descontinuidade e a Perenidade da Governança de TI

Entre os anos de 2008 a 2010 existiu continuidade na Governança de TI com a implantação da função de Service Desk, e da gerência de incidentes. De 2010 até a presente data verificou-se no documento 06 que estão em processo de implantação, processos de mapeamento, documentações, e em *roll-out*: gerência de configuração, gerência de mudanças, gerência de problemas, gerência de liberação, formalização das gerências ITIL, e catálogos de serviços.

Dimensão 04: Benefícios percebidos da Governança de TI

A partir da Entrevista 01 foi possível entender que a ECT durante o período que teve uma estrutura de Governança de TI formalizada, obteve alguns benefícios aparentes, entre eles, os principais foram a transparência e o controle. Considerando os benefícios decorrentes da adoção da Governança de TI verifica-se com base no documento 06 que:

- A TI da ECT tornou-se mais eficiente, com melhor resposta às demandas e mais focada nos objetivos Corporativos;
- Impulsionou a mudança cultural em direção ao provimento de serviços;
- O gerenciamento de TI permitiu maior controle e as mudanças se tornaram mais fáceis de gerenciar;
- A gestão dos processos do ITIL facilitou o controle da terceirização de serviços de TI;
- Referência uniforme para a comunicação interna, padronizando e identificando procedimentos;
- Aumento da maturidade (experiência) dos objetivos de controle do CobiT.

Dimensão 05: Premissas, barreiras e iniciativas para superá-las no processo de adoção da Governança de TI

Mesmo identificando que alguns benefícios foram considerados adequados no processo de adoção da Governança de TI existiram também algumas barreiras neste processo que muitas

vezes bloquearam iniciativas, e na continuidade de próximas etapas de implementação. A principal barreira informada pela Entrevista 01 foi a falta de apoio da alta administração, o qual é observada como determinante no processo de gestão da Governança de TI. Esta falta de apoio da alta administração é citada como uma questão de “falta de envolvimento” direto com as partes e comissões administrativas.

Dimensão 06: Acompanhamento dos Mecanismos de Governança de TI que foram adotados

Os principais mecanismos de Governança de TI adotados pela ECT foram os que tiveram inserção direta com o alinhamento estratégico, envolvendo o planejamento estratégico da organização, bem como ações táticas. O processo de adoção do CobiT como o primeiro grande mecanismo de Governança de TI teve sua implementação subdividida a partir de um Framework conforme a figura abaixo:

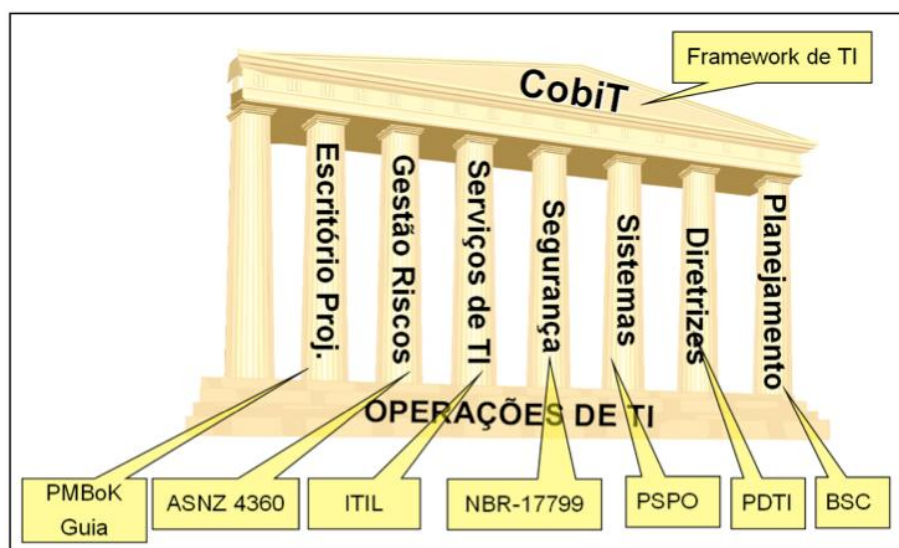


Figura 1: Framework de TI do COBIT na ECT

Fonte de Evidência: Documento 06 pag. 10.

Dimensão 07: Avaliação da adoção dos mecanismos de Governança de TI e o pioneirismo na área pública federal

Na ECT foi desenvolvido um modelo para o processo de avaliação para realizar os diagnósticos de maturidade, isto é, como o processo de adoção do framework do CobiT estaria sendo adotado de forma ampla na organização, e qual seria a periodicidade para a revisão de cada uma das partes-chave, que definem questões críticas para o bom andamento do processo. O incentivo a adoção desse mecanismo de governança foi visível na organização, até por ter sido a pioneira dentre as organizações governamentais públicas em Brasília.

Dimensão 08: Estrutura da gestão de Governança de TI

Na entrevista foi possível identificar também alguns agentes que participaram na gestão da TI na ECT, entre eles, equipes especializadas, muitas organizações terceirizadas, bem como um comitê administrativo que foi considerado diretivo apenas de TI. Uma questão importante abordada na entrevista foi a falta de um comitê estratégico de TI, realmente formalizado e estruturado, e com o “foco” no alinhamento das estratégias do negócio.

Dimensão 09: A comunicação na Governança de TI entre seus participantes

A comunicação foi apontada como uma das principais fragilidades evidenciada pelo entrevistado na área de TI, demonstrando que provavelmente a área de TI não discutia todos os assuntos referentes a TI com a área de gestão de negócios, portanto, apresenta-se aqui um indicativo do insucesso do alinhamento de TI com o de negócios. A falta de comunicação ficou registrada no documento 10 em função da pequena participação do usuário da área de negócio na aprovação formal dos requisitos não estão em conformidade com a orientação do CobiT 4.1, objetivo de controle AI 2.9 – Gestão dos Requisitos das Aplicações, de que as mudanças nos requisitos sejam aprovadas pelo usuário no processo de gestão dos requisitos da aplicação.

Dimensão 10: A segurança da informação e a gestão de risco na Governança de TI

Dentre os principais mecanismos de Governança de TI, destaca-se um em especial que é sobre a Segurança da Informação, normalmente mencionando-se a norma da ISO 17799 que apresenta principalmente a necessidade de que as organizações possuam definições claras para uma Política de Segurança de Informações formalmente constituída e que esteja incorporada na prática da gestão organizacional. Portanto, nesse sentido o entrevistado demonstrou compreender que a Segurança das Informações deve ser considerada como um fator estratégico dentro da TI, entretanto, não foi possível para a organização incorporar essa idéia, pois, a área de TI centralizou esse assunto como um problema puramente tecnológico e não estratégico.

Dimensão 11: Relação com as empresas prestadoras de serviços no processo de Governança de TI

Um dos principais problemas evidenciados pelo entrevistado foi o domínio de alguns sistemas que eram críticos da empresa e que estavam vinculados especificamente há algumas organizações, isto em um momento de renovação de contrato era claro que apenas estas empresas poderiam ser licitadas, pois a especificidade dos processos existentes exigia a continuidade dos mesmos sistemas, principalmente, pela incompatibilidade de sistemas de outras empresas concorrentes. Assim, a ECT se tornou como o entrevistado mencionou “refém” destas prestadoras de serviços.

4.2 Relação das Dimensões

Após a apresentação das dimensões, é possível propor uma estrutura de análise com base na relação do alinhamento estratégico do negócio com a adoção de mecanismos de Governança de TI para a ECT considerando suas especificidades, porte, estrutura, e natureza, com base nas informações e dados coletados a partir das fontes de evidências.

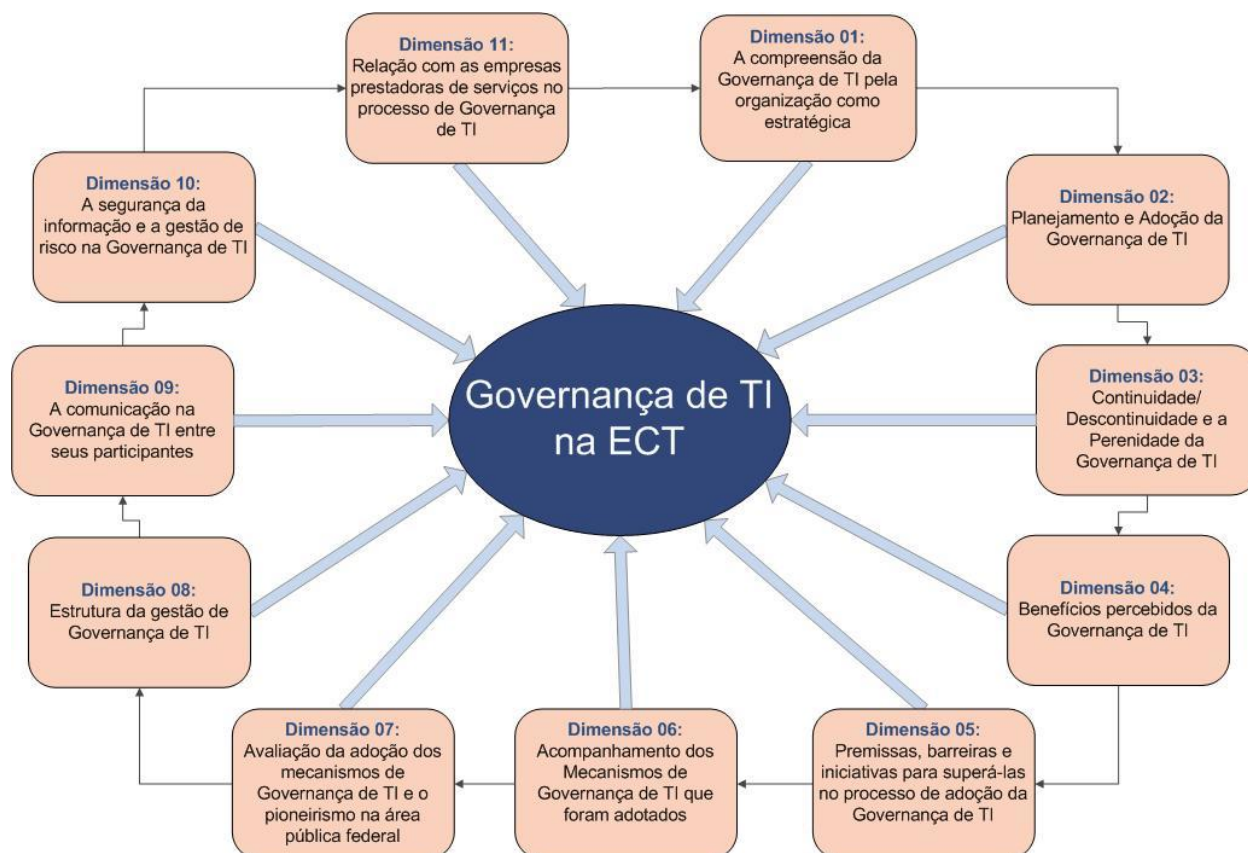


Figura 2: Estrutura de Análise do Alinhamento Estratégico do Negócio com Adoção dos Mecanismos de Governança de TI
Fonte: Primária.

5. Conclusões

A adoção de uma gestão baseada na Governança de TI em uma organização, mais especificamente nos mecanismos adotados, são normalmente implementadas com a expectativa de melhorar o desempenho dos processos de TI da organização.

Nesse contexto, a ECT adotou durante o período 2004 a 2008 a Governança de TI para possibilitar o alinhamento da área de TI com as de negócio, além de entregar para os cidadãos melhores serviços, redução de custos com a área de TI, maior segurança nos dados e informações, conformidade com normas regulatórias e manutenção e disponibilidade dos serviços de TI.

Os principais modelos de Governança de TI adotados foram: o CobiT, aspectos relacionados a Políticas de Segurança de Informações da norma ISO 17799; ITIL; e BSC. Essas soluções possibilitariam auxiliar no processo de gestão da TI verificando aspectos organizacionais, tais como: cultura, estratégias, normas e regulamentos, e as diferentes áreas de negócio, entre elas a área de TI.

Os resultados encontrados na análise demonstraram o entendimento e a maturidade dos mecanismos adotados na ECT, e também indicaram que se fossem mantidos conforme planejado

poderiam ter melhorias contínuas em seus processos para que assim, fosse agregado valor aos seus variados negócios.

A pesquisa analisou o processo de adoção da Governança de TI durante os anos de 2004 a 2008, e nesse sentido, buscou dentro deste período identificar os principais mecanismos de Governança de TI presentes na organização em estudo, apesar de terem sido apresentados na análise dos dados questões relacionadas a datas posteriores.

Nas dimensões que foram analisadas, verificou-se que em um primeiro momento existiu a necessidade de um framework, que fizesse o mapeamento de todo o processo de Governança de TI na ECT, este mecanismo foi o CobiT. A partir do CobiT foram selecionados outros mecanismos que fizeram parte desse framework, entretanto, alguns deles não tiveram a adequada atenção para se desenvolverem como soluções realmente eficazes. Um dos mecanismos importantes alinhados com este framework foi o ITIL, solução que na teoria buscava melhor alinhamento entre os processos de serviços de TI na organização, entre eles, os serviços de empresas terceirizadas.

Foram verificadas nesta pesquisa fragilidades legais, contratuais com terceiros, e mudanças em função de decisões políticas que fizeram a partir do Acórdões que a autonomia na Gestão da Governança de TI que era da ECT até 2008, fosse alterada, passando para a centralização do TCU – Tribunal de Contas da União com o apoio de instituições tecnológicas governamentais. De certa forma isto fragilizou a ECT, por outro lado a gestão centralizadora do TCU favorece para que os resultados possam ser mais adequados.

Observou-se que na ECT não existiu alinhamento estratégico entre a área de TI e de Negócio de forma geral, porém, foram apresentadas a administração, todos os que fizeram parte da gestão nesses anos de Governança de TI, e que pela falta de apoio da área de negócio foi necessário repensar o modelo de gestão, e passar a gestão da Governança de TI para o TCU.

Por outro lado, também ficou evidente que há necessidade de patrocínio por parte da alta gestão, buscando o engajamento direto, nomeação formal dos gerentes, investimento em capacitação dos envolvidos, a mudança pode ser demorada e exigir um grande esforço, comprometimento das áreas envolvidas, principalmente, no momento da implantação no qual são compreendidos os requisitos dos mecanismos de Governança de TI, deve existir também uma dedicação exclusiva de equipes de implantação, independente, se possuem acordos ou prestações de serviços dentro ou fora da organização, os recursos humanos para administrar as ferramentas devem ser altamente especializados.

Uma falha observada no planejamento geral do processo de adoção de Governança de TI foi que os comitês estratégicos e executivos de TI não foram formalmente definidos pela ECT, o que fragiliza as estratégias que foram formuladas para estas ações.

Também ficou evidenciado a inexistência de um plano de continuidade de TI observado também pelo principal executivo da área de TI que participou como sujeito da pesquisa, que manifestou que não foram elaborados planos com os serviços essenciais de TI, análises dos riscos a que a organização está exposta ao funcionamento inadequado de tais serviços e nem de estratégias de

continuidade desses serviços, considerando que muitos dos planejamentos foram registrados em documentos formais, porém não foram aprovados pela área executiva de negócio, muitas vezes pela demora burocrática dos processos, e outra pelas constantes mudanças de pessoal.

Observou-se que para o negócio da ECT, um ponto fundamental é manter a continuidade do negócio, portanto a Segurança das Informações apareceu como um dos mecanismos principais durante a análise de dados, já que envolvem diversas questões de acessos, restrições, autorizações, questões legais, bem como reestruturação e mudança de processos.

Também ficou claro que por ser uma organização pública governamental federal, a mesma exerce uma função de contratar serviços de terceiros, e esta filosofia de gestão determina a necessidade de existir processos de gerenciamento de *sourcing* adequados ao negócio, e com políticas contratuais claras e definidas.

Nesse sentido, a análise estratégica, bem como o alinhamento estratégico entre negócio e área de TI deveriam passar por diversos momentos avaliativos para que não surgissem inconformidades ou que o foco fosse de alguma forma perdido. Portanto, cabe neste momento de planejamento a definição clara dos papéis e a estrutura de Governança de TI, identificando quais serão os relacionamentos que existirão entre as partes interessadas (alta administração, área de auditoria, gestão de riscos, segurança da informação, desenvolvimentos, suporte, infra-estrutura tecnológica que irá sustentar os processos gerenciais, entre outros).

Nenhuma transformação ou resultado é alcançado se não for pensada a cultura atual de uma organização para uma nova cultura, isto, fica evidenciado que este tipo de organização pública possui características bem específicas, em relação a sua gestão, em função de sua natureza. Esta preocupação com a cultura pode facilitar um suporte consistente para os seus objetivos dentro do processo de adoção de uma Governança de TI.

Assim, é necessário que seja instaurado um plano de comunicação explicando do que se trata a mudança, se está alinhado a visão da organização, o porquê da mudança, os benefícios para a organização, o programa da Governança de TI, os projetos e as responsabilidades, os comitês e suas finalidades.

Referências

- Abetti, P. A. (2001) “The Impact of Technology on Corporate Strategy and Organization: Illustrative Cases and Lessons”. *IJTM in Role of Technology in Corporate Policy*. New York.
- Affeldt, Fabrício Sobrosa; Vanti, Adolfo Alberto. (2009) “Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras”. *JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag.* (Online), São Paulo, v. 6, n. 2.
- Borgman, H.; Heier, H. (2010) “Ricochet of the Magic Bullet: Revisiting the Role of Change Management Initiatives in IT Governance”. *Proceedings of the 43th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Cohen, Joshua.; Rogers, Joel. (1992) “Secondary associations and democratic governance”. *Politics & Society*, 20(4), Dec. (Special issue: Secondary Associations and Democracy.).

- Conaghan, C. ; Malloy, J. (1994) *Unsettling statecraft, democracy and neoliberalism in Central Andes*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- De Haes, S.; Van Grembergen, W. (2009) “An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment”. *Information Systems Management*, 26, 2009, p. 123-137.
- Diniz; Eduardo. Barbosa, Alexandre Fernandes; Junqueira, Alvaro Ribeiro Botelho; Prado, O. (2009) “O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise”. *Revista de Administração Pública*, v. 43, p. 23-48.
- Furlan, J. D. (1994) *Reengenharia da informação: do mito à realidade*. São Paulo: Makron Books.
- Hair, Joseph F.; Babin, Balin; Money, Arthur A. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Heeks, R.; Bhatnagar, S. (2002) Understanding success and failure in information age reform. In: HEEKS, R. (ed.). *Reinventing government in the information age: international practice in IT-enabled public sector reform*. Londres: Routledge, p. 49-74.
- Luftman, J. (2005) “Key issues for IT executives 2004”. *MISQ Quarterly Executive*, v. 4, n. 2.
- Luftman, J. N.; Brier, T. (1999) “Achieving and sustaining business-IT alignment”. *California Management Review*. Berkeley Fall, p. 109-122. 42v.
- Lunardi, Guilherme Lerch. (2008) “Um Estudo Empírico e Analítico do Impacto da Governança de TI no Desempenho Organizacional”. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Lunardi, Guilherme Lerch.; Becker, João Luiz.; Maçada, Antonio Carlos Gastaud. (2010) “Governança de TI e suas Implicações para a Gestão da TI: um Estudo acerca da Percepção dos Executivos”. XXXIV Encontro da ANPAD, EnANPAD 2010, Rio de Janeiro/RJ.
- Meyer, N. (2004) “Systemic IS governance: an introduction”. *Information Systems Management*, v. 21, p. 23-34.
- Reinhard, Nicolau. (2005) “Implementação de Sistemas de Informação”. *Tecnologia de Informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios*. Alberto Luiz Albertin; Rosa Maria Albertin (org.), Capítulo 3, São Paulo, Atlas.
- Silveira, Alexandre Di Miceli. (2002) “Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil”. 2002. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Van Grembergen, W.; de Haes, S.; Guldentops, E. (2004) *Structures, processes and relational mechanisms for IT governance. Strategies for information technology governance*. Hershey: Idea Group Publishing.
- Vergara, Sylvia Constant. (2009) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 10 ed. São Paulo: Atlas.
- Weill, P. (2004) “Don’t just lead govern: how top-performing firms govern IT”. *MIS Quarterly Executive*, v. 3, n. 1, p. 1-17.
- Yin, Robert K. (2009) *Case study research: design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Zwicker, Ronaldo; Souza, Cesar Alexandre de; e Bido, Diógenes de Souza. (2008) “Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares)”. XXXII Encontro da ANPAD. EnANPAD 2008, Rio de Janeiro/RJ.