

# **A importância da governança de T.I.**

**Lucas Pires dos Santos, Pedro H. S. de S. Santos, Amanda Rocha,  
Gabriel Relva, Luis Fernando Benites, Ana Carolina Padilha**

**Orientador: Virgílio Leandro**

## **Resumo**

*Este artigo tem como objetivo mostrar a análise e implementação de uma estratégia de governança em três modelos empresariais: Indústria / Comércio, Sistema S e Governo. Para isso analisaremos três cases correspondentes aos modelos empresariais que são o IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional), SESC e ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar).*

*Palavras chave: Governança, ITIL, COBIT, T.I.*

## **Abstract**

*This article aims to show the analysis and implementation of a governance strategy in three business models: Industry / Commerce, System S and Government. For this purpose, we will analyze three cases corresponding to the business models that are IPHAN (National Historical and Artistic Heritage Institute), SESC and ANS (National Supplementary Health Agency).*

*Keywords: Governance, ITIL, COBIT, T.I.*

## **Introdução**

Este artigo tem como objetivo realizar uma abordagem sobre os conceitos da governança corporativa e da governança de T.I., dos *frameworks* de processos, e dos três cases empresariais IPHAM, SESC e ANS mostrando o papel da governança de T.I. nestas organizações, sobre a implementação dos *frameworks* ITIL e COBIT, falaremos sobre a estrutura organizacional, tipo de

mão de obra e tecnologias utilizadas, o papel da governança corporativa e a T.I. e os principais desafios enfrentados pelas organizações. Após análise dos *cases* demonstrados mostraremos um único *case* e vamos propor uma solução de governança para melhorar os pontos fracos do *case* escolhido. Todo o conteúdo deste artigo tem como base as aulas ministradas pelo nosso orientador da disciplina, Professor Virgílio Leandro, e nas entrevistas realizadas com os funcionários destas organizações.

## Governança Corporativa

- Segundo o <sup>1</sup>(IBGC), é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Seguindo quatro princípios básicos que são:

- Transparência: que consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

- Equidade: caracterizada pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

- Prestação de contas: os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

- Responsabilidade corporativa: os agentes devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais no curto, médio e longo prazos.

No quesito regulamentações e conformidades a governança corporativa e *compliance* são conceitos que visam objetivos semelhantes, mas que apresentam diferenças de abordagem, enquanto a governança se refere à forma como as empresas são administradas, o *compliance* é maneira de garantir que a gestão e o posicionamento sigam as normas vigentes, respeitando o compromisso com a ética e a verdade.

---

<sup>1</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

## Governança Corporativa x *Compliance*

Possuem conceitos e objetivos semelhantes, porém diferenças de abordagem. A Governança é a forma a qual a empresa será administrada. O *Compliance* é a maneira de garantir que a empresa seguirá as normas e condutas, de forma ética e legislativa. Como exemplo: ECA<sup>2</sup>: O *Compliance* na área da Educação.

### Principais metas da governança

**Promover o alinhamento com os objetivos da empresa** - Para se promover um bom alinhamento, o gestor deve realizar o levantamento dos requisitos de modo a identificar os pontos fortes/fracos da empresa e como a T.I. pode ajudar na otimização dos processos. Esse alinhamento pode ocorrer com o pareamento do P.E.N.<sup>3</sup> e do P.E.T.I.<sup>4</sup> visando na identificação dos pontos nos quais os planejamentos podem se encontrar e se beneficiar conjuntamente, na criação de um P.E.T.I. a partir dos objetivos da empresa e buscando a otimização dos processos já adotados e na elaboração do P.E.N. após o reconhecimento das potencialidades da T.I., de modo a promover a inovação.

**Aprovação de alocação de recursos para T.I.** - Promover um bom gerenciamento de recursos ajuda a empresa a garantir que os recursos certos estarão disponíveis para o gerente do projeto e a sua equipe na hora e no lugar certo.

**Responsabilidades pelos resultados** - Promover uma boa gestão de T.I. de forma objetiva, serve para gerar valor a um negócio por meio do uso da tecnologia. E constitui-se do conjunto de atividades, projetos e metodologias que têm a finalidade de alinhar a TI de uma empresa ao seu planejamento e à sua estratégia.

**Avaliação de riscos relacionados à T.I.** - A implementação da gestão de riscos, visa a identificação, avaliação e controle de ameaças relacionadas a T.I., e também na administração dos riscos inerentes à propriedade, ao envolvimento, à operação, à influência, à adoção e ao uso de T.I. como parte do negócio.

---

<sup>2</sup> Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

<sup>3</sup> Planejamento Estratégico do Negócio (PEN).

<sup>4</sup> Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI).

## **Governança de T.I.**

- De acordo com a (*EUAX Consulting*), a governança de TI é a arte de harmonizar e combinar as atividades que a área de tecnologia da informação desenvolve com as necessidades e objetivos estratégicos de uma organização, tomando a TI mais estratégica e ativa no negócio. Ou seja, ela busca o alinhamento entre as estratégias de TI e a estratégia corporativa, e para que isso funcione o gestor deve realizar o levantamento dos requisitos de modo a identificar os pontos fortes/fracos da empresa e como a TI pode ajudar na otimização dos processos.

Em relação aos princípios e responsabilidades existem algumas normas que devem ser seguidas para que haja uma boa prática na governança de TI como a *ISO/IEC 38500* e os modelos do *ISACA (Information System Audit and Control Association)*. Visando também manter o nível de qualidade dos serviços e agregando valor para a empresa.

### **Vantagens da Governança de T.I**

- Aumenta a segurança e evita o vazamento de dados e informações sigilosas;
- Traz transparência e visibilidade para os processos;
- Automatiza processos para aumentar a produtividade e diminuir custos;
- Favorece a identificação dos problemas antes mesmo que eles surjam;
- Facilita o uso dos recursos de TI pelos colaboradores;
- Aumenta a competitividade da empresa ao melhorar processos de gestão e vendas;
- Garante mais precisão no processo de tomada de decisão, ao antecipar problemas e riscos.

### **Como implementar a Governança de TI nos negócios**

Existem muitos modelos de Governança de TI que podem ajudar no processo de implementação das estratégias necessárias a cada negócio. Para que isso seja feito de maneira assertiva, é muito importante que a empresa conte com um profissional especializado em Governança de TI, que será capaz de avaliar a metodologia mais adequada para cada empresa. Por isso, esse especialista está cada vez mais valorizado no mercado de trabalho.

## Frameworks de processos

### O papel do ITIL na governança de TI

O *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)* é uma biblioteca de boas práticas que estrutura a gestão de serviços de TI, elencando as regras e os processos para o atendimento às demandas. Em outras palavras, o *ITIL* é concentrado em “como” devem ser os serviços e processos de TI.

Existe uma variedade de serviços que a área de TI fornece para as áreas de negócio. Por exemplo: solicitação de implementação de *software*, correção de erro no *software*, etc. O conjunto de todos esses serviços é chamado de catálogo de serviços.

Os serviços contidos nesse catálogo vão ser entregues conforme determina o Acordo de Nível de Serviço (SLA). Esse acordo é um compromisso que a área de TI estabelece com as áreas de negócio.

Ele descreve o serviço em si e os níveis de qualidade que devem ser garantidos. É através do SLA que a TI cria indicadores para medir a performance da operação, ou seja, ver se a TI está entregando os resultados esperados.

### O papel do COBIT na governança de TI

O *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)* é um conjunto de boas práticas para gestão e governança de TI. Esse *framework* é baseado em 4 pilares: planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte, monitoramento e avaliação.

Por meio de seus processos e práticas, o *COBIT* conecta os processos e recursos de TI aos requisitos de negócio. Ou seja, ele está voltado para o controle da gestão interna da área de tecnologia da informação, que deve atender às estratégias de negócio.

O *COBIT* ajuda a TI a criar valor e a manter o equilíbrio entre os benefícios, riscos de negócio e uso de recursos. Esse *frame* possibilita que a TI seja organizada e gerenciada de forma holística, definindo as responsabilidades de cada área para que as necessidades dos *stakeholders* sejam atendidas.

O *COBIT* é compatível com outros *frameworks* e pode ser aplicado depois que outros padrões de nível operacional, como o *ITIL*, já estiverem implantados na organização. O *COBIT* é focado principalmente em “o que fazer” e não no “como fazer”, ou seja, é mais voltado para controle do que para execução.

## **Análise SWOT**

É uma ferramenta (integrante do *COBIT*) estrutural de administração de grande importância para gerência de uma organização na qual o objetivo é analisar os ambientes internos e externos a fim de otimizar o desempenho da empresa no mercado.

**Forças:** São os pontos fortes de uma empresa. São as vantagens e diferenciais que uma empresa possui em relação aos seus concorrentes.

**Fraquezas:** São os pontos fracos de uma empresa. São as desvantagens que uma empresa possui em relação aos concorrentes da mesma.

**Oportunidades:** São forças externas que influenciem positivamente a empresa. Não há um controle sobre essas forças, porém podem ser previstas por meio de pesquisas e planejamentos. Exemplos: mudanças na política econômica do governo, alterações em algum tributo, investimentos externos, ampliação do crédito ao consumidor, etc.

**Ameaças:** São forças externas que influenciem e atacam negativamente a empresa. Deve haver atenção em relação a elas pois são capazes de prejudicar o planejamento estratégico, funcionamento, objetivos e resultados da organização.

## **Análise competitiva como suporte à Matriz SWOT**

A análise competitiva é realizada no mercado concorrente na qual a empresa está inserida. Consiste em verificar os pontos fracos, fortes, estratégias e comportamento da concorrente. Esta análise tem o objetivo de fornecer dados a fim de realizar uma projeção de tendências futuras. Com isso, é possível traçar boas estratégias e planos de ação eficazes e competitivos.

## **Centralização ou Descentralização da T.I.?**

Esse tema é muito recorrente nas organizações, com todo o dinamismo que o mercado impõe as empresas, um dos pontos principais que passa pela mão do *CEO/CIO* é o de centralizar ou não as atividades de T.I. Esta escolha deve levar em consideração as necessidades e a estratégia da empresa e o seu grau de centralização e/ou descentralização.

## **Quais as principais características, vantagens e desvantagens da centralização ou descentralização das atividades de T.I.?**

**Centralização** – A tomada de decisão fica concentrada em um único ponto próximo ao topo da hierarquia da organização;

-Vantagens: Maior controle das operações e da tomada de decisão; menor custo com a estrutura de T.I.; maior especialização; padronização dos processos e compartilhamento com as melhores práticas;

-Desvantagens: Demora na tomada de decisão; ineficiência no uso de recursos; desestímulo a criatividade;

**Descentralização** – refere-se ao grau em que a tomada de decisões se encontra distribuída na organização, ocorrendo mesmo nos níveis inferiores da hierarquia.

-Vantagens: Maior autonomia para os gerentes; agilidade na tomada de decisão; criatividade na busca por novas soluções; maior integração entre os diversos níveis hierárquicos da organização;

-Desvantagens: Alto custo com a estrutura de T.I.; tendências ao desperdício e duplicação; maior ineficiência na comunicação; dificuldade de controle e avaliação;

## **Governança nas empresas**

### **Case 1 – ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar)**

Em entrevista realizada com dois funcionários da ANS, com o Marcos Henrique que trabalha na parte técnica e é terceirizado e o Alexandre Baeta na parte de tomada de decisão. Eles responderam sobre alguns temas abordados neste artigo.

- **Estrutura interna da Organização:** “A ANS tem alguns níveis de descentralização seguindo as legislações públicas. Ainda há muito o que melhorar, para que possamos acelerar ainda mais as tomadas de decisão, mas sempre respeitando as legislações.”

- **Governança corporativa:** “Segundo o Tribunal de Contas da União, a governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à

prestação de serviços de interesse da sociedade. Em termos mais resumidos, podemos dizer que a governança pública é a capacidade das entidades públicas traçarem objetivos e garantir que esses objetivos sejam efetivamente alcançados.”

- **Governança de TI:** “O serviço público precisa evoluir para atender à complexidade da demanda imposta por mais 214 (duzentos e quatorze) milhões de habitantes, margeada por problemas de escassez orçamentária, ajustes fiscais e desordem política. Para dar soluções rápidas, econômicas, eficazes, eficientes e, sobretudo, efetivas, a administração pública precisará cada vez mais alinhar-se aos fundamentos da digitalização e tecnologias de vanguarda, como a inteligência artificial, redes neurais e aprendizado de máquina.”

- **Frameworks utilizados:** “A implantação do *ITIL* está precisando de uma reformulação, já *COBIT* está funcionando muito bem e dando bons resultados.”

- **Regulamentações:** “De forma simplificada, a regulação pode ser entendida como um conjunto de medidas e ações do Governo que envolvem a criação de normas, o controle e a fiscalização de segmentos de mercados explorados por empresas, visando assegurar proteger o interesse público nas relações entre os cidadãos consumidores e as empresas prestadoras de serviços. Diferentemente da proteção ao direito do consumidor, a regulação tem uma tarefa extremamente complexa, uma vez que precisa harmonizar interesses (muitas vezes antagônicos) de empresários, consumidores, agentes governamentais e entidades sociais diversas. A ANS é a entidade responsável por promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras de planos de saúde, proteger os interesses públicos, intermediar a relações entre operadoras de planos de saúde e consumidores e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país. Toda operadora e todo profissional que deseje prestar assistência à saúde suplementar deverão, obrigatoriamente, observar as normas da ANS para o setor.”

- **Prestação de contas:** “A ANS está vinculada ao Ministério da Saúde que, juntamente com outros órgãos como a Controladoria Geral da União, exerce o chamado controle interno. Além disso, a ANS presta contas, em sede de controle externo, ao Congresso Nacional, ao Tribunal de Contas da União e aos órgãos do poder judiciário.”

- **Desafios:** “É sempre um grande desafio, para qualquer entidade pública, não perecer diante das ingerências políticas, que são inerentes às trocas sucessivas de governo. Manter-se fiel às funções de estado, sem conflitar com funções de governo, é o verdadeiro estado da arte da boa gestão pública, que é parte complementar da governança. Além disso, o mercado de planos de saúde é um nicho mercadológico que movimenta centenas de bilhões de reais, todos os anos. A pressões político financeiras fazem parte da equação entre interesse público e interessados privados, onde as figuras do mercado e do consumidor têm, necessariamente que ser harmonizadas com os valores da saúde e o bem estar dos cidadãos.”



- **Tecnologias utilizadas:** “Segundo o Marcos, eles utilizam tanto o cabeamento vertical e o horizontal e que a fibra utilizada tinha uma velocidade muito limitada que não atendia bem as necessidades dos usuários internos da organização e após um levantamento de caso foi constatado que eles deveriam mudar o cabeamento e os *Switches*, então a priori eles trocaram o *switches* e conseguiram dobrar a velocidade da fibra sem precisar fazer uma troca total destes elementos.”

- “Segundo Alexandre, devido as muitas decisões que o setor de gerência tem que tomar e num curto espaço de tempo, eles tem buscado a virtualização dos *desktops* em nuvem que é um passo a frente do *MPLS*, utilizado pela ANS, e essa virtualização tem um custo menor e utilizando a nuvem Norte Americana eles ganham mais velocidade para a tomada de decisão.”

- Eles utilizam a *PABX*, e tem noção que é uma tecnologia antiga, mas para realizar a troca eles têm que fazer licitações e esperar todo o tramite público para as coisas prosseguirem.

Para o Alexandre, - “ele gostaria que eles já utilizassem a *VOIP* e que fossem além, explorando outras tecnologias como o *TEAMS* para agilizar a comunicação entre os membros da organização, mas ele entende que para realizar tais mudanças muitos pontos tem que ser observados, cita o prédio da ANS no Rio, que é um prédio antigo e que requer obras na infraestrutura para acolher essas melhorias na comunicação.”

## **Case 2 – SESC**

Em plenária realizada com o professor Alberto Barros Tavares ele respondeu algumas questões relacionadas ao SESC.

**Gerenciamento de serviços de T.I.:** É a implementação e gerenciamento da qualidade de serviços de T.I. que atendam às necessidades do negócio.

No quesito gerenciamento de serviços de T.I. no SESC foi utilizado o *ITIL* por diversos motivos, vantagens e necessidades.

### **Motivação para adoção do *ITIL* no SESC**

– De acordo com o professor Alberto Barros Tavares, “no SESC precisavam de algo que desse um direcionamento aos casos, pois os mesmos possuíam diversos chamados e problemas e essas requisições demoravam muito para serem solucionadas.”

## **A implementação do ITIL no SESC**

– Foi através de uma empresa terceirizada que deu um nivelamento na equipe sobre como utilizar o *ITIL* corretamente e fez a implementação do *ITIL* de forma complacente.

### **Documentação**

– De acordo com o convidado a documentação é essencial tanto no *ITIL* quanto na empresa, pois é através da mesma que é possível filtrar os problemas e auxiliar em suas resoluções.

### **Funções do ITIL**

– De acordo com o convidado o *ITIL* pode ser definido em 4 funções:

- Grupo - são pessoas que desempenham atividades semelhantes independente de trabalharem com a mesma tecnologia ou não, assim como podem não estar sob a mesma estrutura organizacional, normalmente grupos não são estruturas formais.

- Equipe - É um tipo mais formal do que um grupo, são pessoas que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum, mas podem não estar na mesma estrutura organizacional, as equipes são muito utilizadas sem situações de natureza temporária ou de transição.

- Departamento - são estruturas organizacionais formais que existem para executar um conjunto específico de atividades definidas em uma base contínua, geralmente possuem uma estrutura hierárquica.

- Divisão - refere-se a uma série de serviços que foram agrupados por questões de geografia ou linha de produto, costumam ser autossuficientes.

### **Definição das funções no SESC**

– De acordo com o convidado, o SESC precisou criar os times de atendimento para primeiro, segundo e terceiro nível e criar uma hierarquia com os subníveis de serviços e criar as divisões de operações, sustentação e *Servicedesk* para atendimentos dos serviços.

## **Case 3 – IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional)**

Está havendo um processo licitatório para a realização de obras para melhorar a estrutura de rede. Neste case avaliaremos a Concrejato, empresa na qual o professor Virgílio está prestando serviço a convite do seu amigo Márcio.

Vamos utilizar a metodologia *SWOT* neste case.

- Força: Os participantes são altamente qualificados e gabaritados para a realização do serviço e também possuem uma ampla experiência profissional na área, além da confiança no trabalho do Márcio.

- Fraqueza: A principal fraqueza dos participantes é que nenhum deles possui experiência na parte gerencial de custo de projeto. Porém possuem mão-de-obra qualificada.

- Ameaças: A principal ameaça são outras empresas que podem oferecer o serviço por custo menor do que o da Concrejato.

- Oportunidades: Neste caso a oportunidade apareceu na confiança que eles têm no trabalho do Márcio.

Vale ressaltar que este projeto está sendo desenvolvido a priori com base no *COBIT*.

## **Conclusão**

Podemos considerar que no *case* da ANS, uma boa solução, seria uma reformulação na implementação do *ITIL*, já que devido a pandemia causada pelo novo Corona vírus a organização teve um grande aumento no fluxo de trabalho onde as decisões estão sendo tomadas a toque de caixa. Para a solução deste problema, seria interessante a adoção de um catálogo de serviços, onde os mesmos serão entregues de acordo com o (*SLA*) e no decorrer deste processo observar se os indicadores de performance das operações estão sendo atingidos. Para que isto funcione deve ser implementado de forma clara e acessível para todos os membros envolvidos, para que haja um entendimento e conhecimento mais abrangente sobre as operações trazendo melhorias significativas na organização.

Contudo, promover uma boa gestão de T.I. de forma objetiva, serve para gerar valor a um negócio por meio do uso da tecnologia. E constitui-se do conjunto de atividades, projetos e metodologias que têm a finalidade de alinhar a TI de uma empresa ao seu planejamento e à sua estratégia.

Como apresentamos neste artigo, independentemente do modelo empresarial no qual a organização pertença, existem muitos desafios para serem superados e para que a organização obtenha sucesso nas suas atividades devem buscar sempre a promoção de uma boa governança corporativa e de TI fazendo o uso dos *frameworks* de gestão existentes no mercado.

## **Referências bibliográficas**

<https://www.euax.com.br/2018/06/papel-til-cobit-governanca-de-ti/> - 25/10/2020

10:40H

