

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO – FATEC-SP

## Governança de TI

SÃO PAULO – SP

2012

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO – FATEC-SP

## Governança de TI

**Thalita Soares Tomiatti**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Tecnologia de São Paulo para obtenção do título  
de Tecnóloga em Processamento de Dados

**Professor orientador:** Irineu Aguiar

SÃO PAULO – SP

2012

## Sumário

1.	Introdução .....	9
2.	Introdução à Governança .....	11
3.	Governança de TI .....	15
3.1.	Origem da Governança de TI .....	15
3.2.	Conceitos da Governança de TI .....	16
4.	Metodologias de suporte à Governança de TI.....	19
4.1.	CobiT: Control Objectives for Information and Related Technology.....	19
4.2.	PMBok (Project Management Body of Knowledge).....	23
4.3.	BSC: Balanced Scorecard.....	24
4.4.	ISO 9000 .....	24
4.5.	ITIL: Information Technology Infrastructure Library .....	25
5.	Estudo de Caso .....	30
5.1.	A Empresa.....	30
5.2.	A área de TI.....	31
5.3.	A Governança de TI.....	34
6.	Conclusão .....	37
7.	Referência Bibliográfica .....	38

## Lista de Figuras

Figura 1 - Relacionamento entre Governança Corporativa e Governança de TI.....	15
Figura 2: Área de Domínio da Governança de TI.....	17
Figura 3: Princípios Básicos do CobiT.....	20
Figura 4: Os quatro domínios inter-relacionados do CobiT.....	21
Figura 5: ISO 9000: modelo de Deming.....	25
Figura 6: Ciclo de vida do Serviço.....	26
Figura 7: Organograma da área de TI da Empresa 1.....	32

Lista de Tabelas

TABELA 1: Comparativo dos Segmentos de Listagem.....13

## Lista de Abreviaturas

BSC: Balanced Score Card

CIO: Chief Information Offices

CobIT: Control Objectives for Information and related Technology

COSO: Committee of Sponsoring Organizations

CSI: Continual Service Improvement

CVM: Comissão de Valores Mobiliários

GTI: Governança de Tecnologia da Informação

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IGC: Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada

IGTI: Instituto de Gestão em Tecnologia da Informação

ISACA: Information Systems Audit and Control Association

ISO: International Standards Organization

ITIL: Information Technology Infrastructure Library

MIT: Massachusetts Institute of Technology

OGC: Office of Government Commerce

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

ROI: Return on Investment ou retorno de investimento

TI: Tecnologia da Informação

## Resumo

A elaboração desse trabalho consiste em definir e contextualizar a governança de TI no cenário que temos hoje.

Para isso, os conceitos de governança e sua evolução à governança de TI também serão explicados.

Nesse novo cenário, as principais metodologias de controle e apoio às boas práticas serão explicadas de maneira sucinta.

Palavras Chave: Tecnologia da Informação, Governança da Tecnologia da Informação, Gestão de Tecnologia da Informação.

## Abstract

The preparation of this work is to define and contextualize IT governance in the scenario we have today.

For this, the concepts of governance and its evolution to IT governance will also be explained.

In this new scenario, the main methods of control and support good practice will be explained briefly.

Keywords: Information Technology, Information Technology Governance, Information Technology Management.

## 1. Introdução

A TI tornou-se com o tempo essencial à competitividade dos negócios de uma empresa e igualmente importante aos investimentos em inovação e eficiência.

A Governança de TI vem inserida dentro do contexto da governança corporativa e tem como propósito medir o desempenho da TI e sempre manter o alinhamento entre tecnologia e negócios.

A informação, bem como pessoas e dinheiro, é um ativo gerenciado pelas empresas e que por muitas empresas pode ser considerado o ativo mais complicado de ser gerenciado.

Muitos métodos, ferramentas e melhores práticas existem para apoiar os executivos para mensurar os valores tangíveis e intangíveis da TI de uma empresa.

Mas foi somente em 2003, na lista elaborada pelo Gartner com os 10 principais tópicos a serem priorizados pelos *Chief Information Offices* (CIOs), pela primeira vez constava: aprimorar a Governança de TI.

Uma pesquisa realizada pelo MIT em 2005 concluiu que empresas com políticas de governança mais efetivas costumam ter lucros cerca de 20% mais altos que as outras.

Através da apresentação conceitual de alguns métodos e melhores práticas, e da exposição de casos reais será mostrado quais pontos chaves

devem ser melhorados para que o controle da Governança seja mais efetivo nas organizações.

## 2. Introdução à Governança

Conceitualmente, a Governança Corporativa atingiu certa maturidade no início dos anos 90 para superar o conflito decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial e fornecer um maior nível de transparência. O proprietário delega a um executivo o poder de decisão sobre sua propriedade, mas os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito.

Mas foi em 2002 que a governança corporativa foi um tema dominante de discussão devido aos casos de fraude nos demonstrativos financeiros de algumas em empresas dos Estados Unidos, por exemplo a Enron e a Worldcom, que foram expostos e como resultado, acabou gerando desconfiança nos investidores.

A partir dessa situação, o nível de regulamentação aumentou e a Governança Corporativa fundamentou-se para criar um conjunto eficiente de mecanismos para assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas, e também para evitar fraudes, erros estratégicos e abusos de poder.

Dentre os principais mecanismos, podemos citar o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. No Brasil, o primeiro código sobre governança corporativa foi publicado em 1999 pelo IBGC.

A definição de Governança Corporativa segundo o IBCG é:

“...governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselhos de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade.”(IBGC, 2012)

Apesar do aprofundamento nos debates sobre governança e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. O que demonstra vasto campo para o incentivo ao conhecimento, ações e divulgação dos preceitos da Governança Corporativa. (IBGC,2012).

Como incentivo à adoção das melhores práticas de Governança Corporativa, a BM&FBOVESPA lançou em 2001 o índice IGC, índice composto por ações de companhias listadas nos segmentos especiais da BM&FBOVESPA. Os segmentos especiais destinam-se a listar ações de companhias com boas práticas de governança corporativa.

As companhias listadas no segmento especial se comprometem voluntariamente a aderir a boas práticas de governança corporativa e níveis de transparência adicionais em relação aos que são exigidos pela legislação.

A entrada de uma empresa nesse segmento amplia o direito dos acionistas e melhora a qualidade das informações prestadas.

Esse segmento é dividido em três níveis de Governança, em ordem crescente de exigência: BovespaMais, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BOVESPA MAIS	TRADICIONAL
Vedação a disposições estatutárias (a partir de 10/05/2011)	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quorum qualificado e "cláusulas pétreas"			Não há regra	
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos			Mínimo de 3 membros (conforme legislação)	
Vedação à acumulação de cargos (a partir de 10/05/2011)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra	
Obrigação do Conselho de Administração (a partir de 10/05/2011)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia			Não há regra	
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o inglês			Conforme legislação	
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Obrigatório			Facultativo	
Divulgação adicional de informações (a partir de 10/05/2011)	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta			Não há regra	
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento		Conforme legislação	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento	Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório		Facultativo	Obrigatório	Facultativo

TABELA 1: Comparativo dos Segmentos de Listagem  
Fonte: BM&FBovespa, 2012

Segundo estatísticas, em Fevereiro de 2012, havia 180 companhias listadas na BM&FBOVESPA que possuem boas práticas de governança corporativa.

### 3. Governança de TI

#### 3.1. Origem da Governança de TI

A definição de Governança de TI proposta pelo IGTI diz que a Governança de TI é de responsabilidade da diretoria e gerência executiva e que a governança de TI faz parte da governança da empresa.

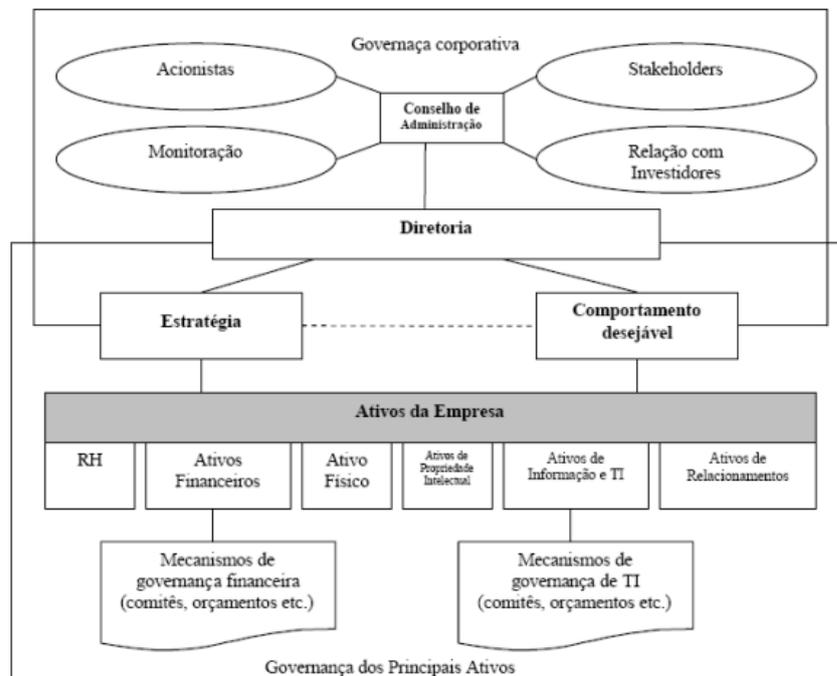


Figura 1 – Relacionamento entre Governança Corporativa e Governança de TI

Fonte: Peter Weill e Jeanne W.Ross, 2006

A proposta acima mostra o relacionamento entre Governança Corporativa e Governança de TI.

Na parte superior do modelo podemos verificar o relacionamento do conselho administrativo da empresa com seus acionistas, stakeholders, práticas de monitoramento e investidores.

Os executivos das empresas articulam estratégias e ações para possibilitar que as diretrizes da diretoria sejam concretizadas. Para isso, faz-se necessário a governança adequada dos ativos da empresa, dentre eles, a Tecnologia da Informação.

### 3.2. Conceitos da Governança de TI

“Governança de TI: a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI.” (WEILL, 2006)

"Governança de TI é de responsabilidade do Corpo de Diretores e Gerencial. GTI integra a Governança da Empresa e consiste em mecanismos de liderança, estrutura organizacional e processos e garantem que a TI da organização mantém e alcançam as estratégias e objetivos da organização" (BOARD BRIEFING ON IT GOVERNANCE, 2º Edição)

Diferentemente do Gerenciamento de TI, que tem como foco o fornecimento de serviços e produtos de TI internos e o gerenciamento das operações de TI no presente, a governança de TI concentra-se no desempenho e transformação para atender demandas atuais e futuras do negócio da corporação e do cliente.

A Governança de TI tem o papel de criar estes controles de forma que a TI trabalhe de uma maneira o mais transparente possível, garantindo que as informações arquivadas em seus sistemas são confiáveis.

A GTI lida com cinco domínios, todos alinhados com as diretrizes dos stakeholders, dos quais dois são resultados: Valor de TI e Gerenciamento de Risco e três são direcionadores: Alinhamento Estratégico, Gerenciamento de Recursos e Medidas de Performance (BOARD BRIEFING ON IT GOVERNANCE, 2º Edição).

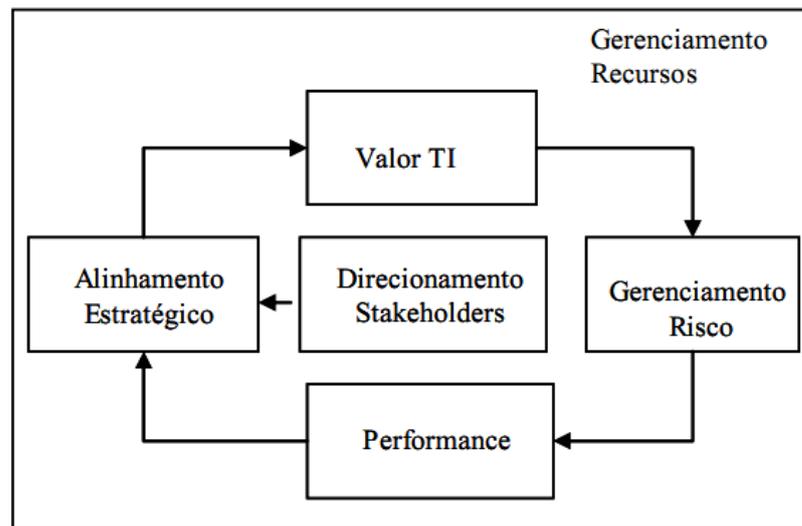


Figura 2: Área de Domínio da Governança de TI

Fonte: BOARD BRIEFING ON IT GOVERNANCE, 2º Edição

A seguir, apresenta-se um resumo sobre o objetivo de cada um dos domínios: (BOARD BRIEFING ON IT GOVERNANCE, 2º Edição)

- Alinhamento Estratégico

O domínio Alinhamento Estratégico tem como objetivo manter o alinhamento entre as soluções de TI e o negócio da empresa.

- Valor de TI

O domínio Valor de TI tem como objetivo otimizar os custos dos investimentos de TI e o retorno dos mesmos.

- Gerenciamento de Risco

O domínio Gerenciamento de Risco tem como objetivo assegurar a proteção dos ativos de TI, recuperação de informações em caso de desastres e manter a continuidade da operação dos serviços de TI.

- Gerenciamento de Recursos

O domínio Gerenciamento de Recursos tem como objetivo otimizar o conhecimento e infra-estrutura de TI.

- Medidas de Performance

O domínio Medidas de Performance tem como objetivo acompanhar a entrega dos projetos de TI e monitorar os serviços de TI.

Quando falamos em governança, alguns modelos ou melhores práticas são lembradas. Entre elas, podemos COBIT, ITIL, COSO e BSC. Outros modelos de referência também podem nos auxiliar na implementação da Governança de TI, como por exemplo o PMBOK e a ISO.

No próximo capítulo trataremos desses modelos controles.

#### 4. Metodologias de suporte à Governança de TI

O amadurecimento do conceito de governança e a necessidade cada vez maior das empresas em manter-se dentro de padrões de riscos aceitáveis, com maior transparência no que diz respeito ao controle da informação e do uso dos recursos tecnológicos fez com que algumas metodologias que auxiliam na aplicação de uma governança de TI mais efetiva se popularizassem.

##### 4.1. CobiT: Control Objectives for Information and Related Technology

“O Control Objectives for Information and related Technology (CobiT®) fornece boas práticas através de um modelo de domínios e processos e apresenta atividades em uma estrutura lógica e gerenciável. As boas práticas do CobiT representam o consenso de especialistas. Elas são fortemente focadas mais nos controles e menos na execução. Essas práticas irão ajudar a otimizar os investimentos em TI, assegurar a entrega dos serviços e prover métricas para julgar quando as coisas saem erradas.”  
(IT Governance Institute. CobiT 4.1)

O CobiT - Control Objectives for Information and Related Technology – foi desenvolvido na década de 90 pela ISACA - Information System Audit and Control Association - e pode ser traduzido como Objetivos de Controle para a Informação e tecnologia.

Ele permite, basicamente, que a empresa tenha uma visão geral da importância da área de TI. Como sua estrutura se baseia em indicadores

de performance, pode-se monitorar o quanto a Tecnologia da Informação está agregando valores aos negócios da organização (CACIATO, 2005).

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. (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2012)

O modelo de processos adotado por essa metodologia é dividido em quatro princípios básicos: requisitos de negócio, recursos de TI, processos de TI e informação organizacional, como podemos ver na figura abaixo.

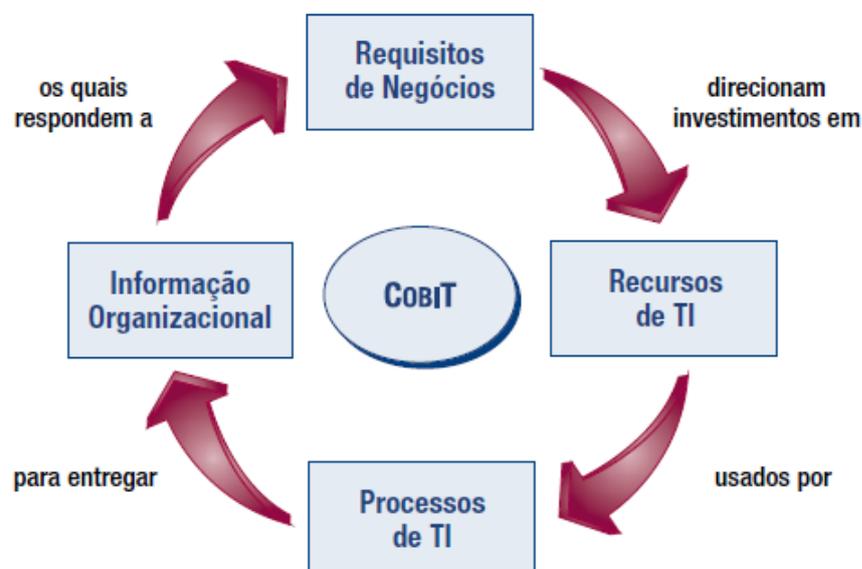


Figura 3: Princípios Básicos do CobiT

Fonte: IT GOVERNANCE INSTITUTE. CobiT 4.1

Numa Governança de TI eficiente é importante avaliar as atividades e os riscos de TI que precisam ser gerenciados. Normalmente

são ordenados por domínios de responsabilidade de planejamento, construção, processamento e monitoramento.

No CobiT, conforme demonstrado na figura 4, esses domínios são denominados:

- Planejar e Organizar (PO): provê direção de entrega de soluções (AI) e serviços (DS);

- Adquirir e Implementar (AI) - provê as soluções e as transfere para tornarem-se serviços;

- Entregar e Suportar (DS): recebe as soluções e as torna passíveis de uso pelos usuários finais;

- Monitorar e Avaliar (ME): monitora todos os processos para garantir que a direção definida seja seguida.

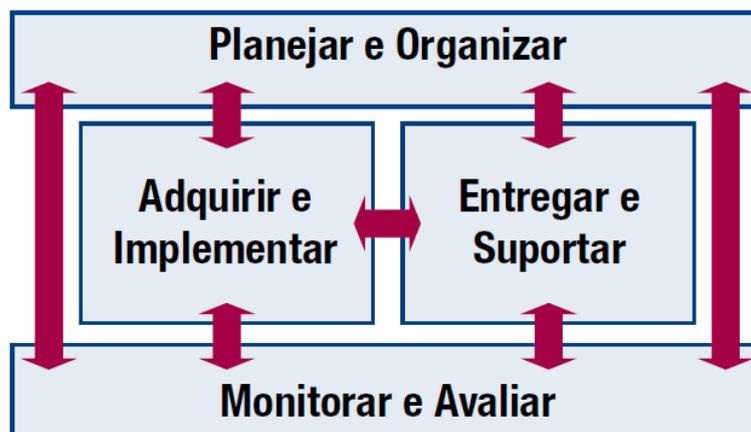


Figura 4: Os quatro domínios inter-relacionados do CobiT

Fonte: IT GOVERNANCE INSTITUTE. CobiT 4.1

O CobiT enfatiza o que é necessário para atingir um adequado gerenciamento e controle de TI e por isso está posicionado em um alto nível. Os padrões detalhados e as boas práticas de TI estão situados em

um nível mais baixo, descrevendo como gerenciar e controlar detalhes de TI específicos.

O CobiT atua como integrador desses diferentes materiais de orientação, resumindo objetivos-chave em uma metodologia que também se relaciona com os requisitos de governança e de negócios.

Para a atualização do CobiT (CobiT 4.1), seis dos mais importantes padrões globais, metodologias e práticas relacionados a TI foram utilizados como principais referências para assegurar cobertura, consistência e alinhamento apropriados. São eles (IT GOVERNANCE INSTITUTE. CobiT 4.1):

- COSO:

Internal Control – Integrated Framework, 1994

Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004

- Office of Government Commerce (OGC®):

IT Infrastructure Library® (ITIL®), 1999-2004

- International Organisation for Standardisation:

ISO/IEC 27000

- Software Engineering Institute (SEI®):

SEI Capability Maturity Model (CMM®), 1993

SEI Capability Maturity Model Integration (CMMI®), 2000

- Project Management Institute (PMI®):

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), 2004

- Information Security Forum (ISF):

The Standard of Good Practice for Information Security, 2003

#### 4.2. PMBoK (Project Management Body of Knowledge)

O PMI foi fundado em 1969 por cinco pessoas e desde então cresceu e tornou-se o maior defensor mundial da profissão de gerenciamento de projetos.

O PMI acredita que um gerenciamento de projetos eficaz é indispensável para converter estratégias de negócios em resultados positivos de negócios. Por causa da crescente competição no mercado global, atualmente, os gerentes estão sob grande pressão para entregar projetos nos prazos e dentro, ou abaixo, do orçamento.

Para que esse objetivo seja atingido é preciso estabelecer prazos, definir tarefas, identificar itens de caminho crítico, especificar e adquirir materiais, acompanhar custos e o valor agregado.

Desde a primeira edição do PMBoK (Project Management Body of Knowledge), o PMBoK configurou-se como um guia abrangente e capaz de apresentar uma estrutura para boas práticas em gerenciamento de projetos.

Três conceitos são importantes para entender o PMBoK: processos, ciclo de vida e áreas de conhecimentos em gestão de projetos.

### 4.3. BSC: Balanced Scorecard

“Seu conjunto de objetivos, coordenadamente distribuídos pelas quatro perspectivas, financeira, do cliente, dos processos e do aprendizado e crescimento, conduzirão a organização a um equilíbrio entre as medidas objetivas de resultado, medidas financeiras e os vetores subjetivos, medidas não-financeiras.”  
(KAPLAN e NORTON,1997)

O BSC foi um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Nortan que foi concluído em Dezembro de 1990 e lançado oficialmente em Janeiro de 1992 por meio de um artigo intitulado “Measures that drive Performance” pela Harvard Business Review. O Balanced Score objetivou a tradução da missão e estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

É possível destacar alguns objetivos do BSC: traduzir a estratégia da empresa em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefas de todos, converter a estratégia em processo contínuo, e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. (FERNANDES, 2008)

### 4.4. ISO 9000

A International Standards Organization (ISO) 9000 é um conjunto de padrões auditáveis de alto nível voltados ao cliente (ISO 9000,

9001 e 9004) para sistemas de gerenciamento de qualidade (GAMA, 2006).

Como pontos fortes da ISO, tem-se o fato de ser uma norma bem estabelecida e amadurecida. A ISO 9000 tem prestígio global e pode ser aplicada em toda a corporação. Cobre desenvolvimento de software, operações e serviços de TI.

A norma aplica totalmente os princípios da gestão da qualidade total usando o ciclo de Deming – Plan-Do-Check-Act.

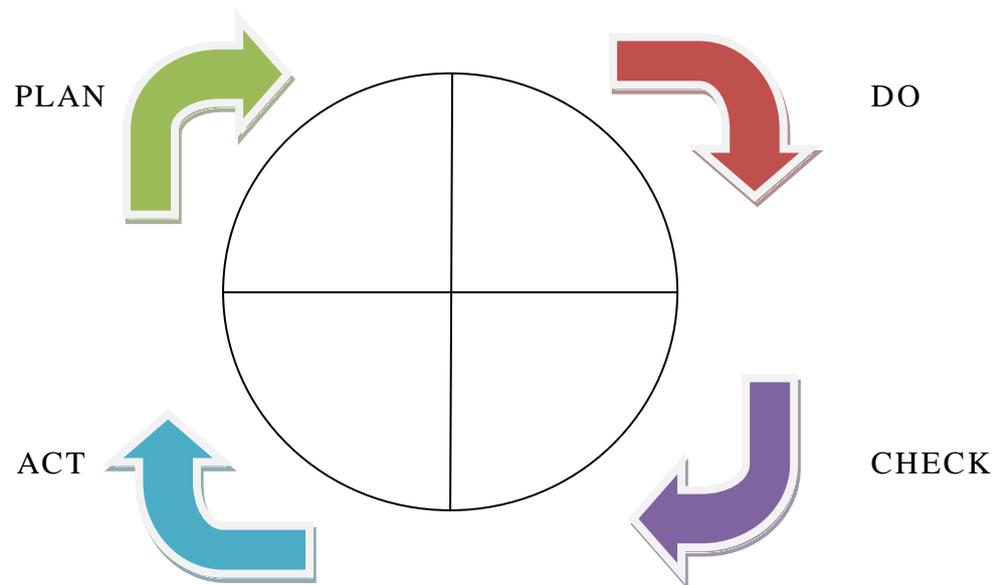


Figura 5: ISO 9000: modelo de Deming

#### 4.5. ITIL: Information Technology Infrastructure Library

“ITIL é a abordagem mais amplamente aceita para o gerenciamento de serviços no mundo. ITIL fornece um conjunto coerente de melhores práticas, oriundas dos setores público e privado a nível internacional.”  
(ITIL, 2012)

Criada pelo governo britânico em 1980, a ITIL tornou-se padrão de mercado em 1990. Trata-se de uma biblioteca composta de 5 livros principais e que fazem parte do ciclo de vida de um serviço: Estratégia de Serviço, Projeto de Serviço, transição do serviço, Operação do Serviço e Melhoria de Serviço Continuada. (BEST MANAGEMENT PRACTICE, 2012).

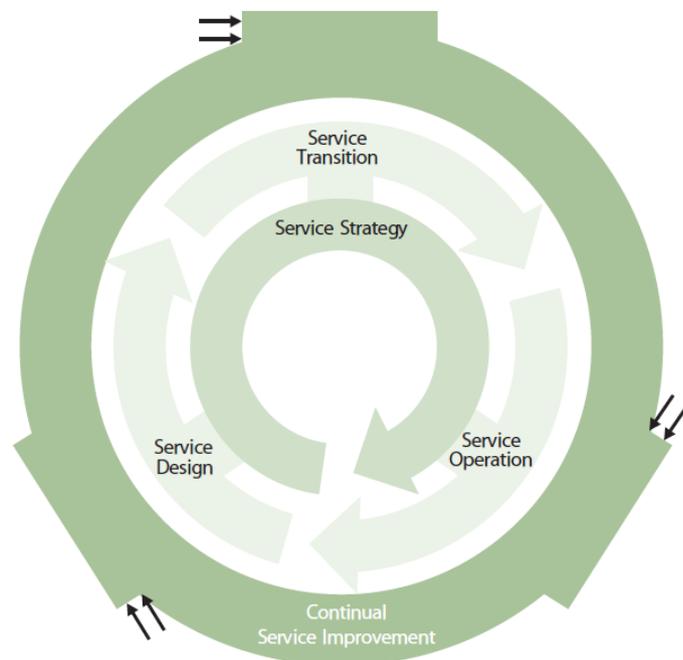


Figura 6: Ciclo de vida do Serviço

Fonte: BEST MANAGEMENT PRACTICE

A ITIL oferece orientações que descrevem as práticas recomendadas a serem aplicadas em um processo integrado do gerenciamento de serviços de TI (MANSUR, 2007).

Essas práticas são divididas em processos que fornecem um framework eficaz para um futuro gerenciamento de serviços de TI aprimorado.

O modelo ITIL promove a gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços de TI, endereçando estruturas de processos para a gestão de uma organização de TI (FERNANDES, 2008).

A ITIL não contém mapas detalhados dos processos, ela fornece fundamentos e informações para construir e melhorar os processos da área de TI (MAGALHÃES, 2007).

O foco é descrever os processos necessários para gerenciar a infraestrutura de TI, garantindo o nível de serviço acordado entre os clientes internos e externos, e buscando alinhar os serviços de TI aos objetivos de negócio da empresa.

A seguir, está descrito o conteúdo de cada um dos livros que compõe a biblioteca ITIL (COMPUTERWORLD, 2007):

**ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS (*SERVICE STRATEGY*):** É o ponto de origem do ciclo de vida do serviço ITIL. Os processos principais incluem geração de estratégia, gerenciamento da carteira de serviços (portfólio de serviços), gerenciamento de demandas, e gerenciamento financeiro de TI.

Nesse volume, a ITIL oferece orientações para que as empresas consigam definir o valor do serviço, desenvolver um business case e fazer análise de mercado.

**DESIGN DE SERVIÇOS (*SERVICE DESIGN*):** Este livro engloba políticas, planejamento e implementação. Projetar com ITIL significa entender todos os elementos relevantes à entrega de serviços de

tecnologia ao invés de focar somente no projeto da tecnologia. Assim, projeto de serviços aponta como uma solução planejada de serviço interage com o negócio e ambiente técnico.

Os principais processos descritos nesse volume são: gerenciamento do nível de Serviço, gerenciamento de disponibilidade, gerenciamento de capacidade, gerenciamento de TI continuados, gerenciamento de segurança da informação, gerenciamento de fornecedores e gerenciamento de catálogo de serviços.

**TRANSIÇÃO DE SERVIÇOS (*SERVICE TRANSITION*):** apresenta um novo conceito sobre o sistema de gerenciamento do conhecimento dos serviços. Aborda também mudanças, riscos e garantia de qualidade.

Os principais processos descritos nesse volume são: Gerenciamento de configurações e ativos de serviço, planejamento de transição e suporte, gerenciamento de liberação e entrega (release and deployment), gerenciamento de mudança (Change Management) e gerenciamento de conhecimento.

**OPERAÇÕES DE SERVIÇOS (*SERVICE OPERATIONS*):** Aborda as operações cotidianas de suporte.

Os principais processos descritos são: gerenciamento de eventos, gerenciamento de incidentes, execução de requisições, gerenciamento de problemas e gerenciamento de acesso.

MELHORIAS CONTÍNUAS DE SERVIÇOS (*Continual Service Improvement*): a meta do CSI é ajustar e reajustar serviços de TI às mudanças contínuas do negócio através da identificação e implementação de melhorias aos serviços de TI que apoiam processos comerciais. Para gerenciar melhorias, o CSI deve definir claramente o que deve ser controlado e medido.

## 5. Estudo de Caso

A autora do estudo, Assis, Celia B., selecionou quatro empresas e detalhou as áreas de TI e os programas de Governança de TI existentes nessas empresa.

A seguir, exemplificarei com um estudo de caso as mudanças realizadas numa empresa de comunicações e transporte, que chamaremos de Empresa 1 (ASSIS, 2011).

### 5.1. A Empresa

A Empresa 1 é um grupo de mídia, controlado majoritariamente por sócios brasileiros, e que tem participação acionária de um grupo internacional.

Conta atualmente com mais de sete mil funcionários e obteve em 2009 um faturamento de mais de R\$3,1 bilhões. A diversidade de produtos é muito grande, especialmente no ramo da mídia impressa, de onde a empresa provê as maiores fontes de receitas.

A empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1950 e no ano seguinte inaugurou sua primeira gráfica. Em 1960, iniciou a publicação de fascículos e colecionáveis, um empreendimento inovador e de muito sucesso no mercado brasileiro. Nos anos posteriores, a empresa seguiu lançando muitos títulos para vários públicos, caracterizando-se por uma relevante segmentação que permanece até hoje.

Nos últimos sete anos, a Empresa 1 recuperou-se de um processo de endividamento ocasionado pela expansão de negócios em 2001, e realizou uma grande reestruturação, vendendo sua participação no segmento de TV por assinatura. Em 2004, com a compra de duas editoras, a companhia ingressou no mercado de educação, no segmento de livros didáticos.

A abertura de 30% de seu capital para um grupo multinacional de internet, em 2006, permitiu-lhe aumentar o nível de investimentos nos negócios mais relevantes.

## 5.2. A área de TI

A reestruturação da Empresa 1 impactou significativamente a Tecnologia da Informação, que passou por um processo de consolidação de 27 núcleos espalhados pelas áreas de negócio. Essa centralização promoveu redução de custos, melhoria dos controles e eficiência aos processos operacionais, além de um alinhamento com a estratégia da empresa num momento de contenção. Desde a consolidação, todos os serviços de TI foram terceirizados, reduzindo a quantidade de funcionários.

A área de TI conta atualmente com cerca de 240 colaboradores, dos quais 120 são funcionários diretos, responsáveis pelos serviços e produtos de Tecnologia da Informação corporativa.

O atendimento aos negócios via internet é feito por outra empresa do grupo, em função das necessidades estabelecidas pela área responsável, e que requeiram serviços dedicados.

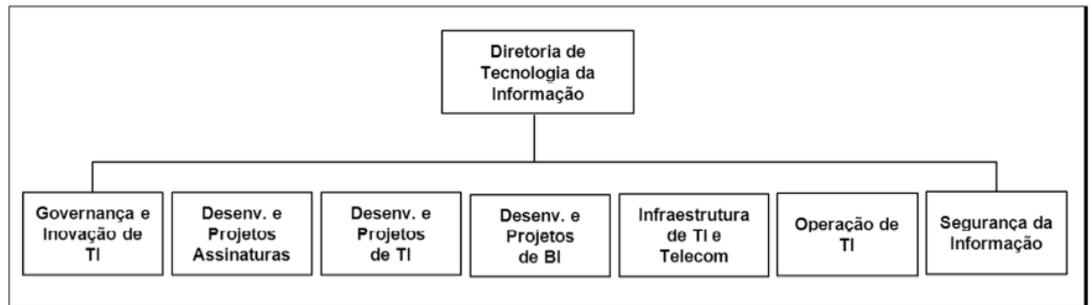


Figura 7: Organograma da área de TI da Empresa 1

Fonte: Assis, Celia B.

A área de TI é composta por sete gerências, conforme figura 7:

- Desenvolvimento e Projetos de Assinaturas – responsável pelos sistemas e projetos de negócio Assinaturas, engloba a obtenção e análise dos requisitos para a evolução dos processos (análise de negócio). É responsável pela precificação, estimativas, propostas, desenvolvimento e manutenção de sistemas, bem como a concepção, planejamento e execução dos projetos desse negócio;
- Desenvolvimento e Projetos de TI – responsável pelos sistemas e projetos do negócio, engloba a obtenção e análise dos requisitos para a evolução dos processos (análise de negócio). É

responsável pela precificação, estimativas, propostas, desenvolvimento e manutenção de sistemas, bem como a concepção, planejamento e execução dos projetos;

- Desenvolvimento e Projetos de BI – responsável pelos sistemas e projetos de inteligência de negócios (Business Intelligence – BI), engloba a obtenção e análise dos requisitos para a evolução dos processos. É responsável pela precificação, estimativas, propostas, desenvolvimento e manutenção de sistemas de BI, bem como a concepção, planejamento e execução dos projetos;
- Infraestrutura e Projetos de TI e Telecom – responsável pela precificação, estimativas, propostas e execução dos projetos de infraestrutura para todos os negócios (Assinaturas, BI e demais projetos de TI). Também é responsável pela infraestrutura de redes e canais de telecomunicações.
- Operações de TI – responsável pelo processamento dos serviços e rotinas de produção, após sua implantação e aceite operacionais. Também é responsável pela execução e gestão dos serviços compartilhados de TI (infraestrutura e serviços comuns), processos do Service Desk e suporte à telefonia e microinformática;
- Segurança da Informação – responsável pela proteção dos ativos de informação da empresa (não apenas da TI) e pela identificação de riscos e vulnerabilidades.

Os sistemas críticos podem ficar até duas horas em plano de contingência, porém, não pode haver perda de dados. O sistema mais crítico dá suporte à cadeia de processos editoriais, principal negócio da empresa. O sistema de gestão integrada Oracle foi implantado em 2001 e atualmente ainda há um grande número de sistemas legados, necessários em função dos vários negócios específicos.

### 5.3. A Governança de TI

A implantação do programa foi iniciada em 2004. A Governança de TI é exercida por uma gerência específica, também subordinada à Diretoria de Tecnologia da Informação. Uma das grandes preocupações da empresa é com o desempenho da TI, e a Governança deve garantir a transparência e acerto dos controles e processo, em sintonia com sua missão de prover processos e controles que suportem a gestão da TI, com base em padrões internos e frameworks de mercado.

Os motivadores para a implantação do programa de Governança de TI foram:

- Estreitar o relacionamento entre a TI e o negócio;
- Compartilhar responsabilidade e assegurar o desempenho de papéis de forma mais transparente e com o mínimo de conflitos;
- Assegurar a geração e a sustentação de valor para o negócio.

Atualmente a Governança é responsável por importantes funções da TI:

- Inovação de TI – responsável por fomentar a adoção de novas tecnologias e pela gestão do processo contínuo de inovação e experimentação de novas tecnologias;
- Direcionamento Tecnológico – responsável pela avaliação, escolha e direcionamento de ferramentas tecnológicas e pela arquitetura orientada a Serviços. Também é responsável pelo gerenciamento da obsolescência tecnológica e pela padronização de plataformas tecnológicas;
- Planejamento e Gestão da TI - responsável pela gestão estratégica do portfólio e dos investimentos de TI, garantindo a disciplina orçamentária da área. Também é responsável pela elaboração e manutenção de padrões técnicos e operacionais, fluxos de processo e indicadores de TI, além da geração periódica de relatórios para avaliação de desempenho da TI. Concentra as comunicações da TI para os públicos internos e externos;
- Administração de Contratos de TI – responsável pela formalização e controle de contratos, utilizando boas práticas de mercado a fim de reduzir riscos legais e operacionais;
- Administração dos Pagamentos de TI – responsável pela centralização, gerenciamento e provisão dos recursos

financeiros, além da consolidação de informações e emissão de relatórios financeiros da área.

Considerando o cenário de negócios mais positivo, foi realizado em 2008 o Plano Diretor de TI, que culminou com a identificação dos programas de investimentos mais relevantes para a empresa.

Estes projetos, todos de natureza estratégica e que cobrem várias áreas de negócio, estão em andamento, com previsão de conclusão até final de 2012.

## 6. Conclusão

A Governança de TI deriva da Governança Corporativa, que ganhou maturidade no início dos anos 90.

Diferentemente do Gerenciamento de TI, a governança de TI concentra-se no desempenho e transformação para atender demandas atuais e futuras do negócio da corporação e do cliente.

Diante do aumento de adesão das empresas às melhores práticas de governança, algumas metodologias passaram a ganhar notoriedade e tornaram-se apoio às transformações que precisavam ser feitas.

Durante a composição desse trabalho explicamos algumas dessas metodologias de suporte à Governança que são bastante utilizados e exemplificamos, através de um dos estudo de caso realizado pela ASSIS, CELIA B., como a implantação de um programa de governança pode ser feito nas corporações.

## 7. Referência Bibliográfica

ASSIS, CELIA B. Governança e Gestão da Tecnologia da Informação: Diferenças na aplicação em empresas brasileiras. São Paulo, 2011

BEST MANAGEMENT PRACTICE. Disponível em <<http://www.best-management-practice.com>>. Acesso em Maio/2012

BM&FBOVESPA - A NOVA BOLSA. Disponível em <<http://bmfbovespa.com.br>> . Acesso em Março/2012

BOARD BRIEFING ON IT GOVERNANCE. 2º Edição. Disponível em <<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/Board-Briefing-on-IT-Governance-2nd-Edition.aspx>>. Acesso em Março/2012

CACIATO, LUCIANO E. Métricas e metodologias do gerenciamento de TI. Disponível em <[http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main\\_artigo.asp?codigo=980&pag=1](http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=980&pag=1)>. Acesso em Abril/2012

COMPUTERWORLD. Chegou a hora do ITIL 3.0 2007. Disponível em: <[http://lt.idg.com.br/ca/eb\\_cw\\_ca\\_itil.pdf](http://lt.idg.com.br/ca/eb_cw_ca_itil.pdf)> . Acesso em Junho/2012

FERNANDES, AGUINALDO ARAGON; ABREU, VLADIMIR FERRAZ DE.  
Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços.  
Brasport, 2006.

GAMA, FERNANDA . Governança de Tecnologia da Informação: Um estudo em  
empresas brasileiras. 2006

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.  
Disponível em < <http://www.ibgc.org.br> > . Acesso em Set/2011

ITIL. Disponível em < <http://www.ital-officialsite.com> >. Acesso em Junho/2012

IT GOVERNANCE INSTITUTE. CobiT 4.1

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. A estratégia em ação: balanced  
scorecard. Elsevier, 1997

MAGALHÃES, IVAN L., PINHEIRO, WALFRIDO B. Gerenciamento de  
Serviços de TI na Prática: Uma abordagem com base na ITIL®. Novatec, 2007.

MANSUR, RICARDO. Governança de TI: metodologias, frameworks e melhores práticas. Brasport, 2007.

WEILL, PETER E ROSS, JEANNE W. Governança de TI . Editora M.Books, 2006