

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**ANA PAULA SCARIOT**

**AVALIAÇÃO DAS POTENCIALIDADES DO MODELO DE GOVERNANÇA COBIT**  
**NO SETOR FINANCEIRO: CASE EM UMA EMPRESA DO SUL DO PAÍS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2017**

Ana Paula Scariot

AVALIAÇÃO DAS POTENCIALIDADES DO MODELO DE GOVERNANÇA COBIT NO  
SETOR FINANCEIRO: CASE EM UMA EMPRESA DO SUL DO PAIS

Artigo apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista, pelo curso de MBA em Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação.

Orientador(a): Prof(a). Ms. Sandra M. Heck.

São Leopoldo

2017

## **AValiação DAS POTENCIALIDADES DO MODELO DE GOVERNANÇA COBIT NO SETOR FINANCEIRO: CASE EM UMA EMPRESA DO SUL DO PAIS**

Resumo: Para as empresas do setor financeiro se manterem fortes em um mercado competitivo e regulado, é preciso ofertar serviços diferenciados, que atendam às necessidades dos clientes. Diante disto, torna-se importante que a área de Tecnologia da Informação (TI) auxilie na geração de valor, realizando atividades de forma alinhada a estratégia empresarial. Por isso, o objetivo do estudo é verificar como as práticas da área de sistemas estão em relação as melhores práticas de Governança de TI sugeridas pelas práticas do COBIT. A pesquisa foi realizada em uma *joint venture* (empreendimento conjunto) entre uma rede de varejo e um dos maiores bancos da América Latina, através da aplicação de entrevistas aos seus colaboradores (diretores, supervisores e usuários-chaves). Baseando-se em 20 processos das melhores práticas do COBIT, aplicou-se perguntas semiestruturadas relacionadas a área de sistemas. Diante disto, identificou-se que somente cinco destas melhores práticas são aplicadas na organização, mas sem haver um gerenciamento destes processos. Estas cinco são: (i) definição e manutenção do modelo de governança; (ii) otimização dos recursos; (iii) gerenciamento da estrutura de gestão da TI; (iv) gerenciamento da definição dos requisitos; e (v) gerenciamento das mudanças. Nas entrevistas, foi apontada a necessidade de uma maior gestão e controle dos serviços que a TI oferece, antes mesmo de realizar a aplicação das práticas de governança, devido a TI atender às necessidades atuais da organização. Por isso, dois pontos de melhoria foram sugeridos: implementação de um programa de gestão de serviços e de um programa de controle/indicadores.

Palavras-chave: Governança de TI, COBIT, financeira, Tecnologia da Informação.

Abstract: For companies on the financial sector be strong in a competitive and regulated market, it would be necessary to offer a premium service, that satisfy the needs of customers. In front of it, it would be important that IT helps to create value, doing its activities align with the organization. This article objective is verifying how the IT operates related to the best practices of COBIT. The search was applied on a joint venture between a retail network and a bank, with some interviews to collaborators (CEO, managers and key users). After that, only five of those best practices are done on the organization, but no one has been managed. This five are: (i) ensure governance framework; (ii) ensure resource optimization; (iii) manage the IT Management Framework; (iv) management requirements definition; and (v) manage changes. On the interview, it was marked the needed of a better management and control of services, even before the governance, because IT is attending organization needs. For this reason, two proposes of improvement were suggested: a program to manage services and a program to control services/key performance indicators.

Key Words: IT Governance, COBIT, financial institution, Information Technology.

### **1 INTRODUÇÃO**

As organizações - como um todo e as áreas de negócio de forma individual - esperam que a Tecnologia da Informação (TI): atenda aos seus requisitos, entregando projetos no tempo, custo e escopo previamente definidos; realize os projetos que trarão o resultado esperado e que

trarão um diferencial para o negócio; mantenha a disponibilidade dos serviços e sistemas; tenha uma infraestrutura que sustente as necessidades dos sistemas e do negócio; traga melhorias e benefícios ao negócio e aos processos executados na empresa; traga segurança da informação aos negócios; diminua os riscos, entre outros. Diante desta necessidade crescente de TI, é imprescindível que ela atenda corretamente as áreas de negócio, com o intuito de entregar aquilo que realmente trará valor para a empresa, auxiliando-a na sua estratégia, no alcance das metas e do mercado.

No contexto da contemporaneidade atual das organizações – ambiente incerto, volátil e de riscos – a governança de TI é um assunto crítico, tanto quanto a governança corporativa. Uma efetiva governança de TI ajuda a garantir o atingimento das metas de negócio, o correto investimento do orçamento da TI e, por fim, permite o gerenciamento de riscos e oportunidades (ISACA, 2017).

Fernandes e Abreu (2014) ainda acrescentam que a área de Tecnologia da Informação (TI) está entre os elementos de maior risco operacional nos bancos e financeiras brasileiras. Para que a TI esteja adequada às necessidades do negócio, segundo os autores, é imprescindível que ela tenha processos eficazes e eficientes, justificando, então, a implantação de um programa de governança de TI. Porém, para que a TI possa definir bem sua estratégia (através da governança de TI), é importante que a organização como um todo tenha seus norteadores bem definidos. Isso é aplicado na própria governança corporativa. Portanto, este gerenciamento não é feito somente (mas também) pela exigência da Basileia.

Com esta pesquisa, espera-se contribuir positivamente para uma melhoria dos processos e atividades da área de Tecnologia da Informação da empresa Alpha<sup>1</sup>, com o intuito de que ela esteja ligada as áreas de negócio e estratégias da organização. Com a aplicação dos processos do COBIT, os investimentos de TI serão guiados pelas necessidades do negócio. Isto pode gerar valor para a TI dentro da organização e, posteriormente, mais valor para a própria organização, que poderá ter a TI como um diferencial no mercado. Com isto, o objetivo dessa pesquisa será verificar como a área de TI da empresa Alpha atua em relação as melhores práticas sugeridas pelo COBIT.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nas próximas seções, são apresentados os conceitos de governança corporativa e o acordo da Basileia, item exigido pelo governo para os bancos e financeiras do Brasil. Também

são apresentados os conceitos de Governança de TI e, por fim, como estes conceitos são trabalhados dentro do ambiente organizacional da Alpha.

## 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Mendonça et. al (2013, p. 446) define a governança corporativa como:

[...] um conjunto de princípios ou mecanismos que norteiam o processo decisório em uma organização a fim de que a mesma torne-se sustentável economicamente e confiável para seus *stakeholders* (acionistas, investidores, executivos) [...]. Assim, pode-se compreender a governança corporativa basicamente como a criação de estruturas internas e externas que garantem que as decisões tomadas no âmbito organizacional sejam tomadas dentro de parâmetros que garantam os interesses dos acionistas/governantes/cidadãos, além de garantir a transparência das transações para as partes envolvidas.

Assim, compreende-se que a governança deve refletir em todas as áreas da organização, sendo ela decisiva para as definições estratégicas da empresa. Isso porque os processos decisórios (geralmente executados pelos cargos de gestão) devem seguir os princípios da governança, que, de forma direta, defendem que uma empresa deve ser lucrativa e confiável (WEILL; ROSS, 2010). Em um cenário ideal, além da corporação possuir o seu planejamento estratégico, cada área deve trabalhar para atingir estes objetivos, tendo a sua própria estratégia definida.

Para as instituições financeiras, em especial, há o Acordo da Basileia, que trata a capacidade destas organizações de absorverem choques econômicos, sejam eles do próprio setor financeiro ou de outros negócios. Isto é uma forma de proteção para a economia real, que não seria atingida por uma crise financeira (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017). Este acordo também faz com que se aplique a própria governança corporativa nos bancos e financeiras, visto que ele é uma forma de proteção ao risco operacional, já que é congelado um valor do capital da empresa somente para o caso dos riscos previamente mapeados (pela empresa e Banco Central) ocorrerem. Cada organização pode ter uma estratégia diferente, mas validada pelo Banco Central.

Basileia é uma cidade Suíça onde se reúne trimestralmente o Comitê de Supervisão Bancária, desde 1975. O comitê é formado por representantes dos bancos centrais dos 10 países mais industrializados do mundo – G10 (WOLFFENBÜTTEL, 2006). E ele “funciona como um fórum mundial para discussão e cooperação em matéria de regulação bancária prudencial; seu objetivo consiste em reforçar a regulação, a supervisão e as melhores práticas no mercado financeiro” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

Em 1988, o comitê divulgou o primeiro Acordo de Capital da Basileia, criando exigências mínimas de capital para instituições financeiras como forma de diminuir o risco do crédito. O segundo acordo (Basileia II) foi publicado em 2004, “com o objetivo de buscar uma medida mais precisa dos riscos incorridos pelos bancos internacionalmente ativos” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

Segundo o Banco Central (2017), com a crise financeira mundial de 2007, o comitê percebeu que os Acordos I e II não foram suficientes para impedir a fragilidade do setor bancário. Por isso, um novo acordo foi criado: Basileia III. Ele

visa ao aperfeiçoamento da capacidade de as instituições financeiras absorverem choques provenientes do próprio sistema financeiro ou dos demais setores da economia, reduzindo o risco de transferência de crises financeiras para a economia real (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

## 2.2 GOVERNANÇA DE TI

Weill e Ross (2004, p. 8) definem a Governança de TI como a especificação dos direitos que a TI possui, além de encorajar o comportamento desejado (pela governança) no gerenciamento da TI. A governança irá definir quanto do orçamento da empresa será destinado à TI. Já o gerenciamento irá definir em quais projetos e serviços este orçamento será aplicado (WEILL; ROSS, 2004, p. 8). ISACA (2017) defende que o sucesso de muitas organizações depende da habilidade da TI de conquistar as metas do negócio.

Fernandes e Abreu (2012) a representam pelo “Ciclo de Governança de TI”, conforme Figura 1:

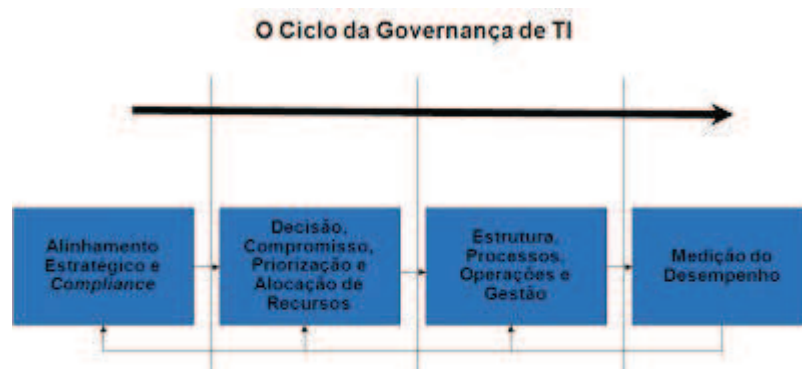


Figura 1 - O ciclo da Governança de TI.

Fonte: Fernandes e Abreu (2012, p. 13).

O “Alinhamento Estratégico e *Compliance*” refere-se ao planejamento estratégico da TI, levando em consideração a estratégia da empresa (para os produtos e segmentos de atuação),

além do atendimento dos requisitos de *compliance* externo. A etapa de “Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos” refere-se as decisões que envolvem os serviços de TI, investimentos, arquiteturas, necessidades das aplicações, etc., além da definição de como estas decisões são tomadas na organização. Também trata da priorização e alocação efetiva dos recursos monetários no portfólio da TI. A etapa de “Estrutura, Processos, Operação e Gestão” trata da estruturação organizacional e funcional da TI. É o que o CIO utilizará como base para a gestão de sua área. Por fim, a etapa de “Medição do Desempenho” ou “Gestão do Valor e do Desempenho” refere-se a geração e coleta de indicadores de resultados dos processos, produtos e serviços de TI, além de medir seu valor perante o negócio, devido às suas contribuições para a estratégia e objetivos da organização.

Neste artigo, entende-se que a Governança de TI é a responsável pela regulamentação de todas as atividades da TI necessárias para o completo atendimento do negócio. Isto envolve todas as capacidades de arquitetura, princípios, competências, investimento, política de segurança, necessidades das aplicações, estratégia de serviços, dentre outras atividades que a área de TI possa ter.

Segundo Fernandes e Abreu (2012, p. 200), nas últimas décadas, vem surgindo uma série de melhores práticas que podem auxiliar nos processos da TI. São em torno de 25 processos (CMMI, PMBOK, PRINCE, ITIL, BABOK, etc.) que devem auxiliar a TI em suas mais variadas funções. Destes, os principais modelos para a Governança de TI são: norma ISO/IEC 38500 e os criados pelo ISACA (*Information System Audit and Control Solution*): COBIT, Val IT e o Risk IT. De acordo com ISACA (2017b), os frameworks Val IT e Risk IT já estão contidos na versão mais recente do COBIT: o COBIT 5.

Destaca-se que este artigo utilizará o modelo do COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) para a análise de Governança de TI, visto que é genérico o bastante para representar todos os processos da TI e, ainda, seus padrões e métodos são reconhecidos mundialmente.

Em poucas palavras, o COBIT pode ser definido em função do princípio básico do seu framework: Recursos de TI são gerenciados por Processos de TI para atingir Metas de TI, que, por sua vez, estão estreitamente ligadas aos Requisitos do Negócio (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 220).

O COBIT foi criado em 1994, com um conjunto inicial de objetivos de controle para a TI e vem evoluindo com a incorporação de padrões internacionais técnicos, profissionais, regulatórios e específicos para os processos (FERNANDES; ABREU, 2012). As versões 2, 3, 4 e 4.1 foram publicadas, cronologicamente, em 1998, 2000, 2005 e 2007. A versão mais recente do COBIT é a 5 e foi lançada em abril de 2012. A sua maior diferença é a consolidação

e integração do Val IT 2.0 e do Risk IT (ISACA, 2017c). O COBIT é mantido pelo *IT Governance Institute* (ITGI), órgão criado pelo *Information System Audit and Control Association* (ISACA) (FERNANDES; ABREU, 2012).

O framework do COBIT suporta a Governança de TI: garantindo uma TI alinhada aos objetivos do negócio; facilitando os processos do negócio e maximizando os resultados; utilizando os recursos de forma responsável; e, por fim, gerenciando os riscos de TI apropriadamente (ISACA, 2017c). Segundo ISACA (2017c), os benefícios trazidos com eles são diversos:

- Uma linguagem comum entre os executivos, gerentes e profissionais da TI;
- Um melhor entendimento sobre como o negócio e a TI podem trabalhar juntos para realizar entregas de sucesso;
- Melhorar a eficiência e otimização do custo;
- Reduzir o risco operacional;
- Política clara de desenvolvimento;
- Auditorias claras e satisfatórias;
- Processos e responsabilidades claros, baseados em um plano de orientação.

O COBIT 5 é um *framework* norteador que tem como base 5 princípios fundamentais (ISACA, 2017d), conforme demonstrados na Figura 2:

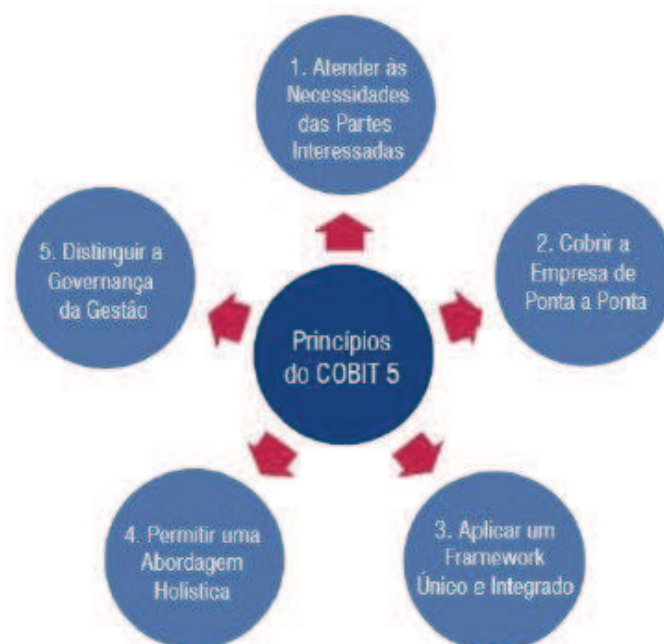


Figura 2 - 5 Princípios do COBIT.

Fonte: Chiari, 2017.



Para atingimento desses princípios, o COBIT 5 possui 7 facilitadores, demonstrados na Figura 3, que permeiam por toda a organização e que são, necessariamente, impactados por um programa de Governança de forma holística, ou seja, permeiam toda a organização (ISACA, 2017e):



Figura 3 – Facilitadores corporativos do COBIT 5.

Fonte: ISACA, 2017e.

Diante disto, para a construção de toda essa política de Governança, o COBIT está dividido em 5 domínios: avaliação, direção e monitoramento, sendo que o foco é a governança estratégica; planejamento e organização; aquisição e implementação; entrega e suporte; e monitoramento, sendo que o foco destes é para a gestão. Cada um destes domínios possui uma série de processos que auxiliam na obtenção dos resultados esperados com o programa. A Figura 4 demonstra quais são estes processos.

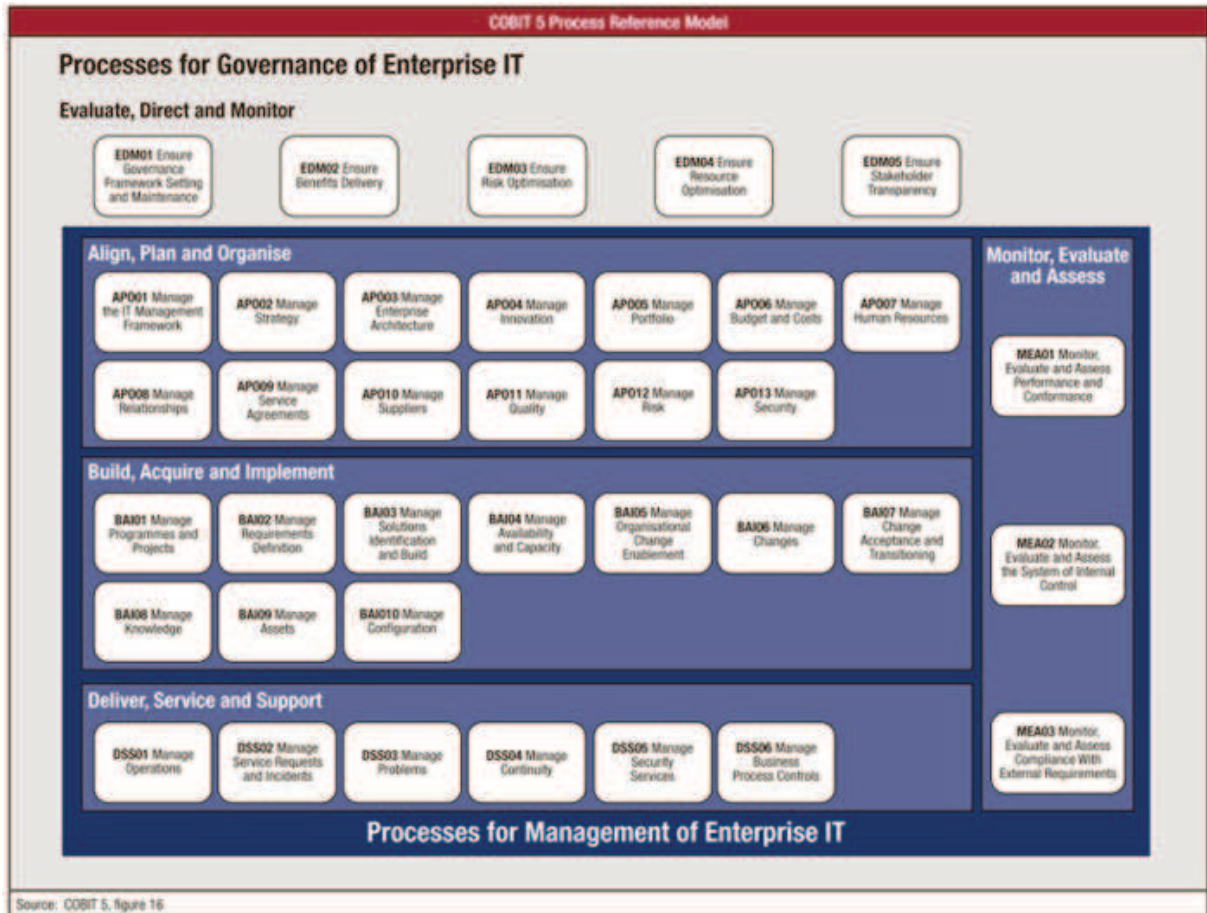


Figura 4 - Domínios do COBIT.

Fonte: ISACA, 2017d.

Com isso, pode-se perceber que a governança e a gestão são responsáveis por diferentes atividades. Os dirigentes (componentes da governança) irão avaliar, dirigir e monitorar a TI para que ela atenda aos objetivos do negócio, cumprindo as políticas e agindo de acordo com os planos previamente definidos pela governança (DOURADO, 2015). Já a gestão, segundo o COBIT 5 (2017):

[...] consiste em planejar, construir, executar e monitorar atividades alinhadas com a direção estratégica estabelecida pela governança para atingir os objetivos corporativos.

A Figura 1 apresenta as atribuições da Governança e da Gestão.

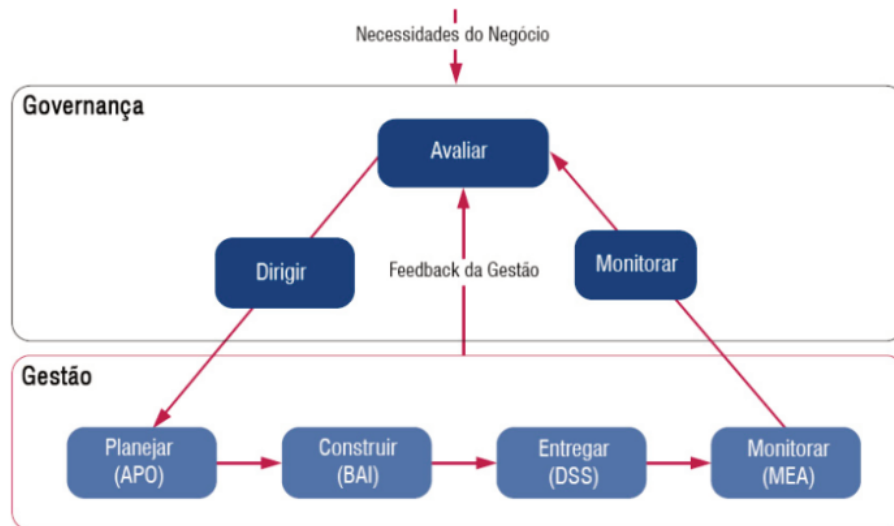


Figura 5 - Atribuições da Governança e da Gestão.

Fonte: Dourado, 2015.

Entende-se, então, que a governança trata da orientação da TI, enquanto que a gestão trata do alinhamento e execução daquilo que foi previamente orientado pela governança. Estas duas visões (governança e gestão) serão verificadas no ambiente da empresa Alpha. Em especial, a segunda terá a abordagem focada no Monitoramento, devido à grande necessidade da empresa de medir as entregas da TI. Segundo Fernandes e Abreu (2012, p. 219),

talvez um dos maiores desafios das empresas seja visualizar o nível de profundidade que deve ser adotado pelos mecanismos de controle e medições de desempenho. Em primeiro lugar, é necessário definir o que deve ser medido, como e onde obter os dados e em que perspectiva os resultados devem ser agregados.

Aqui, cabe definir um termo muito importante no processo de monitoramento e avaliação: indicadores ou indicadores-chaves de performance (do inglês, *Key Performance Indicator* - KPI). É uma forma de medir se uma ação ou um conjunto de iniciativas estão efetivamente atendendo aos objetivos propostos pela organização (CONTENT, 2017).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo buscou levantar e entender o que está sendo entregue pela TI da empresa Alpha, a fim de propor melhorias, caso existirem, nos processos e estrutura da área, comparando-os aos processos de Governança de TI, com a utilização das melhores práticas do COBIT 5. Outra necessidade visível para a empresa é a definição de indicadores para a área de TI, pois, atualmente, não há nenhum controle nas entregas feitas pela área. Sabe-se, ainda, que os processos de Governança devem ser aplicados e ajustados conforme o ambiente e

necessidades de cada organização. Por isso, os processos da Governança foram analisados e, como resultado, apontados a forma com que alguns já são aplicados, também sugerindo oportunidades de melhoria para área de TI da empresa Alpha.

Como forma de verificar a aplicabilidade dos processos do COBIT na área de TI, utilizou-se o método de Estudo de Caso. Yin (2010) conceitua o Estudo de Caso como uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo de forma profunda e contextualizada. Ele é utilizado para entender um fenômeno (a aplicação da governança corporativa na empresa Alpha) em profundidade, sendo que este entendimento engloba importantes condições contextuais (governança corporativa, governança de TI e COBIT).

### 3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A Alpha é uma empresa do setor financeiro, fundada em 2003 como subsidiária integral da empresa Beta, que é uma empresa de varejo, com aproximadamente 250 filiais na região sul do Brasil. Para atender ao varejo, a Alpha trabalha com produtos da linha de Crédito Direto ao Consumidor, Cartão de Crédito próprio e Créditos Pessoais. Em maio de 2007, o banco Gamma (considerado o maior da América Latina) assumiu o controle de 50% da organização, sendo mantidos os demais 50% com a empresa Beta.

Através do Acordo da Basileia, o Banco Central exige que organizações que trabalham no setor financeiro desenvolvam metodologias para a gestão de riscos operacionais e de crédito, gerenciando esses riscos e publicando essas metodologias em seus relatórios de resultados (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 11). A Alpha, tendo o Banco Gamma como sócio proprietário, utiliza a mesma estrutura de definições de riscos imposta por ele. Isso porque todo o relatório das operações é repassado para eles e, conseqüentemente, ao Banco Central por este canal. Ainda, destaca-se que não é feito nem o cálculo do risco na própria financeira, que, por determinação do próprio Banco Central, deixa esta tarefa ao Banco Gamma, que consolida as informações de todo o seu conglomerado de empresas, gerando o mapeamento dos riscos. Por isso, a própria política de crédito da empresa Alpha é validada junto ao Banco Gamma.

A atual estrutura organizacional da empresa Alpha é composta por dois diretores: um representa o banco Gamma e o outro as lojas Beta; os dois compõem o quadro diretivo da empresa Alpha, dividindo, literalmente, a direção para as dez áreas de negócio da seguinte forma: TI, Crédito, *Management Information Systems* (MIS – Sistema de Informação Gerencial), Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e Recursos Humanos (RH) trabalham com o representante do banco Gamma; Controladoria (que engloba Contabilidade, Financeiro

e a própria Controladoria), Controles Internos, Comercial, Marketing e Cobrança trabalham com o representante da empresa Beta.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O objetivo deste artigo é conhecer como a estratégia empresarial e os assuntos relacionados a Governança de TI são abordados na empresa, à luz da visão do modelo de governança de TI (COBIT 5). Para isso, foram apresentados os conceitos de governança corporativa e suas atividades, com enfoque ao Acordo da Basileia; Governança de TI e seus processos, com enfoque ao COBIT.

Após estas definições, torna-se necessário realizar a identificação do cenário atual da Alpha, através da aplicação de sete entrevistas semiestruturadas, criadas com base nos processos do COBIT. As entrevistas foram aplicadas aos seguintes papéis, de forma individual e única:

1. Direção: dois entrevistados, pois formam o quadro dirigente da empresa Alpha. Aqui, o enfoque da entrevista será a respeito dos processos envolvidos no domínio estratégico do COBIT: Avaliação, Direção e Monitoramento (*Evaluate, Direct and Monitor*);
2. Gerência/Supervisão: dois entrevistados – gerente da Controladoria e supervisor da TI. A gerente da Controladoria responde pelas áreas financeiras, contábil, controladoria e operações da organização. Devido a participar de tantos processos, há bastante contato com a TI e, por isso, a importância de ser entrevistada. TI é a área de análise deste artigo e, portanto, é importante entender o ponto de vista de sua gestão. O enfoque da entrevista será o da gestão;
3. Operação: três entrevistados, sendo dois usuários-chave da área de Crédito e o outro da área de *Marketing/Produtos*. Os usuários-chaves são responsáveis por realizar o contato e abertura de demandas com a área de TI da empresa Alpha. Por realizarem este contato mais direto, torna-se importante que suas necessidades sejam verificadas. O enfoque da entrevista será o operacional. As áreas selecionadas são as que mais geram demandas com a área de TI da empresa Alpha.

As 32 perguntas do questionário (Apêndice A) basearam-se em 20 processos do COBIT 5, dos seguintes domínios:

- **Evaluate, Direct and Monitor (EDM)** – Avaliar, Dirigir e Monitorar: é a visão estratégica do modelo do COBIT;
- **Align, Plan and Organize (APO)** – Alinhar, Planejar e Organizar: identifica as formas através das quais a TI pode contribuir para um melhor atendimento dos objetivos do negócio;
- **Build, Acquire and Implement (BAI)** – Construir, Adquirir e Implementar: identificação, desenvolvimento e aquisição de soluções de TI, inclusive com as manutenções em sistemas existentes;
- **Monitor, Evaluate and Assess (MEA)** – Monitorar, Avaliar e Analisar: visa assegurar a qualidade dos processos da TI, com mecanismos de acompanhamento e monitoramento.

Esses domínios são utilizados para buscar entender como o negócio e a área de sistemas da TI da empresa Alpha atuam. Para isso, considera-se os níveis 0, 1 e 2 de aplicabilidade do COBIT. O nível 0 corresponde a inexistência do processo, ou seja, ele ainda não foi implementado; o nível 1 é referente a existir uma proposta e mapeamento de um processo; e o nível 2 é referente ao gerenciamento do processo proposto.

Após a aplicação das entrevistas, é necessário realizar a análise qualitativa dos resultados, definindo como a empresa Alpha atua em relação ao COBIT 5. E, por fim, sugerir os processos que se enquadram no perfil da empresa e quais as melhorias que podem ser sugeridas à organização.

## 4 ANÁLISE

Para a obtenção do cenário, as perguntas presentes no Apêndice A foram aplicadas na empresa Alpha. Diante das respostas obtidas, foi possível identificar como cada domínio e alguns de seus processos são realizados na empresa Alpha. Depois, foram sugeridos quais são os processos que poderiam ser implementados ou melhorados na organização, pois trariam um maior alinhamento entre TI e negócio.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DO CENÁRIO ATUAL

As respostas obtidas nas entrevistas possibilitaram enquadrar cada um dos 20 processos do COBIT em: inexistente - corresponde a inexistência do processo, ou seja, ele ainda não foi

implementado; existente - é referente a existir uma proposta e mapeamento de um processo; e gerenciável - referente ao gerenciamento do processo proposto. A Tabela 1 apresenta a visão corporativa a respeito da TI:

Tabela 1 - Cenário atual da Governança Corporativa de TI

<i>Processo</i>	<i>Inexistente</i>	<i>Existente</i>	<i>Gerenciável</i>
EDM01. Definição e manutenção do modelo de governança		X	
EDM02. Garantir a obtenção de benefícios e retornos esperados com a TI	X		
EDM04. Garantir a otimização dos recursos		X	
EDM05. Garantir transparência para as partes interessadas	X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste domínio que aborda a **Governança Corporativa de TI**, identificou-se que os modelos EDM01, EDM04 existem na organização; porém, não são gerenciados. Já os processos EDM02 e EDM05 não são aplicados. O processo EDM01 é considerado como existente, pois a TI possui um processo de priorização e execução de demandas e projetos, na qual envolve as áreas de negócio, que faz a definição da sua prioridade; e a direção, que realiza a aprovação do orçamento de cada demanda (fluxo para projetos de pequeno porte). Dependendo da necessidade e quantidade de projetos (de grande porte), pode-se criar um comitê para avaliação, mas que com a quantidade atual de projetos envolvendo a TI, não está sendo necessário. Além disso, identificou-se que este modelo de comitê ainda não foi utilizado na empresa.

Conforme relatado pela gerente da Controladoria a respeito dos projetos maiores: “[...] não há uma compra da ideia de formalizar uma priorização por parte das áreas da organização. O máximo que se chegou até hoje foi em ter a ideia de priorizar, em ter um planejamento estratégico para auxiliar nisto, mas que acabou não evoluindo [...]. Hoje, cada gestor discute com a direção o seu projeto, mas que 5 minutos depois, pode ter sido apresentado algum outro que ‘passou na frente’. [...] Muitas vezes, a gente carece deste retorno, de saber o porquê de não ter sido feito, de não ter sido aprovado”. Diante disto, entende-se que a organização não possui um portfólio formal de projetos. Cada área tenta realizar o seu projeto, justificando-o com a direção. A direção, então, que faz a priorização deste projeto a sua escolha. Para projetos de pequeno porte, as áreas de negócio priorizam conforme a necessidade. O envolvimento da direção ocorre apenas na aprovação do orçamento. O diretor que representa o banco Gamma também relatou que não visualiza na empresa a maturação necessária para seguir uma cultura de controle.

Destaca-se que nenhuma das atividades envolvidas no processo EDM01 é gerenciada, avaliada ou mensurada, que não há monitoramento gerencial sobre as entregas realizadas pela TI e ainda menos controle sobre o retorno esperado com os projetos. Na aplicação da entrevista, o diretor que representa o banco Gamma destacou que: “não há um cálculo de *payback* maturado na organização, mas que isto pode ser incentivado na organização”. Ainda, acrescentou que “[...] nem sempre haverá um retorno de valor (por exemplo, eficiência operacional, legislação, etc), mas que deve haver a comprovação do benefício e da necessidade.”. Hoje, tenta-se realizar a demonstração do benefício de um projeto no momento em que a necessidade/problema é apresentado e discutido com a direção. Destaca-se que o benefício trazido é feito empiricamente pelas áreas. Diante disto, conclui-se que o processo EDM02 é inexistente na organização, o que pode acarretar na execução de projetos que não tragam valor para a organização.

Portanto, com o processo EDM01, percebe-se que existe um modelo de governança, mas que não é aplicado em sua totalidade, pois apesar de existir um processo de priorização, ele não é aplicado para projetos de grande porte devido a direção trancar a execução dos projetos e, conseqüentemente, criação de uma fila. Com o processo EDM02, percebe-se que não há clareza nas escolhas feitas pela direção para a aprovação ou não de um projeto.

O processo EDM04 sobre a otimização dos recursos não foi verificado como ponto de alerta por nenhum dos entrevistados, pois as necessidades necessárias com os recursos estão sendo atendidas, devido ao modelo de política presente no domínio EDM01. Aqui, também se destaca a falta de gerenciamento ou controle do processo.

Para o processo EDM05, identificou-se que os relatórios atuais gerados são somente para projetos de grande porte, mas que são complexos demais para a visão executiva. Porém, não foi relatada a necessidade de se ter algo diferente sobre isto. E sobre a relação da TI com as outras áreas de negócio, o diretor que representa as lojas Beta, indicou que: “existe um bom relacionamento e um trânsito ajustado entre as áreas da companhia e a TI.”. Porém, não há um processo de comunicação estabelecido que ajude na identificação dos pontos de melhoria ou que verifique que os objetivos abordados estão alinhados com a estratégia da empresa.

A Tabela 2 apresenta a visão da gestão e operacional a respeito da TI:

Tabela 2 – Cenário atual da Gestão de TI

<i>Processo</i>	<i>Inexistente</i>	<i>Existente</i>	<i>Gerenciável</i>
APO01. Gerenciar a estrutura de gestão da TI	X		
APO02. Gerenciar a estratégia da TI	X		



<i>Processo</i>	<i>Inexistente</i>	<i>Existente</i>	<i>Gerenciável</i>
APO04. Gerenciar a inovação	X		
APO05. Gerenciar o portfólio de projetos		X	
APO06. Gerenciar o orçamento e custos	X		
APO07. Gerenciar os recursos humanos da TI	X		
APO08. Gerenciar os relacionamentos	X		
APO11. Gerenciar a qualidade	X		
BAI01. Gerenciar programas e projetos	X		
BAI02. Gerenciar a definição de requisitos		X	
BAI05. Gerenciar a capacidade de mudança organizacional	X		
BAI06. Gerenciar as mudanças		X	
BAI07. Gerenciar aceitação e transição da mudança	X		
BAI08. Gerenciar o conhecimento	X		
MEA01. Monitorar os processos da TI	X		
MEA02. Sistema de controle interno dos processos da TI	X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos domínios que abordam a **Gestão de TI**, pode-se verificar que dos 16 processos analisados, somente três existem (APO05, BAI02 e BAI06). Novamente, pode-se verificar uma carência no gerenciamento destes processos, visto que nenhum deles é desenvolvido a este ponto.

Quanto a estrutura da TI (APO01), percebeu-se que há uma política, que sofre atualizações conforme a necessidade. O problema é que esta necessidade é percebida com as reclamações das outras áreas de negócio ou da própria TI. Não existe um processo formal de revisão, bem como, não existe um gerenciamento e mensuração deste processo. O supervisor da TI relatou que “os colaboradores não estão suficientemente cientes da política da área e que a política precisa ser mais divulgada”. Por isso, este processo é considerado como inexistente.

O processo APO02 é inexistente, pois a TI não realiza o planejamento estratégico e, conseqüentemente, não possui uma estratégia. O supervisor da TI relata que esta dificuldade se dá devido a própria organização não possuir o seu planejamento estratégico.

Quanto ao processo APO04, a respeito da inovação ou melhoria contínua, verificou-se que não existe um processo formal sobre isso na organização. Conforme cada área identifica uma necessidade, a TI é alocada no auxílio deste projeto. Porém, isso não é permeado pelo todo da organização e, sim, de forma individual por área. A gerente da Controladoria ainda informou que: “a TI é muito boa quando provocada, mas que poderia auxiliar mais nos processos do dia-a-dia da área, poderia ‘invadir’ um pouco mais, por ser detentora do conhecimento necessário, de saber quais as tecnologias que poderiam ajudar”. O diretor que representa o varejo também demonstrou que visualiza a TI “[...] muito mais reativa as demandas do que desencadeadora de tendências de modernização empresarial.”. A inovação também não faz parte da cultura

empresarial, principalmente devido ao grande risco relacionado ao negócio e a visão conservadora de uma das partes societárias (o banco).

Quanto ao processo de gerenciamento de portfólio (APO05), conforme comentado anteriormente sobre a priorização de projetos de grande porte: existe na política um comitê que seria responsável por deliberar e realizar a aprovação disto. Porém, atualmente, isto não é realizado, devido a baixa quantidade de projetos aprovados pela direção para serem executados. Destaca-se que o processo APO05 existe, mas não é totalmente atendido, pois não há um controle de portfólio, no qual se possa consultar os projetos que a organização possui (estejam eles em andamento ou arquivados). O supervisor da TI informa que: “[...] a quantidade de projetos atual não necessita que se tenha um portfólio, pois quando um projeto é aprovado, logo ele é feito, visto que há a capacidade de executar alguns projetos em paralelo e, assim, a empresa vai seguindo ‘conforme o momento’.”.

Quanto ao processo de gerenciamento do orçamento e dos custos (APO06), o supervisor da TI indicou que: “o orçamento ‘previamente’ estimado é com base no investimento feito mensal com as empresas terceiras de desenvolvimento. Ele só é revisado se ocorrer algo extraordinário ou fora do padrão; porém, trata-se de um valor ‘pré-aprovado’.”. Ainda, pode-se perceber que não há um orçamento específico para o desenvolvimento de projetos ou para a inovação. Um dos diretores ainda completou que: “[...] a empresa não possui um orçamento bem feito – seja para inovação ou não; a empresa não sabe se o orçamento é das áreas ou deve ficar com TI. Fizemos uma vez com as áreas e não funcionou. [...] E também não há qualquer controle se as áreas consideram em seu orçamento o que irão investir em TI.”. Por isso, este processo é considerado como inexistente.

Quanto aos processos APO07, APO08 e APO11, identificou-se que não existem processos formais referentes aos recursos, aos relacionamentos e nem para a qualidade. Porém, a maior dificuldade relatada foi a do gestor de TI em aplicar as ações corretivas para os recursos, quando necessário. Ainda, informa que: “a melhoria dos recursos é feita através do próprio processo e da experiência. Não há a definição de um treinamento ou um programa de crescimento.”.

Quanto ao processo de gestão dos programas e projetos (BAI01), não foram relatados problemas no envolvimento dos usuários-chaves com a TI. Porém, foram relatadas dificuldades no entendimento de algumas documentações da TI por parte dos usuários-chaves, mas junto da sinalização de que isto não é um grande problema, pois a área sempre está disposta a ajudar em um melhor entendimento. Também foram relatados problemas com demandas em que a necessidade não foi totalmente atendida, gerando retrabalho, conforme apontado por um dos

usuários-chave: “[...] às vezes, a comunicação não é tão assertiva quanto a gente gostaria, então acaba faltando algumas coisas no projeto. No final, acaba não sendo entregue tudo que gostaríamos.”. Por fim, a organização não possui a cultura de validar se as entregas trouxeram o benefício esperado, então depende muito de cada área realizar isto ou não. Por estes motivos, o processo BAI01 é considerado inexistente.

Apesar do problema de entendimento de alguns projetos, conforme relatado acima, a definição dos requisitos (quando mapeados) vão ao encontro das necessidades do negócio. O item BAI02 é existente, pois é contemplado no próprio processo da área de TI: para qualquer alteração ou projeto, a TI faz uma documentação (com base nas melhores práticas do CMMI<sup>2</sup>) com todas as regras de negócio impactadas para que os usuários-chaves possam realizar a aprovação.

Os processos BAI05, BAI06 e BAI07 são, de certa forma, relacionados entre si, pois todos abordam a mudança. Dentre eles, somente o BAI06, sobre gerenciar a mudança, foi considerado como existente, mesmo que seja considerado de forma parcial. O supervisor da TI possui esta visão e a relatou da seguinte forma: “A comunicação está ‘funcionando’ dentro de cada demanda e com cada área. Porém, o envolvimento das outras partes interessadas não está sendo considerado muito, o que acaba gerando alguns problemas. [...] Mas eu vejo que este comportamento não está apenas na TI e, sim, em todas as áreas de organização”. Além disso, somente as mudanças realizadas em um dos sistemas da organização são divulgadas a todos os papéis chaves do negócio, mas as alterações feitas em outros sistemas ou processos não são divulgadas. Também não há uma avaliação sobre o atendimento da demanda, a fim de identificar se ela atendeu ao necessário. Para projetos, não há um processo formal de lições aprendidas que é realizado na organização, ficando mais na experiência de cada usuário envolvido. Por isso, os processos BAI05 (capacidade de mudança organizacional) e BAI07 (aceitação e transição da mudança) foram considerados inexistentes.

Quanto ao processo BAI08, sobre a gestão do conhecimento, o supervisor da TI relatou que “[...] não há uma base de conhecimento, com os processos e informações necessárias para a TI, mas o conhecimento é compartilhado no dia-a-dia.”. Diante disto, entende-se que a equipe compartilha o conhecimento. Porém, não há uma organização ou processo referente a isto. Por isso, este processo é considerado como inexistente.

Por fim, quanto aos processos de monitoramento e controle (MEA01 e MEA02), foi percebido que não há mensuração para os processos e entregas da TI, com exceção de apontamentos da auditoria externa, mas que não são considerados suficientes.

## 4.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

Considerando que a empresa Alpha é uma financeira de porte médio, que precisa lidar com as restrições regulatórias de um banco e com a agilidade e modernidade que uma rede de varejo necessita, é muito importante ter uma área de TI que atenda aos objetivos do negócio, com agilidade, mas também com segurança e atenção aos riscos. Diante disto, com as entrevistas aplicadas na organização, foi possível perceber que, para os *stakeholders*, o processo atual de priorização (feita de forma individual por área) e aprovação de demandas (feita por cada área com a direção) está de acordo com a necessidade e tamanho da empresa, permitindo que sejam feitas melhorias que são realmente necessárias.

Porém, entende-se que se houvesse um programa de priorização da empresa (e não por área), a organização poderia obter entregas mais valiosas. Outros fatores deficientes encontrados neste estudo foram: (i) no gerenciamento dos serviços, com o intuito de entender o que está sendo executado e entregue pela área; e (ii) na mensuração das atividades e entregas da área, a fim de verificar qual é o potencial máximo de trabalho da TI e se ela está realmente operando desta forma. Para atender cada um dos itens, as seguintes melhorias são sugeridas:

- i. Implementação de um programa de Gerenciamento de TI: devido a necessidade de se realizar a gestão dos serviços que a TI oferece, sugere-se a implantação de um programa de melhores práticas que auxilie nisto. Por exemplo, o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*). Posterior a isto, com uma TI mais madura e mensurável, sugere-se partir para um programa de governança corporativa, como o COBIT, visto que, mesmo que a TI não siga as melhores práticas, as suas entregas estão atendendo as solicitações das áreas de negócio;
- ii. Implementação de um programa de controle/indicadores: é o processo responsável por realizar o controle dos serviços de TI, com todos os seus indicadores e SLAs (*Service Level Agreement*). Dois pontos principais de problemas foram identificados pela gestão: a ausência de indicadores (pela TI) e a deficiência de um dos fornecedores, que traz insegurança a cada nova versão do sistema disponibilizada (pela Controladoria). Com um programa de controle, entende-se que estes dois itens seriam resolvidos.

Por fim, outro ponto identificado de melhoria, que pode ser implementado de forma mais simples, é a geração de relatórios de acompanhamento de todas as entregas realizadas pela TI para a comunicação com os diretores, gerentes, supervisores e usuários-chave de todas as

áreas de negócio. Hoje, isto é feito de forma incompleta, além de não dar destaque no resultado que este projeto traz para a organização.

Um programa de Governança de TI exige uma área e organização maduras o suficiente para montarem uma estratégia e, com isso, trabalhem de forma alinhada para a obtenção dos objetivos. Com esta pesquisa, inclusive como foi relatado por um dos diretores durante as entrevistas, há uma carência desta maturidade na organização e, por isso, entende-se que a Governança de TI é um processo que pode ser realizado após o amadurecimento da equipe com a implantação de um programa de gestão dos serviços, como o ITIL, por exemplo. Isto porque a equipe passará por um grande crescimento, obtendo maior confiança da organização como um todo. E, com isso, conseguirá transmitir com transparência e segurança os benefícios de implementar um modelo de Governança. Sem dúvidas, a organização só tem a ganhar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Alpha está passando por um processo de revisão societária, o que a impede de seguir ativamente na busca de melhorias e investimentos, além de impossibilitar a criação de um planejamento estratégico sólido. Diante disto, as áreas da organização também não conseguem definir a sua estratégia. De forma geral, a postura adotada pela empresa, neste momento, foi de reduzir a quantidade de projetos que buscam ganhos de receita, focando nos projetos que buscam eficiência operacional, o que, por sua vez, diminuiu o fluxo de demandas com a área de TI. Esta diminuição impactou na execução de mais projetos de porte pequeno, os quais possuem a priorização feita apenas pelas áreas de negócio. Destaca-se que, mesmo tendo diminuído a quantidade de demandas, a TI ainda possui uma fila de atendimento, ou seja, não foi percebida ociosidade na área da TI. Ainda, destaca-se que este formato de priorização não é o mais adequado, pois, na prática, não segue um planejamento estratégico e não há um programa de pontuação pela necessidade/importância/retorno do projeto (com o auxílio do *Balanced Scorecard*, por exemplo).

A partir das entrevistas realizadas na empresa Alpha, foi possível identificar a visão estratégica, gerencial e operacional a respeito da TI, com foco na área de sistemas. As perguntas foram realizadas com o intuito de obter a visão dos *stakeholders* sobre algumas práticas da TI da empresa Alpha, comparando-as as melhores práticas sugeridas pelo COBIT. Com isso, foi percebido que a TI está distante de realizar as melhores práticas, inclusive por ter diversos processos inexistentes. Porém, a ausência destas melhores práticas de governança não deixa a TI com um atendimento mal visto devido ao cenário atual da empresa (baixo investimento),

mas que, buscando uma maior eficiência operacional, há diversos processos que a área deve buscar incorporar em suas atividades, principalmente no que se refere a gestão e controle dos serviços.

Também se identificou diferentes visões a respeito da política e atividades da TI. Sinal de que os processos atuais não estão claros, medidos e transparentes para que todos tenham a mesma leitura, justamente por não ter boas práticas adotadas.

Os principais processos que podem ajudar a TI a ser operada de forma mais efetiva envolvem um processo de gerenciamento de serviços, acompanhado de um processo de controle, além de melhorar e completar a forma de comunicação atual, disseminando mais a política na organização. Por isso, o próximo passo desta pesquisa é a aplicação destes programas, com a devida mensuração dos benefícios que ele pode trazer ao processo da área. Após este ajuste, sugere-se a implantação de um programa de governança para uma TI já mais estruturada, com mais subsídios e maturidade para abordar este assunto na organização, visto que a corporação não busca isto como fator prioritário.

## NOTAS EXPLICATIVAS

<sup>1</sup> Devido a confidencialidade dos dados apresentados no artigo, os nomes das organizações envolvidas foram substituídos por letras gregas - Alpha, Beta e Gamma;

<sup>2</sup> CMMI: é um dos processos de melhores práticas para o desenvolvimento de sistemas.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Recomendações da Basileia*. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/basileia.asp>>. Acesso em: fev., 2017.

CHIARI. *O COBIT 5. ITMS na Prática – Descomplicando a Gestão de TI*. Disponível em: <<https://www.itsmnapratica.com.br/compreendendo-conceitos-cobit/>>. Acesso em: mai., 2017.

CONTENT, Redator Rock. *KPI: Descubra o que é e como ele ajuda a medir os resultados*. Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/kpi/>>. Acesso em: abr., 2017.

DOURADO, Luzia. *Qual a diferença entre Governança e Gestão de TI?*. Mar., 2015. Disponível em: <<https://lmdourado.wordpress.com/2015/03/19/qual-a-diferenca-entre-governanca-e-gestao-de-ti/>>. Acesso em: fev., 2017.

FERNANDES, Aginaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. *Implantando Governança de TI: Da estratégia à gestão de processos e serviços*. Rio de Janeiro: Brasport, 3. Ed, 2012.

ISACA. *ITGI*. Disponível em: <<http://www.isaca.org/ITGI/Pages/default.aspx>>. Acesso em: fev., 2017a.

ISACA. *Risk IT Framework for Management of IT Related Business Risks*. Disponível em: <<http://www.isaca.org/knowledge-center/risk-it-it-risk-management/pages/default.aspx>>. Acesso em: abr., 2017b.

ISACA. *What is COBIT 5?*. Disponível em: <<http://www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx>>. Acesso em: abr., 2017c.

ISACA. *Get your copy of COBIT 5 today!*. Disponível em: <<https://www.isaca.org/Knowledge-Center/Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=193>>. Acesso em: mai., 2017d.

ISACA. *DuPont estimula aprimoramento contínuo com o Modelo de avaliação de processos COBIT 5*. Disponível em: <<https://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/cobit-focus/Pages/COBIT-Focus-Volume-2-Abril-de-2014.aspx>>. Acesso em: mai., 2017e.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito; SOUZA NETO, Manoel Veras de; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. *Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas*. Rev. Adm. Pública - Rio de Janeiro, p. 443-468, mar./abr., 2013.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, 2004.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. *Conhecimento em TI: o que os executivos precisam saber para conduzirem com sucesso TI em suas empresas*. São Paulo: M. Books, 2010.

WOLFFENBÜTTEL, Andréa. *O que é? - Acordo da Basiléia*. Desafios do Desenvolvimento, edição 20, nº 88, mar., 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 4ª ed., 2010.

## APÊNDICE A – QUESTÕES APLICADAS NA EMPRESA ALPHA

Tabela 3 - Entrevista para obtenção do cenário atual da empresa Alpha.

Nº	Atividade do COBIT	Pergunta	Aplicada para
1	EDM01	Você entende que há alinhamento entre as entregas realizadas pela TI e a estratégia da organização? Há um processo de governança (política, regras e processos) que evidenciem isto?	Diretor Alpha; Diretor Gamma; Supervisor TI;
2	EDM01	Existe algum monitoramento que assegure que a TI é operada de forma efetiva? Caso sim, como ele é feito?	Diretor Alpha; Diretor Gamma;

Nº	Atividade do COBIT	Pergunta	Aplicada para
3	EDM01	A organização enxerga a TI como uma área inovadora? Caso sim, de que forma esta inovação atende a organização, é suficiente ou insuficiente?	Diretor Alpha; Diretor Gamma;
4	EDM02	Há algum orçamento definido para ser aplicado somente na busca da inovação tecnológica e nos projetos de inovação?	Diretor Alpha; Diretor Gamma; Supervisor TI;
5	EDM02	A empresa possui um portfólio de projetos de TI adequado, com iniciativas, serviços e ativos pré-aprovados? 1. Caso sim, este portfólio está trazendo valor para a organização? 2. Caso sim, há alguma evidência do acompanhamento destes projetos?	Diretor Alpha; Diretor Gamma; Supervisor TI;
6	EDM04	A equipe de TI possui o conhecimento necessário para a realização das funções e, ainda, é capaz de atender a prioridade dos projetos da empresa, dentro do orçamento previamente definido?	Diretor Alpha; Diretor Gamma; Supervisor TI;
7	EDM05	A TI gera relatórios satisfatórios de acompanhamento de seus processos? 1. Caso sim, a frequência de envio está adequada para vocês? 2. Caso sim, o modelo de <i>report</i> está adequado, considerando as informações presentes ali? 3. Caso não, que tipo de informações vocês consideram pertinentes de serem exibidas?	Diretor Alpha; Diretor Gamma; Supervisor TI;
8	EDM05	A comunicação entre TI e negócio está adequada? De que forma você visualiza a relação entre TI e as demais áreas da empresa?	Diretor Alpha; Diretor Gamma;
9	APO01	Existe uma política definida para os processos da área de TI? 1. Caso sim, os colaboradores estão cientes das normas e responsabilidades de cada um? 2. Caso sim, esta política é revisada e atualizada com frequência? 3. Caso sim, há algum controle ou indicador que reflita a <i>performance</i> desta política e se as entregas que a TI realiza estão de acordo com ela?	Supervisor TI;
10	APO02	A TI possui uma estratégia e/ou planejamento estratégico (para objetivos a longo prazo) bem definido e apropriado para a organização? 1. Caso sim, como a estratégia é repassada aos recursos da TI? 2. Caso sim, existem indicadores que demonstrem o atingimento dos objetivos?	Supervisor TI;



Nº	Atividade do COBIT	Pergunta	Aplicada para
11	APO04	<p>Existe um processo definido de inovação ou melhoria contínua de processos (eficiência operacional) presente na empresa?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caso sim, a TI é envolvida neste processo desde a concepção da ideia até a sua conclusão?</li> <li>2. Caso sim, possui alguma solução que foi implementada e que sirva como exemplo para isso?</li> <li>3. Caso sim, a(s) sua(s) área(s) possui(em) algum controle ou indicador que seja referente a isto?</li> </ol>	Supervisor TI; Gerente Controladoria;
12	APO04	<p>Na sua visão, a inovação é algo que faz parte da cultura empresarial? E como você enxerga a TI neste papel inovador?</p>	Supervisor TI; Gerente Controladoria;
13	APO05	<p>Existe um processo ou uma política clara sobre como os projetos são priorizados na organização e sobre como é organizado o portfólio de projetos da empresa? Como projeto, entende-se todas as entregas realizadas pela área de TI.</p>	Supervisor TI; Gerente Controladoria;
14	APO06	<p>De que forma é feito o processo de comparação entre o que foi orçado <i>versus</i> o que foi realizado em cada projeto? E este valor é comparado ao orçamento total previamente estimado para a área?</p>	Supervisor TI;
15	APO07	<p>Como é o processo de desenvolvimento dos recursos da TI, considerando a otimização das capacidades e, também, as ações corretivas tomadas quando ocorre algum problema?</p>	Supervisor TI;
16	APO08	<p>Você entende que a TI e o negócio possuem uma boa relação? Caso não, a quê motivo você atribui este problema?</p>	Supervisor TI; Gerente Controladoria; Usuários-chave;
17	APO08	<p>Você entende que a TI pode auxiliar e facilitar os processos do negócio? E você visualiza este auxílio na empresa?</p>	Supervisor TI; Gerente Controladoria; Usuários-chave;
18	APO11	<p>Você está satisfeito com as entregas, produtos e serviços da TI? Caso não, possui alguma sugestão de melhoria?</p>	Gerente Controladoria; Usuários-chave;
19	APO11	<p>Existe um processo de controle de qualidade implementado e divulgado no processo da TI? Caso sim, de que forma ele é monitorado?</p>	Supervisor TI;
20	BAI01	<p>Você se sente engajado a realizar os projetos junto a TI, quando necessário? Caso não, a qual motivo atribui esse fato?</p>	Usuários-chave;

Nº	Atividade do COBIT	Pergunta	Aplicada para
21	BAI01	Os planos de projeto e a documentação dos programas são descritos de forma clara, para um fácil entendimento, e são seguidos durante a implementação das alterações nos programas?	Gerente Controladoria; Usuários-chave;
22	BAI01	Quando a sua área está envolvida em algum projeto ou demanda com a TI, os benefícios esperados com a alteração são atingidos e validados?	Gerente Controladoria; Usuários-chave;
23	BAI02	Caso sim, possui algum fato de exemplo de como é realizada esta validação? De que forma é identificado se os requisitos do negócio (usuários-chaves) realmente refletem as necessidades da empresa?	Supervisor TI;
24	BAI02	Os requisitos mapeados e as soluções propostas pela TI atendem aos objetivos do negócio (considerando valor esperado de retorno e custos prováveis)?	Gerente Controladoria; Usuários-chave;
25	BAI05	A equipe de TI é capaz de impulsionar a mudança do processo e a correta comunicação para as partes interessadas, sem gerar problemas na empresa ou com os usuários?	Supervisor TI;
26	BAI06	Como é o processo de comunicação de mudança? Você considera que ele atende as necessidades do negócio?	Supervisor TI; Gerente Controladoria; Usuários-chave;
27	BAI07	Atualmente, a TI avalia se as mudanças aplicadas em sistemas estão condizentes com a expectativa dos usuários?	Supervisor TI; Gerente Controladoria;
28	BAI07	Caso sim, de que forma isso é feito? Na organização, há o mapeamento das lições aprendidas em cada projeto?	Usuários-chave; Supervisor TI; Gerente Controladoria;
29	BAI08	Caso sim, de que forma isto é feito e como são “corrigidas” nos projetos seguintes? Existe uma cultura de compartilhar o conhecimento entre a sua equipe?	Usuários-chave; Supervisor TI;
30	MEA01	Caso sim, existe uma base de conhecimento atualizada e revisada frequentemente? O processo da TI é mensurado de acordo com as métricas estabelecidas e acordadas pela organização, sendo ele eficaz e operacional?	Supervisor TI;
31	MEA01	O processamento dos relatórios de <i>performance</i> da TI é feito de forma útil (ou seja, traz ganhos para a organização), no período de tempo esperado e de forma automatizada (integrado em sistema)?	Supervisor TI;
32	MEA02	Os processos de controle e monitoramento da TI vão ao encontro dos requisitos do negócio? E há algum controle interno que identifique e reporte os problemas que, por ventura, possam ocorrer?	Supervisor TI;

Fonte: Elaborado pelo autor.