



## Governança de TI: Análise das Contribuições de Mecanismos Privados no Gerenciamento Público de TI

José Walter Santos Filho  
Email: [jwsfilho20102@gmail.com](mailto:jwsfilho20102@gmail.com)  
Universidade Tiradentes

### Divisão Tecnologia da Informação e Comunicação – Tema 2 – Governança e Estratégia de TI/SI: Investimentos, Competitividade, Valor e Desempenho

**RESUMO** - O presente estudo, de natureza teórica, tem como objetivo analisar as contribuições dos mecanismos privados de governança de TI no gerenciamento público de TI, diante do contexto atual que demanda por eficiência, transparência, ética, prestação de contas e responsabilidade. Dentro deste propósito, construiu-se uma revisão teórica sustentada nos pilares e princípios das boas práticas de governança de corporativa e governança pública identificados na literatura nacional e internacional sobre Governança de TI. Os resultados mostram que mecanismos como os aplicados no Código de Governança KING III, parâmetros administrativos baseados na Teoria da Agência, nos mecanismos da norma ISO 38500/2015 e *frameworks* para Governança de TI têm sido aplicados com sucesso e obtenção de bons, mas o Brasil ainda necessita avançar bastante na utilização dos mecanismos privados.

Palavras-chave: Governança de TI; Governança Pública; Gerenciamento Público de TI

### INTRODUÇÃO

A Governança de Tecnologia da Informação (GTI) tem despertado um crescente interesse no meio acadêmico e nas organizações, refletindo a importância e a evolução da TI na sociedade contemporânea. “A Governança de Tecnologia da Informação (GTI) tem sido um dos dez temas mais importantes nas pautas das estratégias organizacionais e nas discussões entre os CIO’s em todo o mundo”, afirma Mahoney (2012, p. 28).

Em relação ao tema Governança de TI, a produção científica também tem aumentado de quantidade e importância nos últimos anos, como constata estudo bibliométrico realizado sobre o assunto que identificou 81 artigos publicados de 2007 a 2012 nos anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), do Encontro de Administração da Informação (EnADI) e no portal *Scientific Periodicals Library* (SPELL), concluindo que o estudo da GTI no Brasil tem predominância ao alinhamento da TI aos negócios da empresa. (MOTA e MARQUES, 2013, p. 7,12).

Dentro dessa perspectiva, a discussão envolve desde o tipo de tecnologia a ser adotada até definições de políticas e estratégias de como utilizar a TI para alavancar competitivamente as organizações, ao mesmo tempo em que é preciso dirigir e governar a TI para atender aos diferentes *stakeholders*, como recomendam as boas práticas de Governança Corporativa. No Setor Público, porém, existem lacunas que dificultam o uso de princípios de Governança Corporativa do Setor Privado como os descritos na *New Public Management Theory* (HOOD, 1995). Principalmente a inconsistência pela falta na Administração Pública de aspectos como lucro ou retorno de investimento, comuns ao setor privado, o que dificulta a comparação dos programas públicos, voltados para bem-estar dos cidadãos e legitimação das instituições



políticas, enquanto o desempenho e a eficiência possuem a centralidade nas organizações privadas.

De maneira inicial, pode ser inferido que novos modelos de gestão pública, que foram adotados em vários países desde a década de 1980, estariam contribuindo para serem implantados nos órgãos públicos de TI os princípios da Governança de TI. No entanto, estudos dos Tribunais de Contas da União e Estaduais, dão conta que as fragilidades no setor público brasileiro denotam a falta da Governança de TI. A principal causa seria a ausência da boa Governança Corporativa e correspondente ausência de uma Gestão de TI. A dificuldade em estabelecer uma gestão pública adequada de TI é tida como uma decorrência da falta de Governança de TI nas Administrações Públicas. (CAVALCANTI, 2008, p. 1; CRUZ, 2008, p. 12, BRASIL, 2017)

Considerando o contexto apresentado, esta pesquisa busca responder às seguintes questões: os mecanismos privados de Governança de TI podem exercer melhor influência e produzir maiores contribuições para o gerenciamento público de TI? Quais elementos da Governança de TI estão inseridos nas novas formas de Gestão Pública de TI adotadas?

O propósito deste trabalho, de natureza teórica, é analisar as contribuições dos mecanismos privados de Governança de TI e sua aplicabilidade na administração pública, diante do contexto da atualidade que exige eficiência, transparência, responsabilidade, prestação de contas, ética e lisura nas ações da Administração Pública.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Governança

A Governança no setor público se refere ao reconhecimento da importância da boa interação entre governo, sociedade civil e setor privado. Trata denormas, regras e padrões de comportamento público aceitáveis por toda uma sociedade. Na atualidade, segundo Benedicto et al (2013, p. 288) “[...] já existe um consenso de que não apenas organizações privadas devem adotar as práticas de governança, mas também os governos e instituições públicas”.

### Governança Corporativa

O surgimento do conceito de Governança Corporativa está relacionado ao que alguns autores denominam de *conflito de agência*. Estes conflitos aparecem quando um ou mais indivíduos contratam outra pessoa ou organização, denominados agentes (ou administradores), delegando-lhe a tomada de decisões. Estas decisões, entretanto, podem conflitar com os interesses dos acionistas, fazendo com que surja, então, o típico conflito de agência. (RODRIGUES, 2010, p. 37-38)

Em função dos potenciais conflitos de agência existentes nas organizações, desponta o conceito de Governança Corporativa, como um conjunto de mecanismos de gestão, monitoração, controle e incentivo aos gestores, visando evitar ou minimizar os possíveis efeitos do conflito de agência. Para o IBGC (2009):

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 a sua longevidade.

(IBGC, 2009, p. 19)



Como princípios da Governança Corporativa, o IBGC (2009) define:

- Transparência – é o 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 – tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*).
- Prestação de contas (*accountability*) – os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- Responsabilidade Corporativa - zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Para alinhar os interesses dos gestores aos dos acionistas, a governança corporativa prevê mecanismos internos com destaque para a atuação do Conselho de Administração, a proteção aos acionistas minoritários e incentivos aos gestores, e como mecanismos externos a obrigatoriedade de divulgação de informações periódicas sobre a empresa, a existência de um mercado de trabalho competitivo e a presença de um mercado de aquisição (amigável ou hostil).

Um exemplo prático de mecanismo de governança de TI é o estabelecimento de um processo transparente de tomada de decisão sobre a priorização de grandes demandas de TI. O gerenciamento de serviços de TI é, de fato, um *enabler* (facilitador) da governança de TI e esta é um facilitador da governança corporativa. Uma organização que faça uso intenso de TI, condição de grande parte das organizações que desejam ser eficientes hoje em dia, não pode afirmar ter uma boa governança corporativa sem ter boa governança de TI. Igualmente, a organização não pode afirmar ter uma boa governança de TI sem ter um bom gerenciamento de (serviços) de TI (BRASIL, 2014).

Para Korac-Kakabadse (2001), a Governança Corporativa está preocupada com a ação do conselho: seus papéis, sua composição, suas características, sua estrutura, e, ainda, com a estrutura e o processo organizacionais, de modo a desenvolver, implementar e acompanhar a estratégia corporativa. Dadas as suas características e definições, considera-se que a Governança de TI seja um subconjunto da Governança Corporativa (WEBB; POLLARD; RIDLEY, 2006; KORAC-KAKABADSE; KAKABADSE, 2001; ITGI, 2003).

## Governança de TI

A Governança de TI tem foco no direcionamento e monitoramento das práticas de gestão e uso da TI de uma organização, tendo como indutor e principal beneficiário a alta administração da instituição (BRASIL, 2014). Weill e Ross (2004 apud FERNANDES; ABREU, 2012, p. 12), entendem a Governança de TI como “[...] um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI. A Governança de TI ”Busca o direcionamento da TI para atender ao negócio e o monitoramento para verificar a conformidade com o direcionamento tomado pela administração da organização. (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 13).

Como constatado pelo Tribunal de Contas da União (CAVALCANTI, 2008; CRUZ, 2008, CEPIK e CANABARRO, 2010), as fragilidades no setor público brasileiro denotam a *falta da Governança de TI*, e a principal causa seria a ausência da *boa Governança Corporativa*. A ausência de uma Gestão de TI adequada no setor público é demonstrada por alguns indicadores, conforme Rodrigues (2010) aponta:



- precariedade na definição de diretrizes estratégicas;
  - falta de alocação de recursos humanos, materiais e financeiros para adequadamente cumprir as metas de TI; e,
  - precariedade dos controles sobre os processos de TI, que acontecem dentro e fora das áreas de TI.
- (RODRIGUES, 2010, p. 15)

A dificuldade em estabelecer uma gestão adequada de TI pode ser percebida como decorrência da falta de entendimento sobre o conceito de Governança de TI por parte dos profissionais de TI. Segundo Rodrigues (2010, p. 26), esta falta de clareza sobre o conceito Governança de TI não surpreende, pois *Sistemas de Informação* é uma disciplina relativamente nova, em que a maioria dos autores que a definem empregam seu sentido dependendo do objetivo do pesquisador e da pesquisa.

Quando é realizada uma discussão sobre Governança de TI logo se faz necessário analisar quais são os *frameworks* que continuam se atualizando conforme o mercado se atualiza também. Não é de muito conhecimento um passo a passo orientando as organizações no que devem fazer para se ter uma governança eficaz em TI. Porém, estudando e implementando de forma gradativa as melhores práticas que esses *frameworks* propõem, haverá uma melhora considerável em todos os níveis hierárquicos: no estratégico, no tático e no operacional. Os *frameworks* mais referenciados são o COBIT e o ITIL, analisados a seguir.

### **Principais *Frameworks* para Governança de TI: COBIT e ITIL**

Com o objetivo de facilitar o alinhamento estratégico entre a TI e a alta administração das organizações, recentemente tem sido criados e adaptados frameworks de boas práticas em gestão da TI como o *Control Objectives for Information and Related Technology* - COBIT. O COBIT concentra-se na definição, implementação, fiscalização, medição e melhoria dos controles para processos específicos, que abrangem toda a implementação do ciclo de vida da TI, é um excelente modelo de referência para governança de TI.

Em 2012, foi lançado pelo ISACA a versão 5 do modelo de maturidade COBIT. Segundo o Souza Neto e Santos (2012) está baseado no método de avaliação da organização e pode ser calculado a partir do nível de maturidade inexistente (0) a otimizado (5), facilitando o trabalho dos gerentes TI. A escala inclui 0 porque é possível que o processo não exista.

A partir desta escala genérica é descrito um modelo específico para cada um dos processos dentro dos 4 domínios que compõem o COBIT: Planejamento e Organização; Aquisição e Implementação; Entrega e Suporte; e Monitoração. No domínio Planejamento/Organização, através do Processo 01 determina a Elaboração do Planejamento Estratégico de TI (PETI). Este, por sua vez, dirige a elaboração do Plano Diretor de TI (PDTI).

O PDTI é um documento de planejamento que se tornou obrigatório na administração pública federal desde 2010, a partir da Instrução Normativa SLTI 04/2010, que vincula toda contratação de TI com alguma ação prevista no PDTI. No âmbito da administração federal, anualmente a Controladoria Geral da União (CGU) realiza auditoria nos órgãos federais onde um dos itens analisados é a existência de planejamentos de TI: o Planejamento Estratégico de TI (PETI), que define as estratégias gerais de TI e o PDTI que desdobra essas estratégias em ações, ou seja, o planejamento tático.

A elaboração de um PDTI proporciona um rico conjunto de questionamentos, reflexões e revisionamentos que produzirão um amadurecimento da TI e da própria organização. Dentre os benefícios esperados, de acordo com Oikawa, Chaves e Galeale (2013), é possível citar:





- Reflexões sobre a missão e visão de futuro da unidade de TI, alinhadas à missão e visão de futuro da instituição;
  - Busca de respostas às oportunidades e ameaças externas e aos pontos fracos e fortes internos, de modo a cumprir suas atribuições com efetividade;
  - Identificação, revisão e explicitação dos objetivos, orientações estratégicas e recomendações para a TI corporativa, alinhados aos objetivos e orientações estratégicas na organização, e os decorrentes planos de ação atrelados às necessidades das áreas de negócio;
  - Identificação e explicitação não apenas das ações operacionais a serem realizadas pela área de TI, mas também dos aspectos de estrutura e gestão sobre a TI corporativa, em especial pela operacionalização de uma estrutura de governança que viabilizará a execução das ações e a revisão periódica do PDTI aprovado;
  - Desenvolvimento de capacidades individuais que fortaleçam e assegurem a execução dos planos e projetos de TI.
- (OIKAWA, CHAVES e GALEGALE, 2013, p. 6)

O COBIT é, portanto, um guia para a gestão de TI, utilizado como um modelo para gestão que abrange o nível estratégico, tático e uma parte do operacional. Por sua vez, o ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*, abrange o nível operacional e uma parte do tático. (SANTOS; PAULA, 2016)

Surgido na década de 80, em função da insatisfação do governo Britânico na qualidade do serviço de TI prestado, o ITIL está em sua versão atual de 2011. Tem por objetivo gerenciar os serviços de TI e guiar as organizações para definirem qual a melhor maneira de executar um determinado processo. O ITIL tem como foco principal, a operação e a gestão da infraestrutura de tecnologia na organização, incluindo todos os assuntos que são importantes no fornecimento dos serviços de TI. Este *framework* orienta a existência de ciclos de vida na execução do serviço a ser efetuado, no qual existe um conjunto de 5 fases que constituirão a gestão de serviços: Estratégia, Desenho, Transição, Operação e Melhoria Contínua.

Na sua implementação para execução da Governança de TI, em primeiro lugar é fundamental alinhar os objetivos da organização com os objetivos da área de TI, conforme trata a fase 1 – Estratégia, com a explícita intenção de implementar um programa de melhoria contínua de serviços. Prosseguindo com a aplicação das fases, como segunda etapa, a fase 2 - Desenho, é necessária uma avaliação da situação atual em termos de direcionamento do negócio e investimento; na fase 3 – Transição, elaborar uma perspectiva realista do nível de maturidade alinhado ao *framework* ITIL e qualidade de serviço prestada; na fase 4 - Operação, executar com nítida visão da área de TI sobre o que esperam os responsáveis da organização e vice-versa. Por fim, um estabelecimento de metas e objetivos onde se deseja chegar, com verificações periódicas que formem um ciclo, proporcionando a melhoria contínua da fase 5. (SANTOS; PAULA, 2016).

Qualquer que seja o tipo de organização, privada ou pública, a necessidade de Governança Corporativa e de TI é entendida como primordial. Este reconhecimento torna necessário analisar os códigos de governança elaborados nacional e internacionalmente com o propósito de identificar os mecanismos de GTI que apresentam.

### **Mecanismos Privados de GTI: Referência Códigos Governança Corporativa da África do Sul King III**

Conforme cresce a percepção das organizações sobre a TI não ser mais apenas uma facilitadora de operações, mas uma parte constitutiva do negócio, determinante no apoio,



sustentação e crescimento da organização, aumenta a importância da Governança de TI junto a Governança Corporativa. Nesta perspectiva, em meio aos Códigos de Governança Corporativa elaborados internacionalmente, o Código de Governança Princípios para a África do Sul, nomeado modelo King III (IODSA, 2009), é o primeiro a destacar princípios de Governança de TI a serem observados dentro da Governança Corporativa (MASSON et al, 2014).

A partir da análise de alguns dos principais códigos de governança corporativa como FRC (2014) do Reino Unido, o OECD (2004), transnacional, o IBGC (2009) do Brasil, o modelo de Weill e Ross (2006), e o IODSA (2009), conhecido como modelo King III, constata-se que o modelo de Weill e Ross é o primeiro a fazer referência aos ativos de informação e de TI como aspectos da governança corporativa, porém o modelo King III é o único a destacar princípios de Governança de TI a serem observados dentro da Governança Corporativa (MASSON et al, 2014).

O Código de Governança Corporativa KING III (IOSDA, 2009) é resultado do trabalho iniciado em 1994 realizado pelo *King Committee on Corporate Governance* e ganhou na sua última revisão destaque e reconhecimento internacional colocando a África do Sul em condição de destaque no campo da Governança Corporativa. A filosofia do King III define que uma boa governança corporativa deve estar baseada em torno de princípios como liderança, sustentabilidade e cidadania corporativa. (IOSDA, 2009, p. 10).

Com a evolução da Internet, do comércio eletrônico e da comunicação eletrônica as empresas passaram a realizar negócios eletronicamente por meio de transações em tempo real. Esta realidade trouxe riscos significativos que, somados aos grandes investimentos em projetos de TI, apontam para a necessidade de regulação e controle. (IOSDA, 2009, p.11). Não é diferente o tratamento para projetos de TI destinados ao Setor Público. A não existência de lucro ou retorno sobre investimento abre espaço para transparência e benefício ao contribuinte.

Deste modo, deve ser dada atenção para a integridade e disponibilidade do funcionamento dos sistemas de informação; para as propriedades destes sistemas; para a autenticidade da informação e o retorno de investimento dos projetos de TI. Assim sendo, com a percepção de que a TI é fator crítico na Governança Corporativa, o King III tornou-se o primeiro Código de Governança Corporativa a abordar a Governança de TI em detalhes.

A seguir são descritos os princípios, segundo o King III, referentes à TI, presentes no Capítulo 5 do Código de Governança (IOSDA, 2009, p. 39-40):

Quadro 1 – 5º Princípio – Governança de Tecnologia da Informação

Princípio	Práticas Recomendadas
5.1 O Conselho de Administração ou similar deve ser responsável pela Governança de TI	5.1.1. O conselho deve assumir a responsabilidade para a governança de TI e controlar a agenda de sua execução. 5.1.2. O conselho deve assegurar que exista um Comitê de TI e acompanhar como as políticas de TI são estabelecidas e implementadas. 5.1.3. O conselho deve assegurar a promoção de uma cultura de governança de TI ética e responsável, e uma linguagem comum de TI. 5.1.4. O conselho deve assegurar a adoção de uma estrutura interna de controle da TI. 5.1.5. O conselho deve receber avaliações independente sobre a eficácia dos controles internos da TI.
5.2. A TI deve estar alinhada com o desempenho e objetivos de sustentabilidade da empresa.	5.2.1. O conselho deve garantir que a estratégia de TI é integrada com processos estratégicos e de negócio da empresa. 5.2.2. O conselho deve garantir que haja um processo para a identidade e explorar as oportunidades para melhorar o desempenho ea sustentabilidade da empresa através do uso de TI.



<p>5.3. O Conselho de Administração deve delegar à direção executiva a responsabilidade pela implementação de um framework de Governança de TI</p>	<p>5.3.1. A administração de TI deve ser responsável pela execução das estruturas, processos e mecanismos de governança de TI. 5.3.2. O conselho poderá nomear um comitê gestor de TI para ajudar com sua governança de TI. 5.3.3. O CEO deve nomear um Chief Information Officer (CIO) responsável pela gestão de TI. 5.3.4. O CIO deve ser um profissional devidamente qualificado e experiente, que deve ter acesso e poder interagir regularmente em assuntos estratégicos de TI com a diretoria e/ou comitê gestor de TI e gestão executiva.</p>
<p>5.4. O Conselho de Administração deve monitorar e avaliar investimentos e despesas significativos em TI</p>	<p>5.4.1. O conselho deve supervisionar a entrega de valor de TI e monitorar o retorno sobre o investimento a partir de projetos de TI significativos. 5.4.2. O conselho deve assegurar que a propriedade intelectual contida em sistemas de informação são protegidos. 5.4.3. O conselho deve obter uma garantia independente sobre a governança de TI e controles de suporte a serviços de TI terceirizados.</p>
<p>5.5. A TI deve fazer parte integral da gestão de riscos da empresa</p>	<p>5.5.1. A administração de TI deve demonstrar regularmente ao conselho que a empresa tem acordos de resiliência de negócios adequados no local para recuperação de ativos em caso de desastres. 5.5.2. O conselho deve garantir que a empresa está em conformidade com as leis e que regras, códigos e normas são respeitados.</p>
<p>5.6. O Conselho de Administração deve assegurar que os ativos de informação são geridos de forma eficaz.</p>	<p>5.6.1. O conselho deve assegurar a existência de sistemas adequados para a gestão da informação que deverá incluir informações de segurança, gestão da informação e privacidade da informação. 5.6.2. O conselho deve assegurar que todas as informações pessoais serão tratados pela empresa como um importante ativo de negócios. 5.6.3. O conselho deve assegurar que um Sistema de Gestão de Segurança da Informação é desenvolvido e implementado. 5.6.4. O conselho deve aprovar a estratégia de segurança da informação e capacitar a gestão para implementar a estratégia</p>
<p>5.7. Um comitê de risco e um comitê de auditoria devem auxiliar o Conselho no cumprimento de suas responsabilidades relacionadas a TI</p>	<p>5.7.1. O comitê de risco deve assegurar que os riscos de TI são tratados de forma adequada. 5.7.2. O comitê de risco deve obter garantias adequadas de que os controles estão no local e são eficazes na abordagem de riscos de TI. 5.7.3. O comitê de auditoria deve considerar como o risco influencia nos relatórios financeiros, deve ser preocupação constante da empresa. 5.7.4. O comitê de auditoria deve considerar o uso da tecnologia para melhorar o alcance da auditoria e sua eficiência.</p>

Fonte: (IOSDA, 2009)

Em 1º de Novembro de 2016, foi lançado o King Report IV com atualizações que não afetaram profundamente o 5º princípio da Governança de TI.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é uma pesquisa bibliográfica que trata da adoção de mecanismos privados de Governança de TI no gerenciamento público de TI, buscando identificar contribuições destes mecanismos na Governança de TI no Setor Público. A pesquisa bibliográfica consiste em relatar um problema com base apenas em informações coletadas de referências relacionadas ao tema e produzidas por autores relevantes. Para realização da pesquisa, inicialmente foram realizados levantamentos bibliográficos que tinham o propósito compreender para futura análise o tema proposto, por meio de artigos, livros, casos de estudo sobre a adoção da Governança de TI no setor público e privado.



Após a busca pelos artigos, livros e casos de estudo nas principais plataformas de periódicos e bases de consulta bibliográfica da área temática, foi realizada a sua leitura e análise para identificação das contribuições conforme os principais conceitos tratados neste estudo.

## RESULTADOS

Nesta seção estão contidas as análises da literatura nacional e internacional estudada sobre os mecanismos privados de Governança de TI e suas contribuições para o setor público. No Quadro 2, a seguir, estão organizados os autores e trabalhos mais relevantes com os seus respectivos mecanismos privados de Governança de TI indicados:

Quadro 2 – Autores relevantes e mecanismos privados de Governança de TI

Autor (Ano)	Mecanismos Privados de Governança de TI
Masson et al (2014)	Conselho de Administração deve ser responsável pela Governança de TI; deve delegar à direção executiva a responsabilidade pela implementação de um framework de GTI; deve monitorar e avaliar investimentos e despesas significativos em TI; a TI deve estar alinhada com o desempenho e objetivos de sustentabilidade da empresa; um comitê de riscos e um comitê de auditoria devem auxiliar o Conselho no cumprimento de suas responsabilidades.
Medeiros et al (2016)	Nível de Capacidade dos Processos de TI; Liderança sobre a área de TI; Estratégias e Planos Adotados pela área de TI; Informações e Conhecimento da área de TI; Quantidade e Capacitação dos servidores da área de TI; Transparência Resultados da área de TI; Orçamento da área de TI.
Dawson et al (2016)	Comitê Legislativo de Supervisão; Escritório Independente do Chefe de Executivo de TI; Fundo Livres para serviços de TI;
Santos; Paula (2016)	Forte alinhamento entre negócios e estratégias de TI, através da coerência de domínios e processos do COBIT; Criação de processos definidos com estruturas internacionalmente aceitas, auditáveis e mensuráveis; Identificação de métricas para garantir o controle interno de TI; Quebra de barreiras e paradigmas em relação uso da TI na organização.
Dolci; Maçada (2013)	Governança contratual: contratos, poder, incentivos, coordenação e controle; Governança relacional: relacionamento, flexibilidade, qualificação, capacidade, veracidade, integração, comprometimento, colaboração e cooperação; Governança transacional: custo, complexidade, codificação e oportunidade; Transparência nas relações; Investimento em TI.
Santos; Santos Jr (2017)	Suporte da alta administração; atuação do comitê de direção de TI; utilização do planejamento estratégico de TI, atuação da gestão de portfólio de investimentos de TI.

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

No cenário nacional, é possível verificar a existência de pesquisas com foco no gerenciamento público de TI, que apontam ser reconhecido já há bastante tempo a efetiva importância da Governança de TI para o sucesso das organizações do setor público e quais mecanismos são necessários para o alcance de resultados compatíveis com as expectativas da sociedade. (MEDEIROS et al, 2016, SANTOS; PAULA, 2016, DOLCI; MAÇADA, 2013, SANTOS; SANTOS JR, 2017). Porém, existem poucas pesquisas para medir quais mecanismos contribuem no estabelecimento desta efetividade dentro das organizações do setor público.

Um dos componentes principais da Governança de TI no setor privado, o conselho de administração, não existe no setor público. Em sua pesquisa, Dawson et al (2016) examinam a eficiência da Governança de TI no Setor Público utilizando a visão legal da Teoria da Agência. No estudo, baseado no setor público dos Estados Unidos da América (USA), evidenciam que a inexistência do conselho de administração dificulta o gerenciamento da distribuição dos





recursos estatais. Estes autores identificaram que nos Estados onde foram aplicados os conceitos da Teoria da Agência e implantados conselhos de direção para a gestão solidária da hierarquia de tomada de decisões sobre TI a melhora na gestão dos recursos públicos.

Dawson et al (2016) ainda observam que a criação de escritórios independentes de chefes de informação juntamente com fundos livres para serviços, geraram um desempenho superior na gestão pública de TI, com ganhos superiores a 40% de retorno dos recursos investidos em TI, superando o desempenho dos tradicionais departamentos públicos de TI. Os autores apontam que a mudança de controle dos recursos, saindo de um modelo estritamente gerido pela visão do governo para um com maior participação da sociedade civil, por meio de mecanismos privados, permitiu um atendimento com melhor resultado, melhor performance, por meio dos comitês legislativos de supervisão. Estes comitês funcionam do mesmo modo que os Conselhos de Administração funcionam na Governança de TI do Setor Privado.

Os mecanismos apresentados no modelo King III no estudo de Masson et al (2014) são apropriadamente utilizados pela Governança de TI analisada no estudo de Dawson et al (2016). Ao direcionar a responsabilidade pela Governança de TI como uma atribuição dos comitês legislativos de supervisão, o mecanismo privado funciona como auxiliar na gestão de riscos e a auditoria fica estabelecida pelos escritórios independentes do chefe executivo de TI.

Entretanto, por meio da literatura referente a Governança de TI no setor privado, podem ser identificadas aspectos semelhantes e divergentes da aplicação do seu conceito no setor público, o que permite traçar um paralelo entre os modelos. De acordo com Rodrigues (2010), recebem destaque alguns mecanismos basilares nas organizações que governam sua TI: alinhamento estratégico entre a TI e os negócios, entrega de valor pela TI à organização, gerenciamento do desempenho da TI, gerenciamento dos riscos relacionados a TI, gerenciamento dos recursos e responsabilização pelas decisões de TI (RODRIGUES, 2010).

Com base nos mecanismos vistos na literatura, é possível discutir a sua relação e contribuições com o Gerenciamento Público de TI:

- **No alinhamento estratégico entre a TI e os negócios:** o departamento público de TI não pode desconhecer os objetivos estratégicos, nas organizações públicas ou privadas, como é possível observar a existência de departamentos com esse comportamento nas diversas esferas da administração pública nacional. É de fundamental importância, para que seja obtido suporte nas ações presentes e futuras, a existência de um alinhamento entre a TI e os negócios no gerenciamento público de TI. (MASSON et al, 2014; MEDEIROS et al, 2016, SANTOS; PAULA, 2016, DAWSON et al, 2016, SANTOS; SANTOS JR, 2017)

- **No Gerenciamento dos riscos inerentes a TI, no Gerenciamento de Recursos, no Controle, no Gerenciamento do Desempenho e na responsabilização pelas decisões de TI:** não existe diferenciação entre os resultados esperados nas organizações públicas daqueles percebidos nas organizações privadas. A busca no setor privado pelo resultado é equivalente no setor público à busca pela conformidade. (MASSON et al, 2014; SANTOS; PAULA, 2016)

- **Na Entrega de Valor pela TI à organização:** em sua agregação de valor não estão envolvidos, necessariamente, aspectos financeiros. A área de TI, ou departamento público de TI, deve buscar resultados e desempenho, de forma direta ou indireta, para o atingimento das metas da organização, quer seja pública ou privada. (MASSON et al, 2014; DOLCI; MAÇADA, 2013, SANTOS; SANTOS JR, 2017)

Para o setor público, a falta de competitividade explica o fato de apresentar atrasos no desenvolvimento e aplicação da TI em relação ao Setor Privado. Ainda assim o setor público sofre com as influências do ambiente político, com foco nos seus próprios interesses (conflito de agência), e dos sistemas de valores, que proporcionam discussão sobre questões éticas, e



cumprimento de normas e dispositivos. A área de TI, no setor público ou privado, sofre de pressões institucionais internas e externas

Sem sombra de dúvida, estas pressões institucionais produzem fortes demandas para as áreas de TI no setor público, e as pressões financeiras e do mercado, são as forças propulsoras no setor privado. A diferença está na forma como os agentes responsáveis pela Governança de TI reagem às pressões. A reação no setor privado está concentrada na reversão do resultado financeiro, no retorno do capital investido, na sobrevivência da empresa. Para o setor público, o objetivo é salvaguardar as decisões, legitimar as ações, a sobrevivência da organização depende do cumprimento de cerimoniais, mitos culturais e ritos legais, tendo em vista a inexistência de indicadores financeiros de resultado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar, à luz de diversos autores, as contribuições dos mecanismos privados de Governança de TI no Gerenciamento Público de TI, diante do contexto da atualidade que demanda por eficiência, transparência, ética, responsabilidade, lisura nas ações e prestação de contas à sociedade pelos órgãos do setor público.

Assim, foram investigados os conceitos relativos aos mecanismos privados de Governança de TI e como primeiro resultado ficou demonstrado através da análise da literatura nacional e internacional a contribuição destes mecanismos como adequadamente utilizáveis no gerenciamento público de TI. Não é de se esperar que exista diferença alguma no resultado dos departamentos públicos de TI frente aos setores privados, a despeito de não objetivarem lucro ou resultado financeiro, mas tendo em vista a sua obrigatoriedade de alcance da conformidade legal e do atendimento à sociedade.

Em segundo lugar, ao analisar as contribuições dos mecanismos privados, por meio da apresentação dos Comitês de Supervisão Legislativa na Gestão Pública de TI nos EUA e seu desempenho superior através da gestão do modelo de Fundos de Taxas de Serviços, junto com os Escritórios de Independentes de Chefes de Informação, ficou evidente a contribuição favorável do mecanismo de Conselho de Administração do Setor Privado. Com a aplicação dos mecanismos de alinhamento estratégico da TI ao negócio, responsabilidade, desempenho, entrega de valor pela TI à organização, as contribuições foram benéficas para os estados que adotaram os conceitos da Teoria da Agência no suporte à Governança Pública de TI.

Por fim, na aplicação do código de Governança King III é possível encontrar um roteiro efetivo de condução das ações de Governança de TI aplicáveis ao setor público e privado, de forma a contemplar os princípios da norma ISO/IEC 38500, bem como direcionar investigações futuras sobre a forma como a Administração Pública Brasileira, em quaisquer das suas esferas, poderia reconhecer o seu estado atual de desenvolvimento em relação aos modelos nacionais e internacionais que são aplicados no Gerenciamento Público de TI.

## Referências Bibliográficas

BENEDICTO, S. C. de et al. **Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública.** Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União **Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.** 2006. Disponível em:



<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+786/2006+adj+p lenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+786/2006+adj+p lenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 Jul. 2014.

CAVALCANTI, Augusto Sherman. As principais deliberações do TCU sobre Tecnologia da Informação. 2008. Disponível em [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia\\_informacao/sefti\\_eventos/apresentacoes/2008/02\\_Discurso\\_Min\\_ASC\\_Seminario\\_TI\\_20-11-2008.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/sefti_eventos/apresentacoes/2008/02_Discurso_Min_ASC_Seminario_TI_20-11-2008.pdf). Acesso em 25 Ago. 2014.

CEPIK, Marco; CANABARRO, Diego Rafael. **Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil**. Organizadores: Marco Cepik e Diego Rafael Canabarro – Porto Alegre: WS Editor, 2010.

CRUZ, Cláudio Silva da. **Governança de TI e conformidade legal no setor público: um quadro referencial normativo para a contratação de serviços de TI**. 2008. 252f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, 2008. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054320.PDF>. Acesso em 07 Jul. 2014.

DAWSON, Gregory S., DENFORD, James S., WILLIAMS, David Preston, DESOUZA, Kevin C. **An Examination of Effective IT Governance in The Public Sector Using the Legal View of Agency Theory**. Journal of Management Information System / 2016, Vol. 33, Nº 4, pp. 1180-1208.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz. **Implantando a Governança de TI da estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2012, 3ªed.

FRC – FINANCIAL REPORTING COUNCIL The UK Corporate Governance Code. 2014. Disponível em <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>. Acesso em 19/01/2015.

HOOD, C. (1995). The new public management in the 1980s: Variations on a theme. Accounting, Organizations and Society, 20(2/3), 95–109.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 4ª edição, São Paulo: IBGC, 2009.

IOSDA – INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA. King III Report on Governance Corporative. 2009. Disponível em <http://www.iodsa.co.za/?kingIII>. Acesso em 22 Ago 2014.

ITGI - IT GOVERNANCE INSTITUTE. Board Briefing on IT Governance. 2007. Disponível em <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/Board-Briefing-on-IT-Governance-2nd-Edition.aspx>. Acesso em 22 Ago. 2014.

KORAC-KAKABADSE, Nada; KAKABADSE, Andrew. **IS/IT Governance: Need for a integrated model**. In: Corporate Governanace, Vol 1, Issue, 4, 2001. Disponível em



<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000005974>. Acesso em 22 Ago. 2014.

MAHONEY, J. **Briefing for IT Leaders: Tomorrow's Trends and Today Decisions**, Gartner Management Review, (46), p.28, 2012.

MASSON, Eloisa Toffano Seidel; MELLO JUNIOR, Edson C.; PEREIRA, Josiane Neves; SOUZA NETO, João. **A Governança de TI autônoma na Administração Pública Federal**. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 2014, Rio de Janeiro. **Anais do XI SEGeT**, 2014, Rio de Janeiro.

MEDEIROS, Bruno Campelo; DANJOUR, Miler Frnaco; SOUSA NETO, Manoel Veras de; MÓI, Anderson Luiz Rezende. **Maturidade da Governança de Tecnologia da Informação: Diferenças entre Organizações Públicas Brasileiras**. In: Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte. v. 15. n. 2. Abr/Jun 2016. p. 81-99.

MOTA, Ariane Firmeza; MARQUES, Érico Veras. **Governança da Tecnologia da Informação: Um estudo bibliométrico no período de 2007 a 2012**. In **IV EnADI**, 2013, Bento Gonçalves - RS. **Anais do IVI EnADI**. Rio Grande do Sul: EnADI, 2013.

OECD. **Diretrizes da OCDE Sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal**. Disponível em <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/42524177.pdf> . Acesso em 17 Jan 2015.

OIKAWA, Rosemeire Araújo; CHAVES, Elisabete Cecília; GALEGALE, Napoleão Verardi. **Importância e contribuições do plano diretor de TI no setor público**. In: VIII Workshop de Pós-graduação e Pesquisa do Centro Paula Sousa. São Paulo, 9 e 10 Out 2013.

PEREIRA, Max Roberto. **Gerenciamento de serviços em TI pelo modelo COBIT: livro digital / Max Roberto Pereira, Rudiney Marcos Herdt ; design instrucional Delma Cristiane Morari. – Palhoça : UnisulVirtual, 2011. 281 p. : il. ; 28 cm.**

RODRIGUES, José Geraldo Loureiro. **Diretrizes para a implantação da governança de TI no setor público brasileiro à luz da teoria institucional**. 2010, 170f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, 2010. Disponível em [http://www.btdt.ucb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1242](http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1242). Acesso em 06. Jul. 2014.

SANTOS, Diogo Finardi dos; PAULA, Liamar Mayer de. **Alinhando a governança de TI com os negócios: um estudo entre COBIT e ITIL**. In: Revista de Tecnologia Aplicada – RTA. v.5, n.3, Set-Dez 2016, p. 16-26.

SANTOS, Leonel Cerqueira; SANTOS JR., Carlos Denner dos. **A Study on the impact of non-operational mechanisms on the effectiveness of public information technology governance**. In: Revista de Administração – RAUSP 52 (2017), p. 256-267, São Paulo-SP

WEBB, Phyl; POLLARD, Carol; RIDLEY, Gail. **Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly?** In: 39th Hawaii International Conference of Systems Sciences. IEEE





Computer Society. 2006. Disponível em <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1110022>. Acesso em 22 Ago. 2014

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **IT Governance on One Page**. CISR/Sloan Working Papers, CISR working paper No. 349 and Sloan working paper No. 4516-04. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2006. Disponível em:  
<<http://materias.fi.uba.ar/7558/Lecturas/cisrwp349-IT%20Governance%20on%20One%20Page.pdf>> Acesso em: 10 Ago. 2014.