

Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados
Centro de Documentação e Informação
Coordenação de Biblioteca
<http://bd.camara.gov.br>

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO DISTRITO FEDERAL
UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL**

WILTON SOUZA ALENCAR

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO
CENTRO DE INFORMÁTICA
DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Brasília

2011

WILTON SOUZA ALENCAR

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO
CENTRO DE INFORMÁTICA
DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de MBA em Governança de T.I no Serviço Público apresentado ao Centro Universitário do Distrito Federal e Universidade Cruzeiro do Sul, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista.

Orientador: Profº. José Geraldo Loureiro Rodrigues, MSc.

Brasília

2011

Autoria: Wilton Souza Alencar

Título: Especialista em Governança de Tecnologia da Informação no Setor Público

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte das atividades para obtenção do título de Especialista em Governança de T.I no Setor Público, do curso de MBA em Governança de T.I no Serviço Público do Centro Universitário do Distrito Federal – UDF e Universidade Cruzeiro do Sul - UNICSUL.

RESUMO

O presente trabalho trata do tema de Governança de Tecnologia da Informação e suas práticas dentro do Centro de Informática da Câmara dos Deputados(CENIN). Através de um formulário de pesquisa, este trabalho busca avaliar a efetividade de algumas práticas de Governança de Tecnologia da Informação segundo a percepção dos colaboradores do CENIN. A pesquisa, também, lança um primeiro olhar na tentativa de estabelecer um conjunto de dados e informações que poderão subsidiar a análise e o diagnóstico das ações de governança dentro do CENIN.

Palavras-chave: Governança, Governança de Tecnologia da Informação, Mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação, Práticas de Governança de Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This work deals with the theme of the Information Technology Governance and its practices in the Computer Centre of the Brazil's Chamber of Deputies (CENIN). Through a survey, this study aims to evaluate the effectiveness of some practices of the Information Technology Governance by CENIN staff. The survey also takes a first look about the subject attempt to establish a set of data and information that will support analysis and diagnosis about governance actions in CENIN.

Keywords: Governance, Information Technology Governance, Information Technology Governance Mechanisms, Information Technology Governance Practices.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Tipo de Vínculo Funcional	29
Gráfico 2: Respondentes por Tipo de Atividade.....	30
Gráfico 3: Respondentes por Área de Lotação	31
Gráfico 4: Afirmação 1 - Respostas por Área de Atuação	34
Gráfico 5: Afirmação 1 - Respostas por Vínculo Funcional.....	35
Gráfico 6: Afirmação 1 - Respostas por Tipo de Atividade	36
Gráfico 7: Afirmação 2 – Respostas por Área de Lotação	38
Gráfico 8: Afirmação 2 – Respostas por Vínculo Funcional.....	39
Gráfico 9: Afirmação 2 – Respostas por Tipo de Atividade.....	40
Gráfico 10: Afirmação 3 – Respostas por Área de Lotação	42
Gráfico 11: Afirmação 3 – Respostas por Vínculo Funcional.....	43
Gráfico 12: Afirmação 3 – Respostas por Tipo de Atividade.....	44
Gráfico 13: Afirmação 4 – Respostas por Área de Lotação	46
Gráfico 14: Afirmação 4 – Respostas por Vínculo Funcional.....	47
Gráfico 15: Afirmação 4 – Respostas por Tipo de Atividade.....	48
Gráfico 16: Afirmação 5 – Respostas por Área de Lotação	50
Gráfico 17: Afirmação 5 – Respostas por Vínculo Funcional.....	51
Gráfico 18: Afirmação 5 – Respostas por Tipo de Atividade.....	52
Gráfico 19: Afirmação 6 – Respostas por Área de Lotação	54
Gráfico 20: Afirmação 6 – Respostas por Vínculo Funcional.....	55
Gráfico 21: Afirmação 6 – Respostas por Tipo de Atividade.....	56
Gráfico 22: Afirmação 7 – Respostas por Área de Lotação	58
Gráfico 23: Afirmação 7 – Respostas por Vínculo Funcional.....	59
Gráfico 24: Afirmação 7 – Respostas por Tipo de Atividade.....	60
Gráfico 25: Afirmação 8 – Respostas por Área de Lotação	62
Gráfico 26: Afirmação 8 – Respostas por Vínculo Funcional.....	63
Gráfico 27: Afirmação 8 – Respostas por Tipo de Atividade	64
Gráfico 28: Afirmação 9 – Respostas por Área de Lotação	66
Gráfico 29: Afirmação 9 – Respostas por Vínculo Funcional.....	67
Gráfico 30: Afirmação 9 – Respostas por Tipo de Atividade.....	68
Gráfico 31: Conclusão – Resultado por afirmação.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipo de Vínculo Funcional.....	28
Tabela 2: Respondentes por Tipo de Atividade	29
Tabela 3: Respondentes por Área de Lotação.....	31
Tabela 4: Afirmação 1 - Respostas por Área de Atuação	33
Tabela 5: Afirmação 1 - Respostas por Vínculo Funcional	34
Tabela 6: Afirmação 1 - Respostas por Tipo de Atividade	35
Tabela 7: Afirmação 2 – Respostas por Área de Lotação.....	37
Tabela 8: Afirmação 2 – Respostas por Vínculo Funcional	38
Tabela 9: Afirmação 2 – Respostas por Tipo de Atividade	39
Tabela 10: Afirmação 3 – Respostas por Área de Lotação.....	41
Tabela 11: Afirmação 3 – Respostas por Vínculo Funcional	42
Tabela 12: Afirmação 3 – Respostas por Tipo de Atividade	43
Tabela 13: Afirmação 4 – Respostas por Área de Lotação.....	45
Tabela 14: Afirmação 4 – Respostas por Vínculo Funcional	46
Tabela 15: Afirmação 4 – Respostas por Tipo de Atividade	47
Tabela 16: Afirmação 5 – Respostas por Área de Lotação.....	49
Tabela 17: Afirmação 5 – Respostas por Vínculo Funcional	50
Tabela 18: Afirmação 5 – Respostas por Tipo de Atividade	51
Tabela 19: Afirmação 6 – Respostas por Área de Lotação.....	53
Tabela 20: Afirmação 6 – Respostas por Vínculo Funcional	54
Tabela 21: Afirmação 6 – Respostas por Tipo de Atividade	55
Tabela 22: Afirmação 7 – Respostas por Área de Lotação.....	57
Tabela 23: Afirmação 7 – Respostas por Vínculo Funcional	58
Tabela 24: Afirmação 7 – Respostas por Tipo de Atividade	59
Tabela 25: Afirmação 8 – Respostas por Área de Lotação.....	61
Tabela 26: Afirmação 8 – Respostas por Vínculo Funcional	62
Tabela 27: Afirmação 8 – Respostas por Tipo de Atividade	63
Tabela 28: Afirmação 9 – Respostas por Área de Lotação.....	65
Tabela 29: Afirmação 9 – Respostas por Vínculo Funcional	66
Tabela 30: Afirmação 9 – Respostas por Tipo de Atividade	67
Tabela 31: Conclusão – Resultado por afirmação.	69

LISTA DE SIGLAS

CD: Câmara dos Deputados.

CENIN: Centro de Informática da Câmara dos Deputados.

COBIT: Control Objectives for Information and related Technology. (Objetivos de Controle para Tecnologia da Informação e Correlatos)

GC: Governança Corporativa.

GTI: Governança da Tecnologia da Informação.

T.I: Tecnologia da Informação.

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	6
LISTA DE TABELAS.....	7
LISTA DE SIGLAS.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 TEMA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
1.3 PROBLEMA.....	12
1.4 OBJETIVOS.....	13
1.5 METODOLOGIA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA, GOVERNANÇA DE T.I E GESTÃO DE T.I ...	15
2.2 ESTRUTURAS, PROCESSOS E RELAÇÕES.....	17
2.3 PRÁTICAS DE GOVERNANÇAS.....	19
3 A PESQUISA.....	23
3.1 DESCRIÇÃO.....	23
3.2 PREPARAÇÃO PARA A PESQUISA.....	25
3.3 COLETA DE DADOS.....	26
3.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA.....	28
4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72

5.1 TRABALHOS FUTUROS	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
APÊNDICES	76
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ANÁLISE DE PESQUISA	76
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	83

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Nos últimos anos, o termo Governança tem sido altamente difundido no setor público, mas sua definição, conceitos e práticas ainda carecem de entendimento pelos gestores públicos. Ao contrário da Governança Corporativa do setor privado, onde a governança é bem entendida e definida quanto aos seus propósitos de controle e estratégia, a Governança do setor público ainda é mal compreendida e ainda vista com certa desconfiança pelo agentes públicos.

No setor público, a Governança inicia-se, em geral, com a área de Tecnologia da Informação que observa a necessidade de alinhar suas ações aos objetivos e propósitos de suas instituições. Assim, na área de Tecnologia da Informação (T.I), o termo Governança de T.I (GTI) também ganhou abrangência, mas, em geral, tem sido confundida com gestão da T.I.

Na Câmara dos Deputados, várias iniciativas de Governança Corporativa (GC) e de GTI têm sido implementadas nos últimos anos, como o estabelecimento do Planejamento Estratégico da Instituição e dos Planejamentos Estratégicos Setoriais. Porém, tanto a GC quanto a GTI são mais do que elaboração de documentos com a explicitação de missão, visão, valores, marcos e objetivos. A governança se dá através de práticas percebidas, entendidas e aplicadas no dia a dia da instituição ou departamento. Dessa forma, faz-se necessário lançar um olhar sobre como as práticas de Governança são percebidas e utilizadas.

O objeto deste trabalho é a percepção de determinadas práticas de Governança pelos colaboradores do Centro de Informática da Câmara dos Deputados

a fim de lançar um primeiro olhar sobre o tema dentro do Centro de Informática da Câmara dos Deputados(CENIN).

1.2 Justificativa

O Centro de Informática da Câmara do Deputados (CENIN) tem empreendido, nos últimos anos, esforços na capacitação de seus recursos humanos em Governança de T.I. Concomitantemente, algumas práticas de GTI tem sido adotadas a fim de implementar e difundir a governança no departamento. Então, faz-se necessário um diagnóstico de como as práticas de Governança são percebidas pelos colaboradores do Centro.

Assim, justifica-se qualquer iniciativa de lançar um olhar sobre a percepção daqueles que operam as atividades dentro do CENIN, sobre as práticas de governanças existentes ou não dentro do Centro.

1.3 Problema

Diante dos esforços de implementação e disseminação de Governança de T.I por parte do CENIN, citados anteriormente, o principal questionamento desta pesquisa é:

- Como os colaboradores do CENIN percebem a efetividade da Governança de T.I em implementação no CENIN?

Essa pergunta, apesar de despretensiosa, pode nos informar muito sobre a efetividade das ações de governança e lançar luz para ações objetivas em cima do que foi detectado.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é levantar, dentro de um conjunto pre-estabelecido de práticas de governança de T.I, quais são as práticas mais e menos efetivas para colaboradores do Centro de Informática.

1.4.2 Objetivos Específicos

Do objetivo geral e principal deste trabalho extrai-se alguns objetivos específicos como:

- Levantar quais práticas implantadas no Centro são pouco efetivas e necessitam de tratamento;
- Que práticas são mais e menos efetivas conforme área de lotação, vínculo institucional e tipo de atividade exercida pelos respondentes;

1.5 Metodologia

A metodologia de pesquisa adotada neste trabalho foi múltipla e pode ser classificada como descritiva e exploratória quanto aos seus fins. Descritiva, pois expõe a percepção da efetividade das práticas de Governança de T.I dentro do Centro de Informática da Câmara dos Deputados (CENIN) a partir da aplicação de um questionário de múltipla escolha respondida pelos colaboradores do Centro. Exploratória, pois não é conhecido nenhum trabalho nesse sentido dentro do Centro ou

mesmo na Câmara dos Deputados, sendo que a pesquisa bibliográfica subsidiou o quê e como foi dada a exploração.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa se classifica como de campo, pois tem como base a aplicação de um formulário de questões de múltiplas escolhas. A parte bibliográfica se concentra no artigo de DE HAES (2008), pois este fornece subsídio para a pesquisa de campo que se realizou de forma empírica em cima de algumas práticas relacionadas pelo artigo supracitado e outras referências.

A análise e interpretação dos resultados é classificado como quantitativa (MORESI,2004), pois tem como intenção medir quantos colaboradores do CENIN compartilham uma mesma visão quanto à efetividade das práticas de governança em implantadas ou em implantação no Centro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O uso da Tecnologia de Informação (T.I) nos negócios tem experimentado, nas últimas décadas, um grande crescimento. Esse crescimento tem desencadeado estudos e pesquisas sobre a otimização do uso dos recursos de T.I a fim de atender às necessidades do negócio. Esses estudos resultaram em várias definições de Governança de T.I conforme levantou José Geraldo Loureiro Rodrigues (RODRIGUES, 2010, p.26) em sua tabela de conceitos de GTI que embora mostrem que as definições diferem em alguns aspectos, todos eles focam o alinhamento entre negócios e TI.

Algumas definições também nos remetem ao conceito de agregação de valor, onde a T.I deve agregar valor ao negócio, entregando produtos e serviços que atendam aos objetivos estratégico da instituição ou empresa que fazem parte.

Nos tópicos a seguir, trabalharemos os conceitos de Governança Corporativa(GC), Governança de T.I e Gestão de T.I que atendem ao objeto deste trabalho, ressaltando que a própria conceituação de GC, GTI e Gestão de T.I é tema de diversos trabalhos e que a conceituação adotada neste trabalho não tem caráter definitivo.

2.1 Governança Corporativa, Governança de T.I e Gestão de T.I

A definição de Governança de T.I, segundo o Information Technology Governance Institute (ITGI), é “GTI é uma parte integrante da Governança Empresarial e consiste da liderança e da estrutura e processos organizacionais, que assegurem que a TI da organização sustente e estenda suas estratégias e objetivos”.

Mas o que é Governança Empresarial? Governança Empresarial ou Corporativa cujo entendimento de Andrade e Rossetti (apud RODRIGUES, 2010, p.24) é “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”.

A governança corporativa é uma área multidisciplinar que envolve conhecimentos ligados à administração, economia, sociologia e outras, mas podemos dizer que ela foca na forma como as instituições ou empresas são conduzidas e administradas.

Na iniciativa privada podemos afirmar que a governança visa aumentar o retorno do investimento legitimando as ações dos administradores perante os acionistas. A governança corporativa garante representatividade dos acionistas por meio dos administradores através de um conjunto de mecanismos de controle e conformidade.

Assim, neste trabalho adotaremos que GTI é parte da Governança Corporativa que visa assegurar que a T.I sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização, sinalizando o alinhamento ao negócio e a entrega de valor.

De maneira prática podemos dizer que GTI é um conjunto de práticas e padrões assumidos pela área de T.I de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos a fim de aumentar o desempenho da T.I quanto ao alinhamento aos negócios da organização. Nesse contexto, a entrega de valor se torna fator determinístico quanto à efetividade da governança e das ações de T.I. Se a T.I não entrega valor à instituição de nada adianta o seu desempenho ou a gestão de seus processos.

Outro conceito importante no contexto de Governança de T.I é o chamado Gerenciamento de T.I ou Gestão de T.I. Gerenciamento de T.I está ligado ao ato de administrar a tecnologia da informação em busca de eficácia e eficiência em seus produtos, serviços e processos. A gestão de T.I está mais ligada a administração interna da área de T.I focando em como as decisões são tomadas (processos) e quais decisões são tomadas (diretrizes). É importante observar que a Governança de T.I é voltada para aspectos internos e externos da área de T.I como alinhamento e entrega de valor ao negócio. De forma hipotética é possível ter uma Governança de T.I eficaz, entregando valor à organização, e um Gerenciamento de T.I ineficaz, entregando valor com processos caóticos. Por outro lado é possível um gerenciamento de T.I eficaz, com processos organizados e eficientes, mas que entregam pouco valor à organização resultando em uma governança ineficaz.

Em muitos casos a Governança de T.I e Gerenciamento de T.I ainda são vistos como sinônimos, mas alguns autores se esforçam na diferenciação vista acima. Peterson (PETERSON, 2004, p.44) reforça a diferença afirmando que é um mito achar que Governança de T.I é nova forma de Gerenciamento de T.I. e que a Governança de T.I opera no atendimento das demandas presentes enquanto prepara a área de T.I para os desafios do futuro.

No conceito de GTI do ITGI também vemos a introdução dos conceitos de liderança, estruturas e processos organizacionais que Win Van Grembergen (GREMBERGEN, 2003) e outros definiram como estruturas, processos e mecanismos de relacionamento que podem ser usados para implementar GTI.

Este trabalho focou em um subconjunto de práticas de Governança de T.I elencadas no artigo de De Haes e Van Grembergen (2008).

2.2 Estruturas, Processos e Relações

Segundo a literatura, a implantação de GTI perpassa por várias teorias, práticas e comportamentos e depende de vários fatores culturais e ambientais. De Haes propõem uma abordagem holística baseada no “framework” definido por Peterson (apud De Haes, 2008) onde a GTI é composta por Estruturas, Processos e Relações. Estruturas representam a existência de funções e comitês responsáveis por decisões formais sobre T.I. Processos representam a forma como decisões estratégicas de T.I são tomadas e monitoradas. Relações representam a aprendizagem conjunta, o diálogo e a parceria existente entre as áreas de negócio e a T.I.

No que tange a existência de estruturas formais, pode-se afirmar que elas atribuem legitimidade e responsabilidade às decisões tomadas. Assim, a governança se torna legítima e responsável pela decisões que toma através de estruturas formalmente constituídas para esse fim. As práticas de governança mais comuns relacionadas a esse tema são os diversos comitês constituídos para decisões relacionadas a projetos, arquiteturas, execução orçamentárias, etc, de tecnologia da informação que propiciarão o alinhamento do negócio e da T.I vinculando os objetivos do Planejamento Estratégico Corporativo com o Planejamento Estratégico de T.I.

Após a tomada de decisão pelas estruturas devidamente constituídas, faz-se necessário operar e agir de acordo com as decisões tomadas. Esse agir se faz através de processos de trabalho mapeados, documentados e eventualmente automatizados que executem as tarefas que atingirão os objetivos desencadeados pelas decisões formais alinhadas ao negócio. Para que esses processos sejam controlados é necessário que eles sejam acompanhados e medidos, pois não é possível governar e administrar o desempenho da área de T.I sem métricas que possibilitem o acompanhamento da execução das atividades verificando se as ações estão ali-

nhadas às decisões tomadas e ao negócio. Assim, um conjunto de práticas relacionadas aos processos devem ser implementadas a fim de se propiciar a governança.

Junto com as práticas relacionadas às estruturas formais e aos processos, surge um conjunto de práticas relacionadas à relação ou relacionamento existente entre as áreas de negócio ou clientes de T.I e à área de T.I propriamente dita. Essas práticas visam assegurar que há vínculo e compromisso da T.I com os clientes e dos clientes com a T.I. Assegurando que ambos estejam focados no objetivo do negócio.

2.3 Práticas de Governanças

O presente trabalho elencou um conjunto de práticas de governança dentro da classificação proposta por DE HAES e GREMBERGEN (DE HAES, 2008) a fim de levantar a percepção dos colaboradores do CENIN quanto a essas práticas.

A pesquisa se baseou em 4 práticas de cada tipo sendo que nem todas as práticas estão formalmente adotadas no CENIN, a intenção é levantar que práticas são percebidas e em que grau, mesmo que não formalmente adotadas.

A pesquisa deu atenção especial às práticas fortemente percebidas e às não percebidas, pois estas podem sinalizar quais ações em governança tem sido eficazes e quais merecem ações específicas.

2.3.1 Práticas Escolhidas

Dentro do conjunto de práticas de Governança de T.I, foram selecionadas algumas práticas que mais se adequaram à realidade do CENIN e familiaridade da prática pelos colaboradores do Centro.

Algumas práticas de Governança, apesar de importantes na implantação e no avaliação da efetividade de Governança de T.I, pouco tem a ver com a realidade do CENIN e portanto foram descartadas.

Foram elencadas 9 práticas de governança de T.I sendo 3 de cada tipo conforme a classificação de práticas de Estruturas, Processos e Relações.

As práticas selecionadas e sua contextualização dentro do Centro estão relacionadas abaixo:

- Escritório de Governança – esta prática está relacionada a existência de escritório, equipe ou comitê estratégico de T.I responsável pelo alinhamento das ações de T.I aos objetivos de negócio da instituição. No caso da CENIN, há a Coordenação de Planejamento e Gestão de TIC (COGES) com atribuições ligadas apenas à execução e monitoramento dos projetos priorizados pelo Comitê de Gestão Estratégica, mas que no âmbito do CENIN teria papel estratégico na implantação de Governança de T.I, pois uma de suas responsabilidades é definir e implantar o planejamento estratégico do CENIN alinhado ao planejamento estratégico da Câmara.

- Gerentes de Relacionamento entre o Negócio e a T.I – esta prática está relacionada a presença de gerentes de relacionamento intermediando conversas entre as áreas de negócio e a área de T.I. No Cenin, a Coordenação de Relacionamento com o Cliente (CO-REL) é a área que detém tais atribuições.
- Escritório de Projetos de T.I – esta prática está relacionada a existência de um escritório com finalidade de priorizar projetos relacionados à T.I. Esta prática não está formalmente implantada no CENIN, mas há um grupo de profissionais da COGES com as responsabilidades de controle e monitoramento de projetos, mas sem autonomia para priorização. Na Câmara, segundo a portaria 233 de 28/12/2009, a priorização de projetos está a cargo do Comitê de Gestão Estratégica (CGE) incluindo os projetos de T.I., sendo esta também uma recomendação do COBIT 4.1. A responsabilidade do escritório de projetos no âmbito do CENIN é gerir o portfólio de projetos e apoiar o gerenciamento de projetos dentro do Centro.
- Acordo de Nível de Serviço – prática que permite às áreas de negócios esclarecer requisitos da demanda de serviços enquanto permite a T.I articular decisões quanto a custos e oferta de serviços. Essa prática tem sido adotada para alguns serviços, mas não está solidificada e difundida dentro do Centro.
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos – prática relacionada ao estabelecimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos, bem como, o conjunto de artefatos exigidos e o repositório de projetos. Esta prática está formalmente implantada no CENIN, a

partir da metodologia de gerenciamento de projetos da Câmara dos deputados.

- Gerenciamento de Portfólio de Serviços de T.I – prática relacionada ao manutenção de um portfólio de produtos e serviços oferecidos aos clientes de T.I. É considerada uma das cinco práticas mais efetivas de Governança de T.I e de fácil implantação. O CENIN possui um portfólio de produtos e serviços catalogados conforme área de responsabilidade e público alvo.
- Comunicados da alta gerência de T.I sobre governança – prática relacionada a existência de comunicados da alta gerência de T.I que transmitam comprometimento, prioridades e ações de governança tornam a Governança de T.I mais eficaz. O CENIN se comunica através do boletim CENIN e eventualmente através de e-mail do diretor. A comunicação diz respeito a assuntos gerais, dentre eles Governança de T.I e seus mecanismos.
- Trabalho com gerentes que não seguem às regras – prática relacionada à conscientização dos gerentes que apresentem desvios de comportamento quanto às diretrizes de Governança. No CENIN não há trabalho formal realizado com os gerentes que não seguem as regras formalmente constituídas por escritórios, comitês, direções ou metodologias.
- Portais Web e Intranets para T.I – prática ligada a existência de portais, intranets e outras áreas centrais de compartilhamento de informações da área de T.I como padrões, métricas, ANS's, portfólio, diretrizes, etc. O CENIN possui uma intranet para compartilha-

mento e publicação de notícias, informações técnicas e gerenciais e avisos.

3 A PESQUISA

3.1 Descrição

Conforme descrito anteriormente o objeto deste trabalho é avaliar a percepção da efetividade de algumas práticas de Governança de T.I segundo os colaboradores do Centro de Informática da Câmara dos Deputados.

Para avaliar essa percepção de práticas de governança de T.I foi, primeiramente, escolhido um conjunto de práticas a serem avaliadas. Essas práticas foram selecionadas a partir de um conjunto de práticas existentes nos modelos de DE HAES e GREMBERGEN(DE HAES, 2008), WEILL e ROSS (WEILL e ROSS, 2006) e COBIT 4.1, considerando sua familiaridade ou possibilidade de aplicação em relação a área e público-alvo, CENIN e seus colaboradores, respectivamente.

Para cada prática foi feita uma afirmação com alternativas que permitiam a concordância ou discordância com a afirmação em relação à efetividade da prática foi classificada conforme uma graduação baseada na escala de Likert (ESCALA LIKERT) sendo:

- 0 (ZERO) – Discordo totalmente;
- 1(UM) – Discordo parcialmente;
- 2(DOIS) – Concordo parcialmente;
- 3(TRÊS) – Concordo totalmente;

Assim, a pesquisa tentou capturar o grau de concordância ou discordância dos colaboradores do Centro em relação a uma afirmação sobre a prática de governança atribuindo um valor para essa concordância.

Além do nível de concordância ou discordância com as afirmações das práticas conforme a escala descrita, a pesquisa também solicitou informações demográficas a fim de estabelecer cruzamentos ou análises em relação ao perfil do respondente.

As informações demográficas solicitadas foram:

- Ponto: Identificação do respondente com fins de validação da pesquisa ou esclarecimento de dúvidas, não sendo usado para análise;
- Lotação: Área de trabalho do respondente a fim de se obter ou analisar padrões de comportamento ou perfil em relação às respostas dadas;
- Tipo de vínculo: Vínculo do colaborador com o CENIN a fim de se obter perfil do respondente para análise;
- Tipo de atividade: Tipo de atividade, quanto a complexidade, desempenhada pelo respondente a fim de se estabelecer padrões ou perfis de resposta;

Por fim, a pesquisa também visa atribuir valor qualitativo à concordância ou discordância a fim de possibilitar análise estatística dos dados coletados, mas não sendo esta análise objeto deste trabalho.

3.2 Preparação para a pesquisa

Após elaboração do formulário com as afirmações sobre as práticas, o formulário foi submetido a um conjunto restrito de respondentes a fim de se refinar as afirmações e opções de respostas. A este grupo foi explicado o objetivo, metodologia e a justificativa da pesquisa e foi solicitada uma avaliação crítica das afirmações e opções.

O Formulário (vide anexo), foi aplicado a:

- ▲ 1(um) colaborador do nível estratégico;
- ▲ 2(dois) colaboradores do nível tático (um sênior e um pleno);
- ▲ 2(dois) colaboradores do nível operacional (um pleno e um júnior);

A partir das sugestões e críticas dos respondentes, o formulário foi atualizado para uma versão com menos explicações sobre as afirmações e com alternativa adicional para o respondente que não tenha conhecimento ou informação para concordar ou discordar da afirmação. Assim, as opções de respostas ficaram:

- 0 (ZERO) – Não tenho informação para concordar ou discordar;

- 1 (UM) – Discordo totalmente;
- 2(DOIS) – Discordo parcialmente;
- 3(TRÊS) – Concordo parcialmente;
- 4(QUATRO) – Concordo totalmente;

Por fim, após todas as sugestões e críticas o formulário foi finalizado para versão final (vide Apêndice B).

3.3 Coleta de Dados

A coleta dos dados da pesquisa foi feita através de formulário eletrônico disponível na internet utilizando a tecnologia Google Docs. O link formulário foi difundido através de e-mail corporativo encaminhado a todos os colaboradores do CENIN com explicação da pesquisa, motivação e instruções.

O período de coleta de dados foi de 25/10/2011 a 11/11/2011 totalizando 80 respondentes, todo conjunto de resposta foi validado a fim de verificar autenticidade de respondente a partir dos dados demográficos fornecidos. Casos de duplicidade de resposta, respondente respondendo o questionário em dois momentos distintos, foram mesclados, sendo que a resposta mais recente é que foi considerada para os casos de duplicidade.

Ao final do processo de validação, foram retiradas 7 respostas com pontos inexistentes e 1 com duplicidade, restando 72 respostas válidas.

3.4 Resultados Esperados

Com este trabalho espera-se diagnosticar práticas de governança de T.I do Centro de Informática da Câmara dos Deputados que necessitam de ações mais concretas ou correções em suas iniciativas.

Outra possibilidade é identificar aquelas práticas que tem sua efetividade alcançada e que podem servir de modelo para as demais práticas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise Demográfica

A aplicação do formulário ao respondentes no período supracitado obteve a coleta de 72 respostas válidas, representando um percentual de 16% de participação dos aproximadamente 450 colaboradores do CENIN. Esta participação pode ser considerada como expressiva e pode sinalizar o interesse dos colaboradores sobre o tema.

A participação mais expressiva foi de servidores efetivos com 79,2%, sendo 57 do total dos 72 respondentes, sendo 31(43,1%) ocupantes de função comissionada e outros 26(36,1%) não ocupantes de função comissionada, o que permite sugerir que a pesquisa oferecerá resultados concretos e estáveis sobre a percepção das práticas de Governança de T.I, visto que os servidores efetivos têm maiores condições de realizar um diagnóstico mais crítico sobre as afirmações realizadas.

Tabela 1: Tipo de Vínculo Funcional

Vínculo Funcional	Respondentes
CNE	1
Servidor c/ FC	31
Servidor s/ FC	26
Terceirizado	14
Total	72

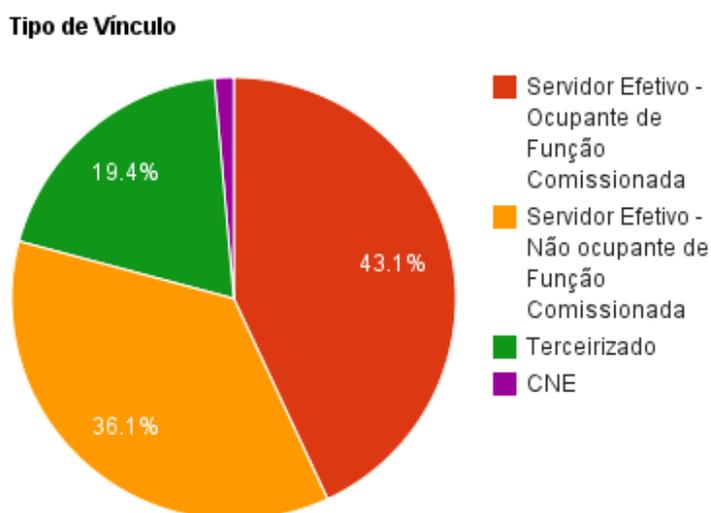


Gráfico 1: Tipo de Vínculo Funcional

A maioria dos respondentes se considerou como realizador de atividades estratégicas ou táticas com 56(77,7%) das 72 respostas, o que induz inferir que a maioria dos respondentes têm algum nível de responsabilidade sobre as práticas de governança, visto que participam, ainda que localmente, de algumas decisões estratégicas e operacionais.

Tabela 2: Respondentes por Tipo de Atividade

Tipo de Atividade	Respondentes
Estratégico	11
Operacional	16
Tático	45
Total	72

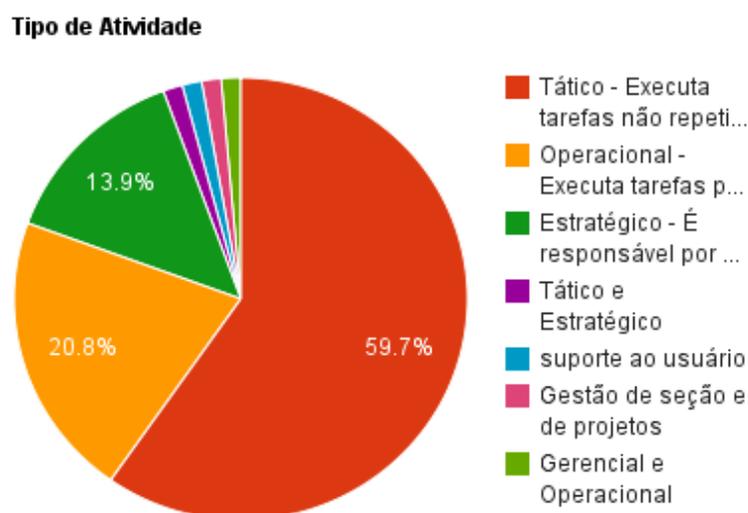


Gráfico 2: Respondentes por Tipo de Atividade

A participação das coordenações foi equilibrada e proporcional ao tamanho das coordenações no CENIN. A participação uniforme sugere que a Governança é tema que interesse difundido pelo CENIN.

Tabela 3: Respondentes por Área de Lotação

Área de Lotação	Respondentes
CESAN	21
CAINF	16
CODIS	13
COREL	12
COGES	5
Outro	2
COSEV	2
SERAD	1
Total	72

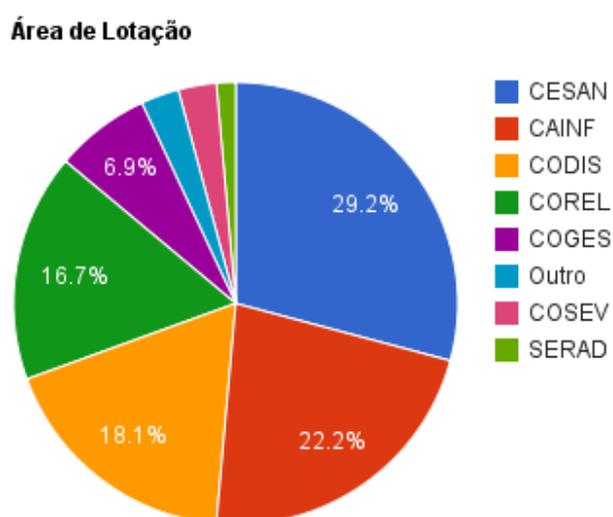


Gráfico 3: Respondentes por Área de Lotação

O estudo do perfil demográfico dos respondentes pode trazer luz sobre o os colaboradores do CENIN e seu interesse pelo tema de governança, além disso é possível uma análise profunda em determinados perfis e seu padrão de respostas. Esse trabalho concentrou-se na análise das respostas sobre as afirmações feitas e seus desdobramentos nos perfis, não sendo escopo deste a análise do perfil de respostas de determinados grupos.

4.2 Análise das Respostas

A partir da análise do conjunto de respostas dadas a cada afirmação feita no formulário de pesquisa, fez-se, também, algumas interpretações possíveis sobre esses dados, além de sugestões para análise ou desdobramentos futuros.

4.2.1 Afirmação: “A Coordenação de Planejamento e Gestão de TIC(COGES) NÃO tem conseguido ser efetiva em suas ações para manter o alinhamento entre as ações do CENIN e os interesses de negócio da CD”

Esta afirmação avaliou a efetividade da prática do Escritório de Governança de T.I ou estrutura de decisão correlata dentro das dependências do CENIN. Segundo pesquisa de DE HAES (2008, pág. 6), a implantação de um escritório de governança é relativamente fácil (3,11 em uma escala de 1 a 5) e tem boa efetividade (2,93 em uma escala de 1 a 5). As respostas mostraram que há muita desinformação nas principais coordenações sobre a efetividade da coordenação nessa atribuição.

Ao se analisar a plena discordância ou concordância com a afirmação, coluna total da tabela 4, linhas 1 e 4, foi possível observar pequena vantagem para a discordância, o que sinalizou um pequeno viés positivo para efetividade da prática, visto que a afirmação sugeria uma baixa efetividade da prática.

Analisando as respostas por área de lotação (tabela 4, gráfico 4), Vínculo Funcional (tabela 5, gráfico 5) e Tipo de Atividade (tabela 6, gráfico 6), observou-se que duas coordenações estratégicas para o CENIN, CESAN e CAINF, alegaram falta de informação para concordar ou discordar com a afirmação. Os servidores efetivos não ocupante de função comissionada também alegaram a impossibilidade de

avaliar a afirmação, revelando, provavelmente, baixa percepção do escritório de governança T.I quanto às suas ações de alinhamento como uma prática efetiva. Os colaboradores com atividades táticas também alegaram, em grande parte, desconhecimento sobre a afirmação feita.

No contexto geral, respostas com viés positivo (1 e 2) foram pouco maiores que as respostas com viés negativo (3 e 4), mostrando que o escritório de governança de T.I está no caminho correto para aqueles que percebem a sua atuação. Assim, de um modo geral, pode-se sugerir que o maior problema do escritório de governança de T.I é desinformação quanto a sua atuação e responsabilidades.

Tabela 4: Afirmação 1 - Respostas por Área de Atuação

Resposta	CAINF	CESAN	CODIS	COGES	COREL	COSEV	Outro	SERAD	Total
0	9	8	4		5	1			27
1		3			1		1	1	7
2	4	7	4	2	1				18
3	2	2	4	2	4		1		15
4	1	1	1		2				5
Total	16	21	13	5	12	2	2	1	72

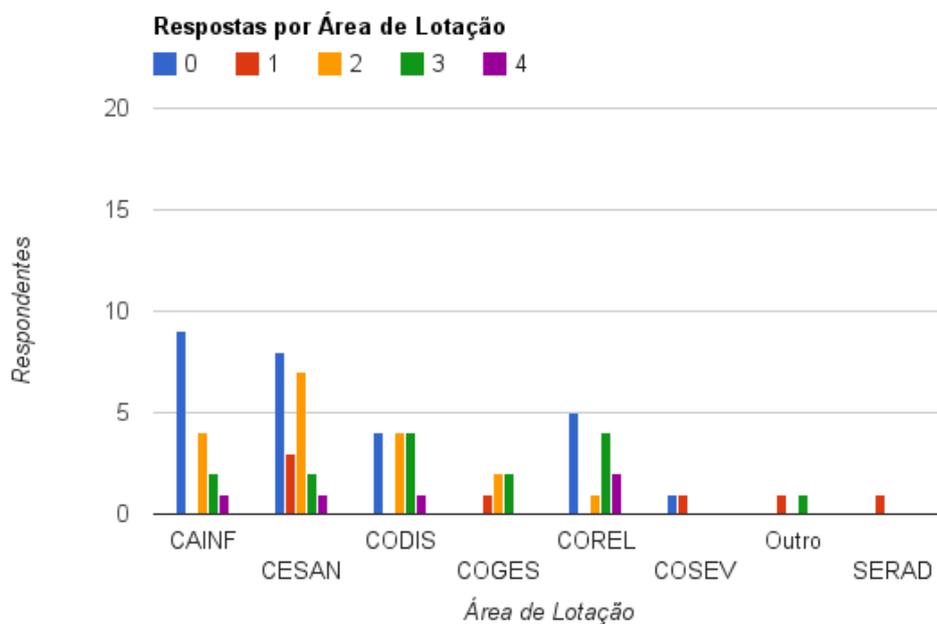


Gráfico 4: Afirmação 1 - Respostas por Área de Atuação

Tabela 5: Afirmação 1 - Respostas por Vínculo Funcional

Respostas	CNE	Servidor c/ FC	Servidor s/ FC	Terceirizado	Total
0	1	5	14	7	27
1		3	2	2	7
2		13	5		18
3		7	3	5	15
4		3	2		5

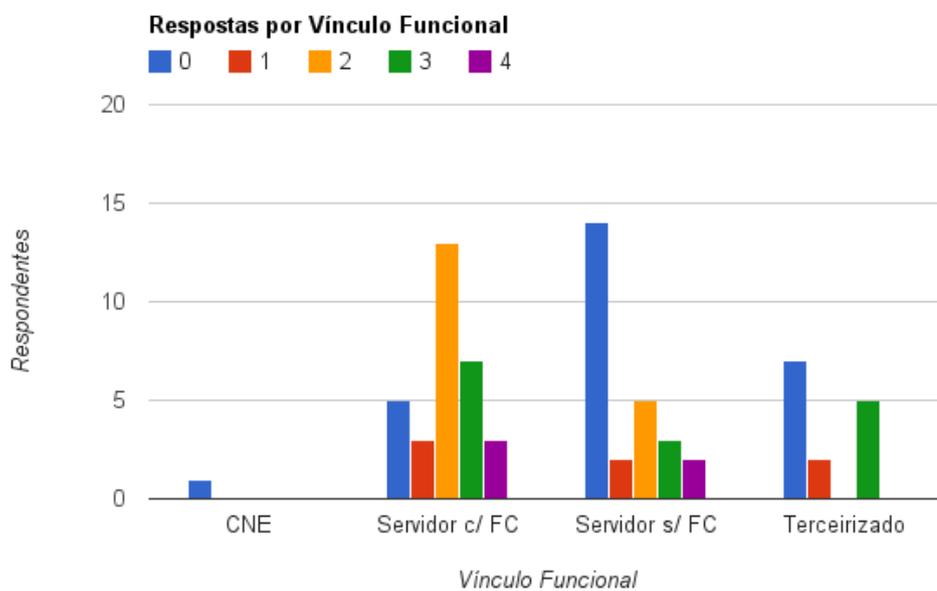


Gráfico 5: Afirmação 1 - Respostas por Vínculo Funcional

Tabela 6: Afirmação 1 - Respostas por Tipo de Atividade

Respostas	Estratégico	Operacional	Tático	Total
0	2	7	18	27
1	2	2	3	7
2	6	3	9	18
3	1	4	10	15
4			5	5
Total	11	16	45	72

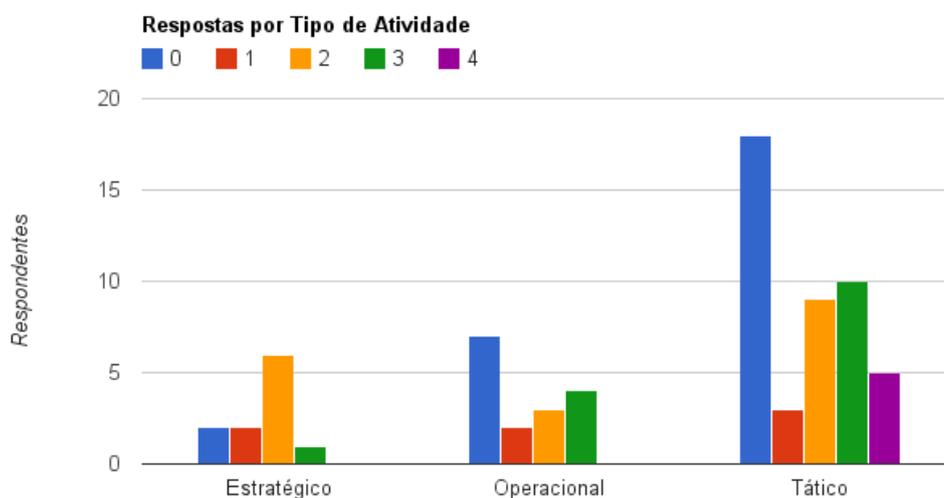


Gráfico 6: Afirmação 1 - Respostas por Tipo de Atividade

4.2.2 Afirmação: “A COREL intermedeia o relacionamento com o cliente de forma EFETIVA, recebendo demandas, negociando prazos e discutindo escopo das soluções conciliando interesses das áreas de Negócio e da área de T.I.”

A afirmação 2 do formulário de pesquisa procurava avaliar a percepção da prática de governança ligada a presença de gerentes de relacionamento ligando a T.I à área de Negócio. Esta prática é classificada, segundo WEILL e ROSS (2006, págs. 98 e 99), como uma estrutura formal de decisão, pois o gerente ou equipe de gerentes de relacionamento são formalmente incumbidos de intermediar as negociações entre a área de T.I demandada e a área de Negócio demandante.

No CENIN, existe uma coordenação de relacionamento com o clientes (COREL) que é responsável pelo levantamento, tratamento e negociação de demandas dos clientes junto à área de T.I. A afirmação realizada no formulário teve viés positivo sinalizando que a COREL consegue desempenhar este papel de forma efetiva.

Os resultados mostraram que pequena vantagem dos respondentes com discordância parcial, resposta 2 das tabelas 7, 8 e 9, em relação a afirmação sugerindo que a prática dos gerentes de relacionamento é desempenhada, mas sua efetividade não é plena. Um pequeno número de respondentes discordou ou concordou plenamente, respostas 1 e 4 das tabelas 7, 8 e 9, e um número significativo não tinha informação para concordar ou discordar, resposta 0 nas tabelas 7,8 e 9 .

Ao se analisar as respostas por área (tabela 7, gráfico 7), vínculo funcional (tabela 8, gráfico 8) e tipo de atividade (tabela 9, gráfico 9), chamou atenção a similaridade das respostas entre as coordenações, exceto, para a própria COREL, que teve um viés majoritariamente positivo (respostas 3 e 4 para a afirmação). As resposta dos servidores com função comissionada tiveram viés negativo em sua maioria, assim como os respondentes que tem atividade estratégica.

Como um todo as respostas sugerem que a prática de gerentes de relacionamento tem duas deficiências no CENIN, a primeira é a informação e divulgação da atuação da COREL nessa prática, visto que o número de respondentes que não opinaram foi alto. A segunda é que, para aqueles que percebem a atuação dos gerentes de relacionamento, esta prática tem que ser mais efetiva ou que pode ser melhorada. Segundo WEILL e ROSS (2006, págs. 98 e 99), o grande desafio para essa prática é encontrar profissionais seniores que possam representar os interesses do negócio e da T.I e os resultados da pesquisa sinalizam que o CENIN pode estar passando pela mesma dificuldade, já que adota a prática, mas ela se mostra pouco efetiva segundo os dados coletados.

Tabela 7: Afirmação 2 – Respostas por Área de Lotação

Respostas	CAINF	CESAN	CODIS	COGES	COREL	COSEV	Outro	SERAD	Total
0	5	6	1		1	1		1	15
1	2	1	1		2				6
2	5	7	8	2	2		2		26
3	2	5	2	3	6	1			19
4	2	2	1		1				6
Total	16	21	13	5	12	2	2	1	72

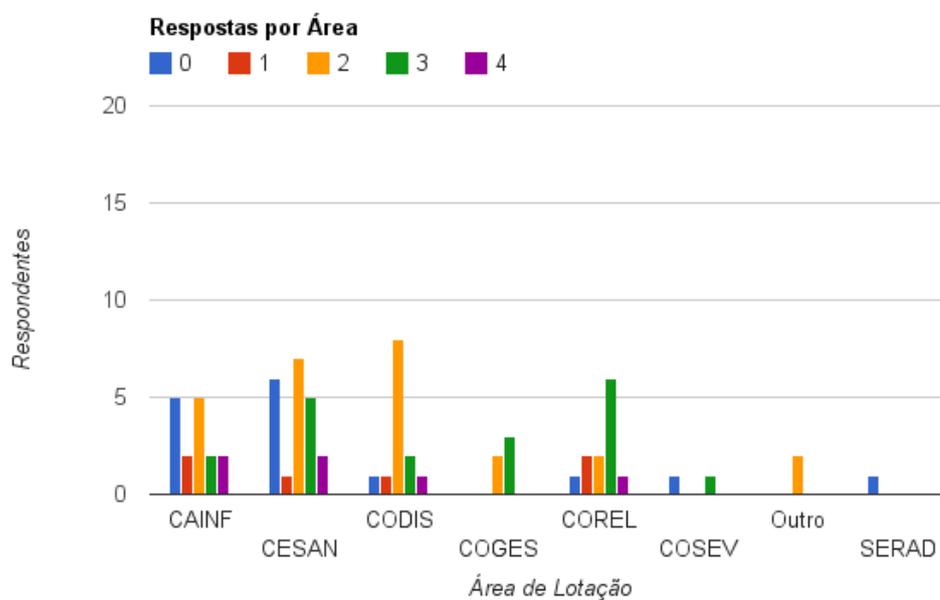


Gráfico 7: Afirmação 2 – Respostas por Área de Lotação

Tabela 8: Afirmação 2 – Respostas por Vínculo Funcional

Respostas	CNE	Servidor c/ FC	Servidor s/ FC	Terceirizado	Total
0		5	7	3	15
1		5	1		6
2		17	6	3	26
3		3	10	6	19
4	1	1	2	2	6
Total	1	31	26	14	72

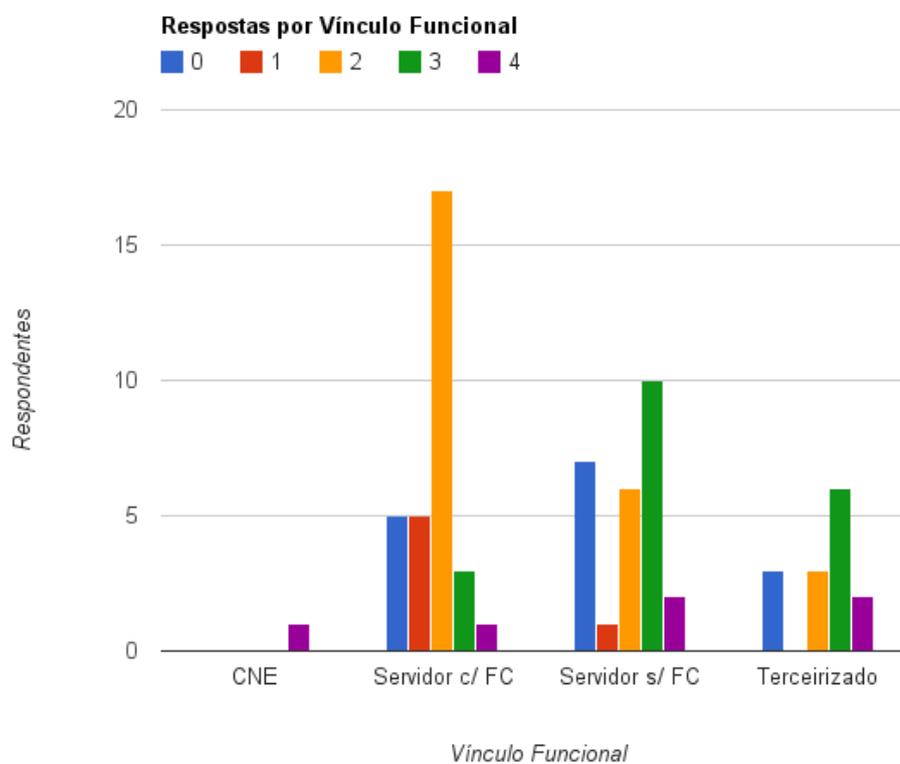


Gráfico 8: Afirmação 2 – Respostas por Vínculo Funcional

Tabela 9: Afirmação 2 – Respostas por Tipo de Atividade

Respostas	Estratégico	Operacional	Tático	Total
0		3	12	15
1	1		5	6
2	7	3	16	26
3	1	8	10	19
4	2	2	2	6
Total	11	16	45	72

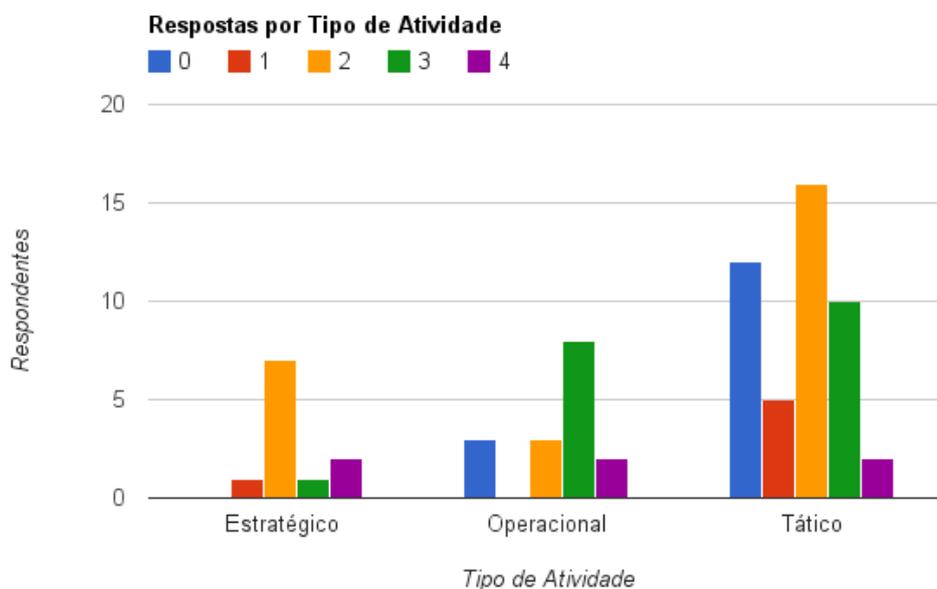


Gráfico 9: Afirmação 2 – Respostas por Tipo de Atividade

4.2.3 Afirmação 3: “O escritório de projetos do CENIN prioriza e controla projetos estratégicos de forma EFETIVA promovendo alinhamento entre os objetivos de negócio da CD e os projetos de T.I.”

A afirmação 3 faz referência ao escritório de projetos de T.I, prática de governança classificada como sendo uma estrutura de decisão. A afirmação realizada teve viés positivo, sinalizando que a prática é efetiva em seus objetivos. Formalmente, no âmbito do CENIN, o escritório de projetos não tem autonomia para priorizar projetos estratégicos, pois isso vem determinado pelo CGE da Câmara, mas é de sua responsabilidade monitorar a execução dos mesmos propiciando informação relevante para decisões estratégicas no âmbito do CENIN.

Os resultados (coluna total, nas tabelas 10,11 e 12) mostram uma boa efetividade do escritório de projetos de T.I, pois a percepção dos colaboradores é que ele atinge seus objetivos, mas, ainda sim, é grande o número de colaboradores

que se declaram desinformados sobre a afirmação realizada, sugerindo necessidade de comunicação das ações, responsabilidade e objetivos.

A análise por área de lotação (tabela 10, gráfico 10) mostra que a CAINF é a área, com exceção da COSEV que teve apenas 2 respondentes, com percepção mais positiva sobre o escritório de projetos com aproximadamente 56,3% de suas respostas nas alternativas 3 e 4. Já a COREL é a mais desinformada, excetuando a SERAD que teve apenas 1 respondente, com 41,6% de respondentes que responderam não ter conhecimento ou informação sobre a afirmação feita. A COREL também é a área com percepção mais negativa sobre a efetividade do escritório de projetos, com 33,3% de seus respondentes discordando total ou parcialmente, respostas 1 e 2, da afirmação feita.

Analisando vínculo funcional (tabela 11, gráfico 11) é possível verificar que os servidores comissionados estão bem informados e tem boa percepção a respeito do escritório de projetos.

As respostas por tipo de (tabela 12, gráfico 12) sinalizam que os colaboradores em nível estratégico e tático também tem boa percepção da prática do escritório de projetos e sua efetividade.

É importante ressaltar que, segundo DE HAES(2008, pág. 6), a prática do escritório de projetos é de fácil implantação e de alta efetividade para a governança de T.I. Assim, os resultados dessa afirmação, sugere que o CENIN deve continuar seus esforços em relação ao aprimoramento do escritório de projetos.

Tabela 10: Afirmação 3 – Respostas por Área de Lotação

Respostas	CAINF	CESAN	CODIS	COGES	COREL	COSEV	Outro	SERAD	Total
0	3	7	3		5			1	19
1	1	2	1	2	1				7
2	3	3	3	1	3				13
3	7	6	6	2	2	2	2		27
4	2	3			1				6
Total	16	21	13	5	12	2	2	1	72

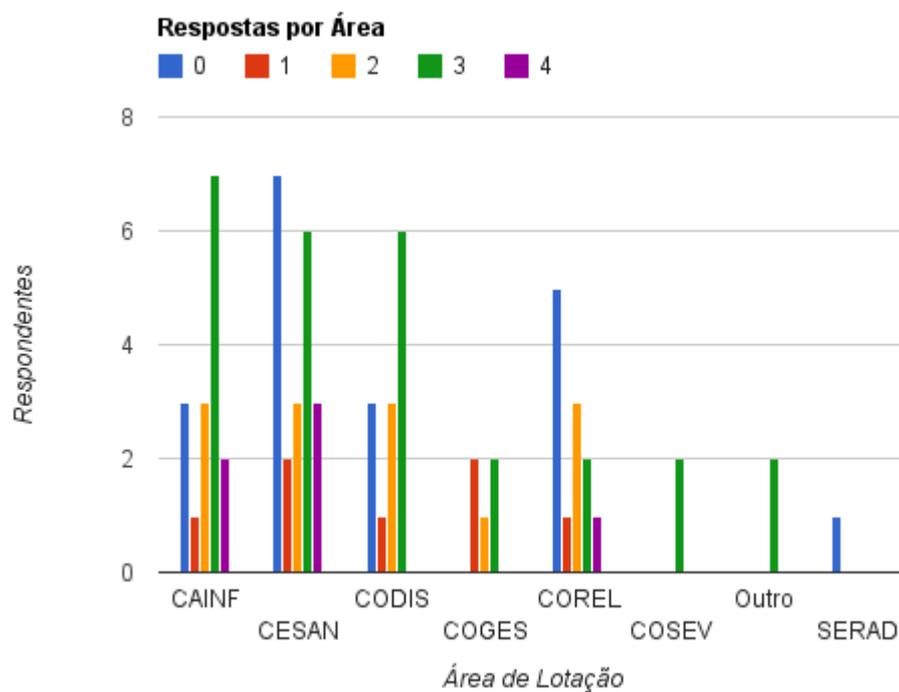


Gráfico 10: Afirmação 3 – Respostas por Área de Lotação

Tabela 11: Afirmação 3 – Respostas por Vínculo Funcional

Respostas	CNE	Servidor c/ FC	Servidor s/ FC	Terceirizado	Total
0		4	6	9	19
1		3	4		7
2		6	6	1	13
3		16	10	1	27
4	1	2		3	6
Total	1	31	26	14	72

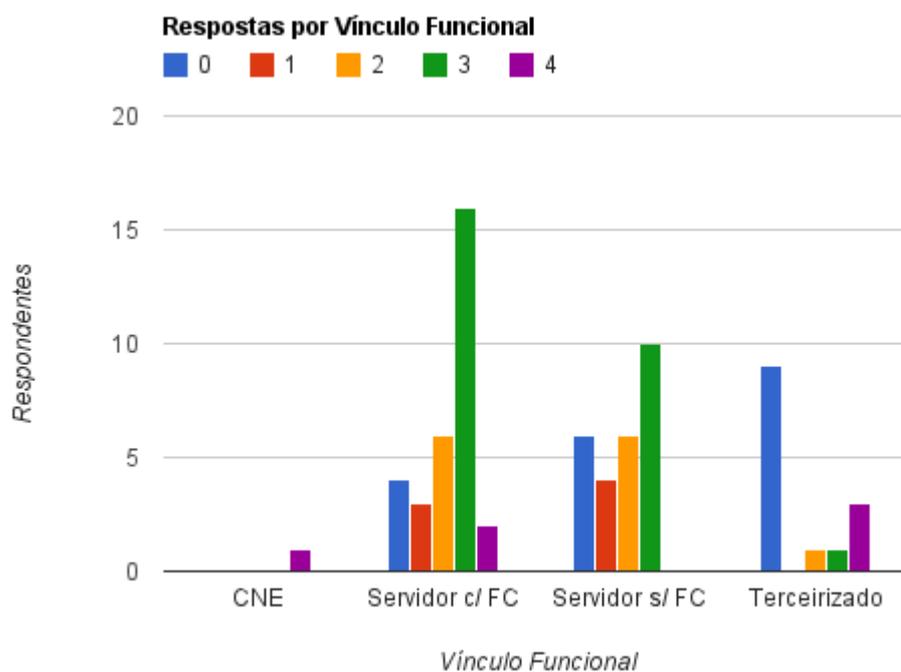


Gráfico 11: Afirmação 3 – Respostas por Vínculo Funcional

Tabela 12: Afirmação 3 – Respostas por Tipo de Atividade

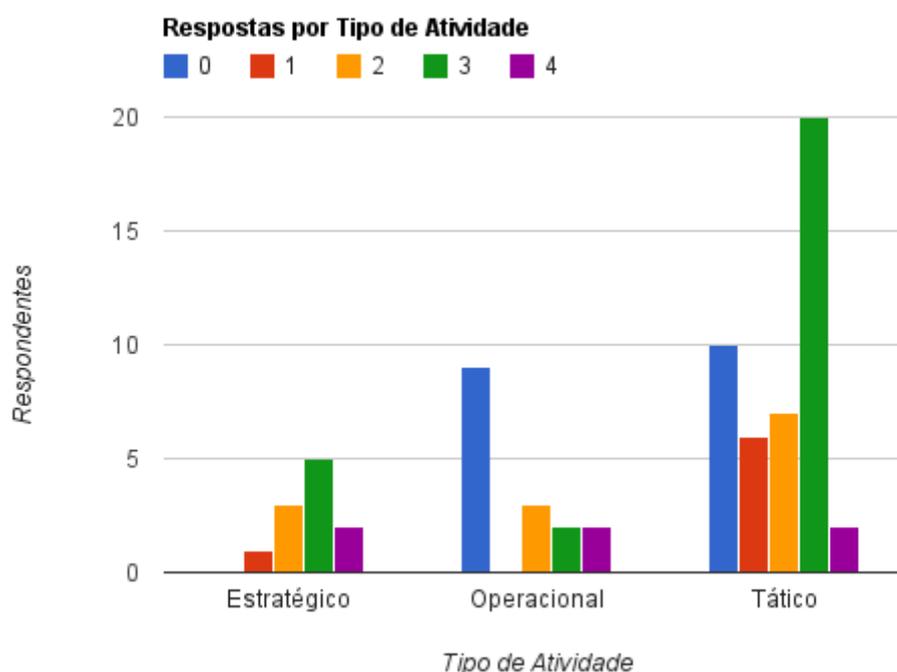
Respostas	Estratégico	Gerencial e Operacional	Gestão de seção e de projetos	Operacional	suporte ao usuário	Tático	Tático e Estratégico	Total
0					8	1	10	19
1	1						6	7
2	2	1			3		6	13
3	5				2		20	27
4	2			1	2		1	6
Total	10	1	1	1	15	1	43	72

Gráfico 12: Afirmação 3 – Respostas por Tipo de Atividade

4.2.4 Afirmação 4: “O CENIN NÃO monitora o desempenho de suas áreas e atividades de forma controlada e efetiva.”

A afirmação 4 teve viés negativo já que assume que o CENIN não monitora o desempenho de suas áreas, tentando avaliar como está o estabelecimento de acordos de nível de serviços. A prática de medir o desempenho tem alta efetividade, mas não é de tão fácil implantação segundo DE HAES(2009, pág 6). WEILL e ROSS (2006, pág. 83) avalia que no setor público essa prática é ainda mais difícil de ser implementada. Ainda segundo WEILL e ROSS (2006, págs. 103 e 104), acordos de nível de serviço (ANS) permitem a medição do desempenho, visto que “enumeram os serviços disponíveis, os níveis alternativos de qualidade e os respectivos custos”. Assim, a afirmação tenta avaliar a efetividade da prática do estabelecimento de ANS, já que esta é uma prática existente no CENIN (para detalhes vide Apêndice A - Protocolo de Análise de Pesquisa).

A avaliação das respostas (coluna “total” nas tabelas 13, 14 e 15) sugere



que nessa afirmação há uma convergência para o viés negativo, visto que o percentual de respostas concordo parcialmente ou concordo plenamente, valores foi alto (55%), sinalizando que o CENIN não monitora seu desempenho segundo percepção dos seus colaboradores.

Analisando os resultados por Vínculo Funcional (tabela 14, gráfico 14) e Tipo de Atividade(tabela 15, gráfico 15) observou-se a mesma conclusão anterior, especialmente, entre os servidores sem função comissionada e os colaboradores que desempenham atividades táticas. A CESAN foi a área com melhor percepção sobre o monitoramento de performance e a COREL com pior percepção sobre o monitoramento. A COSEV teve viés 100% positivo sobre a prática, mas como o número de respondentes foi baixo, há uma tendência natural a concentração.

Quanto ao vínculo funcional (tabela 14, gráfico 14), destacou-se o padrão semelhante de respostas entre os servidores com e sem função comissionada que concordaram parcialmente ou totalmente com a afirmação, mostrando uma avaliação negativa da prática. Mas os servidores sem função comissionada, pareceram mais críticos em relação a inefetividades, pois responderam com maior ênfase que concordam totalmente com a afirmação.

Na análise por tipo de atividade (tabela 15, gráfico 15), os colaboradores do nível operacional são os que tiveram pior percepção total da prática, pois 43,75% concordaram totalmente com afirmação. Os colaboradores com atividades estratégicas foram os que mais discordaram totalmente da afirmação, tendo melhor percepção absoluta da prática.

Tabela 13: Afirmação 4 – Respostas por Área de Lotação

<i>Respostas</i>	<i>CAINF</i>	<i>CESAN</i>	<i>CODIS</i>	<i>COGES</i>	<i>COREL</i>	<i>COSEV</i>	<i>Outro</i>	<i>SERAD</i>	<i>Total</i>
0	3	3		1	1				8
1	1	4	2		1	1		1	10
2	3	4	3		2	1	1		14
3	6	8	3		2		1		20
4	3	2	5	4	6				20
Total	16	21	13	5	12	2	2	1	72

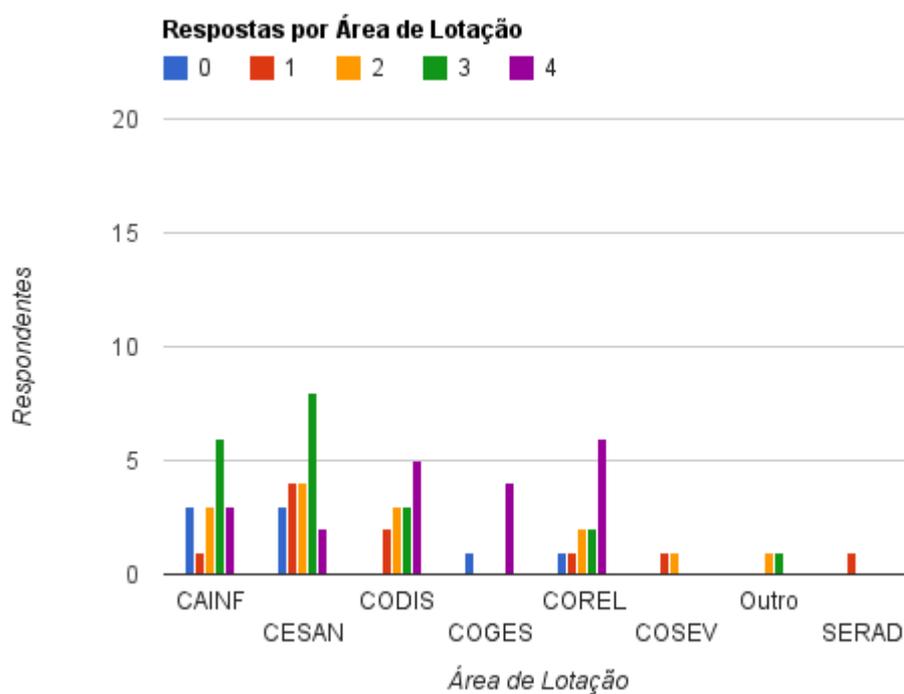


Gráfico 13: Afirmação 4 – Respostas por Área de Lotação

Tabela 14: Afirmação 4 – Respostas por Vínculo Funcional

Respostas	CNE	Servidor c/ FC	Servidor s/ FC	Terceirizado	Total
0	1	3	3	1	8
1		3	3	4	10
2		8	4	2	14
3		11	7	2	20
4		6	9	5	20
Total	1	31	26	14	72

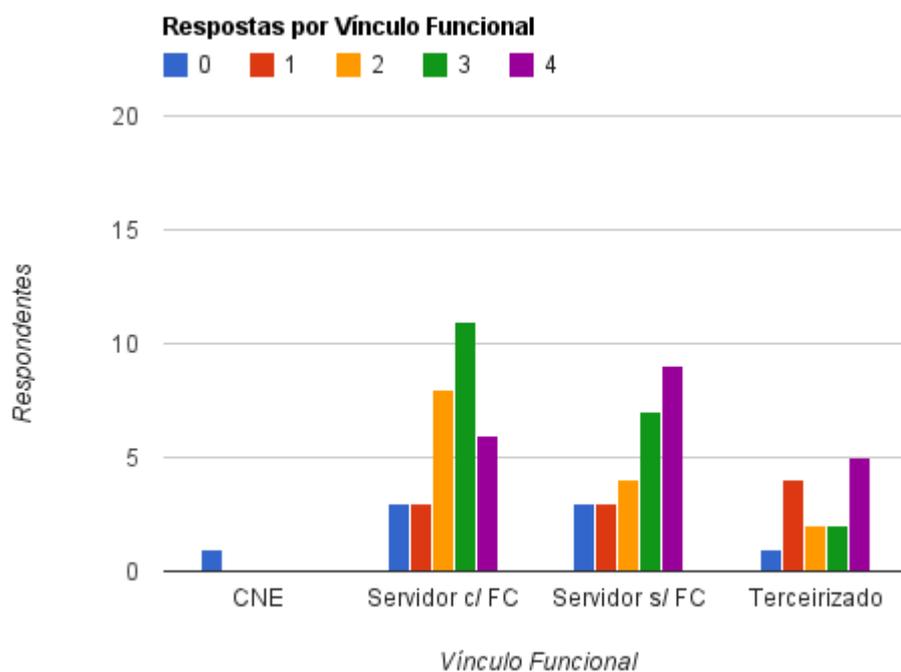


Gráfico 14: Afirmação 4 – Respostas por Vínculo Funcional

Tabela 15: Afirmação 4 – Respostas por Tipo de Atividade

Respostas	Estratégico	Operacional	Tático	Total
0	2	2	4	8
1	2	2	6	10
2	2	3	9	14
3	3	2	15	20
4	2	7	11	20
Total	11	16	45	72

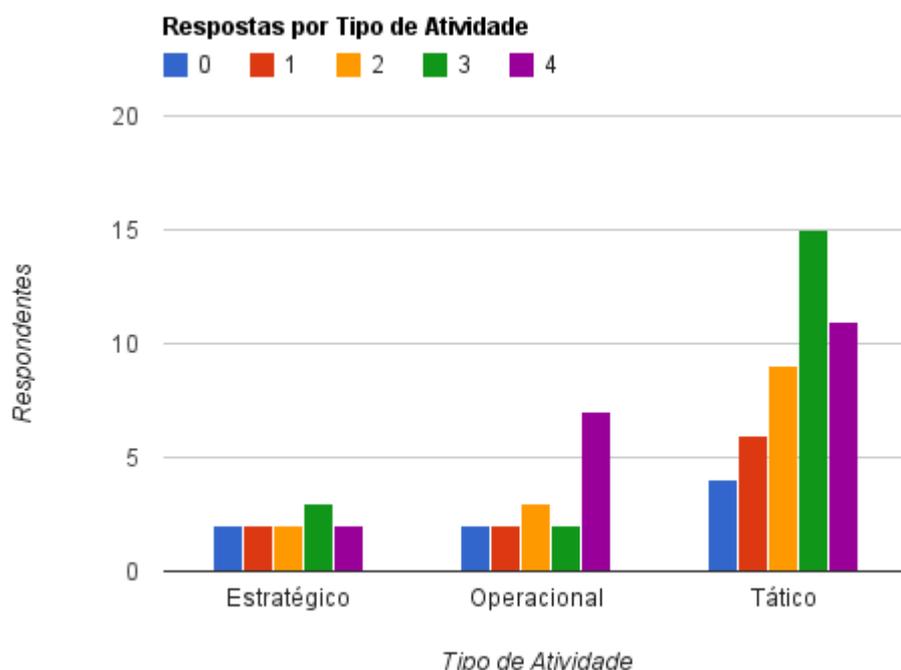


Gráfico 15: Afirmação 4 – Respostas por Tipo de Atividade

4.2.5 Afirmação 5 - “O CENIN possui uma metodologia de Gerenciamento de Projetos definida que permite a priorização e avaliação dos projetos quanto a sua execução.”

A afirmação 5 teve viés positivo afirmando que o CENIN possui uma metodologia de gerenciamento de projetos efetiva, com o propósito de avaliar uma prática de governança de T.I classificada como mecanismo de processo. Segundo DE HAES e GREMBERGEN (2008) a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos não é fácil, mas sua efetividade para governança de T.I é importante. WEILL e ROSS (2006, págs. 105 e 106) afirma que o acompanhamento de projetos é “um passo crítico na implementação da Governança de T.I”.

As respostas (coluna total, tabela 16) sinalizam percepção positiva quanto ao gerenciamento de projetos no âmbito do CENIN, sendo que 16,6% concordaram

plenamente com a afirmação e 47,2% concordaram parcialmente. Assim, a prática da implantação de uma metodologia de acompanhamento de projetos teve percepção positiva para 63,8% dos respondentes.

A área de lotação com maior percepção positiva (respostas 3 e 4) foi a CODIS e pior avaliação se deu na CESAN (tabela 16, gráfico 16).

Já na avaliação por vínculo funcional (tabela 17, gráfico 17) e tipo de atividade (tabela 18, vínculo 18), observou-se avaliação positiva em todos os tipos de vínculo e atividade, sendo os servidores com função comissionada os que mais tiveram percepção de concordância ou discordância completa. Os colaboradores com atividades táticas e estratégicas responderam, em sua maioria, positivamente ratificando as respostas dos outros grupos.

Tabela 16: Afirmação 5 – Respostas por Área de Lotação

Respostas	CAINF	CESAN	CODIS	COGES	COREL	COSEV	Outro	SERAD	Total
0	2	4			4				10
1	1	3	2	1	1				8
2	3	3			2				8
3	5	9	10	4	4	2			34
4	5	2	1		1		2	1	12
Total	16	21	13	5	12	2	2	1	72

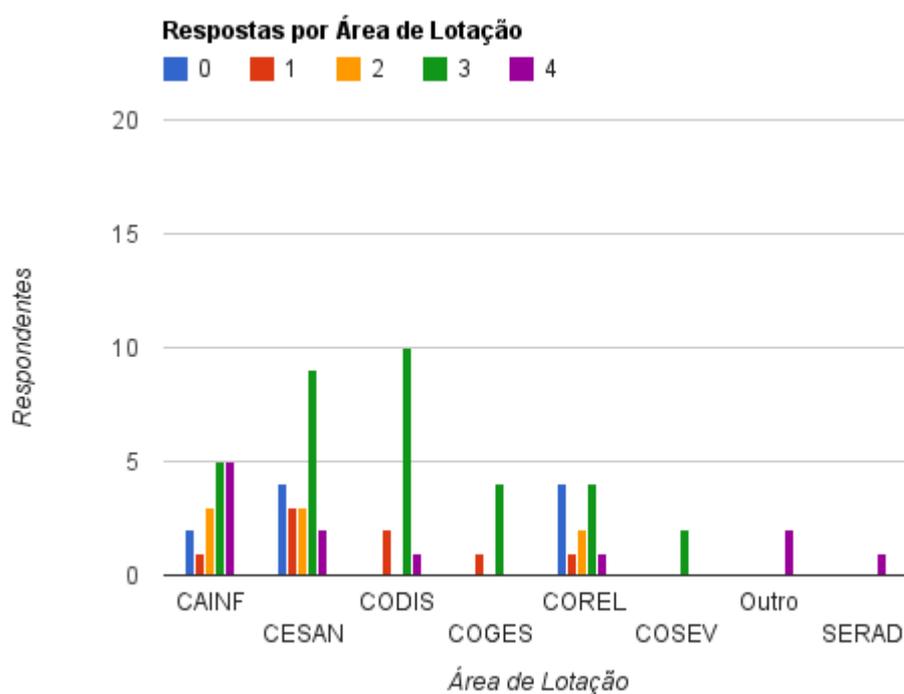


Gráfico 16: Afirmação 5 – Respostas por Área de Lotação

Tabela 17: Afirmação 5 – Respostas por Vínculo Funcional

Respostas	CNE	Servidor c/ FC	Servidor s/ FC	Terceirizado	Total
0		2	5	3	10
1		6	2		8
2		2	5	1	8
3		15	11	8	34
4	1	6	3	2	12
Total	1	31	26	14	72

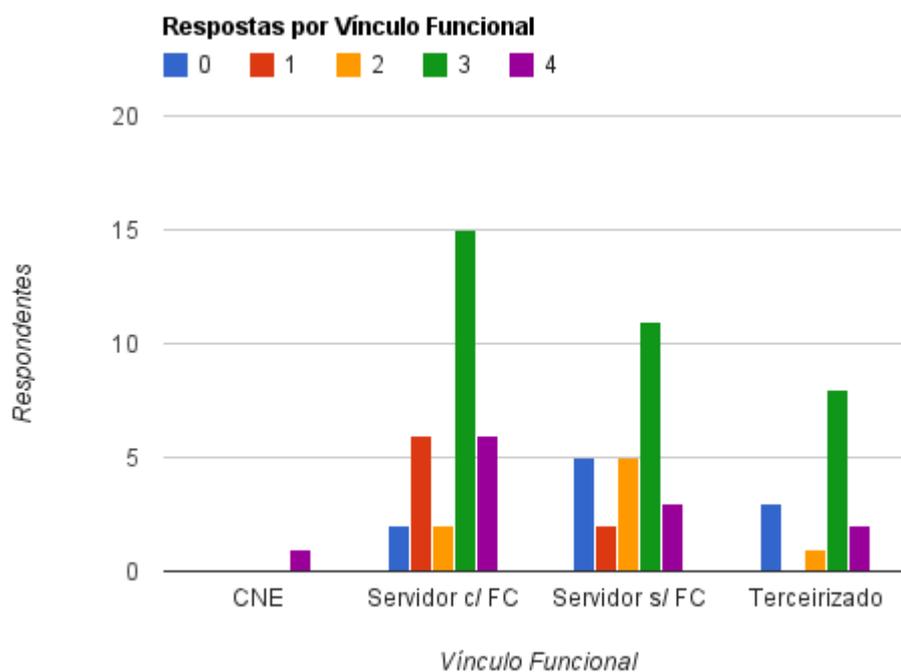


Gráfico 17: Afirmação 5 – Respostas por Vínculo Funcional

Tabela 18: Afirmação 5 – Respostas por Tipo de Atividade

Respostas	Estratégico	Operacional	Tático	Total
0		4	6	10
1	1		7	8
2		4	4	8
3	7	5	22	34
4	3	3	6	12
Total	11	16	45	72

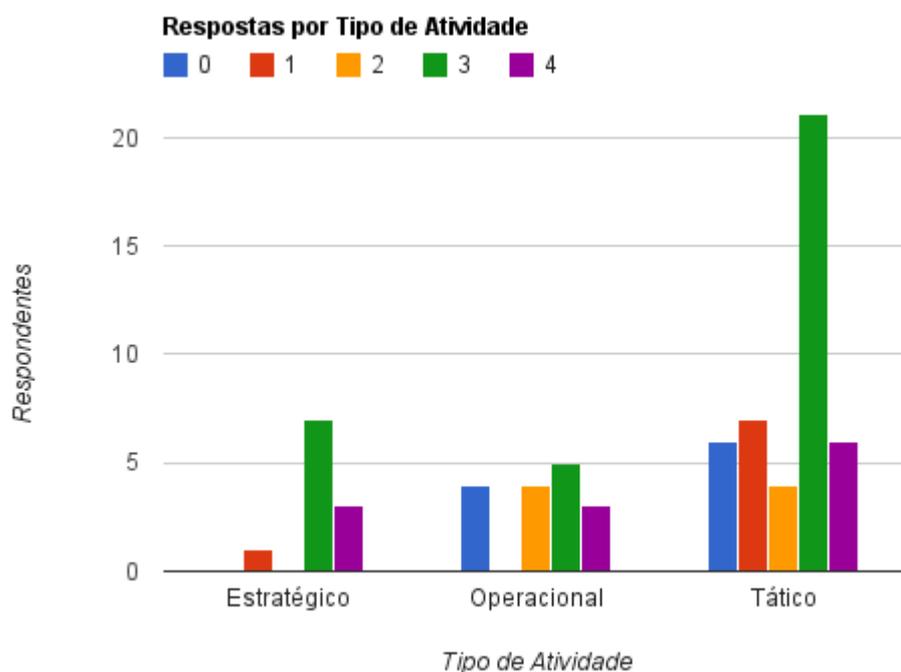


Gráfico 18: Afirmação 5 – Respostas por Tipo de Atividade

4.2.6 Afirmação 6: “O portfólio de serviços do CENIN é gerenciado e amplamente divulgado, permitindo ao seu quadro de colaboradores entender as responsabilidades e serviços de cada área do Centro.”

A afirmação sobre a prática de gestão de portfólio de serviços teve viés positivo e procurou avaliar a percepção dos colaboradores do CENIN quanto a efetividade desta prática que está formalmente implantada no Centro. Segundo DE HAES e GREMBERGEN (2008), a gestão de portfólio de serviços tem alta efetividade na implantação de governança de T.I, mas sua implantação tem dificuldade mediana. Assim, esta é uma prática extremamente desejável na implantação de governança de T.I, pois além de efetiva, ela sinaliza que a organização já consegue implantar práticas um pouco mais sofisticadas e complexas em busca da governança.

FERNANDES (2009, pág.88) ressalta a importância de um portfólio de serviços de T.I, pois ele possibilita a melhor comunicação entre áreas de negócio e a área de T.I , além de ser um importante mecanismo na seleção e priorização de projetos e investimentos.

Sobre a afirmação proposta, os resultados gerais (tabelas 19, 20 e 21) sinalizaram que a prática não tem boa efetividade. Na análise por área de lotação (tabela 19, gráfico 19) observou-se o mesmo resultado segundo as principais áreas do CENIN, pois as respostas se concentraram na discordância total ou parcial quanto a afirmação.

Dados do tipo de vínculo funcional (tabela 20, gráfico 20) e do tipo de atividade (tabela 21, gráfico 21) apresentaram resultados mostrando que os servidores efetivos e colaboradores que executam atividade tática, principalmente, têm a percepção de problemas na gestão do portfólio. Vale ressaltar o baixo número de respostas 0 (sem informações para concordar ou discordar), mostrando que o portfólio de serviços é conhecido e divulgado em todas áreas, devendo o CENIN dedicar esforços para sua efetividade.

Tabela 19: Afirmação 6 – Respostas por Área de Lotação

Respostas	CAINF	CESAN	CODIS	COGES	COREL	COSEV	Outro	SERAD	Total
0		2			1				3
1	8	5	7	2	3	1	1		27
2	5	7	4	1	5	1	1		24
3	2	6	1	1	3				13
4	1	1	1	1				1	5
Total	16	21	13	5	12	2	2	1	72

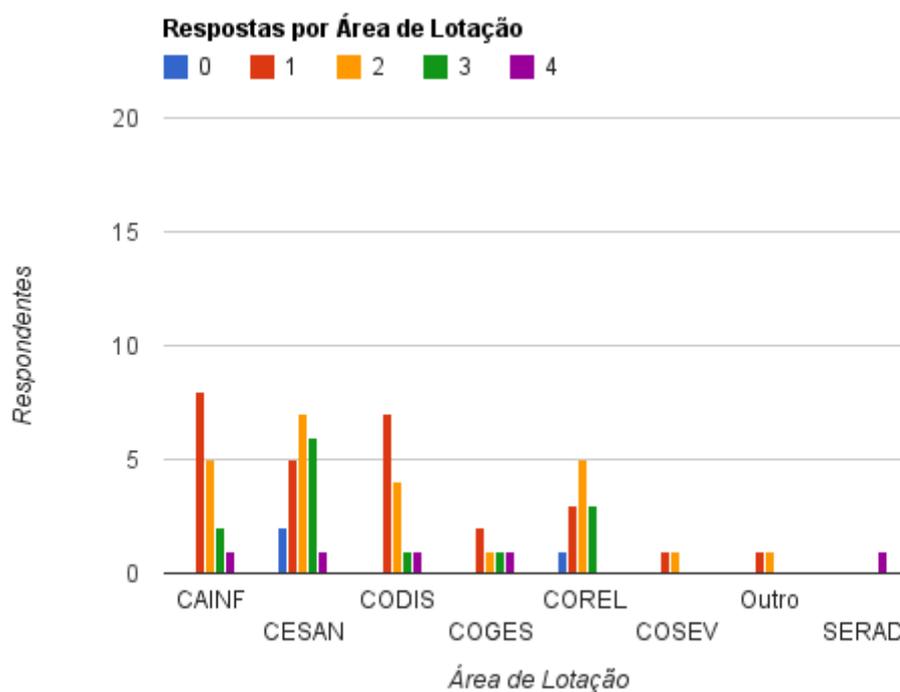


Gráfico 19: Afirmação 6 – Respostas por Área de Lotação

Tabela 20: Afirmação 6 – Respostas por Vínculo Funcional

	CNE	Servidor c/ FC	Servidor s/ FC	Terceirizado	Total
0		2		1	3
1		12	10	5	27
2		10	11	3	24
3		5	5	3	13
4	1	2		2	5
Total	1	31	26	14	72

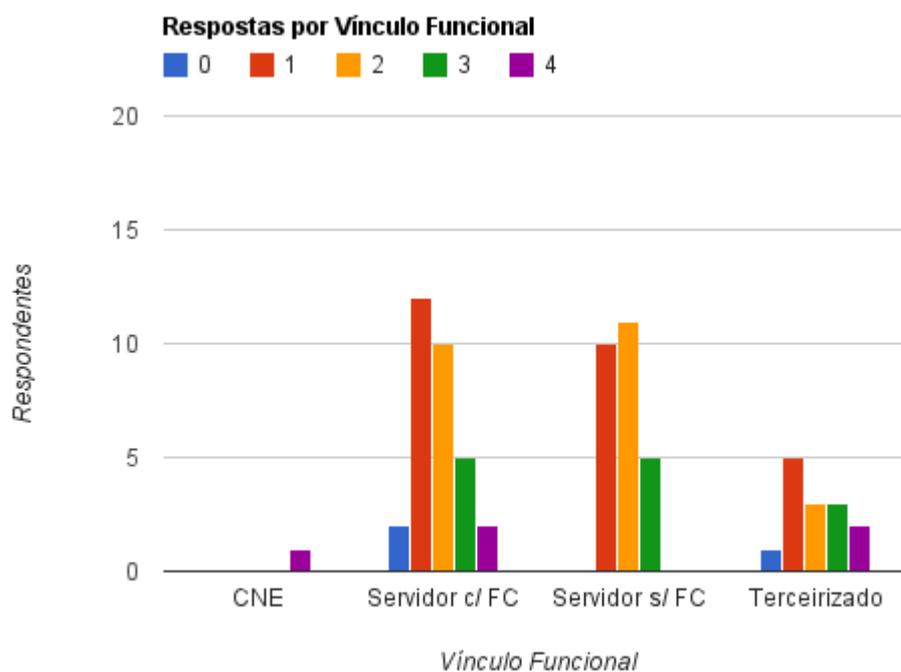


Gráfico 20: Afirmação 6 – Respostas por Vínculo Funcional

Tabela 21: Afirmação 6 – Respostas por Tipo de Atividade

Respostas	Estratégico	Operacional	Tático	Total
0		2	1	3
1	3	4	20	27
2	3	5	16	24
3	3	3	7	13
4	2	2	1	5
Total	11	16	45	72

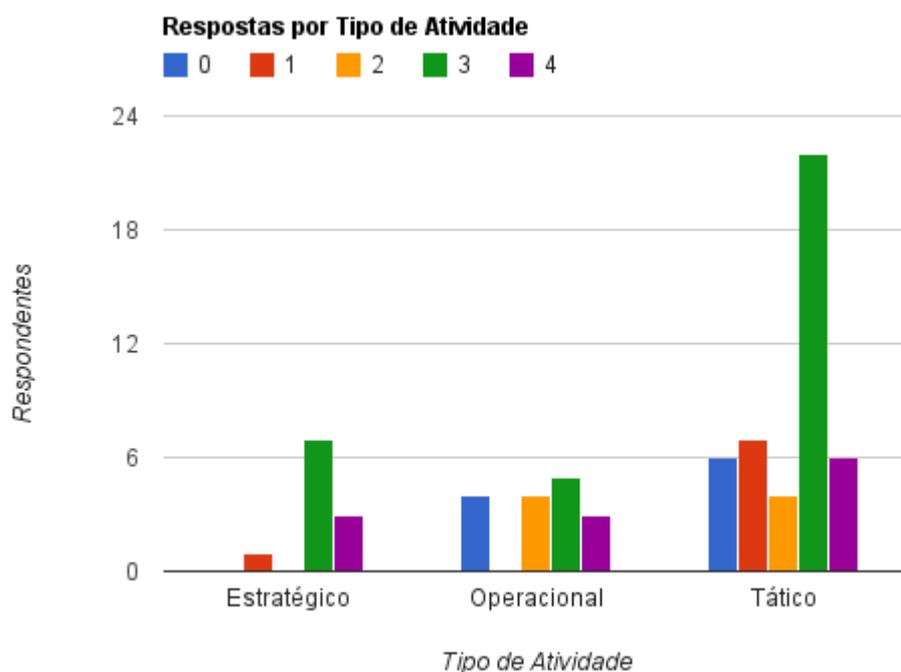


Gráfico 21: Afirmação 6 – Respostas por Tipo de Atividade

4.2.7 Afirmação 7: “A direção CENIN se comunica de forma INEFETIVA quanto aos seus mecanismos de governança.”

A afirmação 7 tinha como objetivo avaliar a prática de “comunicados da alta gerência de T.I sobre governança” do tipo “mecanismos de comunicação e relacionamento”. Ela teve viés negativo, visto que sua afirmação atesta inefetividade da prática. Em DE HAES e GREMBERGEN (2008) tem-se que essa prática tem efetividade mediana na Governança de T.I e sua implantação tem facilidade, também, mediana. Já WEILL e ROSS (2006, pág. 107) afirma que “comunicados da alta gerência que esclareçam prioridades e demonstrem comprometimento costumam atrair muita atenção”, dando a esta prática relativa importância na implantação de governança.

Segundo as respostas obtidas (coluna total das tabelas 22, 23 e 24), observou-se uma baixa efetividade desta prática visto que a maioria das respostas atestou concordância total ou parcial com a afirmação.

Interessante observar o baixo número (tabelas 22, 23, e 24) de colaboradores que não se sentiram à vontade em concordar ou discordar, mostrando que o déficit de comunicação no CENIN é altamente percebido pelos colaboradores, mesmo que o tema “Governança” não seja amplamente difundido.

Quanto ao tipo de atividade (tabela 24, gráfico 24) e vínculo funcional (tabela 23, gráfico 23) observou-se maior criticidade dos colaboradores em atividades táticas e servidores efetivos em relação ao problema de comunicação, visto que nesses segmentos, o percentual de concordância com a afirmação foi maior.

Ressalta-se que a comunicação é importante quesito em modelos de maturidade de governança de T.I, conforme RODRIGUES (2010, págs.45-47), influenciando a efetividade desta na organização.

Tabela 22: Afirmação 7 – Respostas por Área de Lotação

Respostas	CAINF	CESAN	CODIS	COGES	COREL	COSEV	Outro	SERAD	Total
0	2	2							4
1	2	3		1				1	7
2	4	5	2	1	2	1	1		16
3	3	8	8	2	7	1			29
4	5	3	3	1	3		1		16
Total	16	21	13	5	12	2	2	1	72

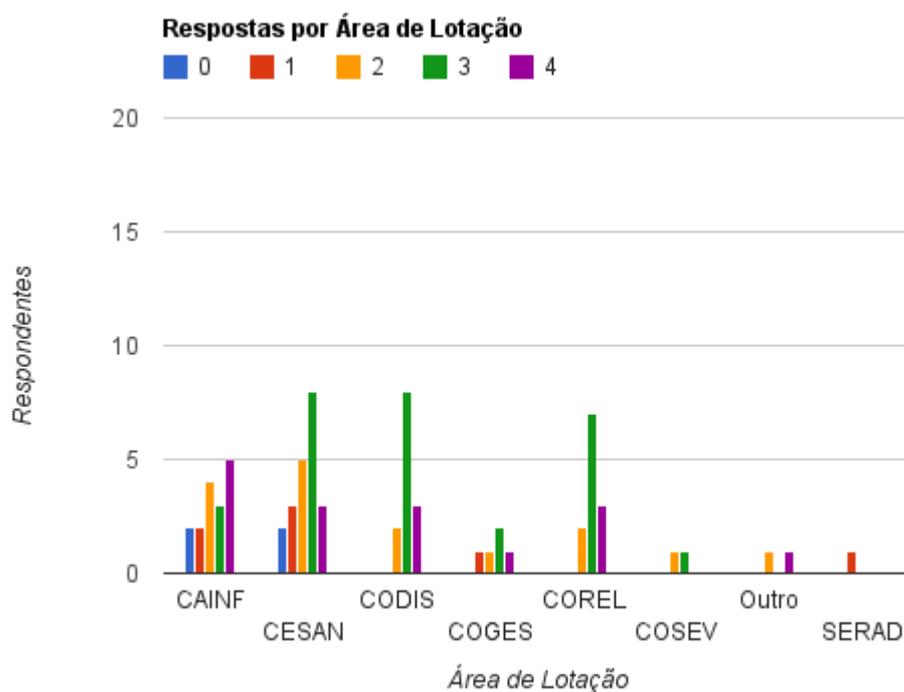


Gráfico 22: Afirmação 7 – Respostas por Área de Lotação

Tabela 23: Afirmação 7 – Respostas por Vínculo Funcional

	CNE	Servidor c/ FC	Servidor s/ FC	Terceirizado	Total
0	1	1	2		4
1		3	2	2	7
2		7	5	4	16
3		14	11	4	29
4		6	6	4	16

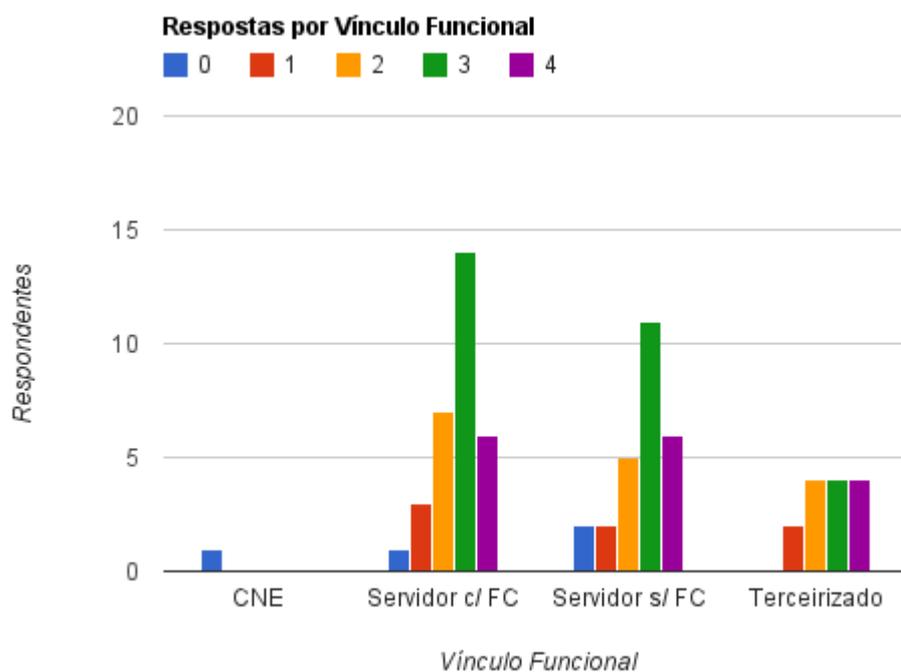


Gráfico 23: Afirmação 7 – Respostas por Vínculo Funcional

Tabela 24: Afirmação 7 – Respostas por Tipo de Atividade

Respostas	Estratégico	Operacional	Tático	Total
0	1	1	2	4
1	2	2	3	7
2	2	4	10	16
3	5	5	19	29
4	1	4	11	16
Total	11	16	45	72

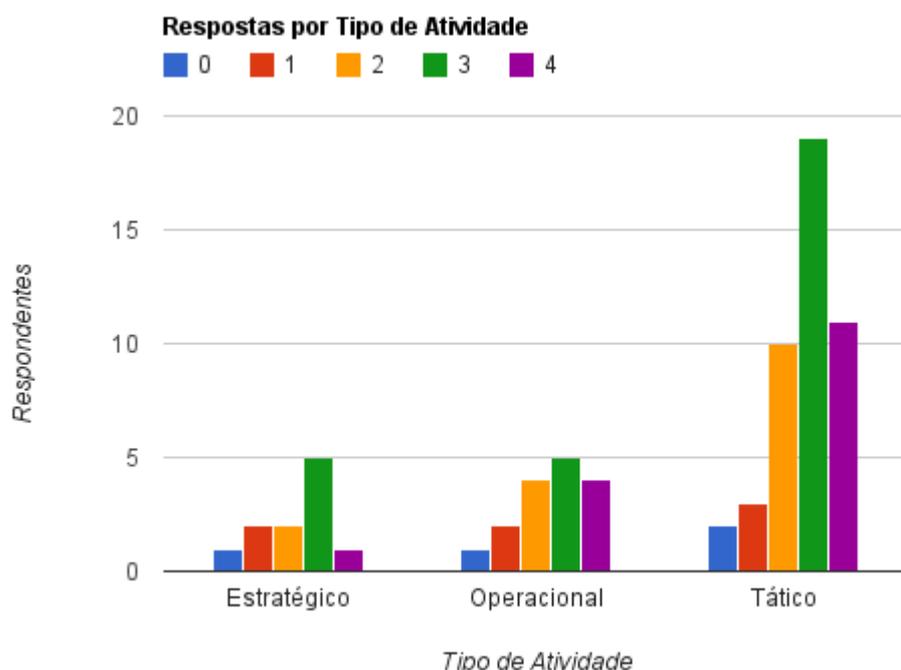


Gráfico 24: Afirmação 7 – Respostas por Tipo de Atividade

4.2.8 Afirmação 8: “O CENIN trabalha EFETIVAMENTE na conscientização de gestores quanto às decisões da área de T.I promovendo a divulgação das razões e benefícios das ações e diretrizes de Governança.”

A afirmação 8 busca avaliar a prática de governança de se trabalhar gestores que não seguem as diretrizes, assim, a afirmação declara que o CENIN busca conscientizar esses gestores da importância de se seguir as regras e diretrizes em direção a uma boa governança.

Segundo WEILL e ROSS (2006, págs. 109 e 110), a conscientização de dissidentes é “tarefa necessária para gerar valor potencial aos processos de governança”, assim, somente com a conscientização dos administradores sobre a importância e objetivos das diretrizes é que a governança conseguirá ter campo fértil para seu estabelecimento.

A análise dos dados (coluna total da tabelas 25, 26 e 27) mostra que a percepção dos colaboradores sobre essa prática é difusa, onde aproximadamente 30% dos colaboradores discordam parcialmente e 31% concordam parcialmente. Analisando os extremos tem-se um viés negativo, visto que o número de colaboradores que discordam totalmente da afirmação é bem superior aos que concordam totalmente. Ainda sobre a afirmação, há certa desinformação sobre o tema, levando 13 colaboradores, de um total de 72, a não opinarem.

Quanto à área de lotação (tabela 25, gráfico 25), vínculo funcional (tabela 26, gráfico, 26) e tipo de atividade (tabela 27, gráfico 27), observou-se, nos diferentes segmentos, o mesmo padrão de respostas, isto é, as respostas foram distribuídas entre concordar parcialmente ou discordar parcialmente em números bem semelhantes.

Tabela 25: Afirmação 8 – Respostas por Área de Lotação

Respostas	CAINF	CESAN	CODIS	COGES	COREL	COSEV	Outro	SERAD	Total
0	5	3	2		2	1			13
1	3	3	1	2	2	1			12
2	4	6	6	2	3		1		22
3	4	8	4	1	5		1		23
4		1						1	2
Total	16	21	13	5	12	2	2	1	72

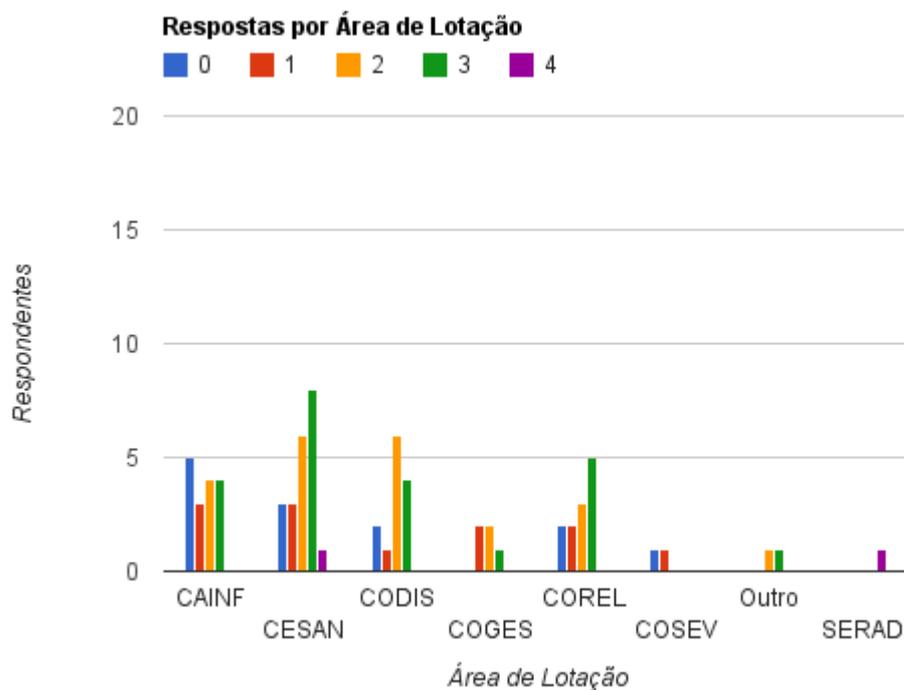


Gráfico 25: Afirmação 8 – Repostas por Área de Lotação

Tabela 26: Afirmação 8 – Respostas por Vínculo Funcional

Respostas	CNE	Servidor c/ FC	Servidor s/ FC	Terceirizado	Total
0	1	3	7	2	13
1		4	7	1	12
2		12	7	3	22
3		12	5	6	23
4				2	2
Total	1	31	26	14	72

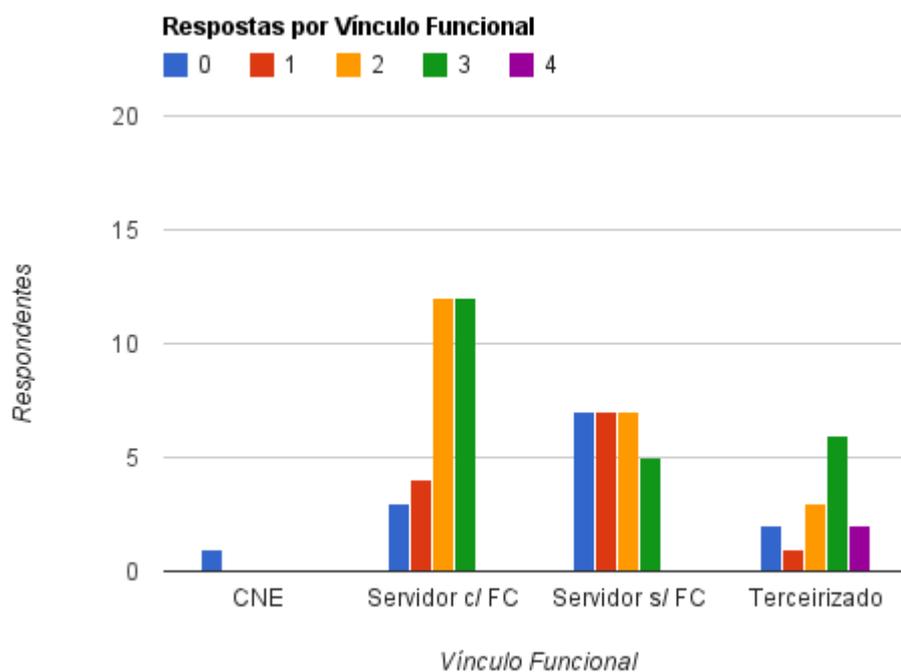


Gráfico 26: Afirmação 8 – Respostas por Vínculo Funcional

Tabela 27: Afirmação 8 – Respostas por Tipo de Atividade

Respostas	Estratégico	Operacional	Tático	Total
0	1	3	9	13
1		2	10	12
2	5	5	12	22
3	5	4	14	23
4		2		2
Total	11	16	45	72

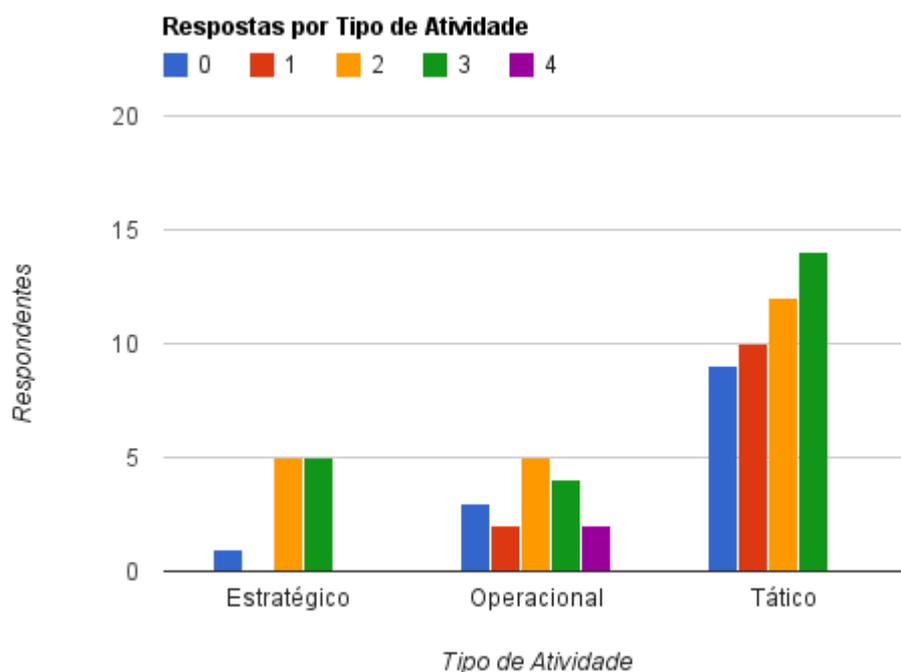


Gráfico 27: Afirmação 8 – Repostas por Tipo de Atividade

4.2.9 Afirmação 9: “O CENIN comunica-se e compartilha informações de forma EFETIVA com seus colaboradores provendo esclarecimento quanto a suas ações e diretrizes.”

A afirmação 9 teve como objetivo verificar a efetividade das práticas de governança em relação à prática de implantação de portais web, wikis e intranets específicos para área de T.I. A palavra-chave da afirmação está no compartilhamento de informações, pois a Câmara possui um portal corporativo (intranet) com sub-sites(área) para departamentos(intranets departamentais), o CENIN possui uma intranet departamental onde disponibiliza informações diversas e se comunica com seus colaboradores. Além da intranet departamental, há iniciativas de wikis e sites de compartilhamento de informações em implantação. A afirmação tentava medir a efetividade desses canais em seu papel de esclarecer as ações e diretrizes do Centro.

Segundo WEILL e ROSS (2006, pág. 110), portais web “aumentam a transparência da governança” e “provêm canal central de comunicação”, assim, a busca por mecanismos de comunicação deve ser uma preocupação constante no processo de implantação de Governança de T.I

Analisando-se o conjunto total de respostas, a afirmação 9 teve característica difusa em suas respostas (coluna total, tabelas 28, 29 e 30), pois a maioria, de um total de 72 respondentes, oscilou entre a concordância parcial(27 respondentes) e discordância parcial(21 respondentes). Ao se analisar os extremos, respostas 1 e 4, há um leve tendência de inefetividade da prática visto que o número de respondentes que discordam totalmente (13) é maior do que o número dos que concordam totalmente(6). A existência da prática está bem difundida visto que poucos respondentes alegaram falta de informação para opinar.

Analisando as respostas por segmentos de área (tabela 28, gráfico 28), vínculo (tabela 29, gráfico 29) e tipo de atividade (tabela 30, gráfico 30), observou-se que os colaboradores da COREL, excetuando-se a COSEV, devido ao baixo número de respondentes, tiveram, proporcionalmente, a percepção absoluta mais negativa da prática e os da CESAN a percepção absoluta mais positiva. Em relação ao vínculo, os servidores com função comissionada tiveram um visão mais positiva da efetividade da prática do que os servidores sem função comissionada, assim como os colaboradores que desempenham atividade estratégicas tiveram, também, visão mais positivas que os colaboradores em atividades táticas.

Tabela 28: Afirmação 9 – Respostas por Área de Lotação

Respostas	CAINF	CESAN	CODIS	COGES	COREL	COSEV	Outro	SERAD	Total
0	3	1			1				5
1	3	4	2	1	2	1			13
2	6	3	6	1	3	1	1		21
3	2	12	4	3	5		1		27
4	2	1	1		1			1	6
Total	16	21	13	5	12	2	2	1	72

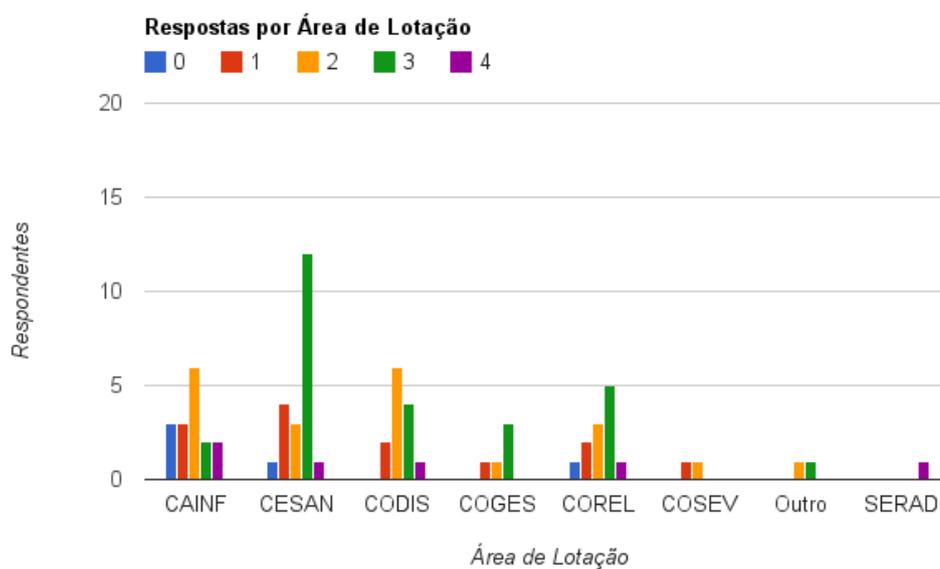


Gráfico 28: Afirmação 9 – Respostas por Área de Lotação

Tabela 29: Afirmação 9 – Respostas por Vínculo Funcional

Respostas	CNE	Servidor c/ FC	Servidor s/ FC	Terceirizado	Total
0		3	2		5
1		3	6	4	13
2		8	12	1	21
3		16	6	5	27
4	1	1		4	6
Total	1	31	26	14	72

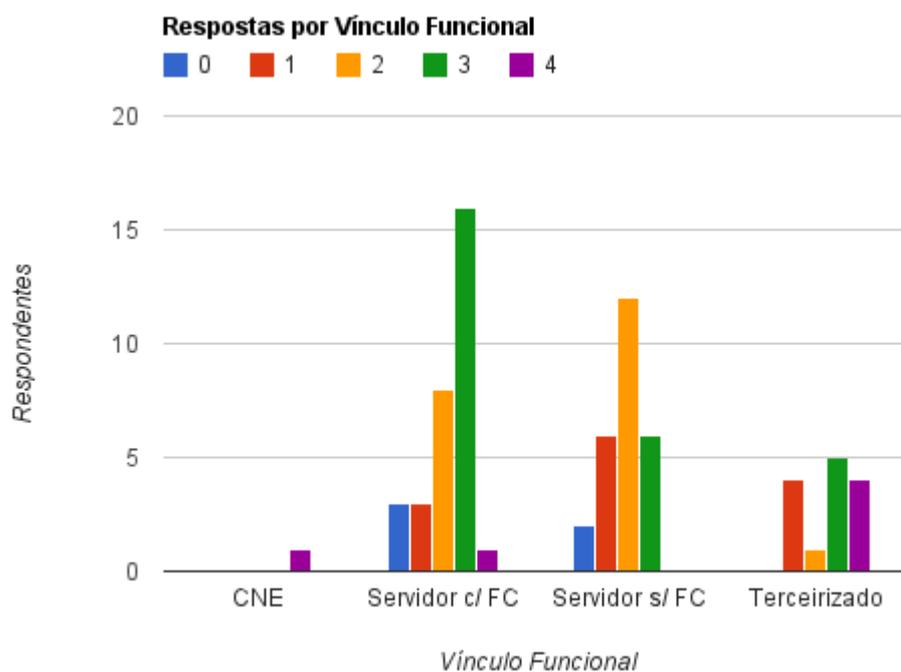


Gráfico 29: Afirmação 9 – Respostas por Vínculo Funcional

Tabela 30: Afirmação 9 – Respostas por Tipo de Atividade

0		1	4	5
1		3	10	13
2	4	3	14	21
3	6	5	16	27
4	1	4	1	6
Total	11	16	45	72

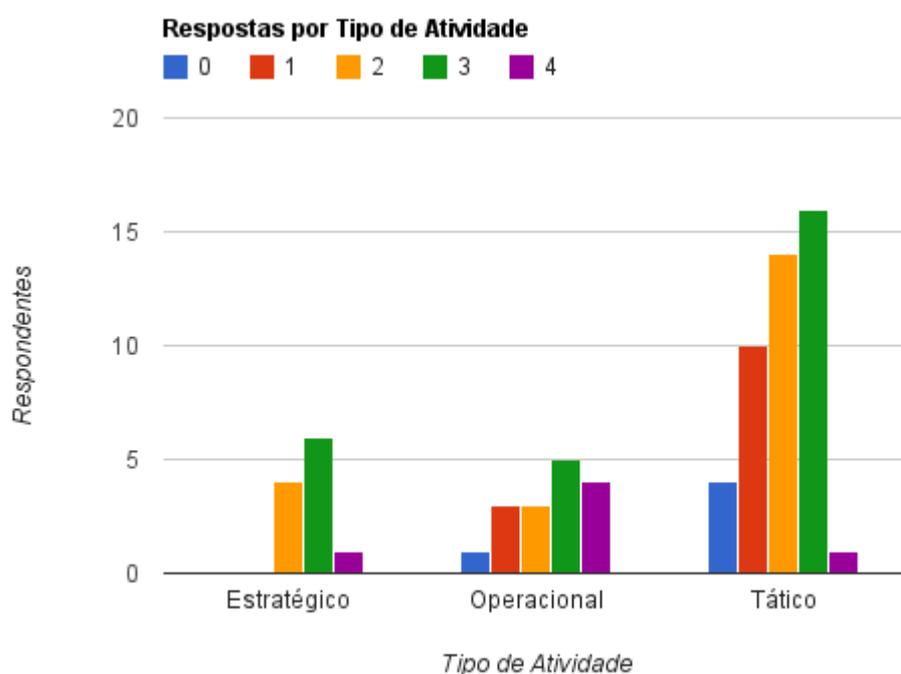


Gráfico 30: Afirmação 9 – Respostas por Tipo de Atividade

4.2.10 Conclusões

A análise geral dos resultados sobre as afirmações estabelecidas na pesquisa mostra um grande caminho a ser percorrido para implantação efetiva de práticas de governança de T.I no CENIN. A comunicação parece ser o grande desafio a ser transposto seguido do alinhamento entre área de negócio e T.I.

As afirmações que mais carecem de divulgação e informação sobre sua atuação foram as afirmações 1, 2 e 3, que estão ligadas aos processos formais de decisão, sinalizando que, para os colaboradores, os processos de tomada de decisão das ações do CENIN não são claras ou necessitam de maior divulgação.

Por outro lado, é possível observar que várias iniciativas de Governança de T.I são percebidas pelos colaboradores do Centro, mesmo que estes não percebam estas como práticas de governança de T.I.

A partir dos dados obtidos foi possível criar uma tabela (tabela 31) com o número de respostas plenamente positivas e plenamente negativas de cada afirmação. Plenamente positivas são as respostas de concordância total com a afirmação (resposta 4) para afirmações positivas sobre uma prática (afirmações 2,3,5,6,8 e 9) e respostas de discordância total (resposta 1) para afirmações negativas (afirmações 1,4 e 7). Respostas plenamente negativas são as respostas de discordância total (resposta 1) para as afirmações positivas sobre a prática (afirmações 2,3,5,6,8 e 9) e respostas de concordância total (resposta 4) para afirmações negativas sobre a prática (afirmações 1,4 e 7).

Tabela 31: Conclusão – Resultado por afirmação.

	Afirmação 1	Afirmação 2	Afirmação 3	Afirmação 4	Afirmação 5	Afirmação 6	Afirmação 7	Afirmação 8	Afirmação 9
Respostas Plenamente Positivas	7	6	6	10	12	5	7	2	6
Respostas Plenamente Negativas	5	6	7	20	8	27	16	12	13

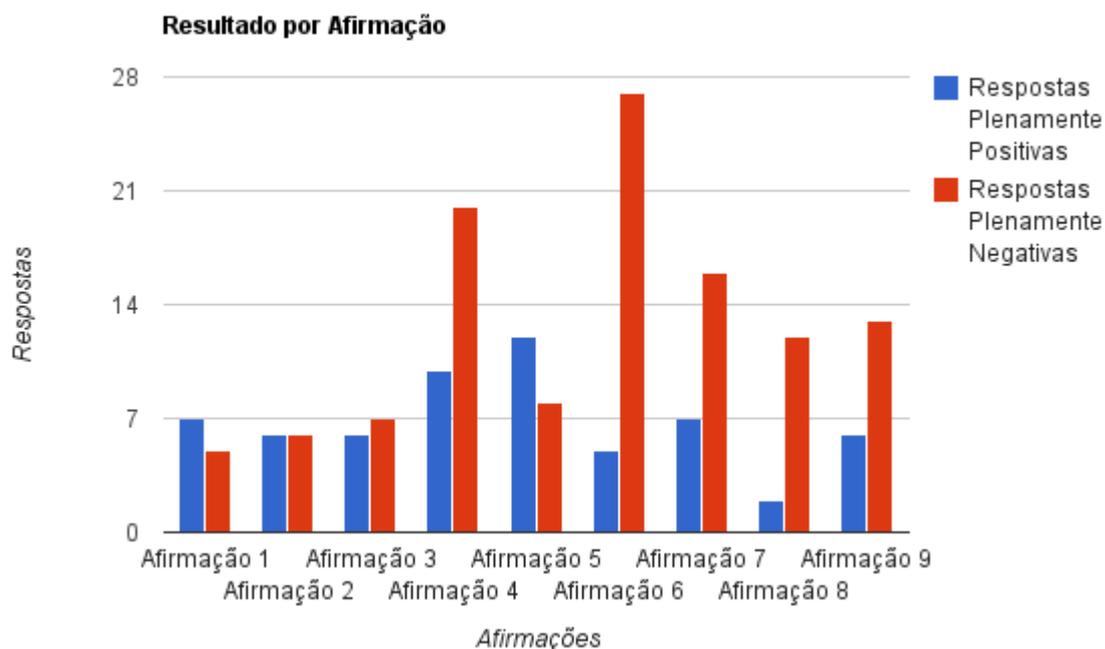


Gráfico 31: Conclusão – Resultado por afirmação

Ao se analisar as afirmações com melhores e piores avaliações absolutas (gráfico 31), observou-se que a afirmação 6 teve o pior resultado com 27 respostas (37,50%) com discordância total para uma afirmação positiva da prática. Já afirmação 5 teve a melhor avaliação positiva com 12(16,6%) respostas do tipo 4 para uma afirmação positiva sobre a prática.

Seguindo os moldes da análise anterior, pode-se avaliar o resultado final incluindo as respostas de concordância ou discordância parcial no sentido de verificar a percepção positiva ou negativa dos colaboradores para a afirmação. Assim, nesse contexto mais amplo, as afirmações mais bem avaliadas foram as afirmações 3, com 45,8% de respostas positivas, e 5 com 63,8% de respostas com viés positivo. Já as afirmações 6 e 7, apresentaram maior número de respostas com viés negativos, sendo 70,8% e 62,5% respectivamente.

Ainda sobre a perspectiva anterior, a afirmação 3 está relacionada à priorização de projetos estratégicos e tem boa avaliação geral, sendo seu maior problema a comunicação. A afirmação 5, relacionada ao gerenciamento de projetos é, provavelmente, a prática mais bem avaliada em toda a pesquisa.

As práticas 6 e 7 têm as piores avaliações gerais e estão ligadas ao portfólio de serviços (afirmação 6) e à comunicação dos mecanismos de governança (afirmação 7). Sobre a afirmação 6, os resultados sinalizam que há necessidade de se trabalhar a efetividade do portfólio de serviços como um protocolo do quê, como e a quem o CENIN oferece determinado serviço e que o protocolo seja divulgado, entendido e aceito por todos. Já os resultados da afirmação 7 sugerem que os mecanismos decisórios devam ser mais transparentes, divulgados e comunicados aos colaboradores do CENIN, que mostram não entender as tomadas de decisões da direção do Centro.

Essa análise geral não tem intenção de ser extensiva ou conclusiva, pois vários cruzamentos, interpolações e inferências podem ser feitas sobre os dados obtidos na pesquisa. É importante ressaltar que a pesquisa propiciou um conjunto de informações que podem ser utilizadas pelos gestores do CENIN para análise das práticas de governança e eventuais ações de melhoria ou correção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve caráter exploratório a fim de obter a percepção dos colaboradores do CENIN quanto a efetividade de algumas práticas de governança de T.I. Em geral, a maior contribuição desta pesquisa, foi levantar um conjunto de dados sobre práticas de governança que são mais ou menos efetivas segundo os colaboradores do CENIN.

Além disso, o trabalho lançou um primeiro olhar sobre a Governança de T.I no CENIN, possibilitando aos gestores do Centro identificar problemas e soluções sobre práticas de governança. Os dados obtidos possibilitam, ainda, inferências e análises futuras, permitindo diagnóstico e tratamento específico por prática ou grupo, ou delineando diretrizes gerais para um programa de implantação de governança a ser formalmente constituído.

5.1 Trabalhos Futuros

Os dados obtidos nessa pesquisa foram expressivos e de grande valor possibilitando diversas análises e perspectivas sobre as informações obtidas, com isso, como trabalhos futuros sugere-se:

1. Realizar novas inferências e análises aprofundadas em cada afirmação realizada;
2. Criticar análise realizada, com base em outras referências, lançando uma nova perspectiva sobre os dados coletados;

3. Analisar conjunto de respostas por áreas de lotação, vínculo funcional e tipo de atividades, traçando perfil de respostas e avaliação das práticas segundo esses grupos;
4. Correlacionar respostas entre afirmações ou grupos, inferindo quais práticas de governança podem influenciar outras quanto a efetividade;
5. Propor e calcular uma medida de maturidade da Governança de T.I segundo as práticas avaliadas;
6. Reaplicar o questionário, após um ano, reavaliando os novos resultados a fim de aferir tendência e efetividade das ações de Governança de T.I no CENIN.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, Allen E.; GRANT, Gerald G.; **Framing the frameworks: a review of it governance research.** Communications of the Association for Information Systems (Volume 15, 2005) 696-712.

DE HAES, Steven; GREMBERGEN, Wim Van. **Analysing the Relationship Between IT Governance and Business/IT Alignment Maturity.** In: 41th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Computer Society. 2008.

*DUQUE, Claudio Gottschalg; LYRA, Mauricio Rocha. **The information architecture positioning in it governance.** Brazilian Journal of Information Science, Vol 4, No 2 (2010).*

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz. **Implantando a Governança de T.I.** Brasport – 2009.

GREMBERGEN, Wim Van. Introduction to the Minitrack —**IT Governance and its Mechanisms.** In: 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03). IEEE Computer Society. 2003.

GREMBERGEN, Wim Van; DE HAES, Steven; GULDENTOPS, Erik. **Structures, processes and relational mechanisms for IT governance.** In: Strategies for Information Technology Governance. Win Van Grembergen editor. London. 2004.

_____. **Portaria Nº 233**, de 28 de Dezembro de 2009, Estabelece o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/int/portar/2009/portaria-233-28-dezembro-2009-601150-norma-cd-dg.html>>. Acesso em: 07.12.2011

MORESI, Eduardo (Org). **Metodologia da Pesquisa.** Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2004.

PETERSON, Ryan R. **Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance**. In: Strategies for Information Technology Governance. Win Van Grembergen editor. London. 2004.

RODRIGUES, José Geraldo Loureiro. **Diretrizes para implantação de governança no T.I no setor público brasileiro à luz da Teoria Institucional**. Dissertação – Universidade Católica de Brasília – 2010.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne. **Governança de Tecnologia da Informação**. M. Books do Brasil, 2006.

WEILL, Peter. **Segredos da Boa Governança**. Microsoft Business Magazine Páginas 12-14, 2009.

ESCALA LIKERT. In: **WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre**. Flórida: Wikimedia Foundation, 2011. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Escala_Likert&oldid=28081021>. Acesso em: 31.01.2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ANÁLISE DE PESQUISA

O protocolo de análise de pesquisa é um conjunto de procedimentos realizados antes e depois da coleta de dados a fim de estabelecer um contrato de objetivos e intenções de como os dados serão analisados.

Informações Demográficas

As perguntas demográficas visam traçar um perfil do respondente a fim de possibilitar o cruzamento deste perfil com um conjunto de respostas da pesquisa de práticas de governança.

Perguntas e Respostas	Estratégia de Análise
Ponto	Não utilizado na análise, informação demográfica para esclarecimentos de eventuais dúvidas quanto às respostas fornecidas.
Área de Lotação	Verificar perfil de respostas extremas(não percepção ou forte percepção) de um conjunto de práticas por área de lotação dentro do CENIN.
Vínculo Funcional: Respostas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Servidor Efetivo - Ocupante de Função Comissionada; 2. Servidor Efetivo - Não ocupante de Função Comissionada; 3. Terceirizado; 4. CNE; 5. Outro: 	Verificar perfil de respostas extremas(não percepção ou forte percepção) de um conjunto de práticas por tipo de vínculo com o CENIN.
Tipo de Atividade: <ol style="list-style-type: none"> 1. Operacional - Executa tarefas 	Verificar perfil de respostas extremas(não percepção ou forte percepção) de um conjunto de práticas a partir do tipo de atividade

<p>preestabelecidas pelo seu chefe de forma rotineira;</p> <ol style="list-style-type: none">2. Tático - Executa tarefas não repetitivas que exigem algum tipo de análise ou crítica;3. Estratégico - É responsável por priorizar e conduzir ações a partir de objetivos ou metas gerais;4. Outro:	<p>desempenhada dentro do CENIN.</p>
--	--------------------------------------

Informações sobre as práticas

Para cada prática de governança a ser avaliada na pesquisa foi elaborado o referencial teórico, a contextualização, a afirmativa, respostas possíveis e interpretação.

Tipo de Mecanismo	Prática	Referencial	Contextualização	Afirmativa	Respostas	Interpretação
Estruturas de Decisão	Escritório de Governança	O escritório de governança de T.I responsável por assegurar que a T.I cumpra objetivos corporativos.(WEILL pág. 90)	O CENIN tem voltado seus esforços à entrega de soluções estratégicas alinhadas ao Plano Estratégico da Câmara. Para isso o CENIN elaborou seu Plano Estratégico Setorial alinhando suas ações. A Coordenação de Planejamento e Gestão de TIC (COGES) é responsável, dentre outras atribuições, por monitorar e conduzir as ações do Centro a fim de manter o alinhamento entre o plano de negócios e a	A COGES NÃO tem conseguido ser efetiva em suas ações para manter o alinhamento entre ações do CENIN aos interesses de negócio da CD.	0 – Não tenho informações para concordar ou discordar da afirmação 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Concordo Parcialmente; 4 – Concordo totalmente;	0 – há necessidade de melhorar a comunicação sobre as atribuições da COGES e suas ações; 1 – A Coges tem conseguido ser efetiva em suas ações; 2 e 3 – A ações da COGES tem sido percebidas, mas nem todas tem sido efetivas quanto aos objetivos e resultados; 4 – A COGES não tem conseguido ser efetiva em sua ações de governança, planejamento e alinhamento;

T.I

Estruturas de Decisão	Gerentes de Relacionamento entre o negócio e a T.I	Gerentes de relacionamento tem papel de comunicar e discutir questões técnicas e de negócios com as áreas de negócio e T.I.(WEILL pág 98)	O CENIN possui uma coordenação, COREL, formalmente constituída para intermediar o relacionamento da T.I com as diversas áreas de negócios da CD.	A COREL intermedia o relacionamento com o cliente de forma EFETIVA, recebendo demandas, negociando prazos e discutindo escopo das soluções conciliando interesses das áreas de Negócio e da área de T.I.	0 – Não tenho informações para concordar ou discordar da afirmação 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Concordo Parcialmente; 4 – Concordo totalmente;	0 – há necessidade de melhorar a comunicação sobre as atribuições da COREL e suas ações; 1 – A COREL não tem conseguido ser efetiva em suas ações e prática de governança está prejudicada. 2 e 3 – A ações da COREL tem sido percebidas, mas nem todas tem sido efetivas quanto aos objetivos e resultados; 4 – A COREL tem conseguido ser efetiva em sua ações de propiciando boa prática quanto a governança;
Estruturas de Decisão	Escritório de Projetos de T.I	Segundo HAES, a implantação de um escritório de projetos tem alta efetividade na governança de T.I	O CENIN possui um escritório de projetos não formalmente constituído desde 2009. O escritório é responsável pela metodologia, priorização e controle dos projetos de responsabilidade do Centro.	O escritório de projetos do CENIN prioriza e controla projetos estratégicos de forma EFETIVA promovendo alinhamento entre os objetivos estratégicos de negócios e os projetos de T.I.	0 – Não tenho informações para concordar ou discordar da afirmação 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Concordo Parcialmente; 4 – Concordo	0 – há necessidade de melhorar a comunicação sobre a existência, estrutura e ações do escritório, além de seus critérios decisórios; 1 – A escritório é percebido como estrutura incapaz de prover governança de T.I como parte da da governança corporativa; 2 e 3 – A ações da escritório tem sido percebidas, mas nem todas tem sido efetivas quanto aos objetivos e resultados; 4 – O escritório é percebido como estrutura efetiva na governança de

					totalmente;	T.I;
Processos de Alinhamento	Acordo de Nível de Serviço (ANS)	Os ANS permitem às áreas de negócios esclarecer requisitos da demanda de serviços enquanto permite a T.I articular decisões quanto a custos e oferta de serviços.	O CENIN possui um plano estratégico (2009-2013) formalmente definido alinhado ao plano estratégico da CD. Há indicadores e metas estabelecidas para cada objetivo. Há indicadores de desempenho de serviços registrados conforme especificações ITIL.	O CENIN NÃO monitora o desempenho de suas áreas e atividades de forma controlada e efetiva, não respondendo de forma satisfatória a desvios de performance.	0 – Não tenho informações para concordar ou discordar da afirmação 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Concordo Parcialmente; 4 – Concordo totalmente;	0 – há necessidade de melhorar a comunicação sobre a conceitos de ANS e onde e quando este tem sido estabelecido no CENIN; 1 – ANS's são percebidos como efetivos e capazes de monitorar o desempenho do CENIN quanto a seus produtos e serviços; 2 e 3 – O conceito de ANS é percebido e identificado em algumas áreas, mas o uso deste para controle de desempenho pode estar prejudicado ou necessitando correção; 4 – ANS's e monitoramento de desempenho não estão sendo percebidos ou utilizados no Centro carecendo de ação para correção;
Processos de Alinhamento	Metodologia de Gerenciamento de Projetos	O acompanhamento de projetos através de uma metodologia clara permite ações para prevenir atrasos e custos (WEILL pág 105)	Há uma metodologia de gerenciamento de projetos estipulada pelo escritório de projetos corporativo da CD. O CENIN, a partir de seu escritório de projeto setorial, definiu metodologia segundo diretrizes do	O CENIN possui uma metodologia de Gerenciamento de Projetos definida que permite a priorização e avaliação dos projetos quanto a sua execução.	0 – Não tenho informações para concordar ou discordar da afirmação 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Concordo Parcialmente; 4 – Concordo	0 – Não há divulgação sobre metodologia de GP e sua importância para o CENIN; 1 – A metodologia de gerenciamento de projetos não é conhecida ou não está sendo efetiva; 2 e 3 – Há percepção de uma metodologia, mas esta não é vista como plenamente efetiva no monitoramento, priorização e avaliação dos projetos;

			anterior.		totalmente;	4 – A metodologia é percebida e é tida como eficaz contribuindo para a governança de T.I;
Processos de Alinhamento	Gerenciamento de Portfólio	Gerenciamento de portfólio é uma das 5 práticas mais efetivas para Governança de T.I sendo considerada de fácil implementação (HAES)	O CENIN possui um portfólio de produtos e serviços catalogados conforme área de responsabilidade e público alvo.	O portfólio de serviços do CENIN é gerenciado e amplamente divulgado, permitindo ao seu quadro de colaboradores entender as responsabilidades e serviços de cada área do Centro.	0 – Não tenho informações para concordar ou discordar da afirmação 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Concordo Parcialmente; 4 – Concordo totalmente;	0 – Não se conhece o portfólio de serviços e este deve ser amplamente divulgado dentro de CENIN; 1 – O portfólio é conhecido, mas visto como algo não gerenciado servindo apenas como protocolo ou etapa formal de uma prática de governança; 2 e 3 – O portfólio é percebido, mas sua gestão ou resultados estão prejudicados, cabendo ações de diagnóstico para corrigir pontos de falha; 4 – O portfólio é conhecido e percebido como processo atuante na governança dos serviços de T.I;
Relações e comunicação	Comunicados da alta gerência de T.I sobre governança.	Comunicados da alta gerência de T.I que transmitam comprometimento, prioridades e ações de governança tornam a Governança de T.I mais eficaz (WEILL,	O CENIN se comunica semanalmente através do boletim CENIN e eventualmente através de e-mail do diretor. A comunicação diz respeito a assuntos	A direção CENIN se comunica de forma INEFETIVA quanto aos seus mecanismos de governança , ações, decisões e responsabilidades, prejudicando o entendimento dos critérios de cada	0 – Não tenho informações para concordar ou discordar da afirmação 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Concordo	0 – Não se percebe a comunicação da alta gerência do CENIN; 1 – A comunicação é percebida como efetiva, mostrando ações, iniciativas e critérios das decisões e das diretrizes do CENIN; 2 e 3 – A comunicação é pouco percebida ou não contribui para divulgação dos mecanismos

		pág 107)	gerais, dentre eles Governança de T.I e seus mecanismos.	decisão pelo seu quadro de colaboradores.	Parcialmente; 4 – Concordo totalmente;	decisórios; 4 – A comunicação é percebida, mas é considerada irrelevante para os mecanismos de governança e publicidade das ações da gerência;
Relações e comunicação	Trabalho com gerentes que não seguem às regras	Nem todos os gestores impactados pelos mecanismos de governança acolhem as ações e diretrizes (WEILL pág. 109)	Não há trabalho formal realizado com os gerentes que não seguem as regras formalmente constituídas por escritórios, comitês, direções ou metodologias.	O CENIN trabalha EFETIVAMENTE na conscientização de gestores quanto às decisões da área de T.I promovendo a divulgação das razões e benefícios das ações e diretrizes de Governança.	0 – Não tenho informações para concordar ou discordar da afirmação 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Concordo Parcialmente; 4 – Concordo totalmente;	0 – Não há divulgação sobre ações de conscientização sobre Governança; 1 – Há percepção de que o CENIN não trabalha os desvios de conduta em relação às suas diretrizes de governança; 2 e 3 – Os desvios de conduta são tratados “ad hoc” não promovendo crescimento da cultura de governança ; 4 – Os gestores são conscientizados das ações de governança e promovem essa cultura em suas ações;
Relações e comunicação	Portais Web e Intranets para T.I	Os portais web provêem canal central de comunicação de serviços, padrões, acordos, ações e métricas de governança (WEILL	O CENIN possui uma intranet para compartilhamento e publicação de notícias, informações técnicas e gerenciais e avisos.	O CENIN comunica-se e compartilha informações de forma EFETIVA com seus colaboradores provendo esclarecimento quanto a suas ações e	0 – Não tenho informações para concordar ou discordar da afirmação 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Concordo	0 – Há necessidade de divulgar a intranet do CENIN e seu papel na governança de T.I; 1 – Há ausência de compartilhamento e comunicação das ações pelos canais formais e conhecidos; 2 e 3 – Os canais formais de comunicação e compartilhamento de informação são vistos como

pág 110)

diretrizes.

Parcialmente;
4 – Concordo
totalmente;

incompletos ou pouco efetivos;
4 – Os canais formais de
comunicação e compartilhamento
conseguem ser efetivos no
provimento de informações sobre
ações e diretrizes contribuindo
para governança de T.I;

APENDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa sobre Práticas de Governança de T.I - CENIN

O objetivo desta pesquisa é obter informações sobre a efetividade de práticas de Governança de T.I pelos colaboradores do Centro de Informática(CENINI) da Câmara dos Deputados(CD).

*Obrigatório

SIGLAS

Siglas comuns utilizadas nesse questionário:

CD - Câmara dos Deputados CENIN - Centro Informática da Câmara dos Deputados.

COGES - Coordenação de Planejamento e Gestão de TIC.

COREL - Coordenação de Relacionamento com o Cliente do CENIN.

CODIS - Coordenação de Disseminação da Informação do CENIN.

CAINF - Coordenação de Administração em Infraestrutura de T.I do CENIN.

COSEV - Coordenação do Sistema Eletrônico de Votação do CENIN.

CESAN - Coordenação de Engenharia de Sistemas e Aplicações de Negócio do CENIN.

SERAD - Serviço de Administração do CENIN.

Informações Demográficas

Essas informações não serão divulgadas na pesquisa e serão utilizadas apenas para traçar um perfil dos respondentes.

Ponto

* Somente para contato, caso necessário. Não será divulgado na pesquisa

Área de Lotação

* Área dentro do Centro de Informática onde o respondente trabalha.

Vínculo Funcional

* Forma de Vínculo Funcional do respondente com o CENIN

- ⤴ Servidor Efetivo - Ocupante de Função Comissionada
- ⤴ Servidor Efetivo - Não ocupante de Função Comissionada
- ⤴ Terceirizado
- ⤴ CNE
- ⤴ Outro:

Tipo de Atividade

* Tipo de tarefa ou atividade exercida diariamente por você

- ⤴ Operacional - Executa tarefas preestabelecidas pelo seu chefe de forma rotineira.
- ⤴ Tático - Executa tarefas não repetitivas que exigem algum tipo de análise ou crítica.
- ⤴ Estratégico - É responsável por priorizar e conduzir ações a partir de objetivos ou metas gerais.
- ⤴ Outro:

Pesquisa

A pesquisa se baseia na apresentação de uma AFIRMAÇÃO, onde o respondente deve escolher opção que mais se ajusta ao seu NÍVEL DE CONCORDÂNCIA com a afirmação. As opções disponíveis são:

0 - NÃO TENHO INFORMAÇÃO PARA CONCORDAR OU DISCORDAR;

1 - DISCORDO TOTALMENTE;

2 - DISCORDO PARCIALMENTE;

3 - CONCORDO PARCIALMENTE;

4 - CONCORDO TOTALMENTE;

1. A Coordenação de Gestão Estratégica(COGES) NÃO tem conseguido ser efetiva em suas ações para manter o alinhamento entre as ações do CENIN e os interesses de negócio da CD.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

2. A COREL intermedeia o relacionamento com o cliente de forma EFETIVA, recebendo demandas, negociando prazos e discutindo escopo das soluções conciliando interesses das áreas de Negócio e da área de T.I.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

3. O escritório de projetos do CENIN prioriza e controla projetos estratégicos de forma EFETIVA promovendo alinhamento entre os objetivos de negócio da CD e os projetos de T.I.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4. O CENIN NÃO monitora o desempenho de suas áreas e atividades de forma controlada e efetiva.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

5. O CENIN possui uma metodologia de Gerenciamento de Projetos definida que permite a priorização e avaliação dos projetos quanto a sua execução.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6. O portfólio de serviços do CENIN é gerenciado e amplamente divulgado, permitindo ao seu quadro de colaboradores entender as responsabilidades e serviços de cada área do Centro.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

7. A direção CENIN se comunica de forma INEFETIVA quanto aos seus mecanismos de governança.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

8. O CENIN trabalha EFETIVAMENTE na conscientização de gestores quanto às decisões da área de T.I promovendo a divulgação das razões e benefícios das ações e diretrizes de Governança.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

9. O CENIN comunica-se e compartilha informações de forma EFETIVA com seus colaboradores provendo esclarecimento quanto a suas ações e diretrizes.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---