

# GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: FACILITADORA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Dayse de Mello Benzi<sup>1,2</sup>      João Souza Neto<sup>2</sup>      Tomas Roberto C. Orlandi<sup>2</sup>      Rafael T. de Souza Jr<sup>1</sup>  
[daysemb@correios.com.br](mailto:daysemb@correios.com.br)      [szneto@correios.com.br](mailto:szneto@correios.com.br)      [tomasroberto@correios.com.br](mailto:tomasroberto@correios.com.br)      [desouza@unb.br](mailto:desouza@unb.br)

1 Universidade de Brasília (UnB), Faculdade de Tecnologia - Brasília, DF, Brasil

2 Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Brasília, DF, Brasil

## RESUMO

*Este trabalho tem por objetivo apresentar aspectos relevantes da utilização da governança de Tecnologia da Informação (TI), detectando as formas de alinhamento com as estratégias organizacionais e a harmonização com a atividade-fim das empresas. Para isso, aborda aspectos da conjuntura onde estudos recentes identificam que organizações com uma governança de TI ajustada ao negócio obtêm vantagens em relação às demais. Apresenta passos para a implantação de governança de TI, onde realiza, inicialmente, um diagnóstico e, como resultado do mesmo, preconiza a adoção de modelos e metodologias de desenvolvimento. Demonstra ainda que o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI estabelece fatores que facilitam a consecução do objetivo de se conseguir vantagem competitiva, desenvolvendo e sustentando um estreito relacionamento entre ambos. Define que uma governança de TI eficiente deve buscar harmonizar as estratégias da empresa com os arranjos de governança que, por sua vez, devem estar monitorados por metas de desempenho de negócios, explanando, como um exemplo, as ações que vem sendo realizadas na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).*

Palavras-chave: Governança de TI; Tecnologia da Informação; Sistema de Informação; Estratégia Organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente no qual se inserem as organizações se apresenta cada vez mais globalizado e competitivo. Elas necessitam, para a interação otimizada nas diversas áreas de atuação, de informações confiáveis e conhecimentos atualizados, encontrando na Tecnologia da Informação um veículo para agregar valores aos produtos e serviços.

Para a sua utilização plena e eficaz, deve-se considerar que o que não se controla, não pode ser gerenciado, sendo esta a primeira premissa quando queremos falar sobre Governança de TI, ou seja, controlar para poder gerenciar.

De HAES e VAN GREMBERGEN (2005) pesquisaram que na literatura acadêmica e profissional, os artigos que mencionam em seu título a governança, começaram a surgir em 1999, com o artigo de SAMBAMURTHY e SMUD (1999), Arranjos para a Governança de Tecnologia da Informação: Uma Teoria de Contingências Múltiplas, e em 2000 com o artigo *The Balanced Scorecard and IT Governance*, de VAN GREMBERGEN (2000). Assim concluíram que o conceito de governança emergiu a poucos anos, o que não quer dizer que os muitos dos elementos subjacentes da discussão estratégica do alinhamento não atraíssem a atenção a mais tempo.

Ainda esses autores enfatizam que, mesmo com o avanço do conhecimento, é comum encontrar organizações onde a TI se insere como uma atividade estanque, implementando seus

processos e controlando a si mesma, caminhando paralelamente, sem convergência com a governança organizacional. Tal procedimento pouco contribui para a geração de valor na organização e por outro lado, quase sempre, leva a uma falta de sintonia e ajuste entre a atividade-fim e a plataforma tecnológica que tem por finalidade proporcionar uma base sólida para a habilitação de excelente desempenho estratégico.

Nesta conjuntura proliferam ações limitadas pouco controladas, onde a tática supera a estratégia, em ambientes onde os processos e as responsabilidades não se apresentam com a desejável definição. Com a desculpa da fluidez do mundo competitivo e da urgência do negócio, como resultados colhem-se clientes insatisfeitos, produtos de pouca qualidade, impactos na imagem organizacional, e a inevitável perda de receita.

Os mesmos estudos, em contra-partida, levantam que organizações com uma governança de TI ajustada ao negócio, com foco no tratamento adequado da informação, têm suas ações facilitadas no intuito de aproveitar as oportunidades e correm menos riscos diante das ameaças potenciais.

## **2. LEVANTAMENTO DE SITUAÇÃO E DIAGNÓSTICO**

Atualmente a governança está na agenda de muitas organizações, levando a que sejam desenvolvidos modelos de alto nível, mas que tal procedimento não implica que ela esteja realmente ajustada na organização. A concepção do modelo a ser utilizado é a primeira etapa, sendo que somente em etapas seguintes será obtida uma solução sustentável.

Assim sendo, na implementação de medidas para a adoção de um modelo de governança de TI eficiente, a organização deverá ser analisada de forma a serem empreendidas medidas que visem a atenuação das deficiências encontradas e a adoção de procedimentos corretivos e de ajuste. Dentre os diagnósticos que poderão ser adotados, como exemplo, ARAÚJO (2005) elabora os seguintes passos:

- Analisar o relacionamento de TI com a Alta Administração para verificar se, independentemente da estrutura existente, a TI tem uma visão clara das necessidades do negócio e a qual velocidade e agilidade deve atender.
- Analisar os papéis e responsabilidades em TI, onde se enfatiza que inicialmente deve a organização desenhar os seus processos, verificando depois quem irá executar funções na cadeia decisória. Tal procedimento evita que uma segregação inadequada de funções possa comprometer os processos já em sua concepção.
- Implementar um mapeamento de todos os processos existentes, de forma a ter bem claro o que necessita ser formalizado.
- Analisar os processos existentes para eventuais propostas de modificações, tal como extinção, substituição ou modificação.
- Levantar os riscos que possam comprometer o negócio. Devem ser relacionados quais riscos poderão comprometer o funcionamento de cada processo e os impactos decorrentes.
- Implementar um mapeamento dos controles existentes que mitigam os riscos identificados, verificando se os controles existentes realmente suportam as necessidades dos processos e conseqüentemente do negócio.

Como resultado do diagnóstico e buscando um alinhamento organizacional com a visão estratégica e uma harmonização de procedimentos, que beneficiem a estrutura decisória, poderão ser adotados modelos e metodologias de desenvolvimento que visem o ajuste e a adequação da organização.

Ainda Araújo (2005) elabora indicações de ferramentas úteis para auxílio de concepção e implementação de providências pós-diagnóstico: o CMM para apoio no desenvolvimento de uma metodologia; o PMI para identificação e gerenciamento de riscos em projetos; o COBIT no desenvolvimento de controles e formalização de rotinas; o COBIT e o ITIL para auxiliar no desenvolvimento do processo, dos controles e da formalização de gerenciamento da capacidade dos recursos, bem como no redesenho de processo de gerenciamento de mudanças.

Segundo GHERMAN (2005) o COBIT procura ocupar o espaço entre a Gestão de Riscos voltada para o Negócio (atendida, por exemplo, pelo COSO), a Gestão de Serviços em TI (por exemplo, por meio do ITIL) e a Gestão da Segurança da Informação (por exemplo, tratada pela BS7799). Esses modelos de gestão consistem de boas práticas específicas segundo sua área foco como pode ser visto na Figura 1.

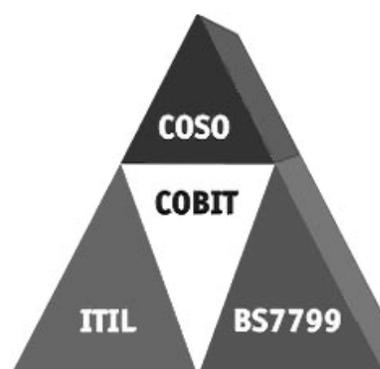


Figura 1 – Relacionamento dos Modelos

### 3. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

O alinhamento estratégico entre o negócio e a TI é definido por Duffy (2002) como o processo e o objetivo de conseguir vantagem competitiva desenvolvendo e sustentando um relacionamento simbiótico entre o negócio e a TI. A idéia do alinhamento estratégico é facilmente compreendida, mas as organizações não alcançam este objetivo com facilidade. Para auxiliá-las HENDERSON e VENKATRAMAN (1993) desenvolveram um modelo de alinhamento estratégico para conceitualizar e dirigir a gerência estratégica da TI (Figura 2). Estes autores foram os primeiros a descrever de uma maneira clara o inter-relacionamento entre as estratégias de negócio e de TI, criando o Modelo Estratégico de Alinhamento (Strategic Alignment Model - SAM) (SMACKZNY, 2001). Muitos autores usaram este modelo em pesquisas mais aprofundadas, dentre eles LUFTMAN e BRIER (1999), BURN e SZETO (2000) e SMACKZNY (2001).

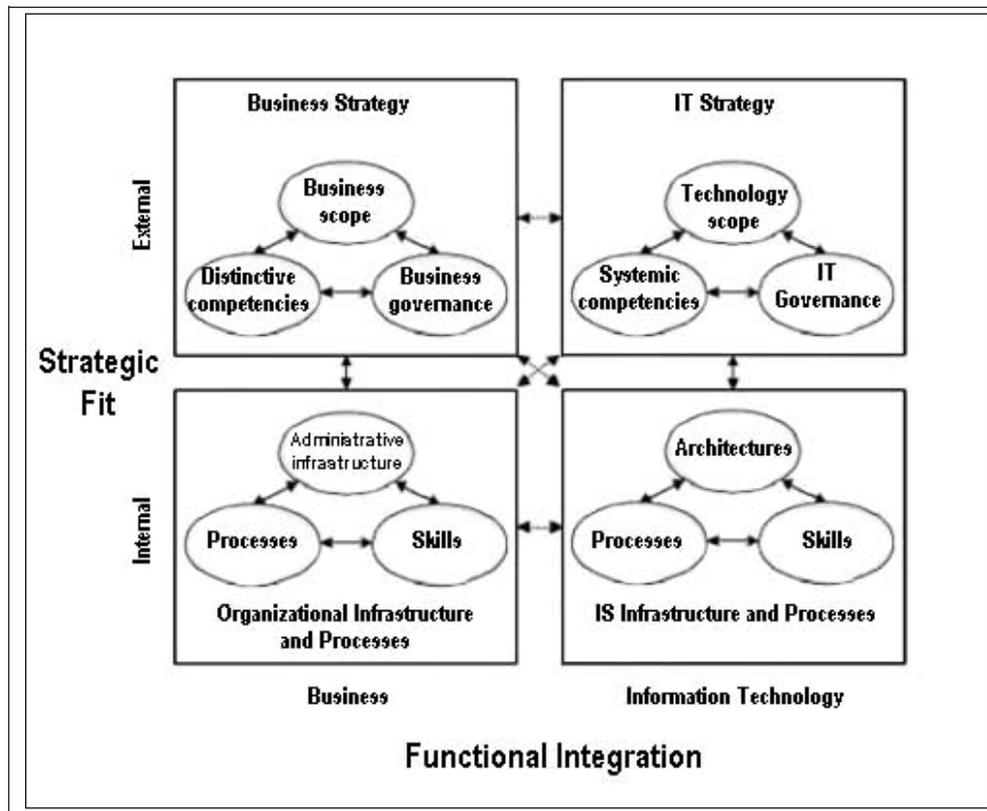


Figura 2 - Modelo Estratégico de Alinhamento

No que se refere a contribuição que uma governança deve proporcionar à manutenção de um alinhamento estratégico e eficaz, WEBB (2006), apud SAMBAMURTHY e ZMUD (1999), definem três modalidades preliminares de governança de TI: centralizada, descentralizada, e a modalidade federativa. A adoção de uma modalidade centralizada é indicada quando a decisão está delimitada a pequena quantidade de funções com capacidade para tal. Uma modalidade descentralizada tem reflexo em um número maior de configurações, mas descentraliza o poder e dificulta o alinhamento; é típica da organização divisional e/ou de gerentes de linha. A modalidade federativa e suas várias configurações se relacionam com os aspectos da decisão, balanceado entre a alta gerência e a estrutura divisional e/ou de gerência de linha.

WEILL e ROSS (2006) expandiram estes conceitos e estabeleceram uma combinação de cinco decisões necessárias, que inter-relacionadas com seis possibilidades de quem deve ter a atribuição de decidir, constituem uma matriz de arranjos ajustada à atividade de cada empresa.

São cinco as decisões-chave:

- Princípios de TI, que esclarecem o papel de negócio de TI;
- Arquitetura de TI, que define os requisitos de integração e padronização;
- Infra-estrutura de TI, que determina os serviços compartilhados e de suporte;
- Necessidade de aplicações de negócio, que especifica a necessidade comercial de aplicações de TI, comprada ou desenvolvida internamente; e

- Investimentos e priorização de TI, que priorizam quais iniciativas financiar e quanto gastar.

Os direitos decisórios são listados em seis arquétipos, ou tipo de pessoa envolvida em tomar uma decisão de TI:

- Monarquia de negócio, representada pelos altos gerentes;
- Monarquia de TI, representada pelos especialistas em TI;
- Feudalismo, onde cada unidade de negócio toma decisões independentes;
- Federalismo, caracterizando uma combinação entre o centro corporativo e as unidades de negócio, com ou sem o envolvimento do pessoal de TI;
- Duopólio de TI, com o envolvimento do grupo de TI e de algum outro grupo Tal como a alta gerência ou os líderes das unidades de negócio; e
- Anarquia, onde as tomadas de decisão são individuais ou por pequenos grupos de modo isolado.

Esta matriz de arranjos, conforme WEILL e ROSS (2006) - Figura 3 organiza o processo decisório, mas para que o mesmo seja otimizado e monitorado, torna-se necessária a formulação e a implementação de mecanismos de governança, tais como processos formais, desenhos descritivos funcionais e estabelecimento de grupos ou comitês para assessoramento e apoio à decisão.

DECISÃO ARQUÉTIPO	Princípios de TI	Arquitetura de TI	Estratégias de infra-estrutura de TI	Necessidades de aplicações de negócio	Investimentos em TI
Monarquia de negócio					
Monarquia de TI					
Feudalismo					
Federalismo					
Duopólio					
Anarquia					
Não se sabe					

Figura 3 – Matriz de Arranjos de TI

#### 4. HARMONIA DECORRENTE DAS GOVERNANÇAS DE TI

Uma governança de TI deve buscar harmonizar as estratégias e organização da empresa com os arranjos de governança de TI, que por sua vez devem estar monitoradas por metas de desempenho de negócios conforme exemplificado por WEILL e ROSS (2006) na Figura 4.

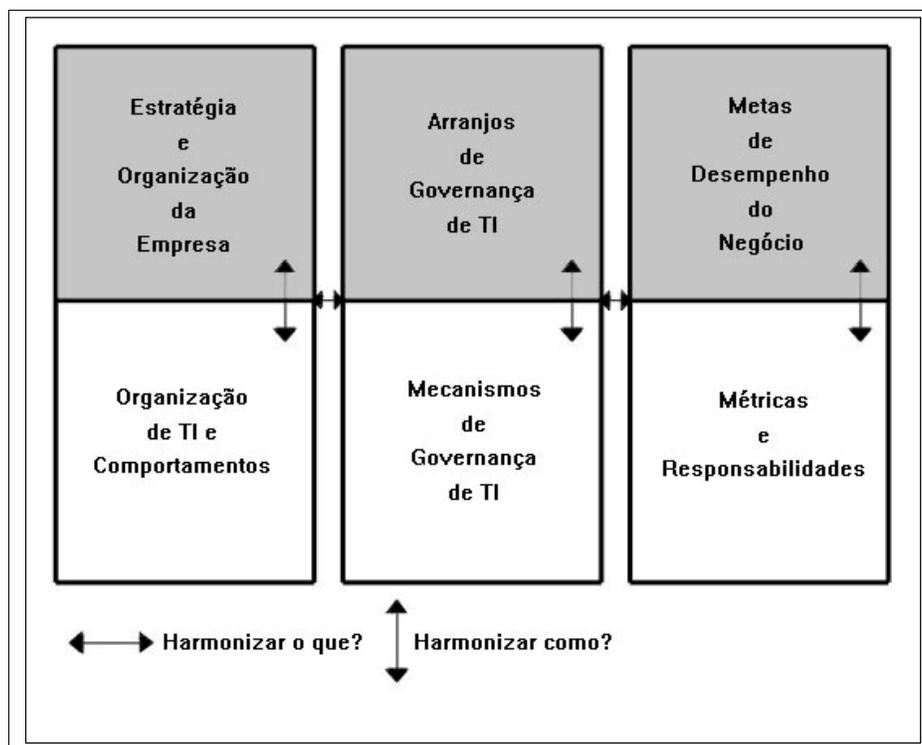


Figura 4 – Harmonização de Estratégias e Organização

A estratégia e a organização da empresa deverá ser estabelecida e definida por meio de diretrizes que estabeleçam uma organização de TI baseada em comportamentos desejáveis. Por exemplo, para uma empresa com uma estratégia de desenvolvimento de uma cultura do tipo uma firma – uma equipe poderá ser estabelecida a diretriz operacional de simplificar a sua arquitetura geral para facilitar o compartilhamento e a integração.

Os arranjos de governança de TI são implementados por meio de mecanismos que facilitem a continuidade harmônica do processo decisório. Um exemplo é estabelecer a participação do *Chief Information Officer* (CIO) no comitê executivo, bem como a participação de CIOs das unidades de negócio no comitê central de tecnologia.

As metas de desempenho do negócio nas unidades centralizadas devem ser traduzidas por métricas homogêneas, e em contrapartida, por métricas distintas para as unidades de negócio de empresas que buscam a agilidade e rapidez.

## 5. CONTROLE INTERNO

Atualmente, com a implementação de instrumentos legais, tal como a Lei Sarbanes Oxley (SOX), uma governança eficaz, alinhada e harmônica, voltada para a proteção e transparência da empresa, adota ações de controle interno, facilitadas pela utilização de metodologias e ferramentas de TI desenvolvidas de forma a monitorar resultados e riscos.

Esta necessidade busca sua origem na ocorrência de fraudes em relatórios financeiro-contábeis com prejuízos para investidores e desconfiança no mercado. Tal acontecimento, segundo GHERMAN (2005), levou a ser criada em 1985, nos Estados Unidos, a *National*

*Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), uma iniciativa independente, que posteriormente se transformou no Comitê, conhecido como COSO – *The Comitee of Sponsoring Organizations* (Comitê das Organizações Patrocinadoras). O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. Ainda, segundo GHERMAN (2005), para o COSO, Controle Interno trata-se de:

Um processo, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias:

Eficiência e efetividade operacional (objetivos de desempenho ou estratégia): esta categoria está relacionada com os objetivos básicos da entidade, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, bem como da segurança e qualidade dos ativos;

Confiança nos registros contábil-financeiros (objetivos de informação): todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos;

Conformidade (objetivos de conformidade) com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação.

O Controle Interno monitora relatórios de acompanhamento e, com implementação mais especializada, proporciona a gestão de riscos, com evidentes benefícios para as organizações, já que enseja a definição de políticas e adoção de procedimentos organizacionais, de forma a eliminar ou mitigar os riscos conjunturais.

Para GHERMAN (2005), as técnicas da gestão holística do risco têm sido uma ferramenta de gestão poderosa para várias empresas, quando aplicadas corretamente. Designam-se *Enterprise Risk Managemen* (ERM), ou, Gestão de Risco do Empreendimento, porque abordam os principais riscos da empresa num determinado nível do empreendimento. A prática do ERM varia, pois cada empresa é singular do ponto de vista de riscos, mas há algumas características em comum.

O ERM é uma abordagem sistemática segundo a qual os fatores de risco e os programas de atenuação são considerados em relação ao negócio como um todo, interna e externamente. Admitindo assim, que os acionistas são indiferentes a compartimentação arbitrária do risco. O ERM admite também, que os fatores de risco possuem efeitos múltiplos e, para terem valor, os programas de atenuação devem considerar todos esses efeitos.

## **6. GOVERNANÇA DE TI NA ECT**

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2006) com a missão definida de facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social, definiu como sua visão estratégica ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios, o que traz como ações deduzidas a busca da excelência em rapidez, logística, permeabilidade e confiabilidade.

A Alta Administração da Empresa, atualmente, desenvolve uma ação mobilizadora, no sentido de adotar uma gestão empresarial participativa, tendo como estratégia a melhoria contínua do ambiente de trabalho, de seus colaboradores e de seus processos, visando à máxima satisfação dos clientes.

Para isso, emprega os modelos e implementa ferramentas ilustradas na figura 5, onde os pilares são representados por Sistemas, Serviços de TI, Segurança, Escritório de Projetos,

Planejamento de TI e Gestão de Riscos que sustentam o marco regulatório adotado pela empresa que é o CobIT na versão 4.0 e todos integrados pelas Operações de TI.

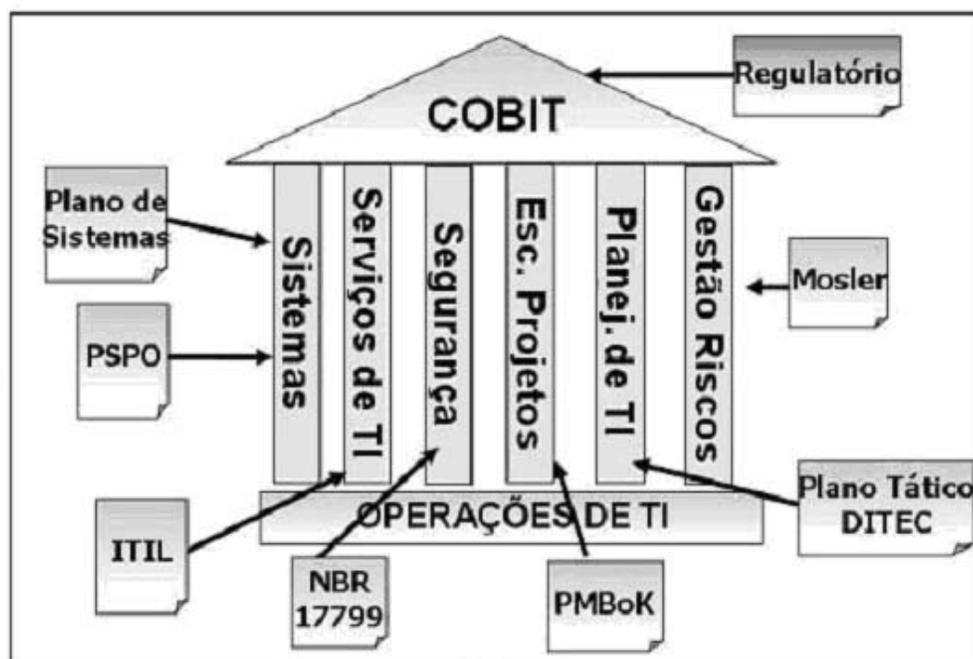


Figura 5 – Estrutura de TI – Modelo de Governança

Inicialmente na implantação do *framework* CobIT, foi elaborado o Plano Geral de Ações CobIT, ECT (2006), assim descrito é o primeiro conjunto de planos de ação, de um total de quatro, baseados nos domínios existentes no CobIT que são Planejamento e Organização (PO), Aquisição e Implementação (AI), Entrega e Suporte (DS) e Monitoração e Evolução (ME). Esse plano tem como função, primeiramente, levantar as principais deficiências encontradas em cada objetivo de controle dos processos que se encontram em nível de maturidade 1 e 2, conforme resultado do Diagnóstico de Maturidade dos Processos de TI com base no CobIT. Segundo, a partir das deficiências analisadas, propor ações (em nível macro) para cada objetivo de controle, necessárias para melhorar os processos mencionados, objetivando que os processos atinjam nível 3.

Para o entendimento de equipes específicas tal como a equipe de Coordenação de Arquitetura do Ambiente de TI, na maioria dos processos, o estudo do Diagnóstico de maturidade proporcionou o entendimento das ações a serem realizadas.

Além do acima descrito foi estabelecido o entendimento de que para a condução e conclusão com sucesso das ações citadas neste documento, conforme o Plano Geral de Ações CobIT, ECT (2006) será imprescindível o apoio da alta direção da empresa, principalmente na implantação de ações para melhoria do processo PO9 (Gerenciamento de Riscos), que preconiza a necessidade da organização estabelecer, padronizar e manter procedimentos de análise de riscos de forma a minimizar os impactos e assegurar a continuidade dos serviços. Tal processo encontra-se com baixíssimo nível de maturidade 1 (de 0 a 5). Assim, necessitando da cooperação, participação e pró-atividade de todos os departamentos da Diretoria de Tecnologia e Infra-estrutura (DITEC).

No que se refere a Sistemas, a ECT elaborou um Plano de Sistemas com o objetivo de adotar uma metodologia, premissas, diretrizes, responsabilidades e critérios para levantamento, aprovação e priorização de demandas de desenvolvimento e/ou manutenção de sistemas de TI que tem como finalidade, MANINF (2006):

- Satisfazer as áreas clientes quanto aos processos de desenvolvimento e/ou manutenção de sistemas;
- Otimizar a utilização dos recursos de TI disponíveis, focando-os para os processos mais importantes;
- Dar transparência e participação às áreas clientes nos processos de aprovação e priorização das demandas de desenvolvimento e/ou manutenção de sistemas;
- Contribuir para melhoria contínua da governança corporativa.

Além disso, utiliza o Processo de Software Padrão da Organização (PSPO) que consiste num conjunto de processos relativos ao ciclo de vida de um software, sendo a referência para todos os projetos e serviços relativos a software da ECT. O PSPO trata de aspectos de gestão, qualidade, contratação, desenvolvimento, manutenção e operação de software. Todos os serviços relacionados ao desenvolvimento ou manutenção de software da organização (internos ou contratados externamente) devem seguir um subconjunto deste processo padrão.

Os Serviços de TI estão sendo direcionados para serem administrados pelos processos de TI, entrega e suporte de serviços de TI baseados no *framework* ITIL. O Plano Geral de Ações CobiT, ECT (2006) especificou que conforme aceitação desse trabalho, a tendência é serem criados os 3 planos de ações restantes, baseados nos demais domínios do CobiT. Em função dos vários trabalhos conduzidos nos departamentos da Diretoria de Tecnologia e na Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana, utilizando as melhores práticas do ITIL, além do grande esforço, por parte da CIPRO, em coordenar a integração dessas atividades, espera-se que o próximo plano de ação seja voltado para o domínio Entrega e Suporte (DS), que tem extrema relação com os processos do ITIL.

No aspecto Segurança a empresa mantém, atualiza e publica regularmente normas e procedimentos de segurança da informação baseado nas normas NBR 17799 que são elaborados pela área responsável pela padronização. A área de redes corporativas executa e fiscaliza o efetivo emprego e utilização da política de segurança.

A ECT adota para o gerenciamento de projetos um Escritório de Apoio a Projetos - *Project Support Office* (PSO) que segundo DINSMORE (1999) fornece apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços para o planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos. Visando adequar o gerenciamento de projetos a atual realidade da empresa, bem como padronizar e definir os fluxos de procedimentos, facilitando o entendimento foi elaborado um Guia de Gerenciamento de Projetos - MANPLA (2006) estruturado considerando, basicamente três abordagens. São elas: primeira apresenta uma conceituação dos termos associados ao universo dos gestores, bem como, de forma sucinta, o Sistema de Planejamento e Gestão da ECT e seus desdobramentos. A segunda abordagem apresenta o ciclo de vida dos projetos e das ações, compreendendo as fases de consecução, preparação, execução e encerramento, com suas peculiaridades, a transição entre elas e a medição dos resultados esperados após a sua implantação. A última contempla os anexos, que se compõe dos modelos a ser utilizados para documentar, de forma simples e padronizada as fases de implantação dos projetos e ações, desde a sua concepção até o seu encerramento.

Em relação ao Planejamento de TI a ECT elabora a cada quatro anos o Plano Diretor de TI (PDTI) que descreve toda arquitetura utilizada pela empresa em suas diversas áreas, sendo elas: infra-estrutura, desenvolvimento de sistemas, rede corporativas, infra-estrutura de produção e atendimento ao cliente. É alinhado ao plano tático da DITEC e ao plano estratégico da empresa.

No que se refere à Gestão de Riscos a DITEC utiliza um planejamento de riscos que auxilia seus departamentos a definirem procedimentos para identificar e responder, antecipadamente, aos riscos que porventura seus segmentos de atuação, sejam em âmbito técnico ou de negócio, estejam sujeitos. Dessa forma, mantendo a qualidade dos serviços de tecnologia em geral e, conseqüentemente, propiciando a disponibilização de informação precisa e necessária à organização como um todo. Sendo assim, a Gestão de Riscos consiste nos processos de identificação, análise, resposta, controle e monitoria dos riscos nos processos das áreas de tecnologia, propiciando o aumento da possibilidade de sucesso das atividades técnicas, gerenciais e de negócios.

Como integrador dos modelos e ferramentas acima, as Operações de TI sustentam as grandes soluções da empresa, uma empresa multinegócio, que atua no atendimento como empresa postal com as diversas modalidades de serviços Sedex, no setor bancário com o serviço do Banco Postal, no comércio eletrônico representado pelo CorreiosNet e com os serviços de importação e exportação.

## **7. CONCLUSÃO**

As organizações, de todos os ramos de atividade, na necessidade de busca e tratamentos de informações investem em tecnologia da informação. Para que os recursos despendidos sirvam para a melhoria do desempenho operacional tornam-se necessárias ações integradas, em todos os níveis, das necessidades de negócio com a base tecnológica de apoio.

O alinhamento da Governança de TI com a estratégia da organização é de primordial importância, pois as ações táticas, com visão limitada e como solução de problemas imediatos ou de pouca abrangência, não agregam valor e por estarem em um nível menos estratégico não levam a lugar algum.

O mercado já apresenta ferramentas de qualidade, que visam proporcionar soluções tecnológicas, para que a informação tenha a disseminação e o tratamento adequado no âmbito da organização. O correto entendimento das premissas da governança e a aplicação das técnicas disponíveis de alinhamento e harmonização trarão como conseqüência uma organização ajustada e pronta para aproveitar as oportunidades, bem como para se defender das ameaças constantes que proliferam no ambiente moderno.

Além disso, torna-se necessária uma gestão tenaz apoiada em instrumentos de controle pertinentes e uma cultura organizacional moderna que impeça o autoritarismo setorial, bem como um perfeito entendimento dos objetivos traçados segundo a estratégia empresarial. O imediatismo e as necessidades menores levam a uma governança que demanda custos e esforços desnecessários. O controle e acompanhamento, implementado em indicadores e métricas, trazem a garantia do rumo seguro e a oportunidade de correções preventivas e prematuras, oportunizando agilidade, fluidez e confiabilidade.

Verifica-se, ainda que, na busca da excelência gerencial, que poderá ser alcançada de forma mais objetiva e eficiente com a utilização ajustada da tecnologia da informação, a ECT, implementa medidas de ajustes e de implantação de uma governança de TI alinhada com as suas estratégias. Esta ação tem estimulado a promoção de uso eficaz e fortalecedor da TI, como forma de geração de valor no âmbito na empresa, sendo tal procedimento adotado para otimização de performance ou para controle interno.

## 8. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M.. Governança em Tecnologia da Informação. Disponível em [http://www.issabrasil.org/artigos\\_0021.asp](http://www.issabrasil.org/artigos_0021.asp). 2005.

BURN, J.M., & SZETO, C. A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment. 2000. *Information & Management*, 37.

DE HAES S., VAN GREMBERGEN W. *IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms: Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group*. In: 38th Hawaii International Conference on System Sciences. Disponível em <http://doi.ieeecomputersociety.org>, 2005.

DINSMORE, P. C. *Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projetos*. Rio de Janeiro, Qualitymark editora Ltda., 1999.

DUFFY, J.. *IT/Business alignment: Is it an option or is it mandatory?* IDC document # 26831, 2002.

ECT. *Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos*. Disponível em <http://www.correios.com.br>, 2006.

GHERMAN, M. *Controles Internos - Buscando a solução adequada - Parte V*. Disponível em [http://www.modulo.com.br/checkuptool/artigo\\_10.htm](http://www.modulo.com.br/checkuptool/artigo_10.htm), 2005.

MANINF-ECT. *Manual de Informática*. Administração Central dos Correios, Brasília, 2006.

MANPLA-ECT. *Guia de Gerenciamento de Projetos e Ações*, Administração Central dos Correios, Brasília, 2006.

HENSERSON, J.C., & VENKATRAMAN, N.. Strategic alignment: Leveraging Information Technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 1993.

LUFTMAN, J., & BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, 42(1), 109–122, 1999.

SAMBAMURTHY V., ZMUD R.W.. Arrangements for Information Technology Governance: a theory of multiple contingencies. In: *MIS Quarterly*, vol. 23, no. 2, pp. 261-290, 1999.

SMACZNY, T. Is an alignment between business and Information Technology the appropriate paradigm to manage IT in today's organizations? *Management Decisions*, 39(10), 2001.

VAN GREMBERGEN W.. The Balanced Scorecard and IT Governance. In: *Information Systems Control Journal*, Volume 2, 2000.

WEBB P., POLLARD C., RIDLEY G. *Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly?* In: 39th Hawaii International Conference on System Sciences. Disponível em <http://doi.ieeecomputersociety.org>, 2006.

WEILL P., ROSS J. W. *IT Governance- How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. São Paulo, M.Books do Brasil Editora Ltda., 2006.