



# **Análise das Práticas de Alinhamento Estratégico de TI em uma empresa do segmento financeiro segundo Luftman: um estudo de caso.**

**Francisco Arnaldo**  
francisco\_arnaldo@yahoo.com.br  
UNINOVE

**Renata Oliveira**  
renata\_mno@hotmail.com  
UNINOVE

**Ivanir Costa**  
icosta11@live.com  
UNINOVE

**Carlos H. Arima**  
charima@uol.com.br  
CPS

**Getulio Akabane**  
getulio@akabane.adm.br  
CPS

**Resumo:** O propósito deste artigo foi analisar os processos de alinhamento estratégico de TI e unidades de negócio em uma instituição de serviços financeiros, por meio de um estudo de caso, avaliando o impacto na percepção de alinhamento entre as áreas Luftman. A metodologia adotada neste estudo compreende a revisão bibliográfica com base em levantamento de fontes acadêmicas e empresariais, visitas a sítios especializados e o desenvolvimento de um estudo de caso para analisar os processos do alinhamento estratégico de TI. Adicionalmente, foi apresentada uma proposta de relacionamento entre os critérios de governança do modelo de maturidade do alinhamento estratégico de TI e Negócio de Luftman e os processos do COBIT. Apresentando as interações percebidas e as possibilidades de integração existente entre os dois modelos, para contribuir com o aumento da maturidade do alinhamento estratégico das organizações.

**Palavras Chave:** modelo - COBIT - alinhamento - estratégico - TI



## 1. INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) é cada vez mais importante para as organizações, uma vez que estas esperam que ela desempenhe um papel estratégico, não apenas sustentando os sistemas que permitem operacionalizar os seus negócios, mas também viabilizando novas estratégias empresariais (LAURINDO et al., 2001; REICH; BENBASAT, 1996; TEO; KING, 1997).

Para obter tais resultados, uma organização precisa alinhar suas estratégias de negócio com as estratégias de TI. Manifestando a necessidade de se mensurar tal adequação. Luftman (2000) propõe um modelo para avaliar o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre negócio e TI, de forma que o grau de maturidade aumenta conforme a capacidade da TI e das demais áreas funcionais se desenvolvam e se adaptem de forma mútua suas estratégias.

Com o constante crescimento de investimentos em TI, as empresas notaram a necessidade de melhor gerir seus recursos, e é neste cenário que surge a Governança de TI (GTI). De acordo com o *IT Governance Institute* (ITGI) (2003, p. 6-27) a GTI não é uma disciplina isolada; é parte integrante da governança global da empresa. Ainda segundo o mesmo instituto (2003, p. 11), o propósito da GTI é direcionar os esforços de TI para assegurar que a sua execução atinja os seguintes objetivos:

- Alinhamento da TI com o negócio e realização dos benefícios prometidos;
- Uso da TI para capacitar a empresa, explorando as oportunidades e maximizando os benefícios;
- Uso responsável dos recursos de TI;
- Administração apropriada de riscos relacionados à TI.

Por outro lado, o COBIT é um dos modelos mais utilizados pelas áreas de TI no Brasil. De acordo com D'Andrea (2004), a ampla utilização desse *framework* tem origem na sua adoção pelas instituições financeiras, pelo fato desse modelo ser utilizado pelo Banco Central como referência técnica na fiscalização das áreas de TI das instituições do sistema bancário.

Nesse contexto, este artigo analisou na ótica de Governança o modelo de alinhamento estratégico de TI e Negócio, especialmente o modelo de maturidade de Luftman (2000) e do *framework* COBIT. A proposta era estudar os aspectos e recomendações abordados por eles. Além disso, a partir de um estudo de caso, objetivou-se propor um relacionamento entre processos do COBIT e os critérios de Governança do modelo Luftman, indicando qual participação no processo pode ter na maturidade do alinhamento estratégico.

### 1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Para poder conduzir este trabalho foi realizado um estudo sobre: alinhamento estratégico – em especial o modelo de Luftman –, alinhamento estratégico entre TI e negócio e o *framework* do COBIT, visto que este oferece ferramentas para avaliação e verificação da situação de um ambiente de TI.

Dentro deste cenário, a presente pesquisa analisou as seguintes questões: a instituição pesquisada está adotando práticas de GTI, de acordo com a visão dos gestores? a instituição está utilizando o *framework* COBIT para assegurar o alinhamento estratégico de TI e Negócios?



## 1.2. OBJETIVO

O objetivo deste artigo é contribuir no tema de alinhamento estratégico através da análise de práticas apresentadas na literatura e o modelo de Luftman. A avaliação se deu por um estudo de caso que verificou as percepções de gestores em relação ao alinhamento entre a TI e as unidades de negócio em uma empresa de bureau de crédito de grande porte, focando no alinhamento estratégico de TI sob a ótica do COBIT.

O segmento em que o estudo foi aplicado, a área de serviços de informações financeiras, representa um bom elemento para avaliação dessas interações, dado que as instituições financeiras estão cada vez mais dependentes de tecnologia como parte integrante do seu modelo de negócio. A área de TI de organizações dessa natureza deixou de ser apenas um provedor de sistemas e pode ser classificada como uma área parceira, sendo ativa na transformação do negócio, inovação e reengenharia de processos (DRNEVICH; CROSON, 2013).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando que este artigo tem como ponto principal analisar o alinhamento entre a TI e Negócios, este referencial teórico tem como objetivo apresentar as abordagens sobre o conceito de Governança de TI, modelos de alinhamento estratégico e o COBIT como *framework* que objetiva assegurar que a TI esteja alinhada ao negócio.

A área de TI pode ocupar dentro das organizações um papel que pode, desde apenas ser um provedor de sistemas que suportam o negócio, até ser um parceiro em transformações de negócio/inovação, e até mesmo liderar as mudanças na organização a partir de direcionadores tecnológicos para novas estratégias (GUILLEMETTE; PARÉ, 2012).

Para compreender as dinâmicas da relação entre as áreas de negócio e TI, é importante conceituar as unidades de negócio. Uma unidade de negócio pode ser definida como uma célula funcional na empresa que agrupa negócios relacionados, tendo uma missão distinta, pois atende a mercados bem definidos, possui um conjunto estabelecido de pessoas e tem responsabilidades por lucros e prejuízos. As unidades de negócio podem ser totalmente independentes ou cooperar extensivamente entre elas, e esse grau de colaboração é definido pela estratégia da empresa (BOAR, 1998).

### 2.1. GOVERNANÇA DE TI

O *IT Governance Institute* (2005) define a Governança de TI como “responsabilidade da alta administração, na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização”.

A GTI busca o compartilhamento de decisões de TI com as demais áreas da organização, e não se restringe somente à implantação de “melhores práticas”. A GTI deve, além desse e de outros objetivos, garantir ainda o alinhamento da área de TI aos objetivos e estratégias das áreas de negócio no que diz respeito a aplicações e a infraestrutura de serviços, incluindo a priorização das iniciativas de TI (FERNANDES; ABREU, 2014).

A GTI está relacionada a três eventos fundamentais: 1) Alinhamento Estratégico com o negócio; 2) Entrega de Valor de TI para o negócio e 3) Mitigação de Riscos de TI. A Entrega de Valor é gerida por Alinhamento Estratégico de TI com o negócio e a Mitigação de Riscos de TI é gerida por política interna da empresa. Todos precisam ser apoiados por recursos e medidas adequadas para assegurar que os resultados pretendidos sejam alcançados (ITGI, 2003; FERNANDES; ABREU, 2014).



## 2.2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E O MODELO DE LUFTMAN

Segundo Luftman e Brier (1999), o Alinhamento Estratégico é um conceito-chave para os executivos de negócios: refere-se à aplicação da TI do modo correto, no tempo correto e em harmonia com as estratégias de negócio. O alinhamento pode tanto mostrar como a TI se alinha ao negócio, quanto mostrar como o negócio pode se alinhar com a TI. O bom alinhamento de TI significa que a organização está aplicando a TI de forma adequada e no momento oportuno, e que estas ações correspondem à estratégia, objetivos, e necessidades de negócios (LUFTMAN; BRIER, 1999).

O modelo de maturidade de alinhamento estratégico de Luftman (2000) é composto por seis critérios, sendo cada critério composto por um grupo de práticas (vide Figura 1). Cada uma destas práticas é medida através de cinco níveis de maturidade.



**Figura 1:** Modelo de Luftman.

**Fonte:** adaptado de Luftman (2000)

Na Tabela 1 são definidos os critérios do modelo de maturidade do alinhamento estratégico de Luftman (2004).

**Tabela 1:** Critérios do Modelo de Maturidade do Alinhamento Estratégico

| Critério                          | Descrição  |
|-----------------------------------|--|
| Comunicação                       | Avalia a troca efetiva de ideias e conhecimentos sobre o que é necessário para o sucesso das estratégias organizacionais. Refere-se ao entendimento dos negócios pela TI, assim como ao entendimento da TI pelos negócios.   |
| Medição de valor e de competência | Identifica a presença de indicadores que possam demonstrar o valor da contribuição da TI para os negócios. Deve existir na empresa instrumentos que possam medir os fatores de desempenho da TI (métricas de TI) e dos negócios (métricas de negócios) para que as decisões a serem tomadas sejam baseadas nos resultados desses fatores. Este critério engloba práticas como: benchmarking, avaliações e revisões formais, melhorias contínuas. |
| Governança                        | Busca garantir que as pessoas de negócios e as de TI discutam formalmente e revisem prioridades e alocação de recursos de TI. É um critério que possui as seguintes práticas: planejamento estratégico dos negócios, planejamento estratégico de TI; prestação de contas, controle orçamentário, gerenciamento de investimentos de TI, processos de priorização.   |
| Parceria                          | Analisa como cada organização percebe a contribuição de outras organizações e, ainda, verifica como se desenvolve a confiança entre os participantes e o compartilhamento de riscos e gratificações, além do papel da área de TI no planejamento estratégico do negócio.   |



|                      |   |
|----------------------|---|
| Escopo e Arquitetura | Visa medir a maturidade da TI, além de preocupar-se com a existência de uma infraestrutura flexível e transparente capaz de solucionar os problemas inesperados na organização.                     |
| Habilidades          | Incluem os recursos humanos da organização e pontos como: treinamento, salário, <i>feedback</i> e oportunidades de carreira. São fatores que consideram o ambiente social e cultura da organização. |

**Fonte:** adaptado de Luftman (2004)

Com base nestes critérios, o modelo é medido por meio de cinco níveis de maturidade de alinhamento estratégico, conforme Tabela 2:

**Tabela 2:** Níveis de Maturidade do Alinhamento Estratégico

| Nível | Estágio                           | Descrição  |
|-------|-----------------------------------|--|
| 1     | Inicial ou processo <i>ad hoc</i> | Baixo nível de maturidade e dificuldade para alcançar o alinhamento estratégico                        |
| 2     | Processos comprometidos           | Comprometimento com o processo de maturidade do alinhamento estratégico, ainda com certas dificuldades |
| 3     | Processo estabelecido             | Nível de maturidade focado e estabelecido  |
| 4     | Processo gerenciado/melhorado     | Reconhecimento da TI como um contribuinte estratégico  |
| 5     | Processos otimizados              | Executivos seniores dão apoio a TI   |

**Fonte:** adaptado de Luftman (2004)

Portanto, o modelo de avaliação do nível de maturidade do alinhamento estratégico pretende fornecer uma abordagem abrangente e integrada para as organizações avaliarem o alinhamento do negócio com a TI (TEIXEIRA JÚNIOR; PONTE, 2004).

### 2.3. COBIT

O COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) foi projetado e criado pelo IT Governance Institute (ITGI), fundado em 1998, inicialmente como um recurso educacional para CIO's, profissionais da administração e de controle de TI. O COBIT é um conjunto de diretrizes para a gestão e auditoria de processos, práticas e controles de TI (BEAL, 2005). Fornece boas práticas de Governança de TI, estruturadas de forma lógica e gerenciável (*framework*), através de domínios, processos e atividades inter-relacionadas (ISACA, 2012).

O COBIT 5 fornece orientações sobre governança e gestão de TI. Baseia-se em mais de 15 anos de uso e aplicação prática do COBIT por muitas organizações e usuários das comunidades de negócios, TI, risco, segurança e garantia.

O modelo de referência de processo do COBIT 5 divide os processos de governança e gestão de TI da organização em dois domínios de processo principais:



- **Governança** – Contém cinco processos de governança; e dentro de cada processo são definidas práticas para Avaliar, Dirigir e Monitorar (*Evaluate, Direct and Monitor – EDM*).
- **Gestão** – Contém quatro domínios, em consonância com as áreas responsáveis por planejar, construir, executar e monitorar (*Plan, Build, Run and Monitor – PBRM*), e oferece cobertura de TI de ponta a ponta.
  - Alinhar, Planejar e Organizar (*Align, Plan and Organise – (APO)*)
  - Construir, Adquirir e Implementar (*Build, Acquire and Implement – (BAI)*)
  - Entregar, Serviços e Suporte (*Deliver, Service and Support – (DSS)*)
  - Monitorar, Avaliar e Analisar (*Monitor, Evaluate and Assess – (MEA)*)

O *framework* COBIT foi criado com as principais características de ser um modelo de Governança de TI voltado ao negócio, orientado a processos, baseado em controles e direcionado à mensuração (ISACA, 2012).

### 3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo compreende a revisão bibliográfica com base em levantamento de fontes acadêmicas e empresariais, visitas a sítios especializados, além do desenvolvimento de um estudo de caso sobre alinhamento estratégico de TI e negócios.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA, PROJETO E UNIDADE DE ANÁLISE

A questão problema deste trabalho é “a Instituição está adotando práticas de governança de TI, e utilizando o *framework* do COBIT para assegurar o alinhamento estratégico de TI e Negócio?”. Esta questão focaliza acontecimentos contemporâneos, mas sem controle ou acesso a eventos comportamentais.

Neste sentido, trata-se de um estudo de caso e, segundo as possíveis aplicações, está direcionada para o tipo exploratório. Caracteriza-se ainda pelo fundamento lógico de caso representativo ou típico; corresponde a um projeto do tipo holístico por considerar uma única unidade de análise e baseia-se em uma pesquisa do tipo qualitativa e orienta-se pela definição de estudo de caso apresentada por Schramm (1971) apud Yin (2005).

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

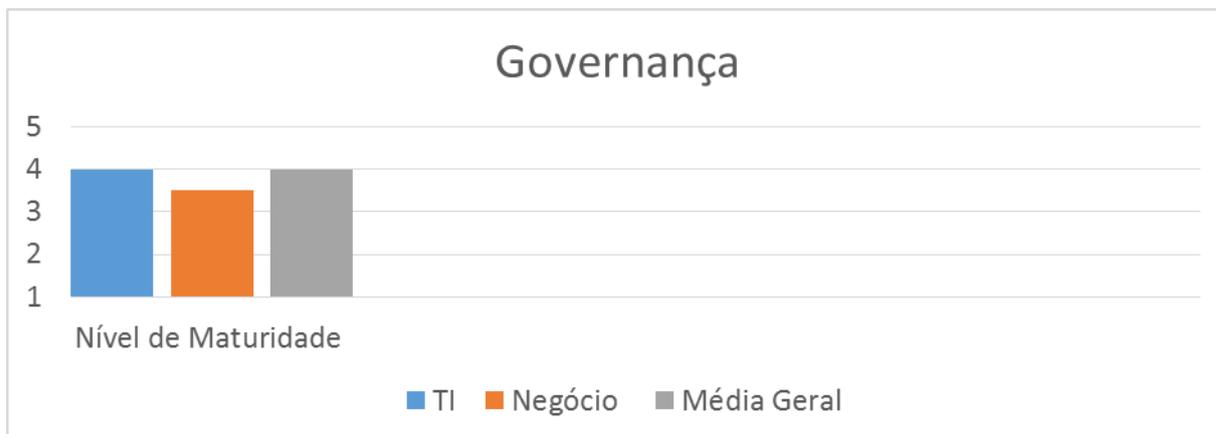
Na visão conjunta de negócios e TI, a prática de Governança foi avaliada em Nível 4 – Gerenciado conforme está descrito na tabela 2, significando que a empresa começa a demonstrar efetiva governança e os serviços fornecidos pela TI reforçam o seu conceito como um centro de valor para a organização.

A prática Governança garante que os profissionais da área de negócio e da área de TI discutam formalmente e revisem prioridades e alocação de recursos de TI. Essa autoridade tomadora de decisões deve estar claramente definida dentro da organização (LUFTMAN, 2000; RIGONI, 2006; TEIXEIRA, 2003).

Todos os executivos de TI e a maioria dos executivos de negócio, entrevistados no estudo de caso, apontaram as práticas de Governança como estando próxima do Nível 4 – Gerenciado, conforme é possível observar no gráfico 1.



**Gráfico 1:** Respostas dos Executivos Entrevistados para a Prática Governança



**Fonte:** Resultado da Pesquisa

Existe consenso entre os executivos de negócio e de TI sobre a prática de Planejamento Estratégico da empresa, que é realizado com uma visão de 5 (cinco) anos e revisado anualmente. A TI é vista como um contribuinte estratégico para o sucesso da organização e participa efetivamente do processo de formulação estratégica.

Já quanto ao Planejamento Estratégico de TI as visões são mais divergentes. A área de negócio demonstra vontade de contribuir no processo de Planejamento da TI, em especial, quando este envolve mais diretamente a área de negócios.

Alguns projetos de TI começam a ser tratados como investimentos e a sua priorização é decidida em conjunto, entre negócios e TI. Entretanto, quando questionados sobre a finalidade dos investimentos em TI, os executivos de TI os veem como viabilizador de processos e estratégias de negócio, enquanto os executivos de negócio acreditam que sejam mais voltados à manutenção das operações.

Para melhor conhecer os perfis dos profissionais que foram entrevistados, os executivos da empresa estudada foram classificados de acordo com: área de atuação (negócio ou TI), função exercida (Gerente ou Diretor), tempo de empresa (até ou acima de 5 anos de trabalho) e formação escolar (Não Graduado ou Graduado ou Especialização/MBA ou Mestrado). Esta classificação serviu para conhecer melhor o perfil dos participantes deste estudo.

Quanto às respostas em função dos perfis profissionais, foi observado que, independentemente da Função do executivo, do Tempo de Empresa e da Formação Escolar, as percepções sobre a Prática de Governança foram sempre similares.

De acordo com Vieira e Carvalho (2011), o quadro a seguir (Tabela 3) apresenta a relação de quais processos do COBIT podem contribuir no aumento do nível de maturidade de cada critério do modelo de alinhamento de Luftman, em relação a dimensão “Governança”.

**Tabela 3:** Relação Luftman x COBIT sobre a dimensão Governança

| Dimensão: Governança                  |           |
|---------------------------------------|-----------|
| Luftman                               | COBIT     |
| Crítérios                             | Processos |
| Planejamento estratégico dos negócios | -         |



|   |   |
|---|---|
| <b>Planejamento estratégico de TI</b>       | APO02 Gerenciar a Estratégia                                    |
|   | APO05 Gerenciar Portfólio                                       |
|   | APO06 Gerenciar Orçamento e Custos                              |
|   | EDM01 Garantir a Definição e Manutenção do Modelo de Governança |
| <b>Relatórios organizacionais</b>           | APO05 Gerenciar Portfólio                                       |
|   | BAI03 Gerenciar Identificação e Desenvolvimento de Soluções     |
|   | BAI06 Gerenciar Mudanças  |
|   | DSS01 Gerenciar Operações                                       |
|   | BAI04 Gerenciar Disponibilidade e Capacidade                    |
|   | DSS05 Gerenciar Serviços de Segurança                           |
|   | APO06 Gerenciar Orçamento e Custos                              |
| <b>Estrutura</b>                            | APO01 Gerenciar a Estrutura de Gestão de TI                     |
|   | EDM01 Garantir a Definição e Manutenção do Modelo de Governança |
| <b>Controle orçamentário</b>                | APO06 Gerenciar Orçamento e Custos                              |
| <b>Gerenciamento de investimentos em TI</b> | APO05 Gerenciar Portfólio                                       |
| <b>Comitês direcionados</b>                 | APO01 Gerenciar a Estrutura de Gestão de TI                     |
| <b>Processos priorizados</b>                | BAI01 Gerenciar Programas e Projetos                            |

**Fonte:** adaptado de Vieira e Carvalho (2011)

De acordo com Vieira e Carvalho (2011), para essa dimensão em questão, o *framework* COBIT dispõe de doze processos que podem corroborar diretamente a dimensão “Governança” no que diz respeito ao aumento de seu nível de maturidade.

O primeiro critério desta dimensão “Planejamento estratégico de negócios” não tem correspondência com nenhum processo do COBIT, pois o COBIT é um *framework* direcionado para a governança de TI.

O critério “Planejamento estratégico de TI” pode ser fundamentado por 04 (quatro) processos do COBIT: “APO02 Gerenciar a Estratégia”; “APO05 Gerenciar Portfólio”; “APO06 Gerenciar Orçamento e Custos”; “EDM01 Garantir a Definição e Manutenção do Modelo de Governança”.



O processo “APO02 Gerenciar a Estratégia” procura estabelecer o envolvimento das partes no planejamento estratégico (ISACA, 2007). Um planejamento estratégico de TI também deve se atentar com a relação custo-benefício que a TI traz para a organização. É neste sentido que o processo “APO05 Gerenciar Portfólio” pode contribuir, uma vez que visa melhorar a relação custo-benefício que a TI tem a oferecer ao negócio. Um planejamento estratégico de TI necessita de um controle de custos planejado e bem organizado, e é exatamente neste ponto que o processo “APO06 Gerenciar Orçamento e Custos” permite a coleta e alocação de custos com base na análise das variações entre as previsões e os custos reais, proporcionando maior segurança nos processos praticados na organização. Finalmente o processo “EDM01 Garantir a Definição e Manutenção do Modelo de Governança” também pode ajudar, visando assegurar que os investimentos em TI estejam alinhados e sejam entregues em conformidade com as estratégias e os objetivos do negócio. A avaliação deste critério demonstra como o controle de custo e o gerenciamento de investimentos, estão ligados ao sucesso do planejamento estratégico de TI.

O critério “Relatórios organizacionais” avalia a prática de criação, acompanhamento e controle de resultados do alinhamento estratégico através de relatórios de análise e o respectivo compartilhamento destes relatórios entre as áreas de TI e Negócios. Nesse aspecto, sete processos do COBIT podem contribuir para criação, o controle e o acompanhamento dos relatórios gerados, conforme abaixo relacionado:

- a) APO05 Gerenciar Portfólio: relatórios de custo-benefício para avaliar a possibilidade de melhora da contribuição de TI;
- b) BAI03 Gerenciar Identificação e Desenvolvimento de Soluções: relatório de análise de risco para identificar, documentar e analisar os riscos associados aos requisitos de negócio;
- c) BAI06 Gerenciar Mudanças: produz relatórios de mudanças para documentar mudanças rejeitadas, comunicar o status de mudanças aprovadas e em andamento e executar mudanças (ISACA, 2007, p.96);
- d) DSS01 Gerenciar Operações: relatórios de monitoramento contínuo dos critérios de desempenho dos níveis de serviço acordados;
- e) BAI04 Gerenciar Disponibilidade e Capacidade: relatório de monitoramento de desempenho e das capacidades dos recursos oferecidos;
- f) DSS05 Gerenciar Serviços de Segurança: relatórios relacionados à segurança de TI;
- g) APO06 Gerenciar Orçamento e Custos: relatório de custo dos serviços de TI.

Nesse contexto, o processo “APO01 Gerenciar a Estrutura de Gestão de TI” do COBIT pode auxiliar ao visar à criação de dois comitês: um Comitê Estratégico de TI que visa integrar a TI à Governança Corporativa da organização, e um Comitê Executivo de TI, composto pelas diretorias Executivas, de Negócios e de TI, procurando aproximar as áreas e facilitando o acesso e a troca de informações em alguns níveis hierárquicos da organização.

Outro processo que pode contribuir neste critério é o “EDM01 Garantir a Definição e Manutenção do Modelo de Governança”, pois habilita a alta direção no entendimento das questões estratégicas de TI, trabalhando em conjunto com o Comitê Estratégico de TI no direcionamento das estratégias de TI, aproximando as áreas e aumentando a credibilidade e confiança na tomada decisões estratégicas da organização.

O critério “Controle Orçamentário” possui relação com o processo “APO06 Gerenciar Orçamento e Custos” do COBIT, que visa a construção e a operação de um sistema para



capturar, alocar e reportar os custos de TI aos usuários dos serviços alinhados as necessidades no negócio, criando transparência dos custos a toda organização (ISACA, 2007).

O próximo critério de “Gerenciamento de investimentos em TI” é apoiado pelo processo “APO05 Gerenciar Portfólio”, que objetiva estabelecer e manter uma estrutura para gerenciar os programas de investimentos em TI que contemple custos, benefícios, prioridade dentro do orçamento, um processo formal de definição orçamentária e gerenciamento de acordo com o orçamento previsto pela organização (ISACA, 2007).

O critério “Comitês direcionados” pode ser diretamente auxiliado pelo processo “APO01 Gerenciar a Estrutura de Gestão de TI”, segundo o qual um comitê estratégico deve assegurar a supervisão da Direção de TI, e um ou mais comitês dos quais as áreas de negócio e TI participem. Devem definir a priorização dos recursos de TI em linha com as necessidades do negócio (ISACA, 2007).

O último critério desta dimensão, denominado “Processos priorizados”, possui relação direta com o processo “BAI01 Gerenciar Programas e Projetos”, que estabelece um programa e uma estrutura de gestão de projeto para o gerenciamento de todos os projetos de TI, garantindo a entrega de projetos dentro dos prazos previstos e a correta priorização dos projetos, conforme as necessidades de negócio da organização (ISACA, 2007).

## 5. CONCLUSÕES

O presente estudo de caso pode ser classificado como um caso representativo ou típico, em termos de fundamento lógico, segundo Yin (2005), isto é, exprime as condições e as circunstâncias de uma certa instituição e parte do pressuposto de que as lições que se aprendem de casos desta natureza proporcionam informações sobre as experiências desta instituição.

O estudo de caso único, realizado com a empresa X, possibilitou analisar como ela aborda o alinhamento estratégico de TI e negócios: se ela utiliza metodologias ou se baseia em padrões e práticas de mercado.

Para o critério de Governança, a área de negócio manifesta o interesse de participar de um processo formal do Planejamento Estratégico de TI, em especial, quando este envolver a área de negócio. Alguns projetos de TI começam a ser tratados como investimentos e a sua priorização é decidida em conjunto com negócios.

O COBIT foca na definição de estruturas organizacionais, controles, processos e responsabilidades, permitindo que os executivos, alta direção, gerentes, investidores etc. tenham um diagnóstico da situação da área de TI. Seu objetivo é assegurar que a TI sustente as estratégias do negócio e contribua para o alcance das metas da organização. Para atingir este resultado, o COBIT aponta diversos controles e processos sobre os recursos de TI. A aplicação desses controles objetiva assegurar a qualidade, confiabilidade, disponibilidade e segurança das informações.

Conforme consta no referencial teórico, o COBIT atua em um nível estratégico, apontando o que precisa ser feito para atingir a Governança de TI, mas sem mais especificações de como este processo deve ser realizado.

Os modelos e processos de gestão de TI nem sempre são integralmente utilizados nas empresas pois quase sempre há uma adaptação a se efetuar para atender as necessidades e a realidade de cada uma delas.

O presente artigo não visa apresentar um novo modelo de gestão de TI. Será analisado como é dado o alinhamento entre as áreas de TI e negócios, dentro de uma instituição, por



meio do modelo de maturidade de alinhamento estratégico de Luftman, complementado pelo *framework* COBIT e posicionando a maturidade de cada um dos critérios na visão dos gestores.

Esta pesquisa tem a limitação de não poder ser generalizada para outras organizações.

Entende-se que este trabalho pode ser estendido, ampliando a investigação sobre a percepção do alinhamento estratégico junto aos setores de negócios das organizações e contribuindo para o refinamento.

## 6. REFERÊNCIAS

- BEAL, A. (2005).** Segurança da informação: princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações. São Paulo: Atlas.
- BOAR, B. H. (1998).** Redesigning the IT organization for the information age. *Information Systems Management*, v. 15, n. 3, p. 23–30.
- D'ANDREA, E. R. P. (2004).** Parte 13, In: ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. (Org.). *Tecnologia da Informação*. São Paulo: Atlas.
- DRNEVICH, P.; CROSON, D. (2013).** Information Technology And Business-Level Strategy: Toward An Integrated Theoretical Perspective. *MIS Quarterly*, vol. 37, n. 2.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. (2014).** Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços. Rio de Janeiro: Brasport.
- ISACA (2007).** COBIT 4.1. Rolling Meadows, IL: Information Systems Audit and Control Association.
- ISACA (2012).** COBIT 5. Modelo Corporativo para Governança e Gestão da TI da Organização. Rolling Meadows, IL: Information Systems Audit and Control Association.
- ISACA (2012a). (2012).** Comparing COBIT 4.1 and COBIT 5. Rolling Meadows, IL: Information Systems Audit and Control Association.
- ITGI (2003).** IT GOVERNANCE INSTITUTE. Board Briefing on IT Governance. 2 ed. United States of America: 64 fl.
- LAURINDO, F. J. B. et al. (2001).** O papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 2, p. 160-179.
- LUFTMAN, J. N.; PAPP, R.; BRIER, T. (1999).** Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 1, n. 11, p. 1-33.
- LUFTMAN, J. (2000).** Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communications of AIS*, v. 4, Dec.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. (1996).** Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, v. 20, n. 1, p.5 5-81, mar. 1996.
- TEIXEIRA JÚNIOR, F.; PONTE, V. M. R. (2004).** Alinhamento estratégico: estudo comparativo das percepções dos executivos de negócios e de TI. In: ENANPAD, Curitiba, ed. 28.
- VIEIRA, A. C. S; CARVALHO, A. M. A. (2011).** Proposta de Utilização do Framework COBIT como Elemento Facilitador para o Alinhamento Estratégico entre Tecnologia da Informação e Negócio. 9th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management, USP/São Paulo/SP, 30 maio/ 1-2 Jun.