



## **CAPACIDADE DOS PROCESSOS DA COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO BRASILEIRO<sup>1</sup>**

Tayse Cascaes Arêas

**Resumo:** A TI passou a ser um parceiro estratégico da organização e por isso deve estar alinhada ao seu plano de negócio. Neste cenário é crescente a importância da governança de TI e da adoção de *frameworks* de governança como o COBIT 5. O objetivo deste estudo foi avaliar a capacidade dos processos da Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas de um órgão do judiciário trabalhista brasileiro pelas diretrizes do COBIT 5. Foi aplicado um questionário a seis gestores desse setor sobre os processos BAI01, BAI02 e BAI03. Os três foram considerados aderentes ao COBIT 5 e atingiram o nível 1 de capacidade - processo executado. Também foi possível verificar que os participantes da pesquisa tiveram uma compreensão distinta para vários dos itens questionados. A aderência aos processos do COBIT 5 pode trazer benefícios para o setor e para a instituição, sendo importante avaliar os riscos decorrentes da não execução desses processos.

**Palavras-chave:** COBIT 5. Capacidade de Processos. Desenvolvimento de Sistemas.

### **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, o setor de Tecnologia da Informação (TI) de uma instituição não é só um provedor de serviços, alheio às estratégias e ao plano de negócio da organização, mas um parceiro que possibilita novas oportunidades de negócios. A TI passou a ter um planejamento estratégico próprio, alinhado ao planejamento estratégico da organização, ou seja, “os processos de TI estão completamente integrados ao ciclo de vida dos processos de negócio, melhorando a qualidade e agilidade dos serviços” (PEREIRA, 2011, p. 18). Segundo Ortolani (2018), organizações bem-sucedidas serão aquelas que souberem escolher e utilizar a tecnologia de forma apropriada para atingir seus objetivos.

Seguindo essa tendência mundial, o setor público brasileiro, em todas as esferas, está buscando cada vez mais informatizar os processos para dar transparência e agilidade no atendimento ao cidadão, bem como reduzir os custos operacionais. Tal comportamento pode ser observado em matérias publicadas nos sites oficiais de alguns órgãos e programas de governo, como o site Governo Digital (BRASIL, 2018) e o site do Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO, 2018), bem como em outros sites e trabalhos acadêmicos (WILKE, 2010).

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Governança de Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de Tecnologia da Informação.



Cooperando para este propósito, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas de um órgão do judiciário trabalhista brasileiro precisa ter uma boa gerência sobre seus recursos e sobre os possíveis riscos operacionais, além de ser capaz de ter seu desempenho medido, buscando a melhoria contínua da atuação do setor como peça fundamental para o alcance dos objetivos deste órgão.

É por isso que, na última década, o setor público vem se preocupando com o monitoramento e evolução da capacidade dos processos de TI e adotando alguns modelos de referência para essa avaliação, como o COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*) (VAZ, 2018). O COBIT é um *framework* de gestão de TI orientado ao negócio que vem colaborar para que os gerentes de TI administrem os investimentos de TI para as reais necessidades da organização, minimizando riscos, e para que os usuários possam visualizar a garantia oferecida pelos serviços recebidos, dos quais dependem. A avaliação da capacidade dos processos permite que se busque constantes melhorias a partir da identificação da situação atual em comparação com outras organizações e com as metas a serem alcançadas, aliada à identificação dos processos a serem atacados dentro de uma análise de custo-benefício (HERDT, 2011).

O setor público é responsável pela prestação de serviços essenciais à população, como a promoção da justiça. Neste cenário, visando a oferta de um atendimento de qualidade e adequado às crescentes demandas dos cidadãos, Matias-Pereira (2010, p. ix e 117) entende que

a boa governança no setor público – traduzida especialmente na oferta de bens e serviços de qualidade e menor custo para a população – se apresenta como um modelo importante para viabilizar o desenvolvimento socioeconômico, político, cultural e ambiental no Brasil e que ela é fator decisivo para encorajar o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos, tendo como referência a geração do bem comum da sociedade.

Para que a governança aconteça, necessita-se de informações de qualidade. Num ambiente informatizado, os dados são manipulados de forma eletrônica, fazendo com que dependam diretamente da qualidade das ações da área de TI e da boa governança desta (MÜLBERT, 2012). Para atender a esta necessidade, existem modelos de governança bem difundidos internacionalmente, os quais as organizações podem adotar e adaptar à sua realidade, como o COBIT.

O COBIT é “um *framework* de negócio completo para governança e gerenciamento da TI”, nas palavras de Fernandes e Abreu (2014, p. 204). A sua 5ª e atual versão foi lançada em 2012 e aborda processos de governança e de gerenciamento, diferenciando estes dois



conceitos. A governança analisa estrategicamente as necessidades da entidade para determinar objetivos, estabelecer prioridades, tomar decisões e monitorar o desempenho em relação aos objetivos acordados. O gerenciamento planeja, constrói, executa e monitora atividades de forma alinhada com a direção estabelecida, ou seja, coordena as ações efetivas para o alcance dos objetivos definidos pela governança. (FERNANDES e ABREU, 2014).

O COBIT 5 traz o conceito das sete categorias de habilitadores de TI que influenciam fortemente no sucesso da governança e do gerenciamento de TI e por isso devem ser observados pelos gestores. Fernandes e Abreu (2014) os definem de forma sucinta em seu livro e aqui estão citados:

- Princípios, políticas e estruturas;
- Processos;
- Estruturas organizacionais;
- Cultura, ética e comportamento dos envolvidos;
- Informação;
- Serviços, infraestrutura e aplicações;
- Pessoas, habilidade e competências.

O foco deste estudo é o habilitador “processos”, portanto deve-se atentar à definição deste habilitador pelos autores: “descrevem práticas e atividades para atingir objetivos específicos e também apoiam o atingimento das metas globais relacionadas à TI” (FERNANDES e ABREU, 2014, p. 209) e à definição de processo, de forma mais ampla, por INSADI (2005 *apud* MOLINARO e RAMOS, 2011, p. 28): “conjunto de atividades que transforma insumos ou recursos em produtos ou serviços que têm valor para a entidade que o detém”.

O COBIT 5 trabalha com 37 processos divididos em cinco domínios, conforme mostra o Quadro 1. Fernandes e Abreu (2014) descrevem os domínios da seguinte forma:

- Avaliar, Dirigir e Monitorar (EDM – *Evaluate, Direct and Monitor*): composto por cinco processos de governança que definem práticas de avaliação, direção e monitoração;
- Alinhar, Planejar e Organizar (APO – *Align, Plan and Organize*): abrange estratégia e tática para identificar a melhor forma de contribuir para o atingimento dos objetivos;

- Construir, Adquirir e Implementar (BAI – *Build, Acquire and Implement*): identifica, desenvolve e/ou adquire e dá manutenção em soluções de TI para executar a estratégia de TI e a implementa junto aos processos de negócio;
- Entregar, Reparar e Suportar (DSS – *Deliver, Service and Support*): entrega os serviços requeridos, fazendo o gerenciamento da segurança, reparo de equipamentos, suporte ao usuário, gestão de dados e da infraestrutura operacional;
- Monitorar, Avaliar e Medir (MEA – *Monitor, Evaluate and Assess*): assegura a qualidade dos processos de TI por meio de acompanhamento e monitoração de controles e avaliações.

O domínio EDM corresponde à área de governança e os demais à área de gerenciamento.

Quadro 1 – Processos dos domínios do COBIT 5.

Processos de TI	
<b>EDM</b> (Avaliar, Dirigir e Monitorar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDM01 → Assegurar o estabelecimento e a manutenção do framework de Governança</li> <li>• EDM02 → Assegurar a entrega dos benefícios</li> <li>• EDM03 → Assegurar a otimização dos riscos</li> <li>• EDM04 → Assegurar a otimização dos recursos</li> <li>• EDM05 → Assegurar a transparência para as partes interessadas</li> </ul>
<b>APO</b> (Alinhar, Planejar e Organizar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APO01 → Gerenciar o framework de gestão de TI</li> <li>• APO02 → Gerenciar a estratégia</li> <li>• APO03 → Gerenciar a arquitetura corporativa</li> <li>• APO04 → Gerenciar a inovação</li> <li>• APO05 → Gerenciar o portfólio</li> <li>• APO06 → Gerenciar orçamento e custos</li> <li>• APO07 → Gerenciar recursos humanos</li> <li>• APO08 → Gerenciar relacionamentos</li> <li>• APO09 → Gerenciar acordos de serviço</li> <li>• APO10 → Gerenciar fornecedores</li> <li>• APO11 → Gerenciar a qualidade</li> <li>• APO12 → Gerenciar riscos</li> <li>• APO13 → Gerenciar a segurança</li> </ul>

<b>BAI</b> (Construir, Adquirir e Implementar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAI01 → Gerenciar programas e projetos</li> <li>• BAI02 → Gerenciar a definição de requisitos</li> <li>• BAI03 → Gerenciar a identificação e a construção de soluções</li> <li>• BAI04 → Gerenciar disponibilidade e capacidade</li> <li>• BAI05 → Gerenciar a habilitação da mudança organizacional</li> <li>• BAI06 → Gerenciar mudanças</li> <li>• BAI07 → Gerenciar o aceite e a transição das mudanças</li> <li>• BAI08 → Gerenciar o conhecimento</li> <li>• BAI09 → Gerenciar ativos</li> <li>• BAI10 → Gerenciar a configuração</li> </ul>
<b>DSS</b> (Entregar, Reparar e Suportar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DSS01 → Gerenciar operações</li> <li>• DSS02 → Gerenciar requisições de serviços e incidentes</li> <li>• DSS03 → Gerenciar problemas</li> <li>• DSS04 → Gerenciar a continuidade</li> <li>• DSS05 → Gerenciar os serviços de segurança</li> <li>• DSS06 → Gerenciar controles de processos de negócios</li> </ul>
<b>MEA</b> (Monitorar, Avaliar e Medir)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEA01 → Monitorar, avaliar e medir o desempenho e a conformidade</li> <li>• MEA02 → Monitorar, avaliar e medir o sistema de controles internos</li> <li>• MEA03 → Monitorar, avaliar e medir a conformidade com requisitos externos</li> </ul>

Fonte: FERNANDES e ABREU (2014, p. 214).

Cada processo pode ser avaliado individualmente por seus atributos de capacidade. O quadro a seguir mostra os níveis de capacidade que um processo pode atingir e os atributos de desempenho para cada nível. Para o alcance de determinado nível de capacidade, o processo deve atender aos atributos de processo (PA – *Process Attribute*) daquele nível e dos anteriores.

Quadro 2 – Níveis de capacidade dos processos do COBIT 5.

Nível de Capacidade	Descrição	Atributos Genéricos de Capacidade de Processo
<b>Nível 0</b> (Processo Incompleto)	O processo não está implementado ou falha no atingimento de seu propósito. Neste nível, há pouca ou nenhuma evidência de qualquer atingimento sistemático do propósito do processo.	
<b>Nível 1</b> (Processo Executado)	O processo implementado atinge o seu propósito.	PA1.1 – Desempenho do Processo.
<b>Nível 2</b> (Processo Gerenciado)	O processo está implementado de forma gerenciada (planejada, monitorada e ajustada) e seus produtos de trabalho são estabelecidos, controlados e mantidos apropriadamente.	PA2.1 – Gestão do Desempenho. PA2.2 – Gestão de Produtos de Trabalho.



<b>Nível 3 (Processo Estabelecido)</b>	O processo está implementado utilizando um processo definido capaz de atingir os seus resultados esperados.	PA3.1 – Definição do Processo. PA3.2 – Implantação do Processo.
<b>Nível 4 (Processo Previsível)</b>	O processo opera dentro de limites definidos para atingir os seus resultados esperados.	PA4.1 – Medição do Processo. PA4.2 – Controle do Processo.
<b>Nível 5 (Processo em Otimização)</b>	O processo é continuamente melhorado para atender aos objetivos de negócio atuais e projetos mais relevantes.	PA5.1 – Inovação do Processo. PA5.2 – Otimização do Processo.

Fonte: FERNANDES e ABREU (2014, p. 217).

Nesse contexto, o objetivo geral deste trabalho foi avaliar a capacidade dos processos da Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas de um órgão do judiciário trabalhista brasileiro pelas diretrizes do COBIT 5. Os objetivos específicos foram:

- avaliar se os processos executados pelo setor são aderentes ao COBIT 5;
- determinar o nível de capacidade de cada processo;
- verificar a compreensão dos gestores do setor acerca dos temas abordados.

Com base no referencial teórico apresentado, foi realizada uma pesquisa aplicada, empírica, descritiva e de abordagem quantitativa com os gestores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas (CDS) da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (TRT15), com sede na cidade de Campinas/SP, que será descrita no próximo tópico.

## **2 AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS**

A CDS é dividida em cinco seções de trabalho que executam atividades diferentes dentro da área de desenvolvimento de sistemas: 1) Seção de Análise de Requisitos (SAR); 2) Seção de Arquitetura de Software (SAS); 3) Seção de Construção de Software (SCS); 4) Seção de Qualidade de Software (SQS); e 5) Seção de Manutenção de Sistemas (SMS). Com exceção desta última, as demais equipes trabalham em projetos de modo integrado, formando grupos de trabalho multidisciplinares compostos por um integrante de cada seção. A SMS também interage com as demais, porém possui um formato de trabalho diferente, especializado em demandas operacionais. Visto que um processo pode ter atuação de mais de uma seção, foi importante que cada seção tivesse representatividade na pesquisa. Assim, a população deste estudo foi de seis sujeitos: o gestor de cada seção e o coordenador do setor. Destes, cinco responderam. A pesquisa foi aplicada somente aos gestores pela razão de que é esperado que



estes tenham um entendimento mais claro sobre assuntos de governança e gerenciamento do que os seus subordinados.

Como uma pesquisa aplicada, que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais” (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010, p. 26), espera-se que os resultados observados, além de mostrarem a situação atual e real da capacidade dos processos na CDS, também possam ser utilizados para o estabelecimento de metas e o aprimoramento dos processos. Por este motivo, dentre os 37 processos abordados pelo COBIT 5, foram avaliados três processos que fazem parte do domínio BAI – Construir, Adquirir e Implementar, devido à sua relação mais direta com a rotina de trabalho do setor. São eles: BAI01 – Gerenciar programas e projetos, BAI02 – Gerenciar a definição de requisitos e BAI03 – Gerenciar a identificação e a construção de soluções.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário enviado em formato de planilha eletrônica aos *e-mails* dos participantes, que o responderam individualmente, no mês de novembro de 2018. O questionário foi criado com base no Modelo de Avaliação de Processo (*PAM - Process Assessment Model*) do COBIT 5, de acordo com os indicadores de desempenho definidos para o nível 1: Resultado do Alcance Total do Atributo, Práticas Básicas e Produtos de Trabalho para o PA 1.1 (ISACA, 2013, tradução nossa). Destes, foram avaliados os Produtos de Trabalho (*WP – Work Products*) classificados como Saídas (*Outputs*) dos processos. Como os produtos de trabalho são evidências do resultado do processo (ISACA, 2013, tradução nossa), ao verificar se as saídas estão sendo alcançadas pôde-se obter um percentual de aderência ao processo no setor e, assim, identificar se o atributo de processo (PA) está sendo atendido.

A necessidade de que o escopo deste estudo fosse reduzido a três processos e às suas saídas se deveu ao tamanho do questionário aplicado, que se tornaria demasiado extenso e demorado para responder, caso fossem escolhidos mais processos.

Não houve a pretensão de que os processos atingissem níveis altos de capacidade nesta avaliação inicial, pois considerou-se que alcançar o nível de capacidade 1 seria uma grande conquista para o setor (ISACA, 2012, tradução nossa).

O questionário de avaliação do nível 1 apresentou questões objetivas acerca das saídas dos processos, conforme os indicadores de desempenho do nível 1. Para cada questão foram apresentadas as opções: “Sim”, “Não” e “Não sei responder”, com um campo extra para



comentário livre. O questionário foi composto por 60 questões, correspondendo ao número total de saídas somados os três processos:

- BAI01 – Gerenciar programas e projetos: 33 saídas;
- BAI02 – Gerenciar a definição de requisitos: 9 saídas;
- BAI03 – Gerenciar a identificação e a construção de soluções: 18 saídas.

Para facilitar a compreensão das perguntas, em vez de apresentar a saída do processo de forma crua, foi elaborada uma questão para cada saída, algumas delas contendo informações auxiliares retiradas da descrição que existe na publicação do COBIT por ISACA (2013, tradução nossa), como mostra o exemplo a seguir:

Quadro 3 – Exemplo de questão para aferição do nível 1.

<b>Processo:</b>	<b>BAI01 – Gerenciar programas e projetos</b>	
Identificador da saída	Saída	Questão
BAI01-WP9	Requisitos e papéis dos recursos	No setor onde você trabalha, há uma descrição dos papéis dos recursos (humanos) que atuarão no projeto e dos requisitos que estes recursos devem atender?

Fonte: Elaboração do autor, 2018.

Para aferição do nível de capacidade dos processos selecionados, foi calculado o percentual de quesitos atendidos sobre o total de itens de cada processo, para cada nível. Todavia, como foram cinco pessoas a responder o questionário separadamente devido à dificuldade em reuni-las para uma discussão em grupo, para algumas questões houve entendimentos distintos sobre a existência da saída questionada. Devido a isso, após a coleta dos dados foi necessário fazer um cálculo do percentual de respostas “Sim” para cada questão, identificando os itens com três ou mais respostas “Sim” (mais de 50% das respostas) como atendidos e os demais itens como não atendidos.

Após esse procedimento, as respostas foram computadas para que fosse identificada a situação do processo seguindo a escala padrão definida na ISO/IEC 15504 que, conforme descrito por ISACA (2013) e traduzido por Santos (2013, p. 16), consiste em:

- N (Não alcançado) - Há pouca ou nenhuma evidência de que os atributos definidos são alcançados no processo avaliado. Considera-se que entre 0 e 15% dos quesitos são atendidos.

- P (Parcialmente alcançado) – Há alguma evidência do cumprimento dos atributos definidos no processo avaliado. Alguns aspectos podem ser imprevisíveis. Considera-se que entre 15% e 50% dos quesitos são atendidos.
- L (Amplamente – *Largely* - alcançado) – Há evidência de uma abordagem sistemática, com o alcance significativo dos atributos definidos no processo avaliado. Algumas falhas relacionadas aos atributos podem existir. Considera-se que entre 50% e 85% dos quesitos são atendidos.
- F (Completamente - *Fully* - alcançado) – Há evidência de uma abordagem sistemática completa, assim como o alcance completo dos atributos definidos para o processo avaliado. Não existe falha significativa relativa aos atributos. Considera-se que mais de 85% dos quesitos são atendidos.

Conhecendo tais conceitos e tendo a premissa de que, para atingir determinado nível, o processo deve ter atingido totalmente os níveis anteriores, chega-se à seguinte relação:

Quadro 4 – Níveis de capacidade, atributos de processos e escala de medição.

Atributos de processo ( <i>Process Attribute – PA</i> )	Nível 0 Incompleto	Nível 1 Executado	Nível 2 Gerenciado	Nível 3 Estabelecido	Nível 4 Previsível	Nível 5 Otimizado
	0	1	2	3	4	5
PA 5.2 Otimização						L ou F
PA 5.1 Inovação						L ou F
PA 4.2 Controle					L ou F	F
PA 4.1 Medição					L ou F	F
PA 3.2 Desenvolvimento				L ou F	F	F
PA 3.1 Definição				L ou F	F	F
PA 2.2 Gerenciamento dos produtos de trabalho			L ou F	F	F	F
PA 2.1 Gerenciamento de execução			L ou F	F	F	F
PA 1.1 Execução do processo	N ou P	L ou F	F	F	F	F

Fonte: SANTOS (2013, p. 16).



Os resultados relacionados aos níveis de capacidade dos processos avaliados estão descritos na tabela a seguir:

Tabela 1 – Resultado da pesquisa em relação ao nível de capacidade dos processos avaliados.

<b>Processo</b>	<b>Total de saídas verificadas</b>	<b>Total de saídas atendidas</b>	<b>Percentual de atendimento (%)</b>	<b>Resultado PA 1.1</b>	<b>Resultado Nível 1</b>
<b>BAI01</b>	33	17	51,52	L	Atendido
<b>BAI02</b>	09	05	55,56	L	Atendido
<b>BAI03</b>	18	10	55,56	L	Atendido

Fonte: Elaboração do autor, 2018.

Dessa forma, foi verificado que o atributo de processo PA 1.1 está sendo amplamente alcançado em todos os processos avaliados, conferindo-lhes acesso ao Nível 1 - Executado. Como nenhum processo alcançou completamente o atributo, não foi necessário realizar a avaliação para o próximo nível de capacidade.

Estes resultados eram esperados pois, apesar deste setor não se propor a aderir ao COBIT 5, já adota algumas iniciativas para sua própria organização interna, como procedimentos padrões para a execução dos trabalhos, mapeamento de processos, uso de *checklists* e *templates*.

Como o PA 1.1 não foi totalmente alcançado nos processos avaliados, o setor pode deixar de obter benefícios que constam na declaração de propósito dos processos, tais como:

- “perceber benefícios de negócio e reduzir o risco de atrasos inesperados, custos e erosão de valor, melhorando a comunicação e o envolvimento dos negócios e dos usuários finais, garantindo o valor e a qualidade das entregas do projeto e maximizando sua contribuição para o portfólio de investimentos e serviços” no processo BAI01 (ISACA, 2013, p. 67, tradução nossa);
- “criar soluções ótimas viáveis que atendam às necessidades da empresa, minimizando os riscos” no processo BAI02 (ISACA, 2013, p. 71, tradução nossa);
- “estabelecer soluções oportunas e econômicas, capazes de apoiar os objetivos estratégicos e operacionais da empresa” no processo BAI03 (ISACA, 2013, p. 73, tradução nossa).



Em relação à compreensão das questões pelos participantes e da familiaridade com os termos utilizados no questionário, é possível perceber, por meio dos comentários realizados, que há familiaridade com os temas, pois houve poucos relatos de dúvidas em relação ao significado da pergunta. Nas questões em que os participantes informaram não saber responder, em sua maioria, apesar de compreender a questão, houve dúvida em relação ao atendimento do item. Os motivos reportados, em geral, foram por não ser de seu conhecimento, de sua alçada ou por possivelmente este item ser atendido por outra coordenadoria da SETIC. Em alguns casos, ainda que compreendendo a questão, o participante não conseguiu identificar se o procedimento realizado no setor era suficiente para atender ao item questionado e por isso relatou não saber responder.

No que tange ao processo BAI01 - Gerenciar programas e projetos, os participantes comentaram que o setor não trabalha com o agrupamento de projetos em programas e, por isso, houve entendimentos distintos ao responder algumas perguntas deste processo. Alguns participantes consideraram que determinados itens estavam sendo atendidos no gerenciamento dos projetos e responderam “Sim” mesmo para questões que também questionavam sobre programas. Outros responderam que o item não estava sendo atendido pelo fato de não haver programa.

O fato de o questionário ter sido respondido de forma individual possibilitou a realização de mais uma análise sobre o resultado: a unanimidade sobre a interpretação de cada item avaliado. Foi verificado que o processo para o qual os participantes responderam de maneira mais homogênea foi o BAI01, com 60,61% dos itens respondidos de forma unânime, seguido dos processos BAI02 com 44,44% e BAI03 com 22,22%. Dessa informação pode-se inferir que os participantes têm um nível de conhecimento mais uniforme em relação a gerenciamento de projetos e mais diferenciado em relação a gestão de requisitos e de identificação e construção de soluções.

Uma análise superficial dos motivos que poderiam levar a esta diferença, utilizando apenas os dados já apresentados neste estudo, pode encontrar explicação no modo de divisão dos trabalhos da CDS: as seções. Quatro das cinco seções trabalham diariamente com projetos (SAR, SAS, SCS e QS) e, por esta razão, teriam mais assertividade e coerência quando questionadas sobre o BAI01. Todavia, somente uma seção trabalha com requisitos (SAR), tema chave do BAI02 e, embora todas sejam parte atuante na identificação e construção de soluções (BAI03), este é um processo que apresenta um rol de questões bem distintas entre si e para as quais cada seção tem conhecimento em nível de profundidade diferenciado, o que leva os



participantes a não conseguirem responder com o mesmo grau de certeza a todas as questões desse processo. Não por acaso, este último processo foi o que teve maior taxa de questões respondidas com a opção “Não sei responder”, para o qual 16,67% das questões foram respondidas dessa forma, enquanto que para os demais processos essa taxa foi de apenas 3,64% para o BAI01 e 6,67% para o BAI02.

A pergunta que mais gerou dúvida aos participantes foi em relação ao inventário de ativos. Os participantes não souberam responder se o inventário de ativos é mantido atualizado ou mesmo identificar qual setor seria o responsável por atualizá-lo.

Esta pesquisa foi restrita a um setor dentro da área de TI deste órgão público, porém se fosse ampliada para as demais coordenadorias da SETIC poderia trazer outro panorama, visto que há atividades que se complementam entre estes setores, como gestão de ativos, infraestrutura, gerência de projetos e operação continuada. Os participantes fizeram comentários a esse respeito, como *“Teria sido bem interessante se você tivesse tido a oportunidade de envolver [outros setores]<sup>2</sup> também. [...] Você teria visões bem diferentes!”*. Quando questionado sobre a atualização do portfólio de serviços, um participante comentou *“Acredito que sim [que seja feita], pelo escritório de projetos”*. Sobre a atualização do inventário de ativos, foi comentado que *“Considerando a SETIC como um todo, [...] este é mantido pela [outra coordenadoria]<sup>3</sup> e no que se refere a equipamentos de infraestrutura, não tenho conhecimento sobre como a [outra coordenadoria]<sup>4</sup> o mantém”*.

Devido à limitação desta pesquisa a somente um setor, esta pode ter se tornado restrita ao ponto de não ser possível afirmar se o nível de capacidade aferido aos processos é confiável. Somente após a coleta de dados foi percebido que realizá-la com gestores de mais alto escalão, envolvendo os coordenadores de toda a SETIC, poderia trazer resultados mais confiáveis, pois estas pessoas estão em posição hierárquica funcional superior à das seções de trabalho e podem visualizar os processos de forma mais ampla.

Conforme esclarecido por Fernandes e Abreu (2014, p. 217), “ ‘Processos’ é apenas um dos sete habilitadores de TI no contexto do COBIT 5, ou seja, para que se tenha uma ideia mais precisa da situação atual da governança em uma organização, deve-se olhar para todo o cenário de forma holística, e não somente para os processos”. Contudo, a partir desta avaliação foi possível mapear a situação atual de cada processo e esta informação servirá de base para

---

<sup>2</sup> Texto original substituído para suprimir nome de setores e de seus gestores, que não são objetos da pesquisa.

<sup>3</sup> Texto original substituído para suprimir nome de setor que não é objeto da pesquisa.

<sup>4</sup> Texto original substituído para suprimir nome de setor que não é objeto da pesquisa.



que o setor estabeleça e monitore as melhorias que devem ser implementadas nestes processos para que possam contribuir no alcance dos objetivos estratégicos da organização, sendo esta uma ferramenta importante para a boa governança da TI.

### 3 CONCLUSÕES

Este estudo avaliou a capacidade dos processos da Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas de um órgão do judiciário trabalhista brasileiro pelas diretrizes do COBIT 5. Os processos selecionados alcançaram amplamente o atributo necessário para atingir o nível 1 de capacidade, que trata da execução do processo, ainda sem se preocupar com questões de gerenciamento. Portanto os processos foram considerados aderentes ao COBIT 5, embora o setor não tenha se proposto, até o momento, a seguir as diretrizes deste *framework* de governança.

Por meio dos comentários inseridos nos campos de texto livre que foram disponibilizados ao lado de cada questão, foi possível identificar características relacionadas à compreensão dos gestores do setor acerca dos temas abordados. Outra análise que contribuiu para o atendimento deste objetivo foi a taxa de unanimidade entre as respostas dos participantes. Analisando a homogeneidade das respostas, foi possível perceber o processo com o qual os participantes têm mais afinidade, o BAI01 - Gerenciar programas e projetos.

A partir deste estudo preliminar, seria interessante a realização de uma análise dos itens que não foram atendidos para entender os motivos que levaram a este resultado. Estudos futuros poderiam avaliar os benefícios que o atendimento desses itens traria, quais seriam os custos envolvidos e a que riscos o setor se expõe ao não os atender.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Governo Digital. Ministério Do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Governo Eletrônico**. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/historico-1/historico>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. 4. ed. São Paulo: Brasport, 2014.

HERDT, Rudiney Marcos. O COBIT e sua estrutura. **Gerenciamento de Serviços de TI pelo Modelo COBIT**. Palhoça: UnisulVirtual, 2011. p. 29-42.



INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION - ISACA. **COBIT Process Assessment Model (PAM): Using COBIT 5**. Rolling Meadows: ISACA, 2013.

\_\_\_\_\_. **COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. Rolling Meadows: ISACA, 2012.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997>>. Acesso em: 08 set. 2018.

MOLINARO, Luís Fernando Ramos; RAMOS, Karoll Haussler Carneiro. **Gestão de Tecnologia da Informação: Governança de TI: Arquitetura e Alinhamento entre Sistemas de Informação e o Negócio**. Rio de Janeiro: LCT, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-1972-7>>. Acesso em: 09 set. 2018.

MÜLBERT, Ana Luísa. A governança corporativa. **Governança de Tecnologia da Informação**. Palhoça: UnisulVirtual, 2012. p. 15-18.

ORTOLANI, Luiz Fernando Ballin. **A Tecnologia da Informação na Administração Pública**. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1858>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

PEREIRA, Max Roberto. O COBIT no contexto de Governança de TI. **Gerenciamento de Serviços de TI pelo Modelo COBIT**. Palhoça: UnisulVirtual, 2011. p. 17-28.

SANTOS, Diana Leite Nunes dos. **Avaliação da Capacidade dos Processos de Governança Corporativa de TI baseada no COBIT 5**. 2013. 25 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação)-Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.

TJRO. Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Tribunal de Justiça. **CNJ divulga benefícios do Processo Judicial Eletrônico (PJe)**. Disponível em: <<https://www.tjro.jus.br/noticias-pje/item/4565-cnj-divulga-beneficios-do-processo-judicial-eletronico-pje>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

VAZ, Andrea. **Maturidade em Governança de TI na esfera pública**. Disponível em: <<http://bridgeconsulting.com.br/academy/como-o-tcu-atingiu-maturidade-excelencia-da-governanca-de-ti/>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

WILKE, Marileia Muller. **Os benefícios do uso da tecnologia da informação e comunicação, no que tange sistemas de informação integrados e data mining, para a gestão municipal**. 2010. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública)-Fundação Getúlio Vargas, Joinville, 2010.