

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

ALEXANDRE RAMIRES DE CASTRO

GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O *COMPLIANCE*
EM INSTITUIÇÃO DE SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO

SÃO LEOPOLDO

2012

Alexandre Ramires de Castro

GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O *COMPLIANCE*
EM INSTITUIÇÃO DE SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti

SÃO LEOPOLDO

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R173g Castro, Alexandre Ramires de

Governança de tecnologia da informação e o *compliance* em

Instituição de Serviço Social Autônomo / Alexandre Ramires de

Castro. – São Leopoldo, 2012.

160 f. : 29 cm.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Unisinos,
2012.

Bibliotecária responsável: Marisa Miguellis CRB10/1241

Alexandre Ramires de Castro

GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O *COMPLIANCE*
EM INSTITUIÇÃO DE SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Dr. Rafael Teixeira - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

Dr. Carlos Alberto Diehl - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

Dr. José Osvaldo De Sordi - Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof^ª. Dr^ª. Yeda Swirski de Souza

AGRADECIMENTOS

Todo o esforço colocado no desenvolvimento deste trabalho teria sido mais doloroso, caso não houvesse o apoio e a participação de diversas pessoas (dentro e fora das organizações). Por isso gostaria de deixar aqui registrado estes agradecimentos, são simples palavras que traduzem um pouco, de tudo o que aconteceu.

Primeiramente quero agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Adolfo Vanti que, guiou-me com seu conhecimento, inclusive me permitindo visitar terras estrangeiras contribuindo fundamentalmente para o meu futuro acadêmico.

Agradeço aos meus pais, Antônio Júlio (in memoriam) e Vera, se estou aqui foi porque o colo e o carinho de vocês sempre me ampararam. A irmãzinha querida Adriana e a toda minha “família buscapé”, sempre é muito bom estar com vocês!

A Carol, que heroicamente resistiu a todas minhas crises de dúvidas e angústias (juntos no pré e durante o Mestrado) sabendo sutilmente influenciar minhas decisões e comportamentos.

A minha amiga muito querida, dupla de apresentações, colega, cruzaltense e executiva de alto nível, Cla, que comprou a idéia desta aventura acadêmica comigo (que loucura).

A minha dinda Didi que com as conversas e exemplos desde muito cedo, sempre me incentivou a ter uma vida plena e alegre, sem temer os desafios.

Aos meus queridos amigos e afilhados, Rodrigo, Mariana, Leonardo, Denise, Diego, Andrea, Ivan, Grasi e os insubstituíveis Fabian, Tavane, Joifer, Vanessa, Xisla, Cíntia, [... a lista é grande...], que estiveram sempre presentes (mesmo que alguns fisicamente distantes, quanta coisa aconteceu neste meio tempo de dois anos...).

A Coordenação e Professores do PPG pelos conhecimentos e experiência de vida compartilhados, além da atenção e comprometimento com o programa de Mestrado.

Uma saudação à turma 2010, pois além de colegas fomos construindo/conquistando amizades inesquecíveis. Com um “aplausos” (clap, clap) especial para a 5ª disciplina.

Ao Diretor Regional José Paulo pelo exemplo acadêmico e executivo, quanto à busca por novos desafios, estendendo o agradecimento ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).

A minha equipe na ASTI, com quem aprendo muito diariamente e que em muitos momentos souberam demonstrar paciência para com este mestrando. Vários outros colegas (Gerentes, Coordenadores, Diretores de Unidades, Técnicos de várias áreas) e amigos de

trabalho, tiveram papel importante e seria injusto citar nomes.

Agradeço a “Aninha” Zilles por ter sido carinhosa e extremamente atenciosamente desde o momento das informações sobre o Mestrado, prova da ANPAD até os momentos para tirar dúvidas sobre a dissertação. Realmente tu é o máximo... continua iluminando o PPG com teu brilho. Estendendo este agradecimento a Cláudia e a toda secretaria do PPG.

Um agradecimento muito especial a uma pessoa de fundamental importância na minha vida chamada Elenio Pereira da Costa, que com paciência e amizade me ensinou muitas coisas sobre enfrentar desafios, ser profissional, ser humano, e mesmo às vezes longe Elenio, tu estas sempre comigo.

Julia, Anton e Sergey pelo convívio virtual, foi uma “жесткая бумба”.

A galera da Espanha Jasmin, Hussaim, Gianfranco, Maria, Katja. Gema, Max, “hecho a todos de menos”.

Ao Prof. Dr. Angel Cobo e sua esposa Rocio por toda a acolhida que tiveram comigo na Espanha, por dividir o seu conhecimento e seus exemplos de vida.

Diversas outras pessoas também influenciaram direta ou indiretamente, às quais eu dedico um “muito obrigado especial”.

E finalmente o mais importante, agradeço a ti Deus que me proporcionou esta vida para aprender, que para evoluir, é necessário enfrentar os medos, ajudar a todos e ir em frente, sempre.

Obrigado!

“O teste para uma inteligência superior é a capacidade de manter duas idéias opostas na mente, ao mesmo tempo e ainda ter a capacidade de continuar funcionando. Deveríamos ser capazes de, mesmo sem esperanças sobre o mundo, ter a determinação necessária para transformá-lo.”

F. Scott Fitzgerald

"A vida educa. Mas a vida que educa não é uma questão de palavras e sim de ação. É atividade."

Johann Heinrich Pestalozzi

“I believe in it because it is impossible.”(may date back to 200AD)

Frase de capa do site do Prof. Henry Mintzberg

(www.mintzberg.org)

“[...] o homem administrativo pode realizar suas escolhas sem precisar examinar previamente todas as possíveis alternativas de comportamento, e sem ter de certificar-se de que essas são todas as alternativas que se lhe oferecem [...] ignora a inter-relação de todas as coisas (cuja observância é tão paralisadora para o pensamento e para a ação), o homem administrativo é capaz de tomar decisões guiado por regras empíricas relativamente simples que não sobrecarregam sua capacidade de pensar.”

Herbert A. Simon(1957; versão original, 1945)

RESUMO

A Tecnologia da Informação (TI) geralmente se caracteriza por prover sustentação tecnológica à operação dos processos de negócio. Por este motivo, a TI tem de ser escalável, acompanhando o crescimento da organização e a busca constante por resultados positivos, na tentativa de assegurar uma gestão de TI eficiente. Nesse contexto se insere a Governança de Tecnologia da Informação (GTI), propondo uma estrutura de relações e processos que dirige e controla uma organização a fim de atingir seu objetivo de adicionar valor ao negócio, através do gerenciamento balanceado do risco com o retorno do investimento em TI. Na governança de TI o processo de *Compliance* (conformidade) torna os executivos responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia dos controles internos das organizações. Este trabalho realizou uma pesquisa que verifica qual é a percepção do quanto o *Compliance* influencia as práticas de Governança de TI. Realizado em um contexto das instituições de Serviços Sociais Autônomos (SSA), este tipo de organização é auditada e controlada por órgãos fiscalizadores federais, tais como Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União, também auditada e controlada internamente pelo Conselho Fiscal. Esta fiscalização e controle ocorrem devido aos valores da receita compulsória que são arrecadados pelo governo federal. A referida fiscalização exige um *Compliance* para toda instituição, inclusive para a TI. O estudo de caso foi realizado de forma quantitativa, com uma população de 108 questionários eletrônicos enviados. Foram analisadas 78 respostas dos empregados dos Departamentos Regionais, distribuídos em todo o Brasil, que retornaram a pesquisa. A prática de governança de TI indicada por 92% dos respondentes como a que mais apoia o *Compliance* na Instituição, foi o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Utilizou-se o teste estatístico não-paramétrico Kruskal-Wallis e o ρ de Spearman para detectar diferenças significativas entre grupos da amostra com relação às questões das práticas de GTI. Os resultados obtidos levam a conclusão de que não há evidências estatisticamente significantes para aceitar que o *Compliance* influencie nas práticas de governança de TI na percepção dos empregados dentro da organização de Serviço Social Autônomo, objeto do estudo.

Palavras-chave: Governança de Tecnologia da Informação. *Compliance*. Serviço Social Autônomo.

ABSTRACT

Information Technology (IT) is usually recognize by technological support, is fundamental to sustain what may be unglamorous and taken-for granted business operations. Due this reason, IT must be scalable with the growth organization and offers a means for increasing productivity. However, for ensure an effective IT management becomes complex. Information Technology Governance of (ITG), proposing a structure of relationships and processes that direct and control an organization to achieve its goal of adding value to the business by managing risk balanced with the IT return on investment. In IT governance, Compliance process makes the executives responsible for establishing, evaluating and monitoring the effectiveness of internal organizations controls. This paper makes a survey that checks the perception about the *Compliance* influence on IT Governance practices. Performed in a Brazilian organizations context, called Social Autonomous Service Organizations (SSA), this kind of organization is audited and controlled by federal oversight agencies, also internal audited and controlled by an Audit Committee. This control exists due the fact of compulsory contribution collected by the federal government. This requires a completed Compliance processes for organization, including IT. Case study was a quantitative way, with a statistic population of 108 sent electronic questionnaires. Responses analyzed from 78 employees of the Regional Departments in all Brazilian country survey answered. IT governance practice most indicated, with 92% answers, choose how as the most support Compliance process in organizations was the Plan for Information Technology (PDTI). Nonparametric statistical test Kruskal-Wallis and Spearman ρ has been used to detect significant statistical differences between groups in the sample with respect to IT Governance practices. Results lead to conclusion that there no is significant statistical evidence to accept that Compliance influence on IT Governance practices, this is a perception for Social Autonomous Service Organizations employees.

Keywords: Information Technology Governance. Compliance. Social Autonomous Service Organizations. IT Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre Gestão da Produção, <i>Compliance</i> e Auditorias.....	23
Figura 2 - Estrutura do COSO framework	42
Figura 3 - Relações entre Governança da Organização, Corporativa, do Negócio e de TI.....	43
Figura 4 - Ciclo de Governança da TI	44
Figura 5 - Cubo com as dimensões do CobiT	48
Figura 6 - Contextualização da SSA.....	50
Figura 7 - Etapas da pesquisa	61
Figura 8 - Variáveis no SPSS	63
Figura 9 - GP (Gestão da Produção) SENAC Brasil.....	65
Figura 10 - Número e respostas diárias	68
Figura 11 - Organização alvo da pesquisa e o Sistema S	71
Figura 12 - Estrutura de Administração do SENAC	72
Figura 13 - Unidades do SENAC em todo brasil	77
Figura 14 - Análise dos dados estatísticos no SPSS.....	78
Figura 15 - Amostra da pesquisa	79
Figura 16 - Amostra da pesquisa	79
Figura 17 - Área de trabalho.....	81
Figura 18 - Função x Tempo na Função.....	82
Figura 19 - Ouviu falar de ferramentas, métodos ou metodologias de GTI na Instituição	88
Figura 20 - Utiliza ferramentas, métodos ou metodologias de GTI na Instituição	88
Figura 21 - Comparativo do percentual entre Ouviu falar e Utiliza ferramentas de GTI.....	89
Figura 22 - Relacionando as funções CFO, CIO e Diretor Regional na questão 7	96
Figura 23 - Gráfico relacionando as funções CFO, CIO e Diretor Regional na questão 8	98
Figura 24 - Gráfico relacionando as funções CFO, CIO e Diretor Regional na questão 9	102
Figura 25 - Gráfico da média para a variável “19 total” e Q21	105
Figura 26 - Receita Compulsória X Práticas de GTI.....	108
Figura 27 - Relacionando as funções CFO, CIO e Diretor Regional na questão 17	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuição de diferentes Teorias organizacionais à governança corporativa.....	36
Quadro 2 - Principais estruturas de <i>Compliance</i> e suas descrições.....	40
Quadro 3 - Principais modelos e melhores práticas de GTI.....	47
Quadro 4 - SSA e a Lei /Decreto/Decreto-Lei de sua criação.....	55
Quadro 5 - Relação fiscalização e SSA (principal e agente no <i>Compliance</i>).....	29
Quadro 6 - Relação dos itens do questionário	59
Quadro 7 - Relação de funções dos participantes da Gestão da Produção	66
Quadro 8 - H1:Existe diferença na perspectiva dos executivos quanto ao <i>Compliance</i>	94
Quadro 9 - Média da questão 7 para as funções executivas CFO, CIO e Diretor Regional.....	94
Quadro 10 - Teste estatístico Kruskal-Wallis na questão 7.....	95
Quadro 11 - Média da questão 8 para as funções executivas CFO, CIO e Diretor Regional...	97
Quadro 12 - Teste estatístico Kruskal-Wallis na questão 8.....	97
Quadro 13 - Tabela de Comparações Múltiplas do SPSS para a questão 8	98
Quadro 14 - Média da questão 9 para as funções executivas CFO, CIO e Diretor Regional...	99
Quadro 15 - Teste estatístico Kruskal-Wallis na questão 9.....	100
Quadro 16 - Tabela de Comparações Múltiplas do SPSS para a questão 9	100
Quadro 17 - H2: quanto mais práticas GTI maior nível de governança.....	102
Quadro 18 - Média da variável “19 total” para a questão 21	103
Quadro 19 - Teste estatístico Kruskal-Wallis da variável “19 total” para a questão 21.....	103
Quadro 20 - Tabela de Comparações Múltiplas do SPSS para a variável “19 total” e Q21 ..	104
Quadro 21 - Correlação entre ferramentas e o nível de governança de TI.....	106
Quadro 22 - Correlação entre Receita Compulsória e Total de Práticas de GTI.....	107
Quadro 23 - H3: percepção dos executivos quanto a influência do <i>Compliance</i> na TI	109
Quadro 24 - Percepção da influência do <i>Compliance</i> e as práticas de TI	109
Quadro 25 - Teste Kruskal-Wallis na questão Q17	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - SENAC em números - 2010.....	66
Tabela 2 - População e Amostra da Pesquisa.....	67
Tabela 3 - Receita compulsória em 2011 dos Departamentos Regionais.....	74
Tabela 4 - Receita compulsória em 2010 dos Departamentos Regionais.....	74
Tabela 5 - Receita compulsória em 2009 dos Departamentos Regionais.....	75
Tabela 6 - Tempo de trabalho.....	81
Tabela 7 - Número de empregados por setor, conforme respondentes	83
Tabela 8 - Q8: GC e <i>Compliance</i> claramente declarados.....	83
Tabela 9 - Q9: Conflito no conceito de <i>Compliance</i>	84
Tabela 10 - Q10: Prioridade no <i>Compliance</i>	84
Tabela 11 - Q11: <i>Compliance</i> ajuda a operação.....	85
Tabela 12 - Q12: Requisitos da GC em conflito com conformidade legal	85
Tabela 13 - Q13: <i>Complicance</i> influencia meu cotidiano	86
Tabela 14 - Q14: Tempo atendendo conformidade legal	87
Tabela 15 - Q7: Informações geradas pela TI	91
Tabela 16 - Q15: Existe Comitê de TI.....	91
Tabela 17 - Q16: Comunicação entre os executivos relacionado ao <i>Compliance</i>	92
Tabela 18 - Q17: <i>Compliance</i> influencia práticas de TI.....	92
Tabela 19 - Q20: Existe PSI divulgado aos empregados.....	93
Tabela 20 - Q21: Nível de Governança existente.....	93
Tabela 21 - Receita Compulsória 2011 X Total de Práticas de GTI (variável “19 total”).....	106

LISTA DE SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CF	Conselho Fiscal
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CGU	Controladoria-Geral da União
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITGI	<i>Information Technology Governance Institute</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
MEC	Ministério do Trabalho e Emprego
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OTS	Organização do Terceiro Setor
SEFTI	Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SOX	Lei <i>Sarbanes-Oxley</i> (SoX)
SPSS	<i>Statistic Package for Social Science</i>
SSA	Serviços Sociais Autônomos
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA	20
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	21
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	23
1.4 OBJETIVOS	24
1.4.1 Objetivo Geral	24
1.4.2 Objetivos Específicos	24
1.5 ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 TEORIA DE AGÊNCIA	26
2.2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	31
2.3 <i>COMPLIANCE</i>	37
2.4 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	43
2.5 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E DE SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	57
3.1.1 Quanto à Abordagem do Problema	58
3.1.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos	59
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	59
3.2.1 Fase 1 - Definição do Projeto	61
3.2.2 Fase 2 - Preparação e Coleta de dados	62
3.2.3 Fase 3 - Tratamento dos dados, análises e considerações	63
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	64
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	65
3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO	68
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	70
4 OBJETO DE ESTUDO	71
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	78
5.1.1 Amostra da Pesquisa	78

5.1.2 Área de Trabalho da amostra.....	80
5.1.3 Tempo de Trabalho na Instituição e Tempo na Função	81
5.1.4 Número de empregados por setor dos respondentes	82
5.1.5 Frequência das respostas por Segmentação de Função na Instituição.....	83
5.1.6 Metodologias de Governança de TI identificadas	87
5.1.7 Existe diferença na perspectiva dos executivos quanto ao <i>Compliance</i>	93
5.1.8 <i>Compliance</i> claramente declarada - questão 8	96
5.1.9 Conflito no conceito de <i>Compliance</i> - questão 9.....	99
5.1.10 Quanto mais práticas de GTI maior nível de governança	102
5.1.11 <i>Compliance</i> influencia as práticas de TI	109
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	112
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	114
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS.....	114
REFERÊNCIAS	116
GLOSSÁRIO	127
ANEXOS	128
ANEXO A - Processo ME3 CobiT 4.1 Conformidade	129
ANEXO B - EXEMPLOS DE AUDITORIA DOS ORGÃOS FISCALIZADORES	133
ANEXO C - ACÓRDÃO 2.308/2010 - TCU - Plenário	153
ANEXO D - QUESTIONÁRIO PRELIMINAR.....	155
ANEXO E - QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO.....	160

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) cumpre atualmente um papel estratégico nas organizações, onde as estratégias e objetivos do negócio são mapeados e controlados em um universo digital, com uma capacidade de processamento mais veloz que as formas analógicas utilizadas no passado. Na literatura podem ser encontrados relatos descrevendo que na maioria das organizações, quando o crescimento de TI é alinhado com a estratégia do negócio, e possui como objetivo principal sustentar este crescimento atuando nos principais processos da cadeia de valor do negócio, o controle e o monitoramento da TI torna-se foco na gestão de TI (BRODBECK e HOPPEN, 2003; WEILL; ROSS, 2006).

Além disto, é preciso garantir que os objetivos da organização sejam alcançados e que eventos indesejáveis (ou exceções) sejam detectados, conduzidos e corrigidos (DE HAES e VAN GREMBERGEN, 2009; LUNARDI, BECKER e MAÇADA, 2009; WOOD, 2011). Existem momentos de crescimento acelerado, onde estes processos de TI podem não oferecer o monitoramento e controle adequado para a administração da organização.

Visando manter a proporcionalidade necessária à sofisticação dos processos, tanto para os negócios da organização quanto para a TI, os instrumentos de TI precisam responder uma dúvida constante nos estudos: como gerar valor empresarial com o uso da TI, mas evitando que a TI prejudique o negócio (KRAEMER, 1989; KEEN, 1991; ZIOLKOWSKI e CLARK, 2005; KHATRI e BROWN, 2010).

Por muitos anos, certas organizações conseguiram prosperar mesmo com práticas deficientes na administração de TI, mas a informação, e em consequência a TI, transformou-se em um elemento cada vez mais importante dos produtos e serviços, e da base dos processos organizacionais (WEILL; ROSS, 2006).

O crescimento acelerado e os ambientes mais complexos da TI dentro das organizações, estão provocando de forma mais efetiva, uma busca de orientação por melhores práticas de mercado, com o objetivo de não terem de aprender e crescer por meio de tentativas, erros e atribuições já vivenciadas e superadas por outras organizações, para padronizar processos e controlar o ambiente de TI (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Como resposta a esse novo contexto, as organizações passaram a adotar diversos modelos e boas práticas de TI, reforçando o conceito de governança de tecnologia da informação (GTI), a exemplo do CobiT (*Control Objectives for Information and related*

Technology), ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), PMBok, ISO 27001 (Gerência da Segurança da Informação), ISO 20000 (Gerenciamento de Serviços de TI), ISO 38500 (Governança Corporativa de TI), PDTI (Plano Diretor de Informática), PETI (Plano Estratégico de TI) que estabelecem diversas orientações voltadas para o gerenciamento de risco e o aumento do controle sobre os processos (CHAMPLIAN, 2003; HUNTON *et al*, 2010).

Embora a governança de TI (GTI) seja amplamente aceita e considerada como um instrumento necessário para melhorar o valor agregado dos investimentos em TI, além de gerenciar os seus respectivos riscos, Kooper, Maes e Lindgreen (2009) argumentam que as regras de GTI ainda apresentam limitações e inadequações para atender uma sociedade cada vez mais informatizada, com um universo digital em rápida expansão, sendo atualmente priorizada a redução de custos em TI.

Já a governança de TI é tratada nos estudos de Beijer e Kooper (2010) como um conceito maior, chamada governança da informação, formulando cinco hipóteses para uma abordagem diferente onde as interações dentro e fora da organização apoiam esta governança da informação, não sendo mais tratado como um *framework* hierárquico.

No contexto da governança contemporânea, ligado ao termo definido por Osborne (2006, p.413) como *New Public Governance*, existem interesses e demandas da sociedade pressionando os atores sociais organizados (estado, terceiro setor e iniciativa privada) para gerar bens públicos e privados, com o objetivo de gerar o bem estar.

Diante de todas essas dificuldades, passou-se a exigir a modernização do Estado, principalmente em função da percepção quanto às limitações do modelo burocrático utilizado pela Administração Pública conforme estudos publicados (DINIZ, 2003; BENTO, 2003; PEIXOTO, 2008).

Para Barrett (1997) não há diferença nos princípios que tratam da boa Governança Corporativa em organizações públicas ou privadas. Já em estudo posterior o mesmo Barrett (2001) reconhece que, apesar de haver similaridades, existem diferenças entre as estruturas administrativas das entidades do setor público e do privado, bem como entre suas estruturas de responsabilização. Na concepção de Barrett (2001), o ambiente político, com foco em verificações, contabilidade e sistema de valores que enfatizam questões éticas e códigos de conduta, implica numa estrutura de Governança Corporativa diversa daquela orientada a negócios, típico do setor privado.

Em seus estudos, Pereira (2009, p.37) ressalta que “a confiabilidade das informações é fundamental na tomada de decisões pela alta administração”, desta forma as organizações

buscam um mapeamento das lacunas e iniciam realizando diversos levantamentos nas áreas envolvidas. Rapidamente àqueles departamentos associam tais atividades com as de Auditoria ou *Compliance*, gerando certo receio e resistência nas entregas das informações mais corretas e adequadas.

O termo *Compliance* de acordo com o dicionário *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Crowter; Hornby (1998, p.227) “[...] vem do verbo em inglês ‘to comply’, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”. Já o ITGI (2003) define que o *Compliance* lida com a aderência a leis, regulamentos e obrigações contratuais aos quais os processos de negócios estão sujeitos, isto é, critérios de negócios impostos externamente e políticas internas. A *Treadway Commission* (COSO, 2012, p.12) já define através do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), que *Compliance* é o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis ou pertinentes, dependendo de fatores externos em alguns casos, e podendo ser semelhantes a todas as organizações de um mesmo setor industrial (BESANKO *et al*, p.373, 2012).

As organizações do tipo Serviços Sociais Autônomos (SSA), ou comumente chamado no Brasil de “Sistema S”, fazem parte do terceiro setor (organizações sem fins lucrativos), foram criadas através de leis que definem uma arrecadação compulsória de 2,5% sobre a folha de pagamento das empresas do setor de atuação da SSA, conforme art. 240 da Constituição Federal (BRASIL, 1998). Esta arrecadação é operacionalizada pelo órgão público INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social).

Integram o “Sistema S” e são caracterizadas como SSA: o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o Serviço Social do Transporte (SEST), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Desta forma, as referidas empresas estão sujeitas a práticas de *Compliance* (conformidade legal) instituídas pelos órgãos do governo (primeiro setor) e auditadas através de seus órgãos de controle. A arrecadação compulsória (2,5%) financia a operação das organizações nas ações de gratuidade. Porém estas organizações tem a liberdade de gerar receita própria através de ações de mercado, e dispor desta receita com liberdade, tendo um *Compliance* (fatores internos) próprio para auferir estas ações, como uma empresa não subjugada sob o *Compliance* (fatores externos) como uma organização do tipo Administração

Pública Federal (APF).

Em processos de *Compliance* dentro das organizações, é comum buscar-se os responsáveis na TI, tenham estes processos envolvimento ou não com TI, somente porque a informação foi registrada em sistemas - como no caso coberto pela lei *Sarbanes-Oxley* (SoX), bem como normalmente são solicitadas evidências de que tais processos estão em conformidade, obedecendo demais aspectos de legislação e segurança (DIAS, 2010).

A alta direção necessita ter certeza de que a informação está sendo gerenciada com probabilidade de alcançar os objetivos, resiliência para aprender e adaptar, administrar os riscos, reconhecer oportunidades e criar ações sobre elas (WEILL; ROSS, 2006). Diante de escândalos empresariais, envolvendo fraudes no fornecimento de informações, os governos e mercados vêm estudando e implementando soluções na busca de respostas definitivas a este mal que vem atingindo desde a mais incipiente economia a mercados líderes como o norte-americano e o europeu.

No Brasil o mais recente fato que visa o caminho da transparência e do *Compliance*, foi a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527), que estabelece obrigação de que as informações de interesse coletivo ou geral deverão ser divulgadas de ofício pelos órgãos públicos, espontânea e proativamente, independentemente de solicitações. Além disso, o art. 8º da Lei prevê um rol mínimo de informações que os órgãos e entidades públicas devem obrigatoriamente divulgar na internet (CGU, 2011; CAPES, 2012).

No contexto brasileiro das SSA, até o momento, apenas SESI, SENAI, SESC e SENAC foram contemplados em um protocolo assinado pelo ex-ministro da Educação, Fernando Haddad, com os presidentes da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Armando Monteiro Neto, e da Confederação Nacional do Comércio (CNC), Antônio Oliveira dos Santos, onde permitiu-se a modificação dos decretos-lei de criação destas entidades, incorporando uma cláusula com a regra de que 66,6% dos valores advindos da receita compulsória sejam aplicadas em cursos de gratuidade pelo SENAC e SENAI até 2014 (MEC, 2008).

O referencial teórico desta pesquisa possui abordagem relevante, estabelecendo relações com o contexto atual de uma maior fiscalização e processos de auditoria exercidos nos últimos anos. Escândalos, fraudes, evolução tecnológica e de boas práticas, estimularam ou permitiram um controle mais apurado da conformidade.

Neste contexto, a TI precisa acompanhar a velocidade nas mudanças do negócio e as exigências de uma organização de Serviços Sociais Autônomos (SSA), com uma estrutura (boas práticas, métodos e ferramentas) de GTI em conformidade com as necessidades

existentes. O presente estudo amplia o material de pesquisa desta relação da Governança de Tecnologia da Informação (GTI) e o *Compliance* (conformidade).

1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA

A GTI é uma questão importante para muitas organizações, porque se tornou crucial ao apoiar a sustentabilidade e o crescimento do negócio. O uso difundido da tecnologia cada vez mais torna o negócio criticamente dependente da TI (GREMBERGEN; HAES; GULDENTOPS, 2004; GREMBERGEN; HAES; 2004a). Diferentes necessidades atreladas a tecnologia da informação dentro do ambiente de negócios geram uma implementação diversificada de recursos tecnológicos e soluções propostas (SORDI; MARINHO, 2007).

Vários estudos buscaram generalizar práticas de GTI e relacioná-las ao desempenho das organizações (GREMBERGER; HAES, 2004; WEILL; ROSS, 2006; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009; LUNARDI, BECKER e MAÇADA, 2009). Considerar que não há necessidade de estudos específicos dessas práticas confrontadas às características próprias das organizações é considerar que todas sejam iguais.

O tema GTI vem merecendo atenção e estudo no mundo acadêmico e empresarial.

Conforme Webb, Pollard e Ridley (2006, p.1):

A falta de clareza do conceito de Governança de TI não é uma surpresa, dado que sistemas de informação é uma disciplina relativamente nova que emergiu de forma orgânica de uma variedade de diferentes outras disciplinas, incluindo, e não se limitando às ciências sociais e às ciências da computação.

No âmbito das organizações sem fins lucrativos o campo organizacional é complexo, envolvendo os mantenedores (financiadores), governo (como possível regulador das ações) e os beneficiários das ações. Estes múltiplos *stakeholders* com seus diversos interesses indicam que conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), quanto maior o número de *stakeholders*, menor poderá ser a autonomia administrativa para as organizações sem fins lucrativos, em comparação com a autonomia administrativa de organizações com fins lucrativos.

A consideração da existência de múltiplos *stakeholders* (BROWN; IVERSON, 2004) pode fazer com que os objetivos organizacionais sejam afetados por um maior número de agentes sociais, como por exemplo conselhos, representantes da comunidade, mantenedores, órgãos reguladores, beneficiários, entre outros.

No presente estudo há necessidade do entendimento das práticas de GTI considerando influências do *Compliance* sobre a cultura, as políticas organizacionais, a adequação às

realidades contemporâneas distintas das organizações do tipo SSA, e na verificação das contribuições teóricas nessa área (BROWN; GRANT, 2005; BLOEM; VAN DOORN; MITTAL, 2006; CEPIK; CANABARRO, 2010).

Esse fato é base importante para desenvolver a pesquisa, na busca de visualizar a percepção dos empregados responsáveis pelo *Compliance* de uma organização em um contexto do terceiro setor, organizações sem fins lucrativos, cujas exigências do *Compliance* (conformidade com a fiscalização imposta, principalmente) são necessárias para a continuidade do negócio.

Além disto, o inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivo da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991 denominadas como “Lei da Informação”, que trata sobre aplicabilidade e as diretrizes para assegurar o direito de acesso, estabelecendo obrigações para os órgãos e entidades do poder público quanto à gestão da informação; define os tipos de informação que podem ser solicitadas; estabelece obrigações de divulgação espontânea de informações pelos órgãos da Administração Pública e medidas que devem ser adotadas para assegurar o acesso a estas informações (CGU, 2011).

Para desenvolver uma estrutura de governança de TI consistente na liderança, com estruturas organizacionais e processos qualificados, com vias de garantir, sustentar e ampliar as vantagens competitivas da organização, é necessário que a GTI esteja alinhada com os objetivos e gere valor à organização, identifique riscos, possua indicadores de controle e acompanhe os resultados do negócio (ITGI, 2007).

Atualmente as práticas de GTI utilizadas nas organizações SSA, fazem parte do escopo de auditoria do Conselho Fiscal (CF), isto advém de um aperfeiçoamento dos órgãos fiscalizadores da administração pública brasileira nos últimos anos (Acórdão 1.603/2008 e Acórdão 2.308/2010), devido à necessidade do governo federal em realizar reestruturações nas fiscalizações organizacionais. Um assunto atual e que afeta o cotidiano das empresas do terceiro setor.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa deste trabalho teve como orientação a busca por quantificar a percepção da influência do *Compliance* sobre a GTI em um contexto de SSA, pois estas organizações estão sob auditoria constante, devido a sua natureza, pelos órgãos fiscalizadores:

Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU) e Conselho Fiscal (CF).

Estes órgãos fiscalizadores realizam auditoria na entidade, no mínimo, uma vez ao ano. A GTI apresenta importância neste processo, pois quase todas as informações prestadas são emitidas através de sistemas informatizados. Além disso, estes órgãos exigem boas práticas de GTI por parte das SSA, como plano diretor de TI, plano de contingência, tempo mínimo de resposta a serviços - SLA, *Service Level Agreement*-, comitê de TI, segurança da informação, entre outros itens.

Existe um movimento por parte da Administração Pública Federal (APF), mais precisamente estabelecido pela Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti), criada em agosto de 2006 pela Resolução do Tribunal de Conta da União nº 193/2006 (TCU, 2006).

Esta resolução descreve que a Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação tem por finalidade fiscalizar a gestão e o uso de recursos de tecnologia da informação pela Administração Pública Federal. As políticas definidas pela mesma sendo utilizadas pelo Tribunal de Conta da União (TCU) para orientar as auditorias nos assuntos referentes a Gestão e Governança de TI.

Neste sentido, foi desenvolvido um portal chamado TIControl (www.ticontrol.gov.br) para reunir informações de Tecnologia da Informação Aplicada ao Controle, onde são definidas as práticas exigidas de GTI das APFs. Também referencia aspectos de conformidade ligados a GTI para atender o *Compliance* definido pela Governança Corporativa (GC) estabelecida nas APFs.

O “Sistema S” no momento atual está sendo fiscalizado com este regramento, recebendo observações e considerações de auditoria, apesar de não ser obrigado a cumprir o mesmo, sendo somente convidado a participar. No entanto, pode ser obrigado a cumprir estas regras para as próximas auditorias.

No contexto do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), objeto do estudo, os atores que lidam com o processo chamado Gestão da Produção são os principais interlocutores (pessoas ligadas a área Educacional, Administrativo/Financeira e de Tecnologia da Informação da Instituição) que prestam as informações de controle auditadas pelas fiscalizações (TCU, CGU e CF), tendo uma importância maior o Diretor Regional da Instituição, que é responsável pelo nível de GC, o *Chief Information Officer* (CIO), responsável pela nível de GTI, e o *Chief Financial Officer* (CFO), responsável pelo nível de *Compliance* e por acompanhar diretamente as auditorias e fiscalizações.

Para realizar a interligação entre as práticas, foram definidos os frameworks CobiT (*Control Objectives for Information and related Technology*), utilizando o processo de Monitorar e Avaliar “ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos” relativo ao CobiT em sua versão 4.1 e o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) na categoria *Compliance* (conformidade) referente a Realização de Objetivos Organizacionais do COSO-ERM *Executive Summary* e do COSO-ERM *Understanding and Communicating Risk Appetite*. Estes dois *frameworks* apoiaram na construção das perguntas do questionário.

Assim, a figura 1, representa graficamente a relação da prestação das informações *Compliance*, dentro da perspectiva dos responsáveis por prestar as informações legais (Gestão da Produção) para as Auditorias.

Figura 1 - Relação entre Gestão da Produção, *Compliance* e Auditorias



Fonte: Elaborada pelo autor.

Diante do apresentado, na instituição foco do estudo e dentro da perspectiva dos empregados responsáveis por prestar as informações legais, a presente dissertação responde a seguinte pergunta de pesquisa:

“Qual é a percepção dos executivos e demais empregados sobre quanto o *Compliance* influencia as práticas de Governança de Tecnologia da Informação (GTI)?”

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Este trabalho analisa os aspectos do contexto de uma SSA e não do mercado das sociedades anônimas de capital aberto com ações listadas na bolsa de valores.

Analisa a percepção dos empregados quanto à conformidade e práticas de GTI neste

ambiente organizacional conforme exigido através da fiscalização exercida por diversos entes CGU, TCU e CF.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O Objetivo geral desta pesquisa é *verificar qual é a percepção do quanto o Compliance influencia as práticas de Governança de Tecnologia da Informação. O estudo contemplou o contexto de uma organização do tipo SSA.*

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos serão os abaixo elencados:

- Analisar o cenário das SSA no que tange as exigências de conformidade legal referente aos aspectos de GTI;
- Elaborar e validar instrumento de coleta de dados para identificação do grau da percepção;
- Realizar o levantamento das práticas de GTI utilizadas na instituição objeto do estudo;
- Analisar o quanto os responsáveis pelo *Compliance* percebem as exigências deste *Compliance*;
- Apresentar os resultados quantitativos dos questionários sobre a percepção da influência do *Compliance* na Governança de TI da SSA objeto de estudo.

1.5 ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme sistematização a seguir:

- **Capítulo 1 - Introdução:** apresenta o tema do trabalho, destacando a relevância do assunto e delimitando o foco da investigação; define o problema apresentando a questão de pesquisa; justifica as razões motivadas para desenvolver o estudo; apresenta o objetivo geral, os específicos e a própria estrutura do trabalho.
- **Capítulo 2 - Referencial Teórico:** abordam tópicos relacionados à revisão da literatura sobre o histórico e evolução da GC, os princípios e objetivos do

Compliance, Governança de TI, sobre as organizações sem fins lucrativos e o Serviço Social Autônomo, e literatura sobre Teoria de Agência.

- **Capítulo 3 - Procedimentos Metodológicos:** apresenta o método de trabalho com detalhes sobre o tipo de pesquisa, desenho de pesquisa, objeto do estudo, coleta e análise de dados. Questões relacionadas às limitações da pesquisa.
- **Capítulo 4 - Análise dos resultados encontrados:** destaca a apresentação e a análise dos resultados alcançados através da etapa empírica desta pesquisa.
- **Capítulo 5 - Discussão dos resultados:** expõe a discussão dos resultados, assim como também as conclusões desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo de fundamentação teórica aborda os principais conceitos considerados relevantes para a análise e a interpretação do problema e dos objetivos desta pesquisa.

2.1 TEORIA DE AGÊNCIA

Considerando que a Governança de TI é parte da Governança Corporativa e, nesse aspecto, não há diferenças entre as fiscalizações exercidas pelos órgãos de controle para organizações do 1º (primeiro), 2º (segundo) e 3º (terceiro) setor, quando os recursos financeiros envolvidos passam pelo controle da esfera do governo, sendo considerados recursos públicos, tem-se então, que a relação entre o agente encarregado por governar os recursos e o principal responsável por auferir o *Compliance* desta operações. Para Borges e Serrão (2005), a governança pode ser definida de várias maneiras, vai depender do problema de agência que se enfrenta.

A Teoria de Agência busca analisar as relações internas e externas à empresa, bem como servir como modelo na tomada de decisões que envolva mais de um indivíduo, pois, de acordo com sua hipótese fundamental, sempre vai existir incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente.

Os primeiros estudos (SPENCE; ZECKHAUSER, 1971, ROSS, 1973) sobre a teoria de agência foram divulgados no início da década de 1970. No entanto a contribuição teórica relacionada com o referido tema, veio através do estudo de Jensen e Meckling (1976), onde os autores estendem a noção de relação de agência a todas as formas de cooperação, sem que haja necessariamente um agente e um principal, o que alargou sensivelmente o campo de aplicação da teoria.

A separação entre controle e propriedade, oriunda da expansão e crescimento das organizações, trouxe alguns reflexos, como por exemplo, os conflitos entre os diversos *stakeholders*. Esses conflitos, formalizados pela teoria de agência, tem sido objeto de estudo, ao longo do tempo e o interesse fundamental é centrado em delimitar o conjunto de ajustes viáveis entre o principal e o agente, e também tenta minimizar a assimetria informacional, caso em que principal e agente não possuem todas as informações necessárias para a análise

dos contratos ou acordos.

De acordo com Frezatti *et al* (2009) a teoria de agência abrange questões como:

- a) custos de agência: gastos que o principal tem para monitorar as atividades do agente;
- b) conflitos de agenciamento;
- c) assimetria informacional e;
- d) risco moral.

Dessa forma, o bem-estar do principal não pode ser maximizado porque o principal e o agente possuem diferentes objetivos e predisposição ao risco (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). No caso das auditorias feitas por parte do TCU, CGU e CF em SSA, o interesse principal é na transparência, independentemente se o custo relativo a esta transparência seja superior ao retorno que a mesma proporciona na realização das atividades de gratuidade. O principal pode ser considerado neutro quanto ao risco, pois pode realizar escolhas sobre uma ampla gama de participantes (WISEMAN; GOMEZ-MEJIA, 1998). Em contraste, o agente precisa agir de forma adversa ao risco, já que está ligado a um único principal (WILLIANSO, 1963).

Em essência, os agentes são a princípio adversos ao risco como forma de preservarem seus bens, não receberem apontamentos ou sanções, e novas auditorias.

Já a Teoria de Agência, conforme Mendes (2001, p.15):

apresenta-se como um arcabouço teórico voltado para análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle de capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos.

O problema de agência (HATCH, 1997), envolve o risco do agente agir de acordo com seus interesses em detrimento do principal. No caso da SSA, as leis, regulamentos e normativas são os instrumentos contratuais, cujo objetivo é alinhar os interesses dos agentes com os de seus principais, pretendendo assim evitar os problemas de divergência de interesses.

Para Eisenhardt (1985), a habilidade dos principais em saberem se os agentes estão ou não agindo de acordo com seus interesses, depende das informações disponíveis aos principais. Essas informações podem ser obtidas diretamente pelo monitoramento direto das ações dos agentes, ou, indiretamente, pelo acompanhamento dos resultados produzidos pelos

agentes. Para as SSA isto é declarado através da legislação (acórdãos, leis e decretos-leis) ou nas solicitações de auditoria, com as devidas observações e apontamentos das situações de irregularidade ou inobservância quanto à conduta na administração dos recursos sob a responsabilidade dos empregados da instituição.

Nessa tarefa, custos são incorridos e denominados, segundo Clegg, Hardy e Nordy (1996), custos de agência. Os custos totais de agência são o montante gasto no monitoramento pelos principais, os custos da dependência dos agentes e a perda residual do principal.

Entretanto, como os resultados não dependem apenas dos agentes, eles nesses casos passam a assumir certa parcela do risco pois algumas ações de gratuidade dependem dos *stakeholders* envolvidos, tendo estes que cumprir alguns rituais de preenchimento de informações para serem enviados na Gestão da Produção ao Departamento Nacional de cada SSA, e posteriormente ao governo federal.

Assumindo que os custos de agência existem, tanto os principais quanto os agentes atuam de forma a minimizar esse custo e, portanto, ficar numa situação de equilíbrio entre ambas as partes. Andrade e Rossetti (2004) acrescentam que os conflitos de agência dificilmente serão evitados, por duas razões. A primeira porque não existe contrato completo (assimetria da informação) e a segunda relativa à inexistência do agente perfeito. Os contratos incompletos e os comportamentos imperfeitos abrem espaço para o desalinhamento entre os interesses dos gestores e dos acionistas, gerando os custos de agência.

Mesmo com todas as regras e leis declaradas, situações não-previstas nestes instrumentos podem ter de serem tratadas pelos agentes (empregados das SSA) nas atividades de gratuidade, e a posteriori serem apontadas como irregulares pelo principal (órgãos fiscalizadores), somente pela inexistência de um artifício legal que sustente aquela decisão.

Os problemas de agência são resolvidos normalmente de duas maneiras: monitoramento e penalização. Para Clegg, Hardy e Nord (1996), o monitoramento envolve a observação da performance dos agentes, e a penalização é a punição por um comportamento não desejado dos agentes.

De fato, nas organizações do setor público, pelo formalismo legal, a vinculação hierárquica é bem caracterizada, e os papéis de principal da organização e de agente responsável pela governança da TI são bem definidos. Porém, essa relação não decorre da separação entre propriedade e gestão, nem da existência de transações interorganizacionais ou de contratos entre o principal e o agente que limitem ações ou estipulem resultados esperados, os instrumentos utilizados são tão e somente a interpretação da legislação disponível pelos

órgãos fiscalizadores, permitindo algum tipo de distorção ou conflito na constatação de uma suposta falha.

A teoria de agência está preocupada, conforme Eisenhardt (1989), com a resolução de dois problemas que podem ocorrer nas relações entre principal e agente. O primeiro é o problema de agência que surge quando a) os desejos e objetivos do principal são conflitantes com os do agente e b) é difícil ou oneroso para o principal verificar se o agente se comportou de forma adequada. O segundo é o problema da partilha de risco, que surge quando o principal e o agente preferem ações distintas por causa de suas diferentes preferências ou propensões ao nível de risco.

No caso da fiscalização por parte dos órgãos fiscalizadores (TCU, CGU e CF) o risco de uma auditoria não perceber uma fraude ou desvio por parte da instituição SSA pode gerar um escândalo público e sanções, inclusive prisão caso comprovado de alguma improbidade administrativa. Achar o nível de risco que suporte estas situações ainda são desafios, porém a adoção de boas práticas e metodologias de classe mundial, como no caso da GTI, favorecem um padrão de controle aceito internacionalmente. Cabe o juízo, conforme Jensen e Meckling (1976), de que os problemas de agência são oriundos dos conflitos de interesses, que são existentes em todas as atividades de cooperação entre indivíduos.

O trabalho de Berle e Means (1932) serve como base fundamental para o entendimento do conflito de agência entre o principal e o agente. Este assunto constitui-se em uma das questões cruciais da governança, seja ela corporativa ou de TI. Considerando que o Principal é representado nas relações pelos órgãos fiscalizadores e o agente são os responsáveis pelas informações (representados no quadro 5), porém tendo nas SSA uma relevância maior, o Diretor Regional, o CFO e o CIO.

Quadro 5 - Relação fiscalização e SSA (principal e agente no *Compliance*)

PAPEL	RELAÇÃO PRINCIPAL- AGENTE	O QUE O PRINCIPAL ESPERA DO AGENTE?
PRINCIPAL	Órgãos fiscalizadores (Conselho Fiscal DN, TCU e CGU)	Todos requisitos estabelecidos no <i>Compliance</i> (a conformidade legal) sejam atendidos
AGENTE	Diretor Regional, CFO-Gerente Financeiro, CIO-Gerente de TI, Gerente Educacional e Corpo Técnico (Administrativo/Financeiro, Educacional e TI)	Prestar as informações exigidos pela conformidade legal e pela conformidade estabelecida na Governança Corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

A informação incompleta que o principal possui, gera a assimetria informacional, pois

o agente está atuando nas atividades organizacionais e com isso possui mais informação que o principal. Os autores Hendriksen e Van Breda (1999) explicam que aos proprietários é dificultada a visão e o conhecimento de todas as ações dos administradores. Sendo que essas ações podem ser divergentes daquelas preferidas pelos proprietários.

Com os órgãos fiscalizadores pode haver um pouco mais de divergência, pois os mesmos em muitos casos desconhecem as ações realizadas pelos agentes (organizações SSA) somente cumprindo uma pauta de auditoria focada na fiscalização do recurso, sem observar informações do contexto onde estas ações de gratuidade ocorreram.

A assimetria informacional pode ocorrer em dois momentos do contrato entre principal e agente, conforme Bianchi (2005), o *ex-ante* que representa o momento antes e o *ex-post* que representa o depois da formalização do contrato. Também abrange aspectos como seleção adversa, risco moral, custos de transação e custos de agência. O risco moral (*moral hazard*) surge, conforme Martinez (1998), quando o principal não é capaz de controlar todas as ações do agente, já a Seleção Adversa (*Adverse Selection*), surge quando a informação não é igualmente distribuída entre o principal e o agente.

Mesmo com as solicitações de auditoria padronizadas, as informações podem não ser descritas da mesma forma para os órgãos fiscalizadores, além de que podem causar o retrabalho de gerar mais de uma vez o mesmo tipo de informação somente porque o formato que a mesma existe dentro da organização SSA não é o mesmo que o órgão fiscalizador solicitou.

O risco moral seria uma forma pós-contratual oportunista que, segundo Milgrom e Roberts (1992), é consequência da dificuldade de observar se as ações de determinado agente estão alinhadas com o acordado, incentivando-o a agir em benefício próprio, gerando custos para a outra parte.

Neste sentido, devido ao volume de informações, os agentes (empregados da SSA auditada) podem dificultar o acesso dos órgãos fiscalizadores aos dados das ações de gratuidade através de codificações e nomenclaturas próprias da instituição ou mesmo do tipo de ação realizada. Tendo o principal (órgão fiscalizador) para comprovar que a ação foi realizada, buscar através de outros métodos (que não só a simples apresentação das informações em relatórios) validar estas informações prestadas, tendo muitas vezes que ir a campo, gerando custos extras no ato da fiscalização.

No presente estudo o foco será nos problemas de controle e acompanhamento deste “contrato” entre os órgãos fiscalizadores e os empregados para cumprir o *Compliance* estabelecido legalmente para atuação da Instituição.

2.2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa (GC) surge como instrumento para compreender o "conflito de agência", decorrente das naturais diferenças de interesses dos diversos *stakeholders* das organizações. O proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. Os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal (IBGC, 2009; BORGES; SERRÃO, 2005).

O relatório do comitê sobre os Aspectos Financeiros da Governança Corporativa (*Cadbury report*), presidido por Adrian Cadbury (CADBURY, 1992), constituído no Reino Unido em 1992, para propôr reformas nos modelos de governança do País, desenvolveu o primeiro código de orientação das relações entre acionistas e gestores de empresas (GONZALEZ, 2009; ITGI, 2007). A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, em inglês *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), em 1997, elaborou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, com ênfase nas relações da empresa com seus *stakeholders* (GONZALEZ, 2009). Em 1999 a OECD publicou os "Princípios de Governança", que definem a GC como a criação de uma estrutura que determina os objetivos organizacionais e monitora o desempenho para assegurar a concretização desses objetivos (WEILL; ROSS, 2006).

Em consequência desse contexto nasce o conceito de governança corporativa (GC) onde as relações de uma empresa com o seu público estratégico são fundamentais para a execução de uma boa gestão. Essas ideias foram compiladas no final do século XX. A partir do final da década de 90, foram criados padrões universais baseados em regulamentações que serviram para nortear os novos padrões de gestão das empresas, pois a evolução empresarial, por si só, já seria suficiente para motivar novas formas de gestão lastreadas nos pilares da GC (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Dentre os primeiros códigos de governança, destaca-se o relatório *Cadbury*, criado em 1992 no Reino Unido e que influenciou a produção de diversos trabalhos semelhantes abordando as relações entre acionistas, gestores, conselheiros e outras partes relevantes (BERGHE; RIDDER, 1999; GREGORY; SIMMELKJAER, 2002). A propagação dos códigos e das melhores práticas de governança voltadas para as administrações de governos de países desenvolvidos e em desenvolvimento foi impulsionada por entidades internacionais,

tais como o Banco Mundial e a Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OECD).

No Brasil, dentre as entidades que se destacam por divulgarem recomendações sobre a governança corporativa estão a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Um sistema equilibrado de decisões para sustentar a perenidade das corporações e preservar seus objetivos, com conceitos adequados, formalizados e funcionais envolvendo a alta gestão, é um dos principais objetivos da Governança Corporativa (GC) (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Em seu estudo, Escuder (2006) discute que o conceito de Governança Corporativa, no âmbito acadêmico, é visto como: instrumento de gerenciamento de conflitos entre os atores: acionistas controladores, acionistas minoritários, presidentes ou *Chief Executive Officer* (CEO), governo e demais agentes.

As competências são reforçadas para enfrentar a complexidade e ampliar as bases estratégicas da criação de valor. Como fator para harmonizar interesses e contribuir para aumentar a confiança dos investidores, ao perceberem que os resultados corporativos tornam-se menos voláteis, com boas práticas de GC, os negócios ficam mais seguros e menos expostos a riscos (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

O debate sobre gestão e GC intensificou a nível mundial, devido à mudança gerada pela abertura de mercado provinda da globalização. A dificuldade de obtenção de financiamento e o aumento da competitividade trouxeram a necessidade das empresas acessarem o mercado de capitais (SOUZA, 2005).

Ainda segundo o IBGC (2009), os grandes motivadores da governança corporativa foram as divergências entre os objetivos dos proprietários e a gestão da empresa, que dificultavam o relacionamento e a sua administração. Sendo então encontrada uma forma que possibilita dirigir e monitorar e, ao mesmo tempo, abranger aos demais agentes participantes, cuja finalidade é valorizar a instituição e a sociedade, no momento que proporciona o acesso ao capital investido contribuindo desta forma para a sua perenidade.

Conforme o IBGC (2009, p.37), a governança corporativa “surgiu para superar o ‘conflito de agência’, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial”. A GC intensificou-se como um tema evidente nos negócios a partir de meados de 2002, por ocasião dos escândalos ocorridos como os casos Enron, Worldcom e Tyco, entre outros. A gravidade dos impactos financeiros desses escândalos solapou a confiança dos investidores e sobrelevou a preocupação com a habilidade e a determinação das empresas privadas de

proteger seus *stakeholders* (WEILL; ROSS, 2006).

Em resposta às fraudes em junho de 2002, foi promulgada a lei *Sarbanes-Oxley*, elaborada pelo senador Paul Sarbanes e deputado Michael Oxley, dos EUA, com objetivo de abranger a responsabilidade de todos os órgãos da companhia, desde o presidente e a diretoria, até as auditorias e os advogados contratados. A lei adota normas rígidas de GC para assegurar transparência nas informações, independência aos órgãos de auditoria e confiabilidade aos resultados, mediante um controle rigoroso das auditorias e a sanções severas as fraudes societárias (SOUZA, 2005).

No Brasil, a GC tem sido um tema de extenso debate desde a década de 1980. Em 1995, foi fundado o Instituto Brasileiro de Conselho de Administração (IBCA), que em 1997 mudou para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (IBGC, 2009). E em 1999, o IBGC apresenta o primeiro código de melhores práticas de GC brasileiro, focado unicamente no conselho de administração (GONZALEZ, 2009).

Ainda segundo Andrade (2004, p.393), “a tendência à abrangência diz respeito à harmonização dos interesses dos acionistas com os de outros grupos (empregados, consumidores, fornecedores, comunidades locais, governos e organizações não governamentais)”. Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários lançou cartilha sobre o tema Governança. Em 2003, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) cria o Índice de Governança Corporativa, cujo objetivo é medir o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentavam bons níveis de governança. A Lei das SAs é reformada, promulgada a Lei 10.303/2001, apresentando avanços, embora tímidos, em relação ao projeto inicial (IBGC, 2009).

A GC como estrutura e equilíbrio de poder proporciona dirigir e controlar corporações, prestando contas a respeito delas, através de sistema, estruturas e processos. As regras e as melhores práticas de governança, que definem os papéis, as responsabilidades, os processos e as estruturas, promovem o equilíbrio de poder entre as partes que têm o controle da empresa e aqueles que têm interesse nela (GIACOMETTI; GUSSO; ÁLVARES, 2008).

A GC como sistema de relação é conceituada, segundo IBGC (2004, p.15) como:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

O objetivo das práticas de GC é criar e operacionalizar um conjunto de mecanismos

que visam a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a aperfeiçoar o desempenho de longo prazo das empresas (GIACOMETTI; GUSSO; ÁLVARES, 2008). A governança inspira e norteia o funcionamento das organizações e ao mesmo tempo proporciona maior credibilidade. É fundamental que ela esteja calcada na adoção de princípios sólidos e consagrados para integrar os mercados e as comunidades onde ela atua (GIACOMETTI; GUSSO; ÁLVARES, 2008).

O senso de justiça e equidade (*fairness*), a transparência (*disclosure*), a prestação responsável de contas (*accountability*) e a conformidade legal (*Compliance*) são considerados os pilares da governança, segundo Andrade e Rosseti (2009).

Embora existam diferenças relacionadas às características da legislação vigente nos diversos países, dos órgãos normativos e das entidades independentes, os preceitos da boa governança corporativa têm alguns princípios comuns presentes na literatura consultada:

- Equidade: tratamento justo e igualitário dos acionistas, sem distinção ou favorecimento de majoritários ou minoritários, além de facultar a participação de todos nas assembleias gerais.
- Transparência: disponibilização e evidenciação das informações relevantes relacionadas ao desempenho empresarial e a riscos significativos de diferentes naturezas.
- Prestação de contas às partes que possuem interesse e legitimidade.
- Conformidade legal e comportamento ético, objetivando o estrito cumprimento das leis vigentes e das normas internas e externas que a entidade estiver sujeita.

Conforme O'Shea (2005), em pesquisa realizada em países anglo-saxônicos, a maioria dos códigos voltados para as empresas tem recomendações, explícitas ou implícitas, sobre as seguintes práticas:

- a) presença de membros independentes no Conselho de Administração;
- b) clara divisão de responsabilidades entre o presidente do conselho e o presidente da diretoria executiva;
- c) envio de informações oportunas e relevantes ao Conselho de Administração;
- d) procedimentos formais e transparentes para a nomeação de novos membros executivos;
- e) relatórios financeiros compreensíveis e completos;
- f) manutenção de um sistema efetivo de controles internos.

Diversos estudos demonstram que uma administração competente, com transparência e prestação de contas, gera valor e pode tornar-se um diferencial competitivo (BORGES; SERRÃO, 2005). Estudar a GC contribui para o estudo ao demonstrar que é necessário estender a governança exercida na empresa à TI, que a TI pode ser estratégica para o negócio, quando tem alto impacto nas operações-chaves (presente) e nas estratégias-chaves (futuro). De acordo com Silva (2006, p.126) “[...] o papel fundamental da governança corporativa é gerar mecanismos eficientes para assegurar que as ações praticadas pela diretoria executiva estejam alinhadas com os interesses dos acionistas”.

Muitas das iniciativas de implementação da Governança Corporativa também são consideradas e implementadas por imposição de novas exigências legais impostas por órgãos reguladores. Entre as novas legislações que pressionam as organizações quanto ao cumprimento rígido de normas fiscais e financeiras, está a Lei *Sarbanes-Oxley* (ou Sox, ou Sarbox), criada nos Estados Unidos para aperfeiçoar os controles das empresas que possuem capital na Bolsa de Nova York, incluindo cerca de 70 empresas brasileiras. A lei foi imposta em decorrência dos escândalos financeiros das empresas como Enron e Worldcom que causaram prejuízos à economia de muitos americanos (COSO, 2004).

O trabalho de Jensen e Meckling (1976), precedido pelos estudos de (SPENCE; ZECKHAUSER, 1971; ROSS, 1974), desenvolveu um corpo teórico sobre a assimetria informacional e os possíveis conflitos existentes entre o principal e o agente denominado de Teoria de Agência e contribuiu, significativamente, ao embasamento conceitual do que hoje se considera Governança Corporativa (GC).

No quadro 1 temos uma visão das diferentes teorias organizacionais e a governança, tendo como princípios semelhantes à transparência, clareza e objetividade na prestação de contas sintetizam os princípios de governança corporativa.

Quadro 1 - Contribuição de diferentes Teorias organizacionais à governança corporativa

Perspectiva teórica	Síntese
Teoria de Agência	Proprietários (ou acionistas) e administradores têm interesses diferentes. Governança é um conjunto de práticas pelas quais o conselho de administração (CA) garante o controle dos atos dos gestores, face aos interesses dos acionistas. O papel do CA tem ênfase em ações de controle e rigor na transparência e na prestação de contas por parte dos gestores (<i>accountability</i>). Trata da importância do CA na definição de políticas de remuneração dos administradores.
<i>Stewardship Theory</i>	Acionistas e administradores são vistos como parceiros, com interesses que se harmonizam. A governança tem natureza estratégica, com ênfase em ações de incremento do desempenho organizacional. O CA deve assegurar a conformidade entre os interesses de ambos, acionistas e administradores, e agir positivamente para incremento dos resultados da organização.
Teoria da Dependência de Recursos	As organizações dependem fortemente da relação com o ambiente externo para sobreviver. A governança é um conjunto de práticas para desenvolver a relação com o ambiente externo, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessárias e assegurar a sobrevivência da organização. O CA é composto por membros tanto da organização, quanto do ambiente externo. Seu papel é ampliar as fronteiras e criar ligações relevantes com o meio externo, sendo crucial considerar a capacidade de cada membro em trazer para a organização uma rede relevante de conhecimentos.
Perspectiva Democrática	Idéias-chave incluem eleições diretas em bases de cada indivíduo deter um voto, pluralismo de idéias, transparência de ações para o eleitorado, separação entre eleitos para funções legislativas e executivas. A governança é o ato de estabelecer práticas que representem os interesses de um ou mais grupos que constituem a organização e os quais ela se dispõe a atender. O CA é quem representa os diversos grupos de interesses. Seu papel é escolher ou resolver entre as possibilidades de ação e definir políticas para levá-las a cabo.
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	O conceito central é que as organizações atendem o interesse de vários grupos na sociedade e não apenas o interesse de acionistas ou proprietários. A governança é um composto de práticas para que a organização responda aos interesses de múltiplos <i>stakeholders</i> e não de apenas um grupo. O CA deve ser composto pela maior diversidade possível, contemplando o máximo de parceiros relevantes para a organização.
Teoria da Hegemonia Gerencial	Ainda que os acionistas detenham legalmente a propriedade da organização, são os administradores que exercem efetivamente o controle. O CA tem efetivamente um papel simbólico, pois são os administradores que conhecem de fato as características do negócio.

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Malo (2006)

Para Fontes Filho e Lancellotti (2009, p.247) os princípios fundamentais da boa governança são:

1. **Transparência (*disclosure*):** devem ser disponibilizadas as informações a todas as partes interessadas, ‘especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos’.
2. **Isonomia (*fairness*):** tratamento equitativo dos acionistas, majoritários ou minoritários. Devem ser incluídos, também, outros interessados e que são atingidos pela atividade da empresa.

3. **Prestação de contas (*accountability*):** as contas devem ser prestadas seguindo as melhores práticas contábeis e de auditoria. Através da prestação de contas, busca-se a transparência e a demonstração da responsabilidade corporativa, também.
4. **Responsabilidade Corporativa (*Compliance*):** obediências às normas existentes nos estatutos sociais, regimentos internos e nas leis do país.

Com todos estes princípios voltados a se atingir uma boa Governança Corporativa é necessária à adoção de sistema de controles adequados à estrutura e aos objetivos futuros da organização para atingir um estado de *Compliance*.

2.3 COMPLIANCE

Para entender a importância do *Compliance* (conformidade) Argenti (2008), argumenta sobre o fato da perda de reputação, parte-se do pressuposto que esta se baseia na síntese de como os clientes e acionistas veem a organização. Essa avaliação é fundamentada na identidade da organização, inclusive com as informações descritas pela Instituição sobre sua visão e sua estratégia, desta forma ações realizadas no decorrer do tempo, sem o devido controle podem gerar problemas como uma percepção negativa da organização por outros, fato que pode ser constatado em pesquisas e através da força da marca.

O *Compliance*, conforme o IBGC (2009, p.19), tem a responsabilidade corporativa em que “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”.

Outro ponto é a credibilidade, conforme ITGI (2003), o desempenho nas ações de responsabilidade social e a própria lucratividade podem refletir esta percepção, e reforçado em COSO (2012), o risco atrelado à reputação é, portanto, a perda potencial na reputação, que poderia levar a publicidade negativa, perda de rendimento, litígios caros, declínio na base de clientes, problemas legais e auditorias externas.

O risco atrelado à reputação é (BB, 2007), portanto, a perda potencial na reputação, que poderia levar a publicidade negativa, perda de rendimento, declínio na base de clientes, litígio e até gerar um estado de falência da organização. Uma ampla avaliação desse risco é uma estimativa da atual posição da organização por seus clientes e acionistas, e sua capacidade de operar com sucesso no mercado. Entretanto, *Compliance* vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética.

Também nos casos da aplicação de exigências legais ou regulamentares, os referidos riscos tornam-se itens de conformidade. Por outro lado, se não houver um tratamento adequado, este reflete-se claramente nas perdas de bens dentro das demonstrações financeiras da organização, representando fragilidade no alcance dos objetivos organizacionais (COSO, 2012).

O que hoje compreende-se por *Compliance* teve um processo evolutivo, podendo ser citado como marco referencial a Conferência de Haia, ocorrida em 1930 e que concebeu a fundação do BIS - *Bank for International Settlements*, sediado em Basileia, na Suíça, cujo principal objetivo foi buscar a cooperação entre os bancos centrais dos países envolvidos no acordo (MANZI, 2008).

Em setembro de 1997, o Comitê da Basileia, como ficou conhecido (BIS, 2012), divulgou os 25 Princípios, direcionados aos controles internos bancários, visando tornar mais eficaz a supervisão bancária. Os 25 Princípios estabeleceram que os órgãos de supervisão deveriam exigir que as instituições sob sua observação mantivessem controles internos de suas operações.

Tal exigência devia ser clara quanto à delegação de autoridade e de responsabilidade, segregação de funções que envolvessem a assunção de compromissos, a execução dos pagamentos e a contabilidade dos ativos e passivos, salvaguarda dos ativos e auditoria interna, para testar a adequação e o cumprimento desses controles, bem como a observância da legislação e regulamentos (*Compliance*).

Evitar a ocorrência de erros, ou melhor, conforme Attie (2007, p.07) “[...] proporcionar a segurança de que erros e irregularidades possam ser descobertos com razoável prontidão, assegurando assim a confiança e a integridade dos registros contábeis”, verificar a exatidão dos dados, a certeza de que os objetivos da organização estão sendo cumpridos sendo passíveis de auditorias externas e um controle e acompanhamento interno.

O processo de controle interno é resultante das ações de um comitê de diretores, administradores e outras pessoas de uma empresa, para prover razoável segurança relativa ao alcance de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das informações financeiras e obediência (*Compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis conforme o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* postula (COSO, 2004).

Em uma visão geral sobre o tema, o IBGC (2009, p.118) ressalta que:

O sistema de controle interno não é suficiente para garantir os princípios institucionais sejam atendidos pelas suas subsidiárias e observação de leis, regulamentos e políticas internas sejam ideais e que sejam atingidos os objetivos estratégicos determinados pela alta administração.

Dessa forma, as empresas devem alcançar a estrutura de controle interno supervisionado, onde o sistema de controle interno deve ser complementado com uma atividade de auditoria interna.

Em alguns estudos Patterson e Smith (2007) ponderam que muitas empresas reclamam das numerosas exigências da lei, envolvendo a documentação e os testes dos controles internos. Contudo, os autores afirmam que seus efeitos benéficos, como o fortalecimento do sistema de controle interno e a redução de fraudes não pode ser desconsiderado.

Segundo o IBGC (2009, p.115) os objetivos do sistema de controles internos são:

O efetivo gerenciamento dos riscos operacionais internos e externos, a gestão efetiva das operações, a precisão e a integridade do registro das transações, a veracidade das demonstrações econômico-financeiras e balanços sociais, a prevenção de movimentações não autorizadas ou não previstas e a garantia do *Compliance*.

Neste assunto Tostes (2007, p.49) afirma que “o objetivo de um sistema de controle interno é melhorar a mensuração de valor, reduzir erros e fraudes, possibilitando demonstrações úteis e confiáveis”,

Já Pereira (2009, p.24) segue alertando que “um dos grandes desafios para a implementação dos sistemas de controles internos e até mesmo para a função de *Compliance* nas organizações é transmitir a todos os envolvidos nos processos internos da organização o porquê de sua necessidade”.

No Brasil, no que tange ao ambiente público, a Controladoria Geral da União, CGU (2011, p.17) entende ser “importante notar que cada poder deve estruturar um sistema de controle interno, que atuará de forma integrada com os sistemas de controle interno dos outros poderes”.

Há uma grande variedade de formuladores desses códigos, que não se limitam aos órgãos vinculados diretamente ao mercado de capitais, mas também representam associações profissionais, sindicatos, pesquisadores e entidades governamentais. A expressiva emissão de códigos de boa governança e melhores práticas foi acompanhada por um aumento na quantidade de trabalhos acadêmicos publicados, como observam Hermes, Postma e Zivkov (2007).

Em outros países os métodos, práticas e modelos adotados nas esferas públicas são oriundos do ambiente corporativo. O quadro 2 apresenta as principais estruturas de *Compliance* conhecidas no mundo.

As principais patrocinadoras do COSO atualmente são *The Institute of Internal Auditors* (IIA), o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), o *American Accounting Association* (AAA), o *Institute of Management Accountants* (IMA) e o *Financial Executives Institute* (FEI).

Quadro 2 - Principais estruturas de *Compliance* e suas descrições

ESTRUTURA	DESCRIÇÃO
COSO - Estrutura de controles internos	Desenvolvida pelo <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> e patrocinada pela AICPA, FEI e IIA, entre outros, o COSO é a estrutura dominante nos Estados Unidos. As diretrizes foram publicadas em 1991, com revisões antecipadas e atualizações posteriores.
CoCo - Modelo de controles	Desenvolvido pelo <i>Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants</i> , o CoCo concentra-se nos valores comportamentais como a base fundamental para os controles internos de uma companhia, e não na estrutura e nos procedimentos do controle.
<i>Turnbull Report</i> - Controles internos: diretrizes para diretores sobre o código combinado	Desenvolvido pelo <i>Committee on Corporate Governance of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales</i> , em parceria com a London Stock Exchange, o guia foi publicado em 1999. O Turnbull exige que as companhias identifiquem, avaliem e administrem seus riscos significativos e avaliam a eficácia do sistema de controles internos relacionado.
<i>ACC - Australian Criteria of Control</i>	Emitido em 1998 pelo <i>Institute of Internal Auditors</i> - Austrália, o AC/C enfatiza a competência da administração e dos funcionários para desenvolver e operar a estrutura de controles internos. Trata-se de um controle independente, que inclui atributos como atitudes, comportamento e competência, e é promovido como o enfoque mais compensador em termos de custo para os controles internos.
<i>King Report</i>	Expedido pelo <i>King Committee on Corporate Governance</i> em 1994, promove padrões gerais para governança corporativa na África do Sul. O <i>King Report</i> ultrapassa os aspectos financeiros e reguladores usuais da governança corporativa, direcionando questões sociais, éticas e ambientais.

Fonte: Danta (2006, p.45)

Para Pereira (2009, p.46), em muitos casos, “a eficácia de profissionais do *Compliance* e da Auditoria Interna é prejudicada porque o Conselho e a Alta Administração deixaram de receber os relatórios, o que indica situações críticas e providências a serem tomadas”.

Já a OECD (2010) entende *Compliance* como um sistema designado para prevenir e detectar a falta de conformidade com leis e regulamentações (sejam elas externas ou internas) existentes no negócio, tanto as que possam ser cometidas pelos seus funcionários como por outros agentes.

Para Brito (2007, p.63) “a missão do *Compliance* deve ser a promoção da conscientização contínua sobre a observância das leis e normas que regem os negócios da organização, a observância dos códigos de conduta da instituição, o valor da reputação da marca da organização nos mercados em que atua”.

Desta forma, quanto mais a empresa aplica os conceitos de *Compliance* como pilares nos seus processos, maior é seu desenvolvimento quanto às boas práticas de governança corporativa, possibilitando chegar a um maior grau de conformidade. (MOTTA; SILVEIRA; BORGES, 2006).

Foi criada nos EUA uma comissão para estudar os fenômenos que levavam à ocorrência de fraudes nos relatórios financeiros em 1985 (COSO, 2004). Formada por membros de cinco das maiores associações contábeis norte-americanas, contava ainda com representantes dos setores industriais, empresas de investimento e do mercado de capitais. Em 1991 a comissão publicou o artigo “*Internal Control - Integrated Framework*”, que se tornou (BLOEM; VAN DOORN; MITTAL, 2006) “referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos”.

Posteriormente, o órgão se tornou um comitê denominado COSO - *The Comitee of Sponsoring Organizations*, ainda como entidade sem fins lucrativos, e lançou, em 2003, o *Framework* atual, que vem sendo reconhecido como o mais apropriado para atender às regras da Seção 404 da SOX e é hoje “o *Framework* de governança e gerenciamento de riscos mais utilizado pelas organizações” (ITGI, 2005).

O COSO implantou o conceito de *Enterprise Risk Management Framework* (ERM), um processo, realizado pelo quadro de diretores, gerentes e demais pessoas, aplicado no ajuste da estratégia através da empresa, projetado para identificar os eventos potenciais que podem afetar a entidade, e controlar riscos, fornecendo uma garantia razoável a respeito do nível de *Compliance* da entidade (COSO, 2004). Suas regras apóiam o estabelecimento de uma estrutura de controles internos e fortalecem as práticas de governança corporativa, representando o relacionamento entre as diversas dimensões da organização, seus objetivos organizacionais (destaque para o *Compliance*) e seus objetivos de controle (figura 2).

Figura 2 - Estrutura do COSO framework



Fonte: COSO (2012 p.17)

Segundo Dias (2010 p.28), o COSO é:

Uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. É patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos.

Os conselhos e a diretoria executiva da organização necessitam estender a governança corporativa (GC), já exercida na empresa no contexto de negócios, até a TI por meio de uma estrutura de GTI propondo um controle maior quanto ao alinhamento estratégico (AE), a medição de desempenho, a gestão de riscos, a entrega de valor e a gestão de recursos.

Na figura 3, Gheorghe (2010) propõem uma representação gráfica desta integração e o equilíbrio na coexistência destas necessidades. Além de indicar o *framework COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)* como instrumento para esta GTI, sendo esta descrita na literatura como uma parte integrante da governança empresarial, consistindo na liderança, estruturas organizacionais e processos, para assegurar que a TI sustente e amplie as estratégias e objetivos da organização (ITGI, 2000).

Figura 3 - Relações entre Governança da Organização, Corporativa, do Negócio e de TI



Fonte: Adaptado GHEORGHE (2010 p.33).

2.4 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A instituição norte-americana *Information Technology Governance Institute* (ITGI, 2007) sugere que a Governança de TI seja responsabilidade do Comitê executivo da empresa, sendo parte integrante da Governança corporativa. Ela consiste de liderança, processos e estruturas organizacionais que asseguram que a TI sustente e expanda os objetivos e estratégias da empresa.

O termo "*IT governance*" é definido como uma estrutura de relações e processos que dirige e controla uma organização a fim de atingir seu objetivo de adicionar valor ao negócio através do gerenciamento balanceado do risco com o retorno do investimento de TI. Desta forma o *ITGI Board Briefing on IT Governance* associa a Governança de TI fundamentalmente com cinco principais áreas de foco: alinhamento estratégico, criação de valor, gestão de riscos, gestão de recursos e todas as áreas submetidas a uma forte gestão de desempenho (ITGI, 2000).

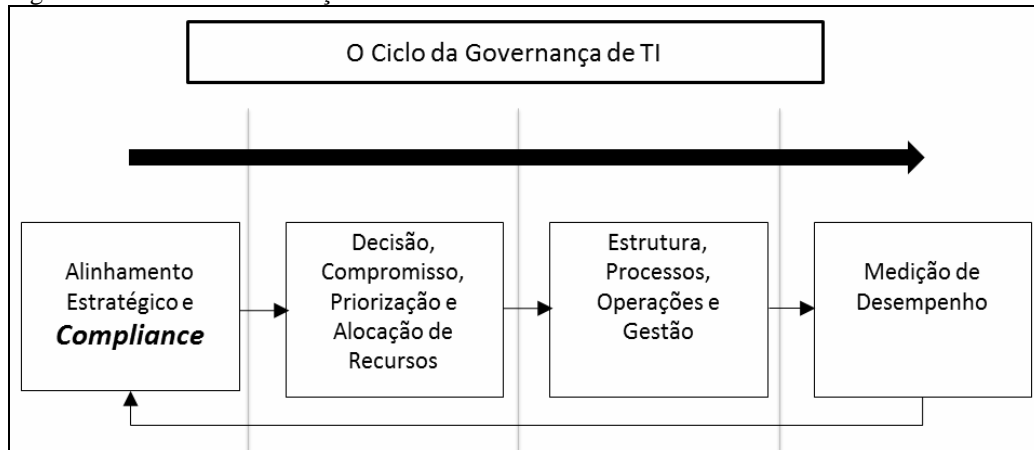
De forma simplificada entende-se que criação de valor e a mitigação de riscos são relativas aos resultados, enquanto as outras duas são relativas ao direcionamento das ações de TI, onde se destaca o alinhamento estratégico e a medição de desempenho.

A governança de TI é o termo usado para descrever como as pessoas encarregadas da governança numa entidade consideram a TI em relação à supervisão, acompanhamento, controle e direção da entidade. Manifestando também que a maneira como se aplica a TI dentro de uma empresa, terá um impacto imenso na probabilidade de que a organização

alcance a sua visão, missão e objetivos estratégicos (ITGI, 2003).

O ciclo proposto pelos autores Fernandes e Abreu (2008) na figura 4 (o ciclo de GTI), que inicia com o **alinhamento estratégico e Compliance**. Refere-se ao planejamento estratégico da TI, que considera as estratégias da organização para seus produtos e segmentos de atuação, bem como os requisitos de *Compliance*, que torna os executivos responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia dos controles internos das organizações.

Figura 4 - Ciclo de Governança da TI



Fonte: Adaptado de Fernandes e Abreu (2008, p.14).

Já a etapa da decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos refere-se às responsabilidades quanto às decisões relativas a TI, alusivas a investimentos, arquitetura e infraestrutura de TI.

A etapa da estrutura, processos e operação de gestão indica que as estruturas organizacionais e operacionais de TI devem estar alinhadas com as necessidades estratégicas e operacionais da organização. Nesta fase são definidas as operações do sistema, a infraestrutura, segurança da informação, suporte técnico, entre outros.

A etapa de medição de desempenho refere-se a determinar, coletar e gerar os indicadores de resultado dos processos, produtos e dos serviços de TI e determinar sua contribuição para alcançar as estratégias e objetivos do negócio.

A governança de TI é o mais importante fator na geração de valor da TI ao negócio, podendo, em longo prazo, produzir o paradoxo gerencial de incentivar e fomentar a engenhosidade de todas as pessoas da organização e ao mesmo tempo assegurar a observância da visão e princípios gerais da empresa (WEILL; ROSS, 2006).

Segundo o ITGI (2007, p.107):

A Governança de TI é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), 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 Governança de Tecnologia da Informação (GTI) consiste em um conjunto de processos e controles com o objetivo de favorecer que a TI agregue valor ao negócio. (WEILL; ROSS, 2006, ISO/IEC38500, 2008; LAURINDO; ROTONDARO, 2011).

Segundo a norma NBR ISO/IEC38500, nota do item 2.2

A responsabilidade por aspectos específicos de TI pode ser delegada aos gerentes da organização. No entanto, a responsabilidade pelo uso e entrega aceitável, eficaz e eficiente da TI pela organização permanece com os dirigentes e não pode ser delegada.

Em seus estudos Weill e Ross (2006) trazem importante contribuição para a implantação de Governança de TI quando definem estruturas de tomada de decisões de TI, com uma abordagem matricial que estabelece cinco áreas-chave de decisões em TI. Estas áreas-chave relacionadas com: princípios de TI, arquitetura, prioridades de investimentos, aplicações de TI e estratégias de infraestrutura, que devem ser tomadas por diferentes órgãos constituídos na empresa que variam entre abordagens mais centralizadas ou mais federativas como, por exemplo, decisões de exclusividade do *Chief Information Officer* (CIO) e decisões compartilhadas em comitês.

Conforme escrito no Acórdão nº 2.079/2009-TCU-Plenário “9.1. recomendar (...) à Secretaria-Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que inclua no modelo de Governança de Tecnologia da Informação para os entes integrantes do SISP (Sistema de Administração de Recursos de Informática e Informação) a definição da responsabilidade da alta administração quanto ao tema, conforme preconizam as boas práticas existentes” determinando que os executivos são responsáveis pela GTI.

Já Laurindo e Rotondaro (2011) enfatizam o aspecto cultural relacionados a organização dos processos de negócios e a TI. Ressaltando que principais problemas enfrentados pelas organizações na adoção da GTI, referem-se às tentativas frustradas de integração de funções e atividades que sempre foram tratadas separadamente. No caso, isto pode ser verdadeiro para os aspectos relacionados aos processos organizacionais de Governança Corporativa, *Compliance* e GTI.

A norma ISO/IEC38500 (2008, p.7) propõe um modelo para Governança de TI, prevendo que os executivos governem a TI por meio de três atividades principais - avaliação-

direção-monitoramento, a saber:

- Avaliar o uso corrente e futuro da TI;
- Dirigir a preparação e implementação de planos e políticas para assegurar que o uso da TI cumpra os objetivos empresariais;
- Monitorar a conformidade com as políticas e com o desempenho em relação ao que foi planejado.

Além disso, outros dois mecanismos de Governança são considerados primordiais pelos autores Weill e Ross (2006): mecanismos de alinhamento, que envolvem, por exemplo, a fixação de níveis de serviços e acompanhamento de projetos; e os mecanismos de comunicação, que incluem, por exemplo, comitês formais e portais.

Nos estudos dos autores Nolan e McFarlan (2005), estes oferecem recomendações para o desenvolvimento de políticas de Governança de TI, levando em conta as necessidades estratégicas e operacionais das empresas, apontando quais condições o comitê diretivo deve se envolver mais ou menos nas decisões de TI.

A TI tornou-se um ingrediente essencial para a competitividade do negócio, quer a empresa concentre-se na eficiência, na inovação, no crescimento, na responsabilidade dos clientes ou na integração dos negócios. A TI suporta componentes padronizados dos processos, o compartilhamento do conhecimento, comunicações instantâneas e a conexão eletrônica, que são a base para novas estratégias de negócio, num ambiente que exige respostas cada vez mais rápidas e agilidades crescentes. A TI deve ser a habilitadora da mudança e não um obstáculo (WEILL; ROSS, 2006).

Para suportar essa nova estratégia, criam seus próprios departamentos de TI, adquirindo seus próprios sistemas, alimentando uma base de dados própria, que deverá conter dados redundantes para a base de dados corporativa, resolvendo o problema, mas de forma ineficiente e redundante, gerando retrabalho e custos de operação do negócio elevados. Nestes casos o potencial integrador da TI, como uma aplicação de novos canais para fazer negócio e como viabilizadora de redução de custos da operação desses negócios, é subutilizada fragmentando as operações da organização (BRODBECK; HOPPEN, 2003).

Em seu estudo Nolan e McFarlan (2005) retomam o *grid* de impacto estratégico de TI, combinam duas variáveis (grau de necessidade de nova TI e grau de necessidade de confiabilidade da TI) e, sobre o modelo, definem duas possíveis posturas de Governança: Defensiva (foco em projetos, segurança e controles) ou Ofensiva (estratégia e inovação) e uma postura genérica de Governança Administrativa. Para cada uma das posturas é sugerido

um calendário que define o grau de atenção requerido da alta gestão da empresa.

Com estes graus de atenção são necessárias ferramentas e métodos reconhecidos que suportem a postura escolhida pela TI na organização, exigindo um alto nível de qualidade e de competência da organização de TI. A adoção de padrões de classe mundial é de fundamental importância para a governança e a gestão de TI, tais como: COBIT, ITIL, ISO 20000 e 38500, PMBoK, SLM/SLA, entre várias outras disponíveis. Estas boas práticas, métodos e padrões de referência, com o seu foco de gestão, devem ser utilizados e implantados conforme as prioridades estabelecidas no plano estratégico de TI e devem refletir as prioridades e importância para os negócios da organização.

No quadro 3 são descritos as boas práticas, métodos e ferramentas de GTI, com o nome da prática e o foco para qual a mesma foi desenvolvida.

Quadro 3 - Principais modelos e melhores práticas de GTI

Prática	Foco da prática
CobiT (<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>)	Modelo abrangente aplicável para a auditoria e controle de processos de TI, desde o planejamento da tecnologia até a monitoração e auditoria de todos os processos.
ITIL (<i>Information Technology Infrastructure Library</i>)	Padrão mundial de fato para Gerenciamento de Serviços de infra-estrutura de TI (definição da estratégia, desenho, transição, operação e melhora contínua do serviço).
PMBok (<i>Project Management Body of Knowledge</i>)	Conjunto de boas práticas de gerenciamento de projetos.
ISO 27001 (Gerência da Segurança da Informação)	Código de práticas para a gestão da segurança da informação.
ISO 20000 (Gerenciamento de Serviços de TI)	Gerenciamento de acordos de níveis de serviços, SLA (<i>Service Level Agreement</i>) e SLM (<i>Service Level Management</i>).
ISO 38500 (Governança Corporativa de TI)	Princípios para orientar os dirigentes (executivos) das organizações sobre o uso eficaz e eficiente da TI mas suas organizações.
PDTI (Plano Diretor de Informática)	Um Plano para prover direção, concentração de esforços, consistência de objetivos e flexibilidade para a área de TI para que possa continuamente gerar vantagem competitiva para o negócio.
PETI (Plano Estratégico de TI)	Possibilitar o levantamento das características tecnológicas da empresa e a identificação de pontos fracos e fortes no seu comportamento, mapeamento do ambiente externo, análise da capacidade tecnológica, transformação de informações em soluções, definição da estratégia tecnológica e desenvolvimento e controle de projetos.

Fonte: Adaptado de Fernandes e Abreu (2008, p.164) e Weil e Ross (2006, p. 248)

Assim como o COSO, e outras metodologias similares são geralmente aceitos como uma metodologia de controle interno para as organizações, o CobiT (*Control Objectives for*

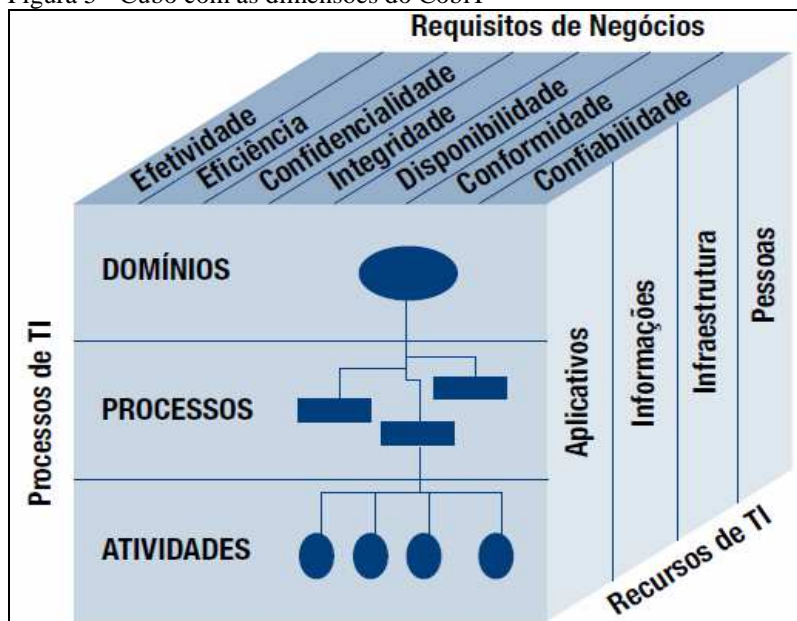
Information and Related Technology) é um modelo de controles internos para a área de TI destas organizações (ITGI, 2007). Foi originalmente desenvolvido pela ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*), organização internacional sediada nos Estados Unidos e atualmente é de responsabilidade do ITGI (*Information Technology Governance Institute*).

A primeira publicação foi em 1996 enfocando o controle e análise dos sistemas de informação (ITGI, 2007). Sua segunda edição em 1998 ampliou a base de recursos adicionando o guia prático de implementação e execução. A edição atual CobiT 4.1, já coordenada pelo ITGI, introduz as recomendações de gerenciamento de ambientes de TI dentro do modelo de maturidade de governança (ITGI, 2007).

O CobiT propicia entendimento e gerenciamento de riscos e benefícios associados com informação e tecnologias correlatas; cria um link entre os objetivos de negócios com entidades específicas de TI e tarefas de gerenciamento de TI, via controle de objetivos, podendo auxiliar os gerentes de TI, os usuários e auditores; e divide a TI em quatro dimensões (SORTICA; CLEMENTI; CARVALHO, 2004).

Na figura 5 fica demonstrado a ligação de como o *framework* lida com a organização através de Requisitos de Negócio, Recursos e Processos de TI demonstrando a interdependência que estas dimensões tem para a Governança de TI.

Figura 5 - Cubo com as dimensões do CobiT



Fonte: Fernandes e Abreu (2008 p.184)

A TI dentro de um contexto organizacional é identificada como um ativo importante

que deve ser governado para criar valor, e que apresenta forte dependência da integração com os ativos centrais da organização para extrair maior valor de seus investimentos (WEILL; ROSS, 2006).

Segundo ITGI (2003), o COBIT foi projetado para ser utilizado por 4 diferentes públicos:

- **Direção executiva:** Para obter valor dos investimentos de TI e equilibrar os riscos e controlar os investimentos no ambiente frequentemente imprevisível de TI.
- **Administração do negócio:** Para garantir o gerenciamento e controle dos serviços de TI prestados internamente ou por terceiros.
- **Administração de TI:** Para prover os serviços de TI requeridos para suportar a estratégia do negócio de uma maneira controlada e gerenciada.
- **Auditores:** Para subsidiar seus pareceres e aconselhar a administração sobre controles internos.

2.5 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E DE SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS

Em muitos países, conforme (WEILL; ROSS, 2006, p.189) mais de um terço da economia consiste em organizações governamentais, incluindo as de defesa, imigração, serviços públicos, polícia, educação e saúde. Outras organizações sem fins lucrativos, como instituições de caridade, organizações não governamentais (ONGS), escolas, universidades e a porcentagem será maior. Em seus estudos Weill e Ross (2006) por conveniência designaram todas estas organizações como sem fins lucrativos, no estudo a TI consumia 8,4% do orçamento anual das 74 organizações estudadas.

A organização de uma sociedade constituída comporta três âmbitos ou setores, conforme pesquisa realizada pelo IBGE (2004) para o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), o universo das organizações inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), do Ministério da Fazenda, que no ano de referência declararam, ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), exercer atividade econômica no Território Nacional. O Cadastro abrange tanto entidades empresariais como órgãos da administração pública e instituições privadas sem fins lucrativos, a saber:

1º) O *Primeiro Setor* corresponde à emanção da vontade popular, pelo voto, que confere o poder ao governo;

2º) O *Segundo Setor* corresponde à livre iniciativa, que opera o mercado, define a

agenda econômica usando o lucro como instrumento;

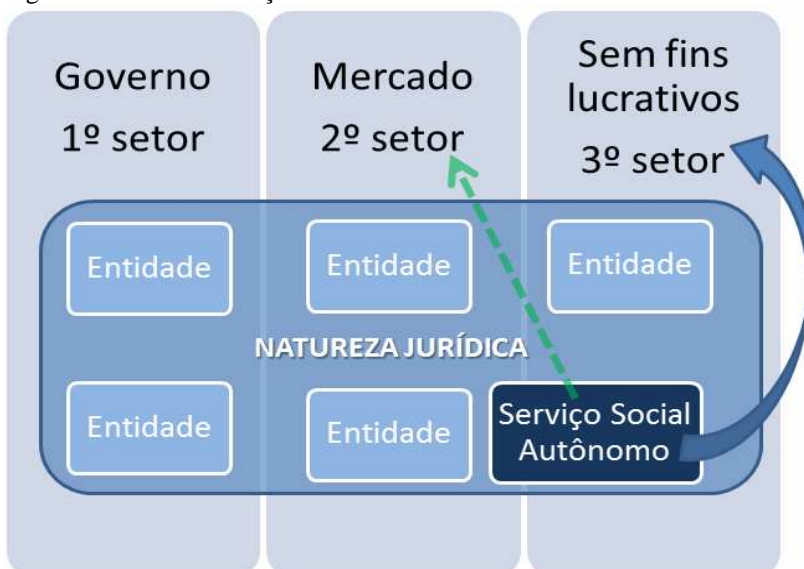
3º) O *Terceiro Setor* corresponde às instituições com preocupações e práticas sociais, sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público, tais como: ONGs, instituições religiosas, clubes de serviços, entidades beneficentes, centros sociais, organizações de voluntariado, etc.

A dificuldade enfrentada pelos administradores das organizações ao assumir a responsabilidade pela gestão e o uso efetivo da TI, devido a incertezas e complexidades que as implementações envolvem, com investimentos imediatos e contínuos, em busca de resultados que ninguém pode prever com certeza (WEILL; ROSS, 2006).

Para as organizações não governamentais sem fins lucrativos (as quais constituem o chamado Terceiro Setor), entretanto, as pesquisas sobre as práticas e políticas de governança ocupam um menor espaço na literatura científica Steane e Christie (2001), Futter (2002), O'Reagan e Oster (2002), Ostrower (2007), obtendo maior representatividade na última década devido a iniciativas destes autores.

A figura 6 mostra o contexto de caracterização de sua criação, da sua natureza jurídica de ser uma organização do tipo Serviço Social Autônomo com uma natureza de terceiro setor (seta azul forte) e da sua atuação mista. Atua com ações pagas, sendo uma organização de mercado (seta verde pontilhada) realizando ações que não são somente sem fins lucrativos (ações de gratuidade), porém sem necessitar pagar os impostos devido ao seu enquadramento de natureza jurídica.

Figura 6 - Contextualização da SSA



Fonte: Elaborada pelo autor.

O ponto mais destacado, o qual diferencia a abordagem tradicional da governança corporativa e aquela voltada para OTS, é a inexistência de proprietários com direito ao recebimento de benefícios econômicos. Tal fato faz com que, sob a perspectiva da Teoria de Agência (Jensen; Meckling, 1976), o denominado principal da entidade sem fins lucrativos seja representado pelo Conselho da Administração ou Assembléia Geral. Em tratando-se de recursos federais seriam os órgãos fiscalizadores que exerceriam esta função de principal. Os agentes, por sua vez, permanecem como os gestores e empregados da organização que fazem a gestão do recurso, mas respeitando-se a impossibilidade de receberem benefícios financeiros quando a legislação assim determinar.

Alguns fatores citados por Motta, Silveira e Borges (2006, p.194) a respeito da aplicação da estratégia no campo das organizações não-lucrativas:

- **A racionalidade do processo:** organizações que visam lucro podem definir estratégia como num processo racional de análise de oportunidades e ameaças, possibilitando um conhecimento mais aprofundado da organização sobre o seu ambiente podendo servir de subsídio para um maior domínio gerencial da empresa. Já nas organizações do terceiro setor, o processo decisório não possui a mesma racionalidade. A sobrevivência destas empresas é garantida por fatores que não a autonomia gerencial sobre a ambiência externa.
- **Capacidade de adaptação:** tendo em vista as frequentes transformações ambientais, a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e resposta rápida às novas demandas. A dificuldade está no fato de que as organizações sem fins lucrativos, pela sua própria natureza, têm dificuldade de justificar mudanças repentinas devendo, normalmente, transparecer consistência, coerência e estabilidade.

Para Meirelles (2000), as instituições de Serviços Sociais Autônomos (SSA) são aquelas instituídas por lei, com personalidade de direito privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais; são entes paraestatais, de cooperação com o poder público, com administração e patrimônio próprios.

É importante destacar a tipologia que a Instituição apresenta que, na percepção de Meirelles (1997) trata-se de um serviço social autônomo, classificação esta considerada pela autora como genuinamente brasileira. Na conceituação de Meirelles, os serviços sociais

autônomos:

São todos aqueles instituídos por lei, com personalidade de Direito Privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, sendo mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais. São entes paraestatais, de cooperação com o Poder Público, com administração e patrimônios próprio revestindo a forma de instituições particulares convencionais (fundações, sociedades civis ou associações) (MEIRELLES, 1997, p.339).

Estas organizações foram criadas com o intuito de cumprir funções consideradas públicas, porém voltadas a interesses e grupos previamente definidos. O termo paraestatal refere-se às organizações que trabalham ao mesmo tempo sob o regime jurídico de direito público e privado, conforme o aspecto, colaborando para que o Estado atinja seus objetivos.

Embora oficializados pelo Estado, não integram a administração direta nem a indireta, mas trabalham ao lado do Estado, sob seu amparo, cooperando nos setores, atividades e serviços que lhes são atribuídos, por serem considerados de interesse específico de determinados beneficiários (MEIRELLES, 2000).

Sob alguns aspectos, a GTI em organizações sem fins lucrativos é a mesma das organizações que visam lucro, mas conforme Weill e Ross (2006):

As diferenças são importantes e decorrem de uma ambiente mais complexo para estabelecer a criação de valor. A definição mais ampla de valor público e a habilidade de desenvolver capacidades externas e co-produção resultam em abordagens diferentes da Governança de TI. Acrescentem-se as normas culturais das organizações sem fins lucrativos, com seu foco maior no consenso, na transparência e na equidade - todos os quais afetam o modelo de Governança de TI.

As organizações que integram os SSA estão enquadradas como entidades paraestatais, embora a expressão não seja empregada na atual Constituição, mas é comum o seu uso na doutrina e na jurisprudência, como também em leis ordinárias e complementares (MEIRELLES, 2000).

O *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições Sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais) - elaborado pela Divisão de Estatística das Nações Unidas, em conjunto com a Universidade John Hopkins, em 2003 (ONU, 2003, p.26) define as entidades que compõe o terceiro setor como:

[...] (a) organizações que (b) são sem fins lucrativos e que, por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente, que possa ser gerado, para seus donos ou controladores; (c) são institucionalmente separadas do governo, (d) são auto-geridas; e (e) não-compulsória.

A multiplicidade de organizações que compõem o Terceiro Setor faz com que exista uma enorme dificuldade na geração de uma definição precisa e amplamente aceita para esse segmento da sociedade, sendo esse problema enfatizado nas palavras de Fischer e Falconer (1998, p.12): “O Terceiro Setor foi se ampliando sem que esse termo, usado para designá-lo, seja suficientemente explicativo da diversidade de elementos componentes do universo que abrange”.

Um primeiro passo no sentido de compreender melhor o que é o Terceiro Setor é entender as diferenças existentes entre os três setores que compõem a sociedade.

As características de cada um dos setores são assim descritas por Coelho (2002, p.39):

- **Governo ou primeiro setor** - distingue-se, sobretudo, pelo fato de legitimar e organizar suas ações por meio de poderes coercitivos. Tem sua atuação limitada e regulada por um arcabouço legal, fato esse que torna sua atuação previsível a todos os atores da sociedade.
- **Mercado ou segundo setor** - a demanda e os mecanismos de preços baseiam a atividade de troca de bens e serviços, cujo objetivo principal é a obtenção de lucro. Comparativamente ao Governo, o mercado atua sob o princípio da não coerção legal, ou seja, os clientes têm liberdade para escolher o que e onde comprar.
- **Terceiro Setor** - nesse segmento da sociedade, as atividades não têm característica coercitiva ou lucrativa, objetivando o atendimento de necessidades coletivas ou públicas.

Segundo Marçal Filho (2005), o termo ‘entidades paraestatais’ foi empregado pela primeira vez na Itália, em 1924. O objetivo era alcançar um meio termo entre as pessoas públicas e privadas, por não se tratar de nenhuma das duas especificadamente. Posteriormente, ainda, na Itália, essa designação, tratava de autarquias de base fundacional.

No Brasil o vocábulo era utilizado para indicar de uma forma geral toda a Administração Pública Indireta. Após o decreto-lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, tornou-se uma conceituação imprecisa que muda de doutrinador para doutrinador.

Atualmente, a expressão entidades paraestatais indica um conjunto de entidades associativas, que desempenham serviços autônomos, sendo esta autonomia tanto administrativa quanto financeira.

A expressão abrange pessoas jurídicas de direito privado que colaboram com o Estado desempenhando atividade não lucrativa e à qual o Poder Público dispensa especial proteção,

colocando a serviço delas manifestações de seu poder de império, como o tributário, por exemplo. Não abrange as sociedades de economia mista e as empresas públicas; trata-se de pessoas jurídicas privadas que exercem função típica (embora não exclusiva do Estado), conforme Meirelles (2000).

A Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1998) prevê, em seu artigo 149, as contribuições que devem ser arrecadadas pela União, sendo uma delas as contribuições sociais. Tais contribuições são compulsoriamente descontadas das folhas de pagamento das empresas e repassadas às entidades do setor aos quais estas empresas pertencem. Estas entidades, que são as paraestatais, fazem uso desta contribuição compulsória para financiar serviços de aperfeiçoamento profissional, cultura, saúde, lazer, dentre outros, para as empresas contribuintes.

Estas Instituições apresentam características e necessidade específicas:

- são organizações de direito privado, porém com características de organização pública;
- simultaneamente apresentam uma orientação para o mercado e para o social;
- não tem fins lucrativos, mas buscam receita também pela prestação de serviços cujos valores cobrados são orientados pela premissa da sustentabilidade;
- fornecem para a indústria serviços remunerados de caráter técnicos e tecnológicos e para a sociedade serviços gratuitos de caráter assistencial e educacional;
- necessidade de modernização para cumprir seu papel, utilizando as mesmas ferramentas de gestão validadas pelo mercado, porém sendo fiscalizados pelas mesmas regras das APF.

Na década de 1940, iniciou o comumente conhecido por “Sistema S”, ou seja, os Serviços Sociais Autônomos, sendo constituído pelas entidades: SESI (Serviço Social da Indústria), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), SESC (Serviço Social do Comércio), SEST (Serviço Social do Transporte), SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte), SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Estas entidades dentre outros tem a obrigação de seguir o artigo 70, parágrafo único da Constituição Federal (BRASIL, 1998), a mesma menciona que “prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em

nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária”.

Por gerirem recursos públicos e por possuírem alguns privilégios de pessoas jurídicas de direito público, estas entidades devem submeter-se a algumas normas também do âmbito público, como por exemplo, utilizar de licitação para seus processos de compras e prestar contas ao Tribunal de Contas da União, conforme Vareschini (2007).

Resumo dos instrumentos que deram origem a cada entidade, conforme quadro 4

Quadro 4 - SSA e a Lei /Decreto/Decreto-Lei de sua criação

SIGLA	SSA	LEI /DECRETO/DECRETO-LEI
SESI	Serviço Social da Indústria	Decreto-Lei nº 9.403
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	Decreto-Lei nº 4.048
SEST	Serviço Social do Transporte	Lei nº 8.706
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte	Lei nº 8.706
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural	Lei nº 8.315, complemento Decreto nº 566
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo	Medida Provisória nº 1.715, complemento Decreto nº 3.017
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	Lei nº 8.029, complemento Decreto-Lei nº 99.570
SESC	Serviço Social do Comércio	Decreto-Lei nº 9.853
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial,	Decretos-Lei nº 8.621 e nº 8.622

Fonte: elaborado pelo autor

As instituições de SSA têm a característica de ser de direito privado, sem fins lucrativos; porém, são entidades que prestam serviço de interesse público ou social, beneficiadas com recursos oriundos de contribuições parafiscais e que prestam contas a sociedade sobre a aplicação de seus recursos (TCU, 2012). E ao mesmo tempo a dificuldade em encontrar pesquisas que avaliam a GTI especificamente para as organizações de SSA.

Uma GTI bem-sucedida em organizações sem fins lucrativos depende ainda mais de parcerias e da tomada de decisões conjunta entre líderes de negócio e de TI, como também do uso mais intensivo de mecanismos formais como comitês (WILL; ROSS, 2006).

Apenas um terço das organizações pesquisadas pelo TCU tem um comitê diretivo de TI. O fato demonstra pouca importância dada à participação de todos os setores da organização nas decisões estratégicas de TI. A existência do comitê diretivo de TI, o planejamento estratégico institucional e de TI, são instrumentos valiosos no direcionamento dos investimentos de TI e no combate ao desperdício de recursos. Os administradores destas entidades são os agentes diretos responsáveis pelo controle, e devem responder aos órgãos fiscalizadores nas auditorias, função esta exercida para dar transparência na utilização dos recursos financeiros públicos (TCU, 2008).

Este capítulo apresentou o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento desta dissertação. Foram abordados a lente teórica da Teoria de Agência sobre as organizações de Serviço Social Autônomo, destacando-se as trocas entre os órgãos fiscalizadores e os empregados das SSA, para explicar esta relação entre *Compliance* e a GTI na percepção dos empregados deste tipo de Instituição. Apoiando-se no histórico e evolução da governança corporativa, aspectos relacionados ao tema *Compliance*, as definições, diferentes mecanismos, boas práticas e metodologias da governança de TI, além dos aspectos inerentes as organizações sem fins lucrativos e as SSA.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo consiste na caracterização da metodologia utilizada para a realização deste estudo. Primeiramente, tratam-se questões relacionadas à escolha dos métodos, do objeto de estudo e, ainda, dos respondentes. Logo após, apresenta-se a sequência lógica dos procedimentos metodológicos seguidos, explicitando as diferentes etapas do estudo, bem como as técnicas e os métodos utilizados para responder às questões de pesquisa e objetivos propostos.

Dessa forma, o estudo investigou através da técnica *survey* (BABBIE, 1999) a existência de variações significativas na percepção dos respondentes, no que tange o objetivo geral deste estudo “verificar qual é a percepção do quanto o *Compliance* influencia as práticas de Governança de Tecnologia da Informação”.

Contando com a participação dos executivos principais da organização, relacionados ao tema de estudo, que exercem as funções de:

- Diretor Regional (responsável pelas definições do nível de Governança Corporativa, exerce papel de CEO);
- Gerente Administrativo/Financeiro (CFO - *Chief Financial Officer*, responsável pelo nível de *Compliance* que é definido junto a GC)
- Gerente de TI (CIO - *Chief Information Officer*, responsável pelo nível de GTI, que esta abaixo da GC e do *Compliance* definidos na instituição) dentro da organização pesquisada.

A unidade de análise sobre a qual foi realizada a pesquisa, foi uma organização SSA

listada no quadro 4. Já os respondentes do questionário aplicado na pesquisa *survey* (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2005), foram os responsáveis pelo processo de “Gestão da Produção” na organização.

Neste processo de Gestão da Produção estão todos os envolvidos por acompanhar o planejamento e a aplicação financeira dos recursos da contribuição compulsória e pela carga horária planejada e executada, nas ações e atividades de gratuidade da organização.

Desta forma estes são conseqüentemente, os responsáveis pelo *Compliance*, sendo cobrados diretamente pelas fiscalizações e auditorias (internas e externas) pelas quais a organização passa.

Quanto aos meios de investigação, este estudo apresenta duas abordagens:

- Pesquisa bibliográfica, pois a fundamentação foi compilada a partir de material publicado em livros, jornais, artigos publicados em periódicos, dissertações, leis, decretos, decretos-lei, acórdãos, documentos de solicitação de auditoria (SA), relatórios da Instituição e disponibilizados na internet (SILVA, 2001, p.21);
- Pesquisa de campo, pois foi realizada uma investigação empírica em uma organização de Serviço Autônomo Social, em todo o Brasil através da aplicação de questionários (MORESI, 2004, p.12).

O planejamento de uma pesquisa dependerá basicamente de três fases, conforme Silva (2001, p.121):

Fase decisória: referente à escolha do tema, à definição e à delimitação do problema de pesquisa. Fase construtiva: referente à construção de um plano de pesquisa e à execução da pesquisa propriamente dita. Fase redacional: referente à análise dos dados e informações obtidas na fase construtiva. Um processo de organização das idéias de forma sistematizada visando à elaboração do relatório final.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa foi baseada em estudo de caso, envolvendo gestores e técnicos de uma organização SSA. Contudo, é importante, explicitar as definições do conceito estudo de caso, a fim de facilitar a compreensão da metodologia aplicada na pesquisa. Segundo Yin (2001), o conceito estudo de caso pode ser definido como uma pesquisa sobre as relações entre as pessoas e delas com o ambiente no

qual se inserem.

Quanto à natureza, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois teve o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à um contexto (SILVA, 2001), no presente estudo medir a percepção da influencia do *Compliance* exigido nas fiscalizações e auditorias quanto a Governança de Tecnologia da Informação, pelas mesmas tratarem as organizações de Serviço Social Autônomo como uma entidade do setor público, mesmo esta não sendo classificada como tal pela Constituição Federal (BRASIL, 1998).

Quanto aos objetivos, considera-se a pesquisa descritiva, pois utilizou levantamento bibliográfico e análise de exemplos práticos das recomendações de auditoria do CF e TCU/CGU (ANEXO B), análises estatísticas descrevendo as características de determinada população mediante a aplicação de questionário específico baseado no processo de Monitorar e Avaliar “ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos” relativo ao CobiT em sua versão 4.1(ANEXO A) e o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) em sua categoria *Compliance* (conformidade) referente a Realização de Objetivos do COSO-ERM *Executive Summary* e do COSO-ERM *Understanding and Communicating Risk Appetite* estes dois *frameworks* apoiando e direcionando desta forma, na construção da pesquisa.

3.1.1 Quanto à Abordagem do Problema

Uma abordagem predominantemente quantitativa quanto ao tratamento dos dados, uma vez que as respostas foram obtidas através de questionários com perguntas fechadas, enviados de forma eletrônica, e que tabulados, forma classificados, quantificados e analisados.

Desta forma possibilitando inferências sobre o objetivo geral proposto na pesquisa, numa abordagem quantitativa, que segundo Richardson (2010), caracteriza-se pela utilização da quantificação na coleta de informações e no posterior tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas.

A pesquisa foi quantitativa, pois apresentou números quantificáveis com as percepções dos empregados responsáveis pelas áreas da Gestão da Produção que respondem para as auditorias e fiscalizações, e são apontados sobre as causas do cumprimento/descumprimento das recomendações do TCU, CGU e CF; mas também foi qualitativa no sentido de que foi necessária a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados para os levantamentos bibliográficos realizados, tendo o processo de *Compliance* e da GTI como foco principal da pesquisa, relativo aos estudos de governança corporativa (SILVA, 2006).

3.1.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Esta etapa utilizou uma pesquisa do tipo *survey*, na qual um questionário estruturado foi enviado a uma amostra da população para provocar informações específicas dos entrevistados através da Internet, caracterizando um método eletrônico (MALHOTRA, 2005). O questionário foi elaborado no formato eletrônico (ANEXO E) com 21 perguntas fechadas sobre dados do respondente conforme quadro 6 sobre *Compliance* e GTI. O mesmo foi enviado para cada um dos elementos da população solicitando o preenchimento do questionário.

Especificamente, quanto à metodologia de estudo de caso, também de acordo com Yin (2001), foram utilizadas múltiplas fontes através de investigação documental (livros, artigos, sites com publicações e para download de informações, leis, solicitações de auditoria, relatórios de gestão, entre outros).

Na visão de Gil (2009, p.50), em se tratando de pesquisas que se valem de levantamento, sugere: “[...] procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, para mediante análise quantitativa obter conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Quadro 6 - Relação dos itens do questionário

ITEM	DESCRIÇÃO	QUESTÕES
Perfil do respondente	Informações sobre o respondente	1, 2, 3, 4, 5 e 6
<i>Compliance</i>	Como o respondente percebe o <i>Compliance</i>	8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14
GTI	Como o respondente percebe a Governança de TI	7, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21
Comentário	Utilizado para colher informação descritiva	22
Espaço para e-mail do respondente	Utilizado para retornar os resultados do estudo ao respondente e controle amostral	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escolha por este procedimento é justificada pelo fato de ter como objetivo quantificar a percepção dos empregados da instituição sobre *Compliance* e GTI.

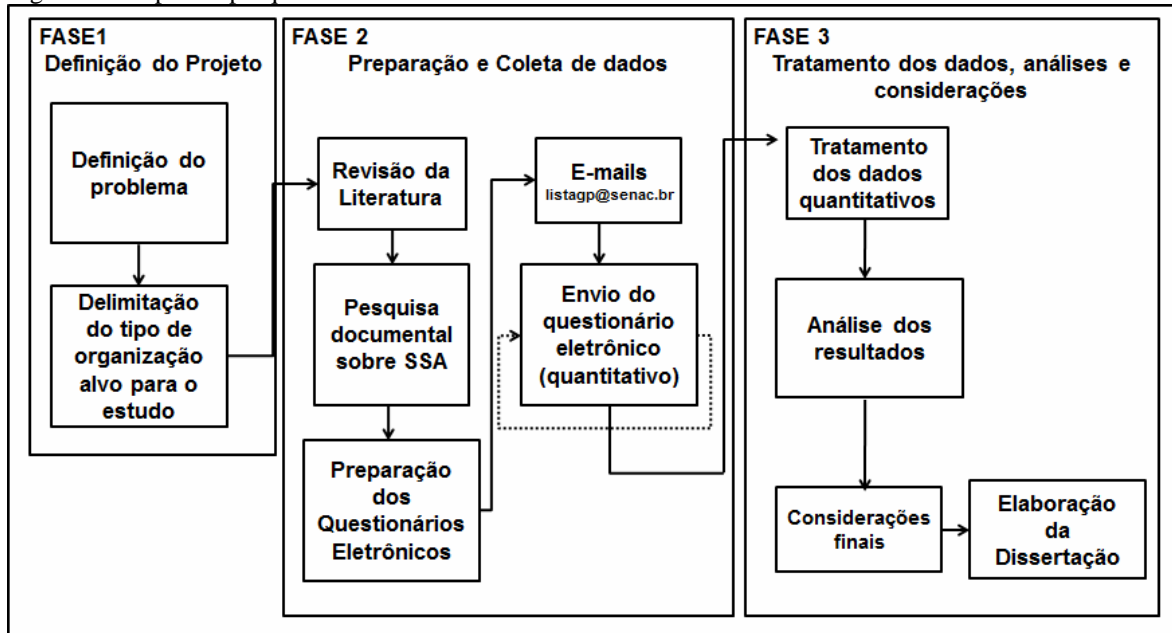
3.2 ETAPAS DA PESQUISA

O desenho da pesquisa contempla componentes que são demonstrados em sequências

lógicas realizadas (YIN, 2001). As pesquisas sociais são muito diferentes entre si, tornando-se impossível apresentar um esquema que indique todos os passos do processo de pesquisa, ou a definição de um modelo de tal modo abrangente, que apresente os passos a serem observados nesse processo. Assim, cada autor deve esquematizar e encadear as fases de sua pesquisa com certa arbitrariedade (GIL, 2009).

Três diferentes fases foram propostas (figura 7 - Etapas da pesquisa), a primeira como a definição do projeto de pesquisa, a segunda sendo a preparação e a coleta de dados e a terceira para o tratamento dos dados, análises e considerações finais.

Figura 7 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1 Fase 1 - Definição do Projeto

Dentro das fases foram realizadas atividades, a saber, **definição do problema** para encontrar a pergunta de pesquisa.

Delimitação do tipo de organização alvo para o estudo que apresentasse as características necessárias ao estudo. No caso das SSA por terem características de *Compliance* com leis e normas exigidas para as empresas públicas (APF), com a necessidade de um *Compliance* mais estruturado para atender esta prerrogativa, tornando interessante pesquisar a percepção sobre a GTI presente nestas entidades.

Depois da seleção do tipo de organização objeto do estudo, foi feita a seleção de uma organização que oferecesse acesso ao pesquisador, com tempo de existência da instituição suficiente para que os empregados tivessem já a algum tempo exercendo suas funções (cargos), abrangência nacional (permitindo em várias realidades, identificar como o mesmo *Compliance* exigido é percebido pelos empregados, e a influencia na GTI da instituição).

Definição da proposta de quantidade de informações necessárias e os possíveis limites de coleta de dados. A Instituição selecionada foi o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).

3.2.2 Fase 2 - Preparação e Coleta de dados

Realizada a **revisão da literatura** na área de GC, GTI, *Compliance* e sobre a Teoria de Agência disponível no Brasil e no mundo para identificação dos principais conceitos relacionados. Esta atividade teve por objetivo avaliar a relação conceitual *Compliance* e a GTI, em organizações públicas ou sem fins lucrativos, bem como identificar *frameworks* relacionados com as boas práticas de GTI amplamente aceitas, como o COBIT. O levantamento sobre o conceito que envolve a Teoria de Agência, de modo a identificar possíveis divergências entre órgãos fiscalizadores e as SSA devido a diferenças entre estas e o setor público brasileiro (APF).

Realizada a atividade **pesquisa documental sobre SSA** no Brasil, tendo como objetivo caracterizar o ambiente no qual esta inserida a organização pesquisada, a criação do chamado “Sistema S” e as implicações junto aos órgãos fiscalizadores TCU/CGU.

Na atividade **preparação dos questionários eletrônicos**, foi realizada a elaboração de questionário preliminar (ANEXO D), e posterior pré-teste com uma parcela da população escolhida (os respondentes do Departamento Regional do SENAC do Rio Grande do Sul). Submetido o Questionário de Pesquisa a uma avaliação preliminar por representantes dos empregados (todos os 6), de modo a identificar falhas de redação nos instrumentos de coleta de dados e na utilização da ferramenta Google Docs (DOCS, 2011).

Após os testes de avaliação dos instrumentos de coleta de dados, poucas sugestões de melhoria foram apresentadas e todas foram incorporadas na revisão dos instrumentos.

Foi registrado o questionário final no sistema *web Google Docs* (ANEXO E).

Na atividade **e-mails listagp@senac.br**, foi definida a ordem de envio dos questionários em 2 momentos (1º em 7 novembro 2011 e o 2º em 12 de dezembro de 2011), para uma organização e planejamento dos prazos de resposta. O perfil dos participantes quanto a sua função estão identificados e descritos no quadro 7 (Relação de funções dos participantes da Gestão da Produção), já a distribuição nos estados brasileiros da população pesquisada (108 participantes) pode ser visualizada na tabela 2 (População e Amostra da Pesquisa).

Foi realizado o **envio do questionário eletrônico (quantitativo)** da pesquisa aos participantes, por intermédio de um e-mail relatando os objetivos da pesquisa, orientando seu acesso e preenchimento a todos os participantes da lista (listagp@senac.br). Não foi enviado para o SENAC do Rio Grande do Sul, que havia participado do pré-teste, por decisão do

pesquisador.

3.2.3 Fase 3 - Tratamento dos dados, análises e considerações

O **tratamento dos dados quantitativos**, após a coleta dos dados, foi realizado a compilação das respostas enviadas, com o objetivo de organizar as mesmas para serem inseridas na ferramenta de análise estatística. Foi gerado o arquivo no formato “.xls” (planilha Excel) através do Google Docs (DOCS, 2011). Este arquivo foi importado para o software *Statistical Package for Social Science* (SPSS) for Windows, versão 18.0, foi efetuada a categorização, codificação e tabulação das respostas conforme apresentado na figura 8, preparando-as para a análise estatística e inferência de relações causais utilizando o referencial teórico apresentado e evidenciando as relações entre os fenômenos estudados.

Figura 8 - Variáveis no SPSS

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	tempo_trab1	Numeric	1	0	1) Tempo de tra...	{1, de 1 a 5 anos}...	None	13	Right	Nominal	Input
2	área_trab2	Numeric	1	0	2) Área de trab...	{1, Departamento Reg...	None	15	Right	Nominal	Input
3	função3	Numeric	1	0	3) Qual função ...	{1, CFO - Gerente Ad...	None	9	Right	Nominal	Input
4	tempo_funç...	Numeric	1	0	4) Quanto temp...	{1, de 1 a 5 anos}...	None	15	Right	Nominal	Input
5	@5Qualonú...	Numeric	12	0	5) Qual o núme...	None	None	12	Right	Scale	Input
6	@6Estadod...	String	24	0	6) Estado da F...	None	None	24	Left	Nominal	Input
7	@7Vocêach...	Numeric	12	0	7) Você acha q...	None	None	12	Right	Nominal	Input
8	@8Vocêach...	Numeric	12	0	8) Você acha q...	None	None	12	Right	Nominal	Input
9	@9Vocêach...	Numeric	12	0	9) Você acha q...	None	None	12	Right	Nominal	Input
10	prioritária10	Numeric	1	0	10) Qual a mai...	{1, Conformidade legal...	None	15	Right	Nominal	Input
11	@11Aconfor...	Numeric	12	0	11) A conformid...	None	None	12	Right	Nominal	Input
12	@12Aconfor...	Numeric	12	0	12) A conformid...	None	None	12	Right	Nominal	Input
13	@13Aconfor...	Numeric	12	0	13) A conformid...	None	None	12	Right	Nominal	Input
14	perc_diário14	Numeric	1	0	14) Qual o perc...	{1, 0% a 25% do tem...	None	15	Right	Nominal	Input
15	comite_T115	Numeric	1	0	15) O Departam...	{1, Não}...	None	13	Right	Nominal	Input
16	@16Nasua...	Numeric	12	0	16) Na sua opin...	None	None	12	Right	Nominal	Input
17	@17OGere...	Numeric	12	0	17) O Gerente ...	None	None	12	Right	Nominal	Input
18	@18ITIL	Numeric	12	0	18 ITIL	{0, não}...	None	12	Right	Nominal	Input
19	@18COBIT	Numeric	12	0	18 COBIT	{0, não}...	None	12	Right	Nominal	Input
20	@18PMBok	Numeric	12	0	18 PMBok	{0, não}...	None	12	Right	Nominal	Input
21	@18ISO2000...	Numeric	12	0	18 ISO 20000	{0, não}...	None	12	Right	Nominal	Input
22	@18ISO2070...	Numeric	12	0	18 ISO 27001	{0, não}...	None	12	Right	Nominal	Input
23	@18ISO385...	Numeric	12	0	18 ISO 38500	{0, não}...	None	12	Right	Nominal	Input
24	@18PDTI	Numeric	12	0	18 PDTI	{0, não}...	None	12	Right	Nominal	Input
25	@19PDTI	Numeric	12	0	19 PDTI	{0, não}...	None	12	Right	Nominal	Input

Fonte: Dados da pesquisa

Realizada a **análise dos resultados** que estão apresentados no capítulo 5 com a interpretação das informações geradas, os resultados das análises estatísticas das respostas aos questionários de pesquisa foram organizados para apresentação na dissertação.

Foram escritas as **considerações finais** apresentados no capítulo 6, retomando o problema central da pesquisa, e respondendo a pergunta existente no início da pesquisa,

dentro das limitações dos métodos adotados.

Realizada a **elaboração da dissertação** apresentando tudo o que foi pesquisado, baseado nos dados coletados, analisados e interpretados. As contribuições da pesquisa, assim como suas limitações, além de sugestões para futuras pesquisas..

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido de forma a contemplar a dimensão *Compliance* dos *frameworks* CobiT 4.1 e COSO, as práticas de GTI CobiT (*Control Objectives for Information and related Technology*), ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), PMBok, ISO 27001 (Gerência da Segurança da Informação), ISO 20000 (Gerenciamento de Serviços de TI), ISO 38500 (Governança Corporativa de TI), PDTI (Plano Diretor de Informática), PETI (Plano Estratégico de TI) referenciadas pelos estudos de Fernandes e Abreu (2008), Weill e Ross (2006), além das exigências contempladas nos acordos 2.308/2010 (ANEXO C), 1.603/2008 (TCU, 2008) e as solicitações de auditoria estudadas (ANEXO B) aspectos cobrados pelos órgãos de controle (conformidade).

O instrumento de coleta de dados da pesquisa é caracterizado como um questionário estruturado, fechado e não-disfarçado (HAIR *et al*, 2005) com o uso de escala para todos os itens, excetuando-se a questão 22 que é aberta. Elaborado questionário específico baseado no processo de Monitorar e Avaliar “ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos” relativo ao CobiT em sua versão 4.1(ANEXO A) e o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) em sua categoria *Compliance* (conformidade) referente a Realização de Objetivos Organizacionais do COSO-ERM *Executive Summary* e do COSO-ERM *Understanding and Communicating Risk Appetite* estes dois *frameworks* apoiando e direcionando desta forma, na construção da pesquisa.

Foi enviado e-mail eletrônico individual para cada participante para obtenção do maior número possível de respondentes constituindo a amostra da pesquisa, controlado para que aqueles que já responderam não respondam novamente a pesquisa através do recurso tecnológico que bloqueia o acesso a números de *Internet Protocol* (IP) repetidos.

Este recurso também permitiu que a técnica escolhida fosse à amostragem sem reposição, em que cada elemento da amostra é alvo de apenas um procedimento de coleta, anulando-se as possibilidades de um mesmo elemento vir a ser selecionado novamente.

As questões contidas no instrumento levaram em consideração informações sobre o

perfil do respondente, percepção sobre o *Compliance* na instituição e percepção sobre GTI.

A escala utilizada para as questões Q7, Q8, Q9, Q11, Q12, Q13, Q16, Q17 e Q20 foi a do tipo *Likert* de 5 pontos, com escolha não-forçada e um ponto central para ser a opção “Não Discordo nem Concordo”, com rótulo numérico, indicada para medir a concordância ou discordância sobre um assunto (HAIR *et al*, 2005).

As questões Q14 e Q15 foram escalas não-equilibradas (COLLIS; HUSSEY, 2005) no intuito de respostas relativas ao tempo de atividade ou do tempo de existência de uma estrutura na Instituição. A questão Q18 e Q19 com resposta múltipla contendo as ferramentas, métodos e metodologias de GTI e a Q21 sobre a percepção do nível de maturidade conforme a escala de maturidade do processo de Monitorar e Avaliar “ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos” relativo ao CobiT em sua versão 4.1.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Nesse contexto, a presente pesquisa teve como população-alvo a lista da Gestão da Produção do SENAC (listagp@senac.br) contando com representantes dos 27 Departamentos Regionais.

Figura 9 - GP (Gestão da Produção) SENAC Brasil

The screenshot displays the login interface for the 'EXECUÇÃO DA PRODUÇÃO COM AMBIENTES' system. At the top left is the SENAC logo. The main header is a blue bar with the text 'EXECUÇÃO DA PRODUÇÃO COM AMBIENTES'. Below this, the user's department information is shown: 'DEPARTAMENTO NACIONAL', 'Divisão Técnica', 'Diretoria de Planejamento', and 'Diretoria de Educação Profissional'. The login form includes a dropdown for 'Exercício' set to '2011', a dropdown for 'Regional' with the prompt '...selecione o regional', a dropdown for 'Mês' set to 'Outubro', and a 'Senha' field with a blue mask. A green 'Logon' button is positioned to the right of the password field. At the bottom right, there is an 'Ajuda' link with a question mark icon. The version number 'Versão: 18/06/2012' is located at the bottom left of the page.

Fonte: Execução da Produção (SENACa, 2012)

Esta lista eletrônica conta atualmente com 108 participantes, sendo desta forma a população pesquisada, das áreas Administrativo/Financeiro, Tecnologia da Informação e

Educacional, ainda contando com a participação de grande parte dos Diretores Regionais do SENAC.

No quadro 7 são apresentadas as funções e as responsabilidades. O pesquisador recebeu os dados dos 108 participantes da lista da Gestão da Produção do SENAC (listagp@senac.br) através de arquivo eletrônico. O arquivo recebido continha as seguintes informações: estado da federação que o empregado representa, função na entidade, e-mail individual e nome completo. Estes dados foram obtidos em outubro de 2011.

Quadro 7 - Relação de funções dos participantes da Gestão da Produção

FUNÇÃO	RESPONSÁVEL
Diretor Regional	Todas as atividades daquele regional da entidade
CFO- Gerente Administrativo/Financeiro	Âmbito de todas as atividades administrativas/financeiras
CIO- Gerente de TI ou Coordenador de Informática	Âmbito de todas as atividades ligadas a tecnologia da informação
Gerente Educacional	Âmbito de todas as atividades de criação e acompanhamento das atividades educacionais
Técnico Educacional	Operação das atividades de criação e acompanhamento dos cursos
Técnico de Informática	Operação das atividades de tecnologia da informação
Técnico Administrativo/Financeiro	Operação das atividades administrativas/financeiras

Fonte: Elaborado pelo autor.

O conjunto de informações obtidas engloba os responsáveis pelo Sistema de Gestão da Produção do SENAC no Brasil, conforme tabela 1, em termos de números em 2010.

Total de atendimentos:	2.018.533
Alunos Matriculados:	1.150.948
Turmas:	52.437
Carga horária total:	4.168.467
Municípios atendidos:	2.913
Unidades operativas:	573
Corpo docente:	21.735
Corpo administrativo:	12.927

Fonte: Relatório Geral 2010 (SENAC, 2011)

A técnica escolhida foi a amostragem sem reposição onde cada elemento da amostra é alvo de um procedimento de coleta apenas, sem a possibilidade de um mesmo respondente ser

selecionado novamente. A amostra é composta pelos 78 respondentes que retornaram os questionários, dos 108 participantes da pesquisa (população), através de questionários eletrônicos enviados representando um percentual de 72,22% respostas.

A tabela 2 detalha as informações sobre população, amostra e índice de respostas por estado que tinham representantes na pesquisa.

Tabela 2 - População e Amostra da Pesquisa

Estado	População		Amostra		Índice de respostas
	Nº	%	Nº	%	%
AC	4	3,70%	4	5,13%	100,00%
AL	4	3,70%	3	3,85%	75,00%
AM	4	3,70%	4	5,13%	100,00%
AP	3	2,78%	1	1,28%	33,33%
BA	4	3,70%	3	3,85%	75,00%
CE	5	4,63%	5	6,41%	100,00%
DF	6	5,56%	6	7,69%	100,00%
ES	3	2,78%	2	2,56%	66,67%
GO	4	3,70%	4	5,13%	100,00%
MA	3	2,78%	3	3,85%	100,00%
MG	6	5,56%	5	6,41%	83,33%
MS	3	2,78%	3	3,85%	100,00%
MT	2	1,85%	0	0,00%	0,00%
PA	2	1,85%	1	1,28%	50,00%
PB	3	2,78%	0	0,00%	0,00%
PE	4	3,70%	3	3,85%	75,00%
PI	2	1,85%	2	2,56%	100,00%
PR	5	4,63%	5	6,41%	100,00%
RJ	7	6,48%	6	7,69%	85,71%
RN	3	2,78%	2	2,56%	66,67%
RO	2	1,85%	0	0,00%	0,00%
RR	2	1,85%	0	0,00%	0,00%
RS	6	5,56%	0	0,00%	0,00%
SC	6	5,56%	6	7,69%	100,00%
SE	2	1,85%	2	2,56%	100,00%
SP	10	9,26%	5	6,41%	50,00%
TO	3	2,78%	3	3,85%	100,00%
Total	108		78		72,22%

Fonte: Dados da pesquisa

Para os empregados do Estado do Rio Grande do Sul, por terem participado do pré-teste, não foi enviado e-mail para o preenchimento do questionário (pode-se constatar o índice de 0,00% para este Estado na tabela 2) e os dados do pré-teste foram desconsiderados pelo pesquisador.

Conforme mencionado no método de coleta e análise de dados, foram utilizados dados

secundários provenientes de fontes já existentes (relatórios anuais de gestão, decretos-lei, acórdãos, documentos de solicitação de auditoria (SA), programas de trabalho, regimentos internos, registros estatísticos, jornais, planejamento estratégico, relatórios da instituição e informação do site, entre outros) e dados primários, obtidos por meio do questionário (LAKATOS; MARCONI, 1995).

As ondas de envio foram realizadas em dois momentos tendo um número de respostas diárias conforme ilustra a figura 10.

1ª onda - 7 novembro 2011

2ª onda - 12 de dezembro de 2011

Figura 10 - Número e respostas diárias



Fonte: DOCS (2011)

A escolha da instituição objeto do estudo foi intencional e motivada pela acessibilidade às informações necessárias. A presente pesquisa está considerando uma unidade de análise, sendo caracterizado como estudo de caso. A seleção do caso foi direcionada pela conveniência, ou seja, considerando o perfil da organização e a disponibilidade de acesso aos seus profissionais para as respostas ao questionário.

3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO

O tratamento estatístico adotado foi a análise descritiva dos dados, tendo sido utilizada comparação de frequências (proporção e porcentagem). Foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis, também conhecido com análise de variância de um fator de Kruskal-Wallis por postos, é usado para testar se k amostras independentes tenham sido extraídas de populações com a

mesma mediana (DANCEY; REIDY, 2006, LEVIN; FOX, 2004).

A análise da variância de um fator de Kruskal-Wallis por postos é usado para decidir se K amostras independentes provêm de populações diferentes. O teste de Kruskal-Wallis verifica uma condição nula H_0 de que as K amostras provêm da mesma população ou de populações idênticas com a mesma mediana. Então, dada θ_j a mediana para o j -ésimo grupo ou amostra (MAROCO, 2007).

O teste de Kruskal-Wallis trabalha com as diferenças entre os postos médios para determinar se elas são tão discrepantes que, provavelmente, não tenham vindo de amostras que saíram da mesma população.

Segundo Martins (2006, p.281), “o teste Kruskal-Wallis é extremamente útil para decidir se K amostras ($K > 2$) independentes provem de populações com médias iguais”. Será aplicado para variáveis intervalares ou ordinais.

A estatística é definida por

$$KW = \frac{12}{N(N-1)} \sum_{j=1}^N n_j (\bar{R}_j - \bar{R})^2,$$

sendo

K = número de amostras dos grupos;

n_j = número de casos na j -ésima amostra;

N = número de casos na amostra combinada (a soma dos n_j 's);

R_j = soma dos postos na j -ésima amostra ou grupo;

\bar{R}_j = média dos postos na j -ésima amostra ou grupo;

$\bar{R} = \frac{(N+1)}{2}$ = média dos postos na amostra combinada (a grande média).

Logo, as condições são definidas por

$H_0 : \theta_1 = \theta_2, \dots, \theta_j$ (todos os grupos têm medianas iguais).

$H_1 : \theta_i \neq \theta_j$ (pelo menos um par de grupos tem medianas diferentes).

Portanto, Se $KW_{cal} < KW_{tab}$, não rejeita-se H_0 ,

Se $KW_{cal} \geq KW_{tab}$ rejeita-se H_0 .

Foi aplicado o teste ρ (rô) de Spearman, como alternativa ao r de Pearson, ambos são coeficientes de correlação interpretados da mesma maneira (DANCEY; REIDY, 2006) quando neste último se viola a normalidade (que é o caso do presente estudo, já explicado e justificado pela escolha do teste não-paramétrico Kruskal-Wallis).

Uma fórmula fácil para calcular o coeficiente ρ de Spearman é dada por:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n},$$

em que n é o número de pares (x_i, y_i) e

$d_i = (\text{postos de } x_i \text{ dentre os valores de } x) - (\text{postos de } y_i \text{ dentre os valores de } y)$.

Se os postos de x são exatamente iguais aos pontos de y , então todos os d_i serão zero e ρ será 1. Se os postos de x são exatamente iguais aos pontos de y , então todos os d_i serão zero e ρ será 1. O coeficiente ρ de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável (MAROCO, 2007).

Empregou-se o software Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows, versão 18.0 para a análise descritiva e para os testes.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo busca uma cobertura sobre o assunto GC, GTI e *Compliance*, não cobrindo todos os requisitos de GC e GTI. O estudo contempla apenas o contexto do SENAC, representando as instituições SSA, e o acesso aos empregados de cada Departamento Regional do SENAC no Brasil como respondentes.

Destaca-se o fato do referencial teórico pertinente à relação principal-agente (Teoria da Agência) ser aplicada diretamente às organizações do Terceiro Setor devido às questões da propriedade, das relações sociais e simbólicas presentes no estudo.

O estudo será aplicado em um dado momento do tempo, não sendo desta forma um estudo longitudinal, neste momento perdendo a possibilidade de avaliar dentro desta pesquisa a evolução no tempo dos objetivos deste estudo.

4 OBJETO DE ESTUDO

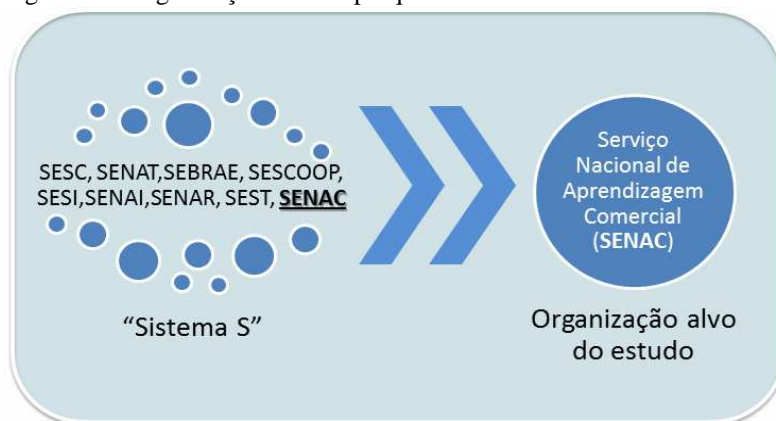
O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), uma entidade de Serviços Sociais Autônomos (SSA), de direito privado, sem fins lucrativos e que tem abrangência nacional; atua com a missão de educar para o trabalho, em atividades do comércio de bens, serviços e turismo, focando sua estratégia em desenvolver serviços educacionais de qualidade para o mundo do trabalho (SENAC, 2012).

Tendo sua administração privada, com estatutos próprios, porém com representação obrigatória de órgãos públicos federais em seus Conselhos de Administração. Assim como as congêneres, o SENAC tem uma administração nacional (Departamento Nacional do SENAC), com funções normativas, de controle e de compilação de informações.

Fundado em janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio (CNC) através dos Decretos-Lei 8.621 e 8.622, o SENAC difundiu-se pelo país criando as administrações regionais (27 unidades, os Departamentos Regionais). em cada Estado da Federação (26 Departamentos Regionais, uma em cada cidade capital dos estados brasileiros e uma no Distrito Federal), marcando presença em todo território nacional (SENAC, 2010).

Na figura 11 este universo organizacional onde a Instituição está enquadrada é apresentado.

Figura 11 - Organização alvo da pesquisa e o Sistema S



Fonte: Elaborada pelo autor.

O SENAC é uma instituição de educação profissional, de direito privado, financiada pelos empresários do Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, os principais recursos para financiamento da Instituição são obtidos por meio de contribuições compulsórias

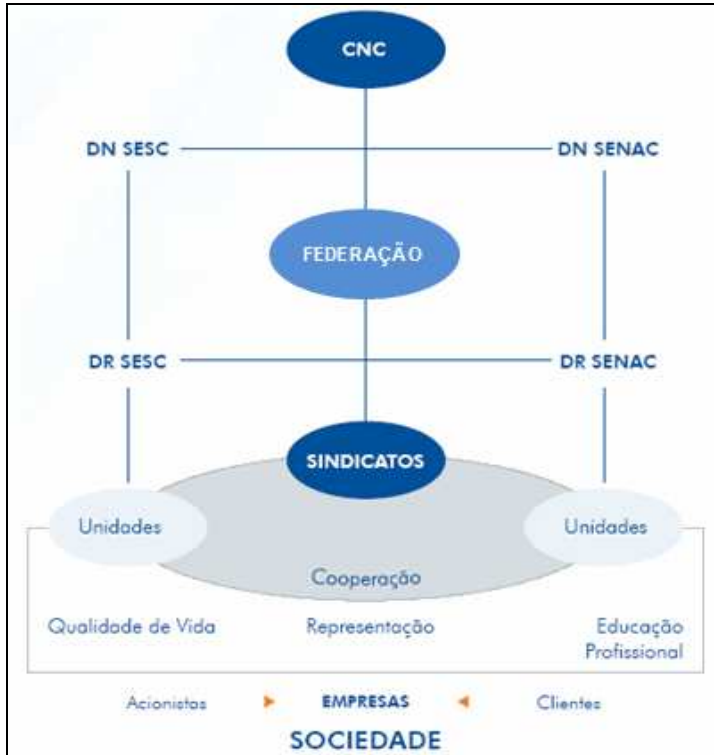
efetuadas pelo empresariado em benefício dos seus funcionários. A alíquota de contribuição destinada para o SENAC é de 1 %, tendo como base a folha de pagamento de pessoal do setor de Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Este valor é recolhido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS que repassa à Administração Nacional do SENAC. Como uma segunda fonte de renda, estão as receitas provenientes com a venda de serviços educacionais para a clientela fim e comunidade em geral.

Sua administração está delegada à Confederação Nacional do Comércio (CNC), apresentado na figura 12, órgão que reúne as Federações Estaduais que congregam todos os sindicatos representativos das empresas do setor do comércio e serviços em cada estado.

Para cumprir suas finalidades e atingir seus objetivos, o SENAC conta com a seguinte estrutura:

- Administração Nacional: com jurisdição nacional e composta pelo Conselho Nacional, órgão deliberativo; o Departamento Nacional (DN), órgão executivo que estabelece as principais diretrizes de ação; e o Conselho Fiscal (CF), órgão de fiscalização.
- Administração Regional: com jurisdição em cada Estado da Federação, compreende o Conselho Regional, órgão deliberativo estadual composto por representantes do setor do Comércio; e o Departamento Regional (DR), órgão executivo central, está localizado nas capitais.

Figura 12 - Estrutura de Administração do SENAC



Fonte: adaptado de relatório de gestão 2011 (SENAC-RS, 2011).

O conselho fiscal (CF) de âmbito nacional é composto por dois representantes do comércio, dois representantes sindicais e três representantes indicados pelo governo federal. Este atua preliminarmente em relação às auditorias da CGU e do TCU.

A prestação de contas do SENAC é submetida ao Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU). Além de um órgão de auditoria interna chamado de Conselho Fiscal (CF).

Cada Departamento Regional do SENAC tem CNPJ próprio e Conselho Regional autônomo, no qual há representantes dos setores empresariais do comércio de bens, serviços e turismo, dos sindicatos e de centrais de trabalhadores, e do MTE (Ministérios do Trabalho e Emprego), MEC (Ministérios da Educação) e da Previdência Social (INSS).

Estes Departamentos Regionais são alvo das auditorias devido a quantidade de recursos financeiro que administram, conforme pode ser visto na distribuição dos anos de 2011 (tabela 3), 2010 (tabela 4) e 2009 (tabela 5) respectivamente. Conforme explicações de Cooper e Schindler (2003) a estrutura do instrumento de pesquisa permite a aplicação do questionário para descobrir a percepção dos respondentes no presente questionário quanto a influencia do *Compliance* existente na instituição objeto do estudo, e a relação com a influência na GTI.

Pode ser observado nas tabelas 3, 4 e 5 que a receita compulsória, não é repartida igualmente, e sim, uma arrecadação diferente por cada estado da federação. Um estado como

São Paulo (SP) tem uma arrecadação muito superior a de outros estados (representando no ano de 2011 43,29% do compulsório total recebido pelo SENAC) devido a alíquota de contribuição destinada para o SENAC que é de 1%, (os outros 1,5% da arrecadação compulsória são destinados a SSA denominada SESC) tendo como base a folha de pagamento de pessoal das empresas do comércio de bens, serviços e turismo.

Tabela 3 - Receita compulsória em 2011 dos Departamentos Regionais
2011

Departamentos Regionais	Receita Compulsória	%
SP	R\$ 580.250.208,09	43,29%
RJ	R\$ 161.348.811,45	12,04%
MG	R\$ 101.210.410,26	7,55%
RS	R\$ 68.271.514,58	5,09%
PR	R\$ 65.526.132,67	4,89%
SC	R\$ 45.599.221,15	3,40%
BA	R\$ 45.370.118,60	3,39%
DF	R\$ 39.634.197,80	2,96%
PE	R\$ 33.868.725,98	2,53%
GO	R\$ 27.591.516,51	2,06%
CE	R\$ 25.684.418,32	1,92%
ES	R\$ 21.198.275,20	1,58%
PA	R\$ 19.857.006,72	1,48%
MT	R\$ 14.706.105,85	1,10%
AM	R\$ 13.324.669,45	0,99%
MA	R\$ 11.636.698,06	0,87%
MS	R\$ 10.379.033,64	0,77%
RN	R\$ 10.232.520,96	0,76%
PB	R\$ 7.820.258,96	0,58%
SE	R\$ 7.743.321,18	0,58%
PI	R\$ 7.182.064,79	0,54%
RO	R\$ 6.191.083,76	0,46%
AL	R\$ 6.173.342,82	0,46%
TO	R\$ 3.164.837,76	0,24%
AC	R\$ 2.640.880,11	0,20%
AP	R\$ 2.170.586,53	0,16%
RR	R\$ 1.525.451,95	0,11%
Total	R\$ 1.340.301.413,15	

Fonte: Relatório Geral 2011 (SENAC, 2012).

Na tabela abaixo os valores do ano de 2010.

Tabela 4 - Receita compulsória em 2010 dos Departamentos Regionais
2010

Departamentos Regionais	Receita Compulsória	%
SP	R\$ 491.885.495,43	43,23%
RJ	R\$ 140.048.507,47	12,31%

2010		
MG	R\$ 84.816.244,53	7,45%
RS	R\$ 57.720.754,82	5,07%
PR	R\$ 56.499.566,72	4,97%
BA	R\$ 39.526.762,94	3,47%
SC	R\$ 38.206.365,52	3,36%
DF	R\$ 34.808.591,54	3,06%
PE	R\$ 27.769.243,08	2,44%
GO	R\$ 23.268.176,59	2,04%
CE	R\$ 21.142.494,29	1,86%
ES	R\$ 18.067.166,96	1,59%
PA	R\$ 16.050.584,34	1,41%
MT	R\$ 12.308.980,86	1,08%
AM	R\$ 11.773.300,85	1,03%
MA	R\$ 9.395.818,73	0,83%
RN	R\$ 8.950.513,64	0,79%
MS	R\$ 8.545.094,36	0,75%
PB	R\$ 6.862.299,29	0,60%
SE	R\$ 6.442.405,96	0,57%
PI	R\$ 6.115.494,00	0,54%
AL	R\$ 5.222.276,82	0,46%
RO	R\$ 5.068.101,60	0,45%
TO	R\$ 2.534.418,51	0,22%
AC	R\$ 1.997.720,35	0,18%
AP	R\$ 1.672.107,36	0,15%
RR	R\$ 1.219.684,77	0,11%
Total	R\$ 1.137.918.171,33	

Fonte: Relatório Geral 2010 (SENAC, 2011).

Na tabela abaixo os valores do ano de 2009.

Tabela 5 - Receita compulsória em 2009 dos Departamentos Regionais

2009		
Departamentos Regionais	Receita Compulsória	%
SP	R\$ 426.550.607,40	43,96%
RJ	R\$ 121.073.753,72	12,48%
MG	R\$ 71.262.517,29	7,35%
RS	R\$ 49.460.923,43	5,10%
PR	R\$ 47.718.910,21	4,92%
BA	R\$ 32.540.516,58	3,35%
SC	R\$ 31.906.715,40	3,29%
DF	R\$ 30.591.770,32	3,15%
PE	R\$ 22.329.234,02	2,30%
GO	R\$ 19.579.630,93	2,02%
CE	R\$ 17.162.340,26	1,77%
ES	R\$ 15.494.495,60	1,60%
PA	R\$ 13.484.565,23	1,39%
MT	R\$ 10.284.193,03	1,06%
AM	R\$ 10.010.640,30	1,03%
MA	R\$ 7.510.267,46	0,77%
RN	R\$ 7.230.750,76	0,75%

MS	R\$ 7.181.881,90	0,74%
PB	R\$ 5.439.600,36	0,56%
SE	R\$ 4.637.343,18	0,48%
PI	R\$ 4.567.839,44	0,47%
AL	R\$ 4.380.454,44	0,45%
RO	R\$ 4.019.131,70	0,41%
TO	R\$ 1.937.733,23	0,20%
AC	R\$ 1.480.706,16	0,15%
AP	R\$ 1.438.596,96	0,15%
RR	R\$ 936.661,68	0,10%
Total	R\$ 970.211.780,99	

Fonte: Relatório Geral 2009 (SENAC, 2010).

Os Departamentos Regionais são responsáveis por ter uma gestão cada vez mais em conformidade legal com as auditorias e fiscalizações realizadas na Instituição, devido aos recursos auditados (contribuição compulsória) que são administrados pelo SENAC.

Figura 13 - Unidades do SENAC em todo Brasil



Fonte: Google Maps (MAPS, 2012).

A Instituição conta com Unidades Educacionais em mais de 2.500 municípios brasileiros (figura 13). Até hoje, o SENAC já prestou mais de 49 milhões de atendimentos em atividades voltadas para o ensino profissionalizante (SENAC, 2011).

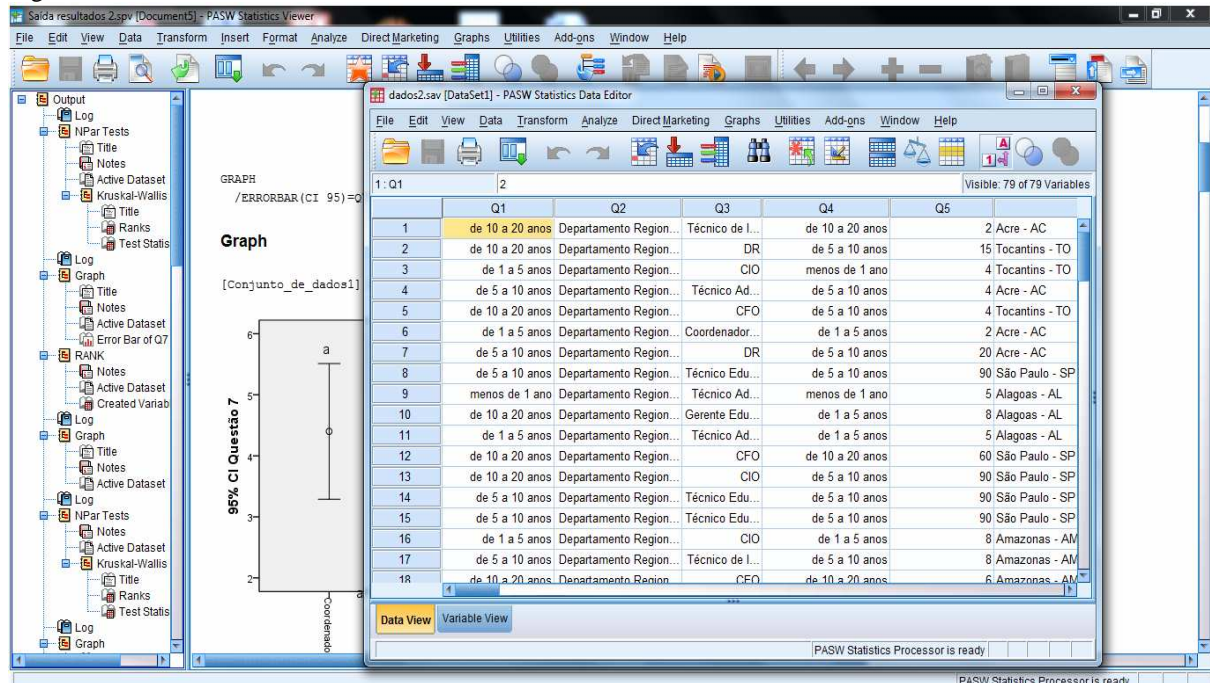
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Este capítulo dedica-se à descrição dos resultados obtidos nesse estudo e suas respectivas análises com o intuito de responder a questão de pesquisa proposta, destacando-se os resultados obtidos.

Para prosseguir com a apresentação e análise dos resultados, realizou-se inicialmente uma análise de todas as informações do banco de dados (formulário *web* no sistema *google docs*, em formato de planilha eletrônica), visando identificar a existência de dados mal codificados ou fora dos limites das escalas utilizadas. Nenhuma dessas inconsistências foi encontrada e desta forma, procedeu-se com a preparação dos dados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Para a aplicação dos testes estatísticos foi utilizado o software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* for Windows, versão 18.0 tendo as variáveis sido organizadas conforme demonstrado na figura 14, dentro do *software*.

Figura 14 - Análise dos dados estatísticos no SPSS



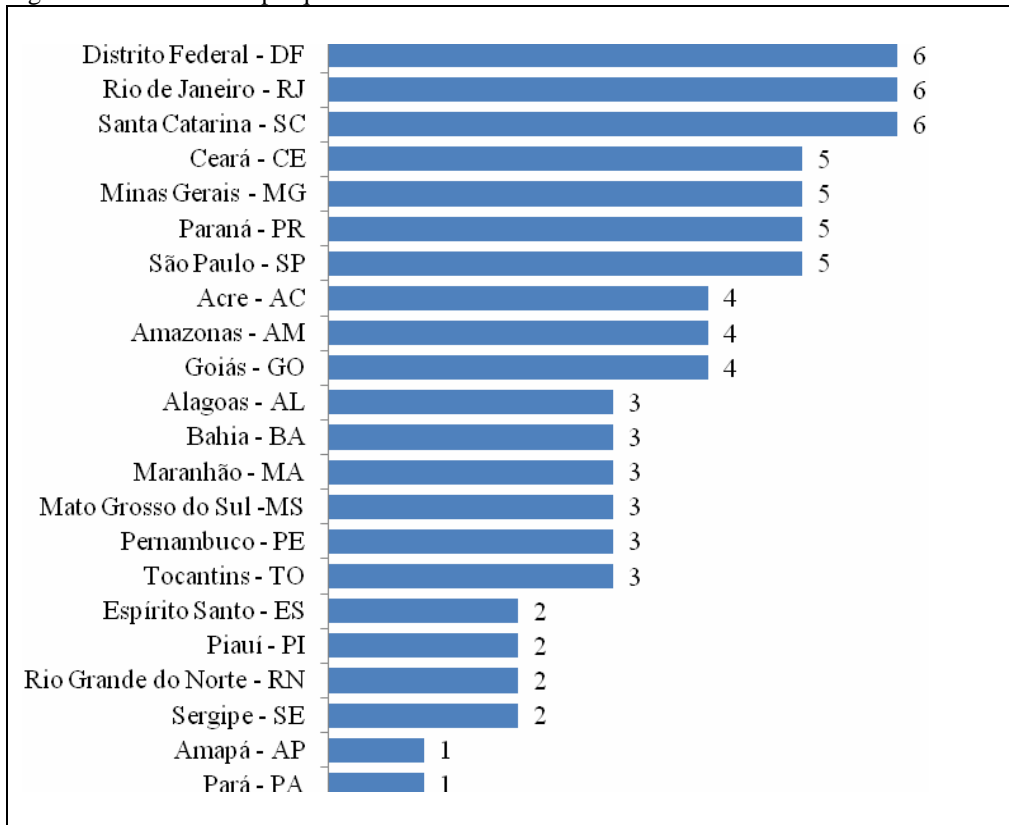
Fonte: Dados da pesquisa

5.1.1 Amostra da Pesquisa

A amostra é composta por 78 respondentes dos diversos Departamentos Regionais do SENAC. O Distrito Federal, o Rio de Janeiro e Santa Catarina foram os estados com maior contribuição na amostra, todos com seis casos.

Apenas os 4 estados, Mato Grosso (MT), Paraíba (PB), Rondônia (RO) e Roraima (RR), não responderam ao questionário.

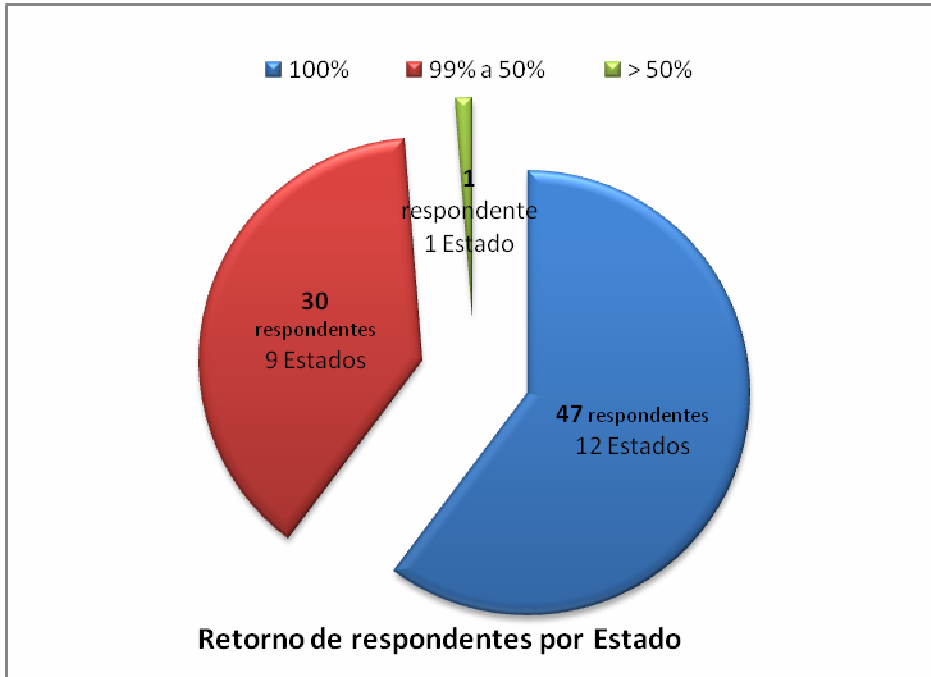
Figura 15 - Amostra da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

Na amostra houve 12 estados (AC, AM, CE, DF, GO, MA, MS, PI, PR, SC, SE e TO) com 100% de retorno, atingindo um total de 47 respondentes; 9 estados (AL, BA, ES, MG, PA, PE, RJ, RN e SP) abaixo de 100% até 50% de retorno, com um total de 30 respondentes e; apenas 1 estado (AP) abaixo de 50% de retorno, com um total de 1 respondente (figura 16).

Figura 16 - Amostra da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

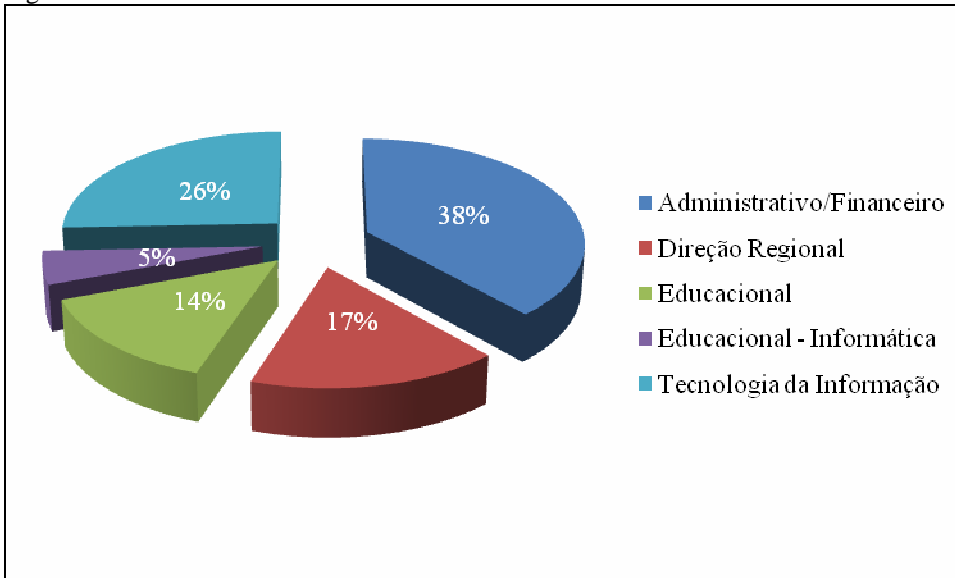
O estado do Rio Grande do Sul (RS) conforme exposto anteriormente, por ter participado do pré-teste, não participou da pesquisa.

5.1.2 Área de Trabalho da amostra

Todos os respondentes trabalham nos Departamentos Regionais do SENAC em todo o Brasil. O percentual de atuação mais elevado ficou por conta dos cargos *administrativo-financeiros*, com 38% dos casos, seguido pela área de *Tecnologia da Informação*, com 26%. A *Direção Regional* representou 17% e a área *Educacional* (pura, sem mesclar com a informática) representou 14% da amostra.

A área *Educacional* (mesclada com informática) é representada por apenas 5% dos entrevistados. Nestes casos, a área atende tanto questões educacionais, como corporativas ligadas a Tecnologia da Informação. Somando-se *Tecnologia da Informação* e *Educacional-Informática*, obter-se-ia um percentual de 31% da amostra para as questões ligadas a área de trabalho.

Figura 17 - Área de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

5.1.3 Tempo de Trabalho na Instituição e Tempo na Função

Observando-se o tempo de empresa dos respondentes (tabela 6), percebe-se que a grande maioria dos respondentes apresenta um tempo de trabalho dentro da organização, onde quase 82,1% da amostra possui 5 ou mais anos dentro da Instituição.

O que corrobora consolidar esta ideia, seria o tempo de permanência apresentado pelos respondentes no mesmo cargo (figura 17). Percebe-se que 73% desempenha as mesmas atividades há 5 anos ou mais.

Destaca-se que a função “CIO- Gerente de TI” e “Coordenador de Informática” baixou a média (somando 10 respondentes dos 21, com menos de 5 anos na função).

A amostra é formada por trabalhadores com tempo de casa, na sua maioria. Apenas 1,3% possuem menos de um ano de trabalho. A maior parte dos casos se concentra nas faixas de 5 a 10 anos (55,1%) e de 10 a 20 anos (24,4%).

Tabela 6 - Tempo de trabalho

Tempo de trabalho	Quantidade	%
menos de 1 ano	1	1,3%
de 1 a 5 anos	13	16,7%
de 5 a 10 anos	43	55,1%
de 10 a 20 anos	19	24,4%
mais de 20 anos	2	2,6%
Total	78	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 18 observa-se que temos dois blocos de funções: um na área administrativa/financeira e outro relacionado à área de TI que somados representam 64%.

Cruzando com o tempo na função percebe-se que a concentração é maior na faixa de 5 a 10 anos no cargo.

Figura 18 - Função x Tempo na Função

Função	Tempo na Função					Total	%
	menos de 1 ano	de 1 a 5 anos	de 5 a 10 anos	de 10 a 20 anos	mais de 20 anos		
CFO - Gerente Administrativo/Financeiro		1	13	2		16	21%
CIO - Gerente de TI	3	5	2	1		11	14%
Coordenador de Informática		2	3			5	6%
Diretor Regional		1	7	4		12	15%
Gerente Educacional		3	3	1		7	9%
Técnico Administrativo/Financeiro	2	2	6	4		14	18%
Técnico de Informática			3	1		4	5%
Técnico Educacional		2	6		1	9	12%
Total	5	16	43	13	1	78	100%
%	6%	21%	55%	17%	1%	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

Porém, os números apresentados na função “CIO- Gerente de TI” e “Coordenador de Informática”, reforçam a impressão de que ainda é muito recente o investimento que a SSA realiza na preparação de gestores de TI para efetivamente gerenciar a TI, por consequência poderemos ter baixa maturidade nas práticas de Governança de Tecnologia da Informação (GTI) apresentadas na Instituição.

5.1.4 Número de empregados por setor dos respondentes

Em média, os respondentes tem cerca de 26 empregados no seu setor, conforme pode ser observado na tabela 7. A área “Direção Regional” foi a que apresentou a maior média de empregados nos seus setores (53 aproximadamente). A Direção Regional deveria apresentar somente a média de 1 a 3 pessoas (o próprio Diretor Regional e mais 1, ou 2 secretárias).

Possivelmente, ao invés de ser citado o número de pessoas que trabalham na Direção Regional, o empregado elencou o número de pessoas que trabalham no prédio do Departamento Regional.

Tabela 7 - Número de empregados por setor, conforme respondentes

Área de trabalho	Número médio de empregados do setor
Administrativo/Financeiro	16
Direção Regional	53
Educacional	37
Educacional- Informática	44
Tecnologia da Informação	12
Total	26

Fonte: Dados da pesquisa

5.1.5 Frequência das respostas por Segmentação de Função na Instituição

Na tabela 8 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “Você acha que a conformidade (*Compliance*) tanto legal quanto dos requisitos da Governança Corporativa estão claramente declaradas dentro da Instituição?”

Tabela 8 - Q8: GC e *Compliance* claramente declarados

Função Exercida	Discordo	Discordo	Não Discordo	Concordo	Concordo
	Totalmente	Parcialmente	nem Concordo	Parcialmente	Totalmente
	1	2	3	4	5
CFO - Gerente Adm/Financ.	0%	0%	19%	19%	63%
CIO - Gerente de TI	0%	27%	27%	27%	18%
Coordenador de Informática	0%	20%	20%	20%	40%
Diretor Regional	0%	0%	0%	8%	92%
Gerente Educacional	0%	0%	71%	29%	0%
Técnico Adm/Financ.	7%	21%	36%	29%	7%
Técnico de Informática	0%	0%	75%	0%	25%
Técnico Educacional	11%	22%	44%	22%	0%
Total Geral	3%	12%	31%	21%	35%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes 56% (somando “concordo parcialmente” com “concordo totalmente”) concordam que os requisitos estão claramente declarados. Observando-se a tabela 8, as funções “CFO- Gerente Administrativo/Financeiro” e “Diretor Regional” tiveram os percentuais mais altos, marcando “concordo totalmente” na escala com respectivamente os valores de 63% e 92%.

Na tabela 9 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “Você acha que existe conflito em atender estes dois conceitos de conformidade (*Compliance*) dentro da Instituição?”.

Tabela 9 - Q9: Conflito no conceito de *Compliance*

Função Exercida	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
CFO - Gerente Adm/Financ.	31%	19%	19%	25%	6%
CIO - Gerente de TI	9%	27%	0%	18%	45%
Coordenador de Informática	40%	0%	0%	40%	20%
Diretor Regional	67%	17%	0%	8%	8%
Gerente Educacional	0%	0%	57%	29%	14%
Técnico Adm/Financ.	0%	21%	21%	14%	43%
Técnico de Informática	25%	0%	0%	50%	25%
Técnico Educacional	0%	22%	44%	11%	22%
Total Geral	22%	17%	18%	21%	23%

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão houve um equilíbrio entre a percepção dos respondentes no total geral, observado pela percentual das médias que oscilou entre 17% a 23%. O que chama a atenção é a concentração de “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” da função “Diretor Regional que somado chegou a 84%, demonstrando que para a maioria destes executivos não existe a percepção de conflito em atender o *Compliance* tanto legal, quanto estabelecido pela governança corporativa. Pode-se supor que na perspectiva deste executivo a obrigação para com o *Compliance* é única, não existindo o conflito.

Na próxima pergunta, questão 10 (tabela 10), ao serem questionados sobre a prioridade, 100% destes executivos colocaram a conformidade legal como prioritária.

Na tabela 11 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “Qual a mais prioritária na sua opinião?”.

Tabela 10 - Q10: Prioridade no *Compliance*

Função Exercida	Conformidade legal	Conformidade quanto aos requisitos da Governança Corporativa	Não sei
	CFO - Gerente Adm/Financ.	100%	0%
CIO - Gerente de TI	91%	9%	0%
Coordenador de Informática	80%	0%	20%
Diretor Regional	100%	0%	0%
Gerente Educacional	43%	0%	57%
Técnico Adm/Financ.	86%	0%	14%
Técnico de Informática	100%	0%	0%
Técnico Educacional	33%	11%	56%
Total Geral	82%	3%	15%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes 82% percebem a “Conformidade legal” como prioritária. Nesta questão destacam-se 3 funções com 100% de concordância com este percentual final, sendo dois deles os executivos: “CFO- Gerente Adm/Financ.” e “Diretor Regional”.

Na tabela 11 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “A conformidade legal (*Compliance*) ajuda a operação da Instituição?”.

Tabela 11 - Q11: *Compliance* ajuda a operação

Função Exercida	Discordo	Discordo	Não Discordo	Concordo	Concordo
	Totalmente	Parcialmente	nem Concordo	Parcialmente	Totalmente
	1	2	3	4	5
CFO - Gerente Adm/Financ.	0%	38%	31%	31%	0%
CIO - Gerente de TI	9%	55%	27%	0%	9%
Coordenador de Informática	0%	40%	20%	20%	20%
Diretor Regional	0%	8%	25%	58%	8%
Gerente Educacional	0%	43%	29%	29%	0%
Técnico Adm/Financ.	0%	57%	29%	14%	0%
Técnico de Informática	0%	50%	0%	50%	0%
Técnico Educacional	0%	33%	67%	0%	0%
Total Geral	1%	40%	31%	24%	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão houve uma concentração em torno da opção “Não Discordo nem Concordo” demonstrando uma dificuldade em perceber esta influência da conformidade legal.

Na tabela 12 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “A conformidade quanto aos requisitos da Governança Corporativa (*Compliance*) entra em conflito com a conformidade legal na Instituição?”.

Tabela 12 - Q12: Requisitos da GC em conflito com conformidade legal

Função Exercida	Discordo	Discordo	Não Discordo	Concordo	Concordo
	Totalmente	Parcialmente	nem Concordo	Parcialmente	Totalmente
	1	2	3	4	5
CFO - Gerente Adm/Financ.	13%	38%	25%	13%	13%
CIO - Gerente de TI	9%	9%	18%	27%	36%
Coordenador de Informática	0%	40%	20%	40%	0%
Diretor Regional	8%	75%	8%	0%	8%
Gerente Educacional	0%	29%	43%	29%	0%
Técnico Adm/Financ.	0%	0%	21%	50%	29%
Técnico de Informática	0%	0%	25%	50%	25%
Técnico Educacional	0%	33%	33%	33%	0%
Total Geral	5%	29%	23%	27%	15%

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão houve um equilíbrio entre as respostas “Discordo Parcialmente”, “Não Discordo nem Concordo” e “Concordo Parcialmente” quanto ao total geral. Porém, observa-se que as funções técnicas “Técnico Adm/Financ” e “Técnico de Informática” tem uma percepção muito forte (79% e 75%, respectivamente) sobre a existência de um conflito em atender requisitos da conformidade legal e a conformidade exigida pela Governança Corporativa.

Na tabela 13 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “A conformidade (*Compliance*) atual da Instituição, influencia diretamente as atividades do meu cotidiano?”.

Tabela 13 - Q13: *Compliance* influencia meu cotidiano

Função Exercida	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
CFO - Gerente Adm/Financ.	0%	0%	19%	44%	38%
CIO - Gerente de TI	0%	0%	18%	73%	9%
Coordenador de Informática	0%	20%	40%	40%	0%
Diretor Regional	0%	8%	17%	67%	8%
Gerente Educacional	0%	57%	29%	14%	0%
Técnico Adm/Financ.	0%	0%	29%	43%	29%
Técnico de Informática	0%	0%	25%	25%	50%
Técnico Educacional	11%	44%	33%	0%	11%
Total Geral	1%	13%	24%	42%	19%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes 61% (somando “Concordo Parcialmente” com o “Concordo Totalmente”) concordam que o *Compliance* atual da instituição influencia diretamente as atividades do cotidiano, tendo as funções “CFO- Gerente Adm/Financ.”, “CIO- Gerente de TI” , “Diretor Regional”, “Técnico Adm/Financ.” e “Técnico de Informática” ficado acima destes 61% de concordância.

Na tabela 14 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “Qual o percentual diariamente, na sua percepção, do tempo das suas atividades estão ligadas a atender a conformidade legal (*Compliance*)?”.

Tabela 14 - Q14: Tempo atendendo conformidade legal

Função Exercida	0% a 25% do tempo	26% a 50% do tempo	51% a 75% do tempo	76% a 100% do tempo
CFO - Gerente Adm/Financ.	0%	13%	56%	31%
CIO - Gerente de TI	0%	27%	64%	9%
Coordenador de Informática	0%	60%	40%	0%
Diretor Regional	0%	8%	42%	50%
Gerente Educacional	43%	43%	14%	0%
Técnico Adm/Financ.	7%	29%	43%	21%
Técnico de Informática	0%	25%	50%	25%
Técnico Educacional	67%	22%	11%	0%
Total Geral	13%	24%	42%	21%

Fonte: Dados da pesquisa

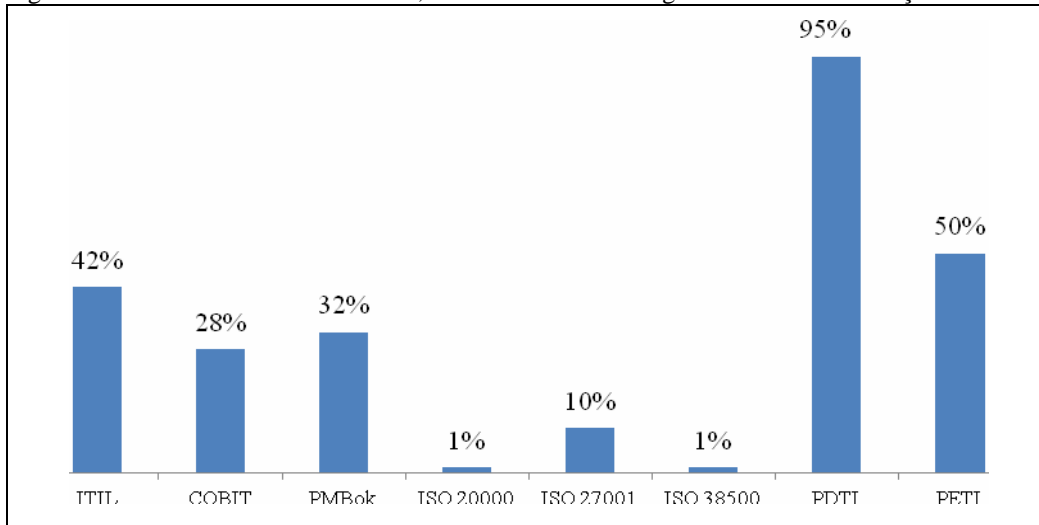
No total geral, 63% das respostas foram para um percentual de mais de 50% do tempo ligados a atividades para atender a conformidade legal. Observa-se na tabela 14 que a função “Diretor Regional” tem 92% de percepção, de que destina mais de 50% do tempo para estas atividades.

5.1.6 Metodologias de Governança de TI identificadas

Na pesquisa *survey*, procedeu-se à identificação dos mecanismos de governança de TI mais comuns entre os respondentes. Com o objetivo de se verificar a existência do predomínio de alguns destas boas práticas de GTI na percepção dos respondentes, realizou-se a distribuições de frequência.

Na figura 19 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta de múltipla escolha “Quais destas ferramentas, métodos ou metodologias de Governança de TI você já ouviu falar em sua Instituição?”.

Figura 19 - Ouviu falar de ferramentas, métodos ou metodologias de GTI na Instituição



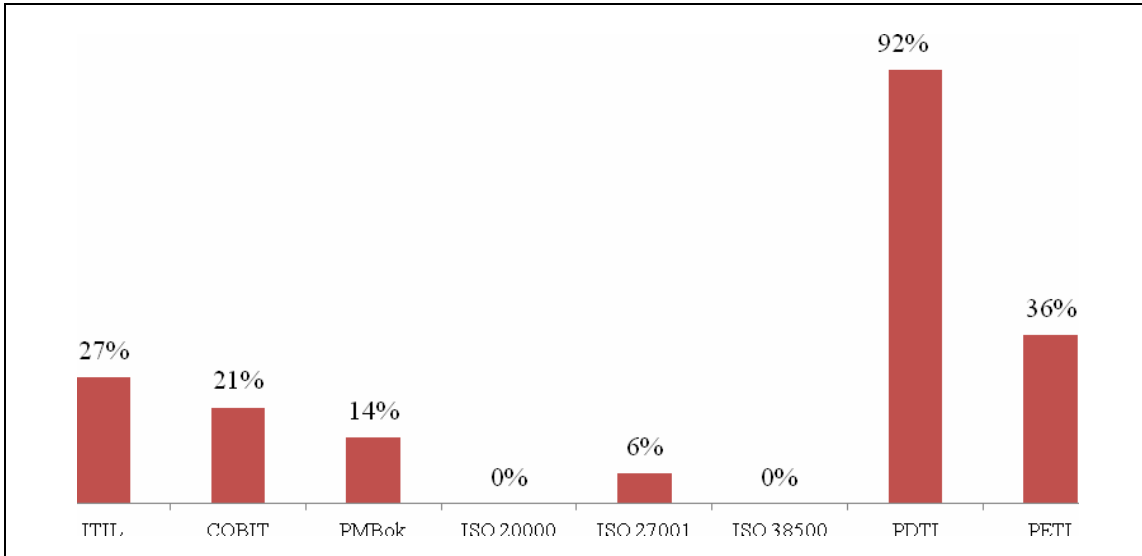
Fonte: Dados da pesquisa

Cerca de 95% dos respondentes já ouviram falar, na instituição, sobre a ferramenta PDTI. As ferramentas ISO 20000 e ISO 38500 foram assinaladas por 1% da amostra (o mesmo caso, um gerente de TI, que já ouviu falar de todas estas ferramentas).

Um possível motivo deste alto percentual para esta ferramenta é decorrente dos acordãos nº 786/2006, e principalmente 1.603/2008, que referenciam a obrigatoriedade de um PDTI nas instituições auditadas.

Na figura 20 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta de múltipla escolha “Das práticas de Governança de TI em utilização, na sua visão, qual/quais a/as que tem apoiado o *Compliance* na Instituição?”.

Figura 20 - Utiliza ferramentas, métodos ou metodologias de GTI na Instituição

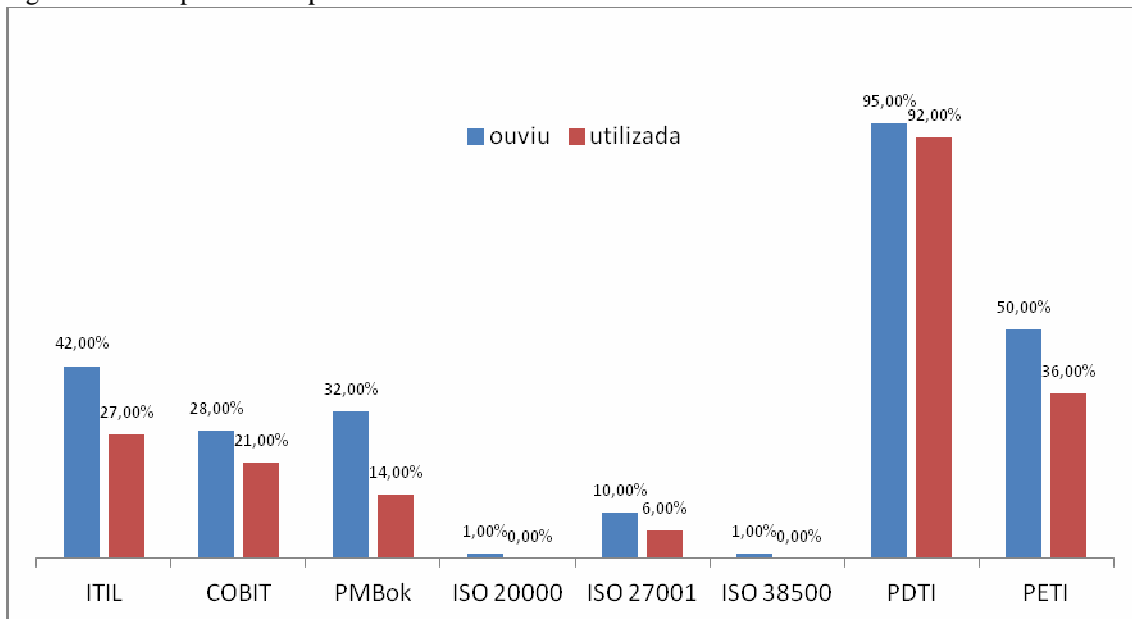


Fonte: Dados da pesquisa

Para 92% da amostra, a ferramenta PDTI tem ajudado o *Compliance* da Instituição, reforçando a ideia de que motivo deste alto percentual, para esta ferramenta, é decorrente dos acórdãos nº 786/2006, e principalmente 1.603/2008, que referenciam a obrigatoriedade de um PDTI nas instituições auditadas.

Na figura 21 está apresentado um comparativo entre a frequência de respostas para a questão 18 (figura 19) e a questão 19 (figura 20).

Figura 21 - Comparativo do percentual entre Ouviu falar e Utiliza ferramentas de GTI



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico da figura 21 fica evidenciado que algumas as ferramentas, métodos ou

metodologias de GTI são bem difundidas e comunicadas dentro da instituição (92%, PDTI), outros nem tanto (igual ou abaixo de 50%, PETI, ITIL, COBIT, PMBoK e ISO 27001) e outras praticamente desconhecidas (1% ou 0%, ISO 38500 e ISO 20000).

Na tabela 15 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “Você acha que as informações geradas pela TI atendem as solicitações atuais dos órgãos de controle (TCU, CGU, Conselho Fiscal)?”.

Tabela 15 - Q7: Informações geradas pela TI

Função Exercida	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
CFO - Gerente Adm/Financ.	6%	0%	19%	25%	50%
CIO - Gerente de TI	0%	0%	18%	27%	55%
Coordenador de Informática	0%	0%	20%	20%	60%
Diretor Regional	0%	8%	0%	8%	83%
Gerente Educacional	0%	0%	57%	29%	14%
Técnico Adm/Financ.	14%	0%	36%	36%	14%
Técnico de Informática	0%	0%	0%	75%	25%
Técnico Educacional	11%	0%	33%	56%	0%
Total Geral	5%	1%	23%	31%	40%

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão das informações geradas pela TI atenderem a fiscalização, houve a concordância da maioria dos respondentes, onde juntando o somatório percentual das opções “Concordo Parcialmente” com o “Concordo Totalmente” temos 71%. Sendo o destaque a percepção da função de “Técnico de Informática” com 100% e “Diretor Regional” com 91% de concordância.

Na tabela 16 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “O Departamento Regional do Senac possui um Comitê de TI? Se sim, há quanto tempo?”.

Tabela 16 - Q15: Existe Comitê de TI

Função Exercida	Não	Sim		
		menos de 1 ano	entre 1 e 3 anos	entre 3 e 6 anos
CFO - Gerente Adm/Financ.	75%	6%	6%	13%
CIO - Gerente de TI	64%	9%	9%	18%
Coordenador de Informática	60%	20%	20%	0%
Diretor Regional	92%	0%	8%	0%
Gerente Educacional	43%	14%	43%	0%
Técnico Adm/Financ.	50%	21%	29%	0%
Técnico de Informática	25%	50%	25%	0%
Técnico Educacional	67%	0%	33%	0%
Total Geral	64%	12%	19%	5%

Fonte: Dados da pesquisa

No total geral, 64% das respostas informaram não haver um Comitê de TI naquele Departamento Regional.

Na tabela 17 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “Na sua opinião, existe uma comunicação constante entre o Diretor Regional, Gerente Administrativo/Financeiro e o Gerente de TI, nos assuntos ligados a conformidade

(*Compliance*)?”.

Tabela 17 - Q16: Comunicação entre os executivos relacionado ao *Compliance*

Função Exercida	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
CFO - Gerente Adm/Financ.	0%	6%	19%	13%	63%
CIO - Gerente de TI	0%	9%	0%	18%	73%
Coordenador de Informática	0%	0%	0%	20%	80%
Diretor Regional	0%	8%	0%	33%	58%
Gerente Educacional	0%	0%	57%	43%	0%
Técnico Adm/Financ.	14%	0%	36%	29%	21%
Técnico de Informática	0%	0%	0%	50%	50%
Técnico Educacional	22%	0%	56%	22%	0%
Total Geral	5%	4%	22%	26%	44%

Fonte: Dados da pesquisa

Houve a concordância da maioria dos respondentes, 70 % somando o percentual das opções “Concordo Parcialmente” com o “Concordo Totalmente”.

Na tabela 18 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “Na sua percepção o *Compliance* influencia as práticas de TI da Instituição?”.

Tabela 18 - Q17: *Compliance* influencia práticas de TI

Função Exercida	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
CFO - Gerente Adm/Financ.	6%	6%	19%	31%	38%
CIO - Gerente de TI	0%	0%	27%	0%	73%
Coordenador de Informática	0%	0%	0%	40%	60%
Diretor Regional	0%	8%	8%	42%	42%
Gerente Educacional	0%	0%	71%	29%	0%
Técnico Adm/Financ.	14%	7%	36%	36%	7%
Técnico de Informática	0%	0%	0%	0%	100%
Técnico Educacional	22%	33%	22%	11%	11%
Total Geral	6%	8%	24%	26%	36%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes 62% (somando “Concordo Parcialmente” com o “Concordo Totalmente”) estão de acordo e percebem que o *Compliance* influencia a governança de TI. Observa-se que a função Técnico de Informática tem 100% de concordância com a afirmativa. Nas funções executivas o Diretor Regional tem 84% de concordância (somando-se o “concordo parcialmente” com o “concordo totalmente”).

Na tabela 19 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “Existe uma Política de Segurança da Informação (PSI) divulgada internamente para todos os empregados

da Instituição?”.

Tabela 19 - Q20: Existe PSI divulgado aos empregados

Função Exercida	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
CFO - Gerente Adm/Financ.	0%	6%	31%	44%	19%
CIO - Gerente de TI	0%	9%	27%	36%	27%
Coordenador de Informática	0%	0%	40%	40%	20%
Diretor Regional	0%	0%	33%	42%	25%
Gerente Educacional	0%	14%	57%	29%	0%
Técnico Adm/Financ.	0%	29%	43%	14%	14%
Técnico de Informática	0%	0%	50%	50%	0%
Técnico Educacional	11%	11%	44%	11%	22%
Total Geral	1%	10%	38%	32%	18%

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 50% dos respondentes identifica a existência de uma política de segurança da informação que seja divulgada a todos os na instituição.

Na tabela 20 está apresentada a frequência de respostas para a pergunta “Nas escala apresentada abaixo, na sua opinião, qual o nível da Governança de TI (GTI) existente dentro da Instituição?”.

Tabela 20 - Q21: Nível de Governança existente

Função Exercida	Nível 0 - (Inexistente)	Nível 1 - (Inicial)	Nível 2 -	Nível 3 - (Definido)	Nível 4 - (Gerenciado)	Nível 5 - (Otimizado)
			(Repetitivo mas intuitivo)			
CFO - Gerente Adm/Financ.	6%	13%	25%	31%	25%	0%
CIO - Gerente de TI	0%	18%	27%	36%	18%	0%
Coordenador de Informática	0%	20%	60%	0%	20%	0%
Diretor Regional	0%	25%	25%	33%	17%	0%
Gerente Educacional	0%	43%	14%	43%	0%	0%
Técnico Adm/Financ.	14%	29%	21%	29%	7%	0%
Técnico de Informática	0%	0%	75%	25%	0%	0%
Técnico Educacional	22%	33%	11%	11%	22%	0%
Total Geral	6%	23%	27%	28%	15%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Uma observação relevante nesta questão é de que a mesma não teve nenhuma resposta para opção nível 5 (otimizado).

5.1.7 Existe diferença na perspectiva dos executivos quanto ao *Compliance*

Existe diferença na perspectiva das funções dos executivos CFO - Gerente

Administrativo/Financeiro, CIO - Gerente de TI e do Diretor Regional aplicado as questões de *Compliance* da Instituição (Q7, Q8 e Q9).

Quadro 8 - Existe diferença na perspectiva dos executivos quanto ao *Compliance*

VARIÁVEL	QUESTÃO
Q7	Você acha que as informações geradas pela TI atendem as solicitações atuais dos órgãos de controle (TCU, CGU, Conselho Fiscal)?
Q8	Você acha que a conformidade (<i>Compliance</i>) tanto legal quanto dos requisitos da Governança Corporativa estão claramente declaradas dentro da Instituição?
Q9	Você acha que existe conflito em atender estes dois conceitos de conformidade (<i>Compliance</i>) dentro da Instituição?

Fonte: Questionário da pesquisa

Para verificar a percepção das resposta foi aplicado o teste estatístico Kruskal-Wallis, método usado para testar se duas ou mais amostras provem de uma mesma população ou de populações com a mesma distribuição (MAROCO, 2007).

Este teste é o alternativo para o teste ANOVA *one-way* que serve para detectar diferenças significativas entre grupos com relação à alguma variável.

O teste ANOVA tem dois requisitos que devem ser checados antes da análise: a variável em estudo deve ter distribuição normal e as variâncias populacionais devem ser homogêneas. Como a variável aqui é ordinal e os dados não possuem variâncias homogêneas, foi aplicado o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis, que tem o mesmo propósito que o teste ANOVA, porém é um teste de distribuição livre ou seja nenhuma suposição sobre a distribuição dos dados é necessária.

Como pode ser observado no quadro 9, a resposta média da função Diretor Regional foi um pouco mais elevada (4,67). Conforme observado no questionário (ANEXO E) a escala definida esta questão vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

Quadro 9 - Média da questão 7 para as funções executivas CFO, CIO e Diretor Regional

Função	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CFO - Gerente Administrativo/Financeiro	16	4,13	1,147	1	5
CIO - Gerente de TI	11	4,36	,809	3	5
Diretor Regional	12	4,67	,888	2	5
Total	39	4,36	,986	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

Porém, esta diferença pode não ser estatisticamente significativa.

Para auferir isto, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis na Q7 (quadro 10)

Quadro 10 - Teste estatístico Kruskal-Wallis na questão 7

Test Statistics ^{a,b}	
	Q7
Qui-Quadrado	3,012
graus de liberdade	2
Significância Assintótica	,222
Significância Exata	,226
Probabilidade Pontual	,000

a. Teste Kruskal Wallis

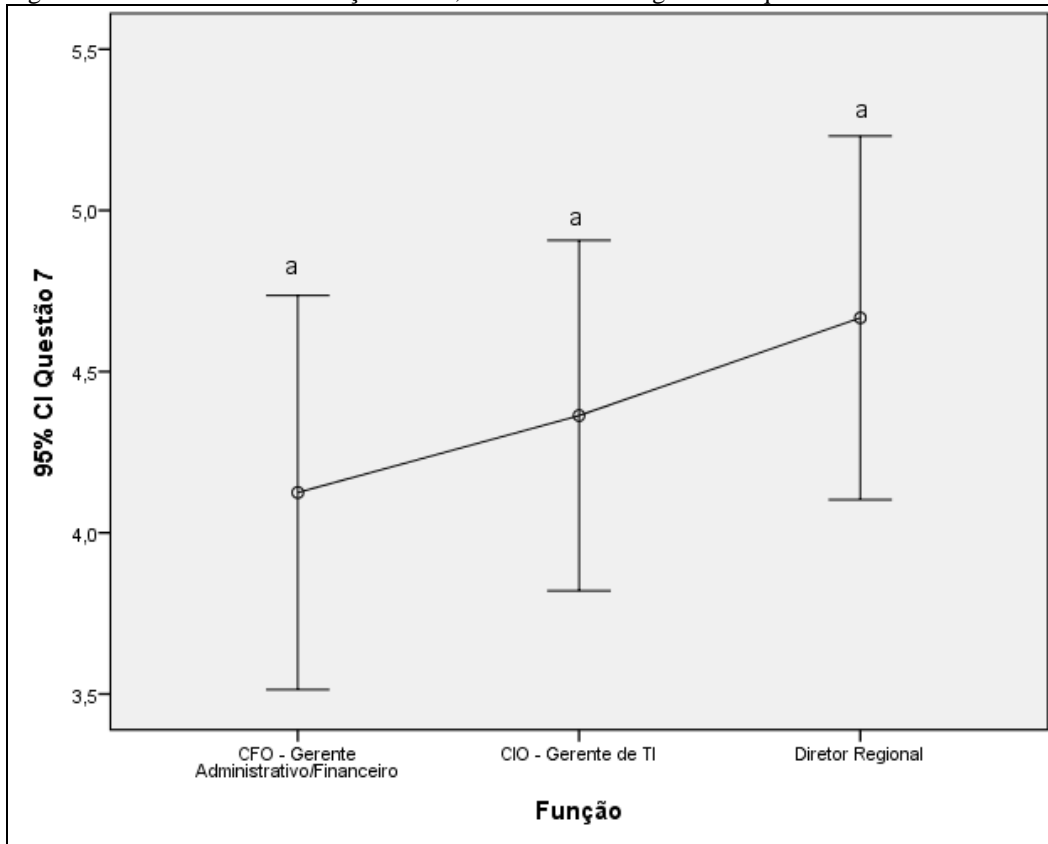
b. Variável Agrupadora: Função

Fonte: Dados da pesquisa

Como a amostra era pequena e os dados não estavam distribuídos normalmente, foi realizada o teste Kruskal-Wallis de um fator nos três grupos de função, para estes cargos executivos as médias apresentadas no quadro 9, foram muito similares.

O quadro 10 é a saída do teste no SPSS tendo como parâmetro 5% de significância, conclui-se que o grau de concordância com a questão 7 não difere significativamente entre estes cargos/funções CFO, CIO e Diretor Regional, na amostra observada (nível de significância alcançado foi valor-p=0,226).

Figura 22 - Relacionando as funções CFO, CIO e Diretor Regional na questão 7



Fonte: Dados da pesquisa

A figura 22 apresenta as médias das respostas da questão 7 (círculos no meio da barra) seguido das barras de erro. As barras se sobrepõem e indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre estas funções, com relação às respostas da questão 7.

Analisando o gráfico observa-se que funções diferentes, não são significativamente diferentes em suas respostas de acordo com o teste Kruskal-Wallis ($X^2_{Kw}(2) = 3,012$; $p = 0,226$; $N = 39$) seguido das comparações múltiplas de médias das ordens para um $\alpha = 0,05$. Todas as funções estão com a mesma letra (a) pois não apresentaram diferenças estatísticas.

5.1.8 Compliance claramente declarada - questão 8

Como pode ser observado no quadro 11, a resposta média da função CIO - Gerente de TI foi inferior (3,36) que as outras duas funções executivas, quando questionado aos respondentes “Você acha que a conformidade (*Compliance*) tanto legal quanto dos requisitos da Governança Corporativa estão claramente declaradas dentro da Instituição?”. Conforme observado no questionário (ANEXO E) a escala definida esta questão vai de 1 (“discordo

totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

Quadro 11 - Média da questão 8 para as funções executivas CFO, CIO e Diretor Regional

Função	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CFO - Gerente Administrativo/Financeiro	16	4,44	0,814	3	5
CIO - Gerente de TI	11	3,36	1,120	2	5
Diretor Regional	12	4,92	0,289	4	5
Total	39	4,28	0,999	2	5

Fonte: Dados da pesquisa

Existe diferença.

Para auferir isto, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis na Q8 (quadro 12), o grau de concordância com a questão difere significativamente entre estes cargos/funções CFO, CIO e Diretor Regional, na amostra observada (nível de significância alcançado foi valor $(p=0,000;$ altamente significativo).

Quadro 12 - Teste estatístico Kruskal-Wallis na questão 8

Testes Estatísticos ^{a,b}	
	Q8
Qui-Quadrado	14,377
graus de liberdade	2
Significância Assintótica	,001
Significância Exata	,000
Probabilidade Pontual	,000

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável Agrupadora: Função

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 23, pode ser observado com mais detalhes quais funções executivas diferem significativamente. Foi utilizada uma tabela de comparações múltiplas para evidenciar os valores.

Quadro 13 - Tabela de Comparações Múltiplas do SPSS para a questão 8

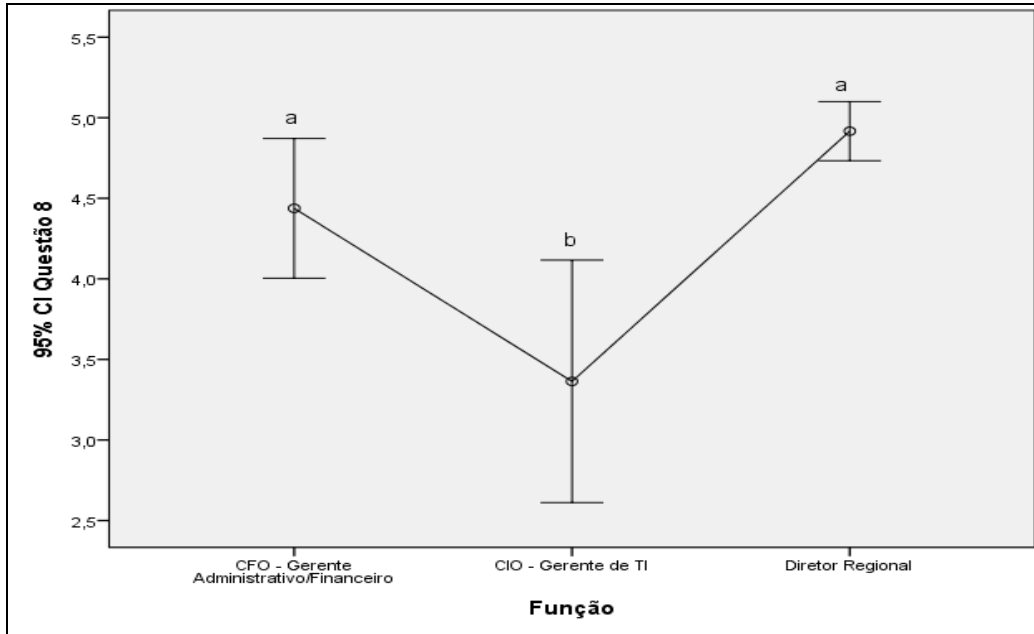
Comparações Múltiplas						
Variável Dependente: Rank da Questão 8						
LSD						
(I) Função	(J) Função	Diferença entre as médias (I-J)	Erro Padrão	Significância	Intervalo de Confiança de 95%	
					Limite Inferior	Limite Superior
CFO - Gerente	CIO - Gerente de TI	10,201705*	3,206220	,003	3,69919	16,70422
Administrativo/Financeiro	Diretor Regional	-5,593750	3,126051	,082	-11,93368	,74618
	CFO - Gerente	-10,201705*	3,206220	,003	-16,70422	-3,69919
CIO - Gerente de TI	Administrativo/Financeiro	-15,795455*	3,416997	,000	-22,72545	-8,86546
	Diretor Regional	5,593750	3,126051	,082	-,74618	11,93368
Diretor Regional	CFO - Gerente	15,795455*	3,416997	,000	8,86546	22,72545

*. A diferença entre as médias é significativa ao nível de 5% de significância.

Fonte: Dados da pesquisa

No rodapé da tabela (figura 23) gerada no *software* SPSS é indicado que as diferenças entre as médias que possuem * (ressaltado em cinza) são estatisticamente diferentes, com 5% de significância. A função “CIO-Gerente de TI” respondeu estatisticamente diferente das duas outras funções. O grau de concordância com a questão 8 foi significativamente inferior às demais funções. As respostas das funções “CFO- Gerente Administrativo/Financeiro” e dos “Diretores Regionais” não foram significativamente diferentes.

Figura 23 - Gráfico relacionando as funções CFO, CIO e Diretor Regional na questão 8



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico da figura 23 observa-se que funções diferentes são significativamente diferentes de acordo com o teste Kruskal-Wallis ($X^2_{Kw}(2) = 14,377$; $p = 0,000$; $N = 39$) seguido das comparações múltiplas de médias das ordens para $\alpha = 0,05$. As funções estão com as letras diferentes (a) e (b) pois apresentaram diferenças estatísticas.

5.1.9 Conflito no conceito de *Compliance* - questão 9

Como pode ser observado no quadro 14, a resposta média da função CIO - Gerente de TI foi superior (3,64) que as outras duas funções executivas, quando questionado “Você acha que existe conflito em atender estes dois conceitos de conformidade (*Compliance*) dentro da Instituição?”. Conforme observado no questionário (ANEXO E) a escala definida esta questão vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

Quadro 14 - Média da questão 9 para as funções executivas CFO, CIO e Diretor Regional

Função	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CFO - Gerente Administrativo/Financeiro	16	2,56	1,365	1	5
CIO - Gerente de TI	11	3,64	1,567	1	5
Diretor Regional	12	1,75	1,357	1	5
Total	39	2,62	1,566	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

Existe diferença.

Para auferir isto, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis na Q9 (quadro 15), o grau de concordância com a questão difere entre estes cargos/funções CFO, CIO e Diretor Regional, na amostra observada (nível de significância alcançado foi valor-p=0,008; significativo).

Quadro 15 - Teste estatístico Kruskal-Wallis na questão 9

Testes Estatísticos ^{a,b}	
	Q9
Qui-Quadrado	9,095
graus de liberdade	2
Significância Assintótica	,011
Significância Exata	,008
Probabilidade Pontual	,000

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável Agrupadora: Função

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 16, pode ser observado quais funções executivas diferem significativamente. Foi utilizada uma tabela de comparações múltiplas para evidenciar os valores.

Quadro 16 - Tabela de Comparações Múltiplas do SPSS para a questão 9

Comparações Múltiplas						
Variável Dependente: Rank da Questão 9						
LSD						
(I) Função	(J) Função	Diferença entre as médias (I-J)	Erro Padrão	Significância	Intervalo de Confiança de 95%	
					Límite Inferior	Límite Superior
CFO - Gerente Administrativo/Financeiro	CIO - Gerente de TI	-7,551136	3,866642	,059	-15,39305	,29078
	Diretor Regional	6,312500	3,769961	,103	-1,33333	13,95833
CIO - Gerente de TI	CFO - Gerente Administrativo/Financeiro	7,551136	3,866642	,059	-,29078	15,39305
	Diretor Regional	13,863636*	4,120837	,002	5,50619	22,22108
Diretor Regional	CFO - Gerente Administrativo/Financeiro	-6,312500	3,769961	,103	-13,95833	1,33333
	CIO - Gerente de TI	-13,863636*	4,120837	,002	-22,22108	-5,50619

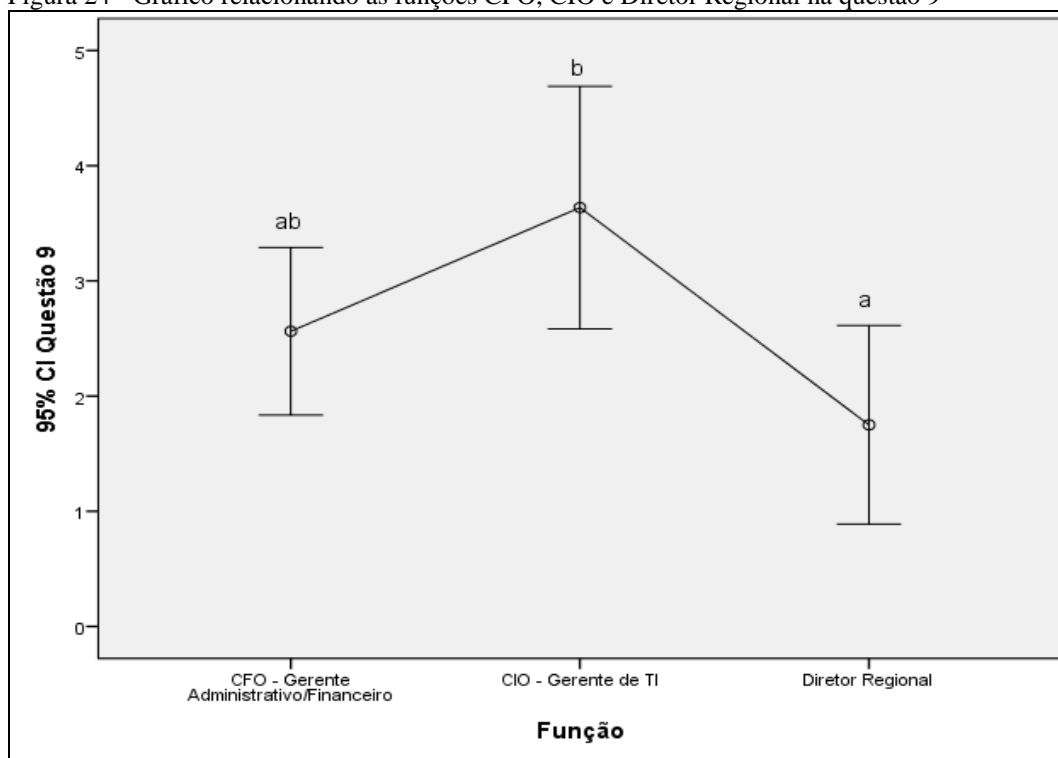
*. A diferença entre as médias é significativa ao nível de 5% de significância.

Fonte: Dados da pesquisa

No rodapé da tabela (quadro 16) gerada no *software* SPSS é indicado que as diferenças entre as médias que possuem * (ressaltado em cinza) são estatisticamente diferentes, com 5%

de significância. Apenas as funções “Diretor Regional” e “CIO-Gerente de TI” foram estatisticamente diferentes uma da outra. Os Gerentes de TI tiveram, em média, um grau de concordância maior que os Diretores Regionais, com relação a achar que existe um conflito em atender os dois conceitos de *Compliance*.

Figura 24 - Gráfico relacionando as funções CFO, CIO e Diretor Regional na questão 9



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico da figura 24 observa-se que funções diferentes são significativamente diferentes de acordo com o teste Kruskal-Wallis ($X^2_{Kw(2)} = 9,095$; $p = 0,008$; $N = 39$) seguido das comparações múltiplas de médias das ordens para $\alpha = 0,05$. As funções estão com as letras diferentes (a), (b) e (ab) pois apresentaram diferenças estatísticas.

5.1.10 Quanto mais práticas de GTI maior nível de governança

Existe diferença na perspectiva quanto mais práticas de GTI apontadas dentro da organização estudada (Q19), maior o nível de governança de TI existente dentro da Instituição (Q21).

Quadro 17 - quanto mais práticas GTI maior nível de governança

VARIÁVEL	QUESTÃO
Q19	Das práticas de Governança de TI em utilização, na sua visão, qual/quais a/as que tem apoiado o <i>Compliance</i> na Instituição?
Q21	Nas escala apresentada abaixo, na sua opinião, qual o nível da Governança de TI (GTI) existente dentro da Instituição?

Fonte: Questionário da pesquisa

Foi utilizada uma variável “19 total”, que é a soma de cada ferramenta utilizada para

auferir a perspectiva dos respondetes. Se o respondente utiliza todas as ferramentas, ele ficará com 8 pois marcou todas práticas desta questão. Se o respondente utilizar somente uma prática de governança de TI, ele ficará com 1 na variável.

As boas práticas de governança de TI listadas no questionário (ANEXO E), de acordo com o estudo feito no referencial teórico foram: ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*), PMBok (*Project Management Body of Knowledge*), ISO 20000 - Gerenciamento de Serviços de TI, ISO 27001 - Gerência da Segurança da Informação, ISO 38500 - Governança Corporativa de TI, PDTI (Plano Diretor de Informática), PETI (Plano Estratégico de TI).

Então foi aplicado o teste Kruskal-Wallis (que é o teste Anova não paramétrico), utilizando a questão 21 como a definidora dos grupos, com o seguinte resultado apresentado no quadro 18.

Quadro 18 - Média da variável “19 total” para a questão 21

Variável “19 total”	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Nível 0 - (Inexistente)	5	1,00	,000	1	1
Nível 1 - (Inicial)	18	1,22	,428	1	2
Nível 2 - (Repetitivo mas intuitivo)	21	1,90	,944	1	4
Nível 3 - (Definido)	22	2,18	1,468	1	6
Nível 4 - (Gerenciado)	12	3,17	1,267	2	5
Total	78	1,96	1,232	1	6

Fonte: Dados da pesquisa

O teste foi altamente significativo, ou seja, os níveis GTI (Q21) tiveram diferentes resultados com relação a quantidade de ferramentas em utilização na Instituição.

Para auferir isto, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis na variável “19 total” (quadro 19), o grau de concordância com a questão difere entre estes níveis, na amostra observada (nível de significância alcançado foi valor-p=0,000; altamente significativo).

Quadro 19 - Teste estatístico Kruskal-Wallis da variável “19 total” para a questão 21

Testes Estatísticos ^{a,b}	
	“19 total”
Qui-Quadrado	25,763
graus de liberdade	4
Significância Assintótica.	.000

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável Agrupadora: 19 total

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 20, pode ser observado com mais detalhes quais níveis de GTI diferem significativamente. Foi utilizada uma tabela de comparações múltiplas para evidenciar os valores.

Quadro 20 - Tabela de Comparações Múltiplas do SPSS para a variável “19 total” e Q21

Comparações Múltiplas						
Variável Dependente: Rank da Questão 19 total						
LSD						
(I) Q21	(J) Q21	Diferença entre as médias (I-J)	Erro Padrão	Significância	Intervalo de Confiança de 95%	
					Limite Inferior	Limite Superior
Nível 0 - (Inexistente)	Nível 1 - (Inicial)	-6,666667	8,932535	,458	-24,46918	11,13585
	Nível 2 - (Repetitivo mas intuitivo)	-22,142857*	8,792737	,014	-39,66676	-4,61896
	Nível 3 - (Definido)	-23,000000*	8,754223	,010	-40,44714	-5,55286
	Nível 4 - (Gerenciado)	-42,333333*	9,405478	,000	-61,07842	-23,58824
Nível 1 - (Inicial)	Nível 0 - (Inexistente)	6,666667	8,932535	,458	-11,13585	24,46918
	Nível 2 - (Repetitivo mas intuitivo)	-15,476190*	5,675687	,008	-26,78782	-4,16456
	Nível 3 - (Definido)	-16,333333*	5,615837	,005	-27,52568	-5,14099
	Nível 4 - (Gerenciado)	-35,666667*	6,585152	,000	-48,79086	-22,54248
Nível 2 - (Repetitivo mas intuitivo)	Nível 0 - (Inexistente)	22,142857*	8,792737	,014	4,61896	39,66676
	Nível 1 - (Inicial)	15,476190*	5,675687	,008	4,16456	26,78782
	Nível 3 - (Definido)	-,857143	5,390702	,874	-11,60080	9,88651
	Nível 4 - (Gerenciado)	-20,190476*	6,394237	,002	-32,93417	-7,44678
Nível 3 - (Definido)	Nível 0 - (Inexistente)	23,000000*	8,754223	,010	5,55286	40,44714
	Nível 1 - (Inicial)	16,333333*	5,615837	,005	5,14099	27,52568
	Nível 2 - (Repetitivo mas intuitivo)	,857143	5,390702	,874	-9,88651	11,60080
	Nível 4 - (Gerenciado)	-19,333333*	6,341172	,003	-31,97127	-6,69540
Nível 4 - (Gerenciado)	Nível 0 - (Inexistente)	42,333333*	9,405478	,000	23,58824	61,07842
	Nível 1 - (Inicial)	35,666667*	6,585152	,000	22,54248	48,79086
	Nível 2 - (Repetitivo mas intuitivo)	20,190476*	6,394237	,002	7,44678	32,93417
	Nível 3 - (Definido)	19,333333*	6,341172	,003	6,69540	31,97127

*. A diferença entre as médias é significativa ao nível de 5% de significância.

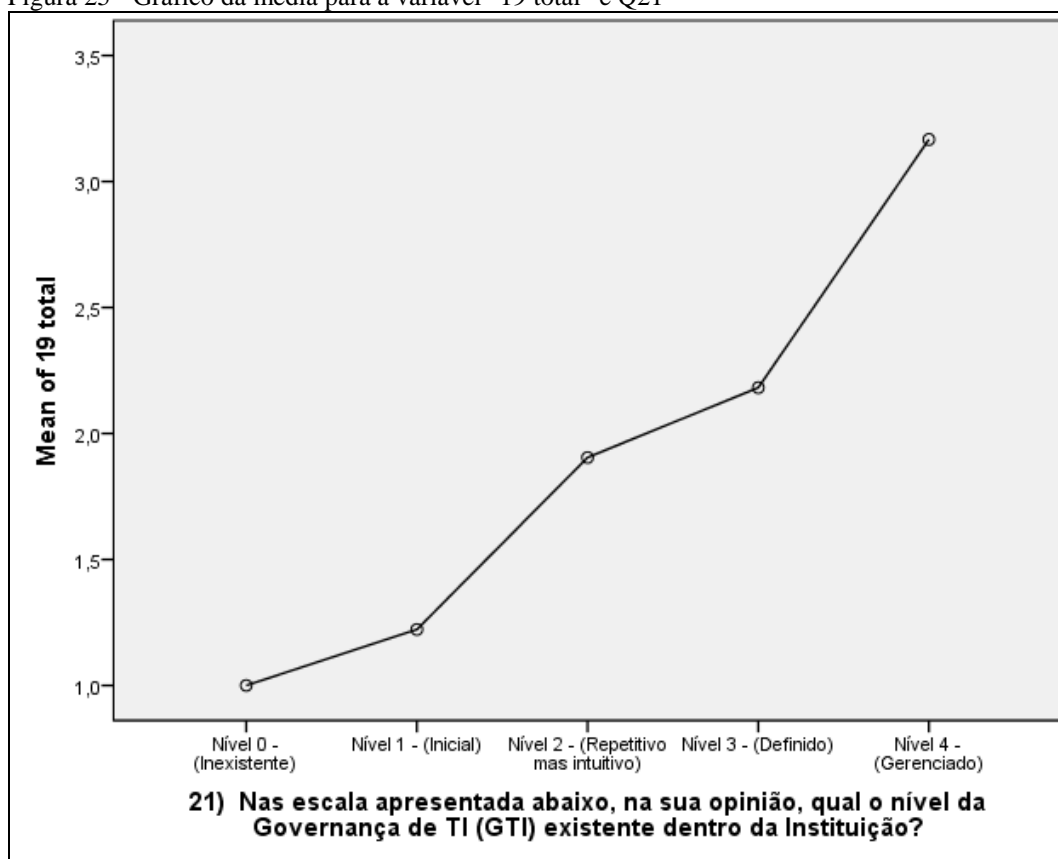
Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 20 pode ser observado que:

- O nível zero se diferencia significativamente dos níveis 3 e 4 com relação ao número de ferramentas de GTI utilizadas;
- O nível 1 se diferencia significativamente dos níveis 3 e 4 com relação ao número de ferramentas de GTI utilizadas;
- O nível 2 se diferencia significativamente do nível 4 com relação ao número de ferramentas de GTI utilizadas;
- O nível 3 se diferencia significativamente dos níveis 0, 1 e 4 com relação ao número de ferramentas de GTI utilizadas;
- O nível 4 se diferencia significativamente de todos os outros níveis.

Podemos ver no gráfico da figura 25 que esta relação é crescente, isto é, quanto maior o nível de GTI, mais ferramentas aplicadas de GTI a instituição tem.

Figura 25 - Gráfico da média para a variável “19 total” e Q21



Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar se existe associação entre estas duas variáveis, será analisado o coeficiente de correlação.

Será utilizado o Coeficiente de Correlação de Spearman, que é não-paramétrico e não exige normalidade dos dados (mesma regra utilizada com o teste Kruskal-Wallis). Ele também varia de -1 (correlação perfeita negativa) a +1 (correlação perfeita positiva).

Quadro 21 - Correlação entre ferramentas e o nível de governança de TI

Correlações			
		19 total	Q21
Spearman	Coeficiente de Correlação	1,000	,540**
	19 total Bilateral	.	,000
	N	78	78
	Coeficiente de Correlação	,540**	1,000
	Q21 Bilateral	,000	.
	N	78	78

** Correlação é significativa ao nível de 1% (bilateral).

Fonte: Dados da pesquisa

Foi rodada uma correlação (ρ de Spearman no quadro 21) entre as questões 19 e 21, sendo a mesma significativa (p -value < 0,000) porém moderada (coeficiente =0,540). Uma correlação moderada.

Com relação ao total de práticas de GTI (variável “19 total”) e a Receita Compulsória de 2011 (tabela 3) seria verdadeiro afirmar que quanto maior a Receita Compulsória maior o número de práticas apontadas dentro da organização.

Os dados descritivos são apresentados na tabela 21.

Tabela 21 - Receita Compulsória 2011 X Total de Práticas de GTI (variável “19 total”)

Departamentos Regionais	Receita Compulsória	% do total da Receita Compulsória	Total Práticas Compliance (“19 total”)
SP	R\$ 580.250.208,09	43,29%	17
RJ	R\$ 161.348.811,45	12,04%	7
MG	R\$ 101.210.410,26	7,55%	11
PR	R\$ 65.526.132,67	5,09%	12
SC	R\$ 45.599.221,15	4,89%	7
BA	R\$ 45.370.118,60	3,40%	7
DF	R\$ 39.634.197,80	3,39%	13
PE	R\$ 33.868.725,98	2,96%	4
GO	R\$ 27.591.516,51	2,53%	5
CE	R\$ 25.684.418,32	2,06%	6
ES	R\$ 21.198.275,20	1,92%	2

Departamentos Regionais	Receita Compulsória	% do total da Receita Compulsória	Total Práticas Compliance ("19 total")
PA	R\$ 19.857.006,72	1,58%	2
AM	R\$ 13.324.669,45	1,48%	12
MA	R\$ 11.636.698,06	1,10%	8
MS	R\$ 10.379.033,64	0,99%	5
RN	R\$ 10.232.520,96	0,87%	8
SE	R\$ 7.743.321,18	0,77%	2
PI	R\$ 7.182.064,79	0,76%	4
AL	R\$ 6.173.342,82	0,58%	5
TO	R\$ 3.164.837,76	0,58%	7
AC	R\$ 2.640.880,11	0,54%	7
AP	R\$ 2.170.586,53	0,46%	2

Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar se existe associação entre estas duas variáveis, será analisado o coeficiente de correlação.

Será utilizado o Coeficiente de Correlação de Spearman, que é não-paramétrico e não exige normalidade dos dados (mesma regra utilizada com o teste Kruskal-Wallis). Ele também varia de -1 (correlação perfeita negativa) a +1 (correlação perfeita positiva).

Quadro 22 - Correlação entre Receita Compulsória e Total de Práticas de GTI

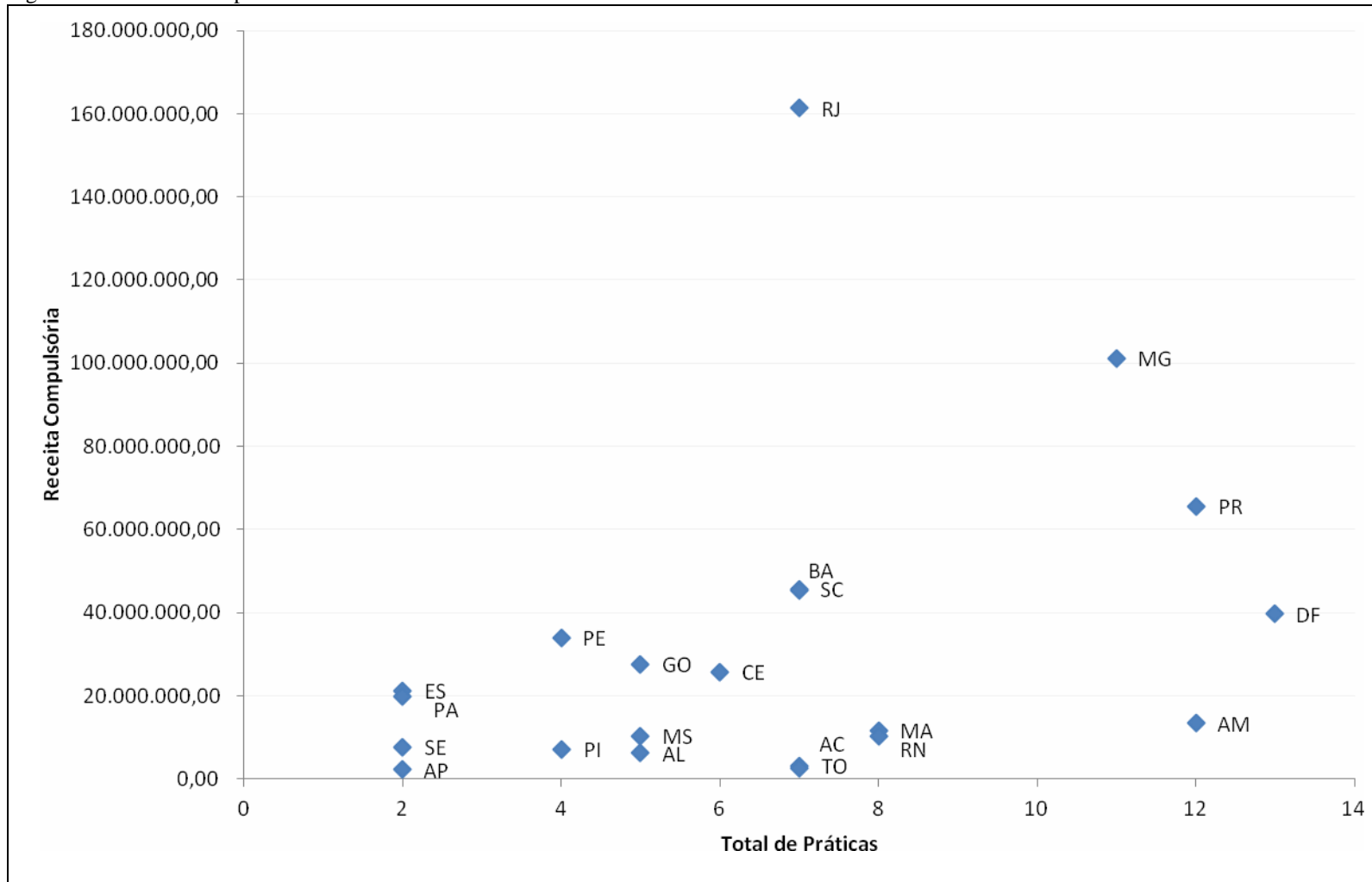
Receitas Compulsórias x Práticas de GTI		Receitas Compulsórias	Práticas de GTI
Spearman	Receitas Compulsórias	Coeficiente de correlação	1,000
		Sig. (2-tailed)	,475*
		N	22
	Práticas de GTI	Coeficiente de correlação	,475*
		Sig. (2-tailed)	,026
		N	22

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

A correlação entre as duas variáveis foi significativa (p-value=0,026) porém moderada (coeficiente = 0,475). Foi elaborado um gráfico sem o estado de SP, que é um *outlier* em termos de receita.

Figura 26 - Receita Compulsória X Práticas de GTI



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico (figura 26) uma tendência leve de que um número elevado de práticas de GTI é acompanhado de uma elevada receita compulsória.

5.1.11 *Compliance* influencia as práticas de TI

Existe diferença na perspectiva das funções dos executivos CFO - Gerente Administrativo/Financeiro, CIO - Gerente de TI e do Diretor Regional aplicado à questão Q17.

Quadro 23 - percepção dos executivos quanto a influência do *Compliance* na TI

VARIÁVEL	QUESTÃO
Q17	Na sua percepção o <i>Compliance</i> influencia as práticas de TI da Instituição?

Fonte: Questionário da pesquisa

Como pode ser observado no quadro 24, a resposta média da função CIO - Gerente de TI foi um pouco mais elevada (4,45). Conforme observado no questionário (ANEXO E) a escala definida esta questão vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

Quadro 24 - Percepção da influência do *Compliance* e as práticas de TI

Questão 17					
	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CFO-Gerente Administrativo/Financeiro	16	3,88	1,204	1	5
CIO-Gerente de TI	11	4,45	,934	3	5
Diretor Regional	12	4,17	,937	2	5
Total	39	4,13	1,056	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

Porém, esta diferença pode não ser estatisticamente significativa.

Para auferir isto, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis na Q17 (quadro 25)

Quadro 25 - Teste Kruskal-Wallis na questão Q17

Testes Estatísticos ^{a,b}	
	Questão 17
Qui-Quadrado	2,175
graus de liberdade	2
Significância Assintótica	,337
Significância Exata	,346
Probabilidade Pontual	,000

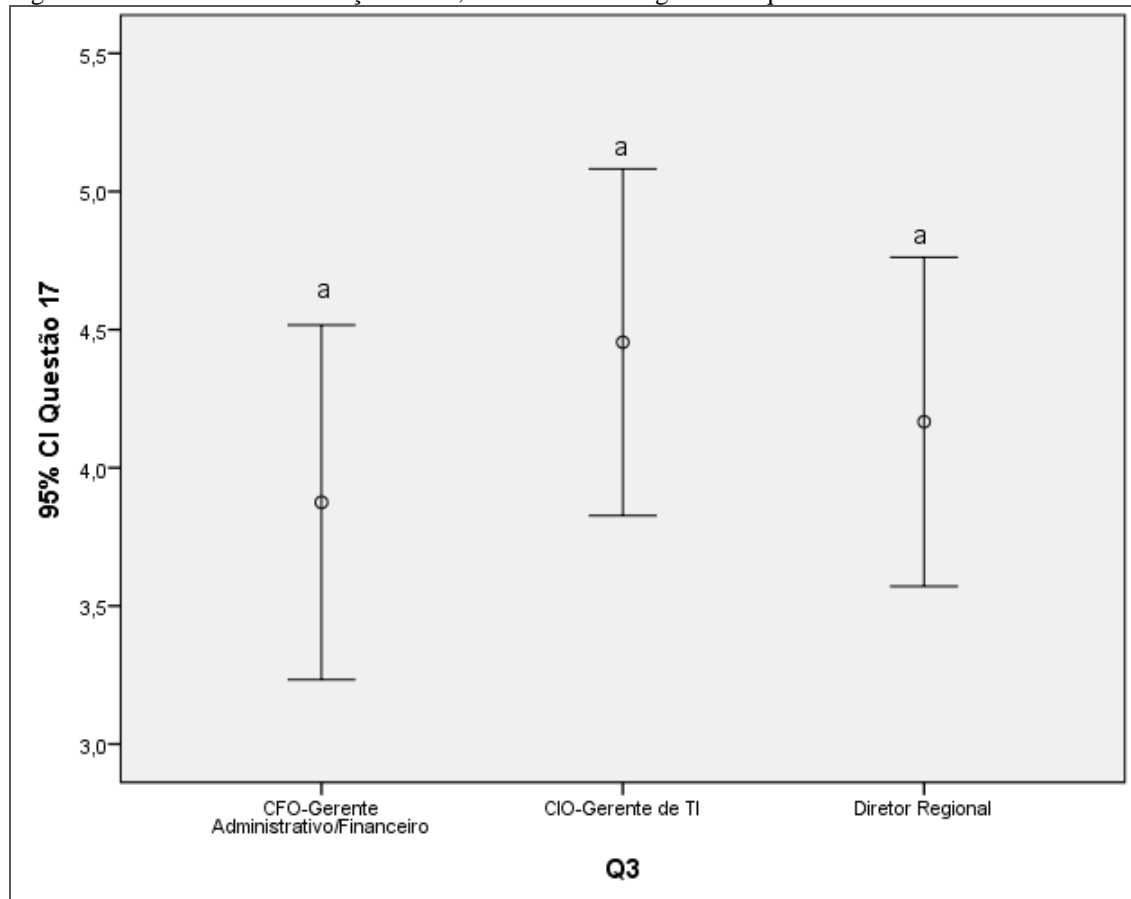
a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável Agrupadora: Q3

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 25 é a saída do teste no SPSS tendo como parâmetro 5% de significância, conclui-se que o grau de concordância com a questão 17 não difere significativamente entre estes cargos/funções CFO, CIO e Diretor Regional, na amostra observada (nível de significância alcançado foi valor-p=0,346).

Figura 27 - Relacionando as funções CFO, CIO e Diretor Regional na questão 17



Fonte: Dados da pesquisa

A figura 27 apresenta as médias das respostas da questão 3 (círculos no meio da barra) seguido das barras de erro. As barras se sobrepõem e indicam que não existem diferenças entre estas funções, com relação às respostas da questão 3.

Analisando o gráfico observa-se que funções diferentes são significativamente diferentes de acordo com o teste Kruskal-Wallis ($X^2_{Kw}(4) = 2,175$; $p = 0,346$; $N = 39$). Todas as funções estão com a mesma letra (a) pois não apresentaram diferenças estatísticas.

A seguir são apresentadas as principais conclusões deste estudo respaldadas nas análises realizadas neste capítulo.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a leitura dos resultados, o que se percebe é que o *Compliance* exigido pelos órgãos fiscalizadores com relação as práticas, metodologias e ferramentas de GTI (estas sendo solicitadas por conta das exigências do *Compliance* ao qual as Instituições SSA estão submetidas por conta da receita compulsória), ainda não foram institucionalizadas pelo SENAC Brasil, o baixo índice de “ouviu falar” e “utiliza” ferramentas de GTI demonstra isto, somente tendo destaque o PDTI (Plano Diretor de TI) como ferramenta altamente disseminada na organização e utilizada. As outras práticas tiveram índices baixos (CobiT, PMBoK e ITIL) e algumas quase inexistentes como ISO 38500 e ISO 20000 (tendo 0% no critério “utilizada” e 1% no “ouvi falar”).

O estudo questionou os empregados sobre a existência de um Comitê de TI, pois este articula as necessidades estratégicas da organização e apoia a TI na priorização de demandas, 64% dos respondentes afirmaram que não possuem um Comitê de TI em seu Departamento Regional. Este índice apoia a percepção de que atualmente não existe uma política nacional para tratar este tema dentro da organização objeto do estudo.

Os respondentes afirmaram também que desconhecem, com 38% de respostas “Não discordo, nem Concordo”, uma Política de Segurança da Informação divulgada internamente para todos os empregados da instituição.

Mesmo os Departamentos Regionais do SENAC em Estados Brasileiros com uma arrecadação compulsória representativa como RJ, SC e BA apresentaram scores baixos para os níveis de governança de TI com um total não representativo de práticas de TI.

Existe no presente estudo uma discussão teórica envolvendo a conformidade legal e a governança de TI, pois as resoluções e os acórdãos (principalmente o 1.603/2008 e o 2.308/2010) do TCU que determinam obrigatoriedade da alta administração de cada instituição em desenvolver os conceitos, objetivos, indicadores, ações e estruturas de governança de tecnologia da informação, obrigam a empresa a cumprir este *Compliance*. Ao mesmo tempo, existe uma conformidade preocupada com as ações de mercado realizadas pela instituição, e este conflito pode ocasionar o não cumprimento destes padrões e, conseqüentemente, gerar apontamentos e novas solicitações de auditoria.

De acordo com a percepção apresentada no resultado da pesquisa, a maioria dos respondentes 62% concordam que o *Compliance* influencia a Governança de TI, tendo o

principal executivo da instituição o Diretor Regional, como o maior score, atingindo um percentual de 84% de concordância. Este *Compliance* atua como mecanismo de governança, no intento de reduzir a assimetria informacional, dentre outras contribuições.

Por outro lado, a conformidade com a governança corporativa contribui buscando imbuir transparência e confiabilidade às ações organizacionais nos aspectos ligados aos objetivos do negócio. Este estudo procurou evidenciar a relevância da influência do *Compliance* frente aos conflitos evidenciados pela Teoria de Agência, tendo os órgãos fiscalizadores como “o principal” e os responsáveis pela Gestão da Produção do SENAC (respondentes) como “os agentes”.

Este *Compliance* segundo a percepção dos empregados influencia também as questões do cotidiano, com 61% de concordância, tendo um score de 42% de empregados que responderam que destinam de 51% a 75% do seu tempo em atividades ligadas ao atendimento deste *Compliance*.

A SSA objeto deste estudo tem um papel fundamental na sociedade, principalmente no momento atual de necessidade da formação técnica profissional e do acesso à educação. Para que isto ocorra, segue necessário que as ações sejam orientadas pelas noções de *Compliance* (responsabilidade e transparência), de modo a fortalecer valores e práticas que irão consolidar uma gestão baseada em boas práticas de GTI mais apta a enfrentar os desafios que se lhe apresentam.

As normas, padrões e obrigações relativas as Administração Pública Federal (feitas sem considerar o dinamismo próprio destes agentes), organizações SSA (detentores de uma subjetividade relativa a sua característica de gerenciar recursos que passam pela esfera pública e recursos gerados a partir de atuação no mercado), são indícios de que existe a necessidade de uma percepção mais acurada sobre quais seriam as práticas, ferramentas e metodologias mais adequadas para atender esta realidade. Esta percepção deve partir também das SSA para com os órgãos fiscalizadores, no intuito de demonstrar quais são as ações que estão sendo tomadas neste sentido.

Os relacionamentos institucionais e as redes de cooperação formadas ao longo da existência por essas organizações são patrimônios significativos, que podem ser mobilizados para a troca de experiências das boas práticas e iniciativas realizadas pelas SSA no âmbito de sua gestão.

Esta organização provê ações de gratuidade para a qualificação profissional, promovendo o bem coletivo. Mesmo frente aos questionamentos que recebe devido às contradições próprias do modelo que lhe deu origem, o SENAC tem enraizamento social,

quadros funcionais preparados, presença nacional, conexões estreitas com o poder político e econômico; e interface com um importante conjunto de trabalhadores do comércio.

Tudo isso qualifica este tipo de organização para uma ação social de maior porte, que pode inclusive servir de referência e estímulo para que empresas e empresários do setor de comércio de bens, serviços e turismo sintam-se individualmente mais responsáveis pela evolução de seus instrumentos de gestão e de TI, adequados a sua realidade.

Por fim, na medida em que a GTI dentro das organizações SSA, corresponde aos objetivos e exigências dos órgãos fiscalizadores obtendo uma maior efetividade na gestão das informações e transparência nas ações ligadas a gratuidade; deve também contemplar o alinhamento com os objetivos da governança corporativa do negócio voltada para as ações de mercado que esta organização executa, com o intuito que essa relação gere oportunidades de aperfeiçoamento do controle, do valor estratégico e da competitividade da organização.

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O presente estudo pode ser utilizado por outros pesquisadores, professores e alunos, como base para estudos mais aprofundados sobre o tema abordado, *Compliance* e sua influencia nas práticas de Governança de TI ou, ainda, estimular outros estudos sobre *Compliance* e o nível de maturidade das áreas de TI.

Neste caso específico do tipo de organização pesquisada, os Serviços Sociais Autônomos, amplia a compreensão da natureza do negócio que caracteriza estas instituições, ampliando os estudos em governança de TI para organizações sem fins lucrativos.

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Na presente dissertação, as limitações prévias são capacidade perceptiva do pesquisador, tanto de aspectos e explicações tratados na literatura, quanto da capacidade na elaboração da coleta e análise de dados do estudo.

Em relação ao método, o mesmo possui limitações em função de vieses do pesquisador e dos respondentes. Mesmo sendo declarado que é um estudo acadêmico, pode existir algum tipo de interferência nas respostas, uma vez que o tema pode suscitar intenções e interesses nos respondentes que não foram intencionalmente provocados.

É importante ressaltar que os fatores de resultados foram obtidos junto à percepção dos respondentes, e não sobre o fato em si, é necessário ponderar sobre este aspecto numa

eventual avaliação do resultado, dado a estrutura de GTI atual destas organizações, o que dificulta a compreensão da mesma pelos respondentes e as análises da pesquisa.

Outra questão é de que os aspectos que compõem as variáveis analisadas não foram definidos e expostos com a intenção final de constituírem-se como definitivos e exclusivos, ou servindo para a elaboração de um *framework*. Mas sim que as mesmas formam um conjunto de resultados fortemente ligados ao assunto sobre a influência do *Compliance* na Governança de TI dentro das organizações brasileiras de Serviço Social Autônomo.

Desta forma as limitações abrem possibilidades para estudos futuros e maior compreensão do tema, que poderiam ser através de um estudo longitudinal da mesma organização objeto deste estudo, com o mesmo instrumento de pesquisa, auferindo se a percepção por parte dos respondentes responsáveis pelo *Compliance* na Instituição altera-se ao longo dos anos, e os motivos que causam esta alteração.

Um estudo mais detalhado do tema, a fim de subsidiar alterações no instrumento de pesquisa, de forma a aprimorar o entendimento, aumentando a sua confiabilidade ou ainda capturar e quantificar informações que ficaram fora desta pesquisa, tais como aspectos de investimentos em Tecnologia da Informação nas organizações SSA.

Estudos comparativos dos modelos de governança corporativa adotados pelas diferentes SSA, dado esta característica mista de atuação da mesma.

Pesquisar organizações em outros países que atuem no mesmo modelo das SSA, verificando o modelo de governança corporativa e de governança de TI adotados, e quais as diferenças que podem ser identificadas nas metodologias, práticas e ferramentas adotadas devido ao aspecto cultural envolvido.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, A. ROSSETI, J.P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARGENTI, P. A. **Compliance no Brasil: Consolidação e Perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

ATTIE, W. **Auditoria**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 2007.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARRETT, P. **Corporate Governance and Accountability for Performance**. In Seminar. **Corporate Governance and Accountability for Performance**. Canberra, 1997. Disponível em: <http://anao.gov.au/uploads/documents/Corporate_Governance_and_Accountability_for_Performance.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2012.

_____. **Corporate Governance - More than Good Management**. In CPA South Australia Annual Congress, 2001. Disponível em: <http://anao.gov.au/uploads/documents/Corporate_Governance_More_than_Good_Management.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2012.

BB, Banco Central do Brasil. **Auditoria Interna e Compliance na visão do BACEN: Perspectiva e Responsabilidade**. 8º Congresso FEBRABAN de Auditoria Interna e Compliance. 2007.

BEIJER, P.; KOOPER, M. Information governance: beyond risk and *Compliance*. **PrimaVera Working Paper Series**. University of Amsterdam. PrimaVera Working Paper, 2010-05, 2010.

BENTO, L. V. **Governança e Governabilidade na Reforma do Estado**. São Paulo: Manole, 2003.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BERGHE, L., RIDDER, L. **International Standardization of Good Corporate Governance**. Best Practices for the Board of Directors, Kluwer, Boston, 1999.

BESANKO, D., DRANOVE, D. SHANLEY, M., SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 5.ed. Bookman, 2012.

BIANCHI, M. A. **Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 159 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação - Unisinos. São Leopoldo, 2005.

BLOEM, J.; VAN DOORN, M. MITTAL, P. **Making IT governance work in a Sarbanes-Oxley world**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.111-148, dez. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2405.pdf>. Acesso em: 01 set. 2010.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 15 jan. 2011.

_____. Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm>. Acesso em 16 fev. 2011.

_____. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em 04 jan. 2011.

_____. Presidência da República. Lei 9.394 de 20 de setembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 02 fev. 2011.

BRITO, O. S. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. 1.ed. São Paulo. Saraiva. 2007.

BRODBECK, A., HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, n.3, p.9-33, jul./ago./set. 2003.

BROWN, A. E.; GRANT, G.G. **Framing the frameworks: a review of IT governance research**. Communications of the Association for Information Systems, Atlanta, v.15, p.696-712, 2005.

BROWN, W. A.; IVERSON, J. O. **Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 33, n. 3, p. 377-400, 2004.

CADBURY, A. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. London: Gee and Company, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em 21 abr. 2011.

CAPES, **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Acesso à Informação. Disponível em <http://www.capes.gov.br/acessoainformacao>. Acesso em: 13 mai. 2012.

CEPIK, M.; CANABARRO, D. R. **Governança de TI: transformando a Administração Pública no Brasil**. Porto Alegre: WS Editor, 2010.

CGU, Controladoria Geral da União - Secretaria Federal de Controle Interno. **Acesso à Informação no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/acessoainformacao/acesso-informacao-brasil/legislacao-integra-texto-completo.asp>>. Acesso em: 24 dez. 2011.

CHAMPLIAN, J. J. **Auditing information systems**. 2.ed. John Wiley & Sons, Inc. 2003.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor - um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSO, **Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. Enterprise Risk Management: Integrated Framework (2004)**. Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

_____, **Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite**. Janeiro 2012. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/ERM-Understanding%20%20Communicating%20Risk%20Appetite-WEB_FINAL_r9.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2012.

CROWTER, J.; HORNBY, A.S. **Oxford Advanced Dictionary**. 5.ed., Oxford, Oxford University Press, 1998.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem Matemática para Psicologia: usando SPSS para Windows**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DANTA, W. R. H. **Importância dos controles internos antes e depois do advento da Sarbanes-Oxley Act. 2006.** 244 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia). Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

DE HAES, S. D.; VAN GREMBERGEN, W. V. An exploratory study into IT governance implementations and its impact on business/IT alignment. **Information Systems Management.** Boca Raton, v.26, n. 2, p.123-137, Spring. 2009.

DIAS, S. V. S. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

DINIZ, E. **Reforma do Estado e Governança Democrática: Em direção à democracia sustentada?**, 2003. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/elidiniz_reforma_do_estado.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2012.

DOCS, Google. **Formulários em HTML do Google Docs.** Disponível em: <<http://www.google.com/google-d-s/intl/pt-BR/forms/>>. Acesso em: 13 mai. 2011.

EISENHARDT, K. M. **Control: organizational and economic approaches.** Management Science, v. 31, n. 2, p.134-149, 1985.

_____. Agency Theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, vol.14, nº 1. Jan., p.57-74. 1989.

ESCUDE, S. **Governança Corporativa e o Conselho Fiscal como instrumento de geração de valor aos acionistas.** 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Católica de Santos, Santos, 2006.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. de. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FONTES FILHO, J. R.; LANCELLOTTI, R. W. **Governança Corporativa em tempos de crise.** São Paulo: Saint Paul, 2009.

FISCHER, R. M.; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 33, n.1, p.12-19, jan/mar. 1998.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, R. A.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.** São Paulo: Atlas, 2009.

FUTTER, V. **Nonprofit resources: a companion to nonprofit governance.** New York. American Association. 2002.

GHEORGHE, M. **Audit Methodology for IT Governance**. Informatica Economica vol. 14, n.1. 2010. Disponível em: <<http://revistaie.ase.ro/content/53/03%20Gheorghe.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

GIACOMETTI, C.; GUSSO, E.; ÁLVARES, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Atlas S.A., São Paulo, 2009.

GONZALEZ, R. S.. **Governança e sustentabilidade: a governança corporativa é um fator fundamental para as questões relacionadas à sustentabilidade**. [S.l.]: HSM Online, 2009. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/43804-governanca-e-sustentabilidade>>. Acesso em: 11 fev. 2011.

GREMBERGER, W.V; HAES, S. D. **IT governance and Its mechanisms**. Information Systems Control Journal, v. 1, 2004. Disponível em: <http://www.qualified-audit-partners.be/user_files/ITforBoards/GVIT_ISACA-De_Haes_Steven_-_Van_Grembergen_Wim_IT_Governance_and_Its_Mechanisms_2004.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2011.

_____; _____. **Structures, processes and relational mechanisms for informations technology governance: theories and practices**. 2004a. Disponível em: <<http://mail.stei.itb.ac.id/~ssarwono/KU1073/.buku/Idea%20Group,.Strategies%20for%20Information%20Technology%20Governance.%5B2003.ISBN1591402840%5D.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2011.

GREGORY, H. SIMMELKJAER, R. **Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its member States**, Weil, Gotshal, and Manges LLP. New York. 2002.

HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A., SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA M.F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999

HERMES, N., POSTMA, T., ZIVKOV, O. Corporate governance codes and their contents: An analysis of Eastern European codes, **Journal for East European Management Studies**, 12: 53-74. 2007.

HUNTON, J. E.; BRYANT, S.; BAGRANOFF, M. **Core concepts of information technology auditing**. John Wiley & Sons, Inc. 2010.

ITGI, Information Technology Governance Institute. **3rd Edition.©: Control Objectives for Information and related Technology.** Information Systems Audit and Control Foundation; 3.ed. Rolling Meadows: IT Governance Institute, 2000.

_____, Information Technology Governance Institute. **Board briefing on IT governance.** 2.ed. Rolling Meadows: IT Governance Institute, 2003.

_____, Information Technology Governance Institute. **Governance of the Extended Enterprise: Bridging Business and IT Strategies.** Rolling Meadows: IT Governance Institute, 2005.

_____, Information Technology Governance Institute. **COBIT 4th Edition: CobiT 4.1 - Control Objectives for Information and related Technology.** Information Systems Audit and Control Foundation. 4 ed. . Rolling Meadows: IT Governance Institute, 2007.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 3.ed. São Paulo: IBCG, 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em 17 jan. 2011.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002.** 2.ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

ISO/IEC38500. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO / INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION - IEC. **International Standard ISO/IEC38500 - Corporate governance of information technology.** 2008. Disponível em: <<http://www.itgovernance.co.uk/products/1879>>. Acesso em: 28 out. 2011.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p.305-360, 1976.

KEEN, P.G. W. Viewpoints on the critical issues facing information systems managers. In: ALEXANDER, L. (Org.). **Critical issues in information systems management.** I/S Analyser, v. 29, n. 1, p.1-16, Jan. 1991.

KHATRI, V.; CAROL V. B. **Designing data governance.** Communications of the ACM v.53, n.1, p. 148-152. 2010.

KOOPER, M.; MAES, R.; LINDGREEN, E. R. Information governance: in search of the forgotten grail. **PrimaVera Working Paper Series.** University of Amsterdam. PrimaVera Working Paper, 200-02. 2009.

KRAEMER, K. L. **Managing information systems.** San Francisco: Jossey-Bass,1989.

LAURINDO, F.J.B., ROTONDARO, R. G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEVIN, J.; FOX, J. C. **Estatística aplicada às ciências humanas**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. The financial impact of IT governance mechanisms' adoption: an empirical analysis with Brazilian firms. In: **Hawaii International Conference On System Sciences (HICSS)**, 42, Waikoloa, p.1-10, 2009.

LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC. 1997

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de serviço de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL**. São Paulo: Novatec. 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil - Consolidação e Perspectivas**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2008.

MAPS, Google. **Google Maps**. Disponível em: < <https://maps.google.com/>>. Acesso em: 26 mai. 2012.

MARÇAL FILHO, M. J. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAROCO, J. **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. 3º ed. Lisboa: Sílabo, 2007.

MARTINEZ, A.L. Agency Theory na Pesquisa Contábil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD, XXII, Foz do Iguaçu (PR), 1998. **Anais**, CD-ROM.

MARTINS, G. A.. **Estatística Geral e Aplicada**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEC, Ministério da Educação. **Aprova alterações no Regulamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, aprovado pelo Decreto no 61.843, de 5 de dezembro de 1967**. 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/decretosesu/decreto_senac.pdf>. Acesso em 23 de jan. de 2011.

MENDES, A. P. S. **Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. 2001. 260 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.

MEIRELLES, H. L.. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Direito administrativo brasileiro**. 22.ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MILGRON, P.; ROBERTS, J. **Economics, organizational & management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

MOTTA, J.L.S.; SILVEIRA, A.M.; BORGES, L.F.X. Exemplo de Modelo Referencial de Governança Corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, nº 26, p.191-222, dez. 2006.

MORESI, E. A. Manual de Metodologia da Pesquisa. Brasília-DF:Universidade Católica de Brasília- UCB, ago., 2004.

NOLAN, R.;MCFARLAN, F.W. “Information Technology and the board of directors.” **Harvard Business Review**, Boston, v.83, n.10, pp.96-106, oct. 2005.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. **Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance**. 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/44884389.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2012.

ONU - United Nations. Department of Economic and Social Affairs - Statistics Division. **Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts**. United Nations: New York, 2003. Disponível em: <http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_91E.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2012.

OSBORNE, S. P. **The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. England: Routledge. 2010.

OSTROWER, F. **Nonprofit Governance in the United States: Findings on Performance and Accountability from the First National Representative Study**. The Urban Institute. 2007.

O'REAGAN, K.;OSTER, S. Does government funding alter nonprofit governance? Evidence from New York City nonprofit contractors. **Journal of Policy Analysis and Management**, 21(3), pp 359-379, 2002.

O'SHEA, N. Governance how we've got where we are and what's next, Accountancy Ireland, 37: 33, 2005.

PATTERSON, E. R.; SMITH, R. The effects of Sarbanes-Oxley on auditing and internal control strength. **The Accounting Review**. Vol. 82, n. 2, 2007, p.427-455. 2007.

PEIXOTO, J. P. M. As Reformas do Estado e o Paradigma da Nova Economia Institucional. **Governando o Governo**. São Paulo: Atlas, p.48-70, 2008.

PEREIRA, M. A. A. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 1.ed. São Paulo. Saint Paul Editora, 2009.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSS, S. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. **The American Economic Review**, Vol. 63 (1973), pp. 134-139. 1973.

RODRIGUES, A.; MALO, M. **Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 3, p.29-50, 2006.

SENAC-RS, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. **Relatório de Gestão 2011**. Rio Grande do Sul, 2011.

SENAC. DN. **Relatório geral, 2009**. Rio de Janeiro, 2010.

_____. **Relatório geral, 2010**. Rio de Janeiro, 2011.

_____. **Relatório geral, 2011**. Rio de Janeiro, 2012.

_____. Execução da Produção. Disponível em: <<http://www.producaoqp.dn.senac.br/gp2011/>>. Acesso em: 20 jun. 2012

SOUZA, T. M. G. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. Série academia-empresa. 2 Ed. São Paulo: Sicurezza, 2005.

SORDI, J. O.; MARINHO, B.L. Integração entre Sistemas: análise das abordagens praticadas pelas corporações brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 23, p.78-93, 2007.

SORTICA, E.; CLEMENTI, S.; CARVALHO, T. **Governança de TI: Comparativo entre COBIT e ITIL**. Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação - CATI, 2004.

SPENCE, M.; ZECKHAUSER, R. Insurance, information and individual action. **American Economic Review**, v. 61, n.º. 2, pp.380-387, 1971.

STEANE, P.;CHRISTIE, M. J. Non-profit boards in Australia: a distinctive governance approach. Corporate Governance. **An International Review**, v. 9, n.º. 1, pp. 48-8, 2001. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8683.00225/abstract;jsessionid=E1D9D76DA282A936C2D1367090757CD6.d03t01>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, E. C. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas**. São Paulo: Atlas, 2006.

TCU, Tribunal de Contas da União. Resolução TCU nº 193, de 9 de agosto de 2006. Altera a estrutura e competências das Unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/sobre_sefti/sefti_competencia/RES2006-193.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2011.

_____. Acórdão 1.603/2008 - Plenário. Levantamento de auditoria: Situação da governança de Tecnologia da Informação na administração pública federal. Ministro Relator Guilherme Palmeira, ata 32/2008 - Plenário, sessão 13 de ago. de 2008, aprovação em 14 de ago. de 2008. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/sefti_eventos/apresentacoes/2008/Ac%C3%B3rd%C3%A3o%201603-2008-Plen%C3%A1rio.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2011.

_____. Acórdão 2.308/2010 - Plenário. Relatório de Levantamento da Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação - Sefti. Ministro Relator Ministro Aroldo Cedraz, ata nº 33/2010 - Plenário, sessão 8 de set. de 2010, aprovação em 9 de set. de 2010. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisas_governanca/Ac%C3%B3rd%C3%A3o-2308-2010-TCU-Plenario.pdf>. Acesso em 11 de jan. de 2011.

_____. **Fiscalização de Tecnologia da Informação.** 2012. Disponível em http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao. Acesso em: 13 mar. 2011.

_____. Acórdão 0974/2008 - Plenário. **Levantamento de natureza operacional na função educação. proposta de fiscalizações.** Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=ACORDAO-LEGADO-1263&texto=2532385449504f25334125323241434f5244414f2532322b414e442b4e4f542b5449504f25334125323241434f5244414f2b44452b52454c4143414f2532322532392b414e442b25323273697374656d612b732532322b414e442b686164646164&sort=&ordem=&bases=ATO-PESSOAL>>. Acesso em: 13 mar. 2011.

TOSTES, F. P. **Gestão de Risco de Mercado:** metodologias financeira e contábil. 1ª ed. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2007.

VARESCHINI, J.M.L. **Licitações e Contratos no Sistema S.** Curitiba: JML. 2007.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Tecnologia da informação:** governança de TI. São Paulo: M. Books, 2006.

WEBB, P.; POLLARD, C.; RIDLEY, G. Attempting to Define IT Governance. In: **Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii, 2006.

WILLIANSO, O. E. Managerial discretion and business behavior. **American Economy Review**, v.53, p.1032-1047, 1963.

WISEMAN, R. M.; GOMEZ-MEJIA, L. R. A behavioral agency model of managerial risk taking. **Academy Management Review**, v. 23, n. 1, p.133-153. 1998.

WRIGHT, P.; KROLL; M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. Ed. Atlas. 2000.

WOOD, D. J. **Assessing IT Governance Maturity**: The Case of San Marcos, Texas. Applied Research Projects, Texas State University, San Marcos. 2011. Disponível em: <<https://digital.library.txstate.edu/handle/10877/3492>>. Acesso em: 08 mar. 2011.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIOLKOWSKI, R.; CLARK, E. Standards of ICT governance: the need for stronger epistemological foundations in shifting sands. **The Asia Pacific Journal of Public Administration**, Hong Kong: University of Hong Kong, v. 27, n° 1, p.70-90, jun. 2005.

GLOSSÁRIO

- **Acórdão do TCU:** é o acordo de um colegiado de magistrados em torno de uma decisão. No TCU, substituiu a expressão “Decisão”, utilizada até o ano de 2002.
- **Administração Pública:** é o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sem fins lucrativos. É subdividida em poderes (executivo, judiciário e legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal). Pela Lei 8.666/1993, constitui-se da administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas (BRASIL, 2007; Lei 8.666/1993, art. 6º, inc. XI).

ANEXOS

ANEXO A - PROCESSO ME3 COBIT 4.1 CONFORMIDADE



DESCRIÇÃO DE PROCESSO

ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos

A supervisão eficaz da conformidade requer o estabelecimento de um processo de revisão para assegurar a conformidade com as leis e regulamentações e os requisitos contratuais. Esse processo inclui identificar os requisitos de conformidade, otimizar e avaliar a resposta, assegurar que os requisitos sejam atendidos e integrar os relatórios de conformidade de TI com os das áreas de negócios.



Controle sobre o seguinte processo de TI:

Assegurar a conformidade com requisitos externos

que satisfaça aos seguintes requisitos do negócio para a TI:

estar em conformidade com leis, regulamentações e requisitos contratuais

com foco em:

identificar todas as leis, regulamentações e contratos aplicáveis e o respectivo nível necessário de conformidade de TI e otimizar processos de TI para reduzir o risco de não-conformidade

é alcançado por:

- Identificação dos requisitos legais, regulatórios e contratuais relacionados à TI
- Avaliação do impacto dos requisitos de conformidade
- Monitoramento e geração de relatórios sobre a conformidade com esses requisitos

e medido por:

- Custo da não-conformidade da TI, incluindo multas e penalidades
- Intervalo entre a identificação dos problemas de conformidade externa e sua resolução
- Frequência das revisões de conformidade



OBJETIVOS DE CONTROLE DETALHADOS**ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos****ME3.1 Identificação dos Requisitos de Conformidade com Leis, Regulamentações e Contratos Externos**

Continuamente identificar as exigências de leis, regulamentos e contratos locais e internacionais que precisam ser atendidos para a inclusão em políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI.

ME3.2 Otimização da Resposta aos Requisitos Externos

Revisar e ajustar políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI para assegurar que os requisitos legais, regulatórios e contratuais sejam atendidos e comunicados.

ME3.3 Avaliação da Conformidade com Requisitos Externos

Confirmar a conformidade de políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI com os requisitos legais e regulatórios.

ME3.4 Assegurar a Conformidade

Obter e assegurar a conformidade e adesão a todas as políticas internas derivadas de diretrizes legais internas ou externas e requisitos regulatórios ou contratuais externos, confirmando que ações corretivas foram tomadas oportunamente para resolver quaisquer desvios de conformidade pelo proprietário do processo.

ME3.5 Informes Integrados

Integrar os informes de TI sobre requisitos legais, regulatórios e contratuais aos informes similares de outras funções do negócio.

Monitorar e Avaliar
Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos **ME3**

DIRETRIZES DE GERENCIAMENTO

ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos

Origem	Entidade
*	Requisitos de conformidade legal e regulatória;
POG	Políticas de TI

*Origem externa ao Comitê

Soluto	Destino					
Catálogo de requisitos legais e regulatórios relacionados com o escopo de serviços de TI;	POA	ME4				
Relatórios sobre a conformidade das atividades de TI com requisitos externos legais e regulatórios	ME1					

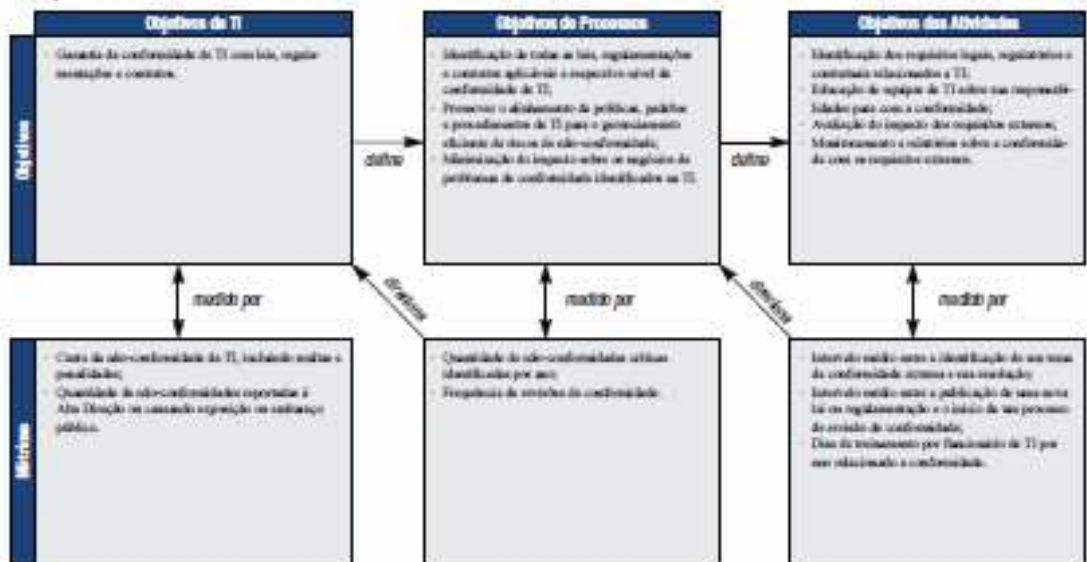
Tabela RACI

Funções

Atividades	Funções										
	CEO	COO	Gerenciador de Negócios	CEO	Proprietário de Processos de Negócio	Responsável por Gestão de Recursos	Responsável por Gestão de Riscos	Responsável por Gestão de Qualidade	Responsável por Gestão de Segurança	Responsável por Gestão de Sustentabilidade	Responsável por Gestão de Inovação
Definir e executar um processo para identificar requisitos legais, contratuais, de políticas e regulatórios;				AE	C	I	I	I	C	I	E
Avaliar a conformidade das atividades de TI com as políticas, padrões e procedimentos de TI;	I	I	I	AE	I	R	R	R	R	R	E
Reportar a conformidade positiva de atividades de TI com as políticas, padrões e procedimentos de TI;				AE	C	C	I	C	C	C	E
Fornecer dados para o alinhamento de políticas, padrões e procedimentos de TI em resposta a requisitos de conformidade;				AE	C	C	C	C	C		E
Integrar os relatórios de TI sobre requisitos regulatórios com produtos similares de outras áreas corporativas				AE	I	I	I	R	I	E	

Uma tabela RACI identifica quem é responsável (R), responsável (R), consultado (C) ou interessado (I).

Objetivos e Métricas



MODELO DE MATURIDADE

ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos

O gerenciamento do processo de “*assegurar a conformidade com requisitos externos*” que satisfaça ao requisito do negócio para a TI de “*estar em conformidade com leis, regulamentações e requisitos contratuais*” é:

0 Inexistente quando

Ha pouca consciência sobre requisitos externos que afetam a TI, sem que haja processo de conformidade com os requisitos contratuais, legais e regulatórios.

1 Inicial/ Ad hoc quando

Ha consciência do impacto dos requisitos legais, regulatórios e contratuais na organização. Processos informais são adotados para manter a conformidade, porém somente quando surge a necessidade em novos projetos ou em resposta às auditorias ou análises críticas.

2 Repetível, porém Intuitivo quando

Ha entendimento da necessidade de aderir aos requisitos externos e isso é comunicado. Onde a conformidade tornou-se um requisito recorrente, como no caso de regulamentações financeiras ou leis de privacidade, foram desenvolvidos procedimentos específicos de conformidade que são seguidos anualmente. Entretanto, não há uma abordagem padronizada. Existe grande confiança no conhecimento e na responsabilidade das pessoas, e existe a probabilidade de erros. Ha treinamento informal sobre requisitos externos e aspectos de conformidade.

3 Processo Definido quando

Políticas, procedimentos e processos foram desenvolvidos, documentados e comunicados para assegurar a conformidade com as obrigações legais, contratuais e regulatórias, porém nem sempre podem ser cumpridos integralmente e podem estar desatualizados ou ser inviáveis. Ha pouco monitoramento, e existem requisitos de conformidades que não foram tratados. E fornecido treinamento sobre os requisitos legais e regulatórios externos que afetam a organização e os processos de conformidade definidos. Existem contratos *pro forma* e processos de cunho legal padronizados que visam minimizar os riscos associados às responsabilidades contratuais.

4 Gerenciado e Mensurável quando

Ha um completo entendimento das questões e exposições provenientes dos requisitos externos e da necessidade de assegurar a conformidade em todos os níveis. Ha um esquema de treinamento formal que assegura que toda a equipe esteja consciente de suas obrigações de conformidade. As responsabilidades são claras e a propriedade dos processos é entendida. O processo inclui a revisão do ambiente para identificar requisitos externos e mudanças constantes. Ha um mecanismo implementado para monitorar a não-conformidade com os requisitos externos, reforçar as práticas internas e implementar ações corretivas. Problemas de não-conformidade são analisados em sua causa-raiz de uma forma padronizada, com o objetivo de identificar soluções sustentáveis. Boas práticas internas e padronizadas são utilizadas para suprir necessidades específicas, como regulamentações vigentes e contratos de serviço recorrentes.

5 Otimizado quando

Ha um processo bem organizado, eficaz e obrigatório de adesão aos requisitos externos com base em uma função central única que fornece orientação e coordenação para a organização inteira. Ha vasto conhecimento dos requisitos externos aplicáveis, inclusive de tendências futuras e mudanças previstas, assim como da necessidade de novas soluções. A organização participa de fóruns de discussão externos com grupos ligados ao segmento e sujeitos às respectivas regulamentações para entender a influência dos requisitos externos que os afetam. Melhores práticas foram desenvolvidas, assegurando a conformidade eficaz com os requisitos externos, com casos raros de exceção. Existe um sistema de rastreabilidade central e global na organização, permitindo a direção documentar o fluxo de trabalho, avaliar e melhorar a qualidade e a eficácia do processo de monitoramento da conformidade. Um processo de autoavaliação da conformidade com os requisitos externos esta implementado e foi refinado no nível de boas práticas. O estilo de gestão e a cultura de conformidade da organização são suficientemente fortes, e os processos são suficientemente desenvolvidos para que o treinamento seja limitado a novas equipes e sempre que houver mudanças significativas.

ANEXO B - EXEMPLOS DE AUDITORIA DOS ORGÃOS FISCALIZADORES



SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 10/08 - DR

DE: Equipe de Auditoria

PARA: Setor de Informática

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 27 de outubro de 2008, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2007 a agosto de 2008**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
RELAÇÃO DOS SISTEMAS UTILIZADOS PELO REGIONAL - INDIVIDUALIZADOS POR ÁREA.		
RELAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE PRODUÇÃO E EM DESENVOLVIMENTO, DESCRIVENDO: NOMES DO SISTEMA, ÁREA RESPONSÁVEL, SE FOI DESENVOLVIDO INTERNAMENTE (QUEM DESENVOLVEU E QUEM DÁ SUPORTE) OU ADQUIRIDO (INFORMAR O CUSTO DA CESSÃO DE USO).		
QUANTIDADE DE LICENÇAS POR SOFTWARE.		
RELAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA (MARCA/MODELO/CONFIGURAÇÃO/Nº DE SÉRIE)		
RELACIONAR OS CONTRATOS EXISTENTES E PERTINENTES À ÁREA DE TI.		
RELACIONAR TODOS OS PROJETOS DE INFORMÁTICA DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO.		
QUESTIONÁRIO DE INFORMÁTICA - (ANEXO 19)		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores. **Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.**

AUDITORIA

 Auditor Conselho Fiscal 1

 Auditor Conselho Fiscal 2

 Auditor Conselho Fiscal 3

Conselho Fiscal

Av. Ayrton Senna, 5.555 - Barra da Tijuca
Rio de Janeiro RJ Brasil - CEP 22775-004
Tel.: (21) 2136-5551 - Fax: (21) 2136-5563

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 01/09 - DR
DE: Equipe de Auditoria
PARA: Responsável pelo Departamento Pessoal

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL E PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO REGIONAL, SE HOUVER.		
CÓPIA DO ÚLTIMO ACORDO COLETIVO.		
GUIAS DE RECOLHIMENTO DO INSS, PIS, FGTS E IR DO PERÍODO.		
COMPOSIÇÃO DAS BASES DE CÁLCULO (RESUMO) DOS RECOLHIMENTOS EFETUADOS NOS MESES DE MARÇO E AGOSTO DE 2008, FEVEREIRO, ABRIL E MAIO DE 2009 .		
LIVRO DE INSPEÇÃO DO TRABALHO MANTIDO NA SEDE.		
ÚLTIMA RAIS ENTREGUE		
CAGED's DO PERÍODO.		
FOLHAS DE PAGAMENTO E SEUS RESUMOS DOS MESES DE MARÇO E AGOSTO DE 2008, FEVEREIRO, ABRIL E MAIO DE 2009 .		
RELATÓRIO CONTENDO O NOME, MATRÍCULA, SALÁRIO E JORNADA DE TRABALHO DE CADA EMPREGADO.		
COMPROVANTES DE ENTREGA DA DIRF E DCTF .		
RELAÇÃO DOS EMPREGADOS LOTADOS NA FEDERAÇÃO OU OUTROS ÓRGÃOS, E CEDIDOS POR OUTRAS EMPRESAS AO SENAC, CASO EXISTA, E SEUS RESPECTIVOS CARGOS, DATA DE ADMISSÃO, DATA DA CESSÃO E SALÁRIO, INFORMANDO A QUEM CABE O ÔNUS SOBRE OS MESMOS.(ANEXO 1)		
RELAÇÃO CONTENDO O QUANTITATIVO DE FUNCIONÁRIOS AO FINAL DE CADA MÊS, INDICANDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ADMITIDOS E DEDITIDOS. (ANEXO 2)		
RELAÇÃO MENSAL INFORMANDO O TOTAL DE FUNCIONÁRIOS E O RESPECTIVO SALÁRIO MÉDIO DO REGIONAL (SALÁRIO BASE + ANUÊNIO + GRATIFICAÇÃO), RELATIVA AO PERÍODO DE SETEMBRO/2008 A AGOSTO/2009.		
PLANILHA DEMONSTRANDO A QUANTIDADE DE INSTRUTORES AUTÔNOMOS E VINCULADOS À FOLHA, OS VALORES TOTAIS PAGOS MENSALMENTE E O SALÁRIO HORA DOS INSTRUTORES AUTÔNOMOS, NO PERÍODO (ANEXO 3).		
SALDO DO BANCO DE HORAS EXTRAS EM AGOSTO/2009 , POR FUNCIONÁRIO, SE HOUVER.		
RELATÓRIO DAS VIAGENS DO PERÍODO (INTERESTADUAIS E INTERNACIONAIS), CONTENDO O VALOR E DATA DO ADIANTAMENTO, DATA DE IDA, RETORNO E PRESTAÇÃO DE CONTAS (ANEXO 4).		

(continuação)

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 01/09 - DR

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
RELAÇÃO DAS RESCISÕES DE CONTRATO DE TRABALHO EFETUADAS NO PERÍODO, CONTENDO NOME, CARGO E MOTIVO DA RESCISÃO.		
RELAÇÃO NOMINAL DOS EMPREGADOS PORTADORES DE DEFICIÊNCIA EM AGOSTO DE 2009.		
CONTRATO RELATIVO AO PLANO DE SAÚDE, FATURA E RESPECTIVA RELAÇÃO DE PARTICIPANTES, COM COMPROVANTE DE PAGAMENTOS REFERENTE AO MÊS DE AGOSTO DE 2009 .		
CONTROLE DE FÉRIAS DO ANO DE 2008 E DE JANEIRO A AGOSTO DE 2009 .		
TODOS OS AVISOS E RECIBOS DE FÉRIAS EMITIDOS NOS MESES DE JANEIRO A AGOSTO DE 2009.		
CONTROLE DOS EXAMES MÉDICOS PERIÓDICOS, ADMISSIONAIS E DEMISSIONAIS.		
RELAÇÃO DOS ESTAGIÁRIOS, COM RESPECTIVOS CONTRATOS E APÓLICE DE SEGURO (ANEXO 5).		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.
Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

 Auditor Conselho Fiscal 1

 Auditor Conselho Fiscal 2

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 02/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria

PARA: Responsável pelo Setor de Materiais e Serviços

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
CÓPIA DO DOCUMENTO QUE NOMEOU A COMISSÃO DE LICITAÇÃO PERMANENTE E/OU ESPECIAL.		
RELAÇÃO DAS COMPRAS REALIZADAS NO EXERCÍCIO DE 2008 E DE JANEIRO A JUNHO DE 2009, EM PLANILHA EXCEL.		
RELAÇÃO CONTENDO TODAS AS LICITAÇÕES EFETUADAS NO PERÍODO DE ESCOPO DOS NOSSOS TRABALHOS, (PREGÃO, CONVITE E CONCORRÊNCIA). (ANEXO 6)		
RELAÇÃO DAS LICITAÇÕES CANCELADAS E O MOTIVO.		
RELAÇÃO DAS LICITAÇÕES REALIZADAS POR DISPENSA E/OU INEXIGIBILIDADES COM BASE NOS ARTIGOS 9º E 10º DA RESOLUÇÃO 845/06. (ANEXO 6).		
RELAÇÃO DOS CONTRATOS E CONVÊNIOS EM VIGOR, COM RESPECTIVOS VALORES, DEMONSTRANDO O Nº DO PROCESSO LICITATÓRIO QUE LHE DEU ORIGEM. (ANEXO 7)		
CÓPIA DO DOCUMENTO DE AUTORIZAÇÃO DE DESPESAS E LIMITES PARA MODALIDADE DE LICITAÇÃO, SE HOVER.		
RELAÇÃO DAS OBRAS EFETUADAS NO PERÍODO, CONCLUÍDAS E EM ANDAMENTO. (ANEXO 8)		
RELAÇÃO ATUALIZADA DOS MÓVEIS E EQUIPAMENTOS LOCADOS, CASO EXISTAM. (ANEXO 9)		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.
Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

 Auditor Conselho Fiscal 1

 Auditor Conselho Fiscal 2

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 03/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria

PARA: Responsável pelo Setor de Patrimônio

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
MOVIMENTAÇÃO DO ATIVO PERMANENTE INDIVIDUALIZADA POR CONTA. (ANEXO 10)		
RELAÇÃO DE PROCESSOS DE BAIXA DO PERÍODO E RESPECTIVAS RESOLUÇÕES.		
RELACIONAR AS DOAÇÕES CONCEDIDAS/RECEBIDAS, INFORMANDO BEM, VALOR, MOTIVO DA DOAÇÃO E ENTIDADE BENEFICIÁRIA/DOADORA.		
RELAÇÃO DA FROTA DE VEÍCULOS PERTENCENTES AO REGIONAL CONTENDO AS SEGUINTE INFORMAÇÕES: TIPO DO VEÍCULO, MARCA, MODELO, ANO, PLACA, RENAVAN, COMBUSTÍVEL E LOTAÇÃO.		
RELAÇÃO DOS IMÓVEIS LOCADOS PELO SENAC OU AO SENAC, COM RESPECTIVOS VALORES, CASO EXISTA, IDENTIFICANDO SUA FINALIDADE. (ANEXO 11)		
RELAÇÃO DOS IMÓVEIS PERTENCENTES AO SENAC, COM OS RESPECTIVOS VALORES DE INCORPORAÇÃO CONTÁBIL.		
RELAÇÃO DOS BENS CEDIDOS OU RECEBIDOS EM COMODATO, IDENTIFICANDO O NOME DO COMODANTE E/OU COMODATÁRIO, E A FINALIDADE DA CESSÃO, SE HOUVER.		
RELAÇÃO CONTENDO TODOS OS CONTRATOS DE COMODATO EM VIGOR. (ANEXO 11A)		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.

Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

Auditor Conselho Fiscal 1

Auditor Conselho Fiscal 2

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 04/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria**PARA: Responsável pelo setor de Contabilidade**

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
COMPROVANTE DE ENTREGA DO DEMONSTRATIVO DE APURAÇÃO DE CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS (DACON), CASO O REGIONAL NÃO ESTEJA DISPENSADO DA APRESENTAÇÃO.		
DIPJ e DIRF.		
LIVRO DE ICMS; ISS E O LIVRO DE REGISTROS DE OCORRÊNCIAS		
MOVIMENTO DE CAIXA RELATIVO AO MÊS DE AGOSTO/2009.		
BALANCETES RELATIVOS AO PERÍODO DE ESCOPO DOS TRABALHOS.		
PRESTAÇÃO DE CONTAS DO ÚLTIMO EXERCÍCIO.		
LIVRO DIÁRIO E RAZÃO DO PERÍODO SOB EXAME.		
RELAÇÃO NOMINAL DOS FUNDOS ROTATIVOS INFORMANDO VALOR DISPONIBILIZADO E DATA DA ÚLTIMA PRESTAÇÃO DE CONTAS, RELATIVOS À SEDE E CFP'S . DISPONIBILIZAR INCLUSIVE O ATO NORMATIZADOR DOS MESMOS.		
RELATÓRIO DOS SALDOS ESTÁTICOS MANTIDOS SOB CONTROLE, IDENTIFICANDO CONTA, TITULAR, VALOR, ORIGEM DO REGISTRO INICIAL E PROVIDÊNCIAS QUANTO ÀS RESPECTIVAS REGULARIZAÇÕES.		
DOCUMENTAÇÃO SUPORTE DOS REGISTROS CONTÁBEIS, RELATIVA AO PERÍODO EM ANÁLISE (VERIFICAÇÃO "IN LOCO", APÓS SELEÇÃO).		
CONTROLE DE INADIMPLÊNCIA, POR UNIDADE , AGREGANDO VALORES, (SEGREGAR POR EXERCÍCIO), PARA TODOS OS EXERCÍCIOS MANTIDOS EM REGISTRO NO SISTEMA. INFORMAÇÃO DEVERÁ SER ENCAMINHADA EM PLANILHA EXCEL. (ANEXO 12).		
PREPARAR PLANILHA EM "EXCEL" CONTENDO MENSALMENTE A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DAS DESPESAS E RECEITAS, POR UNIDADE , PARA O PERÍODO DE ESCOPO DE NOSSOS TRABALHOS. (ANEXO 13)		
PLANILHA EM "EXCEL", CONTENDO A DESPESA CORRENTE E DISPONIBILIDADE EFETIVA, MENSAIS PARA OS MESES RELATIVOS AO PERÍODO DE ESCOPO DOS TRABALHOS (ANEXO 23).		
PLANILHA EM "EXCEL", CONTENDO OS AVISOS DE LANÇAMENTOS EXISTENTES ENTRE SENAC X FEDERAÇÃO, SENAC X SESC, PARA OS MESES RELATIVOS AO PERÍODO DE ESCOPO DOS TRABALHOS		

AUDITORIA

Auditor Conselho Fiscal 1

Auditor Conselho Fiscal 2

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 05/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria**PARA: Responsável pela área de Formação Profissional**

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
RELAÇÃO DAS UNIDADES OPERATIVAS COM RESPECTIVOS ENDEREÇOS E NOMES DOS RESPONSÁVEIS.		
RELATÓRIO INFORMANDO A PREVISÃO E REALIZAÇÃO DE MATRÍCULAS DISCRIMINADAS POR ÁREAS, NO EXERCÍCIO DE 2008 (ANEXO 14) E POR EIXO TECNOLÓGICO, PARA O DE JANEIRO A AGOSTO DE 2009 (ANEXO 14A).		
RELATÓRIO DE MATRÍCULAS CANCELADAS REFERENTES AO PERÍODO EM ANÁLISE, INFORMANDO O MOTIVO. (EM ARQUIVO EXCEL).		
DESPESAS E RECEITAS REALIZADAS PELAS UNIDADES OPERATIVAS, REFERENTES AO EXERCÍCIO DE 2008 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2009. (ANEXO 15)		
RELATÓRIO DE INADIMPLÊNCIA VALORIZADO E INDIVIDUALIZADO POR ALUNO, CONTENDO QUANTAS E QUAIS PARCELAS ENCONTRAM-SE EM ABERTO, REFERENTE A TODOS OS EXERCÍCIOS ONDE OCORRERAM ALUNOS INADIMPLENTES. (ARQUIVO EXCEL)		
RELATÓRIO DOS CONTRATOS/CONVÊNIOS PARA A ÁREA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL, ASSINADOS NO PERÍODO EM ANÁLISE (ENCERRADOS E/OU EM VIGOR), INFORMANDO O CONTRATANTE, OBJETO DO CONTRATO, MATRÍCULAS CONTRATADAS E CONCLUÍDAS, VALOR DO CONTRATO, VALORES DE PARCELAS RECEBIDAS E A RECEBER, VALORES INADIMPLENTES (CASO EXISTA) E VIGÊNCIA. (ANEXO 16)		
DEMONSTRATIVO DO GRAU DE APROVEITAMENTO NOS CURSOS (TOTAL DE MATRÍCULAS, ALUNOS CONCLUINTES, ALUNOS DESISTENTES, ALUNOS EVADIDOS, REPROVAÇÕES), RELATIVO AO EXERCÍCIO DE 2008 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2009. (ANEXO 18)		
INFORMAR A PREVISÃO E A REALIZAÇÃO DE ENCAMINHAMENTOS AO MERCADO DE TRABALHO, INCLUSIVE O NÚMERO DE ALUNOS CADASTRADOS, ALUNOS CONTRATADOS E O NÚMERO DE EMPRESAS SOLICITANTES, REFERENTE AOS EXERCÍCIOS DE 2008 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2009..		
POLÍTICA INTERNA PARA CONCESSÃO DE DESCONTOS E BOLSAS NAS MATRÍCULAS.		
RELATÓRIO INFORMANDO O QUANTITATIVO E O PERCENTUAL CONCEDIDO EM DESCONTOS NAS MATRÍCULAS E BOLSAS EFETUADAS NO EXERCÍCIO DE 2008 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2009.		

(continuação)

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 05/09 - DR

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
MENOR APRENDIZ - INFORMAR O NÚMERO DE MATRÍCULAS PREVISTAS E REALIZADAS EM 2008 E DE JANEIRO A AGOSTO DE 2009, POR ÁREA DE FORMAÇÃO; O NÚMERO DE EMPRESAS ATENDIDAS; O TOTAL DO DISPÊNDIO COM ESTE PROGRAMA; E QUAIS AS UNIDADES OPERATIVAS QUE FORAM UTILIZADAS. (ANEXO 17)		
RELATÓRIO CONTENDO OS RECEBIMENTOS DE MATRICULAS DE ALUNOS INADIMPLENTES, RELATIVO AO PERÍODO DE JANEIRO/2008 A AGOSTO/2009, CONTENDO: NOME DO ALUNO, VALOR ORIGINAL DA MATRICULA, VALOR RECEBIDO, DATA DE VENCIMENTO, DATA DE RECEBIMENTO E FORMA DE PAGAMENTO.		
INDICADORES DE GESTÃO “POR TIPO” (FINALÍSTICA, ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA, DE PESSOAS, PATRIMONIAL E DE SUPRIMENTO DE BENS E SERVIÇOS E “TIPO DE INDICADORES” (EFICÁCIA, EFETIVIDADE, ECONOMICIDADE E SOCIAL) PARA O EXECÍCIO DE 2008 (ANEXO 19).		
PSG - PROGRAMA SENAC DE GRATUIDADE DE JANEIRO A AGOSTO DE 2009: - RELATÓRIO CONTENDO O CONTROLE FÍSICO E FINANCEIRO; - RELATÓRIO CONTENDO AS MATRÍCULAS REALIZADAS, INDIVIDUALIZANDO POR ALUNO, INFORMANDO O CURSO E TURMA; - RELATÓRIO CONTENDO A BASE DO CUSTO HORA X AULA - PROCESSO DE SELEÇÃO DOS ALUNOS EM RELAÇÃO À PROPORCIONALIDADE DA OFERTA E SEU CONTEXTO NO PORTIFÓLIO.		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.

Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

 Auditor Conselho Fiscal 1

 Auditor Conselho Fiscal 2

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 06/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria

PARA: Departamento Jurídico

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
RELAÇÃO ATUALIZADA DOS PROCESSOS JUDICIAIS ENVOLVENDO O SENAC (TRABALHISTAS, FISCAIS, CÍVEIS E CRIMINAIS, ENTRE OUTROS, EXISTENTES), INFORMANDO OS VALORES ENVOLVIDOS, A PROBABILIDADE DE PERDA CLASSIFICADA EM <u>POSSÍVEL</u> , <u>PROVÁVEL</u> E <u>REMOTA</u> , DEPÓSITOS EM GARANTIA E BENS PENHORADOS, VINCULADOS À IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS RESPECTIVOS. (ANEXO 20)		
EXTRATOS BANCÁRIOS CONFIRMANDO OS DEPÓSITOS EM GARANTIA, SE HOVER.		
INFORMAR OS PROCESSOS ENCERRADOS NO PERÍODO DE ESCOPO DOS NOSSOS TRABALHO.		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.

Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

 Auditor Conselho Fiscal 1

 Auditor Conselho Fiscal 2

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 07/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria**PARA: Secretaria**

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
RELAÇÃO DOS NOMES DA DIRETORIA E CONSELHO REGIONAL.		
ATAS DAS REUNIÕES DO CONSELHO REGIONAL.		
PORTARIAS, RESOLUÇÕES E ORDENS DE SERVIÇO.		
RELATÓRIOS DO TCU E CGU, INCLUSIVE O CERTIFICADO DE AUDITORIA		
DILIGÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DO PERÍODO SOB EXAME.		
PROCURAÇÕES VIGENTES		
TERMO DE POSSE DO PERÍODO DE ESCOPO DOS TRABALHOS DE AUDITORIA		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.

Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

 Auditor Conselho Fiscal 1

 Auditor Conselho Fiscal 2

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 08/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria**PARA: Segurança Patrimonial**

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
SEGUROS - RELATÓRIO CONTENDO OBJETO DO SEGURO, SEGURADORA, N.º APÓLICE, VALORES DE COBERTURA E VIGÊNCIA, ANEXANDO AS APÓLICES, REFERENTES A TODAS AS COBERTURAS EXISTENTES NA ENTIDADE. (ANEXO 21 e 21A)		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.

Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

Auditor Conselho Fiscal 1

Auditor Conselho Fiscal 2

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 09/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria

PARA: Diretoria

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
JUSTIFICATIVA DO NÃO ATENDIMENTO AS RESOLUÇÕES DE PENDÊNCIAS DE RELATÓRIOS DE AUDITORIA DO CONSELHO FISCAL DE ANOS ANTERIORES CUJOS PRAZOS JÁ EXPIRARAM. (ANEXO 22)		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.

Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

 Auditor Conselho Fiscal 1

 Auditor Conselho Fiscal 2

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 10/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria

PARA: Setor de Informática

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
RELAÇÃO ATUAL, DOS SISTEMAS UTILIZADOS PELO REGIONAL - INDIVIDUALIZADOS POR ÁREA.		
RELAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE PRODUÇÃO E EM DESENVOLVIMENTO, DESCRREVENDO: NOMES DO SISTEMA, ÁREA RESPONSÁVEL, SE FOI DESENVOLVIDO INTERNAMENTE (QUEM DESENVOLVEU E QUEM DÁ SUPORTE) OU ADQUIRIDO (INFORMAR O CUSTO DA CESSÃO DE USO).		
QUANTIDADE DE LICENÇAS POR SOFTWARE.		
RELAÇÃO DOS COMPUTADORES (SERVIDORES, ESTAÇÕES DE TRABALHO E NOTEBOOK'S), CONTENDO: MARCA/MODELO/CONFIGURAÇÃO/Nº DE SÉRIE.		
RELACIONAR OS CONTRATOS EXISTENTES E PERTINENTES À ÁREA DE TI.		
RELACIONAR TODOS OS PROJETOS DE INFORMÁTICA DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO.		
QUESTIONÁRIO DE INFORMÁTICA - (ANEXO 24)		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.

Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 11/09 - DR

DE: Equipe de Auditoria**PARA: Responsável pelo setor de Contabilidade**

Em função dos exames de auditoria que serão realizados neste Departamento Regional a partir do dia 13 de outubro de 2009, solicitamos a V.S. a gentileza de disponibilizar as informações abaixo, referentes ao período de **setembro de 2008 a agosto de 2009**:

Prazo de Atendimento: Imediato

Documentação	Entregue por	
	Data	Visto
CÓPIA DO CONTRATO DO CARTÃO EMPRESARIAL, EXTRATOS DO PERÍODO, RELAÇÃO DAS PESSOAS AUTORIZADAS, COM RESPECTIVO NÚMERO DO CARTÃO, E NORMA PARA SUA UTILIZAÇÃO.		

OBS.: No decorrer dos trabalhos outros documentos, além dos acima descritos, poderão ser solicitados pelos auditores.

Todos os documentos elaborados pelo Regional, deverão ser assinados pelo responsável da área.

AUDITORIA

Auditor Conselho Fiscal 1

Auditor Conselho Fiscal 2

CGU - 2010

De: SFCDPSES - APG [mailto:_____@cgu.gov.br]

Enviada em: terça-feira, 25 de outubro de 2011 14:27

Para: Diretoria

Assunto: Levantamento de Sistemas de Informação - SENAC/RS

Prioridade: Alta

Senhor(a) Diretor,

1. Com o objetivo de efetuar levantamento quanto aos sistemas de informação no âmbito do Sistema S, assunto contido na Decisão Normativa do TCU nº 107/2010, esta Coordenação-Geral de Auditoria da Área de Serviços Sociais-DPSES/SFC/CGU-PR, encaminhou por meio deste instrumento o Ofício Circular nº 423 /DPSES/DP/SFC/CGU-PR, em anexo, e, conforme previsto no parágrafo segundo do mencionado ofício, planilha eletrônica para que sejam preenchidos os dados referentes aos sistema de informação em utilização por essa Entidade.
2. Salienta-se que o referido Ofício foi formalmente entregue nos Correios, mas, em virtude do impacto da greve dos correios, optou-se encaminhar também o presente ofício por e-mail para agilizar o preenchimento das planilhas e a transmissão das informações.
3. Informa-se nesta oportunidade que o Departamento Nacional também foi cientificado da referida solicitação, conforme pode ser verificado no Ofício Circular nº 395 /DPSES/DP/SFC/CGU-PR, anexado ao presente e-mail.
4. Os requisitos para preenchimento dos dados são a instalação de aplicativo Microsoft Excel e a habilitação da funcionalidade “executar macros”. Essa planilha apresenta duas guias, sendo elas: **“Listagem de Sistemas”** e **“Questionário de Sistemas”**. Na guia “Listagem de Sistemas” deverão ser informados os dados de todos os sistemas em uso na respectiva unidade. Já na guia “Questionário de Sistemas” deverá ser respondido um questionário sobre sistemas estratégicos.
5. Como suporte para o preenchimento dos campos, uma descrição dos dados solicitados em formato de comentário foi fornecida em cada cabeçalho das colunas, contando inclusive com exemplos para melhor entendimento. Além disso, está anexado o manual de preenchimento em formato PDF.
6. Após o preenchimento dos dados, é essencial que a planilha seja validada mediante clique nos botões *“Validar Planilha Listagem de Sistemas”* e *“Validar Planilha Questionário de Sistemas”* localizados no topo das respectivas guias. Ao final, o documento devidamente preenchido deverá ser enviado para o seguinte correio eletrônico _____@cgu.gov.br.
7. Na oportunidade, informo que os servidores _____ e _____ estarão à disposição para eventuais dúvidas quanto aos assuntos ora tratados no telefone.

Atenciosamente,

Auditor1

Coordenador Geral da Área de Serviços Sociais

DPSES/SFC/CGU-PR

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



10. PARTE A, ITEM 12, DO ANEXO II DA DN TCU Nº 107, DE 27/10/2010.

Texto da DN: Informações sobre a gestão de tecnologia da informação (TI) da UJ, contemplando os seguintes aspectos: planejamento; recursos humanos; segurança da informação; desenvolvimento e produção de sistemas; e contratação e gestão de bens e serviços de TI.

Objetivo: Analisar o grau de desenvolvimento da gestão de TI na UJ.

Estrutura de Informação: A informação é estruturada em forma de questionário de modo a se obter da UJ seu nível de concordância com cada item de afirmação, sendo que a resposta deve ser indicada pela assinalação de um "X" em uma escala de 1 a 5.

Abrangência: Órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

10.1 Gestão de Tecnologia da Informação (TI)

Quadro A.12.1 - Gestão de TI da UJ

Quesitos a serem avaliados	Avaliação				
	1	2	3	4	5
Planejamento					
1. Há planejamento institucional em vigor ou existe área que faz o planejamento da UJ como um todo.					
2. Há Planejamento Estratégico para a área de TI em vigor.					
3. Há comitê que decida sobre a priorização das ações e investimentos de TI para a UJ.					
Recursos Humanos de TI					
4. Quantitativo de servidores e de terceirizados atuando na área de TI.	Informar quantitativos				
5. Há carreiras específicas para a área de TI no plano de cargos do Órgão/Entidade.					
Segurança da Informação					
6. Existe uma área específica, com responsabilidades definidas, para lidar estrategicamente com segurança da informação.					
7. Existe Política de Segurança da Informação (PSI) em vigor que tenha sido instituída mediante documento específico.					
Desenvolvimento e Produção de Sistemas					
8. É efetuada avaliação para verificar se os recursos de TI são compatíveis com as necessidades da UJ.					
9. O desenvolvimento de sistemas quando feito na UJ segue metodologia definida.					
10. É efetuada a gestão de acordos de níveis de serviço das soluções de TI do Órgão/Entidade oferecidas aos seus clientes.					
11. Nos contratos celebrados pela UJ é exigido acordo de nível de serviço.					
Contratação e Gestão de Bens e Serviços de TI					
12. Nível de participação de terceirização de bens e serviços de TI em relação ao desenvolvimento interno da própria UJ.	Informar o percentual de participação				
12. Na elaboração do projeto básico das contratações de TI são explicitados os benefícios da contratação em					

termos de resultado para UJ e não somente em termos de TI.					
13. O Órgão/Entidade adota processo de trabalho formalizado ou possui área específica de gestão de contratos de bens e serviços de TI.					
14. Há transferência de conhecimento para servidores do Órgão/Entidade referente a produtos e serviços de TI terceirizados?					
Considerações Gerais:					
LEGENDA					
Níveis de avaliação:					
(1) Totalmente inválida: Significa que a afirmativa é integralmente NÃO aplicada ao contexto da UJ.					
(2) Parcialmente inválida: Significa que a afirmativa é parcialmente aplicada ao contexto da UJ, porém, em sua minoria.					
(3) Neutra: Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da UJ.					
(4) Parcialmente válida: Significa que a afirmativa é parcialmente aplicada ao contexto da UJ, porém, em sua maioria.					
(5) Totalmente válida: Significa que a afirmativa é integralmente aplicada ao contexto da UJ.					

DESCRIÇÃO DOS CAMPOS

Observações:

- No campo “Considerações Gerais” deve ser informada a metodologia usada pela UJ para analisar os quesitos (se respondido individualmente ou por grupo de pessoas; que áreas os respondentes representam, etc.) e também sobre:
- No caso de relatório de gestão consolidado, o quadro deve ser preenchido considerando o contexto da unidade consolidadora somente.
- No caso de relatório agregado, o quadro deve ser preenchido pela UJ agregadora e pelas unidades agregadas, considerando os respectivos contextos.

CGU e TCU 2012



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Controladoria-Geral da União

Controladoria Regional da União no Rio Grande do Sul

Av. Loureiro da Silva, 445, 7º Andar - Sala 704 - Porto Alegre/RS - 90013-900

Telefones: (51) 3214 2770/ 2771 - Fax: (51) 3214 2780

SOLICITAÇÃO DE AUDITORIA N.º 201203957/001**ENTIDADE: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial****Prazo para Atendimento: 04/06/2012**

Senhor Dirigente,

Com vistas a subsidiar os trabalhos de auditoria de avaliação de gestão que serão realizados nessa unidade jurisdicionada (UJ), e em consonância com o disposto no artigo 26 da Lei n.º 10.180, de 06/02/2001, solicitamos a Vossa Senhoria a disponibilização das informações e/ou documentos a seguir:

Atuação do TCU

1) Informar as providências adotadas quanto às diligências e determinações porventura expedidas pelo Tribunal de Contas da União ao SENAC **no exercício de 2011**, (à exceção do Acórdão n.º 1.481/2011 - 2ª Câmara, que já foi objeto de manifestação por parte dessa UJ, em atendimento à Solicitação de Auditoria n.º 201101145/001, de 10/11/2011, por meio do expediente AR/SENAC - 434/2010, de 18/11/2011, salvo se houver esclarecimentos adicionais a apresentar), listando todas as situações tratadas, estabelecendo relacionamento entre os apontamentos e as medidas implementadas, disponibilizando documentação comprobatória. Justificar as determinações/diligências que não tenham sido atendidas, quando for o caso.

Atuação da CGU

2) Informar, para as recomendações que porventura tenham sido expedidas pela CGU à Entidade **no exercício de 2011**, em especial mediante relatórios de auditoria, notas técnicas, notas de auditoria, relatórios de demandas especiais, relatórios de fiscalização e diligências, as providências adotadas pelo SENAC, estabelecendo relacionamento entre os apontamentos e as medidas implementadas, disponibilizando documentação comprobatória, quando cabível. Justificar as diligências/ recomendações que ainda não tenham sido atendidas, quando for o caso.

3) Informar a situação atual e prestar os esclarecimentos adicionais julgados pertinentes acerca das seguintes recomendações promovidas em exercícios anteriores:

Planejamento Estratégico de TI

33) Informar se há ações relativas à política de governança de TI centralizadas pelo Departamento Nacional/Órgão Central.

34) Caso as ações relativas à política de governança de TI não sejam centralizadas pelo Departamento Nacional/Órgão Central, disponibilizar, preferencialmente em meio eletrônico, os seguintes documentos:

34.1) Planejamento Estratégico Institucional (este é o Plano da organização como um todo e não o de TI);

34.2) Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI;

34.3) Documentação que defina de quem é a responsabilidade de elaboração e aprovação do plano (Regimento Interno, Portarias, etc.);

34.4) Documentação do processo de elaboração do Plano Estratégico de TI (ex: Atas de reunião, documentos de homologação, etc.); e

34.5) Documento formalizando a criação de um comitê diretivo de TI.

Política de Segurança da Informação

35) Caso as ações relativas à política de governança de TI não sejam centralizadas pelo Departamento Nacional/Órgão Central, disponibilizar, preferencialmente em meio eletrônico, os seguintes documentos:

35.1) documentação comprovando a existência e apresentando as atribuições de uma área específica dentro da UJ que seja responsável pela implementação da Política de Segurança da informação no órgão. Ex.: portaria de designação de um Comitê Gestor de Segurança da Informação, estatutos, regimentos, atas e outros; e

35.2) Política de Segurança da Informação (PSI), com documentação comprobatória da aprovação dessa política pelo corpo diretivo da UJ, bem como de comprovação de que a Política foi divulgada internamente para todos os empregados da Entidade.

Recursos Humanos de TI

36) Caso as ações relativas à política de governança de TI não sejam centralizadas pelo Departamento Nacional/Órgão Central, disponibilizar as seguintes informações:

36.1) Detalhar a distribuição da força de trabalho relacionada com TI conforme quadros infra:

Empregados do SENAC				
Nome	Matrícula	Lotação	Atividades Desempenhadas	Formação
Terceirizados				
Nome	Matrícula	Lotação	Atividades Desempenhadas	Formação

Desenvolvimento e Produção de Sistemas

37) Caso as ações relativas à política de governança de TI não sejam centralizadas pelo Departamento Nacional/Órgão Central, disponibilizar as seguintes informações:

37.1) documentação contendo estudos/avaliações de verificação de rotina sobre a compatibilidade entre os recursos de TI e as necessidades do órgão/entidade;

37.2) descrição detalhada do Processo de Desenvolvimento de Sistemas utilizado na organização, mostrando quem são os responsáveis, os setores envolvidos e as empresas terceirizadas colaboradoras (se houver);

37.3) documentação contendo a gestão de acordos de níveis de serviço das soluções de TI da Entidade oferecidas aos demandantes do serviço; e

37.4) documentação comprovando a exigência de acordos de nível de serviço nos contratos celebrados pela UJ com terceiros.

Contratação e Gestão de Bens e Serviços de TI

38) Caso as ações relativas à política de governança de TI não sejam centralizadas pelo Departamento Nacional/Órgão Central, disponibilizar as seguintes informações:

38.1) Relação das soluções de Tecnologia da Informação da UJ, informando o respectivo gestor responsável da Entidade, bem como se elas foram desenvolvidas internamente ou por terceiros e se são mantidas internamente ou por terceiros, no seguinte formato:

Seq.	Solução de TI (bens e serviços de TI e automação)	Gestor Responsável	Foi desenvolvida interna ou externamente?	É mantida por equipe interna ou terceirizada?
------	---	--------------------	---	---

38.2) Documentação contendo processo de trabalho formalizado para contratação de bens e serviços de TI (fluxos, rotinas, estrutura, regimento, organograma e outros).

38.3) Se existe na existente na UJ área específica de gestão de contratos de bens e serviços de TI.

45). Informar se o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da UJ contempla preferencialmente as especificações de bens com configurações aderentes aos computadores sustentáveis para fins de aquisições na área de TI e se as aquisições de bens de TI estão em consonância com o PDTI, disponibilizando a documentação comprobatória.

Solicitamos que os documentos impressos apresentados em resposta às Solicitações de Auditoria sejam identificados quanto ao número e item da solicitação e que as respostas em meio eletrônico sejam salvas em pastas identificadas de acordo com o seguinte padrão: SA 201203957 xxx Item yyy (onde xxx é o n.º sequencial da SA e yyy é o n.º sequencial do item).

Solicitamos que as respostas, quando pertinente, sejam enviadas em meio eletrônico para os e-mails ____@cgu.gov.br, com cópia para _____@cgu.gov.br, e que o material impresso, devidamente assinado, seja encaminhado até o prazo estabelecido nesta Solicitação de Auditoria.

Informamos que, em caso de impossibilidade de atendimento, ou não se verificando a situação arrolada, essa condição deve ser formalmente registrada com as devidas justificativas. Quaisquer dúvidas, favor entrar em contato.

Atenciosamente,

Auditor CGU 1

Analista de Finanças e Controle

CGU-Regional

Auditor CGU 2

Chefe de Divisão da CGU

ANEXO C - ACÓRDÃO 2.308/2010 - TCU - PLENÁRIO



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

TC 000.390/2010-0

ACÓRDÃO Nº 2308/2010 - TCU - Plenário

1. Processo TC 000.390/2010-0
2. Grupo I - Classe V - Relatório de Levantamento.
3. Responsáveis: não há.
4. Unidades: Órgãos e entidades diversos da administração pública federal.
5. Relator: Ministro Aroldo Cedraz.
6. Representante do Ministério Público: não atuou.
7. Unidade Técnica: Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação - Sefti.
8. Advogado constituído nos autos: não há.
9. Acórdão:

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de relatório de levantamento destinado a avaliar governança de tecnologia da informação no âmbito da administração pública federal.

ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão do Plenário, ante as razões expostas pelo relator e com base nos arts. 42, §1º, e 43, I, da Lei 8.443/1992, nos arts. 245, §1º, e 250, inciso III, do Regimento Interno, nos arts. 103-B, §4º, e 130-A, §2º, da Constituição Federal, no art. 6º, IX do Decreto 6.081/2007, e no art. 4º, I, do Decreto 1.048/1994, em:

9.1. recomendar ao Conselho Nacional de Justiça - CNJ, ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - Dest, à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SLTI/MPOG, ao Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, à Secretaria Geral da Presidência do Tribunal de Contas da União - Segepres/TCU, à Diretoria Geral da Câmara dos Deputados e à Diretoria Geral do Senado Federal que, no âmbito de suas respectivas áreas de atuação:

9.1.1. orientem as unidades sob sua jurisdição, supervisão ou estrutura acerca da necessidade de estabelecer formalmente: (i) objetivos institucionais de TI alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da instituição; (iii) metas para cada indicador definido; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da TI da instituição;

9.1.2. normatizem a obrigatoriedade de a alta administração de cada instituição sob sua jurisdição, supervisão ou estrutura estabelecer os itens acima;

9.2. assinar prazo de 15 (quinze) dias para que as instituições que deixaram de atender aos requerimentos de informações deste Corte encaminhem, em meio eletrônico e em papel, as respostas ao questionário utilizado neste levantamento;

9.3. remeter cópia deste acórdão e do relatório e do voto que o fundamentaram aos seguintes interessados: Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação e Informática do Senado Federal; Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática da Câmara dos Deputados; Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; Controladoria-Geral da União; Departamento de Coordenação

e Controle das Empresas Estatais da Secretaria-Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Secretaria de Logística Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados; Diretoria-Geral do Senado Federal; Conselho Nacional de Justiça e Conselho Nacional do Ministério Público;

9.4. determinar à Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação - Sefti que:

9.4.1. monitore a adoção das providências recomendadas no item 9.1. deste acórdão e continue a monitorar o cumprimento das providências recomendadas no acórdão 1.603/2008 - Plenário;

9.4.2. desenvolva ações de estímulo à conscientização da alta administração das unidades da administração pública federal acerca de conceitos, objetivos, indicadores, ações e estruturas de governança de tecnologia da informação;

9.4.3. defina e mantenha processo de trabalho permanente e sustentável de acompanhamento da governança de tecnologia da informação na administração pública federal, de modo a subsidiar processos de fiscalização do TCU em TI e processos de planejamento e controle das unidades jurisdicionadas a esta Corte, com definição, se possível, de periodicidade regular para realização de levantamentos gerais como o ora examinado e de mecanismos para coleta de evidências destinadas a aumentar a confiabilidade das informações colhidas mediante questionários;

9.4.4. remeta, para cada uma das instituições que responderam o questionário utilizado neste levantamento, relatório com avaliação individualizada da respectiva governança de TI e com comparação dos resultados consolidados do correspondente segmento de atuação, de forma a subsidiar o planejamento daquelas unidades;

9.4.5. divulgue as informações consolidadas obtidas neste levantamento em informativo, na forma do apêndice VIII do relatório, e em sumários executivos;

9.4.6. divulgue, sem identificação individual dos respondentes, os dados coletados no presente levantamento;

9.4.7. aponha chancela de sigilo ao anexo 2 destes autos.

10. Ata nº 33/2010 - Plenário.

11. Data da Sessão: 8/9/2010 - Ordinária.

12. Código eletrônico para localização na página do TCU na Internet: AC-2308-33/10-P.

13. Especificação do quorum:

13.1. Ministros presentes: Ubiratan Aguiar (Presidente), Valmir Campelo, Walton Alencar Rodrigues, Aroldo Cedraz (Relator), Raimundo Carreiro, José Jorge e José Múcio Monteiro.

13.2. Auditores convocados: André Luís de Carvalho e Weder de Oliveira.

(Assinado Eletronicamente)

UBIRATAN AGUIAR

Presidente

(Assinado Eletronicamente)

AROLDO CEDRAZ

Relator

Fui presente :

(Assinado Eletronicamente) **LUCAS**

ROCHA FURTADO

Procurador-Geral

ANEXO D - QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

GOVERNANÇA DE TI E O *COMPLIANCE* EM UMA INSTITUIÇÃO SSA

Prezado respondente,

como aluno do curso de Mestrado em Administração, estou desenvolvendo minha dissertação buscando estudar a influência da conformidade legal e da conformidade com os requisitos do negócio (chamado de *Compliance* pela literatura acadêmica) nas práticas de Governança de TI (ferramentas, métodos e metodologias de TI) existentes na Instituição, sob a perspectiva das pessoas envolvidas neste contexto.

O tempo previsto para responder as questões é entre 8 a 15 minutos.

Este questionário/inquérito proposto é destinado para fins acadêmicos e científicos; assim seus dados e respostas serão confidenciais.

Em caso de dúvidas ou informações entre em contato pelo e-mail: aramires@senacrs.com.br ou celular (51) 99195696

Assim, convido-o a participar como respondente do questionário que foi construído.

1) Tempo de trabalho na Instituição

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 20 anos
- mais de 20 anos

2) Área de trabalho

Em qual dos setores abaixo vocês está ligado diretamente?

- Departamento Regional - Direção Regional
- Departamento Regional - Educacional - Informática
- Departamento Regional -Educacional
- Departamento Regional - Administrativo/Financeiro
- Departamento Regional - Tecnologia da Informação
- Unidade Educacional - Escola

3) Qual função exerce?

Marque nas opções abaixo a função que mais se aproxima da que vocês exerce

- Diretor Regional
- CFO - Gerente Administrativo/Financeiro
- CIO - Gerente de TI
- Gerente Educacional
- Coordenador de Informática
- Técnico Educacional
- Técnico de Informática
- Técnico Administrativo/Financeiro
- Outro: _____

4) Quanto tempo exerce esta função?

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 20 anos
- mais de 20 anos

5) Qual o número de colaboradores no seu setor?

6) Estado da Federação

Lista com todos estados brasileiros

7) Você acha que as informações geradas pela TI atendem as solicitações atuais dos órgãos de controle (TCU, CGU, Conselho Fiscal)?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

8) Você acha que a conformidade (*Compliance*) tanto legal quanto dos requisitos da Governança Corporativa estão claramente declaradas dentro da Instituição?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

9) Você acha que existe conflito em atender estes dois conceitos de conformidade (*Compliance*) dentro da Instituição?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

10) Qual a mais prioritária na sua opinião?

- Conformidade legal
- Conformidade quanto aos requisitos da Governança Corporativa
- Não sei

11) A conformidade legal (*Compliance*) ajuda a operação da Instituição?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

12) A conformidade quanto aos requisitos da Governança Corporativa (*Compliance*) compete com a conformidade legal na Instituição?

Eles dividem os recursos da Instituição, isto é, segmentam equipes ou formas de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

13) A conformidade (*Compliance*) atual da Instituição, influencia diretamente as atividades do meu cotidiano?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

14) Qual o percentual diariamente, na sua percepção, do tempo das suas atividades estão ligadas a atender a conformidade legal (*Compliance*)?

<input type="radio"/> 0% a 25% do tempo
<input type="radio"/> 26% a 50% do tempo
<input type="radio"/> 51% a 75% do tempo
<input type="radio"/> 76% a 100% do tempo

15) O Departamento Regional do Senac possui um Comitê de TI? Se sim, há quanto tempo?

<input type="radio"/> Não
<input type="radio"/> Sim, menos de 1 ano
<input type="radio"/> Sim, entre 1 e 3 anos
<input type="radio"/> Sim, entre 3 e 6 anos
<input type="radio"/> Sim, entre 6 e 10 anos

- Sim, a mais de 10 anos

16) Na sua opinião, existe uma comunicação constante entre o Gerente Administrativo/Financeiro e o Gerente de TI, nos assuntos ligados a conformidade (*Compliance*)?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

17) Na sua percepção o *Compliance* influencia as práticas de TI da Instituição?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

18) Quais destas ferramentas, métodos ou metodologias de Governança de TI você já ouviu falar em sua Instituição?

- ITIL (Information Technology Infrastructure Library)
- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)
- PMBok (Project Management Body of Knowledge)
- ISO 20000 - Gerenciamento de Serviços de TI
- ISO 27001 - Gerência da Segurança da Informação
- ISO 38500 - Governança Corporativa de TI
- PDTI (Plano Diretor de Informática)
- PETI (Plano Estratégico de TI)

19) Das práticas de Governança de TI em utilização, na sua visão, qual/quais a/as que tem apoiado o *Compliance* na Instituição?

- ITIL (Information Technology Infrastructure Library)
- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)
- PMBok (Project Management Body of Knowledge)
- ISO 20000 - Gerenciamento de Serviços de TI
- ISO 27001 - Gerência da Segurança da Informação
- ISO 38500 - Governança Corporativa de TI
- PDTI (Plano Diretor de Informática)
- PETI (Plano Estratégico de TI)

20) Existe uma Política de Segurança da Informação (PSI) divulgada internamente para todos os empregados da Instituição?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

21) Nas escala apresentada abaixo, na sua opinião, qual o nível da Governança de TI (GTI) existente dentro da Instituição?

- Nível 0 - (Inexistente)
- Nível 1 - (Inicial)
- Nível 2 - (Repetitivo, mas intuitivo)
- Nível 3 - (Definido)
- Nível 4 - (Gerenciado)
- Nível 5 - (Otimizado)

22) Gostaria de deixar algum comentário final sobre esta pesquisa?

Ao final desta pesquisa, será redigido um resumo executivo, você tem interesse de receber por e-mail uma cópia do material? Se sim informe seu e-mail abaixo:

ANEXO E - QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

Disponível através do *Google Docs* (<https://docs.google.com>)

GOVERNANÇA DE TI E A CONFORMIDADE LEGAL (COMPLIANCE) EM UMA INSTITUIÇÃO DE SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO

Prezado respondente,
como aluno do curso de Mestrado em Administração, estou desenvolvendo minha dissertação buscando estudar a influência da conformidade legal e da conformidade com os requisitos do negócio (chamado de Compliance pela literatura acadêmica) nas práticas de Governança de Tecnologia da Informação (ferramentas, métodos e metodologias de TI) existentes na Instituição, sob a perspectiva das pessoas envolvidas neste contexto.

O tempo previsto para responder as questões é entre 8 a 15 minutos.

Este questionário/inquérito proposto é destinado para fins acadêmicos e científicos; assim seus dados e respostas serão confidenciais.

Em caso de dúvidas ou informações entre em contato pelo e-mail:
aramires@senacrs.com.br ou celular (51) 99195696

Assim, convido-o a participar como respondente do questionário que foi construído.
***Obrigatório**

1) Tempo de trabalho na Instituição *

menos de 1 ano ▼

2) Área de trabalho *

Em qual dos setores abaixo vocês está ligado diretamente?

Departamento Regional - Direção Regional ▼

3) Qual função exerce? *

Marque nas opções abaixo a função que mais se aproxima da que vocês exerce

- Diretor Regional
- CFO - Gerente Administrativo/Financeiro
- CIO - Gerente de TI
- Gerente Educacional
- Coordenador de Informática
- Técnico Educacional
- Técnico de Informática
- Técnico Administrativo/Financeiro
- Outro:

4) Quanto tempo exerce esta função? *

menos de 1 ano ▼

5) Qual o número de colaboradores no seu setor? *

6) Estado da Federação *

Acre - AC ▼

7) Você acha que as informações geradas pela TI atendem as solicitações atuais dos órgãos de controle (TCU, CGU, Conselho Fiscal)? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

8) Você acha que a conformidade (Compliance) tanto legal quanto dos requisitos da Governança Corporativa estão claramente declaradas dentro da Instituição? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

9) Você acha que existe conflito em atender estes dois conceitos de conformidade (Compliance) dentro da Instituição? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

10) Qual a mais prioritária na sua opinião? *

- Conformidade legal
- Conformidade quanto aos requisitos da Governança Corporativa
- Não sei

11) A conformidade legal (Compliance) ajuda a operação da Instituição? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

12) A conformidade quanto aos requisitos da Governança Corporativa (Compliance) entra em conflito com a conformidade legal na Instituição? *

Eles dividem os recursos da Instituição, isto é, segmentam equipes ou formas de trabalho.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

13) A conformidade (Compliance) atual da Instituição, influencia diretamente as atividades do meu cotidiano? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

14) Qual o percentual diariamente, na sua percepção, do tempo das suas atividades estão ligadas a atender a conformidade legal (Compliance)? *

- 0% a 25% do tempo
- 26% a 50% do tempo
- 51% a 75% do tempo
- 76% a 100% do tempo

15) O Departamento Regional do Senac possui um Comitê de TI? Se sim, há quanto tempo? *

- Não
- Sim, menos de 1 ano
- Sim, entre 1 e 3 anos
- Sim, entre 3 e 6 anos
- Sim, entre 6 e 10 anos
- Sim, a mais de 10 anos

16) Na sua opinião, existe uma comunicação constante entre o Diretor Regional, Gerente Administrativo/Financeiro e o Gerente de TI, nos assuntos ligados a conformidade (Compliance)? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

17) Na sua percepção o Compliance influencia as práticas de TI da Instituição? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

18) Quais destas ferramentas, métodos ou metodologias de Governança de TI você já ouviu falar em sua Instituição? *

- ITIL (Information Technology Infrastructure Library)
- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)
- PMBok (Project Management Body of Knowledge)
- ISO 20000 - Gerenciamento de Serviços de TI
- ISO 27001 - Gerência da Segurança da Informação
- ISO 38500 – Governança Corporativa de TI
- PDTI (Plano Diretor de Informática)
- PETI (Plano Estratégico de TI)

19) Das práticas de Governança de TI em utilização, na sua visão, qual/quais a/as que tem apoiado o Compliance na Instituição? *

- ITIL (Information Technology Infrastructure Library)
- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)
- PMBok (Project Management Body of Knowledge)
- ISO 20000 - Gerenciamento de Serviços de TI
- ISO 27001 - Gerência da Segurança da Informação
- ISO 38500 – Governança Corporativa de TI
- PDTI (Plano Diretor de Informática)
- PETI (Plano Estratégico de TI)

20) Existe uma Política de Segurança da Informação (PSI) divulgada internamente para todos os empregados da Instituição? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

21) Nas escala apresentada abaixo, na sua opinião, qual o nível da Governança de TI (GTI) existente dentro da Instituição? *

- Nível 0 - (Inexistente)
- Nível 1 - (Inicial)
- Nível 2 - (Repetitivo mas intuitivo)
- Nível 3 - (Definido)
- Nível 4 - (Gerenciado)
- Nível 5 - (Otimizado)

22) Como você descreveria a sua percepção sobre o Compliance influenciar as práticas de Governança de Tecnologia da Informação da Instituição?

Ao final desta pesquisa, será redigido um resumo executivo, você tem interesse de receber por e-mail uma cópia do material? Se sim informe seu e-mail abaixo: *

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)