

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETRÔNICA
MBA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

TIAGO PEREIRA DE LIMA SANTOS

GOVERNANÇA DE TI & GOVERNO ELETRÔNICO: ALINHAMENTO
EMPRESARIAL NA IMPLANTAÇÃO DO eSOCIAL

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2017

TIAGO PEREIRA DE LIMA SANTOS

**GOVERNANÇA DE TI & GOVERNO ELETRÔNICO: ALINHAMENTO
EMPRESARIAL NA IMPLANTAÇÃO DO eSOCIAL**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista em Gestão
da Tecnologia da Informação e Comunicação,
do Departamento Acadêmico de Eletrônica, da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Orientador: Prof. MSc. Luiz Pinheiro Júnior

CURITIBA

2017



Ministério da Educação
**Universidade Tecnológica Federal do
Paraná**
Câmpus Curitiba

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
IV CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO



TERMO DE APROVAÇÃO

Governança de TI & Governo Eletrônico: Alinhamento Empresarial na
Implantação do eSocial

Por - **Tiago Pereira de Lima Santos**

Esta monografia foi apresentada às **20h30** do dia **29/09/2017** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Câmpus Curitiba**. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

		Aprovado
		Aprovado condicionado às correções Pós-banca, postagem da tarefa e liberação do Orientador.
		Reprovado

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
UTFPR - Examinador

Prof. Msc. Luiz Pinheiro Junior
UTFPR – Orientador

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
UTFPR – Coordenador do Curso

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao orientador, Prof. Msc. Luiz Pinheiro Junior, por seu grande apoio para elaboração desta monografia.

Agradeço, em especial, à minha esposa, Stephane Sena, que por diversas vezes me apoiou quando nem mesmo eu conseguia ver os caminhos a seguir. Seu companheirismo fez a diferença para a entrega deste trabalho.

Também quero agradecer os respondentes do questionário e os entrevistados. Suas preciosas contribuições enriqueceram minha experiência profissional.

GOVERNANÇA DE TI & GOVERNO ELETRÔNICO: ALINHAMENTO EMPRESARIA NA IMPLANTAÇÃO DO eSOCIAL¹

Tiago Pereira de Lima Santos²

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é descobrir se há correlação direta entre a implantação de conceitos de Governança de TI nas organizações e a entrega do eSocial, projeto criado pelo governo brasileiro que tem o objetivo de unificar a infraestrutura de transmissão obrigatória de dados trabalhistas e previdenciários de funcionários. Para tanto, foi elaborado um questionário com oito perguntas sobre a implantação da Governança de TI nas organizações e feitas a gestores de TI via questionário online e entrevista, a fim de investigar o assunto proposto. O termo Governança de TI abrange diversos *frameworks* e este trabalho foi delimitado nas seguintes opções: ITIL, Cobit e PMBOK. O projeto eSocial faz parte de um conjunto de ações por parte do governo brasileiro, na tentativa de implementação de ferramentas tecnológicas para aumentar a eficiência e eficácia dos serviços públicos, esta postura está baseada nos conceitos de Governo Eletrônico (e-Gov), onde estruturas tecnológicas são criadas e disponibilizadas para obtenção de ganhos de performance e transparência.

As limitações da presente pesquisa foram a quantidade de respondentes. Como sugestão para pesquisas futuras, poderiam ser analisadas consultadas empresas estatais para comparação com as organizações privadas.

PALAVRAS-CHAVE: Governança de TI, eSocial, Governo Eletrônico

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação.

² Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo (2013), email: tiagopls@yahoo.com.br.

ABSTRACT

The objective of the present research is to find out if there is a direct correlation between the implementation of IT Governance concepts in the organizations and the delivery of eSocial, a project created by the Brazilian government whose objective is to unify the infrastructure of mandatory transmission of employee and social security data and service providers according to current law. For that, a questionnaire was prepared with eight questions about the implementation of IT Governance in organizations and sent to IT managers, four interviews with IT managers with the same questions were carried out to investigate the proposed subject. The term IT Governance covers several frameworks, the work was delimited in the following options: ITIL, Cobit and PMBOK. The eSocial project is part of a set of actions by the Brazilian government, in an attempt to implement technological tools to increase the efficiency and effectiveness of public services, this approach is based on the concepts of eGovernment, where structures technologies are created and made available to obtain performance gains and transparency of public actions.

The limitations of the present research were the number of respondents, and as a future suggestion, state companies could be surveyed for comparison with private organizations.

KEYWORDS: IT Governance, eSocial, eGovernment

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Cobit	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
e-Gov	Governo Eletrônico
GTI	Governança de Tecnologia da Informação
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure library</i>
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
ISACF.....	<i>Information Systems Audit and Control Foundation</i>
Sped	Sistema Público de Escrituração Digital
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
W3C	Consórcio <i>World Wide Web</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases Implementação do Cobit.....	16
Figura 2 - Processo de Melhoria Contínua.....	19
Figura 3 - Áreas Conhecimento PMBOK.....	21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Utilização de GTI nas organizações pesquisadas	29
Gráfico 2 - Há profissionais capacitados em GTI.....	29
Gráfico 3 - Papel da TI na organização	30
Gráfico 4 - Contribuição GTI à entrega eSocial	30
Gráfico 5 - Divulgação eSocial na organização	30
Gráfico 6 - Dificuldades implantação eSocial	31
Gráfico 7 - Percepção Investimentos eSocial	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de maturidade da capacidade de processos COBIT 5.....	18
Quadro 2 - Síntese dos frameworks utilizados.....	22
Quadro 3 – Perfil dos gestores de TI entrevistados.....	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.1.1 OBJETIVO GERAL	14
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GOVERNANÇA DE TI	15
2.1 MODELO COBIT	16
2.2 MODELO ITIL	19
2.3 MODELO PMBOK	21
2.4 GOVERNO ELETRÔNICO	23
2.5 SISTEMA PÚBLICO DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL - SPED	25
2.5.1 ESOCIAL	26
2.5.1.1 CURADORIA E TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES	26
3. METODOLOGIA	28
4. ANÁLISE DOS DADOS	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	35

INTRODUÇÃO

Este trabalho contém três seções que permeiam temas relacionados a Governança de TI, Governo Eletrônico (e-Gov) e eSocial. Para identificar como a tecnologia da informação (TI) pode auxiliar as estratégias corporativas, a primeira seção aborda o tema Governança de TI, explorando os benefícios de seu uso e como a TI pode gerar valor estando agregada ao planejamento estratégico da organização. É possível identificar vários modelos de boas práticas de TI alinhados à governança das organizações. Por esse motivo, a presente pesquisa estará limitada a apenas três modelos, justificados por seu uso tanto no mercado, quanto na literatura.

Também na primeira seção, apresentam-se os modelos de boas práticas de Governança de TI e suas conceituações na literatura, sendo elas o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), o COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*) e o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Na sequência, é realizada uma revisão da literatura sobre o uso de tecnologia no governo brasileiro, identificando quais são as mudanças de paradigmas e a criação ou reformulação de serviços do governo apoiados pela TI.

Na segunda seção são apresentados os conceitos de Governo Eletrônico (e-Gov) e são descritas formas de integração da administração pública com a sociedade por meios eletrônicos. Segundo Abranson e Means (2001), governo eletrônico não pode ser visto somente como provedor de serviços públicos online, este deve criar mecanismos para aumentar sua atuação de forma transparente e eficiente.

O governo brasileiro criou o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), que consiste na modernização dos sistemas tributários e fiscalizadores. Os contribuintes enviam obrigações por meios eletrônicos disponibilizados pelo SPED (SPED, 2017). A Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), sistema integrante do SPED, foi criada para trocar a Nota Fiscal de papel por um processo eletrônico e possibilitou diminuição da sonegação, aumento da arrecadação, rapidez no acesso às informações transmitidas, entre outras (FERRARI, 2013). Após o desenvolvimento da NF-e, foi possível identificar seus ganhos tanto para as organizações que remodelaram seus processos para obtenção de melhor performance, quanto para o governo, que passou a ter acesso simultâneo aos dados transmitidos e iniciou estudos de ampliação e simplificação das transmissões online; entre elas estão a unificação dos envios trabalhistas e previdenciários, projeto este chamado de eSocial.

Com o uso cada vez mais frequente de ferramentas tecnológicas, diferentes órgãos brasileiros começaram a requisitar dados empresariais para compor dados estatísticos e de regulação em geral, aumentando o volume de informações e burocratizando o dia a dia dos empregadores que, por vezes, enviam a mesma informação para entidades diferentes. (MARIANO et al., 2016)

O eSocial possui o objetivo de eliminar envios repetitivos da mesma informação e unificar as transmissões dos dados para ter um controle maior dos eventos trabalhistas e seus reflexos. Atualmente as empresas são obrigadas a enviar somente uma parte das informações eletronicamente, o restante é exigido somente pelos fiscais do trabalho por meio de uma auditoria eventual. Após a transmissão do eSocial, cada membro integrante do comitê do eSocial pode selecionar a informação que necessita em uma base de dados unificada sem ter de solicitar ao contribuinte o novo envio. O governo pretende fiscalizar online os eventos trabalhistas garantindo que direitos dos trabalhadores sejam obedecidos conforme a legislação vigente. O início da obrigatoriedade é 1º de janeiro de 2018 para empresas cujo faturamento seja superior a R\$ 78 milhões e 1º de julho de 2018 para empresas cujo faturamento seja inferior a R\$ 78 milhões. O governo já disponibilizou uma base para testes de envios dos arquivos (ESOCIAL, 2017).

O eSocial é um projeto recente e está em fase de testes no presente momento. Sua implementação traz mudanças de conceitos, quebra de paradigmas e novas obrigatoriedades por parte dos empregadores, como por exemplo, registrar e transmitir a admissão de um funcionário com um prazo de 24 horas do início de suas atividades laborais. Este processo que era de responsabilidade somente da área que faz a gestão de funcionários passa a ter uma responsabilidade compartilhada, pois os gestores diretos dos funcionários devem comunicar quaisquer tipos de alterações no ambiente de trabalho para o departamento de recursos humanos, agilizando o processo de transmissão. A TI passa a ter um papel protagonista nesta etapa, já que necessita criar mecanismos que tornem a informação íntegra, disponível e confidencial em tempo hábil para obedecer prazos estipulados em leis.

Um estudo deste novo projeto brasileiro torna-se importante, pois pretende identificar quais são as áreas dos *frameworks* de Governança de TI que auxiliam as empresas entrevistadas para a entrega com qualidade do eSocial e as dificuldades encontradas em empresas que não usam conceitos de Governança de TI. Este estudo apresenta uma proposta para futuras implementações da Governança de TI tendo em vista o eSocial a partir de revisão bibliográfica, respostas de questionários e entrevistas com gestores de TI. Também procuramos auxiliar a comunidade científica ao gerar insumos para pesquisas futuras

abrangendo novas teses para encontrar caminhos de criação de métodos que estejam em *compliance* com o Governo Eletrônico.

1.1 Problema de Pesquisa

Com o advento do eSocial, as organizações precisam, obrigatoriamente, transmitir os dados da nova obrigação e, para isso, é necessário revisão ou criação de processos organizacionais. Esta nova demanda legal pode gerar novos riscos à operação das empresas, dentre eles destacam-se: a) não entrega da informação; b) entrega com informação inconsistente; c) entrega da informação fora do prazo legal.

Desta forma, o presente estudo tem a proposta de responder à seguinte pergunta: *Como a Governança de TI (GTI) pode contribuir na implementação de sistemas fiscais eletrônicos (SFE)?*

Para responder esta pergunta de pesquisa, o trabalho contém os objetivos gerais e específicos a seguir.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é explorar como a Governança de TI (GTI) pode contribuir na implementação de sistemas fiscais eletrônicos (SFT), em específico, o eSocial.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de atingir o objetivo geral deste trabalho, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a usabilidade de três *frameworks* de Governança de TI (GTI) nas organizações pesquisadas;
2. Analisar o grau de maturidade dos processos envolvidos na implantação do eSocial;
3. Propor um guia para implantação de Governança de TI para transmissão de sistemas fiscais eletrônicos com base nas melhores práticas analisadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em três seções, com aspectos gerais de Governança de TI e seus reflexos, Governo Eletrônico e o programa eSocial.

A primeira seção trata a Governança de TI como um conjunto de boas práticas que visam garantir o uso correto das ferramentas tecnológicas, garantindo a transparência e a rastreabilidade de todo o fluxo dos processos apoiados pela TI. Esta seção descreve os benefícios de três *frameworks* de governança de TI: Cobit, Itil e Pmbok.

A segunda seção relaciona os benefícios da automação dos serviços públicos ofertados pelos governos.

Na terceira seção é descrito um projeto implantado pelo governo federal brasileiro que tem por objetivo facilitar o envio de informações fiscais.

2.1 Governança de TI

A utilização de ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) por parte de empresas privadas, quando alinhadas com modelos de governança, podem gerar ganhos na performance (FERNANDES; ABREU, 2014). Neste sentido, a Governança de TI (GTI) é um conjunto de normas e procedimentos para encorajar comportamentos desejáveis no uso correto das ferramentas de TI, garantindo que sua utilização favoreça a geração de valor ao negócio da organização (WEILL; ROSS, 2004).

Em sua pesquisa, Weill e Ross (2002) verificaram que gerentes e diretores experientes percebem que a área de TI não identifica claramente os problemas reais relacionados aos negócios que eles enfrentam. Desta forma, os gestores não identificaram os valores resultantes dos altos graus de investimento realizados em TIC. Na mensuração desses valores, a falta de análises quantitativas dos valores criados pela TI tornam os investimentos mais difíceis de serem vistos positivamente, pois dificulta a compreensão sobre quais processos podem ser remodelados e os ganhos de performance em determinados departamentos (BRYNJOLFSSON, 1993).

Consequentemente, na era do conhecimento a informação tornou-se vantagem competitiva e é de responsabilidade da TI guardar, recuperar e disponibilizar informações-chave, compartilhando o conceito de Gestão do Conhecimento (GREMBERGEN *et al.*, 2004). Neste contexto, os *frameworks* de boas práticas têm ganhado mais aderência nas empresas para contribuir neste processo.

Por fim, a Governança efetiva da TI provê mecanismos que permitem o gerenciamento de TI a desenvolver negócios integrados aos planos da área, alocando responsabilidades para cada etapa do processo (WEILL; ROSS, 2004).

2.1 Modelo Cobit

O COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) é um *framework* em constante evolução, desenvolvido pela ISACF (*Information Systems Audit Control Foundation*), órgão ligado ao ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*) (ISACA, 2017) que tem o objetivo de criar guias com modelos e padrões para auxiliar a área de TI para o correto planejamento e controle (FERNANDES; ABREU, 2008).

Sua utilização contribui com as organizações na criação de vantagens competitivas decorrentes do valor criado pelo uso de TI, mantendo o equilíbrio entre benefícios do uso de recursos e o gerenciamento dos níveis de riscos (ISACA, 2017). Porém, o COBIT não define um passo-a-passo de como os processos são executados, tendo cada organização a responsabilidade de revisão de seus processos, o alinhamento com o negócio e o uso de ferramentas de TI.

Em sua versão mais recente, denominada COBIT 5, alguns tópicos foram criados com o intuito de agregar à alta direção nas tomadas de decisões da TI, com o engajamento e a disseminação dos processos e responsabilidades dos envolvidos (ISACA, 2017). O COBIT foi melhorado tendo em vista a democratização de seu uso para um público que não necessariamente precisa possuir conhecimentos técnicos de TI. Desta forma, sua utilização pode ser entendida e praticada mais facilmente pela alta gestão da organização (FERNANDES; ABREU, 2008). É possível verificar que a estrutura do COBIT é genérica e pode ser compreendida tanto pela operação, quanto pelos gerentes para sua implementação nas organizações (ISACA, 2017).

A implementação do COBIT depende exclusivamente de como a organização prioriza seus processos. Primeiramente, na etapa de elaboração do escopo, os participantes podem ter dúvidas quanto à definição de algumas responsabilidades. Para responde-las, o COBIT 5 propõe um ciclo de vida de implementação baseado em sete fases. É possível verificar na figura 1 uma apresentação da abordagem do ciclo de vida da implementação do COBIT na organização.

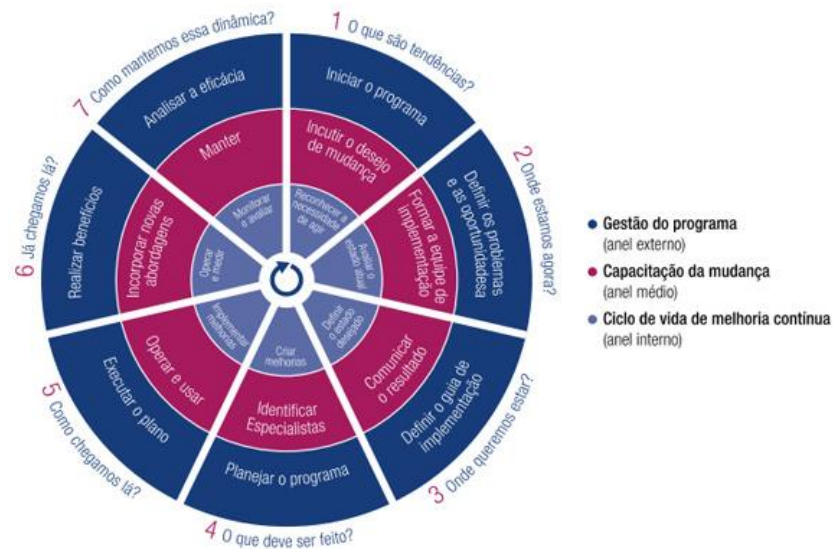


Figura 1 – Fases Implementação do Cobit
Fonte: Isaca (2012)

Conforme ISACA (2017):

- Na fase 1 é necessário o reconhecimento e o aceite da necessidade da implementação ou melhoria de um processo. Nesta etapa, são identificados possíveis pontos de melhoria e são criados desejos de mudanças nos níveis de gerenciamento executivo.
- A fase 2 é focada na definição do escopo da implementação ou melhoria, de acordo com análise prévia do status atual ou previsto. Neste estudo, os objetivos da organização serão levados em consideração juntamente com a TI, considerando que os riscos dos cenários envolvidos podem influenciar na execução do processo proposto.
- Durante a fase 3, um objetivo específico é definido, seguido por maiores detalhes em uma análise mais criteriosa que identifica lacunas e potenciais soluções. Algumas soluções podem ser a curto prazo, outras, por serem mais complexas, podem conter diferentes níveis de riscos e são implementadas com maior tempo.
- A fase 4 é responsável pelo planejamento de soluções práticas ao definir projetos apoiados por objetivos da organização. Nesta etapa, as melhorias são detalhadas na criação de um passo-a-passo contendo cada etapa do processo e possíveis pontos de atenção.
- Na fase 5, são executadas as propostas de melhoria, monitorando cada parte e criando indicadores de mensuração para que a alta gerência possa acompanhar o status da execução.

- A fase 6 é focada na sustentação da operação do novo processo ou melhoria já existente, monitorando o alcance dos benefícios esperados.
- Durante a fase 7, o sucesso geral da iniciativa é revisto, mais requisitos da governança ou gerenciamento de TI são identificados e a necessidade de melhoria contínua é reforçada.

Segundo ISACA (2012a), há seis níveis de capacidade que um processo pode alcançar, incluindo um processo que não esteja em funcionamento parcial ou que não esteja resultando no objetivo esperado. No quadro 1 são relacionados os processos e suas características:

Processo	Descrição	Contexto
Nível 5: Processo otimizado	Processos que foram refinados para um nível de boas práticas, baseados no modelo de melhoria contínua de forma disciplinada	Visão organizacional – Conhecimento corporativo
Nível 4: Processo previsível	Processo estabelecido e operando dentro de limites pré-estabelecidos para alcance de seus objetivos	
Nível 3: Processo estabelecido	Processo gerenciado e implementado usando um processo padrão definido a fim de garantir obtenção de resultados eficientes.	
Nível 2: Processo gerenciado	Processo implementado de uma forma gerenciada (planejado, monitorado e ajustado, se necessário).	Visão local – Conhecimento individual
Nível 1: Processo executado	Processo já implementado e atinge os objetivos, porém de forma não padronizada e sem controle de prazos e custos	
Nível 0: Processo incompleto	Processo não implementado ou possui falhas em sua execução, não atingindo o resultado esperado.	

Quadro 1- Níveis de maturidade da capacidade de processos COBIT 5
Fonte: ISACA (2012)

Por fim, os níveis de maturidade da capacidade de processos podem ser implementados de acordo com os objetivos de uma empresa, podendo conter maior ou menor grau de rigor na análise do uso de TI conforme o planejamento estratégico organizacional (ISACA, 2011).

2.2 Modelo ITIL

O ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) foi criado pela CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*) com o objetivo de criar padronizações dos serviços fornecidos pela TI do governo britânico. Atualmente é gerenciado pelo OGC (*Office of Government Commerce*) com o auxílio do setor de TI. Desde a sua criação, melhorias foram incorporadas e tornou-se referência mundial para o gerenciamento de

serviços de TI. Sua utilização auxilia a área de TI na adoção de políticas internas relacionadas às necessidades da organização e geração de indicadores dos usos de ferramentas de TIC (OGC, 2008). O gerenciamento de serviços de TI tem como meta a alocação de recursos disponíveis e gerenciá-los de forma integrada a fim de garantir a qualidade e a percepção de clientes e usuários (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Para Fernandes e Abreu (2008) o ITIL apresenta como principais características a flexibilidade, onde cada organização pode adaptar sua implementação de acordo com as características internas, sem descaracterizar seu objetivo; melhoria da comunicação interna, dada a proximidade da equipe de TI com a alta gerência de negócios; aumento da produtividade da equipe de TI, com definições claras e objetivas pelos processos; maior previsibilidade para os resultados dos serviços, dadas as atribuições pelas execuções das atividades dos serviços. Para alcançar tal nível de gerenciamento, se faz necessária a implementação de etapas de gerenciamento dos níveis de serviços de TI, conforme figura 2:

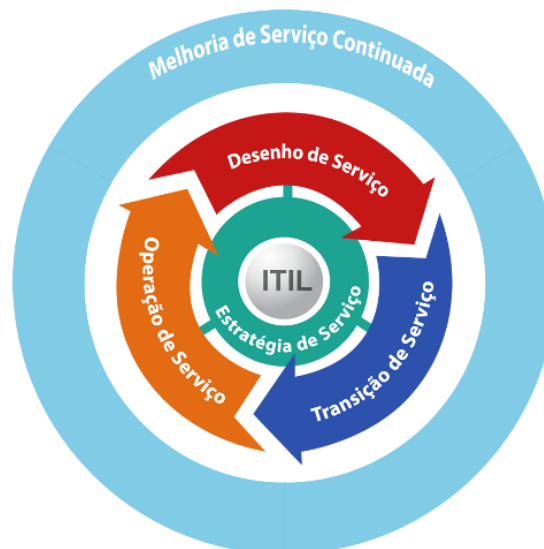


Figura 2- Processo de Melhoria Contínua
Fonte: Euax (2017)

A versão atual do ITIL é a V3, na qual foram agregados cinco livros com cada área de gerenciamento de serviços de TI (Fernandes e Abreu, 2008), a saber:

- **Estratégia de Serviços:** orienta como os processos de gerenciamento de serviços podem ser desenhados, desenvolvidos e implementados dada a importância para o ciclo de vida de serviços.

- **Desenho de Serviços:** orienta o desenho dos serviços e processos com detalhamento do gerenciamento do catálogo de serviços, do nível de serviços, da capacidade, da disponibilidade, da continuidade e da segurança de informação e dos fornecedores.
- **Transição de Serviços:** orienta a efetivação de novos processos e melhorias aos já existentes para operação, detalhamento do planejamento e suporte à transição, gerenciamento às mudanças, gerenciamento da configuração e dos ativos de serviços, liberação e distribuição, teste e validação de serviço, avaliação e gerenciamento do conhecimento.
- **Operação de Serviço:** orienta as atividades diárias da organização sobre o gerenciamento de serviços em operação, detalhando o gerenciamento de eventos, incidentes, problemas, acesso e de execução de requisitos.
- **Melhoria Continuada de Serviço:** orienta o planejamento contínuo de melhoria de processos, como análise das informações gerenciais e confronto com as expectativas do atingimento dos níveis de serviços de TI.

Não há obrigatoriedade de implementação de todas as áreas do ITIL, sendo que cada organização pode escolher gerenciar especificamente aquilo que precisa controlar com mais precisão. Além disso, a biblioteca é reconhecida mundialmente por possuir um padrão de boas práticas consolidadas para gerir os serviços de TI de uma organização (GEHRMANN, 2015).

2.3 Modelo PMBOK

O *framework* PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é um guia de boas práticas para gerenciamento de projetos elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI). O PMI é reconhecido mundialmente pela padronização de projetos e pode ser utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento humano (PMI, 2013).

O PMBOK, em sua quinta edição, está dividido em cinco partes: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento; e dez áreas do conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisição e partes interessadas, conforme a figura 3:



Figura 3- Áreas Conhecimento PMBOK
Fonte: PROJETOS (2017)

Segundo Kerzner (2009), as companhias percebem o gerenciamento de projetos como sendo mandatório para a sobrevivência das organizações. Empresas que eram opositoras à utilização do gerenciamento de projetos, por imaginar que teriam mais um conjunto de tarefas burocráticas sem retorno aparente, agora defendem seu uso.

Um projeto pode ser definido como empreendimento temporário com escopo estabelecido a fim de garantir a geração de um produto ou serviço único com atividades pré-determinadas e gerenciamento de recursos para garantir as entregas acordadas (MAXIMIANO, 2014). Cada agrupamento é responsável pelo gerenciamento específico sobre uma determinada área do conhecimento, mas deve ser levado em consideração em seu âmbito geral, pois um modelo aplicado em determinada área poderá resultar em riscos ao projeto, sendo a integração um ponto crítico de sucesso (FERNANDES; ABREU, 2008).

Desta forma, o presente estudo está ancorado na literatura de TI em três *frameworks* relevantes tanto em trabalhos acadêmicos quanto na utilização pelo mercado das melhores práticas em TI: COBIT, ITIL e PMBOK, conforme sintetizado no Quadro 2:

	<i>Frameworks</i>	Referências
Gestão de Processos, Serviços e Projetos (GPSP)	COBIT	Fernandes e Abreu (2008), ISACA (2011), ISACA (2012a), ISACA (2012b), ISACA (2017)
	ITIL	Magalhães e Pinheiro (2007), OGC (2008), Fernandes e Abreu (2008), Gehrman (2015)
	PMBOK	Fernandes e Abreu (2008), Kerzner (2009), PMI (2013), Maximiano (2014)

Quadro 2 – Síntese dos frameworks utilizados

Fonte: Autoria própria (2017)

2.4 GOVERNO ELETRÔNICO

Governo Eletrônico (e-Gov) pode ser definido como “um conjunto de serviços e o acesso à informação que o governo oferece aos diferentes atores da sociedade civil por meios eletrônicos” (FERRER; SANTOS, 2004). No mesmo sentido, complementa o autor Reddick (2004) que o governo pode interagir com a sociedade em quatro formas:

- G2B (*Government to Businesses*): onde são criadas as relações entre a esfera governamental e as empresas por meio de ferramentas eletrônicas;
- G2C (*Government to Citizens*): trata-se da relação entre governo e cidadãos, no intuito de promover a transparência e entrega de serviços públicos de qualidade;
- G2E (*Government to Employees*): relação entre governo e empregados, criando e disponibilizando serviços básicos para a realização das atividades profissionais;
- G2G (*Government to Government*): trata-se da relação entre governos. Diversas agências governamentais são envolvidas neste processo, das esferas federais, estaduais e municipais.

Para Osborne e Plastrik (1998), sistemas públicos burocráticos foram construídos para serem estáveis. Porém, na era da informação globalmente competitiva, em que há mudanças constantemente velozes, esta estabilidade é considerada contraproducente. Sistemas que não mudam estão condenados a falhar. Chain (2004) defende que a mudança de paradigma é um

estágio necessário para o amadurecimento do e-Gov, onde alguns modelos obsoletos precisam ser reorganizados com auxílio das TICs, melhorando a gestão pública e a relação entre governo e sociedade.

Para atuar nas mudanças, a governança na administração pública busca a eficiência, de modo que seus serviços devem ser constantemente revistos dada a alta complexidade na interação com os agentes que comunicam com o setor público em algum nível (ABRUCCIO, 1997). Funai e Rezende (2011) complementam o modelo gerencial do Estado ao relatar a possibilidade de redução de custos e serviços públicos entregues de forma efetiva, desde de que os serviços de governo eletrônico possuam integração entre diversas áreas, não dependendo somente da área técnica. A harmonia dos diferentes setores facilita a entrega de valor.

Layne e Lee (2001) descrevem um modelo de análise de e-Gov dividido em estágios. O primeiro é inventário dos serviços governamentais disponibilizados para consulta por meio eletrônico. Nesta etapa, os governos estabelecem uma presença online, apresentando informações sobre governo e suas atividades. Esta etapa permite uma economia de tempo e dinheiro, pois dados estão disponibilizados pela internet e podem ser acessados a qualquer hora e lugar, não limitados ao expediente dos agentes governamentais.

Na segunda etapa são estabelecidas possibilidades de transações. Isto ocorre quando serviços são ofertados para que cidadãos possam incluir dados que serão processados pelos sistemas do governo, como declaração de imposto de renda (LAYNE; LEE, 2001).

A terceira etapa garante uma integração horizontal, onde diversos estabelecimentos com áreas funcionais similares acessam a mesma base de dados, melhorando a performance de suas atividades. Como exemplo, um município pode criar políticas públicas mais eficientes consultando diversas dados de contribuintes nas bases de dados municipais (LAYNE; LEE, 2001). Na quarta etapa os processos estão integrados de forma vertical. Sistemas municipais estão integrados com os níveis mais altos do governo, para compor uma base de dados com estatísticas federais (LAYNE; LEE, 2001).

Em âmbito de governança e regulações, governos de diferentes nacionalidades começaram a criar padronizações para as transmissões das obrigações tributárias com auxílio de tecnologias de informação, com vista no combate à sonegação fiscal (WINN; ZHANG, 2013). A integração das diferentes áreas do governo facilita o cruzamento de dados e a apuração de possíveis inconsistências nas informações prestadas.

Estas medidas foram necessárias para criação de controles das transmissões das notas fiscais eletrônicas sobre os produtos comercializados e seus respectivos impostos. Como

consequência, empresas passaram a criar procedimentos que garantissem o *compliance* com as leis que regem os impostos nos diversos níveis governamentais. A China é citada como um exemplo pela implementação do projeto “*Golden Projects*” para o desenvolvimento da nota fiscal eletrônica e modernização da entrega de serviços do governo (WINN; ZHANG, 2013).

Devido à alta complexidade e amplitude dos serviços governamentais, o escopo desta investigação delimita-se à interação G2B (*government to business*) enfatizando como as organizações podem se estruturar por meio de *frameworks* de melhores práticas para alcançar um desempenho superior quando utilizar sistemas governamentais.

2.5 SISTEMA PÚBLICO DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL - SPED

A utilização das TICs no processo de melhoria da governança do Estado resultou na criação de uma área de atuação que está evoluindo constantemente. Essa área é denominada a e-Administração (CUNHA; MIRANDA, 2013), que pressupõe o aprimoramento dos serviços governamentais apoiados pelo uso das tecnologias da informação e comunicação.

Com o intuito de criar uma padronização entre as esferas do governo, foi editada a Emenda Constitucional nº 42, datada de 19 de dezembro de 2003, incluindo o inciso XXII ao artigo 37 da Constituição Federal, determinando que as administrações públicas tributárias devem atuar de forma integrada, compartilhando dados tributários (AZEVEDO; MARIANO, 2010).

Para que esta integração aconteça, é necessária a criação de um banco de dados unificado que contenha as informações transmitidas pelos contribuintes, garantindo a integridade e disponibilização dos dados aos entes que farão uso destas informações para fins de fiscalização (AZEVEDO; MARIANO, 2010; ANZILAGO; PINHEIRO JUNIOR, 2015).

Para Ruschel *et al.* (2011), com intuito de viabilizar a integração e padronização das informações tributárias, o Ministério da Fazenda e a Receita Federal do Brasil, por meio do decreto 6022, datado de 22 de janeiro de 2007, instituíram o Sistema Público de Escrituração Digital – SPED. O objetivo do SPED consiste na “modernização da sistemática atual do cumprimento das obrigações acessórias, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores, utilizando-se da certificação digital para fins de assinatura dos documentos eletrônicos, garantindo assim a validade jurídica dos mesmos apenas na sua forma digital” (BRASIL, 2017). Para tanto, essa modernização exige uma forte integração entre governo e o setor produtivo do país (PINHEIRO JUNIOR; FREGA, 2016).

Em sua pesquisa, Diego Lima *et al.* (2012) identificaram que o SPED está em franca expansão dado o aumento da integração dos agentes da administração pública tributária brasileira, pois possui um alto grau de descentralização fiscal e o projeto auxilia a consolidação dos dados tributários brasileiros.

A implementação do SPED resultou em grandes mudanças nas rotinas empresarias, criando ou alterando processos internos a fim de garantir o cumprimento do prazo da entrega das informações tributárias obrigatórias de acordo com a legislação (SANTOS *et al.*, 2011).

2.5.1 ESOCIAL

Com base no sucesso da implantação da Nota Fiscal Eletrônica nas organizações (ANZILAGO; PINHEIRO JUNIOR, 2015), o governo decidiu criar o eSocial como parte integrante do SPED. O eSocial é um dos módulos do SPED em que todo empregador é obrigado, por lei, a enviar para diferentes órgãos federais, como Ministério do Trabalho e Receita Federal, informações sobre admissões, rescisões e dados trabalhistas. Algumas vezes, essas informações precisam ser entregues com recorrência, o que gera retrabalho (ESOCIAL, 2017).

O governo federal criou o decreto, instrumento jurídico com conteúdo normativo regulamentar cuja hierarquia é inferior às leis, de número 8371/2014 que instituiu o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (ESOCIAL, 2017) com o objetivo de unificar os envios das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias supracitadas.

2.5.1.1 CURADORIA E TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES

São partes do conselho curador do eSocial: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Previdência Social, Receita Federal e Caixa Econômica Federal, como administradora do FGTS e não como agente financeiro. Este conselho especifica quais informações serão enviadas e de que forma serão enviadas, seguindo as legislações pré-estabelecidas para cada informação (ESOCIAL, 2017).

O eSocial não cria legislação específica para relações de trabalho, somente cria um canal de troca de informações entre empresa e governo em que essas informações são transmitidas utilizando-se a tecnologia *Web Service*. De acordo com a W3C (2017), *Web*

Service é um sistema de software desenhado para suportar interações máquina a máquina com formatos de interoperabilidade técnica e semântica utilizando a rede web.

A cada envio de informação, o sistema do eSocial faz validações. Se a informação a ser transmitida estiver íntegra, será aceita, caso contrário, o programa retornará um aviso de inconsistência. A cada solicitação de envio é gerado um número de protocolo. Conforme o Manual do eSocial (2017), da versão 2.2, os dados foram divididos em quatro grandes grupos:

- **Eventos Iniciais:** Estes são os eventos que deverão ser informados para fazer o cadastro básico da empresa e seus colaboradores junto ao programa;
- **Eventos periódicos:** eventos que possuem uma característica de previsibilidade com data prevista para acontecimento, como pagamento de rendimentos;
- **Eventos não-periódicos:** eventos que não possuem data pré-determinada para acontecer, como admissão, comunicação de acidente de trabalho (CAT), rescisão do contrato de trabalho, entre outros;
- **Eventos de Tabelas:** eventos que estruturam os cadastros básicos do empregador, onde é configurado internamente o modo de operação de determinada informação, como rubricas, cargos, ambientes de trabalhos, entre outros.

Por fim, esta pesquisa está ancorada nos princípios da Governança de TI utilizando *frameworks* com melhores práticas, relacionando-os com as organizações que estão submetidas a sistemas de e-Gov, como neste caso o eSocial. Busca-se investigar como essas categorias de análise podem ser integradas da melhor forma possível para as organizações obterem desempenho em seus processos cotidianos.

3 METODOLOGIA

Este estudo utiliza o método qualitativo com estratégia de pesquisa Estudo de Caso Múltiplo Comparativo (YIN, 2013), no qual investigou-se algumas empresas, cujos nomes não foram citados para garantir a integridade ética de suas informações. O questionário foi idealizado em reuniões com o orientador, nas quais foram identificados itens que responderiam a pergunta de pesquisa do presente trabalho. O questionário ficou disponível para respostas entre os dias 25 de julho de 2017 e 27 de setembro de 2017, compartilhado em redes sociais, em grupos específicos de gestores de TI, dada a especificidade das perguntas.

As respostas foram coletadas em setembro de 2017 e tabuladas utilizando o *software* Atlas ti, no qual foram gerados gráficos para auxílio à interpretação dos dados obtidos. A coleta dos dados foi realizada com base nas respostas obtidas, em que os respondentes informaram suas realidades em relação à implementação ou não da Governança de TI. Conjuntamente, foram adicionadas entrevistas para agregar às respostas já obtidas eletronicamente.

De acordo com Bauer e Gaskell (2011) um grupo de pesquisa pequeno traz facilidade para exploração dos dados a fim de garantir maiores informações e mais detalhadas dada a proximidade dos participantes.

O estudo possui limitações de casos pelo fato de não possuir uma amostra tão grande, por isso, optou-se por saturação dos dados. A partir do momento em que a coleta estava levando às mesmas informações, encerrou-se o período de coleta de dados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Inicia-se esta análise descritiva com o Quadro 3 apresentando os dados de (9) nove respondentes no total, sendo seis respostas via questionário eletrônico e três entrevistas.

Entrevistado	Sexo	Região	Cidade	Grau de Formação	Área de Formação	Nível Faturamento Empresa
E1	Masculino	Sul	Curitiba	Graduação	TI	Abaixo R\$ 78 milhões
E2	Feminino	Nordeste	Recife	Mestrado	TI	Abaixo R\$ 78 milhões
E3	Masculino	Sudeste	Guarulhos	Graduação	TI	Abaixo R\$ 78 milhões
E4	Masculino	Sudeste	Guarulhos	Graduação	TI	Abaixo R\$ 78 milhões
E5	Masculino	Sudeste	São Paulo	Mestrado	TI	Acima R\$ 78 milhões
E6	Masculino	Sudeste	São Paulo	Graduação	TI	Acima R\$ 78 milhões
E7	Masculino	Sul	Curitiba	Graduação	TI	Abaixo R\$ 78 milhões
E8	Masculino	Sul	Curitiba	Graduação	TI	Acima R\$ 78 milhões
E9	Masculino	Sul	Curitiba	Graduação	TI	Acima R\$ 78 milhões

Quadro 3- Perfil dos gestores de TI entrevistados

Fonte: Autoria própria (2017)

A partir da análise do quadro acima, verificou-se que 100% dos entrevistados possuem formação na área de Tecnologia da Informação. Destes, sete são graduados e dois são mestres. A separação da faixa de faturamento seu deu devido ao início da obrigatoriedade da transmissão dos dados ao eSocial. Para empresas cujo faturamento anual seja superior a R\$ 78 milhões, o início será 1º de janeiro de 2018, caso o faturamento anual seja inferior a R\$ 78 milhões, o início será 1º de julho de 2018 (eSOCIAL, 2017).

Conforme o gráfico 1, nesta pesquisa investigamos as ferramentas de Governança de TI (GTI) nas organizações. Periodicamente, percebe-se na literatura que as ferramentas COBIT, PMBOK e ITIL são utilizadas nas empresas brasileiras com o objetivo de alinhar as estratégias da organização com relação à TI.

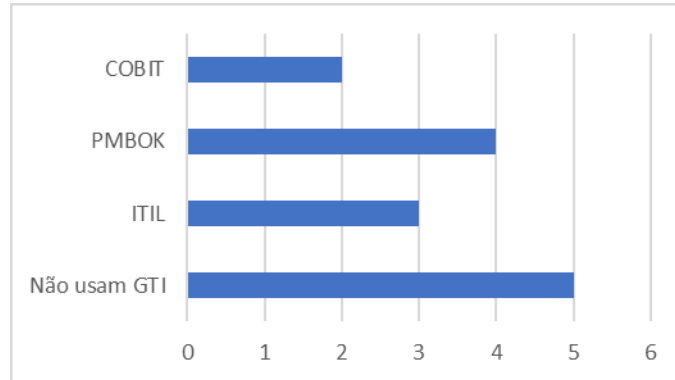


Gráfico 1 – Utilização de GTI nas organizações pesquisadas
Fonte: Autoria própria (2017)

Foi possível verificar nesta pesquisa que grande parte das organizações, delimitada aos casos deste estudo, ainda não utilizam governança de TI, sendo que cinco (5) dos nove (9) respondentes. Já quatro (4) dos nove (9) respondentes/empresas utilizam uma ou mais ferramentas de GTI.

No gráfico 2, verifica-se que, mesmo quando há profissionais certificados ou com algum grau de conhecimento em GTI, não há uma relação direta para sua aplicação nas organizações devido ao fato de que essa implementação depende de um alinhamento estratégico oriundo da alta gestão da companhia (WEILL; ROSS, 2004).

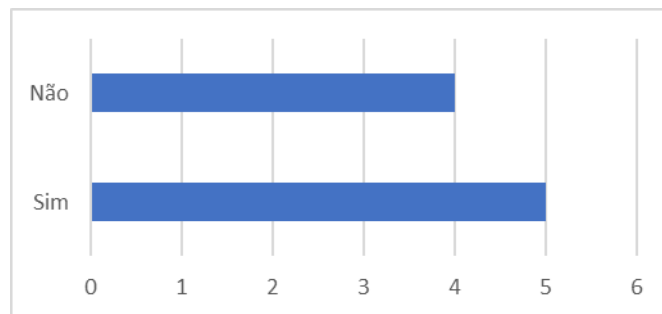


Gráfico 2 – Há profissionais capacitados em GTI
Fonte: Autoria própria (2017)

No gráfico 3, verifica-se o papel da TI nas organizações e nota-se quando a companhia não utiliza GTI, este papel restringe-se ao suporte a processos atuais.

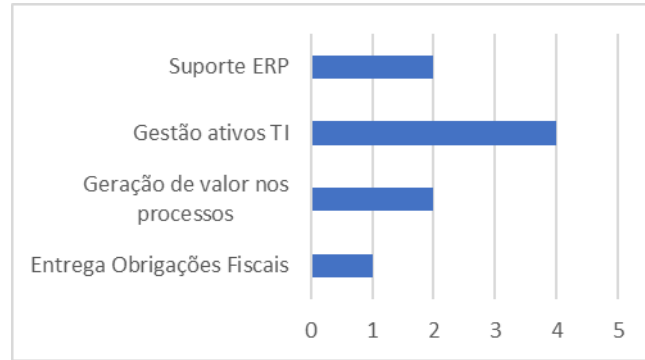


Gráfico 3 – Papel da TI na organização
Fonte: Autoria própria (2017)

No gráfico 4 identificou-se a relação direta entre a GTI e a entrega do eSocial, observando que de nove (9) respondentes, quatro (4) gestores não conhecem a estrutura do eSocial e não estão participando direta ou indiretamente nesta demanda.

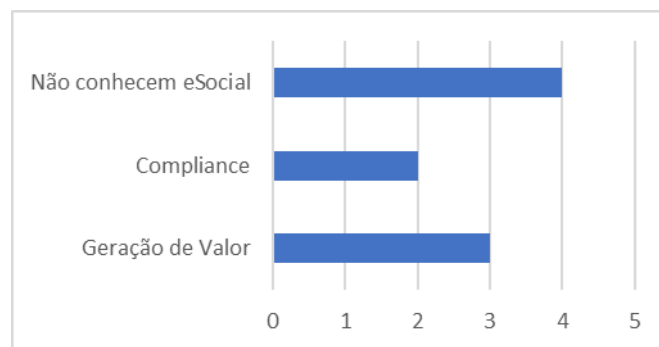


Gráfico 4 – Contribuição GTI à entrega eSocial
Fonte: Autoria própria (2017)

No gráfico 5, identificou-se a falha de comunicação entre as áreas, pois a importância desta obrigação fiscal não está alinhada aos processos departamentais, aumentando a sensação por parte dos gestores de riscos ligados ao eSocial.

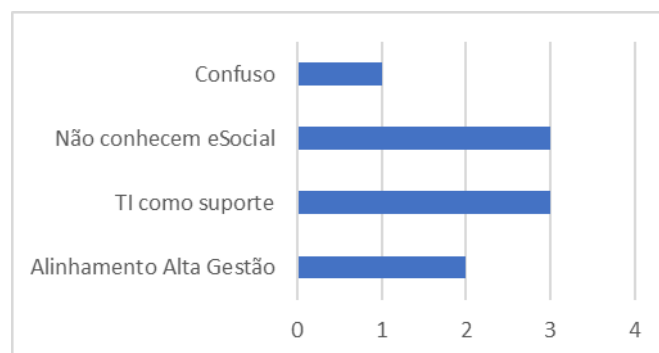


Gráfico 5 – Divulgação eSocial na organização
Fonte: Autoria própria (2017)

No gráfico 6, identificou-se como dificuldade na implantação do eSocial o grande fluxo de ajustes cadastrais a serem realizados. Esta análise está em contraponto com a realidade da empresa que possui seus processos integrados aos da TI e também identificou como dificuldade a quebra de paradigma por parte da gestão com maior experiência dentro da empresa. A TI criou mecanismos de ajustes via portais criados especificamente para este fim, auxiliando o departamento de recursos humanos.

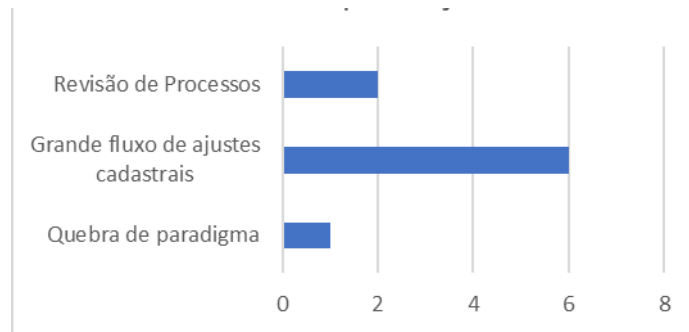


Gráfico 6 – Dificuldades implantação eSocial
Fonte: Autoria própria (2017)

No gráfico 7 é possível perceber que os investimentos para a entrega do eSocial, em sua maioria (55,6 %), representam medidas para o aumento do controle das ações que estejam em conformidade. 33,3 % dos entrevistados não souberam responder a esta questão devido a falhas de comunicação e 11,1 % indicou que não há controle formal, devido a não criação de um projeto interno para tratar dos itens relacionados ao eSocial com atividades para diminuição dos riscos envolvidos.

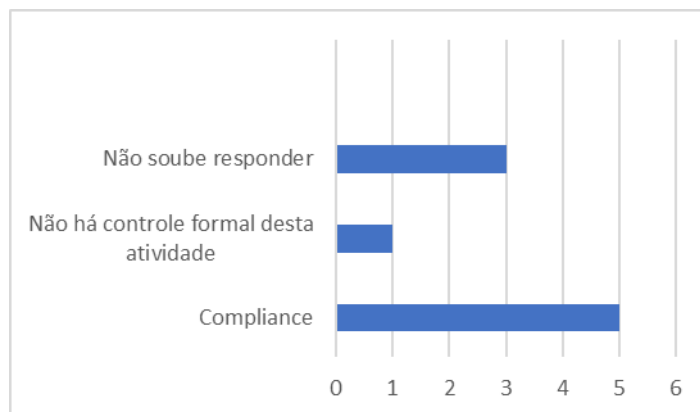


Gráfico 7 – Percepção Investimentos eSocial
Fonte: Autoria própria (2017)

Após o cruzamento dos dados, foi possível identificar que todos os gestores conhecem os ganhos obtidos a partir da implementação da Governança de TI, porém, destes, somente 44,4% utiliza um ou mais *frameworks*. O percentual restante (55,6%) não aplica

controles, pois a alta direção não está alinhada aos objetivos da TI. Nesta realidade, o departamento de tecnologia fica responsável somente por suporte às tecnologias já implantadas. Conforme já explicaram Fernandes e Abreu (2008), somente é possível implantação da Governança de TI se os diretores e responsáveis pela organização estiverem em sincronia com o setor de tecnologia, pois o planejamento estratégico deverá gerar planos de ação para a TI, diminuindo os riscos inerentes às estratégias criadas.

Quatro (4) das nove (9) empresas pesquisadas não possuem profissionais certificados em ITIL, Cobit ou PMBOK. Estas mesmas empresas informaram que a maior dificuldade na entrega do eSocial é a parte cadastral de seu sistema ERP, atividade que se concentra na área de recursos humanos devido à confidencialidade das informações. Nas organizações que possuem funcionários certificados e políticas de Governança de TI, foram criadas ferramentas de auxílio para área de recursos humanos, a partir das quais houve ganho da performance das atualizações cadastrais.

Há falhas de comunicação nas empresas que não possuem GTI, pois a área de TI não conhece o eSocial ou a comunicação interna é confusa, aumentando o risco de multa prevista em lei.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta de pesquisa desta monografia foi: Como a Governança de TI (GTI) pode contribuir na implementação de sistemas fiscais eletrônicos (SFE)?

Respondendo a esta pergunta, percebe-se que empresas que possuem algum grau de maturidade nos processos de TI tendem a obter maior facilidade para implementação de SFE, pois ao criar políticas e diretrizes, as organizações as divulgam criando processos que garantam conformidade e que possuam controles e transparência. A TI auxilia nesta etapa criando facilidades para diminuição dos riscos relacionados à não entrega da obrigação ou entrega com informações inconsistentes.

O *framework* de maior utilização foi o PMBOK, porém sua utilização seguiu critérios próprios de cada empresa devido ao tamanho da estrutura hierárquica e segmentação. Não foram implantadas as dez áreas de conhecimento reunidas no guia e cada empresa fez uso de uma área específica conforme sua realidade.

O termo “projetos” é comumente divulgado e discutido pelas redes sociais, pela imprensa, entre outros meios de comunicação, para diversos fins. Por ser um conceito mais fácil de ser compreendido pode ser utilizado como ferramenta de implementação de Governança de TI, destacando as áreas de conhecimento: Integração, Escopo, Tempo, Custos e Riscos. Essas áreas podem estar contidas em um guia de controles mínimos para entrega do eSocial.

O eSocial traz consigo novos processos a serem implementados ou revistos pela empresa. Como consequência, os serviços de TI devem ser gerenciados para garantir a inclusão de um novo serviço: transmissão, via *Web Service*, do eSocial. O governo brasileiro disponibilizou um ambiente de testes para homologação da transmissão dos arquivos e esse processo estará habilitado até 31 de dezembro de 2017. A partir desta data, o envio será em base de produção e terá efeito legal (ESOCIAL, 2017). Foi identificada a necessidade de implementação de estratégia de serviços de TI, item incluído na biblioteca ITIL.

Para finalizar, sugiro o uso da ferramenta de segurança da informação do Cobit, pois nele é possível realizar o gerenciamento dos níveis aceitáveis dos riscos, garantindo o controle do uso das ferramentas de TI. Sugere-se às pesquisas futuras o acompanhamento em ambiente de produção do eSocial das empresas para verificar como elas se portam diante das transmissões dos dados obrigatórios oficiais e quais seriam as dificuldades nesta etapa do projeto do governo brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABRANSON, M.; MEANS, G. E. E-government 2001 — IBM endowment for the business of government. Rowman & Littlefield Publishers, 2001.

ABRUCCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10. Brasília: ENAP, 1997.

AZEVEDO, Osmar Reis; MARIANO, Paulo Antonio. SPED- Sistema Público de Escrituração Digital. 2. ed. São Paulo: IOB, 2010.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George, Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático 9th, São Paulo, 2011

BRASIL. ESocial. Disponível em <<https://portal.esocial.gov.br>>. Acesso em 19 jun. 2016.

BRASIL. Histórico do Sistema Público de Escrituração Digital – SPED, 2017 Disponível em: <<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sobre-o-projeto/historico.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BRASIL. SPED. Disponível em <<http://sped.rfb.gov.br>> Acesso em: 27 jun. 2017

BRYNJOLFSSON, E. The The Productivity Paradox of Information Technology: Review and Assessment. Communications of the ACM, dec, 1993.

CHAHIN, Ali et al. E-Gov.br: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CUNHA, M. A. V. C.; Miranda, P. R. DE M. O uso de TIC pelos Governos: Uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. Organizações e Sociedade, 20(66), 543–566, 2013.

DINIZ, Eli (1995) “Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90”. Dados 38:3, 1995.

EUAX, Consultoria. Disponível em: <<http://www.euax.com.br/>>. Acesso em 2 jul. 2017.

FERRARI, E. L. Contabilidade Geral. 13ª ed. Impetus, 2013

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz. Implantando a Governança de TI, da estratégia à Gestão dos processos e Serviços. 2ª ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2008.

GEHRMANN, M. (2012). Combining ITIL, COBIT and ISO/IEC 27002 for structuring comprehensive information technology for management in organizations. NavusRevista de Gestão e Tecnologia, 2(2), 66-77.

GREMBERGEN, W.V.; HAES, S. D.; GULDENTOPS, E. Structures, processes and relational mechanisms for IT governance. In: GREMBERGEN, W. V. Strategies for Information Technology governance. Hershey: Idea Group Publishing, 2004

ISACA. COBIT 5: A business framework for the governance and management of enterprise IT. Rolling Meadows, 2012a, 94 p. Disponível em <<http://m.isaca.org/cobit/Documents/COBIT-5-Introduction.pdf>>. Acesso 7 jul. 2017

ISACA. COBIT 5 for Information Security. Author, 2012b. Disponível em <<https://www.isaca.org/COBIT/Documents/COBIT-5-for-Information-Security-Introduction.pdf>>. Acesso em 7 jul. 2017.

ISACA. IT Governance Global Status Report - 2011. Disponível em: <<http://www.isaca.org>>. Acesso em: 2 jul. 2017

KERZNER, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (10a. ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

LIMA, Edson Sampaio de; et al. Contribuição à análise da redução nos custos de conformidade tributária e os investimentos no sistema público de escrituração digital – Sped no Brasil. Journal of Information Systems and Technology Management. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Vol. 13, No. 1, Jan/Abr., 2016 pp.101-130. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v13n1/1807-1775-jistm-13-1-0101.pdf>>. Acesso em 29 jun. 2017.

LIMA, Diego de et al. Os desafios encontrados pelas empresas na geração do SPED. Mostra de Iniciação Científica do CESUCA, n.6, out 2012. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/217>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

LAYNE, K., & Lee, J. (2001). Developing fully function e-government: A four stage model. Government Information Quarterly, 18(1), 122–136

MAGALHÃES, I. L; PINHEIRO, W. B. Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex. São Paulo: Novatec, 2007.

MARIANO A. P; OLIVEIRA A. R; SAVIAN T. D. T. Contabilidade na Era Digital. Sage, 2016.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 5. São Paulo: Atlas, 2014.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de et al. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, 2013

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). 2008. Disponível em: <<https://www.gov.uk/>>. Acesso em: 28 jun. 2017

OSBORNE, D. Reinventing Government: what a difference a strategy makes. 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government 26-29 June 2007, Vienna, Austria.

PROJETOS. Escritório de Projetos. Disponível em: <<http://escritoriodeprojetos.com.br/areas-de-conhecimento-pmbok/>>. Acesso em 3 jul. 2017.

PMI. Project Management Institute: A guide to the project management body of knowledge. Pennsylvania, 2013.

RUSCHEL, M. E.; FREZZA, R.; UTIZIG, M. J. S. O Impacto do Sped na contabilidade desafios e perspectivas do profissional contábil. Revista Catarinense de Ciência Contábil, Florianópolis, abr./jul. 2011.

SANTOS, A. R. dos; FERREIRA, L; PTAK, S.; SANTOS, L. S.; CHIANCONE, A. Empresas prestadoras de serviços contábeis (EPSCS): medidas de prevenção de custos de transação resultantes de evasão fiscal de clientes. Revista Brasileira de Contabilidade, v. 40, n. 190, p. 33-47, 2011

W3C. Web Services Architecture. Disponível em <<https://www.w3.org/TR/ws-arch/#whatis>>. Acesso em: 18 jun. 2017

WEILL, P.; ROSS, J. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. ed. Harvard Business School Press, 2004.

WEILL, P.; ROSS, J. Six IT Decisions Your IT People Shouldn't Make. Harvard Business Review, Boston, 2002.

WINN, Jane; ZHANG, Angela. China's Golden Tax Project: A Technological Strategy for Reducing VAT Fraud. Social Science Research Network Working Paper Series, 2010.

YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods. (5th ed.). London: Sage Publications, 2013.