

ÁREA TEMÁTICA: Administração da Informação

**GOVERNANÇA DE TI EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO: ANÁLISE DE
RELATÓRIOS ANUAIS À LUZ DO ITIL 4**

Resumo: Dentre os diferentes frameworks no âmbito da governança de TI, o ITIL 4 aparece como destaque para o gerenciamento de serviços de TI nas organizações. Nesse sentido, este trabalho tem por objetivo compreender as práticas de gestão geral apresentadas por empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL 4. Para tal, foi conduzido em natureza qualitativa e descritiva, além de apresentar estratégia de estudo de casos múltiplos em uma análise de conteúdo dos relatórios anuais de sete empresas cearenses listadas na B3. As empresas têm dado ênfase à registros com perspectiva global da Gestão Geral nos textos dos relatórios, o que pode indicar impacto indireto na criação e manutenção dos serviços de TI. Desse modo, a análise mostra para o pesquisador que a mensagem latente dos relatórios apresenta o desdobramento empírico das práticas de gestão geral do ITIL 4, ainda que haja uma seleção de atividades notoriamente mais evidentes.

Palavras-chave: ITIL 4; governança de TI; relatórios anuais.

Abstract: Among the various frameworks in the scope of IT governance, ITIL 4 stands out for the management of IT services in organizations. In this sense, this work aims to understand the general management practices presented by Ceará companies listed on the stock exchange in their annual reports in light of ITIL 4. To this end, it was conducted in a qualitative and descriptive nature, in addition to presenting a study strategy of multiple cases in a content analysis of the annual reports of seven Ceará companies listed on B3. Companies have emphasized records with a global perspective of General Management in the texts of reports, which may indicate an indirect impact on the creation and maintenance of IT services. In this way, the analysis shows the researcher that the latent message of the reports presents the empirical unfolding of ITIL 4 general management practices, even though there is a selection of activities that are notably more evidente.

Keywords: ITIL 4; IT governance; annual reports.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A tecnologia da informação vem ocupando espaço de ativo estratégico dentro das organizações, com impactos em suas funções e seus resultados, de modo que esses recursos precisam ser geridos e alinhados estrategicamente e, para isso, a governança corporativa e a governança de TI surgem como aliados na entrega de valor aos grupos de interesse (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Da governança, aliada à utilização eficiente dos recursos de TI, deriva-se organicamente a governança de TI, que se compreende como a definição do responsável por tomar as decisões importantes relacionadas a TI, além de especificação de qual framework será utilizado para gestão e governança de TI na empresa (WEILL; ROSS, 2006). Ao longo dos últimos anos, a governança de TI vem assumindo papel indispensável no alinhamento entre os objetivos de TI e os objetivos dos negócios.

Nessa perspectiva, foi imperativo que surgissem modelos que auxiliassem a alta gestão e colaboradores na utilização eficiente dos recursos de TI. Destaca-se o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) como modelo internacional que consiste em um conjunto de recomendações de boas práticas flexíveis para o melhor gerenciamento de **serviços** de TI e tomada de decisão em TI (WADA, 2022).

O modelo é organizado em três grandes categorias: gestão geral, gestão de serviços e gestão técnica. Cada uma dessas categorias elenca um rol de práticas

que, se adotadas no ambiente organizacional colaboram para a construção do vínculo entre alta gestão e gestão técnica necessário para que a empresa consiga lograr benefícios através da governança de TI (SAEEDINEZHAD; NAGHSH; PEIKARI, 2021). Dessa forma, o ITIL é uma ferramenta valiosa na consecução de uma eficiente governança, e paralelamente uma eficiente gestão de TI em consonância com os negócios.

Mais especificamente, a categoria gestão geral abriga um conjunto de práticas integradas e interdependentes nas organizações (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023), de tal modo que a governança de TI se manifeste também nos outros departamentos – além do setor de TI – e que cada atividade dentro da organização influencie direta ou indiretamente os serviços de TI (IRWIN, 2022). Nesse sentido, a categoria Gestão Geral reflete uma perspectiva global do framework ITIL no contexto da Governança de TI.

Diante dessa discussão, resta, para esta pesquisa, dar resposta à questão: Quais práticas de **gestão geral** são apresentadas por empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL 4? O objetivo geral desta pesquisa é compreender as práticas de **gestão geral** apresentadas por empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL 4.

Este trabalho justifica-se em face da necessidade de adoção da governança de TI, viabilizada também pelo ITIL, é ainda maior quando se trata de organizações que devem manter a transparência perante os stakeholders como forma de, também, captarem investimentos. Nesse perfil, tem-se as companhias listadas na Bolsa de Valores (B3) e espera-se que essas empresas tornem natural a manifestação desses assuntos em seus relatórios anuais, os quais são obrigadas a publicar anualmente. A esse respeito, destaca-se ainda a lacuna de pesquisas voltadas à compreensão das práticas do framework ITIL 4, sobretudo nas empresas de capital aberto, capazes de gerar fortes impactos econômicos.

2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GOVERNANÇA DE TI

O contexto atual, regido por dados em movimento, exige das empresas maior atenção com o tratamento que devem dar às informações. Nesse cenário, a tecnologia da informação (TI) se coloca como ferramenta que possibilita ganho de vantagem competitiva pelas empresas que a utilizam (SILVA; ARAÚJO; DORNELAS, 2018). Sendo assim, a TI colocou-se como uma ferramenta que auxilia no pensar, planejar, controlar e amparar a estratégia organizacional de maneira alinhada e coerente (AGUIAR; GONÇALVES; PITASSI, 2018).

Nesse sentido, o alinhamento estratégico de TI surge como um processo complexo e flexível de integrar as estratégias definidas pelo setor de tecnologia da informação e a estratégia geral da empresa (SILVA *et al.*, 2018), além de promover mudanças estruturais para sobrevivência no mercado e ganho de vantagem competitiva.

2.1 Da Governança Corporativa para a Governança de TI

A governança de TI é um ramo da governança corporativa e vem ganhando destaque devido a intensa utilização de recursos de TI pelas empresas. Na criação de valor, a busca incessável pelo equilíbrio de benefícios, riscos e recursos submetem-se às práticas de governança corporativa e de governança de TI que, por sua parte, ascende a competitividade e fortalece a estratégia de negócios (VANTI; SOLANA-GONZÁLEZ; SEIBERT, 2018).

Silva *et al.* (2019) constatou três drivers que controlam o funcionamento da governança de TI em empresas: 1. liderança do gestor, 2. aprendizado

compartilhado e 3. comunicação entre organização e TI. Em relação ao primeiro driver, a governança de TI aponta para a figura dos líderes como agentes impulsionadores na aplicação das boas práticas com os recursos de TI na empresa, por meio da sua capacidade para realizar o controle e supervisão da implementação da estratégia, assegurando o alinhamento estratégico de TI (ORTIZ; BAYONA-ORÉ, 2019).

Por outro lado, Ortiz e Bayona-Oré (2019) ressaltam que a implantação de uma governança de TI é favorecida quando há uma eficiente integração e compromisso da cultura organizacional e da alta administração com o setor de TI.

Nesse sentido, a literatura dos últimos cinco anos (2018 - 2022), pesquisas como Silva, Araújo e Dornelas (2018), Ortiz e Bayona-Oré (2019), Luciano, Fantinel e Lubeck (2021) e Naim *et al.*, (2022), reforçam que deve haver um equilíbrio entre a tomada de decisão em TI pela gestão executiva e o comportamento organizacional em TI dentro da empresa.

Isso posto e considerando os fatores “alta gestão” e “cultura organizacional”, pode-se concluir que esses dois drivers que controlam e impactam as relações da TI com a empresa, apesar de se mostrarem como facilitadores na implantação da governança de TI, também podem se apresentar como grandes barreiras para essa implementação (SILVA *et al.*, 2019).

3 INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY (ITIL)

Antes de tudo, é importante destacar que o ITIL não é governança de TI, mas representa um conjunto de práticas para gerenciar a entrega de serviços de TI e subsidiar a tomada de decisão em TI pela alta gestão.

A utilização do framework ITIL constrói o vínculo entre alta gestão e gestão técnica necessário para que a empresa consiga lograr benefícios através da governança de TI (SAEEDINEZHAD; NAGHSH; PEIKARI, 2021). O ITIL assemelha-se a outros modernos frameworks, pois apresenta uma grande flexibilidade e adaptabilidade aos processos de organizações que atuam em ramos diversos, independente do seu porte (ARGUEDAS, 2022).

Esse metodizado gerenciamento de TI pode ser representado por um fluxo que começa na identificação de uma necessidade do cliente e finaliza quando essa necessidade é atendida, isto é, o ITIL está organizado em uma cadeia de valor de serviço na qual a entrada é representada pela demanda e a saída pelo valor entregue (SAEEDINEZHAD; NAGHSH; PEIKARI, 2021).

Esse fluxo de valor está constituído por princípios norteadores, governança, melhoria contínua e por fim as práticas que contêm as 14 práticas de gestão geral e circundam a cadeia de valor do serviço até que se entregue valor para o cliente (SAEEDINEZHAD; NAGHSH; PEIKARI, 2021; ARGUEDAS, 2022).

O quadro 1 aponta a descrição e as características das práticas de gestão geral.

Quadro 1 – Práticas de Gestão Geral em ITIL 4 (continua).

Grupo	Prática	Descrição	Principais Características
Gestão Geral	Gerenciamento da estratégia	Definir plano de ação a longo prazo e objetivos a serem alcançados pela organização.	Boa alocação de recursos; Priorização de esforços alinhados aos objetivos; Indicadores ativos.
	Gerenciamento da segurança da informação	Atrelado à gestão de riscos. Esforços para implementar boas práticas em consonância com normas importantes como LGPD.	Confidencialidade e integridade de informações; Colaboradores treinados para segurança da informação. Testes, revisões e projetos de segurança.

Quadro 1 – Práticas de Gestão Geral em ITIL 4 (conclusão).

Grupo	Prática	Descrição	Principais Características
Gestão Geral	Gerenciamento de fornecedor	Esforços para garantir o bom relacionamento com fornecedores e vendedores, de modo a manter a saúde da cadeia de suprimentos.	Entrega de serviços com qualidade; Continuidade da cadeia de suprimentos; Bom relacionamento com parceiros e fornecedores.
	Gerenciamento de mudança organizacional	Esforços da alta gestão e da equipe de colaboradores para lidar com as contingencialidades do ambiente.	Previsibilidade; Colaboradores treinados e preparados para impactos de possíveis mudanças.
	Gerenciamento de projetos	Determinar um objetivo a ser alcançado em serviço para então definir conhecimentos, recursos, custos e tempo necessário para chegar ao fim almejado.	Metodologias ágeis; Metodologia em cascata; PMBOK; Adaptive Framework Project (AFP).
	Gerenciamento de relacionamento	Conjunto de esforços para manter um bom relacionamento entre todas as partes interessadas, máxime os consumidores dos serviços em TI.	Colaboradores treinados para oferecer atendimento humanizado; Sistema de gestão relacionamento para atender necessidades; Mantém contato periódico.
	Gerenciamento de riscos	Conjunto de esforços para garantir previsibilidade quanto às potenciais ameaças.	Previsibilidade; Equipe treinada para lidar com ameaças; Classificação dos riscos.
	Gerenciamento de talento e força de trabalho	Atrelado à gestão de pessoas. Atividades para manter e garantir as pessoas certas nos locais certos, a fim de atingir o máximo de eficiência de serviço.	Sistema de recrutamento e seleção atualizado; Cultura organizacional de integração entre colaboradores; Aprendizagem organizacional.
	Gerenciamento do conhecimento	Atividades da alta gestão e da equipe operacional voltadas para aprimorar o uso eficiente das informações.	Conhecimento como valioso ativo organizacional. Aprendizagem organizacional.
	Gerenciamento do portfólio	Esforços para garantir o catálogo de produtos e serviços aos clientes.	Catálogo de portfólio atualizado.
	Gerenciamento financeiro dos serviços	Atividade de orçamento, custos e contabilidade para verificar se os recursos estão bem alocados.	Serviço contábil e financeiro eficientes; Organização reconhece os seus recursos escassos e os aloca adequadamente.
	Gerenciamento da arquitetura	Esforços para verificar se os elementos das diferentes gestões estão trabalhando em conjunto para atingir os objetivos.	Planejamento, projeção, padronização e integração das gestões; Controle das atividades de gestão.
	Medição e relatórios	Medir e relatar para previsibilidade e tomada de decisão em todos os níveis.	Mensura e avalia todos os itens da organização; Utiliza fatores críticos de sucesso; Relatório baseado em fatos.
Melhoria contínua	Necessidade da organização de aumentar sua performance a partir da melhora dos seus serviços e redução da variabilidade.	Utiliza ferramentas de qualidade para avaliar variabilidade; Organização sabe onde está e onde quer chegar.	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de (ARGUEDAS, 2022; ADAMES; ROJAS, 2022; CHUQUIMARCA; VELÁSQUEZ, 2015; IRWIN, 2022; SANTOSA; MULYANA, 2023; MARQUES, 2023).

O quadro 1 fornece uma perspectiva ampla das características de cada uma das práticas listadas na Gestão Geral para melhor entendimento do leitor quanto à fundamentação teórica e mais adiante à análise.

Em suma, se os processos de governança são devidamente planejados, cada parte da organização se mantém coordenada, sejam pessoas, equipamentos ou recursos financeiros, todos trabalharão juntos para o alcance dos objetivos (LUCIANO; FANTINEL; LUBECK, 2021). Desse modo, torna-se importante definir as práticas e modelos que deverão ser utilizados para que a empresa possa governar com maior eficiência os ativos de TI.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de alcançar o objetivo da pesquisa, foi conduzida em natureza qualitativa e descritiva, uma vez que não se realizaram atividades quantificáveis e pretendeu-se descrever como as práticas de governança de TI são evidenciadas a partir da leitura e análise de elementos empíricos, quais sejam relatórios das empresas (GIL, 2009; YIN, 2016).

A abordagem qualitativa não se empenha numa generalização dos seus resultados, mas não reduz a sua legitimidade perante a abordagem quantitativa, especialmente se o pesquisador se aplica em detalhar e cumprir os procedimentos adotados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A estratégia utilizada foi o estudo de casos múltiplos, na medida em que foram analisados dados a partir de relatórios anuais publicados de sete empresas cearenses atualmente listadas na bolsa de valores brasileira quais sejam: Hapvida, Farmácia Pague Menos, Fábrica Fortaleza (M. Dias Branco), BNB (Banco do Nordeste), Grendene, Aeris e Brisanet. O estudo de casos múltiplos é representado pela investigação de fenômenos em casos diversos, permitindo uma análise mais completa do problema (SILVA; MERCÊS, 2018).

A coleta de dados ocorreu por intermédio da pesquisa documental, notadamente fontes secundárias em arquivos particulares de instituições de ordem privada, no intuito de recolher o máximo de informações para o caso em estudo (LAKATOS, 2021). Sendo assim, entre 15/04/2023 e 16/04/2023, buscou-se os relatórios do ano 2021 nos websites oficiais das empresas sujeitos da pesquisa.

Os dados coletados na pesquisa documental foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo direta que, no âmbito da abordagem qualitativa, investiga a semântica do conteúdo latente ali presente, tecendo paralelo entre a teoria já existente e o que foi inferido do corpus documental (ROSSI; SERRALVO; JOÃO, 2014; LOOF; ASSARROUDI *et al.*, 2018).

Seguindo a divisão tripla dessa técnica feita por Bardin (2009), a etapa de pré-análise neste trabalho trouxe o corpus documental a priori e nos dias 17/04/2023 a 20/04/2023 essa etapa foi finalizada realizando-se uma leitura flutuante para se ter um contato inicial com o tipo de texto dos relatórios, seguida de leitura analítica-descritiva para ordenação das informações contidas nos textos.

Em seguida, na exploração do material, entre 21/04/2023 e 18/05/2023 definiram-se as categorias a partir do objetivo da pesquisa, isto é, utilizou-se o processo em que as categorias são definidas a priori e não no decorrer ou progressão da análise. Essas categorias são representadas pelas 14 práticas de gestão geral propostas pelo ITIL 4. A partir da leitura atenta dos relatórios, as unidades de registro foram retratadas por frases que poderiam indicar a presença da referida prática destacada como categoria, além do parágrafo onde a frase estava inserida na unidade de contexto.

Por fim, nos dias 19/05/2023 a 23/06/2023 realizaram-se inferências do pesquisador mediante os dados já organizados de acordo com Bardin (2009). Esta pesquisa realizou a interpretação do implícito em detrimento do explícito estatístico – análise de conteúdo direta categorial – da mensagem e contou com o suporte das descrições e das principais características de cada prática de gestão geral como indicadores para identificar evidências das práticas de governança de TI nos relatórios anuais categorizados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 2 apresenta o perfil dos casos analisados nessa pesquisa. Para uma melhor descrição dos resultados, em virtude do volume de dados obtidos, optou-se por identificar, de agora em diante, as empresas objeto de estudo por seus códigos na B3.

Quadro 2 – Caracterização dos casos analisados.

CÓD. B3	NOME	SEGMENTO	IPO
AERI3	Aeris	Ind. de Energia Eólica	2020
BNBR3	Banco do Nordeste do Brasil	Instituição Financeira	*
BRIT3	Brisanet	Telecomunicações	2021
GRND3	Grendene	Ind. de Calçados	2004
HAPV3	Hapvida	Saúde Suplementar	2018
MDIA3	M. Dias Branco	Ind. de Alimentos e Bebidas	2006
PGMN3	Farmácias Pague Menos	Varejo Farmacêutico	2020

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

* Não foi localizada a informação sobre o ano do IPO da BNBR3.

A Gestão Geral manifesta-se a partir de uma perspectiva holística e integrada nas empresas (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023), de modo que as práticas de governança de TI aqui apresentadas aplicam-se de forma ampla para sucesso e engajamento de todo o negócio (IRWIN, 2022). Dessa forma, as unidades de registro encontradas devem apresentar influências nos serviços de TI em decorrência do conceito atrelado a essa dimensão. Em relação aos resultados a partir da análise de conteúdo, ao todo, foram identificadas nos relatórios analisados 1363 fragmentos relativos às práticas de Gestão Geral. Nesta análise, são apresentados os achados mais representativos do conjunto.

5.1 Gerenciamento da Estratégia

Os relatórios demonstram um comprometimento das empresas com a atividade de traçar planos de ação no intuito de atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aliados aos aspectos ambientais e sociais como é representado pela unidade de registro: “Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representam o plano de ação internacional para ‘pessoas, planeta e bem-estar’ [...]” (AERI3).

Além disso, uma visão holística da gestão da estratégia compreende a definição de missão, visão, valores e propósito da organização. Destaca-se o fragmento “Seguimos cada vez mais fortes em nossa missão de impactar positivamente as pessoas [...]” (BRIT3). É importante notar também que alguns registros dialogam com a característica de “priorização de esforços alinhados aos objetivos” do gerenciamento da estratégia apresentada no quadro 1 a partir de Marques (2023) e Irwin (2022), assinalando leitura muito semelhante, como em: “[...] grupo de trabalho para definição de estratégia, governança, indicadores e relatório de gestão” (BNBR3).

Por fim, os documentos não se preocuparam em estabelecer atividades de estratégia particularmente para o setor de TI, detendo-se na empresa como um todo e tateando esporadicamente a tecnologia da informação como fator importante no alcance de bons resultados.

5.2 Gerenciamento da Segurança da Informação (GSI)

É possível observar essa prática em poucos momentos nos textos, todavia sempre presente como tema material ao menos uma vez em cada relatório. A preocupação de pôr em pauta a temática da segurança da informação, mesmo que em quantidade mínima, já era esperada pelo pesquisador, na medida em que a revisão da literatura destaca reiteradamente a presença fundamental da tecnologia da informação e comunicação nas empresas.

Os registros dialogam com Marques (2023) nas características “confidencialidade e integridade de informações, e colaboradores treinados para segurança da informação” exposta em Gerenciamento da Segurança da Informação no quadro 1 ao comporem atividades que estejam em consonância com normas e padrões estabelecidos, como a Lei Geral de Proteção de Dados evidenciado no trecho: “[...] a Aeris incorpora, desde 2020, os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)” (AERI3).

Desse modo, percebe-se que a preocupação das empresas em abordar o assunto segurança da informação nos seus relatórios está voltada ao que a ITIL 4 indica para o gerenciamento de segurança da informação, auxiliando também o gerenciamento de riscos por meio de esforços da alta gestão na implementação de boas práticas, como LGPD (MARQUES, 2023).

5.3 Gerenciamento de Fornecedor (GF)

Os textos demonstram a preocupação das empresas em deixar claro para o leitor que elas estão envolvidas com fornecedores de diversos segmentos e localidades, a fim de cultivar um bom relacionamento (MARQUES, 2023), bem como a continuidade da cadeia de suprimentos durante a pandemia do Covid-19: “Pautada pela ética, transparência, cooperação e crescimento mútuo, as relações com os fornecedores são fundamentais. A cadeia de suprimento da Companhia, ao final de 2021, incluía 1635 contratadas [...]” (AERI3) e “[...] esses parceiros foram fundamentais no êxito das ações de enfrentamento à pandemia [...]” (HAPV3).

De forma singular, percebe-se que apenas as empresas GRND3, MDIA3 e PGMN3 trataram dos temas “qualificação de fornecedores” e “seleção de fornecedores”. Evidencia-se a prática nas unidades de registro: “[...] realizamos um trabalho intensivo de qualificação da nossa cadeia de fornecedores.” (MDIA3) e “Em 2021, iniciamos a implementação de um software que torna o nosso processo de seleção de fornecedores ainda mais estruturado e eficaz.” (PGMN3).

Em suma, a prática gerenciamento do fornecedor apresenta-se com frequência nos textos dos relatórios, o que pode ser explicado pela função fática do documento na tentativa de comunicar-se com as partes interessadas. Não se pode afirmar que essa prática de fato ocorre no ambiente organizacional uma vez que seria necessário um estudo mais aprofundado e focado nos fornecedores e na cadeia de suprimento associado às tecnologias da informação.

5.4 Gerenciamento de Mudança Organizacional (GMO)

Os relatórios permitem reunir um acervo que se conecta às contingências ambientais atuais e é capaz de dar indícios que essa prática se manifesta por meio de atividades e sobretudo afirmações que perpassam pela resiliência frente aos impactos da Covid-19 e a função social da empresa em meio a pandemia (MARQUES, 2023; IRWIN, 2022).

Sendo assim, os registros adequam-se naturalmente às questões atuais, sobretudo à pandemia da Covid-19 que trouxe a necessidade de as empresas despertarem seu **caráter adaptativo e resiliente** sob a perspectiva humana e digital ao tomarem decisões para contornar os desafios, como mostram os registros: “Ainda como reflexo da pandemia, em 2021 a Aeris priorizou, sempre que possível, a realização de treinamento online [...]” (AERI3); “O Banco do Nordeste superou o contexto complexo da crise sanitária mundial, que se prolongou em 2021 [...]” (BNBR3).

Desse modo, a prática em análise manteve registros alinhados ao contexto atual, além de demonstrar para as partes interessadas quais ações e medidas específicas estão tomando para lidar com os desafios do desaquecimento do mercado frente a pandemia, utilizando-se dos seus variados recursos: sociedade civil, tecnologia da informação entre outros.

5.5 Gerenciamento de Projetos (GP)

Essa prática surge a partir de uma interseção entre os relatórios anuais das empresas e a descrição “determinar objetivos em serviços, bem como recursos, habilidades e custos para prestação desses serviços” sugerida por Chuquimarca e Velásquez (2015), como mostram os registros: “[...] expansão por novas categorias de produtos.” (MDIA3); “Aquisição da Extrafarma” (PGMN3) que pontuam a **constante positividade de expansões das produções, atividades, capacidades e instalações físicas**.

Cabe destacar ainda a sequência de **projetos inovadores**, bem como o **controle de projetos** que se mostram presentes nos registros. Sendo assim, os projetos inovadores nos relatórios geralmente apresentam-se a partir de grupos que buscam soluções criativas para problemas e demandas relacionadas à empresa, como mostram os registros: “[...] Grupo de Facilitadores Digitais, para promover a transformação cultural dentro da Grendene, fomentar e apoiar o conhecimento sobre inovação [...]” (GRND3); “Os projetos financiados são vistoriados na etapa de contratação e na etapa de desembolso dos recursos [...]” (BNBR3)

5.6 Gerenciamento de Relacionamento (GR)

Essa prática apresenta-se intrinsecamente associada ao conteúdo e intenção dos relatórios anuais, qual seja a tentativa de comunicar-se com as partes interessadas. O diálogo com a característica “mantém contato periódico com os interessados” sugerida por Marques (2023), Irwin (2022) e Santosa e Mulyana (2023), mostra-se presente uniformemente no texto sob a forma de ações práticas, como exemplifica o registro: “[...] é essencial a conciliação dos interesses da organização com os de seus diversos públicos de relacionamento [...]” (BNBR3), pontuando que o **relacionamento acontece de modo amplo e constante com os stakeholders**.

Além disso, há um significativo número de registros de que as **companhias cultivam o bom relacionamento entre empresa, colaboradores e sociedade civil** como mostram os fragmentos: “[...] canal para que os colaboradores possam contribuir com a gestão [...]” (BRIT3) e “[...] projetos do terceiro setor voltados para crianças, adolescentes, idosos, pessoas que necessitam de atenção oncológica e pessoas com deficiência.” (BNBR3).

Por outro lado, não se encontrou fragmentos de texto que dessem atenção mais clara para o relacionamento entre empresa e o setor de TI em vistas ao alinhamento de objetivos TI com os objetivos dos negócios.

5.7 Gerenciamento de Riscos (GRI)

Os relatórios permitem reunir um conjunto de aspectos que conversam com a característica “esforços da gestão para garantir previsibilidade quanto às potenciais ameaças” (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023) sem preocupar-se apenas com a similaridade textual da literatura (GATTO; POSSAMAI; SASSI, 2023; MARQUES, 2023; IRWIN, 2022; ADAMES; ROJAS, 2022), mas com elementos específicos indicando ações de previsibilidade e compreensão dos impactos dos riscos, como apontam os registros: “[...] Comitê de Gestão de Ações Preventivas e de Controle (Gabinete de Gestão de Crise) [...]” (BNBR3) e “Melhorias adotadas com base nas avaliações de Saúde e Segurança [...]” (PGMN3).

Outrossim, as empresas AERI3, MDIA3 e PGMN3, demonstram que, para além da classificação dos riscos, **treinar as equipes e saber como lidar com eles em cada situação também deve ser tema material dos relatórios e podem ser utilizados no dia a dia das empresas**, como expõem os fragmentos: “[...] desenvolvemos uma série de cuidados e procedimentos para prevenir acidentes [...]” (PGMN3) e “Algumas das medidas tomadas para eliminar ou minimizar riscos envolvem: Implantação de lista de verificação para auditoria interna [...]” (PGMN3) e “[...] realizamos treinamentos nos temas: Segurança em Instalações e Serviços com Eletricidade (NR10) [...]” (MDIA3).

Desse modo, as companhias demonstram um comprometimento em observar, classificar e tratar os diversos riscos como apresentado por Gatto, Possamai e Sassi (2023), Adames e Rojas (2022). Entretanto, **poucas empresas abordaram especificação dos riscos voltados para a tecnologia da informação ou para o setor de TI.**

5.8 Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho (GTFT)

A análise dessa prática demonstra para o pesquisador uma mescla de exposição das atividades realizadas pelas companhias no decorrer daquele ano e o diálogo com o que Marques (2023) e Adames e Rojas (2022) sugerem nas características “sistema de recrutamento e seleção atualizados, cultura organizacional de integração e aprendizagem organizacional”.

Desse modo, é válido pontuar as ações que buscam **promover uma cultura de aprendizagem e integração entre colaboradores**, a partir de capacitações, qualificações e workshops, bem como treinamentos para funcionários com ênfase para treinamento de líderes, como expõem os fragmentos: “[...] Companhia fortaleceu o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Aeris [...]” (AERI3); “[...] capacitamos nosso setor Financeiro e trouxemos novas pessoas com experiência [...]” (BRIT3) e “[...] treinamento de 30 turmas em Proteção de Dados [...]”.

Por último, a análise das unidades de registro permite pontuar que apenas as empresas AERI3, BNBR3, HAPV3 e MDIA3 trataram do assunto “recrutamento e seleção atualizados” como mostra o registro a seguir: “Implantamos um novo sistema de recrutamento e seleção [...]” (MDIA3).

Em suma, a prática em análise mostra-se presente no decorrer dos relatórios com atividades abrangentes que aludem a um impacto indireto no setor de TI e nos seus serviços. A TI aparece como plano de fundo textual indicando que a empresa utiliza necessariamente essas ferramentas, porém a maioria não reserva espaço para tratar de temas mais específicos e voltados para os serviços em TI, como treinamento de colaboradores do setor de TI, treinamento da equipe de programadores, recrutamento e seleção para composição do quadro de pessoal desse setor, entre outras atividades.

5.9 Gerenciamento do Conhecimento (GC)

Essa prática surge com pouco acervo de fragmentos nos textos e é destacada em momentos que as empresas **fazem o uso eficiente das informações em uma abordagem estruturada**. Fala-se em abordagem estruturada, na medida em que a empresa tenta expor aspectos textuais que remetem a aplicação de métodos, políticas, processos, análises ou ainda tecnologias para que o conhecimento seja um valioso ativo bem alocado e aproveitado (ADAMES; ROJAS, 2022; ARGUEDAS, 2022), como mostram os registros: “[...] Diretoria Executiva da Aeris é responsável por conduzir a execução da estratégia traçada [...]” (AERI3); “O Banco mantém informações sobre contatos de relacionamento, classificadas por grupo de público [...]” (BNBR3).

Ademais, destacam-se os fragmentos que remetem às **características da aprendizagem organizacional** que incentivam os colaboradores a almejar novos conhecimentos, como pontua a unidade de registro: “[...] Academia Evoluir, programa de formação corporativa do Sistema, que será lançado em 2022 e tem como foco a aprendizagem contínua, a gestão do conhecimento e a visão de futuro para a Companhia.” (HAPV3).

Desse modo, a prática gerenciamento do conhecimento apresenta-se em poucos momentos nos relatórios, tendo uma abrangência holística para os departamentos, possivelmente pouco impactada pelos serviços de TI oferecidos pelas empresas e apontando para uma pouca influência nesses serviços, já que não há acervo textual suficiente nem restrição de tema material sobre a provável eficiente utilização das informações no setor de TI.

5.10 Gerenciamento do Portfólio (GPF)

Os relatórios permitem afirmar que apenas as companhias AERI3, MDIA3 e PGMN3 pontuaram em seus textos a preocupação com o portfólio em termos de **categorização de produtos/serviços, esforços para disponibilizá-los em diferentes canais e enriquecimento e ampliação do portfólio** (MARQUES, 2023), como mostram os poucos registros: “CATEGORIAS DE PRODUTOS: Biscoitos de trigo e arroz Massas de trigo e milho Farinhas e farelos de trigo [...]” (MDIA3); “[...] entregamos produtos personalizados para clientes nacionais e internacionais [...]” (AERI3/).

Dessa forma, considerando que há unidades registro de apenas três empresas, pode-se afirmar que os redatores decidiram não trazer o gerenciamento de portfólio como tema material nos seus relatórios, o que pode indicar uma baixa atenção a essas atividades também no cotidiano operacional.

5.11 Gerenciamento Financeiro dos Serviços (GFS)

Os relatórios demonstram para o pesquisador que as empresas expõem de forma objetiva, quantitativa e estatística como os recursos financeiros foram utilizados naquele ano – 2021. Sendo assim, a visualização geral dessa prática nos relatórios perpassa pelos investimentos realizados e alocação de recursos, tal qual expõem os registros: “[...] investe US\$10 mil para importar e adaptar equipamentos de internet via rádio [...]” (BRIT3) e “[...] foram investidos R\$ 25,5 milhões em tecnologia e na infraestrutura de lojas [...]” (PGMN3).

Outro tema destacado em algumas unidades de registro dos relatórios é a **atividade de monitoramento e análise das informações financeiras e contábeis** com vistas a classificar o risco para a saúde financeira da empresa (MARQUES, 2023; IRWIN, 2022), como apontam os fragmentos: “[...] monitoramento das demonstrações e informações financeiras [...]” (AERI3); “[...] rever as atividades gerenciais e as demonstrações financeiras, relatando suas

observações aos acionistas.” (GRND3) e “Comitê de Auditoria: Dedicar-se a supervisionar a qualidade e integridade dos relatórios financeiros [...]” (PGMN3).

Em resumo, a prática de gerenciamento financeiro dos serviços está presente de forma abrangente nos relatórios das empresas, tal como visto nas unidades de registro. No entanto, poucos momentos foram dedicados a reafirmar investimentos no setor de TI ou em assuntos diretamente relacionados a esse departamento.

5.12 Gerenciamento da Arquitetura (GA)

Essa prática demonstra um baixo acervo textual que remete a esforços da gestão para garantir que as diferentes gestões estejam trabalhando em conjunto para alinhamento de objetivos, máxime o alinhamento estratégico de TI. No entanto, surge a **reafirmação da importância da prática de gerenciamento da arquitetura para alcance de resultados positivos nas diversas instâncias da organização**, como mostra a unidade de registro “Sabemos que o resultado financeiro é também consequência do que é feito em outras áreas.” (BRIT3).

Além disso, a **padronização e integração, bem como o diálogo interdepartamental para apoio às atividades gerenciais, de governança e de alcance de objetivos** (MARQUES, 2023) são representados nos registros: “[...] Gerenciamento de Riscos e Compliance, e tem o envolvimento direto do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e da Diretoria Executiva [...]” (AERI3) e “[...] nosso SIG possui interação com todas as unidades e setores da empresa.” (GRND3).

Sendo assim, a prática de gerenciamento da arquitetura não teve a atenção necessária para que pudesse ser impactada ou impactasse os serviços de TI oferecidos pelas empresas. Nesse sentido, a análise do pesquisador permite compreender que as atividades de GA não serviram de tema material relevante para os relatórios ou não são reforçadas no cotidiano empresarial.

5.13 Medição e Relatórios (MR)

Essa prática tem em sua essência uma conexão com o corpus documental, tendo em vista que se analisaram **relatórios** anuais preocupados em mensurar, avaliar e relatar fatores críticos e indicadores para todos os interessados nos negócios da empresa, de modo que estes tomem decisões quanto a consumo dos produtos, investimentos na bolsa de valores ou até mesmo produções acadêmicas.

Desse modo, os relatórios apresentam-se em diálogo constante com as características “medir, avaliar e relatar baseando-se em fatos para a tomada de decisão” apresentadas por Amades e Rojas (2022) e Santosa e Mulyana (2022) ao apontar dados sobre os diferentes setores. Sendo assim, os relatórios buscaram **ênfase em vários momentos o consumo de energia e água das empresas, conectando-se a causas de conscientização e sustentabilidade ambiental**, como mostram os registros: “[...] consumo total de energia no Banco do Nordeste alcançou 139.345,08 Gigajoules [...]” (BNBR3) e “[...] ao longo do ano, foram consumidos 134.413 m³ de água [...]” (PGMN3).

Adiante, outro registro importante destacado são o **quantitativo de colaboradores, bem como o quantitativo de mulheres colaboradoras ou em cargos de gerência**, como expõem os registros a seguir “[...] nosso time contou com 17.687 colaboradores, dentre eles 7.170 são do gênero feminino [...]” (GRND3); “[...] nossa equipe é formada por mulheres, que representam 59% de nossa força de trabalho.” (PGMN3) e “Em cargos de liderança as mulheres também se destacam [...]” (PGMN3).

5.14 Melhoria Contínua (MC)

Os relatórios permitem perceber que há um diálogo com a descrição “necessidade da organização em aumentar sua performance mediante melhora dos serviços”, bem como “redução da variabilidade” apresentada a partir de Gatto, Possamai e Sassi (2023), Amades e Rojas (2022), Santosa e Mulyana (2023) e Arguedas (2022). Esse diálogo acontece notadamente pela **reafirmação da importância da prática nos labores cotidianos da organização e por ações específicas para redução da variabilidade**, como mostram os registros: “Qualidade no atendimento é uma questão primordial para a Brisnet.” (BRIT3); “[...] acompanhar a evolução do atendimento oferecido aos beneficiários.” (HAPV3).

O quadro 3 traz a síntese dos principais achados.

Quadro 3 – Síntese dos principais achados em Gestão Geral.

Práticas	Principais Achados	Alicerce Teórico
Gerenciamento da Estratégia	Missão, visão, valores e propósito;	Marques (2023); Irwin (2022).
Gerenciamento da Segurança da Informação	Atividades em consonância com LGPD.	Marques (2023); Santosa e Mulyana (2023).
Gerenciamento de Fornecedor	Diversos fornecedores para continuidade da cadeia de suprimentos durante a pandemia da Covid-19; Qualificação de fornecedores.	Marques (2023).
Gerenciamento de Mudança Organizacional	Resiliência das empresas na lida com mudanças durante crises.	Marques (2023); Irwin (2022).
Gerenciamento de Projetos	Expansão das produções, atividades, capacidades e instalações físicas; Projetos inovadores; Controle de projetos.	Chuquimarca e Velásquez (2015);
Gerenciamento de Relacionamento	Relacionamento amplo e constante com stakeholders; Relacionamento empresa-colaborador;	Marques (2023); Irwin (2022); Santosa e Mulyana (2023).
Gerenciamento de Riscos	Previsibilidade e compreensão do impacto dos riscos; A lida com os riscos e treinamento das equipes.	Gatto, Possamai e Sassi (2023); Adames e Rojas (2022).
Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	Cultura de aprendizagem e integração; Recrutamento e seleção atualizados.	Marques (2023); Adames e Rojas (2022).
Gerenciamento do Conhecimento	Uso eficiente das informações; Aprendizagem organizacional.	Adames e Rojas (2022); Arguedas (2022)
Gerenciamento do Portfólio	Produtos em diferentes canais; Enriquecimento e ampliação do portfólio.	Marques (2023).
Gerenciamento Financeiro dos Serviços	Investimento e alocação de recursos; Monitoramento e análise das informações financeiras e contábeis.	Marques (2023); Irwin (2022).
Gerenciamento da Arquitetura	Padronização e integração; Diálogo interdepartamental.	Marques (2023).
Medição e Relatórios	Medir, avaliar e relatar para tomada de decisão;	Adames e Rojas (2022); Santosa e Mulyana (2023);
Melhoria Contínua	Ações para redução da variabilidade.	Gatto, Possamai e Sassi (2023); Santosa e Mulyana (2023); Adames e Rojas (2022). Arguedas (2022).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O quadro anterior destaca os principais achados durante a etapa de tratamento dos resultados para formação da análise da Gestão Geral, além de ressaltar os autores que deram fundamento teórico à análise de conteúdo direta categorial deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta investigação foi compreender as práticas de gestão geral apresentadas por empresas cearenses listadas na bolsa de valores em seus relatórios anuais à luz da ITIL 4. Com vistas a cumprir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, com estratégia de estudo de caso múltiplo. Os dados foram coletados por análise documental e tratados a partir da análise de conteúdo direta categorial.

A análise dos dados permitiu evidenciar um grande acervo de registros que se relacionam às práticas da gestão geral, sobretudo nas particularidades da Estratégia, Projetos, Relacionamento, Talento e Força de Trabalho e Medição e Relatórios. A aproximação dessas práticas indica uma perspectiva holística dos relatórios, na medida em que tentam conversar com os diferentes leitores a começar da exposição de atividades comuns às empresas, como planos de ação, missão, projetos, além da demonstração de dados estatísticos.

Destarte, os caminhos desta pesquisa permitiram responder à questão de pesquisa, mostrando que as práticas de Gestão Geral surgem de modo amplo nos relatórios, apontando a uma influência **indireta** nos serviços e no setor de TI. Isso pode acontecer em decorrência da estrutura comum dos relatórios que pretendem dar uma perspectiva abrangente da empresa.

Enquanto limitação da pesquisa, destaca-se a textual, porquanto o redator dos relatórios tateia em alguns momentos os temas que tocam nos serviços de TI, mas ao mesmo tempo não fornece acervo textual suficiente para que se realize uma análise mais ajustada para algumas práticas de gestão geral, deixando um vazio em alguns momentos para entender como essas práticas se desdobram dentro da empresa.

Para pesquisas futuras, sugere-se a análise mais detalhada de outras práticas do ITIL 4 restringindo-se a uma dimensão em uma coleta de dados mais próxima fisicamente dos colaboradores e dos gestores, como em entrevistas ou observação. Outra maneira de abordar a ITIL 4 é realizando uma análise ainda mais detalhada das diversas nuances de uma das práticas apresentadas.

REFERÊNCIAS

ADAMES, Luis Alberto Rojas; ROJAS, Ferley Medina. Estrategia de adopción de buenas prácticas de gobierno TI en las PYMES de la ciudad de Neiva, afiliadas a Comfamiliar. **Tendencias**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 123-153, 1 jul. 2022. Universidad de Narino. <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.222302.204>.

AGUIAR, Wellington Sousa; GONÇALVES, Antonio Augusto; PITASSI, Claudio. A governança de tecnologia da informação em operadoras de planos de saúde suplementar no estado do Ceará. **Sistemas & Gestão**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 495-508, 12 dez. 2018. Laikos Servicos Ltda. <http://dx.doi.org/10.20985/1980-5160.2018.v13n4.1432>.

ARGUEDAS, Ericka Zúñiga. Modelo de gestión organizacional basado en ITIL 4: prácticas de servicios y su aporte a los sistemas de información para toma de decisiones. **Intersedes**, [S.L.], v. 23, n. 48, p. 308-328, 1 jul. 2022. Universidad de Costa Rica.

ASSARROUDI, Abdolghader; NABAVI, Fatemeh Heshmati; ARMAT, Mohammad Reza; EBADI, Abbas; VAISMORADI, Mojtaba. Directed qualitative content analysis:

the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. **Journal Of Research In Nursing**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 42-55, 10 jan. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1744987117741667>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p. ISBN 9789724415062.

CHUQUIMARCA, Luci Yazmina Galán; VELÁSQUEZ, Christian Paúl Brussil. **Guía Metodológica para Proyectos de TI Basados en el marco de trabajo PMBOK desde la perspectiva de la Gestión de Servicio de ITIL, y su seguimiento a través de las métricas de Cobit para Empresa De TI**. 2015. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Maestria En Gerencia de Tecnologias de La Informacion, Facultad de Ingenieria, Pontificia Universidad Catolica del Ecuador, Quito, 2015.

GATTO, Dacyr Dante de Oliveira; POSSAMAI, Marcos Eduardo; SASSI, Renato José. MaPO: modelo de gestão de continuidade de negócios baseado em boas práticas de governança de TI. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 2963-2981, 6 mar. 2023. <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i3>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

IRWIN, Luke. **What are the ITIL 4 Management Practices?** United Kingdom: IT Governance, 2022. Disponível em: <https://www.itgovernance.co.uk/blog/what-are-the-til-4-management-practices>. Acesso em: 15 jun. 2023.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 26 mar. 2023.

LUCIANO, Edimara Mezzomo; FANTINEL, Leonardo Mendes; LÜBECK, Rafael Mendes. O impacto da institucionalização da governança de Tecnologia da Informação no desempenho da governança de TI e o papel do Job Crafting. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 86-105, 4 mar. 2021. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48008>.

MAGALHÃES, Ivan; PINHEIRO, Walfrido B. Gerenciamento de serviços de TI na Prática: uma abordagem com base do ITIL. São Paulo: Novatec, 2007.

MARQUES, Pedro. **Guia Completo para ITIL 4**. [S. L.]: Desenho de Serviços, 2023. Disponível em: <https://desenhodeservicos.com.br/guia-completo-para-til4/>. Acesso em: 19 mar. 2023.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista Contemporânea de Administração**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, ago. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 01 abr. 2023.

NAIM, Afwan Badru; WIBAWA, Adi Sukma; YUDE, Adib Karoma; AKBAR, Bintang Karunia; RAHMADANI, Vierdy Sulfiyanto; SHIHAB, Muhammad Rifki; RANTI, Benny. Changes in IT governance and its impact on organizational business process: case study at indonesia supreme audit institution (bpk). **Procedia Computer Science**, [S.L.], v. 197, n. , p. 734-742, jan. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.195>.

ORTIZ, Jhondress Honores; BAYONA-ORÉ, Sussy. Implementación de un Marco para el Gobierno TI en una Entidad Financiera. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [S.L.], [S.V.], n. 23, p. 220-232, out. 2019.

ROSSI, George Bedinelli; SERRALVO, Francisco Antonio; JOAO, Belmiro Nascimento. Análise de Conteúdo. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 39-48, 11 set. 2014. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v13i4.2701>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark>. Acesso em: 04 abr. 2023.

SAEEDINEZHAD, S.; NAGHSH, A.; PEIKARI, H. R. A Framework for Implementing IT Service Management in the Field of Pre-hospital Emergency Management with an Integrated Approach COBIT Maturity Model and ITIL Framework. **Journal Of Health Management And Informatics**, [S.L.], v. 1, n. 8, p. 53-67, jan. 2021.

SANTOSA, Iqbal; MULYANA, Rahmat. The IT Services Management Architecture Design for Large and Medium-sized Companies based on ITIL 4 and TOGAF Framework. **Joiv: International Journal on Informatics Visualization**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 30, 3 mar. 2023. Politeknik Negeri Padang. <http://dx.doi.org/10.30630/joiv.7.1.1590>.

SILVA, F. A. V.; SAPIA, H. M.; ALESSI, H. C.; ALESSI, R. M.; RUIZ, G. A.; MARQUES, J. C. G.; FERRARI, D. J. Estudo de caso sobre o gerenciamento dos serviços de ti em um órgão público. **Colloquium Exactarum. ISSN: 2178-8332**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 77-84, 2018.

SILVA, H. C. C.; ARAÚJO, M. A. V.; DORNELAS, J. S. Determinantes da Não Utilização de Frameworks de Gestão e/ou Governança de TI. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 2, p. 271-296, 2018.

SILVA, Lara Adrienne Garcia Paiano da; MERCÊS, Nen Nalú Alves das. Multiple case study applied in nursing research: a case report. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 71, n. 3, p. 1194-1197, maio 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0066>.

VANTI, Adolfo Alberto; SOLANA-GONZÁLEZ, Pedro; SEIBERT, Rosane. Gobernanza Corporativa y Gobernanza Corporativa de TI utilizando Analytic Hierarchy Process en la creación de valor. **Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información**, [S.L.], v. , n. 27, p. 86-108, jun. 2018.

WADA, Maria de Fatima Rufino. **A Governança de TI como estratégia para fazer melhor uso do sistema integrado TOTVS RM**. 2022. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Tecnologias da Inteligência e Design Digital, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022. Cap. 1. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/26496>. Acesso em: 11 abr. 2023.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne Wenzel. **Governança de TI**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006. 276 p. Revisão Técnica de: Tereza Cristina Melo de Brito Carvalho.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. *E-book*. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 28 mar. 2023.