

CICLO DA GOVERNANÇA DE TI

O que é a Governança de TI?

De acordo com o IT Governance Institute (ITGI):

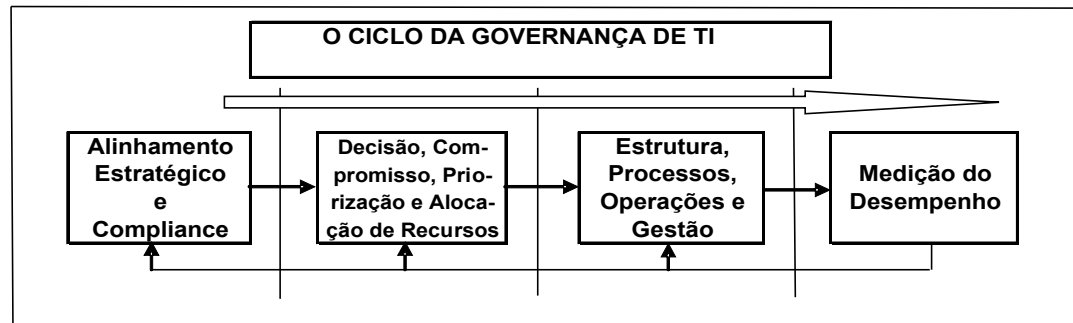
"A governança de TI é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização."

Outra definição é dada por Peter Weill & Jeanne W. Ross (IT Governance):

"Consiste em um ferramental para a especialização dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI."

Analisando essas definições, concluímos que a Governança de TI busca o compartilhamento de decisões de TI com os demais dirigentes da organização, assim como estabelece as regras, a organização e os processos que nortearão o uso da tecnologia da informação pelos usuários, departamentos, divisões, negócios da organização, fornecedores e clientes, e também determinarão como a TI deverá prover os serviços para a empresa.

A visão da Governança de TI pode ser representada pelo fluxo abaixo:



O **Alinhamento Estratégico e Compliance** refere-se ao planejamento estratégico da TI, que leva em consideração as estratégias da empresa para seus produtos e segmentos de atuação, assim como os requisitos de compliance externos, tais como o Sarbanes Oxley Act (SOX), o Acordo da Basiléia, Res. Bacen, outros.

A etapa de **Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos** refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas a TI, em termos de: Arquitetura de TI, serviços de infra-estrutura, investimentos, necessidades de aplicação, segurança da informação, capacidade de atendimento, competências, objetivos de desempenho e níveis de serviço, assim como a definição dos mecanismos de decisão, ou seja, em que fóruns da empresa são tomadas essas decisões.

Também trata da obtenção do envolvimento dos tomadores de decisão chaves da organização, assim como da definição de prioridades de projetos e serviços e da alocação efetiva de recursos financeiros no contexto de um portfólio de TI.

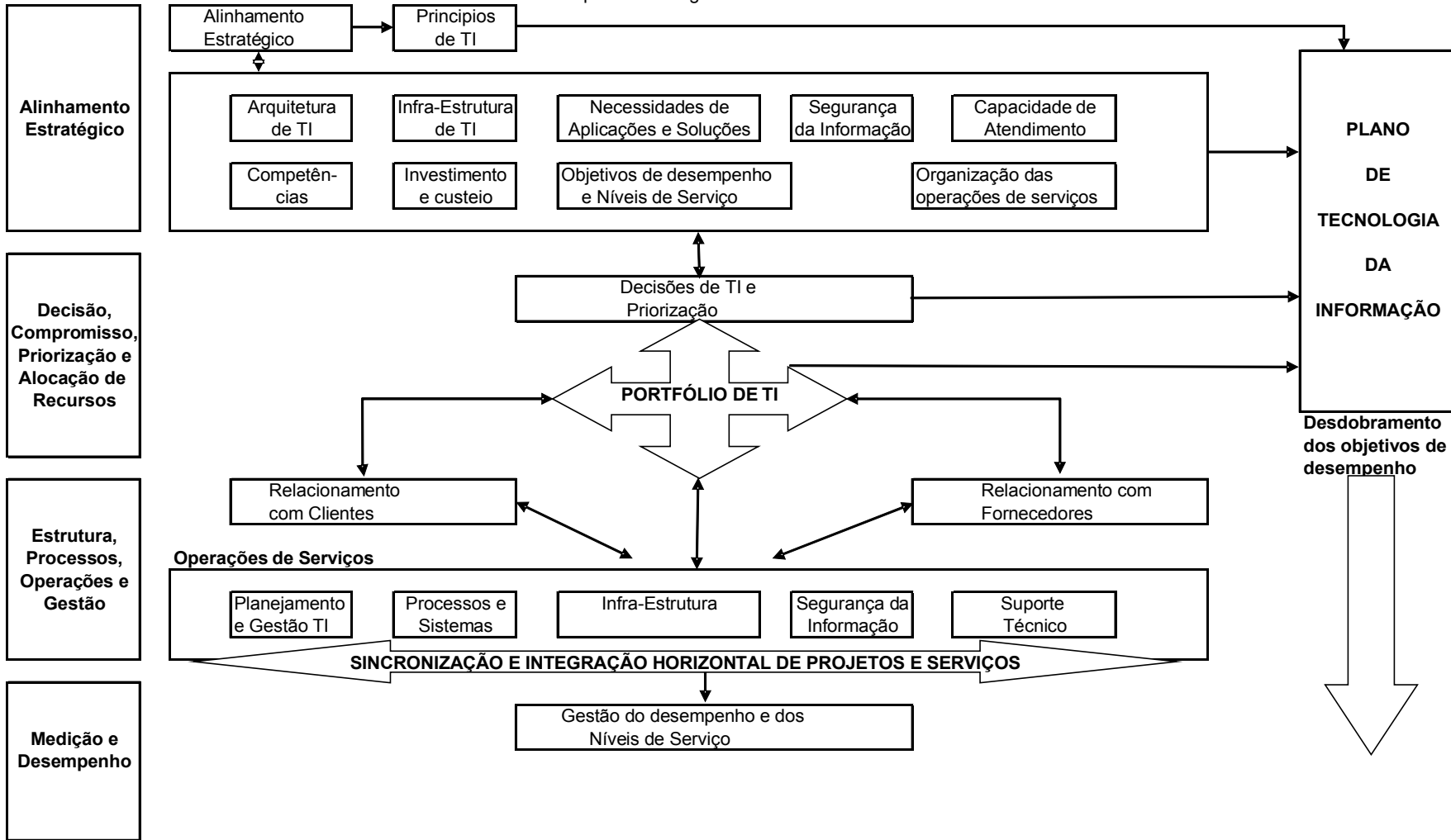
A etapa de **Estrutura, Processos, Operação e Gestão** refere-se à estrutura organizacional e funcional de TI, aos processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI, alinhados com as necessidades estratégicas e operacionais da empresa. Nesta fase são definidas (ou redefinidas) as operações de sistemas e processos e infra-estrutura, suporte técnico, segurança da informação e planejamento e gestão.

A etapa de **Medição do Desempenho** refere-se à determinação, coleta e geração de indicadores de resultados dos processos, produtos e serviços de TI e à sua contribuição para as estratégias e objetivos do negócio.

VISÃO GERAL DO MODELO DE GOVERNAÇA DE TI

Ciclo da Governança de TI

O principal objetivo é alinhar a TI aos requisitos do negócio.



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PRINCÍPIOS DE TI

O alinhamento estratégico ocorre em vários momentos na vida da empresa. Um momento é quando o "board" se reúne para definir objetivos de negócio de médio e longo prazo e estabelece estratégias para atingir estes objetivos. Geralmente é produzido um plano estratégico ou plano de negócios, a partir deste ponto objetivos e estratégias funcionais são desdobradas para as áreas da empresa, marketing e vendas, operações, logística, RH, TI, pesquisa e desenvolvimento, dentre outras.

Outro momento acontece quando o mesmo "board", redefine o plano de negócios (acima) devido mudanças ou novas oportunidades de mercado, e por fim outro momento ocorre no dia a dia, quando clientes de TI demandam soluções novas que mudam os requisitos de negócio estabelecidos acima (processos de aprovação nestas mudanças devem ocorrer).

Os princípios de TI tratam diretamente do papel de TI para a empresa. O alinhamento estratégico deve considerá-los para projetar a arquitetura de TI, a infra-estrutura de TI, necessidades de aplicações, segurança de informação, capacidade de atendimento, competências, investimentos, desempenho e SLA. Esses princípios são derivados diretamente da estratégia da empresa e das necessidades do negócio.

O papel da TI é contribuir para a realização da estratégia competitiva da empresa.

Os princípios servem para guiar o comportamento das pessoas e da administração da empresa em relação ao uso da tecnologia da informação.

Abaixo, descrição e visão macro de um processo de planejamento estratégico empresarial típico:

Inteligência Competitiva - refere-se ao tratamento de informações internas e externas acerca do mercado, clientes, concorrentes, fornecedores, de cunho político, legal, social e econômico, assim como à avaliação de oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, que servem de base para a revisão ou elaboração da estratégia corporativa e competitiva.

Estratégia Corporativa - procura responder a questões tais como: em que negócio atuar, diversificar ou focalizar, como alocar recursos a diferentes negócios, que novo negócio ou mercado deve ser desenvolvido, outras.

Estratégia Competitiva e de Posicionamento - procura responder sobre a missão da empresa, quais objetivos estratégicos do negócio, qual a estratégia competitiva (liderança em custo, diferenciação, enfoque), qual a estratégia de crescimento do negócio ou mesmo qual a estratégia de um novo posicionamento estratégico.

Plano Estratégico - documenta as intenções da administração sobre como atingir os objetivos estratégicos do negócio.

Estabelece as ações necessárias para que os objetivos do negócio sejam atingidos.

Planos Funcionais - desdobram as estratégias em projetos e serviços que devem ser desenvolvidos para que os objetivos sejam atingidos.

**INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA**

**ESTRATÉGIA
CORPORATIVA**

**ESTRATÉGIA
COMPETITIVA E DE
POSICIONAMENTO**

PLANO ESTRATÉGICO

**Plano de
P & D**

**Plano de
Marketing**

**Plano de
Novos Prd
e Serviços**

**Plano de
Vendas**

**Plano de
Operações**

**Plano de
Logística**

**Plano de
Sourcing**

**Plano de
RH**

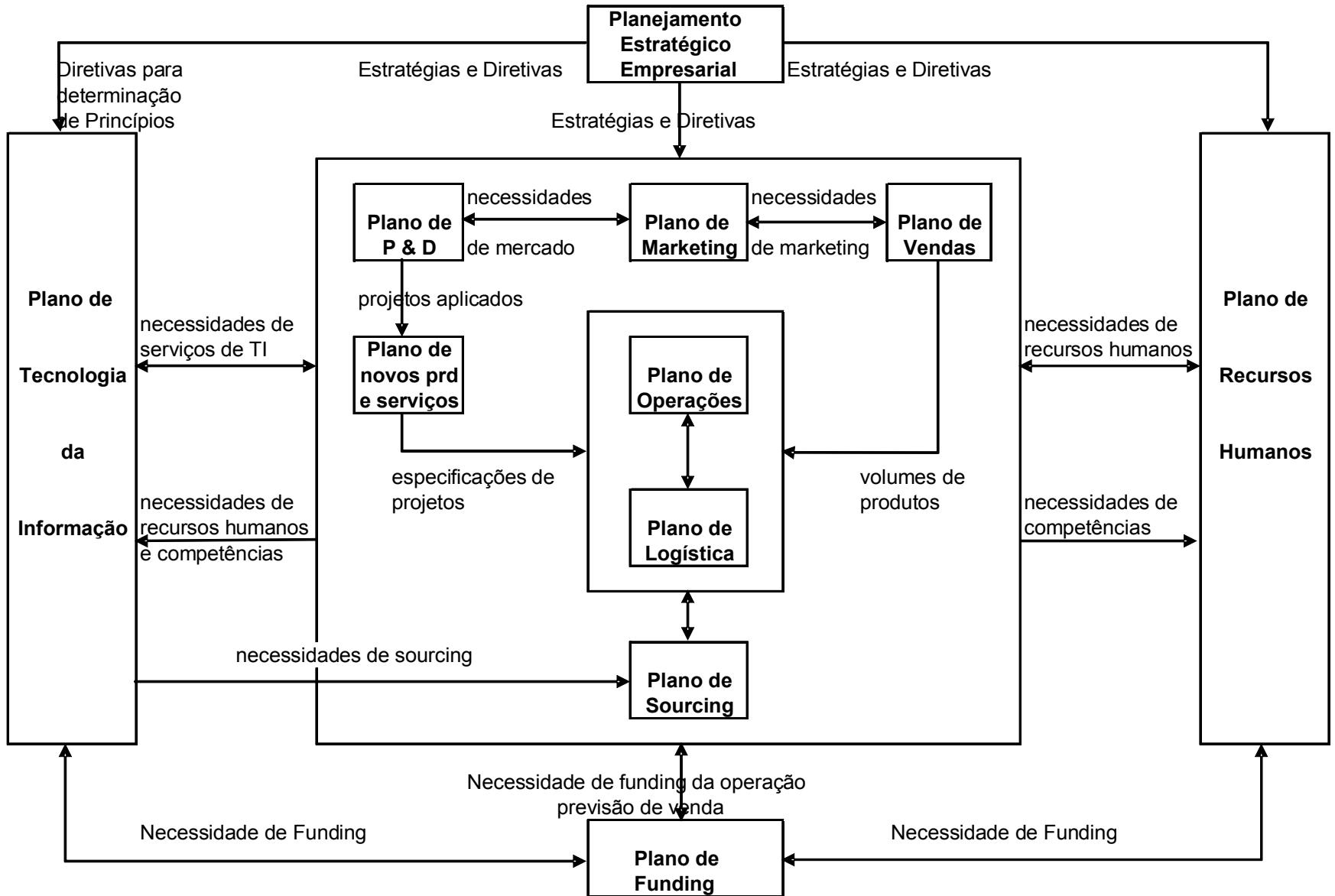
**Plano de
TI**

**Plano de
Funding**

PLANOS FUNCIONAIS

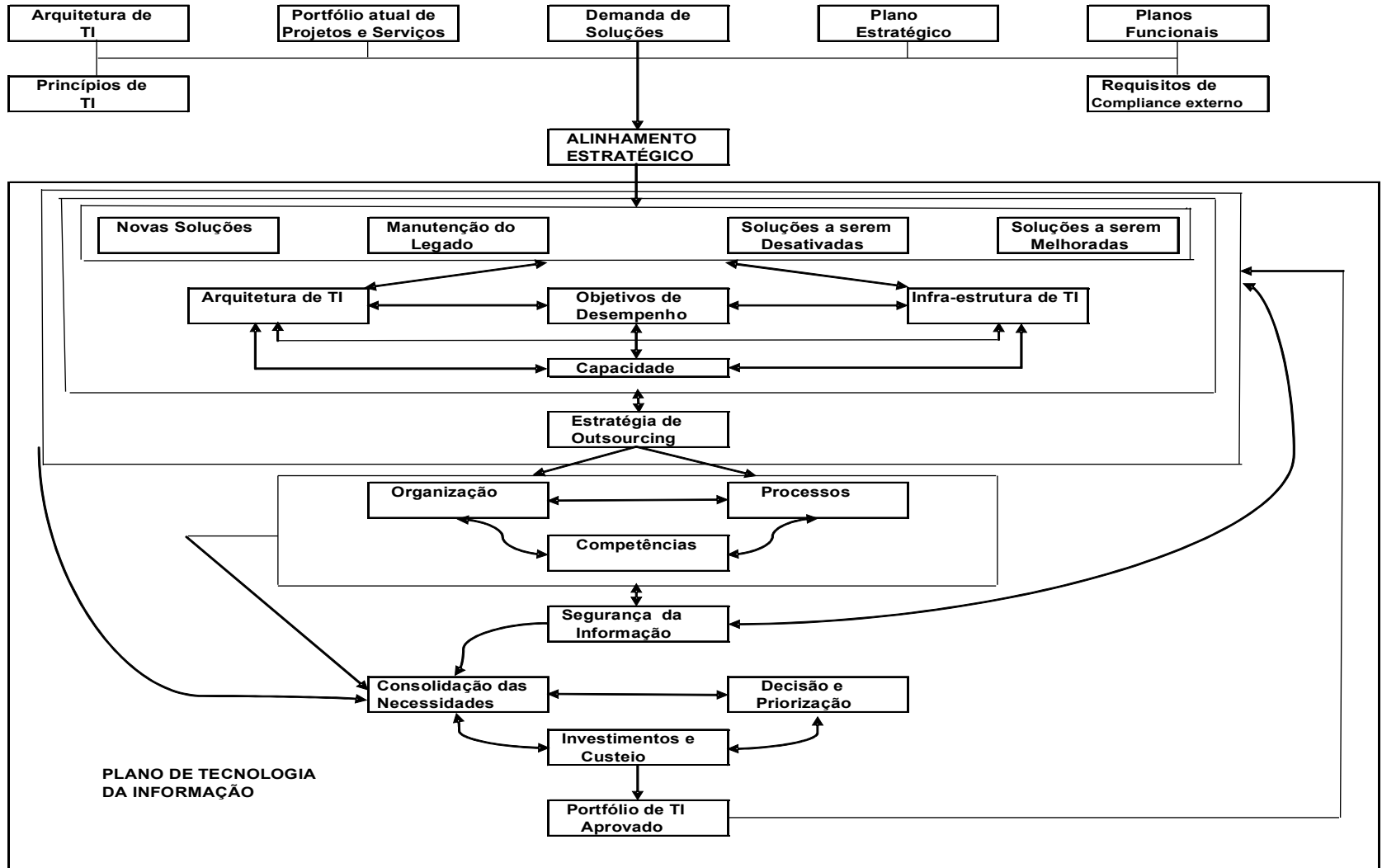
PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

RELACIONAMENTO ENTRE PLANOS FUNCIONAIS



PLANO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Abaixo passos (macro) para a elaboração do Plano de TI:



O Plano de Tecnologia da informação deve apoiar toda a operação, em termos de desenvolvimento de novas soluções para as necessidades do negócio, da manutenção das soluções, dos aplicativos e dos demais ativos de TI, da implantação e manutenção de soluções de serviços associados ao uso dos ativos e da infra-estrutura. Neste sentido, também é apoiado por outros planos funcionais, como os de RH e do Funding. Os Princípios de TI orientam as resoluções do Plano de TI, se os mesmos não existirem ou não estiverem claros dentro da empresa, a hora de abordá-los é durante a elaboração do Plano de TI.

Objetivos e importância do Portfólio de TI:

- 1 - Comunicar as prioridades de investimentos de TI da empresa
- 2 - Mostrar os riscos dos investimentos em TI
- 3 - Eliminar as redundâncias nas iniciativas de TI
- 4 - Otimizar recursos alocados à TI
- 5 - Monitorar as iniciativas de TI
- 6 - Balizar mudanças de prioridades da empresa que são refletidas em TI
- 7 - Ser o elo entre a estratégia, os objetivos do negócio e as iniciativas de TI

Abaixo exemplo do impacto da falta de um portfólio de TI:

Significado sem Portfólio de TI	Resultados a curto prazo	Para o negócio
. As pessoas relutam em cancelar projetos . Novos projetos são adicionados sem foco e objetivos claros	. Custos crescentes em TI	. Aumento do time-to-market. . Altas taxas de falhas nos produtos e serviços.
Seleção dos projetos com base na emoção	Os bons projetos são deixados de lado	Poucos produtos são ganhadores
Não há critérios estratégicos p/ a seleção de projetos	Projetos s/direcionamento estratégico	Novos produtos não alinhados c/ a estratégia

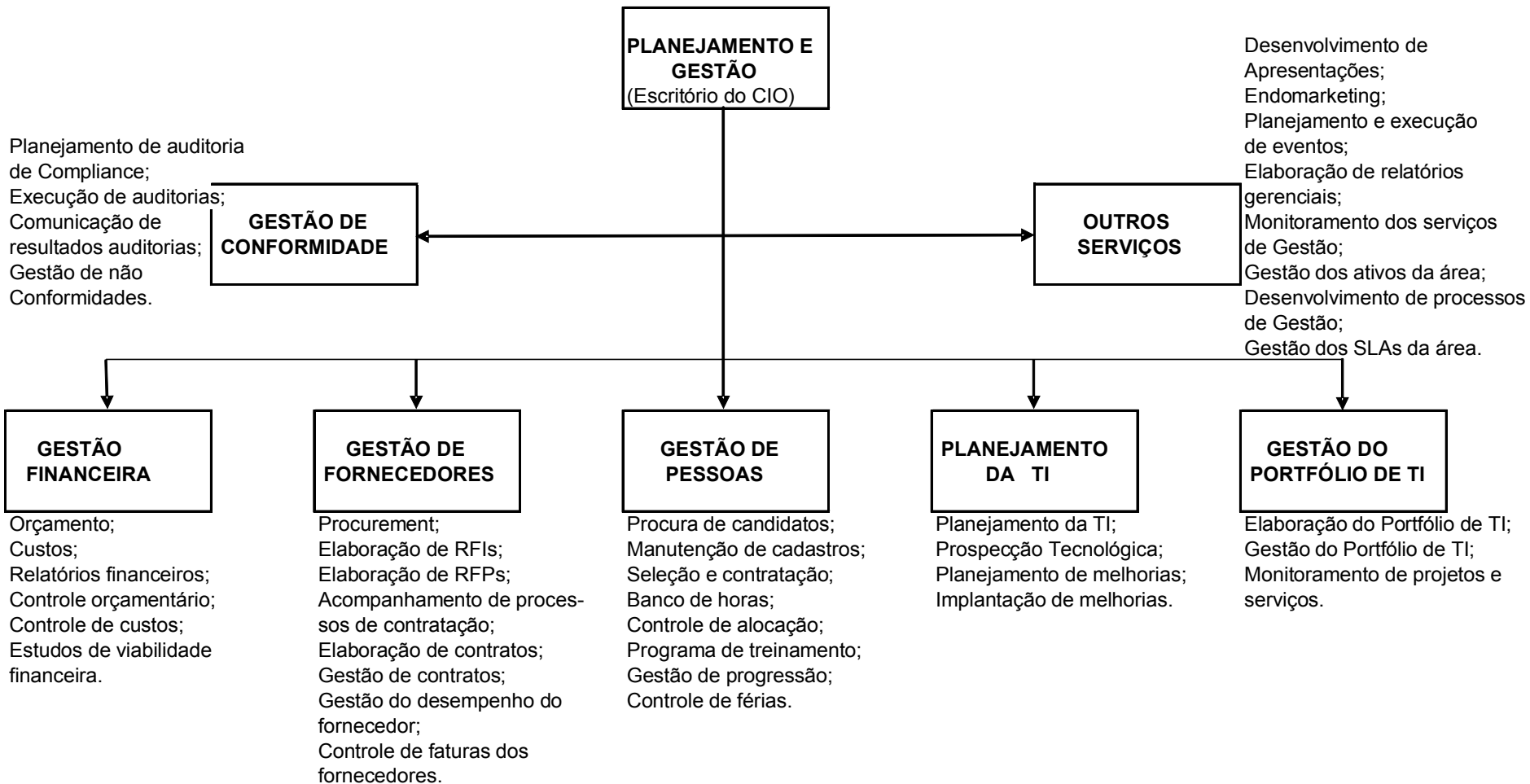
O Portfólio de TI é composto por projetos, serviços e ativos. Tem que englobar todos os itens de investimento e custeio das atividades de TI na organização, estando ou não na área de TI.

Projetos - Pacotes de sistemas, tais como ERP, CRM, BI, WMS, outros. Manutenção dos sistemas existentes. Desenvolvimento de Sistemas específicos. Processos de gestão de configuração, de negócios, estudos de novas tecnologias.

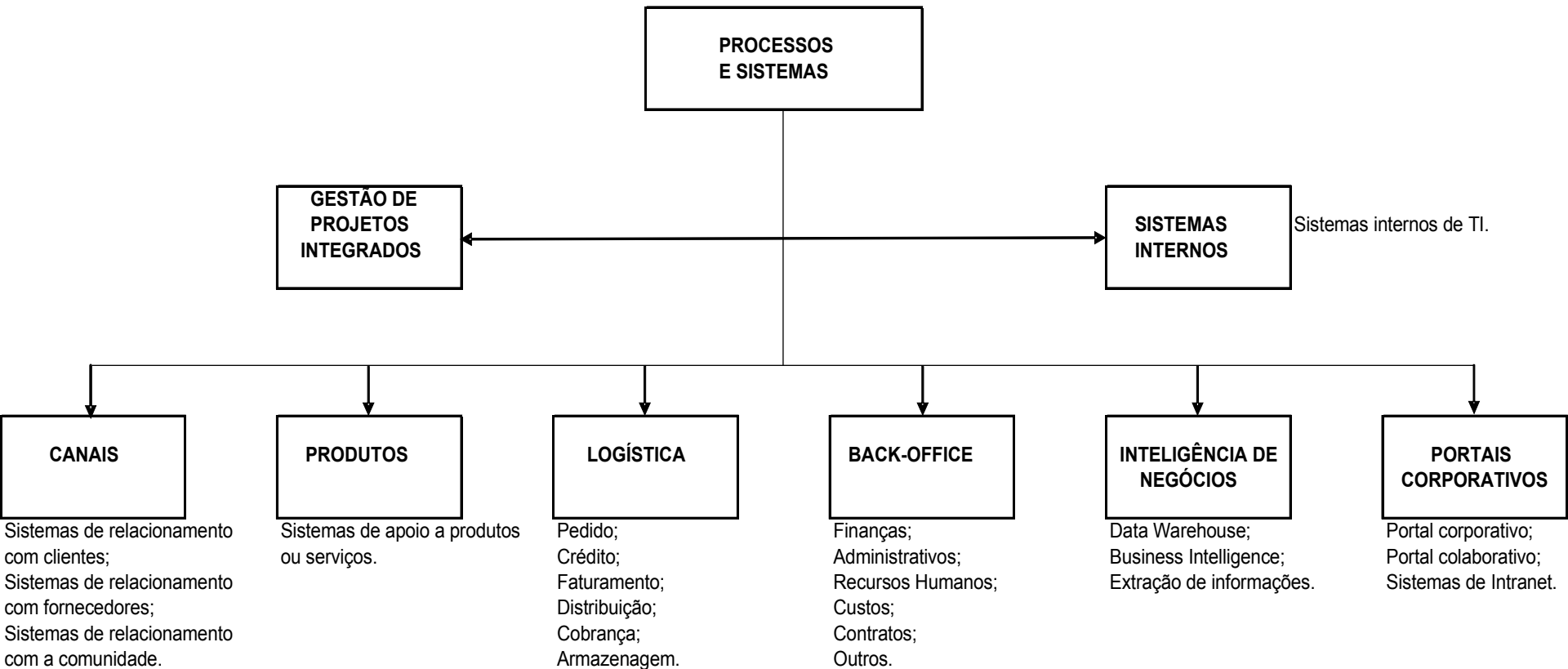
Serviços - Suporte sistema operacional, antivírus, manutenção de desktops, serviços de Service Desk, treinamento em segurança da informação, instalação de equipamentos e softwares de suporte usuário, atendimento a incidentes de falhas de infra-estrutura, em sistemas e na segurança da informação, serviços de administração da TI.

Ativos - Toda a infra-estrutura de TI, computadores, servidores, dispositivos de armazenagem, comunicação, segurança, sistemas operacionais, software de aplicativos e suporte, links de acesso, backups.

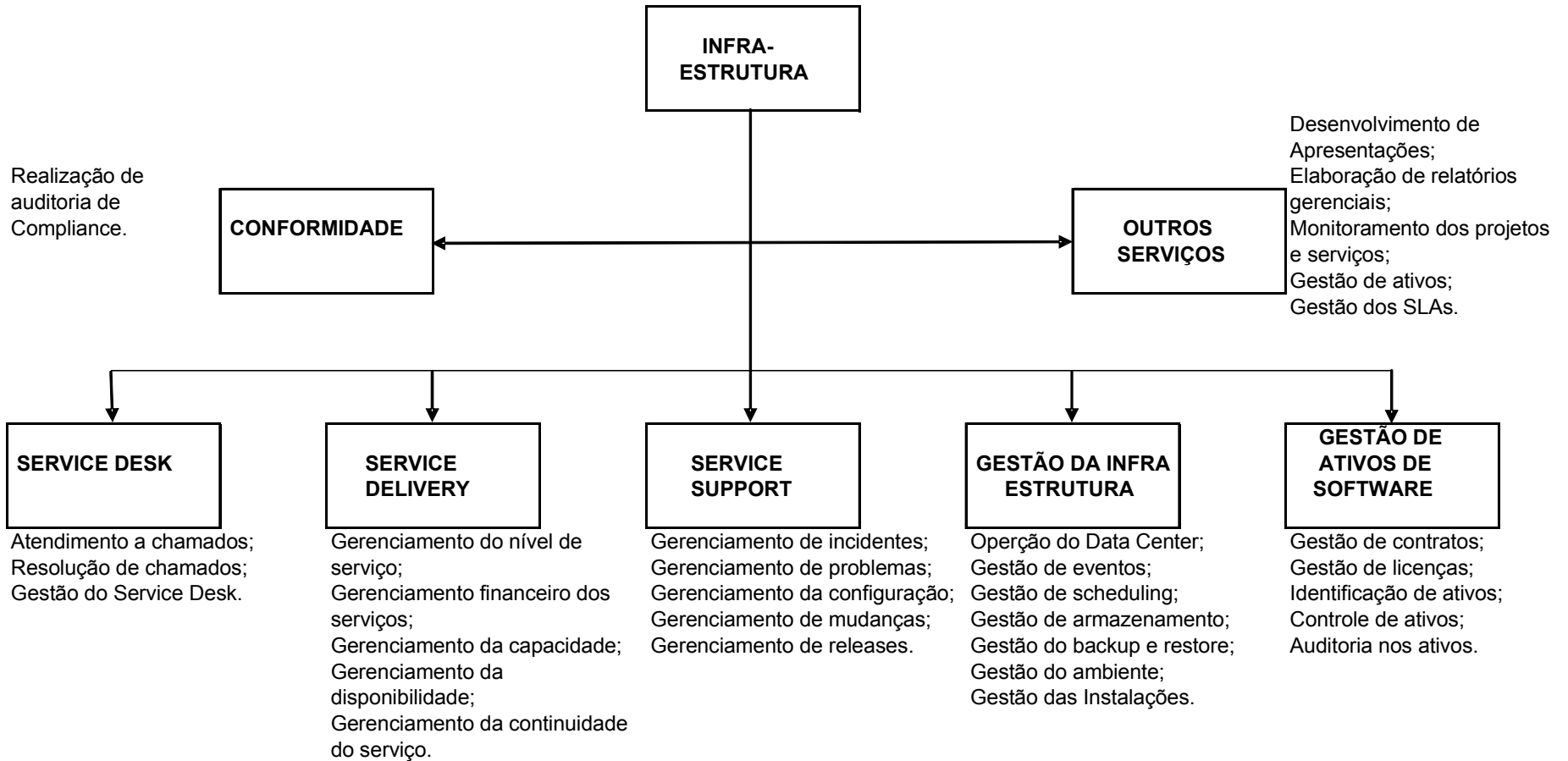
DIVISÃO DE TRABALHO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO (CIO)



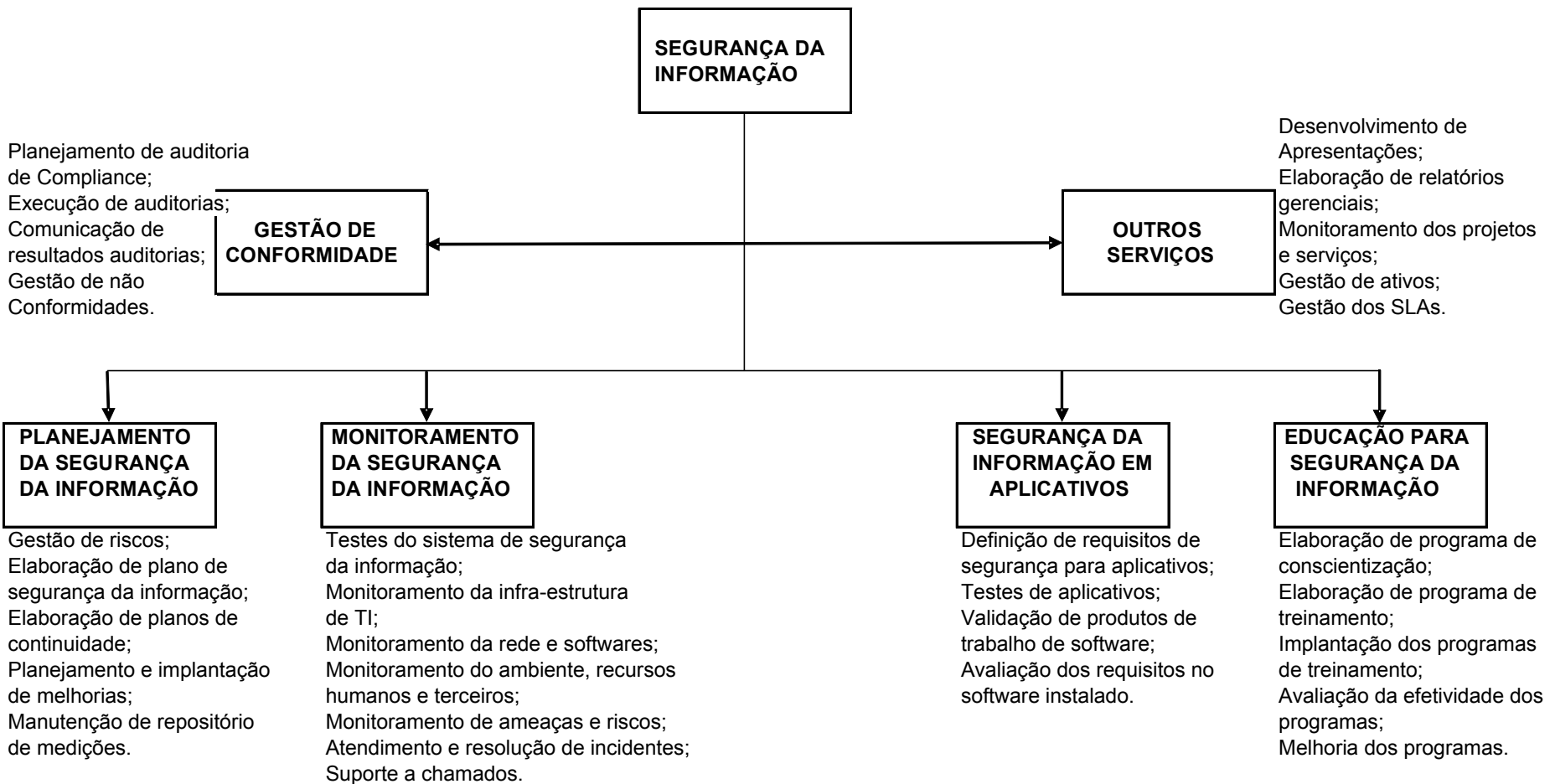
DIVISÃO DE TRABALHO EM PROCESSOS E SISTEMAS



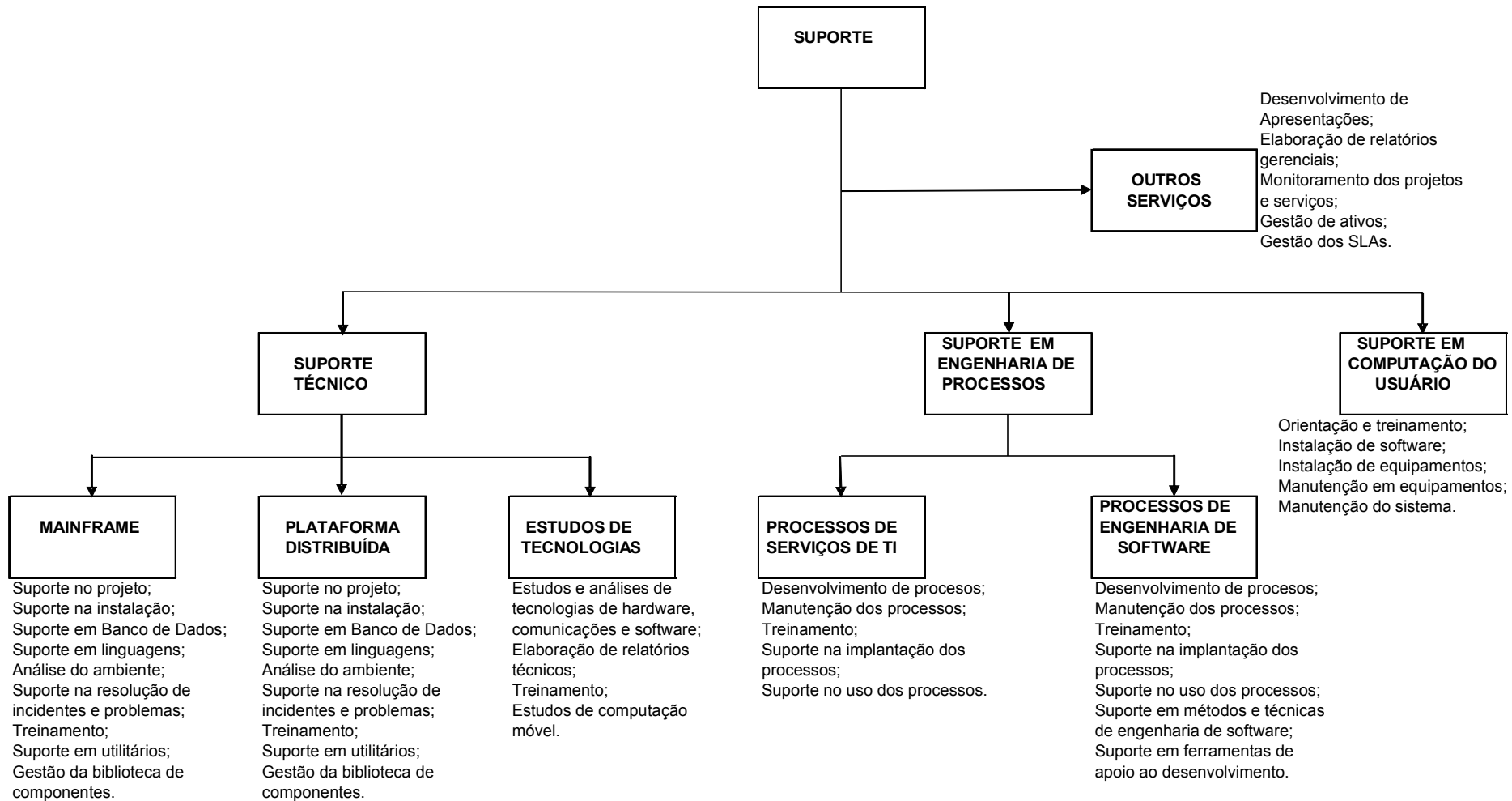
DIVISÃO DE TRABALHO DOS SERVIÇOS DE INFRA-ESTRUTURA



DIVISÃO DE TRABALHO EM SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO



DIVISÃO DE TRABALHO DOS SERVIÇOS DE SUPORTE



Definição de objetivos de desempenho e níveis de serviço:

Objetivos de desempenho - são metas quantitativas estabelecidas pela administração visando atender resultados esperados.

Acordos de níveis de serviço - são acordos de desempenho que o provedor de serviços estabelece com o seu cliente, relativos aos serviços de TI contratados.

Os objetivos de desempenho podem, em determinado momento, se confundir com os níveis de serviço.

Na abordagem do CobiT, os objetivos de desempenho são demonstrados por dois tipos de indicador:

KGI - Key Goal Indicators (representa a meta do processo, uma medida sobre "o que" deve ser atingido. É um indicador mensurável de um alvo a ser atingido). Os motivadores do estabelecimento dos KGIs são o alinhamento da TI ao negócio e a gestão do risco que a TI representa para o negócio.

KPI - Key Performance Indicators (medidas que mostram como o processo de TI está sendo desempenhado). Os KPIs devem ser monitorados para que os KGIs sejam atingidos.

Abaixo alguns KGIs e KPIs sugeridos pelo CobiT:

Processo de TI	KGIs	KPIs
Definição da arquitetura da informação.	Índice de redundância dos dados.	Número de mudanças nas aplicações devido ao realinhamento com o modelo de dados.
Gerência de Projetos	Número de projetos completados no prazo	Número de horas em treinamento em gestão de projetos.
Gestão de Qualidade	Quantidade de defeitos	Número de peer review de garantia da qualidade.
Definição e gestão dos níveis de serviço	Percentual de serviços de TI que tem níveis de serviço.	Frequência de pesquisa de satisfação com os clientes.
Gestão de Serviços Terceirizados.	Número de provedores de serviços que não atendem aos níveis de serviço contratuais.	Número de aditivos contratuais
Gestão de desempenho e capacidade.	Número de processos finais de negócios que sofreram paradas causadas por desempenho e capacidade inadequada de TI.	Número de incidentes causados por capacidade insuficiente.
Garantia de segurança nos sistemas.	Compliance com os requisitos de segurança	Número de dias de treinamento para a prevenção de incidentes.
Identificação e alocação de custos.	Custo x benefício atual de TI.	Percentual de variação entre o orçamento realizado e o planejado.
Assistência e suporte ao cliente.	Tempos médios de resolução de problemas.	Tempo para resolver os chamados.
Gestão de operações	Grau de redução dos atrasos e desvios da programação da produção.	Número de atrasos, problemas e desvios.

Na abordagem do Balanced Scorecard, devem ser estabelecidos indicadores de resultados que se pretendem atingir para atender aos objetivos estratégicos da organização, considerando quatro perspectivas:

A - Financeira

B - Cliente

C - Processos Internos

D - Aprendizado / Treinamento

Abaixo alguns indicadores típicos, pertinentes a cada uma das perspectivas:

Perspectiva	Indicador
Financeira	Nova receita gerada por soluções de TI; Retorno do investimento de TI; Custo de retrabalho de sistemas; Custo de exposição ao risco de TI.
Cliente	Satisfação do usuário com sistemas; Satisfação do usuário com serviços de TI; Cobertura de treinamento para os usuários; Participação dos usuários no desenvolvimento de novos projetos.
Processos Internos	Produtividade do desenvolvimento; Taxa de entregas de projetos no prazo; Defeitos de softwares entregues para produção; Disponibilidade de aplicações; Disponibilidade de infra-estrutura; Eficiência do 1o. Nível do Service Desk; Qualidade de projetos.
Aprendizado/ Treinamento	Percentual de profissionais certificados; Satisfação dos colaboradores; Horas-ano de treinamento por colaborador; Projetos de inovação em desenvolvimento; Rotatividade dos colaboradores; Retenção de talentos.

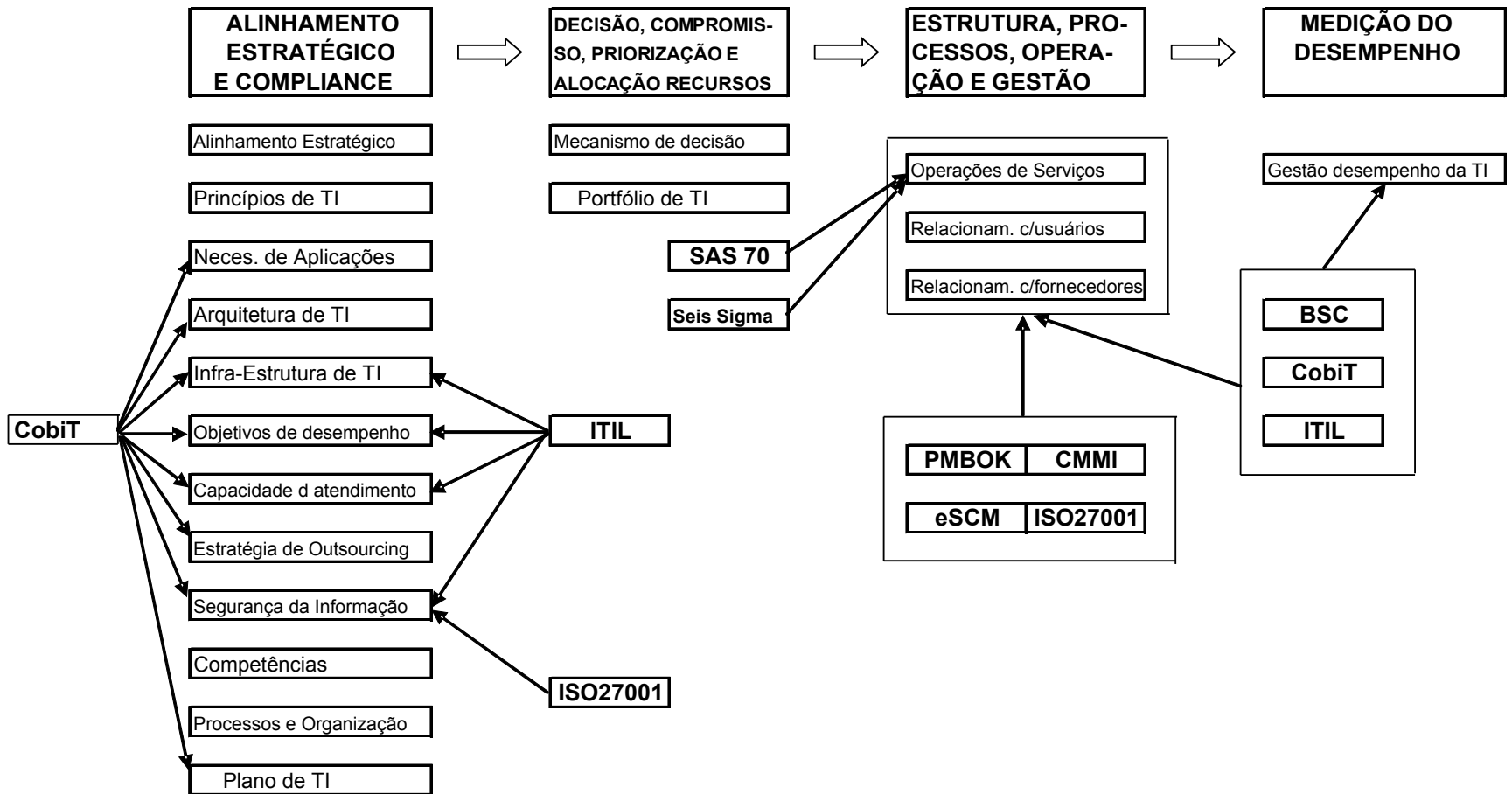
No BSC os indicadores relacionam-se entre si em termos de causa e efeito.

MODELOS DE MELHORES PRÁTICAS

Nas últimas décadas vem surgindo e sendo elaborada uma série de modelos de melhores práticas para a Gestão de TI. Alguns destes modelos são originais e outros derivados e/ou evoluídos de outros modelos. Como descrito abaixo os modelos de melhores práticas auxiliam na implantação da Governança de TI, entretando existem gaps a serem resolvidos, no alinhamento estratégico e na decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos.

Modelos de melhores práticas	Escopo do modelo
CobiT - Control Objectives for Information and related Technology.	Modelo abrangente aplicável para a auditoria e controle de processos de TI, desde o planejamento da tecnologia até a monitoração e auditoria de todos os processos.
CMMI - Capability Maturity Model Integration.	Desenvolvimento de produtos e projetos de sistemas e software.
ITIL - Information Technology Infrastructure Library.	Infra-estrutura da tecnologia da informação (serviços, de TI, segurança, gerenciamento da infra-estrutura, gestão de ativos e aplicativos, outros).
ISSO 27001 - Código de prática para a gestão da segurança da informação.	Prove normas para implantar e monitorar a Gestão de Segurança da Informação.
eSCM - Service Provider Capability Maturity Model.	Outsourcing de serviços que usam TI de forma intensiva (modelo composto de práticas organizadas ao longo de um ciclo de vida do sourcing, agrupadas por áreas de capacidade e níveis de capacidade).
PMBOK - Project Management Body of Knowledge.	Base de conhecimento em gestão de projetos.
BSC - Balanced Scorecard.	Metodologia de planejamento e gestão da estratégia.
Seis Sigma	Metodologia para melhoramento da qualidade de processos (seu objetivo é a melhoria do desempenho do negócio através da melhoria do desempenho de processos, tendo como meta um processo que apresente 3,4 defeitos sobre um milhão de oportunidades equivale a um rendimento de 99,9997% isentos de defeitos).
SAS 70 - Statement on Auditing Standards for services organizations.	Regras de auditoria para empresas de serviços.

Abaixo figura que mostra melhores práticas no contexto da Governança de TI:



O bloco de decisões e de portfólio de TI é o que faz a ligação do alinhamento estratégico e conformidade com as realizações do dia a dia de TI. Como podemos ver, a Governança de TI não se restringe somente a implantação desses modelos de melhores práticas, porém é importante conhecê-los.