

Melhores práticas para uma governança de T.I. eficiente

Geovane Correa da Luz

Faculdades Integradas Camões – Curitiba PR – Brasil

Geovane.correaluz@hotmail.com

Abstract. *This article describes the key concepts about IT governance, what its advantages are, and why it is so important in IT processes. It also shows some practices that help a lot in day-to-day IT governance, contributing a lot to achieving high performance and productivity with the least possible risk.*

Resumo. *Este artigo descreve os principais conceitos sobre a governança de TI, quais as suas vantagens e por que ela é tão importante no conjunto dos processos de formam a tecnologia da informação. Mostra também algumas práticas que auxiliam muito no dia-a-dia governança de TI contribuindo muito para se atingir um alto rendimento e produtividade com o mínimo possível de risco.*

1. TI na atualidade

Hoje em dia a tecnologia da informação é extremamente utilizada no mundo corporativo. Quando bem utilizada a tecnologia da informação pode trazer inúmeros benefícios, mesmo se o core da empresa for de tecnologia, por exemplo, o uso de ferramentas de BI (Busines Inteligence, em português, inteligência do negócio) pode alavancar o negócio fazendo projeções assertivas e indicando o melhor investimento e qual será o retorno.

Para que a tecnologia de informação funcione corretamente, é necessário que todas as áreas da TI estejam funcionando em conjunto e perfeitamente alinhadas. Para ajudar neste quesito entra a governança justamente mantendo as engrenagens em funcionamento.

2. A Governança e o Gerenciamento de serviços de TI

Com a constante evolução das tecnologias da informação, fica cada vez mais evidente a necessidade de extrair o máximo das tecnologias para usar como apoio no tratamento de informações da organização gerando vantagem competitiva. Daí surge o desafio de se estabelecer um alinhamento efetivo entre TI e negócios, visando a produção de serviços de TI de qualidade, que gerem resultados e sejam capazes de impulsionar os negócios.

Segundo Silva et al (2006), primeiramente é necessário fazer uma análise e definir corretamente qual é o segmento de negócio em que a empresa atua e consequentemente qual é o melhor papel e posicionamento para a função TI. Este é um passo muito importante, pois desta forma é possível fazer o ajuste da TI na empresa, propiciando uma melhor integração estratégica e operacional de TI com os negócios.

Diante deste cenário, é fundamental que os líderes de TI preparem suas organizações para prestarem serviços adequados as necessidades e estratégias definidas pela organização como um todo, e não se detenham apenas nas questões ligadas à tecnologia e a parte operacional. Como os serviços de TI são variados, para que sejam efetivos, cada serviço requer um foco gerencial diferenciado. Sob este contexto há dois conceitos importantes que devem ser considerados dentro da gestão de TI que possuem enfoques diferentes: a Governança de TI e o Gerenciamento de Serviços de TI. Apesar de terem um objetivo

final em comum, estes conceitos compreendem tipos diferentes de atividades e servem a propósitos distintos.

O Gerenciamento de Serviços de TI é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades da operação da TI de acordo com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos. Trata-se da manutenção das atividades operacionais de TI, permitindo um gerenciamento da qualidade dos serviços prestados e podendo provocar grandes e significativas alterações na percepção de qualidade dos clientes com o valor agregado ao serviço. O conceito de Gerenciamento de Serviços visa ressaltar a necessidade de que os processos sejam seguidos de maneira padronizada para que todo o serviço de TI se torne mensurável e seja possível mostrar o seu verdadeiro valor ao negócio. Para transformar os dados (mensuráveis) em informações úteis ao negócio deve ser feita a análise de dados, e a padronização oferecida pelo Gerenciamento de Serviços pode colaborar neste processo permitindo a criação de Indicadores chave de Performance. Considerando que a TI é elemento fundamental para o sucesso das organizações, o gerenciamento de serviços surge como uma opção que se utiliza de métodos padronizados e reconhecidos pelo mercado para comprovar a eficiência na operação da tecnologia trazendo mais confiança ao cliente e apresentando resultados do retorno gerado pela TI.

Já a Governança de TI é um termo mais abrangente, pois tem como objetivo garantir que as necessidades, condições e opções das partes interessadas (*stakeholders*) sejam avaliadas a fim de determinar objetivos de TI acordados; definindo a direção através de priorizações e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos. Com base no ISACA (2000), Associação de Auditoria e Controle de Sistemas de Informação, a Governança de TI compõe-se de relacionamentos e processos para dirigir e controlar a empresa a fim de alcançar os seus objetivos, equilibrando os riscos com o retorno sobre a TI e seus processos. Alves e Ranzi (2006) destacam que compor uma Governança de TI significa assegurar que as informações da empresa e da tecnologia aplicada suportam os objetivos do negócio permitindo que a empresa maximize seus resultados de acordo com as metas estratégicas traçadas pelo negócio e então consiga obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Com o esclarecimento destes conceitos é possível notar que o Gerenciamento de Serviços de TI surge como um apoio a operação dos serviços e a Governança vem para conduzir de forma estratégica a operação a fim de garantir que os objetivos da TI estejam sempre alinhados com o negócio. Cada um destes enfoques gerenciais dentro da área de TI são muitos importantes e um complementa o outro.

3. Modelos de Referência em Gerenciamento e Governança de TI

A complexidade do mercado atual possibilita que as organizações enxerguem Tecnologia da Informação (TI) como uma oportunidade para se destacar. Surge então a necessidade de alinhar os serviços de TI ao negócio, para que isso aconteça de forma efetiva é necessário que os processos de TI sejam padronizados e possam ser avaliados através de indicadores de desempenho para mostrar o seu verdadeiro valor. Para uma gestão de TI efetiva, é imprescindível obter controles sobre os processos e operações do dia-a-dia, e os frameworks de mercado relacionados ao gerenciamento e a governança da TI podem servir como apoio. Desta forma, as informações oriundas da tecnologia precisam seguir uma padronização que permita um real controle de tudo que está sendo entregue pela TI.

A partir desta necessidade surgiram padrões de gestão dentro da TI que são reconhecidos mundialmente, dentre estes os principais que merecem destaque são: ITIL, COBIT e ISO

20.000. Estes padrões têm como finalidade principal oferecer um apoio, através de normas reguladoras, melhores práticas e frameworks, para que seja feita uma gestão de TI concisa seguindo uma referência internacional e extraindo o máximo de valor das tecnologias existentes para a organização. Ao adotar metodologias é possível mostrar que a área de TI conquistou a confiança das áreas de negócio e pode ser vista como uma aliada para atingir as metas de crescimento, expansão e faturamento das empresas.

Um ponto importante que deve ser considerado é que nem todos os padrões se aplicam por completo em qualquer tipo de organização. Deve ser feita uma análise considerando o ramo de atuação da organização, a maturidade dos processos, o porte da organização, seus objetivos estratégicos, dentre outros fatores. Ou seja, os modelos disponíveis no mercado devem ser adaptados para as necessidades específicas de cada organização para que sejam realmente efetivos e possam se tornar um diferencial. Nos tópicos a seguir serão abordadas algumas das melhores práticas do mercado.

4. ITIL: As melhores práticas do Gerenciamento de TI

A sigla ITIL (Information Technology Infrastructure Library) pode ser traduzida como Biblioteca de Informações de Infraestrutura de Tecnologia e sugere um manual de melhores práticas para o gerenciamento dos serviços de TI. Mansur (2007) destaca que a ITIL procura descrever os processos necessários para gerenciar a infraestrutura de TI de maneira eficiente e eficaz visando a garantia dos níveis de serviço acordados com os clientes. O autor também ressalta a importância de se utilizar as melhores práticas da ITIL para reduzir custos e para a melhorar o desempenho dos ativos de TI. Portanto entende-se que o foco da ITIL é gerar valor para os negócios da empresa, através de processos de TI eficientes, padronizados e que atendem as necessidades esperadas pelas partes interessadas.

As melhores práticas da ITIL são baseadas no ciclo de vida do serviço, representado na Figura 1. Este ciclo de vida propõe que todo serviço de TI deve passar pela fase de desenho, transição e operação. Este ciclo gira em torno da estratégia de serviço definida pela organização, onde os objetivos de negócio e da própria área de TI, previamente alinhados e determinados, devem estar sempre em sincronia com o ciclo de vida dos serviços prestados pela TI. Além disso há também a melhoria de serviço continuada, no qual deverá ser feita uma análise dentro de cada processo buscando pontos onde pode haver otimizações, ajustes e melhorias que podem beneficiar o serviço prestado, superando as expectativas do cliente.

Figura 1 - Ciclo de vida do Serviço



Fonte: ITIL V3

Os principais resultados da utilização da ITIL para a Governança de TI, segundo Mansur (2007) são:

- O fortalecimento dos controles e da gestão do ambiente das Tecnologias da Informação, pois com um padrão definido se torna mais fácil controlar o que há disponível e avaliar o cenário atual em que se encontra a empresa ou a própria área de TI dentro da organização;
- Redução no tempo de execução e distribuição dos serviços pela orientação aos processos, ressaltando a necessidade de seguir um processo padronizado e eficiente para poder distribuir os serviços da melhor forma possível dentro das equipes aproveitando os recursos disponíveis;
- Redução gradativa da indisponibilidade dos recursos e sistemas de informações provocadas pelas falhas no planejamento das mudanças e implantações, visto que há maior orientação com relação aos riscos e foco no planejamento antes de implementar uma mudança;
- Elevação do nível de satisfação das empresas que adotam esta metodologia em relação a disponibilidade e qualidade dos serviços de TI pelos usuários e clientes;
- Redução dos custos operacionais e de investimento de TI, pois com um processo mais eficaz é possível ter uma visão mais detalhada do negócio e otimizar custos e direcionar gastos;
- Reconhecimento da capacidade de gerenciamento da organização de TI pelos acionistas, colaboradores e clientes. O ITIL possui certificação somente para pessoas e não empresas, porém é muito bem visto pelo mercado quando uma empresa afirma que uma porcentagem significativa de seus funcionários é certificada em ITIL e tem conhecimento para aplicar as melhores práticas do mercado;

- Garantia de aderência às normas e padrões das entidades reguladoras e certificadoras. Apesar de não ser uma certificação voltada para empresas, pode-se garantir que seus funcionários têm conhecimento das melhores práticas através das certificações individuais.

A aplicação da metodologia ITIL nas organizações pode ser considerada um fator crítico de sucesso, pois com um gerenciamento de TI baseado nas melhores práticas do mercado, é possível realizar uma Governança de forma mais estruturada e que permita o controle, facilitando o alcance dos objetivos estratégicos através da Tecnologia da Informação.

5. O framework COBIT

O COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) é um framework que pode ser utilizado como um modelo de referência para gestão da TI, pois busca pesquisar, desenvolver, publicar e promover padrões referentes ao uso de TI tratando-se de um método robusto, confiável/objetivo e repetível. A sigla do inglês pode ser traduzida como Objetivo de Controle para Tecnologia da Informação e Áreas Relacionadas, e o seu objetivo se resume a possibilitar o controle da TI em um nível alto de gerenciamento.

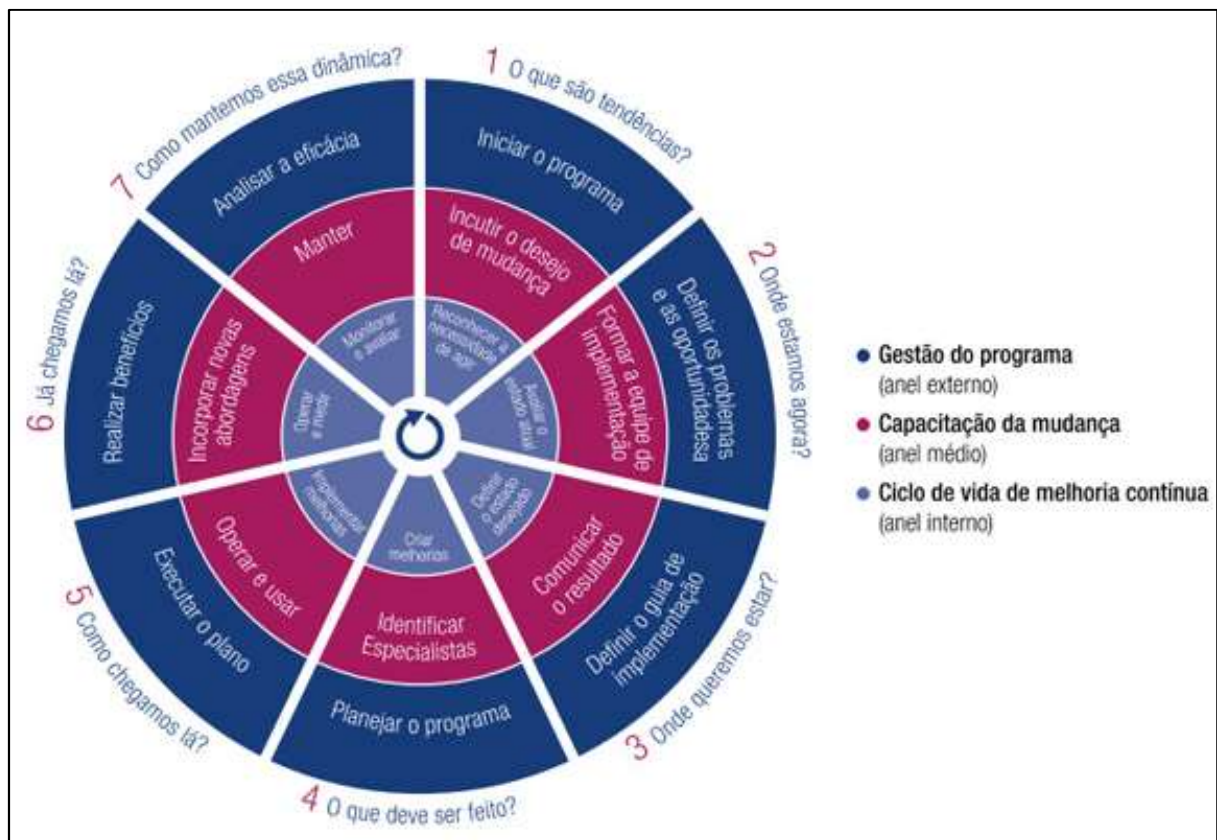
Para o COBIT a TI funciona com base em cinco grandes domínios que possuem processos e práticas de processos, são eles:

- Domínio EDM (Evaluate, Direct and Management | Avaliar, Dirigir e Monitorar)
 - Composto por 5 processos;
- Domínio APO (Align, Plan and Organize | Alinhar, Planejar e Organizar)
 - Composto por 13 processos
- Domínio BAI (Build, Acquire, and Implement | Construir, Adquirir e Implementar)
 - Composto por 10 processos
- Domínio DSS (Delivery, Service and Support | Entrega, Serviço e Suporte)
 - Composto por 6 processos
- Domínio MEA (Monitoring, Evaluate and Analyse | Monitorar, Avaliar e Analisar)
 - Composto por 3 processos

Esta forma de estruturação cobre toda operação de TI, e permite medir seu desempenho através de parâmetros, estando estes relacionados aos 34 processos de controle. A aplicação real do COBIT no contexto organizacional consiste em fazer o cascadeamento das necessidades da organização dentro de cada domínio e processos, para então verificar quais são as práticas de processos que podem apoiar a atender as necessidades/ resultados esperados da organização.

Para implementação destes processos há um ciclo de vida composto por sete perguntas, conforme Figura 2.

Figura 2 – Ciclo de Vida da Implementação do COBIT.



Fonte: COBIT 5 (2012).

Segundo Silva e Santos (2016), os documentos do COBIT apontam a governança de TI como um ponto chave para direcionar e controlar uma empresa de modo a atingir objetivos corporativos, através da agregação de valor e risco controlado pelo uso da tecnologia da informação e seus processos. Tem como principal propósito servir como base aos gestores e os profissionais no controle e gerenciamento dos processos de TI de forma lógica e estruturada, tendo como foco: o relacionamento entre os objetivos de negócio com os objetivos de TI.

6. Referências

- SILVA, Eduardo Margara; YUE, Gin Kwan; ROTONDARO, Roberto Giolili; LAURINDO, Fernando José Barbin. Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade. Produção, v. 16, n. 2, p. 329-340, Maio/Ago. 2006.
- MANSUR, Ricardo. Governança de Tecnologia – Metodologias, frameworks e melhores práticas. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- SANTOS, Adelmo Leandro; CANINE, Graciele Ralo, et al. Estudo na Qualidade dos Serviços de TI em um Contact Center Bancário, Aplicando a Biblioteca de Boas Práticas do ITIL V2. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.robertsoft.com.br/tcc.pdf>> Acesso em: 07 Dez. 2016.