

A Governança de TI

Gestão de TI através de Portfólios

Sandra Sergi Santos, PMP

Governança de TI

Vamos começar este artigo analisando Governança de TI. A Governança de TI é a área mais crítica de uma governança corporativa. Um dos principais fatores motivadores para a Governança é uma dependência forte do Negócio em relação à TI. Atualmente é difícil encontrar uma empresa que não possua sistemas críticos para seu negócio que dependam de serviços de TI. Exemplo clássico são as empresas de telefonia onde podemos observar que TI é praticamente o núcleo da empresa, posso até me atrever a dizer que empresas de telefonia são empresas de TI, onde seu negócio depende quase exclusivamente de sistemas integrados e soluções de tecnologia de alta complexidade. Portanto devemos dizer que atualmente é essencial a TI conhecer o modelo de negócio da empresa.

A Governança possui outros fatores motivadores como necessidades de compliance e segurança da informação. Esta é de responsabilidade da alta administração pois em sua essência é determinada por quem toma decisões. Mas para se tomar decisões é necessário que existam processos, controles, procedimentos e informação disponível. Quanto mais precisa for a informação, mais eficaz é a gestão de TI e alinhamento ao negócio.

Uma definição, dada por Weill & Ross, para governança seria:

“Governança consiste em um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI”.

De uma forma resumida, a Governança de TI deve tratar basicamente de três questões:

- 🚦 Quais decisões devem ser tomadas para garantir a gestão e o uso eficaz de TI?
- 🚦 Como essas decisões serão tomadas e monitoradas?
- 🚦 Quem deve tomar essas decisões?

Quando falamos em governança, logo nos vem em mente alguns “nomes” ou modelos / melhores práticas como por exemplo: Cobit (Control objectives for Information and Related Technology), COSO (Committee of Sponsoring Organizations), ITIL (Information Technology Infrastructure Library) e Balance Scorecard. Outros modelos ou referências também podem nos auxiliar na implantação da Governança de TI como o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), CMMI (Capability Maturity Model Integration), eSCM-SP (Service Provider Capability Maturity Model) ou ISO 27001 (Norma relacionada à segurança da Informação).

Os modelos acima se posicionam de maneira diferente dentro do Modelo de Governança de TI. Não é objetivo deste artigo expor detalhes sobre estes, mas é importante mencionar que a Governança de TI não se restringe somente à implantação destes modelos, embora sejam as ferramentas primárias que nos auxiliam no processo. Estarei dando maior destaque sobre o modelo Cobit pois quando falamos em governança é o que melhor se aproxima por se encontrar no nível estratégico da empresa e não no nível operacional como o ITIL, CMMI, etc.

O que o CobiT?

O CobiT é um guia para a gestão de TI recomendado pelo ISACF (*Information Systems Audit and Control Foundation*, www.isaca.org). O CobiT inclui recursos tais como um sumário executivo, um *framework*, controle de objetivos, mapas de auditoria, um conjunto de ferramentas de implementação e um guia com técnicas de gerenciamento. As práticas de gestão do CobiT são recomendadas pelos peritos em gestão de TI que ajudam a otimizar os investimentos de TI e fornecem métricas para avaliação dos resultados. O CobiT independe das plataformas de TI adotadas nas empresas.

O CobiT é orientado ao negócio. Fornece informações detalhadas para gerenciar processos baseados em objetivos de negócios. O CobiT é projetado para auxiliar diferentes audiências como: gerentes que necessitam avaliar o risco e controlar os investimentos de TI em uma organização; usuários que precisam ter garantias de que os serviços de TI que dependem os seus produtos e serviços para os clientes internos e externos estão sendo bem gerenciados e auditores que podem se apoiar nas recomendações do CobiT para avaliar o nível da gestão de TI e aconselhar o controle interno da organização.

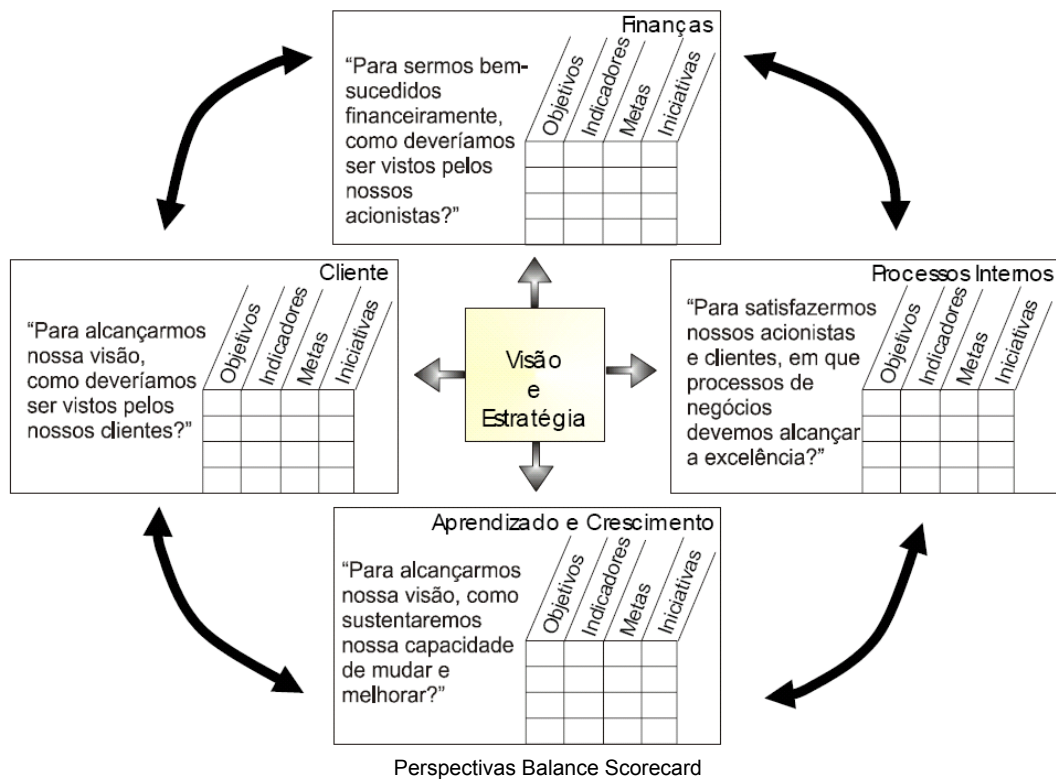
O CobiT está dividido em quatro domínios: Planejamento e organização., Aquisição e implementação, Entrega e suporte, Monitoração.

A Governança de TI alinhada ao negócio

Muito bem, até agora conceituamos governança e mencionamos modelos que nos possibilitam sua adoção, mas a maioria dos modelos acima apresentados, não nos ensinam como executar seus objetivos ou qual o melhor caminho para alinhar TI ao negócio.

Essa resposta está diretamente associada aos objetivos estratégicos, ou seja, se a empresa não tiver clara sua missão, visão e objetivos, todo esse esforço é inválido. Eu diria que os objetivos estratégicos da empresa podem servir como a “cola” entre TI e as áreas de negócio. As empresas pelo menos uma vez ao ano definem seus objetivos estratégicos que em sua essência, estarão alavancando seus negócios. Esses objetivos muitas vezes estão associados a indicadores de acompanhamento.

Uma ferramenta muito utilizada para definirmos objetivos estratégicos ou a estratégia da empresa é o Balance Scorecard, este auxilia a definição através do que chamamos de Mapa estratégico, recurso gráfico para ajudar a comunicar uma visão unificada da estratégia. O Mapa é composto de quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento).



Muito bem , acho que conseguimos evoluir até aqui, já temos uma visão de governança, modelos de referência para a Governança e objetivos estratégicos definidos.

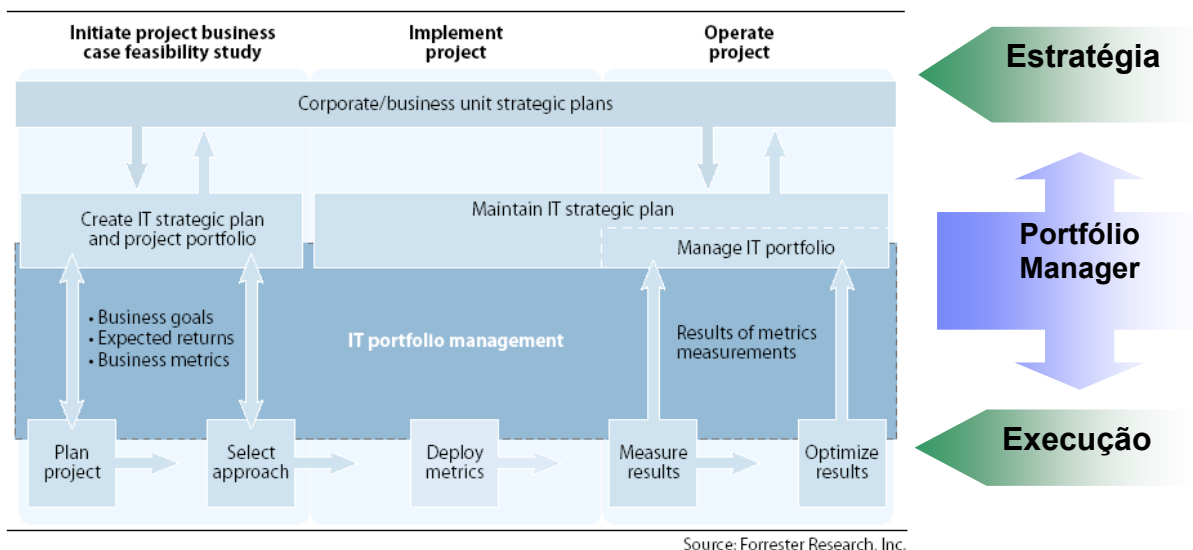
Agora sinto em dizer que a parte mais difícil está por vir, ou seja, ter respostas para algumas perguntas básicas:

- 🚦 Como alcançar esses objetivos?
- 🚦 Como garantir que esses objetivos serão cumpridos ?
- 🚦 Como acompanhar o andamento da execução dos projetos para atingir os objetivos?

As respostas das questões acima estão diretamente associadas a “**Gestão de Projetos e Portfólio**”, também conhecida como “**PPM (Project and Portfólio Manager)**”.

O Portfólio de TI

O Portfólio de TI pode ser composto de projetos e serviços , este será o principal instrumento de alinhamento da estratégia com o dia-a-dia da área de TI.



Cada empresa poderá organizar seu portfólio de acordo com sua necessidade, classificando e agrupando seus projetos através de termos de negócio, tipos de investimentos etc... O principal é que cada projeto esteja associado a um ou mais objetivos estratégicos da empresa.

O portfólio, segundo a proposta de Benson, Bugnitz & Walton (2004), pode ser representado através de aplicações (desenvolvimento e aquisição de aplicações), infra-estrutura (projetos de desenvolvimento de infra-estrutura), serviços (projetos de desenvolvimento de serviços) e gestão (projetos de implantação de processos, ferramentas, etc...). Na perspectiva de negócio, as aplicações podem ser classificadas em estratégica, fábrica, obrigatório e nova estratégia (novo produto/negócio).

No final de tudo o que estamos procurando é uma resposta para a seguinte questão: “*TI está trabalhando nos projetos certos?* “. Muitas vezes, vemos áreas de TI trabalhando “às cegas”. Trabalhar sem um portfólio definido nos traz algumas consequências como exemplo:

- 🚧 Resistência em cancelar projetos
- 🚧 Projetos duplicados
- 🚧 Projetos sem prioridade alocando recursos escassos
- 🚧 Projetos ganhando prioridade por razões políticas
- 🚧 Prioridades de TI relacionada à prioridade de pessoas e não do negócio
- 🚧 Novos projetos adicionados sem foco e objetivos claros
- 🚧 Seleção de projetos com base na emoção, trazendo como resultado novos produtos que não estão alinhados com a estratégia

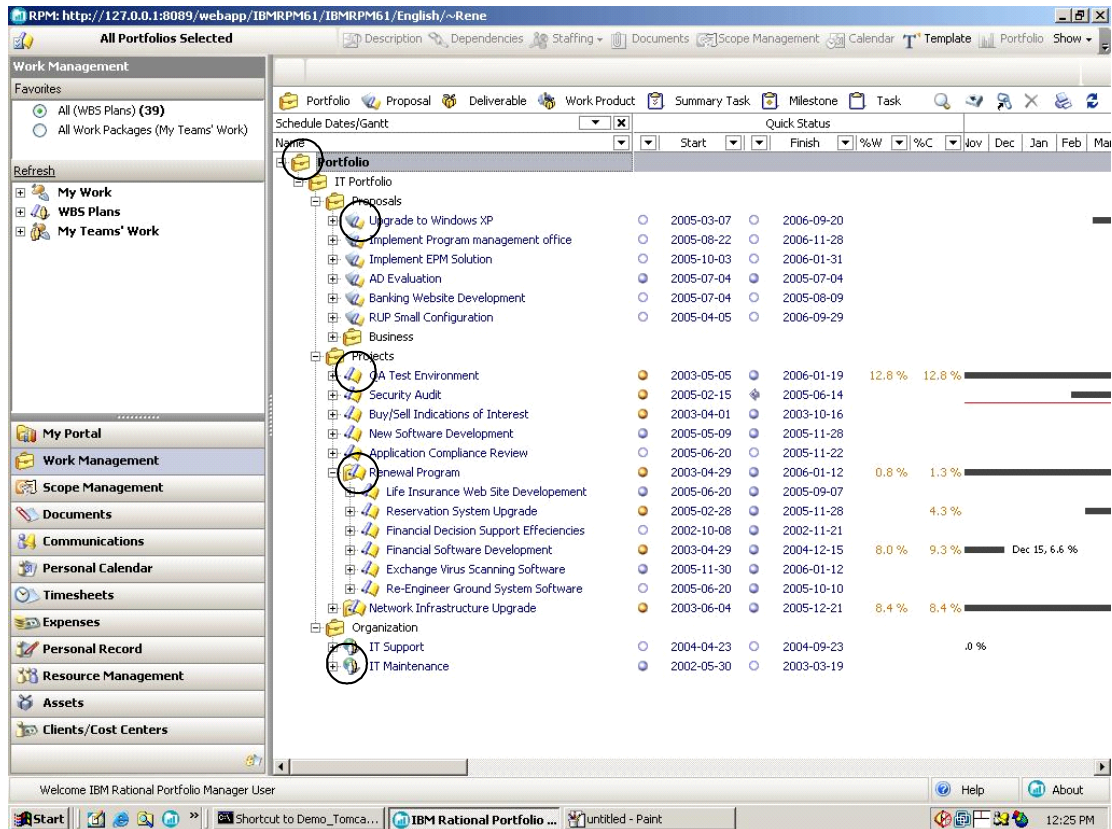
A palavra “estratégia” está relacionada com “escolha”, ou seja, quando a empresa faz escolhas? Uma vez ao ano em um Resort? Eu diria que não, pois os objetivos estratégicos podem mudar durante o ano, como consequência, os projetos associados ao portfólio podem ser cancelados ou novos projetos surgirem. Podemos dizer então que temos dois tipos de portfólio: o estático (definido geralmente no Planejamento Estratégico anual) e o dinâmico (portfólio revisado ao longo do ano).

Uma vez que associamos a palavra “escolha” à estratégia, perguntamos de novo: Quando a empresa faz escolhas? Uma vez ao ano naquele lindo Resort? Sabemos que a resposta é não, mas frequentemente não nos damos conta de que as escolhas ocorrem em vários níveis, e em alguns deles, diariamente. Novas escolhas podem alterar objetivos estratégicos, mas é raro, frequentemente acomodam prioridades para melhor atingir esses objetivos. Por consequência despriorizando e priorizando projetos de TI associados aos caminhos traçados para atingir os objetivos.

Organizando o Portfólio de TI com Rational Portfólio Manager

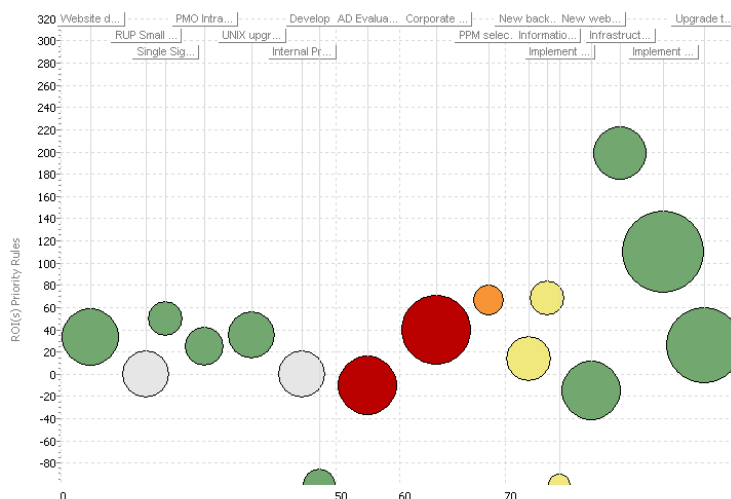
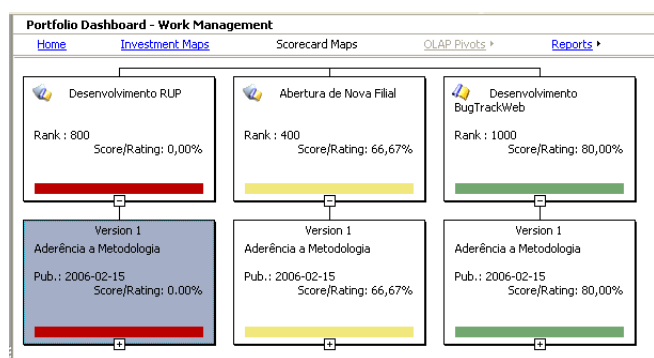
Neste capítulo apresentaremos uma solução para a gestão de portfólio ou portfólios de TI. O Rational Portfólio Manager trata-se de uma ferramenta baseada no PMBOK que possibilita a gerência dinâmica do portfólio através de mapas de investimento, relatórios, consultas OLAPs e simulação de cenários.

Os portfólios de TI podem ser organizados através de propostas, projetos e programas em diferentes níveis (subportfólios) de agrupamentos.



Organização Portfólio TI

Um ponto importante está relacionado à tomada de decisões, ou seja, uma vez selecionada as propostas candidatas para meu portfólio, necessito de ferramentas para auxiliar na priorização e seleção. O Rational Portfólio Manager auxilia no processo de priorização através de scorecards, mapas de investimento e simulação de cenários. A análise pode ser feita através de diferentes visões, como exemplo: risco, benefício, ROI, payback, fluxo financeiro, etc.. A ferramenta possibilita a associação de atributos de diferentes tipos que servirão como base na geração dos gráficos de avaliação para definição do portfólio.



Scorecards e Mapas de Investimento para seleção de propostas

Além dos recursos citados acima, o Rational Portfólio Manager apresenta funcionalidades para gestão de escopo, trabalho, custos, reporte de horas trabalhadas e recursos. O RPM também atende a uma necessidade importante existente nas áreas de TI : a visão da demanda x capacidade, ou seja, será que minha area de TI terá recursos suficientes para atender aos projetos selecionados no meu portfólio?

A funcionalidade de análise top-down também é essencial para a correta definição do portfólio, pois no momento “zero” é possível cadastrar uma proposta, associá-la a um objetivo estratégico através de um atributo, definir prazos estimados, associar scorecards de classificação e uma estimativa de ordem de grandeza de custos e benefício. Dessa forma no momento do planejamento estratégico, já tenho dados para tomar decisões iniciais e formar meu portfólio.

Conclusão

Podemos concluir que a gestão do Portfólio de TI é nosso principal instrumento para alinhamento da estratégia com as demandas da TI. Um portfólio saudável é aquele que está sempre alinhado ao negócio da empresa, ou seja, demandas de TI terão que ser originadas e associadas à necessidades de negócios e não desejos de pessoas.

Uma das principais atividades de um escritório de governança é a gestão do portfólio de TI mas também devemos destacar outras atividades como a gestão da estratégia (Balance Scorecard), gestão de benefícios e resultados e gestão dos processos de TI.



Assinatura:

Sandra Sergi Santos (ssergi@br.ibm.com) - Formada pela Universidade Mackenzie e Pós-graduada pela FAAP, atua na área de desenvolvimento de sistemas a 15 anos . Certificada em RUP (Rational Unified Process) , PMP (Project Management Professional), Scrum Master, Gerência de Requisitos e Gerência de Configuração de Mudanças (IBM Clearcase e Clearquest). Atualmente trabalha como

Engenheira de Software na brand Rational da IBM Brasil no território de empresas de Telecomunicação.

Referências

- ✦ *Implantando a governança de TI – da estratégia à gestão de processos de serviços* – Aguinaldo Aragon Fernandes e Vladimir Ferraz de Abreu
- ✦ Artigo “COBIT – Um kit de ferramentas para a excelência na gestão de TI” - Eduardo Mayer Fagundes
- ✦ *Governança de TI e Arquitetura Corporativa* – Investindo nos projetos certos – Átila Belloquim – Gnosis IT Knowledge Solutions
- ✦ *IBM Rational Portfólio Manager* – Product Datasheet – IBM Corporation