



Matriz RACI e outros Componentes das Diretrizes de Gerenciamento Segundo o Cobit

Prof. Sergio Nascimento

sergio.onascimento@sp.senac.br

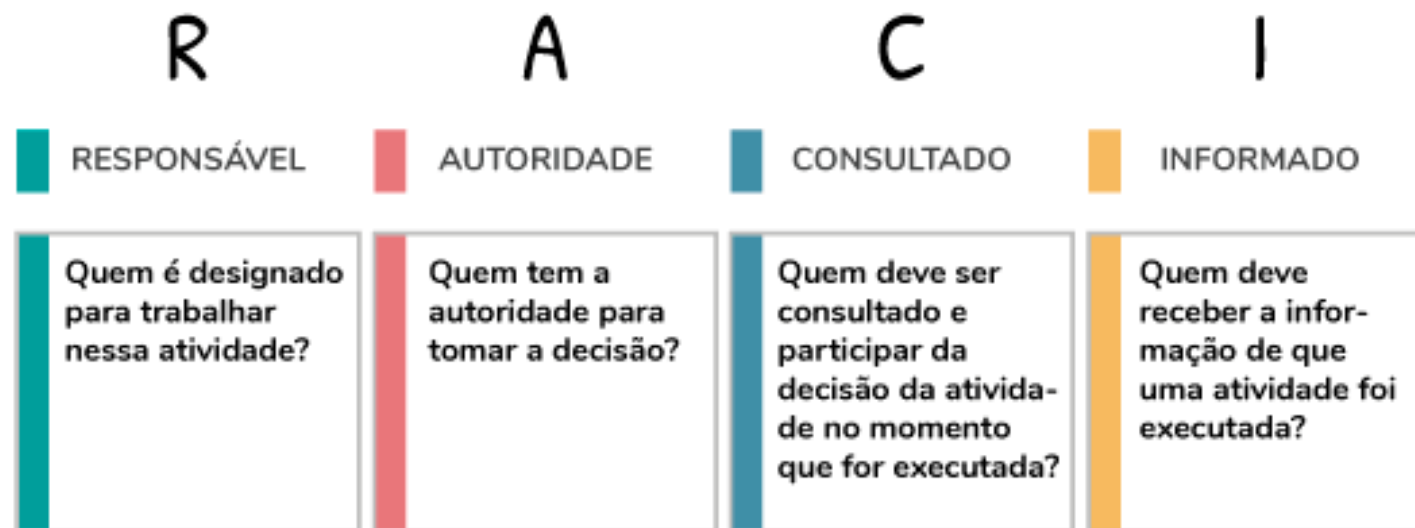
Introdução

As Diretrizes Gerenciais representam uma das partes mais importantes de um processo, porque constituem ferramentas de gestão, contribuindo significativamente para o bom desempenho dos processos e para a consequente entrega de valor com qualidade para o negócio.

As Diretrizes Gerenciais serão utilizadas pelos gestores dos processos de TI, mais especificamente, e gerarão resultados para o CIO, e este, dessa forma, poderá responder aos desafios da organização com seus resultados, como consequência do alinhamento estratégico com as áreas usuárias e os demais componentes da Governança de TI: entrega de valor, gestão de risco, gestão de recursos e medição de desempenho.

Vamos destacar, nesta aula, a Matriz RACI, aprofundando não somente o seu estudo mas também o das demais Diretrizes Gerenciais.

Matriz de responsabilidades:



A Matriz RACI

Vamos recordar um conceito importante: o de maturidade de um processo. Maturidade é a capacidade de o processo entregar valor ao negócio, pelo fato de ter alto desempenho e ser bem gerenciado. A maturidade progride quando progredirem os seguintes fatores, chamados atributos:

Conscientização e comunicação – quanto mais difundidas forem a importância e as práticas do processo, ele será mais bem compreendido e executado.

Metas e métricas – é a definição daquilo que se quer atingir com o processo e das formas de verificar o desempenho em relação ao que foi definido.

Políticas e procedimentos – são as bases para a definição do que se quer atingir com o desempenho do processo e as formas de obtenção.

Habilidades e experiência – consistem na capacidade de entrega das pessoas envolvidas no processo, e isso pode demandar capacitação no caso de um processo novo.

Automação e ferramentas – quanto mais automatizadas estiverem as práticas dos processos, menos se dependerá do indivíduo.

Responsabilização – as pessoas envolvidas no processo necessitam saber, entender e assumir seus papéis e responsabilidades para a execução das práticas.

É sobre esse último item, responsabilização, que se denota a importância da Matriz RACI. Sua função é estabelecer e registrar quem será responsável por quais atividades de um processo. Logicamente essas responsabilidades não serão somente do pessoal de TI; afinal, elas estarão difundidas pela organização.

A Matriz RACI

Dentro de cada processo do Cobit existem Diretrizes gerenciais, que são ferramentas para a gestão dos processos em termos de acompanhamento dos objetivos pelas métricas e pelo grau de sofisticação com que os controles foram implementados e estão sendo executados.

Mas, qual o papel de cada um no processo? Sem uma clara atribuição de responsabilidades, nenhum processo do Cobit terá sucesso em sua execução.

Dessa forma, cada processo do Cobit traz uma Matriz RACI, composta de linhas e colunas. Nas linhas, estão descritas as atividades do processo; nas colunas, estão listados os cargos/as funções dos profissionais que irão executar as atividades. Tanto as atividades como os cargos e as funções mudam a cada processo; mas a organização, quando ocorre a implementação de um processo do Cobit, deve ajustar a matriz respeitando a sua estrutura organizacional e usando os termos definidos institucionalmente para designar, com clareza, as funções dos profissionais que assumirão essas responsabilidades.

São pressupostos, na Matriz RACI, quatro níveis de responsabilização:

Responsável (*Responsible*) – é quem executa a atividade ou o processo em uma empresa (Pode ter mais de um na matriz).

Prestação de Contas (*Accountable*) – é quem responde pela atividade ou processo, aquele que será cobrado pelo bom andamento da atividade ou processo; logo, é necessário que seja apenas um, para não haver repartição de responsabilidades nesse nível.

Consultado (*Consulted*) – é quem precisa ser consultado para fornecer opiniões sobre a atividade ou processo.

Informado (*Informed*) – é quem precisa ser informado sobre algo da atividade ou do processo, seja alguma mudança, retirada de função ou algo similar.

Cargos e funções

Os cargos e as funções que vem na Matriz RACI são genéricos, cada organização deve ajustá-los de acordo com sua estrutura. Além disso, existe uma Matriz RACI para cada um dos 34 processos do Cobit 4.1, visto que os cargos e as atividades variam em função do processo que está sendo tratado. A Figura a seguir traz um exemplo de Matriz RACI, relativa ao processo gestão de fornecedores (DS2):

Tabela RACI

Funções

Tabela RACI				Funções							
Atividades	CEO	CFO	Executivo de negócio	CIO	Proprietário do processo de negócio	Responsável por operações	Responsável por arquitetura	Responsável por desenvolvimento	PMO	Conformidade, auditoria, risco e segurança.	
				I	C	R	C	R	A/R	C	C
		C		A	I	R	I	R	R	C	C
		C		A	C	C		C	R	C	C
		I		A		R		R	R	C	C
				R	A	R		R	R	C	C
	C	C	C	A/R	C	C	C	C	R	C	C

Fonte: Adaptada de IT Governance Institute (2007, p. 109).

Cargos e funções

Pela matriz, portanto, atribuem-se os quatro níveis de responsabilização aos envolvidos em cada atividade do processo. Examinando a primeira atividade, “Identificar e categorizar relacionamentos com prestadores de serviços terceirizados”, podemos ver que o responsável pela administração de TI é o máximo responsável, aquele que tem que prestar contas sobre os resultados da atividade, pois recebeu “A”, mas também é um executor, recebendo também “R”; há mais um “R”, o responsável por operações; quatro funções receberam “C”; portanto, serão consultados, o proprietário do processo de negócio, o responsável por arquitetura, o PMO e o pessoal de conformidade, auditoria, risco e segurança; finalmente, o CIO será informado dos resultados da atividade, recebendo a letra “I”. E assim por diante até se completarem todas as atividades do processo.

Após a confecção da matriz, é fundamental que as pessoas por ela responsabilizadas se comprometam formalmente, mediante assinaturas em documentos e em atas de reunião, para que haja seriedade no processo. A falta de comprometimento formal pode redundar na omissão e/ou em falhas na execução das atividades e consequentes prejuízos.

Entradas e saídas

Cada processo do Cobit 4.1, quando executado, produz resultados, que podem ser: relatórios, bases de dados, avaliações, recomendações, tabelas, levantamentos etc. Por sua vez, o processo também recebe informações, por outros, formando uma cadeia de relacionamento. Alguns processos estão mais intimamente ligados do que outros, por exemplo, gestão de incidentes com gestão de problemas, gestão de mudanças com gestão de liberações, e assim por diante.

Cada processo do Cobit mapeia suas entradas e saídas com outros processos. Isso é útil porque, quando se investe em evoluir a maturidade de um processo, os que estão a este interligados também sofrerão melhorias. E quando se avalia um processo, também é importante avaliar os interligados. Todas essas informações são obtidas por meio das tabelas de entradas e saídas.

Por exemplo, o processo de gestão de problemas só poderá evoluir quando o de gestão de incidentes já estiver com uma maturidade média; pois, a partir daí, poderá gerar o volume de histórico de incidentes suficiente para que uma análise de causa-raiz seja viável. No caso da gestão de liberações, se o processo de gestão de mudanças estiver em baixa maturidade, irá gerar riscos operacionais que até podem ser mitigados na liberação, mas que demandarão revisões e testes profundos nas aplicações, com grande chance de não se realizar a implantação em produção nas datas desejadas pelas áreas de negócio, o que implica grandes prejuízos e impactos negativos na imagem da área de TI frente à organização.

Entradas e saídas

A Figura a seguir mostra um exemplo de tabelas de entradas e saídas, para o processo PO1 – Planejamento estratégico.

- Entradas e saídas para o processo PO1 – Planejamento estratégico

Origem	Entrada
PO5	Relatórios de custo/benefício
PO9	Avaliação de riscos
PO10	Portfólio de projetos de TI atualizado
DS1	Requisitos novos ou atualizados de serviços Portfólio de serviços de TI atualizado
*	Estratégia e prioridade de negócios
*	Portfólio de programas
ME1	Informações de desempenho para planejamento de TI
ME4	Relatórios de status de governança de TI Direcionamento estratégico corporativo para TI

Saída	Destino					
Planejamento estratégico de TI	PO2 ... PO6	PO8	PO9	AI1	DS1	
Planejamento tático de TI	PO2 ... PO6	PO9	AI1	DS1		
Portfólio de projetos de TI	PO5	PO6	PO10	AI6		
Portfólio de serviços de TI	PO5	PO6	PO9	DS1		
Estratégia de fornecimento de TI	DS2					
Estratégia de aquisição de TI	AI5					

Fonte: Adaptada de IT Governance Institute, (2007, p. 33).

Se observarmos as entradas, o processo PO1 recebe, por exemplo, um relatório de custos/benefícios gerado pelo processo PO5. E esse relatório será utilizado para a definição do planejamento estratégico de TIC, que é o principal resultado desse processo. Por sua vez, o processo PO1 gera saídas para outros, por exemplo, a estratégia de aquisição de TIC, que será utilizada pelo processo AI5.

Todos esses processos estão interligados pelas entradas e saídas. Quando a Governança de TIC evolui na organização, todos os processos tendem a amadurecer. No entanto, falhas em determinado processo acarretarão deficiências naqueles que lhe são interdependentes; isso mostra a necessidade de monitorar o desempenho dos processos de maneira contínua, dentro de um ciclo PDCA.

Objetivos e métricas



Segundo o *framework* do Cobit 4.1 (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p. 22-26), os objetivos e métricas são definidos no Cobit em três níveis:

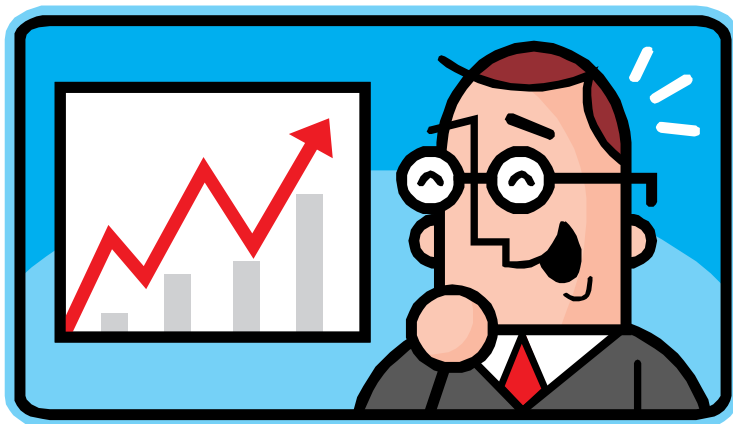
1. Objetivos e métricas de TIC que definem o que os negócios esperam de TIC e como medir isso.
2. Objetivos e métricas dos processos que definem o que os processos de TIC precisam entregar para suportar os objetivos de TIC e como medir isso.
3. Objetivos e métricas de atividades que estabelecem o que precisa acontecer dentro do processo para atingir a requerida desempenho e como medir isso.

Os objetivos são definidos de cima para baixo de maneira que os objetivos de negócios determinarão vários objetivos de TIC que irão suportá-los. Um objetivo de TIC é atingido mediante um processo ou por interação de um determinado número de processos. Portanto, os objetivos de TIC ajudam em diferentes objetivos de processos. Por sua vez, cada objetivo de processo requer um determinado número de atividades estabelecendo, assim, os objetivos de atividade.

Objetivos e métricas

Consta, ainda, no *framework* do Cobit 4.1, (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p. 22-26), que o Cobit oferece a possibilidade de interligar os objetivos estratégicos definidos pela alta direção com os objetivos de TIC, pois podemos depreender que, para cada atividade desempenhada pela TIC, haverá uma parcela de contribuição para um objetivo estratégico, de forma a não haver perda de eficiência e consequente diminuição da percepção de valor entregue pela TIC ao Negócio.

Há dois tipos de métricas:



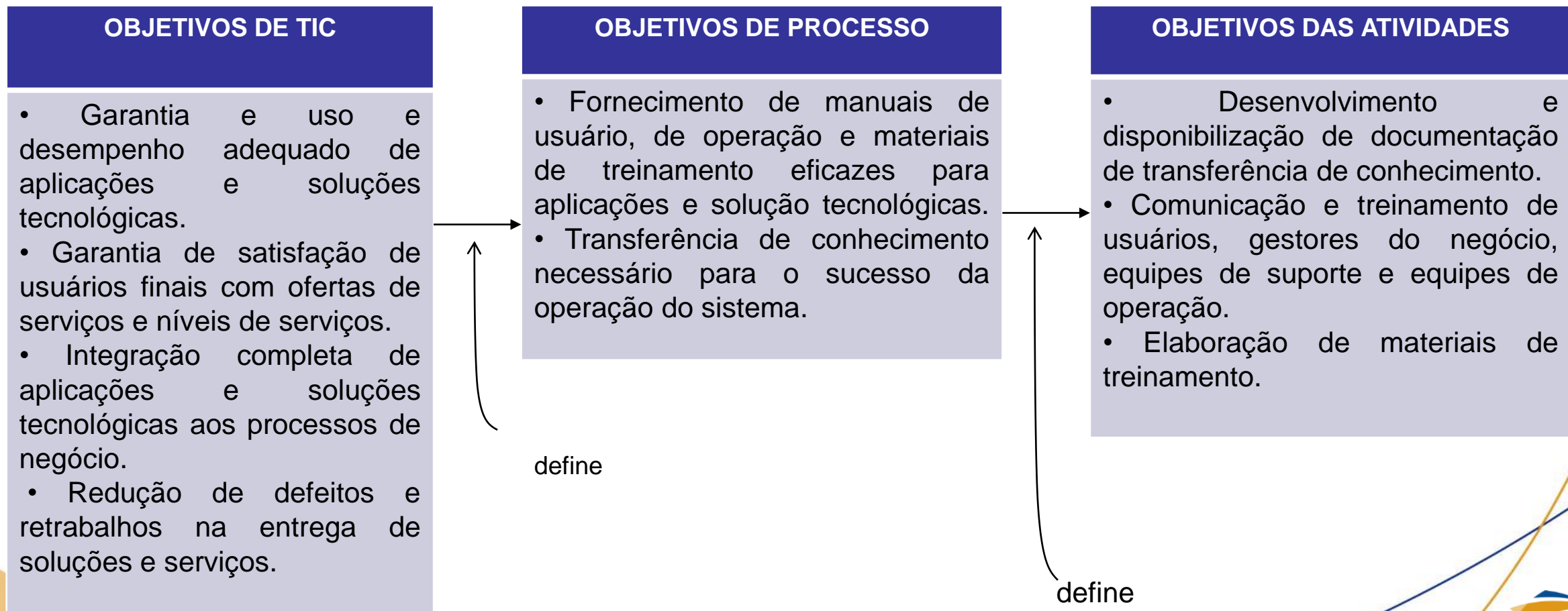
Medidas de resultados: indicam se os objetivos foram atingidos. Esses podem ser medidos somente após os fatos; portanto, são chamados de indicadores históricos.

Indicadores de desempenho: indicam se os objetivos serão possivelmente atingidos. Eles são medidos antes que os resultados sejam claros; logo, são chamados de indicadores futuros.

As medidas de resultados no nível menor tornam-se indicadores de desempenho para o nível maior. Depois dos fatos, as medidas de resultados obtidas definem as medições, e estas informam a gerência se a função, os processos e a atividade de TIC atingiram seus objetivos.

Objetivos

A Governança de TIC tem como uma de suas áreas o foco na medição de desempenho de processos, de forma a instituir uma prática estrita de gestão por meio do acompanhamento constante das métricas definidas para os Objetivos que o processo se propõe a atender. A figura a seguir apresenta o conjunto de objetivos e métricas para o processo AI4 – Habilitar operação e uso:



Métricas

OBJETIVOS DE TICC

- Quantidade de aplicações nas quais procedimentos de TIC estão completamente integrados aos processos de negócio.
- Percentual de proprietários de negócio satisfeitos com treinamentos e materiais de suporte para aplicações.

OBJETIVOS DE PROCESSO

- Quantidade de incidentes causados por treinamento/documentação de usuário/operação deficitários.
- Quantidade de chamados de treinamento atendidos pela central de atendimento (help desk).
- Índices de satisfação com treinamentos e documentação de usuário e procedimentos operacionais.
- Custo reduzido na produção/manutenção de documentação de usuário, procedimentos operacionais e material de treinamento.

OBJETIVOS DAS ATIVIDADES

- Nível de participação de usuários e operadores no treinamento de cada aplicação.
- Intervalo entre as mudanças e atualizações dos treinamentos, procedimentos e documentações.
- Disponibilidade, abrangência e precisão da documentação de operação e de usuário.
- Quantidade de aplicações com treinamentos adequados em suporte operacional e de usuário.

direciona

direciona

Fonte: Adaptada de IT Governance Institute (2007, p. 89).

Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho definem as medidas que determinam quão bem estão sendo executados os negócios, a função de TIC ou o processo de TIC para permitir que os objetivos sejam atingidos. Eles são indicadores futuros, *“lead indicators”*, que irão confirmar se os objetivos serão atingidos, direcionando os objetivos de maior nível. E eles geralmente medem a disponibilidade de capacidades, práticas e habilidades, bem como os resultados de atividades relacionadas. Por exemplo, um serviço entregue por TIC é um objetivo para TIC, mas é um indicador de desempenho e de capacidade para o negócio. E é por isso que os indicadores de desempenho às vezes são chamados de direcionadores de desempenho, particularmente nos *“balanced scorecards”*.

Portanto, as métricas providas são não somente uma medida de resultados obtidos de uma função de TIC, processo ou atividade de TIC que elas medem mas também um indicador de desempenho que direciona um objetivo de maior nível de negócios, função de TIC ou processo de TIC.



Considerações finais

Podemos concluir que as diretrizes de gerenciamento dos processos do Cobit 4.1 constituem ferramentas para os gestores de TIC, em três níveis de monitoração: a dos gestores de equipe, que executam o processo; a do nível médio de gestão, que lidera os gestores de equipe; e a do CIO, que recebe os resultados do desempenho da TIC e as monitora em função de indicadores estratégicos alinhados com os objetivos das áreas de negócio.

Esse modelo pode ser adaptado para organizações de quaisquer dimensões e segmento de atuação, mostrando a abrangência e a flexibilidade do *framework* do Cobit para a gestão dos processos de TIC.

A Matriz RACI tem papel fundamental para a Governança de TIC. Constitui a mais importante ferramenta gerencial, pois se não houver o comprometimento formal dos envolvidos no processo de TIC – que não são apenas pessoas de TIC, mas sim da organização inteira –, de nada adiantará implementar as práticas e monitorá-las, pois haverá degradação do desempenho e da qualidade, resultando geralmente em um efeito muito prejudicial às empresas, que é a sobrecarga na área de TIC, que passa a executar e aprovar tarefas que não são de sua responsabilidade.

Para que isso não aconteça, é fundamental a disseminação e o treinamento nas práticas do processo para que todos assumam a dimensão correta de suas responsabilidades. No momento em que as responsabilidades não estão claras, é comum haver conflito entre funções e falta de clareza no desempenho das atividades.

Referências

FERNANDES, A. A. ; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TIC**: Modelos para gerenciamento de serviços de TIC. Rio de Janeiro: Brasport, 2012a.

_____. **Implantando a governança de TIC**: O modelo de referência de processos do CobiT. Rio de Janeiro: Brasport, 2012b.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **COBIT 4.1**. USA: Rolling Meadows, 2007.

MAPPING ITIL WITH COBIT RESEARCH. USA: Rolling Meadows, 2007.