



## Governança e Serviços em TIC

Prof. Sergio Nascimento

[sergio.onascimento@sp.senac.br](mailto:sergio.onascimento@sp.senac.br)

# Introdução



O mundo cada vez mais competitivo e globalizado tem exigido das organizações maior integração das estratégias de negócio com as estratégias de TIC. Para isso, a TIC deve suportar as operações da organização e estar alinhada aos objetivos da organização.

A integração da organização com a Governança em TIC objetiva a aumentar o valor para o negócio e serviços de TIC, de forma alinhada com o planejamento estratégico da organização. Ela começa no momento em que a organização planeja o seu futuro, visando a contemplar as iniciativas para a área de TIC, especificando os projetos e serviços que devem apoiar os objetivos da organização.

Uma importante ferramenta para integração são os princípios de TIC, que servem para guiar o comportamento das pessoas e da administração em relação ao uso da Tecnologia da Informação e são complementados com um mecanismo flexível que se ajuste às mudanças constantes nas estratégias da empresa, o Plano de TIC.

O Plano de TIC integra-se ao alinhamento estratégico, auxiliando na definição de novas soluções e na manutenção do legado. Por isso, é preciso avaliar a infraestrutura da arquitetura de TIC, a fim de verificar se esses recursos atendem às necessidades das soluções de TIC da empresa. A infraestrutura de TIC é composta pelos equipamentos, pelos *softwares*, pela equipe de colaboradores, ou seja, pelos serviços e recursos de TIC.

Desta forma, o plano de TIC, juntamente com os princípios de TIC e infraestrutura de TIC, tornam-se importantes ferramentas de integração de um modelo de Governança em TIC e o planejamento estratégico da instituição. Devem compor o Planejamento Estratégico de TIC, conhecido como PETI, uma ferramenta que se destina a projetar e garantir a integração do alinhamento da TIC ao negócio da organização.

# Alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico é o ponto de partida para a integração da organização com a Governança em TIC, considerando a criação de valor para o negócio e serviços de TIC como sustentação para os objetivos da organização. O primeiro passo para a integração se dá por meio do alinhamento estratégico, originado no momento em que a organização planeja o seu futuro, a partir de estratégias de médio, longo e curto prazo, que devem contemplar as iniciativas para a área de TIC, especificando os projetos e serviços que devem apoiar os objetivos de *marketing*, publicidade, vendas, produção e logística da organização.

Nesse sentido, os princípios de TIC podem orientar a escolha de quais estratégias a serem adotadas para avaliar quais serviços de TIC devem ser mantidos, quais devem ser descontinuados, onde e como investir em TIC.

Os princípios de TIC são declarações sobre como a TIC deve ser usada para suporte do negócio da organização. Esses princípios de TIC fazem parte da estratégia empresarial de integração da Governança de TIC e visa a projetar as necessidades de arquitetura e infraestrutura de TIC, na forma de políticas, diretrizes e alternativas técnicas para padronização e integração de dados, aplicações e processos de negócios. Fernandes e Abreu (2012, p. 45) destacam que “[...] esses princípios são derivados diretamente da estratégia da empresa e das necessidades do negócio. Uma vez estabelecidos, servem de orientadores para desdobramento das ações necessárias de TIC em projetos e serviços”. Os princípios de TIC servem também para guiar o comportamento das pessoas e da administração em relação ao uso da Tecnologia da Informação. Esses princípios devem estar alinhados ao negócio, e a razão adicional para sua importância é que eles afetam o custo da operação de TIC (FERNANDES; ABREU, 2012).

# Alinhamento estratégico

Mais do que guiar o comportamento da organização na relação entre TIC e negócio, os princípios de TIC tem como objetivo promover a conexão entre a área de TIC e as demais áreas da organização, descomplicando a TIC e facilitando que mesmo os profissionais que não são da TIC possam compreender e entender o papel da tecnologia da informação na organização e a sua importância para sustentação dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos.

Para uma integração mais efetiva da TIC com as estratégias da organização, há necessidade de mudança na postura da área de TIC dentro das organizações, com gestores de TIC que realmente apoiem e auxiliem as demais áreas, levando inovações, melhorias e processos que agreguem valor para a organização. Isto com certeza mudará a visão da TIC de vilã para uma visão de parceria e apoio, por disponibilizar recursos que sustentem os objetivos de negócio e consequentemente justifique mais investimentos em TIC.

A integração, quando planejada e organizada, tem como objetivo a estruturação de recursos de TIC necessários para o funcionamento eficiente da organização. Essa estruturação visa a dar sustentação para organização na tomada de decisões associadas ao negócio, sejam estratégicas, táticas ou operacionais.

*A TIC normalmente é vista como uma área complexa, formada por especialistas e que somente eles entendem da tecnologia da informação e que qualquer um que não seja da área de TIC não está capacitado a discutir sobre os assuntos relacionados com tecnologia, inovação e ciência da computação. Isso faz com que as decisões muitas vezes sejam aceitas por falta de conhecimento para confrontá-las e discutí-las, o que aumenta a possibilidade de tomadas de decisões equivocadas e que não atendem às necessidades da organização. Para que isso não ocorra, é fundamental que a TIC seja vista como uma parceria, um apoio à organização suportando as estratégias de negócios.*

# Alinhamento estratégico

Para tanto, a organização deve desenvolver um Planejamento Estratégico de TIC, conhecido como PETI, que é uma ferramenta que objetiva à integração do alinhamento da TIC ao negócio da organização. O PETI é dinâmico, flexível e proativo e visa à definição de estratégias para o uso seguro das informações organizacionais, dos recursos de TIC e da infraestrutura de TIC.

O PETI integra-se ao alinhamento estratégico, auxiliando na definição de novas soluções, na manutenção do legado (recursos atuais de TIC) e definindo quais soluções devem ser desativadas, ou seja, aquelas que não atendem aos requisitos dos usuários, que estão obsoletas ou que têm uma manutenção cara, ou ainda, soluções que precisam ser melhoradas. Para tanto, é preciso avaliar a infraestrutura da arquitetura de TIC, a fim de verificar se esses recursos atendem às necessidades das soluções de TIC da empresa e o que pode e deve ser melhorado.

O PETI apresenta o diagnóstico da área de TIC, a sua importância no Planejamento Estratégico, destacando os pontos positivos, negativos, ameaças e oportunidades representadas pela área de TIC para a organização. O Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação é essencial para avaliação se a infraestrutura de TIC está apoiando objetivos estratégicos da organização.



As organizações, para serem competitivas, precisam desenvolver produtos e serviços de qualidade, ou seja, cumprir prazos, atender aos requisitos dos clientes. Isso requer investimentos da organização em recursos humanos e tecnológicos para que os objetivos de negócio sejam alcançados.

# Infraestrutura de TIC

A infraestrutura de TIC é composta pelos equipamentos, pelos *softwares*, pela equipe de colaboradores, pelos usuários dos sistemas, serviços e recursos que em conjunto permitem o correto funcionamento da empresa – de forma a garantir que os objetivos e metas elencados no planejamento estratégico sejam atingidos. A figura a seguir, apresenta a infraestrutura de TIC, observe:

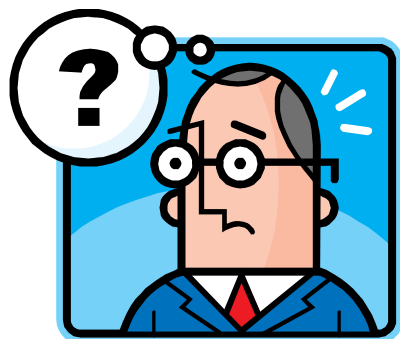




# Infraestrutura de TIC

Sempre que a empresa não conseguir atender a uma determinada demanda, mantendo padrão de qualidade e os custos acessíveis, deve ser indicado no plano de TIC quais fornecedores podem terceirizar (*outsourcing*) esses serviços e produtos, evidentemente com garantia e qualidade. Para avaliação, manutenção e definição de novas soluções, é preciso a definição das prioridades e obtenção dos recursos financeiros para manutenção de todo o parque tecnológico da empresa.

Todo esse contexto se formaliza na empresa na forma do portfólio aprovado de TIC e visa, a partir do modelo de Governança em TIC, a melhorar a eficiência da organização, com base em um conjunto de políticas e processos que garantam controles robustos, confiabilidade, disponibilidade e transparência das informações.



foco dos processos é determinar quais aplicações são necessárias, quais são descartáveis e o que precisa ser melhorado dentro das competências da empresa?

Para Lucas Jr. (2006), a atividade mais importante da TIC é a manutenção de relacionamentos com várias partes da comunidade organizacional, entre elas os executivos, colaboradores, fornecedores e clientes.

# Infraestrutura de TIC

Para que isso seja possível, é necessária uma arquitetura de TIC que abranja o *software* e o *hardware* necessários. Essa arquitetura é imprescindível para que a instituição possa operar seus sistemas e empreender novas iniciativas. Para que todo sistema gerenciado pelo modelo de Governança em TIC funcione dentro de níveis aceitáveis de qualidade e com a garantia de execução das aplicações elencadas na definição de necessidades do Plano de TIC, é preciso que a instituição disponibilize a infraestrutura adequada e padronizada. Fernandes e Abreu (2012, p. 56) destacam que “[...] a busca por padronização da arquitetura de TIC tem dois objetivos principais: otimizar os recursos e fornecer flexibilidade para o negócio”. Para tanto, o Plano de Tecnologia da Informação deve verificar quanto de aderência há entre a infraestrutura de TIC e os objetivos e estratégias de negócio.

Portanto, as empresas necessitam investir em uma arquitetura que estabeleça padrões tecnológicos visando a reduzir o número de ferramentas que utilizam, resultando em menor custo. Entretanto, essa redução de ferramentas não pode representar a perda de compatibilidade, consistência e qualidade dos serviços. Por isso, a escolha deve ser criteriosa e fundamentada nos objetivos traçados no planejamento estratégico da organização.

Uma instituição financeira que deseje migrar suas atividades para a internet com a disponibilização de um site de “internet banking” deve disponibilizar uma estrutura que funcione 7 dias por semana, 24 horas por dia, nos 365 dias do ano e com ferramentas de segurança da informação que garantam a integridade dos dados. Mais do que disponibilizar um site, a instituição deverá: disponibilizar equipamentos que possam garantir a qualidade dos serviços, com cópia de segurança dos dados; acesso em qualquer navegador; emissão de relatórios e dados extremamente corretos – caso contrário, a empresa perderá credibilidade no mercado.



# Integração com a Governança de TIC

A integração com a Governança em TIC visa a auxiliar o gestor na tomada de decisão identificando as oportunidades, riscos e ameaças para organização em consequência do planejamento estratégico de TIC da organização, a partir da avaliação da infraestrutura de TIC e os planos para garantir a continuidade dos recursos da TIC. Esses planos compreendem principalmente o acesso, compartilhamento e a geração de informações da organização.

A elaboração desses planos de ação deve ter a liderança do gestor de TIC com o envolvimento de todos e em todos os níveis organizacionais da empresa. É importante destacar que empresas de pequeno e médio porte devem ter o maior cuidado na escolha das tecnologias que serão utilizadas para o desenvolvimento de suas atividades. Escolhas erradas ou indevidas podem resultar em investimentos que dificilmente a empresa conseguirá recuperar em um período curto, pois diluir esse custo no preço dos produtos pode torná-los caros demais e dificultar a sua comercialização.

Muitas empresas no momento da escolha de uma tecnologia ou produto avaliam apenas as suas características e preços. Porém, é fundamental que se avalie na organização se há pessoas habilitadas para o seu uso. Caso contrário, será necessário um investimento em treinamento, o que requer um tempo para que os colaboradores possam atingir a produtividade desejada.



Não adianta a empresa ter apenas um conjunto de metas de lucratividade e vendas, sem ter detalhes de como e quando atingir essas metas e também a lucratividade desejada. É preciso que a organização tenha estratégias claras de como transformar estratégias de negócio em ações de TIC.

# Integração com a Governança de TIC

As estratégias empresariais devem ser bidirecionais, ou seja, definições de negócio influenciam as estratégias de TIC, e estas também influenciam os objetivos de negócio da organização. Dessa forma, estratégias empresariais devem complementar as estratégias de TIC e vice-versa.

Há várias formas de se avaliar se as estratégias de TIC e de negócio se complementam. As principais são:

- Identificar por meio do Plano de TIC se as estratégias empresariais que a empresa adota estão sustentadas pela infraestrutura de TIC;
- Identificar os fatores críticos de sucesso da empresa e avaliar se os Planos de TIC possuem estratégias para que esses fatores não venham a acontecer e, em caso de ocorrência, como serão abordados e solucionados;
- Avaliar se o Plano de TIC está preparado para as constantes mudanças das estratégias de negócio e se é flexível bastante a ponto de se adaptar as novas necessidades de negócio da organização (alinhamento dinâmico);
- Verificar se o Plano de TIC visa ao máximo compartilhamento dos recursos que compõem a infraestrutura de TIC, reduzindo o desperdício, os custos com aquisição e manutenção destes recursos.

De forma geral, para uma maior integração, a organização deve compreender que o Plano de TIC não deve ser discutido e abordado apenas pelos profissionais de TIC, deve ter a participação de todos, mas principalmente da alta direção. O Plano de TIC deve ser flexível a ponto de se ajustar rapidamente às mudanças de negócio da organização. Por fim, as prioridades de infraestrutura de TIC devem ter como objetivo atender às necessidades da organização e não às necessidades individuais de cada colaborador, logo, a TIC deve ser gerenciada por meio do Plano de TIC como um negócio da organização.

# Integração com a Governança de TIC

O que se deseja com as estratégias de integração com a Governança em TIC é a melhoria e otimização dos processos de produção com uso da tecnologia da informação, avaliando e monitorando aspectos como:

- Desenvolvimento de um produto: requer por parte da Governança em TIC mecanismos que acelerem o processo de produção, desde seu planejamento até sua entrada no mercado. Para isso, há uma forte necessidade de compartilhamento e reutilização de conhecimentos sobre o processo de produção, com rápida e eficiente comunicação entre as equipes envolvidas, com eficiente gestão do processo de produção;
- Qualidade: requer por parte da Governança em TIC mecanismos que permitam a produção sem interrupção, confiável e com garantia de entrega e em conformidade com os requisitos previamente definidos;
- Criação de novos mercados: requer por parte da Governança em TIC mecanismos que permitam a prospecção de novos mercados, a avaliação e escolha de novas tecnologias e inovação do produto;
- Diminuição de custos: requer por parte da Governança em TIC mecanismos que permitam a integração de serviços e arquiteturas compartilhadas, conhecidos como serviços compartilhados;



Esses aspectos devem ser monitorados por meio de medições dos resultados obtidos para avaliação de quais processos precisam ser melhorados ou mantidos, tendo em vista os objetivos de negócio da organização.

## Considerações finais

O alinhamento estratégico é o ponto de partida para a integração da Organização com a Governança em TIC, a partir de estratégias de médio, longo e curto prazo, que devem contemplar as iniciativas para a área de TIC, especificando os projetos e serviços que devem apoiar os objetivos da organização.

Nesse sentido, os princípios de TIC podem orientar na escolha de quais estratégias a serem adotadas para avaliar quais serviços de TIC são essenciais para a organização. Os princípios definem como a TIC deve ser usada para suporte do negócio da organização e por isso guiam o comportamento das pessoas e da administração em relação ao uso da Tecnologia da Informação.

Complementando os princípios de TIC, há o Plano de TIC que deve fazer parte dos objetivos e estratégias da empresa, quando da definição do alinhamento estratégico. É importante que a organização tenha mecanismos para desenvolver o diagnóstico da área de TIC e perceber a sua importância no Planejamento Estratégico, destacando os pontos positivos, negativos, ameaças e oportunidades representadas pela infraestrutura de TIC. Tal infraestrutura é composta pelos recursos de TIC que em conjunto permitem o correto funcionamento da empresa de forma a garantir que os objetivos e metas elencados no planejamento estratégico sejam atingidos.

Todo esse contexto se formaliza na empresa na forma do portfólio aprovado de TIC e visa, a partir do modelo de Governança em TIC, a melhorar a eficiência da organização.

A integração depende da avaliação e participação de todos os colaboradores da organização, não apenas dos profissionais de TIC, e deve ser flexível e dinâmica, a ponto de se ajustar às mudanças de negócio da organização.

# Referências

FERNANDES, A. A; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TIC**: da estratégia à gestão de processos e serviços. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

LUCAS JUNIOR, H. C. **Tecnologia da informação**: tomada de decisão estratégica para administradores. Rio de Janeiro: LTC, 2006.