



Modelo genérico de Governança em TIC

Prof. Sergio Nascimento

sergio.onascimento@sp.senac.br

Introdução



Estudaremos nesta aula a Governança em TIC na forma de uma referência, ou modelo, no qual os serviços de TIC devem se fundamentar. Uma vez que a implantação e a execução da Governança em TIC depende do planejamento estratégico e do envolvimento de todos os colaboradores da instituição.

Essa implantação deve se estruturar a partir de modelos de Governança em TIC, que servem como um guia para implantação, execução e monitoramento da Gestão de TIC, estruturados como um conjunto de boas práticas desenvolvido para promover a gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços.

Entenderemos por que o alinhamento estratégico e as atividades de TIC devem ser planejados em conjunto, de forma que o planejamento estratégico fortaleça as estratégias, e que as atividades potencializem os negócios da organização. Nesse contexto de alinhamento estratégico, apresentaremos uma importante ferramenta do modelo de Governança em TIC, **o portfólio de TIC**.

Também veremos a importância de se desenvolver um Plano de TIC nas empresas para garantir os objetivos elencados no planejamento estratégico, aumentando a credibilidade junto aos colaboradores, clientes e fornecedores da TICC e possibilitando maximizar os investimentos nessa área.

Guia de implantação da Governança em TIC

A Governança em TIC não deve ser confundida com uma norma ou regra que garanta a implantação e execução dos serviços de TIC. Deve ser compreendida como uma referência na qual os serviços de TIC devem se fundamentar. A implantação e execução da Governança em TIC dependem do planejamento estratégico e do envolvimento de todos os colaboradores da instituição.

Nesse sentido, a implantação e execução da Governança em TIC deve se estruturar a partir dos seus modelos, que servem como um guia para implantação, execução e monitoramento da Gestão de TIC, incluindo recursos, como controle de objetivos, auditoria e técnicas de gerenciamento. O que se deseja com esses modelos é **otimizar os investimentos e ter indicadores para avaliação dos resultados**.

Cada modelo visa o gerenciamento e operação de infraestrutura tecnológica. É um conjunto de boas práticas desenvolvido para promover a gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços de TIC. Com o auxílio desses modelos e seus processos e procedimentos, uma organização pode fazer sua gestão e alcançar o alinhamento estratégico com os negócios.

Os modelos de Governança em TIC podem ser aplicados em instituições privadas e públicas, independentemente do ramo de atividade. O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, que desenvolve programas e serviços que permitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos. Você pode ampliar seus estudos sobre essa Governança em TIC lendo o texto publicado no site do Serpro,.

Tecnologia da Informação e o negócio da organização

Uma das principais dificuldades pelas quais as empresas passam para a implantação da Governança em TIC está relacionada à falta de alinhamento entre o negócio da organização e como os serviços de TIC podem contribuir para que os resultados esperados sejam alcançados (WEILL, 2005).



Para que as organizações alcancem seus objetivos (a curto, médio ou longo prazo), é essencial que as organizações contem com recursos de Tecnologia da Informação, de preferência atuais e de ponta, que sustentem as tomadas de decisão e o planejamento estratégico dessas instituições. Mais do que nunca, as organizações necessitam de serviços e produtos de TIC que possibilitem criar, armazenar, compartilhar e monitorar a informação no seu dia a dia, por meio de políticas, procedimentos, *softwares* e infraestrutura. Planejar, controlar e gerir os recursos tangíveis e intangíveis de uma organização está cada vez mais difícil e requer muito planejamento estratégico.

Por isso o planejamento estratégico é fundamental para a implantação e a gestão da Governança em TIC.

Para uma implantação de sucesso da Governança de TIC, o primeiro passo é o alinhamento estratégico entre TIC e negócio, com uma análise da situação atual da organização, para que a empresa saiba onde está e aonde pode chegar com o uso dos recursos de Tecnologia da Informação.

A partir da análise da situação atual da organização, os pontos críticos, é preciso que se estabeleçam metas, processos e indicadores de desempenho que possam resolver os problemas que foram identificados, bem como a definição dos responsáveis pela execução dessas melhorias.

É muito importante para implementação da Governança em TIC que os processos sejam muito bem definidos e comunicados a todos, para que depois se pense nas ferramentas que serão utilizadas.

Portfólio de TIC

Uma importante ferramenta do modelo de Governança em TIC que auxilia no alinhamento da Governança em TIC com o planejamento estratégico é o **portfólio de TIC**. O portfólio de TIC divide e organiza os produtos e serviços de TIC desenvolvidos ou utilizados pela organização. Ele define os produtos e serviços essenciais, quem pode utilizá-los e quem é responsável pelo pleno funcionamento do serviço ou produto. Todas as atividades de TIC possuem custos, benefícios e riscos específicos, que devem ser formalmente registrados no portfólio de TIC. O portfólio orienta as decisões da empresa diante das mudanças na definição e priorização dos negócios. As mudanças no negócio resultam em mudanças no planejamento de TIC, e esta é uma dinâmica do dia a dia das empresas, sendo **fundamental que os executivos, investidores e demais colaboradores conheçam todos os produtos e serviços da empresa e suas demandas**, sendo esse o papel do portfólio de TIC.

Por exemplo, o setor de vendas de determinada empresa detecta a necessidade de novos modelos de relatórios com indicadores para análise dos resultados dos últimos anos, com o intuito de auxiliar na tomada de decisão. Inicialmente, esse refinamento do sistema de vendas não contemplava esses ajustes. Entretanto, o sistema faz parte das prioridades do portfólio de TIC, que determina que um estudo deve ser realizado a fim de determinar os impactos, os responsáveis pelos ajustes, os prazos e os custos dessas mudanças. Mas, por outro lado, se o sistema não fizer parte do portfólio de produtos de TIC, será preciso encontrar outra forma para atender a demanda do setor de vendas, ou seja, encontrar meios para que os novos modelos de relatórios sejam gerados, sem afetar os demais produtos e serviços que são prioritários.

Portfólio de TIC

O modelo de Governança em TIC é pautado por um conjunto de ações que deve envolver todos os colaboradores da instituição e visa garantir que os objetivos e estratégias de negócio, definidos no planejamento estratégico, estático e dinâmico, sejam alcançados. Para tanto, é fundamental que se tenha conhecimento de todos os produtos e serviços de TIC da empresa (o que pode ser conseguido com a implantação do portfólio de TIC). Mas isto não garantirá o sucesso para o que foi planejado, é preciso também avaliar:



- como a TIC atende às demandas;
- as ações que serão executadas no dia a dia da empresa, ponderando sobre:
 - ✓ cada produto ou serviço específico;
 - ✓ a estratégia de negócio planejada;
 - ✓ como a TIC pode auxiliar na realização dessa estratégia.

A estratégia constitui uma poderosa ferramenta para o alinhamento estratégico da TIC e o negócio da empresa, auxiliando na definição e monitoramento das iniciativas que precisam ser executadas para que os objetivos do planejamento sejam realizados e alcançados, sendo usado como um mecanismo de gestão do dia a dia.

Estratégia para definição de requisitos do modelo de GTIC

Definir quais requisitos do modelo de Governança em TIC são fundamentais para a organização, no sentido de atender aos seus objetivos de negócio, é complexo, pois há uma variedade de produtos e serviços de TIC que são essenciais ao negócio da empresa e são influenciados pelo objetivo principal de momento da organização, que pode ser: lucro, ganho de espaço no mercado, entrada no mercado com produto inovador, implantação de uma nova fábrica, manutenção do negócio, etc. Por isso a **definição dos requisitos essenciais para o modelo de Governança em TIC deve se fundamentar exclusivamente no objetivo principal da organização**, que pode mudar de acordo com as necessidades da organização, portanto, deve ser flexível e dinâmico.

Por exemplo, se a empresa deseja entrar no mercado com um novo produto, os requisitos serão alinhados com o setor de vendas, *marketing* e publicidade da empresa. Para tanto, serão utilizadas ferramentas que podem pesquisar e formatar o preço dos concorrentes, vantagens e desvantagens dos produtos similares, embalagens e nomes dos produtos, criando uma base de conhecimento para a tomada de decisões que possa garantir o sucesso desse novo produto ou serviço.

Fernandes e Abreu (2012, p. 40) destacam, com relação à construção desses requisitos, que esse "[...] exercício de interpretação deve ser feito para cada célula de produto-segmento, ou seja, a interpretação deve ser realizada para cada segmento de mercado em que a empresa atua, com produtos específicos ou derivados de plataformas de produto."

Estratégia para definição de requisitos do modelo de GTIC

No Quadro abaixo, está representada uma estratégia que pode auxiliar na definição dos requisitos de um modelo de Governança em TIC, com a ação organizacional que deve ser executada, as estratégias elencadas e como a TIC pode auxiliar na execução das atividades para a obtenção dos resultados desejados. Esse processo é uma atividade que envolve toda a experiência dos executores fundamentados por seus conhecimentos do planejamento estratégico da empresa e, preferencialmente, eles devem ser administradores com poder de decisão nos processos organizacionais.

Ação	Estratégia	Requisito
O que se deseja	Como se deseja	O que a TIC deve Prover

Por exemplo, a empresa tem enfrentado um grave problema com o aumento de softwares reprovados pelo cliente final por alegação de não atender às suas necessidades, e isto tem afetado a relação comercial da empresa com seus clientes, bem como reduzindo a lucratividade da empresa, já que o custo de manutenção e correção é altíssimo, o que em algumas vezes torna o desenvolvimento do software prejudicial para as finanças da empresa.

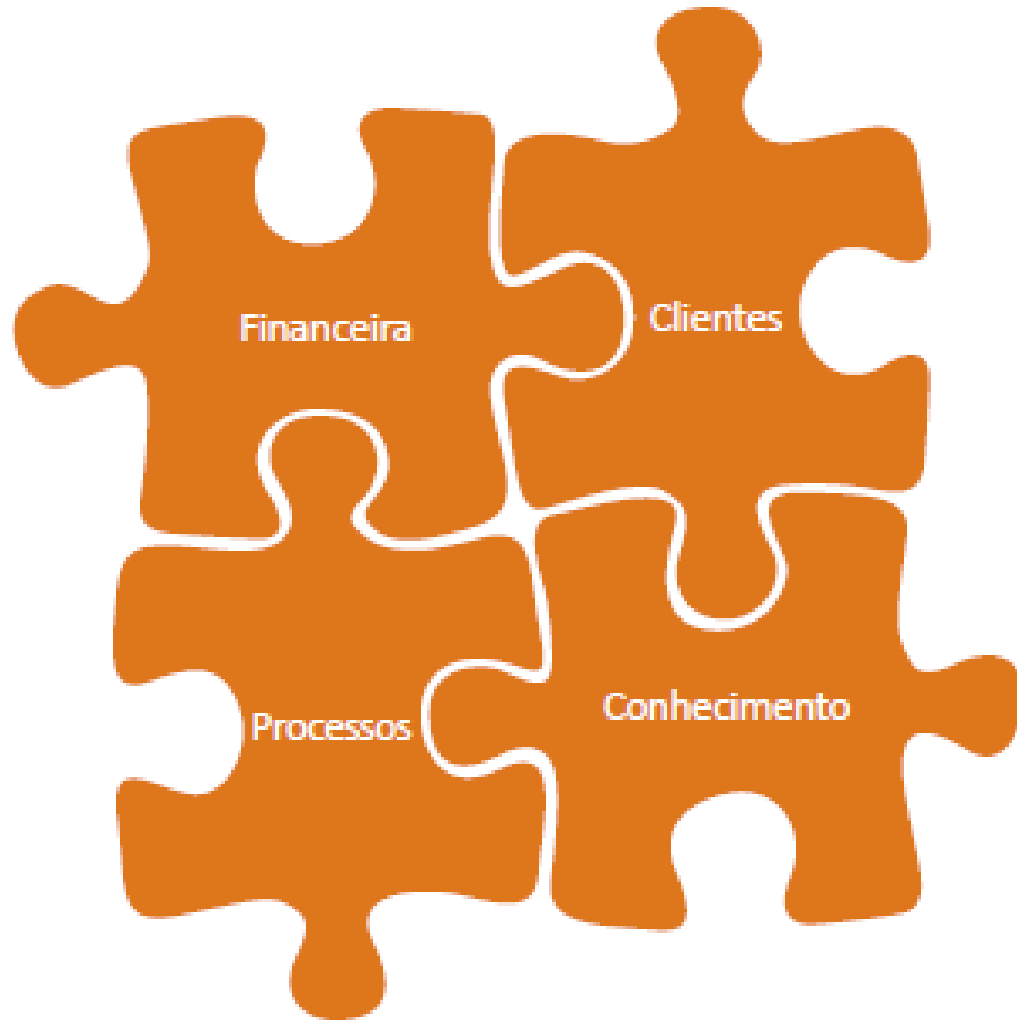
Estratégia para definição de requisitos do modelo de GTIC

Preenchendo o quadro de requisitos para o modelo de Governança em TIC, com a finalidade de resolver esse problema de qualidade dos produtos de *software*, ele ficará assim:

Ação	Estratégia	Requisito
O que se deseja	Como se deseja	O que a TIC deve prover
Desenvolvimento de um padrão de documentação dos projetos de <i>software</i> .	Padronização dos projetos de <i>software</i> e aumento da aceitação do produto por parte do usuário final.	A TIC deve apoiar fortemente os processos de redução de custo com normatização dos registros de documentação dos projetos de <i>software</i> e disponibilidade de programas computacionais de documentação e compartilhamento de projetos.

Em suma, com o desenvolvimento de um padrão de documentação de projetos, o resultado que se espera é a melhoria na qualidade do produto e uma maior aceitação do mercado. Para isto caberá à TIC padronizar o registro dos projetos, como documentação, horas trabalhadas, atividades realizadas e executores, para que se tenha indicadores de produção, teste e validação dos produtos.

Estratégia para monitoramento do Modelo de GTI



“Planos Funcionais” é outra importante estratégia para a definição dos requisitos do modelo de Governança em TIC, visando o alinhamento estratégico da empresa e auxiliando na definição de quais e como os recursos serão aplicados na empresa, garantindo assim que os objetivos elencados no planejamento estratégico sejam alcançados. Para Fernandes e Abreu (2012), os Planos Funcionais devem representar as estratégias que garantam o negócio da empresa e, para isto, são necessárias técnicas que possibilitem o monitoramento constante de aspectos financeiros, humanos, comerciais da empresa com clientes e fornecedores, processos internos da empresa e a gestão do conhecimento.

O principal aspecto dessa técnica é o de considerar que a medição de desempenho das empresas fundamentadas apenas em indicadores financeiros é obsoleta, pois não possibilita a visão futura da economia da instituição. O grande diferencial dessa técnica é exatamente o de considerar, além dos indicadores financeiros, outros indicadores, como medições das entregas de produtos e serviços aos clientes, o tempo de desenvolvimento de novos produtos, os serviços e os produtos entregues pelos fornecedores, conforme a figura ao lado.

Estratégia para monitoramento do Modelo de GTI

Nesse contexto, Fernandes e Abreu (2012) afirmam que essa estratégia é organizada por quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e a do aprendizado e conhecimento.

O que se deseja com essa estratégia, segundo Fernandes e Abreu (2012), é que o modelo de Governança em TIC possibilite, a partir dessas quatro perspectivas, o gerenciamento de contextos como:

financeiro: resultados esperados em termos financeiros tradicionais, como preço, lucro, percentual de venda etc.;

cliente: avaliação da relação da empresa com o cliente, qual a relação de valor entre as partes, por exemplo, o atendimento, a qualidade dos serviços, a forma de contato etc.;

operacional: avaliação dos processos internos, as ações e atividades internas e externas executadas no dia a dia da empresa. As atividades realizadas no dia a dia da empresa, em todos os níveis organizacionais, por exemplo, em uma empresa que fabrica sapatos, a avaliação dos processos de fabricação dos calçados, bem como de venda, percentual de desperdício de material, horas de produção etc.;

conhecimento: avaliação dos ativos intangíveis, ou seja, o conhecimento, gerados com os processos internos e externos e que representam valor na relação entre a empresa e o cliente e seus colaboradores. Por exemplo, nessa mesma empresa de fabricação de calçados, a avaliação do processo de trocas de peças com defeitos, o contato com clientes para avaliar a satisfação com o produto, as campanhas de sugestão para novos tipos de sapatos junto aos clientes etc.

Estratégia para monitoramento do Modelo de GTI

A aplicação da estratégia de medição e avaliação de indicadores junto ao modelo de Governança em TIC, além de um instrumento de alinhamento e desdobramento da estratégia da empresa, representa a mudança de uma sistemática de medição de indicadores, na qual antes apenas os financeiros eram considerados. A partir dessa técnica, passa-se a pensar em uma gestão estratégica, em que **os processos são tão importantes quanto os resultados obtidos**, relacionando objetivos com medições, metas e iniciativas.



Os indicadores são a base para a tomada de decisão. Esses indicadores são fundamentados em dados e informações, como qualidade dos serviços, segurança da informação e riscos, gerados em consonância com o planejamento estratégico da empresa.

De forma geral, podemos entender a **estratégia de medição por indicadores** como uma **técnica para medir a efetividade e sucesso da Governança em TIC**, por meio do grau de integração entre a TIC e o planejamento estratégico da empresa, facilitando a evolução e melhorias constantes nessa relação.

O uso de indicadores de desempenho e a sua integração com a TIC permite avaliar mais do que dados contábeis e financeiros, permite a análise de qualidade e produtividade, o que resulta em uma maior interseção entre a TIC e os negócios. Esses indicadores fornecem subsídios para o acompanhamento e controle dos processos da empresa, visando a melhorar a aceitação dos produtos comercializados e serviços prestados.

Estratégia para definição do modelo de GTI

Para definir como se dará o alinhamento entre os princípios de TIC e os negócios da instituição, dentro de um modelo genérico de Governança em TIC, é necessário um mecanismo flexível que se ajuste às mudanças constantes nas estratégias da empresa. Esse mecanismo é chamado de **Plano de Tecnologia da Informação (Plano de TIC)**.

O Plano de TIC deve ser atual e flexível, por isso deve ser reavaliado sempre que necessário ou em períodos curtos, uma vez que as estratégias das empresas mudam constantemente, influenciadas por decisões políticas, econômicas e sociais. Por isso, o plano de TIC deve fazer parte da definição dos objetivos e estratégias da empresa.

O plano de TIC é um aspecto fundamental no modelo de Governança em TIC, pois garante que os objetivos elencados no planejamento estratégico sejam efetivados. Isto porque o plano de TIC mantém todas as operações da empresa a partir do desenvolvimento de novas soluções para as necessidades do negócio ou manutenção das soluções já existentes dos aplicativos, serviços, equipamentos e demais recursos de TIC, fundamentados sempre pelo portfólio de TIC.

Para a elaboração do Plano de TIC, é necessária a avaliação das necessidades em Tecnologia da Informação para instituição. Essas necessidades podem ser a manutenção dos recursos existentes, a execução de melhorias ou o desenvolvimento ou aquisição de novos recursos, por exemplo.

Estratégia para definição do modelo de GTI

Assim, uma organização que deseja comercializar seus produtos na internet por meio do comércio eletrônico, deverá avaliar se o *site* da loja virtual precisa ser desenvolvido pela sua equipe de TIC ou é mais viável a aquisição desse serviço por outra empresa, que desenvolva e dê suporte a esse novo produto. Quais são os custos, prazos, necessidades de recursos humanos e físicos necessários para atender a essa nova forma de venda que deverão ser analisados e avaliados? Assim, uma vez que já definimos Plano de TIC, definiremos e avaliaremos, a seguir, as necessidades de implantação desse plano.

Desenvolver um Plano de TIC nas empresas, mais do que garantir os objetivos elencados no planejamento estratégico, aumenta a credibilidade junto aos colaboradores, clientes e fornecedores da TIC, possibilitando maximizar os investimentos nessa área.

Essa tarefa consiste em um conjunto de passos que deve ser implantado gradativamente, seguindo o ritmo definido pela instituição

As informações da avaliação devem ser implantadas pela organização de TIC, em paralelo com as demais unidades da organização; deve ser um trabalho que envolva a todos. A partir do entendimento do cenário atual e das estratégias empresariais, é possível desenvolver e programar o plano de TIC.

Esses passos devem ter a liderança do gestor de TIC, com acompanhamento dos executivos da empresa, garantindo a divulgação das atividades realizadas e os resultados alcançados em todos os níveis.

Considerações Finais

A Governança em TIC é mais do que uma norma ou regra que visa a implantação e execução dos serviços de TIC, consiste em um modelo de boas práticas que servem como um guia para implantação, execução e monitoramento da Gestão de TIC.

O que se deseja com esses modelos é melhorar os investimentos de TIC, diminuindo os riscos e otimizando os resultados, a partir de indicadores que possibilitam a avaliação dos resultados alcançados. O modelo visa ao gerenciamento da infraestrutura tecnológica.

O alinhamento estratégico e as atividades de TIC devem fazer parte do planejamento estratégico para que a organização fortaleça as estratégias de TIC de forma a sustentar os negócios da organização.

Uma importante ferramenta do modelo de Governança em TIC que possibilita o alinhamento da Governança em TIC com o planejamento estratégico é o portfólio de TIC. O portfólio orienta as decisões da empresa uma vez que as mudanças no negócio resultam em mudanças no planejamento de TIC (priorização de produtos serviços de TIC). Os serviços de TIC devem ser criados a partir de requisitos avaliados por cada setor da organização, considerando cada segmento de mercado em que a empresa atua.

Por isso, um modelo de Governança de TIC, para garantir que os requisitos sejam atendidos, assim como os objetivos de negócio da organização, deve estar fundamentado principalmente no Plano de TIC, que é um aspecto fundamental no modelo de Governança em TIC, pois garante que o planejamento estratégico seja realizado.

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.

ALBERTIN, A.; ALBERTIN, R. M. M. **Estratégias de governança de tecnologia de informação**: estrutura e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WEILL, P.; ROSS, J. **Governança de TIC** - Tecnologia Da Informação. São Paulo: M. Books, 2005.