



Implantação e Monitoramento da Governança em TIC

Prof. Sergio Nascimento

sergio.onascimento@sp.senac.br

Introdução



A implantação da Governança em TIC exige que a organização tenha o apoio de todos os colaboradores, mas principalmente da alta direção, pois é fundamental que essa implantação seja formal e faça parte do planejamento estratégico da organização. A implantação da Governança em TIC, quando planejada, tende a possibilitar maior eficiência na avaliação dos serviços de TIC, o que sustenta os negócios da organização a partir da capacidade de gerenciar riscos e ameaças decorrentes da infraestrutura de TIC.

Tão importante quando a implantação é o monitoramento da Governança em TIC, principalmente se realizado por meio de indicadores que devem abranger todos os assuntos relativos aos serviços de TIC. E o maior desafio é exatamente definir e aferir os indicadores de forma efetiva, principalmente porque muitas vezes tais indicadores não são formais ou são desconhecidos pela organização.

Para auxiliar na tarefa de implantar e monitorar a Governança em TIC, há vários modelos de Governança em TIC já aprovados pelo mercado devido à sua eficiência e que disponibilizam um conjunto de melhores práticas, com foco nos objetivos de negócio da organização. Esses modelos atuam em vários contextos que, em conjunto, abrangem todos os objetivos do negócio.

Esses modelos estão em constante melhoria e são disponibilizados para que os especialistas em Governança em TIC possam se atualizar e ajustá-los de acordo com as necessidades da organização. Conhecer e certificar-se nesses modelos tem se tornado um diferencial de mercado, onde esses especialistas são muito bem aceitos nas organizações e passam a fazer parte do seleto grupo de gestores com poder de decisão no dia a dia das empresas.

Implantação da governança em TIC

Para implantar a Governança em TIC, é necessário estabelecer um alinhamento entre a Governança de TIC e a Governança Corporativa. Para isso é fundamental que a organização conte com apoio da alta direção na forma de um Comitê Estratégico, responsável por avaliar, coletar e monitorar as questões associadas com a Governança em TIC.

Tão importante quanto o apoio dos principais gestores, é a disponibilização por parte da organização de recursos financeiros que garantam a implantação da Governança em TIC. Os custos, a origem dos recursos, as pessoas envolvidas e resultados desejados com a implantação da Governança em TIC devem ser formais e fazer parte do planejamento de implantação da Governança em TIC.

Esse investimento se faz necessário para treinamento em ferramentas de gestão, a contratação de especialistas com vasta experiência em TIC, aquisição de equipamentos, certificações dos colaboradores, auditoria, documentação e formalização dos processos e modelos de Governança em TIC que serão adotados pela organização.



Monitoramento da governança em TIC



Após a implantação da Governança em TIC, se faz necessário que a organização monitore os procedimentos de controle e gestão da Tecnologia da Informação, com a finalidade de avaliar se os resultados desejados foram alcançados e se ajustes serão necessários para que esses resultados estejam de acordo com as necessidades da organização.

Esse monitoramento deve utilizar indicadores que avaliem desde a qualidade dos serviços de TIC que são entregues na organização até os prazos e satisfação do cliente com o produto ou serviço que é adquirido. Os indicadores devem abranger todos os assuntos relativos aos serviços de Tecnologia da Informação, de forma a auxiliar os processos decisórios, as ações de melhoria e condução da gestão de TIC dentro das organizações, objetivando ao alinhamento da TIC com o negócio da organização.

O maior desafio no monitoramento da Governança em TIC está na dificuldade em definir e aferir os indicadores de forma efetiva, principalmente por que muitas vezes esses indicadores não são formais ou são desconhecidos da alta gestão.

Por isso é preciso que a organização defina os indicadores e as métricas a serem adotadas para um maior controle sobre a área de TIC, já que os serviços de TIC desempenham papel estratégico nas organizações. A adoção de indicadores que mostrem dados e informações reais e atuais da situação da Governança em TIC na organização resultará em maior transparência aos gestores, facilidade de tomada de decisão e, principalmente, facilitará a avaliação de quais recursos de TIC são essenciais para organização.

Modelos de governança em TIC

Um modelo de Governança em TIC pode ser ajustado a qualquer tipo de organização, desde que seja implantado de acordo com as necessidades e disponibilidades da organização e promova o alinhamento da TIC com os negócios da empresa.



Um modelo de Governança visa a destacar alguns pontos importantes: • TIC não é um tema que deve ser abordado apenas pelo setor de TIC; Todos os colaboradores devem ter a preocupação com a manutenção preventiva dos serviços de TIC.

O modelo de Governança em TIC deve ser amplo, contemplando estratégias de negócio, as ações da TIC, as expectativas da organização com os serviços de TIC, a segurança das informações e o relacionamento com os clientes, usuários e fornecedores. Para isso, a Governança em TIC disponibiliza um conjunto de melhores práticas, com foco nos objetivos de negócio da organização (alinhamento estratégico), na infraestrutura de TIC e serviços de TIC, gestão da TIC (plano de TIC, portfólio de TIC e princípios de TIC) e relacionamento com usuários de TIC (clientes e fornecedores), como pode ser visto na figura abaixo:



Modelos de governança em TIC

Todas essas práticas do modelo de Governança são apresentadas a seguir:

- Alinhamento estratégico: processo de executar as estratégias de negócio suportadas por estratégias e ações de TIC, fundamentadas nos objetivos de negócio;
- Princípios de TIC: orientam as ações da área de TIC, o seu papel na organização, o uso das informações e dados, os processos de comunicação e padrões dos serviços da arquitetura de TIC;
- Plano de TIC: planejamento periódico para atender às expectativas da empresa no que se refere ao lançamento de produtos, serviços e avaliação de investimentos para essas expectativas;
- Portfólio de TIC: representa a integração entre os negócios da empresa e as ações de TIC;
- Serviços de infraestrutura: estabelece os padrões e níveis de serviços desejados;
- Segurança da informação: estabelece políticas de uso e disseminação da informação na empresa;
- Relacionamento com os clientes e usuários: estabelece os canais de comunicação entre a empresa e os clientes/usuários, determinando como e quando os relacionamentos devem acontecer;
- Relacionamento com fornecedores: estabelece os serviços que podem ou não ser terceirizados.

Modelos de governança em TIC



Essas práticas são avaliadas e monitoradas pela Governança em TIC por meio de estratégias, técnicas e normas em constante avaliação e ajustes, na forma de modelos de Governança em TIC que normalmente incorporam alguns trabalhos desenvolvidos por vários órgãos que fornecem uma base importante para sua estruturação. Esses trabalhos compõem aspectos de princípios e práticas de governança corporativa, alinhamento estratégico, medidas de desempenho e informações sobre a importância da Governança em TIC (FERNANDES; ABREU, 2012).

O modelo de Governança em TIC possui uma estrutura complexa. Essa estrutura complexa é necessária para que as melhores práticas, no que diz respeito à tecnologia da informação, sejam adotadas. O modelo de Governança em TIC atua em vários contextos que, em conjunto, abrangem todos os objetivos do negócio. Mais do que isso, essa estrutura é resultado de estudos constantes por parte de instituições renomadas e do próprio mercado que juntos homologam esses modelos.



Esses modelos auxiliam na implantação da Governança em TIC e conhecer seus objetivos, estratégias e estruturas são fundamentais para saber como aplicá-los. Porém, a Governança em TIC não se restringe somente a esses modelos. É importante que você saiba que novos modelos podem ser desenvolvidos pela empresa integrando o que cada modelo tem de melhor.

Modelos de governança em TIC

Nas últimas décadas, vários modelos de Governança em TIC vêm surgindo em resposta à evolução constante das estratégias de negócio das empresas.

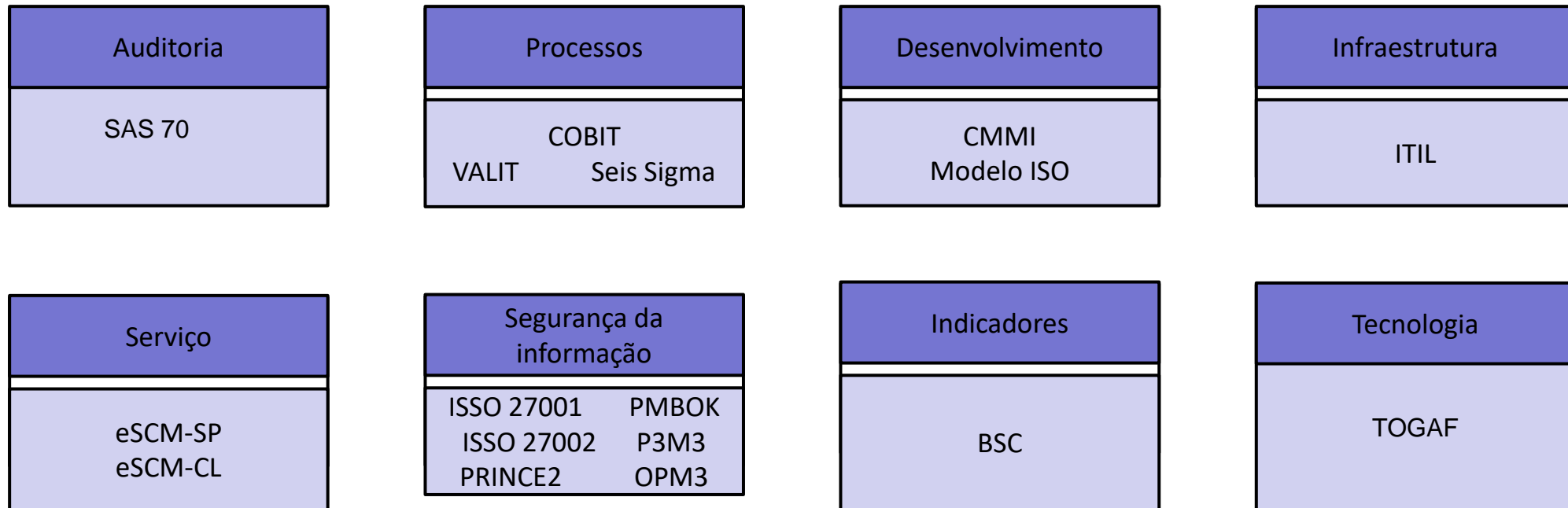
Os principais modelos de Governança em TIC, segundo Fernandes e Abreu (2012), estão listados a seguir:

- COBIT: Control Objectives for Information and Related Technology.
- VALIT: Value from IT.
- CMMI: Capability Maturity Model Integration.
- ISO/IEC 27001 e 27002: Código de Prática para Gestão da Segurança da Informação.
- eSCM-SP: The eSourcing Capability Model for Service Providers.
- eSCM-CL: The eSourcing Capability Model for Client Organization.
- PRINCE2: Project in Controlled Environments.
- P3M3: Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model.
- PMBOK: Project Management Body of Knowledge.
- OPM3: Organization Project Management Maturity Model.
- BSC: Balanced Scorecard.
- Seis Sigma.
- TOGAF: The Open Group Architecture Framework.
- SAS 70: Statement on Auditing Standards for Services Organizations.

Modelos e seu escopo de atuação

Os modelos de Governança em TIC homologados e disponibilizados no mercado possuem um escopo de atuação. Combiná-los pode trazer maior gestão e viabilização dos negócios da organização. Por isso, a implementação de um modelo híbrido visa a atender melhor às demandas corporativas em constantes mudanças.

A Figura 2 apresenta a distribuição dos modelos de Governança em TIC com relação ao escopo de atuação.



Modelos e seu escopo de atuação

Apresentamos, a seguir, os escopos dos principais modelos de Governança em TIC:

- Os modelos COBIT e VALIT têm como objetivo a auditoria e o controle de processos de TIC, desde o planejamento até a monitoração e auditoria de todos os processos. O modelo VALIT busca a gestão do valor e dos investimentos em TIC, sendo uma variação do modelo COBIT.
- CMMI: avalia os processos de desenvolvimento de produtos e projetos de sistemas e *software*. Seu objetivo é avaliar e propor melhorias nos processos de produção da empresa.
- ITIL: esse modelo avalia a melhoria contínua dos serviços, monitora a infraestrutura de tecnologia da informação e define estratégias. Alguns autores consideram o ITIL um modelo de Governança em TIC, outros não, mas é um consenso de que se trata de uma das mais importantes coletâneas de melhores práticas para a gestão de serviços em TIC e alinhamento da TIC com os objetivos de negócio da organização;
- ISO 27001 e 27002: esses modelos estão voltados para a segurança da informação com objetivo de garantir o sigilo e a integridade das informações.
- Modelo ISO: esse modelo está voltado para o desenvolvimento de softwares abrangendo todo o ciclo de vida de produção e testes de softwares, bem como a qualidade de serviços e produtos, a segurança da informação. Como pode ser visto é um modelo bastante abrangente.
- eSCM-SP: esse modelo avalia as regras e normas do que pode ou não ser terceirizado na empresa, avaliando os serviços prioritários.

Modelos e seu escopo de atuação

Apresentamos, a seguir, os escopos dos principais modelos de Governança em TIC:

- eSCM-CL: esse modelo avalia também as regras e normas do que pode ou não ser terceirizado na empresa, porém, com foco nos serviços de TIC dos fornecedores.
- PRINCE2, P3M3, OPM3 e PMBOK são modelos voltados para a gestão de projetos, programas e portfólio de produtos.
- BSC: é um modelo fundamentado em indicadores para definição de estratégias.
- Seis Sigma: modelo voltado para a melhoria na qualidade dos processos.
- TOGAF: modelos voltados para avaliação de tecnologias e modelos de negócio.
- SAS 70: modelo que define as regras de auditoria na empresa.

Todos esses modelos estão em constante melhoria, novas versões são geradas e disponibilizadas para que os especialistas em Governança em TIC possam se atualizar. Cada modelo atua em áreas específicas, você deve evitar utilizá-los em outro contexto que não seja o determinado pela sua documentação. Caso você perceba que o modelo não atende às necessidades da organização, a melhor estratégia é procurar um novo modelo ou integrar o já utilizado a algum outro. Todos esses modelos possuem programas de treinamento específicos e certificações próprias, muito requisitados e valorizados no mercado de trabalho e têm se tornado um diferencial para quem deseja atuar na área de Tecnologia da Informação.

Considerações finais

Para implantar a Governança em TIC, é necessário estabelecer um alinhamento entre a Governança de TIC e a Governança Corporativa com apoio da alta direção. Tão importante quanto o apoio dos principais gestores é a disponibilização por parte da organização de recursos financeiros que garantam a implantação da Governança em TIC.

Se a organização possuir um processo de implantação da Governança em TIC, as possibilidades de que o modelo de Governança em TIC adotado garanta a continuidade dos negócios da organização com gerenciamento de riscos e problemas é bastante alto.

Para isso, é fundamental que a organização monitore constantemente os serviços de TIC com a finalidade de avaliar se os resultados desejados foram alcançados e se ajustes serão necessários. O monitoramento deve utilizar indicadores que avaliem desde a qualidade dos serviços de TIC até os prazos e satisfação do cliente com o produto ou serviço que é adquirido.

Por isso, é preciso que a organização defina os indicadores, as métricas a serem adotadas para um maior controle sobre a área de TIC, já que os serviços de TIC desempenham papel estratégico nas organizações.

Um modelo de Governança em TIC pode ser ajustado a qualquer tipo de organização, desde que seja implantado de acordo com as necessidades reais da organização e promova o alinhamento da TIC com os negócios da empresa.

Considerações finais

Nas últimas décadas, vários modelos de Governança em TIC vêm surgindo em resposta à evolução constante das estratégias de negócio das empresas e estão em constante melhoria, onde novas versões são geradas e disponibilizadas. Isso para que os especialistas em Governança em TIC possam se atualizar e serem valorizados no mercado de trabalho, tornando-os um diferencial para quem deseja atuar na área de Tecnologia da Informação.

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.