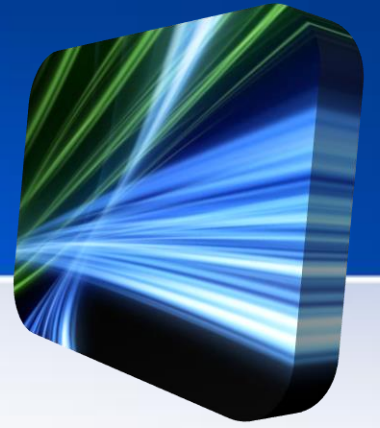


Governança de TI

Ciclo de Governança de TI

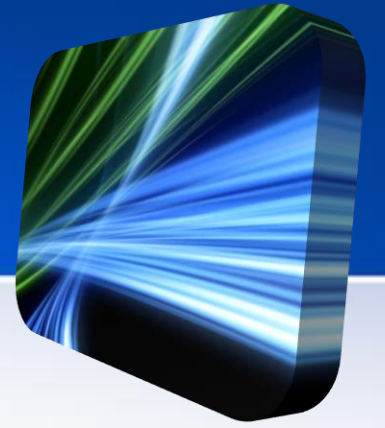
José Osvano da Silva, PMP, PSM I

Sumário



- Introdução
- Na Prática - Modelo Organizacional Específico
- 5 Valores de Governança de TI
- Ciclo da Governança de TI
- Diagnóstico
- Dúvidas

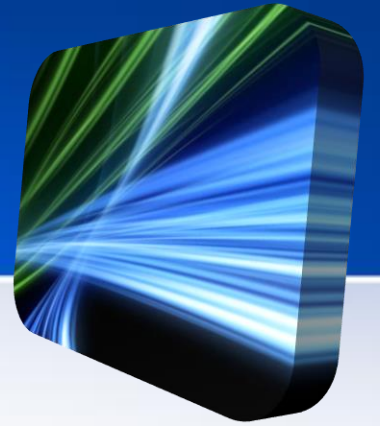
Introdução



Estruturar a Governança em TI (Gestão de TI)

Preparar um conjunto estruturado de **processos**, **responsabilidades** e **controles** entre as diversas áreas que formam a área de **Tecnologia da Informação**, tais como, suporte, operação, rede, desenvolvimento, etc.

Na Prática - Modelo Organizacional Específico



PMBOK

- Base de conhecimento em gestão de projetos

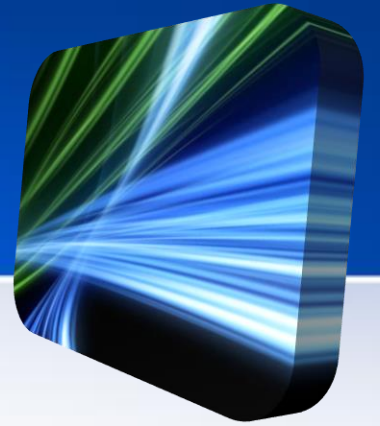
BSC

- Metodologia de planejamento e gestão da estratégia.

COBIT

- Modelo abrangente aplicável para a auditoria e controle de processos de TI, desde o planejamento da tecnologia até a monitoração e auditoria de todos os processos.

Na Prática - Modelo Organizacional Específico



ITIL

- Infraestrutura de tecnologia da informação (serviços de TI, segurança, gerenciamento da infraestrutura, gestão de ativos e aplicativos, etc)

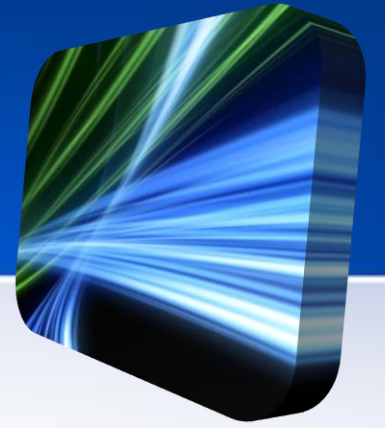
CMMI

- Desenvolvimento de produtos e projetos de sistemas de software.

ISO 17.799

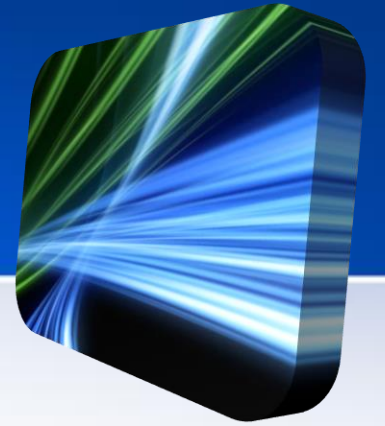
- Segurança da Informação.

5 Valores de Governança de TI



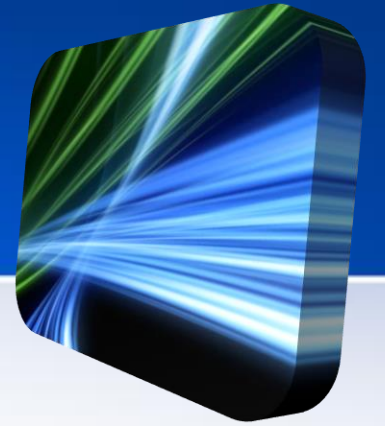
- Gestão de Riscos
- Entrega de Valor
- Alinhamento Estratégico
- Gestão de Recursos
- Mensuração de Desempenho

Gestão de Riscos



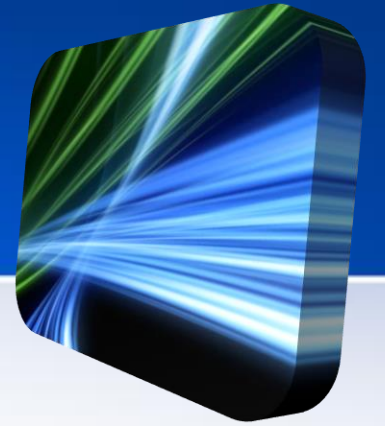
Ele precisa ser constantemente monitorado para que os membros da organização possam agir a tempo de corrigir os eventuais problemas que podem ocorrer

Entrega de Valor



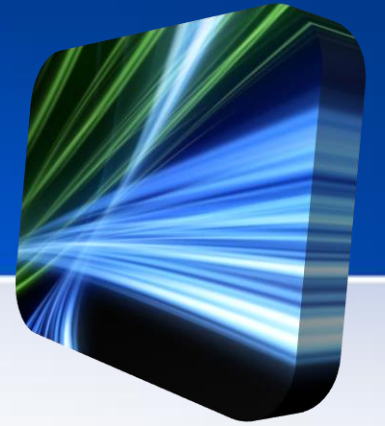
A TI precisa garantir que seus projetos sejam devidamente executados em todos os setores da organização

Alinhamento Estratégico



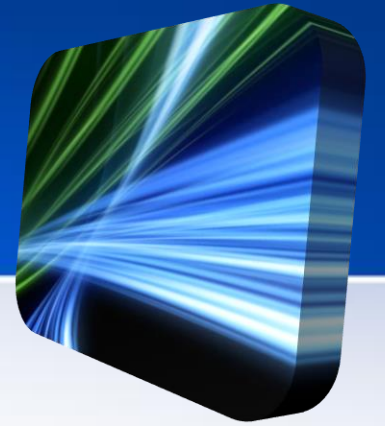
As práticas de TI devem estar alinhadas a todos os objetivos da empresa

Gestão de Recursos



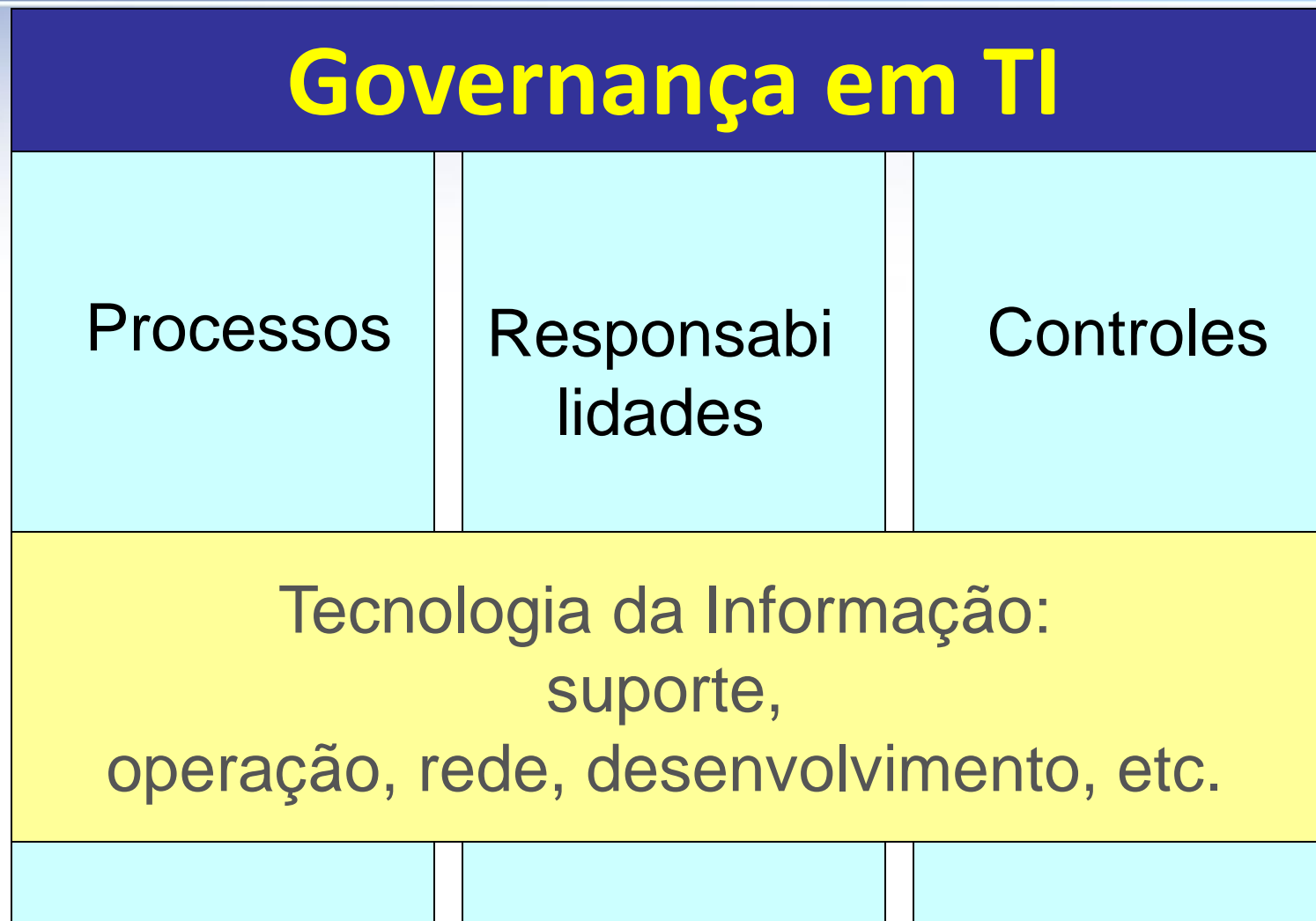
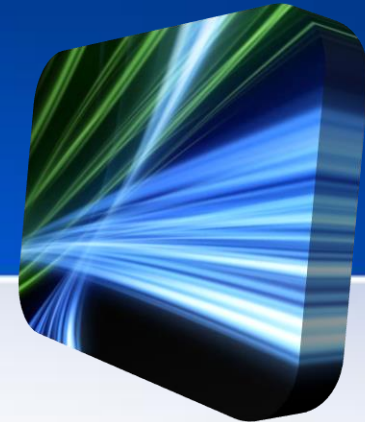
Seus recursos devem ser geridos de forma mais eficaz tanto para recursos tecnológico tanto para recursos humanos

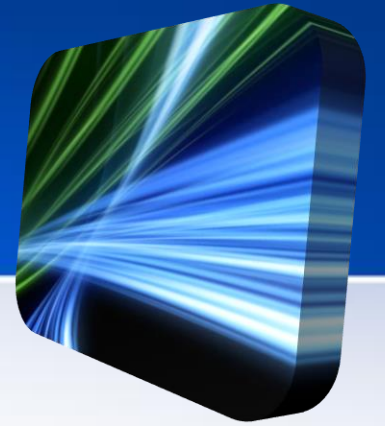
Mensuração de Desempenho



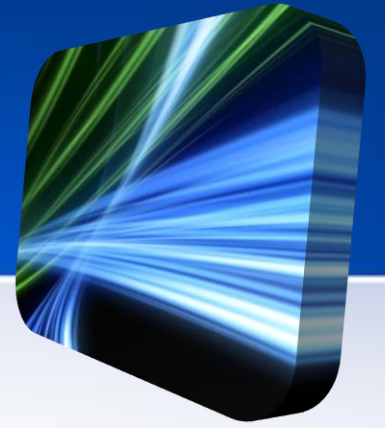
Todos os projetos e processos devem ser medidos, para que seus objetivos sejam alcançados

Introdução



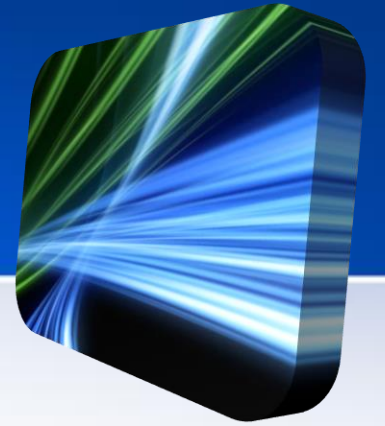


- Responsabilidade sobre o “governo” da informação corporativa transcende a área de TI:
 - “Governança em TI busca o **compartilhamento** de decisões de TI com os demais **dirigentes da organização**;
 - Estabelece as **regras**, isenção e os processos que nortearão o uso da TI;
 - Uso que acontece pelos usuários, departamentos, divisões, negócios da organização, fornecedores e clientes...(Fernandes, 2006)”



- Como a TI deve prover os serviços para a empresa:
 - Garantir o alinhamento da TI ao negócio - estratégias e objetivos;
 - Garantir continuidade do negócio contra interrupções e falhas (manter e gerir as aplicações e infra-estrutura de serviços);
 - Garantir o alinhamento da TI a marcos de regulação externos como Sarbanes-Oxley (SOX) e a outras normas.

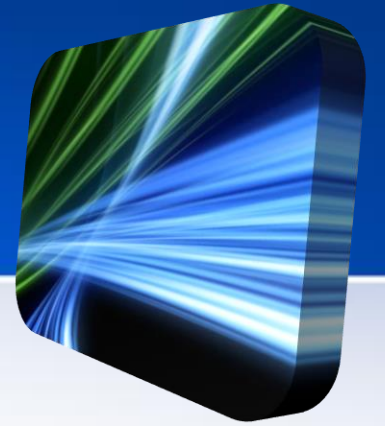
Introdução



A proposta básica da Governança de TI não é nada nova entre os CIOs.

- O fator que gera maior preocupação aos gestores de TI são os **processos de negócio**;
- As organizações estão cada vez mais exigindo respostas rápidas às demandas de Mercado;
- Precisam manter a capacidade competitiva por meio de processos de negócios ágeis, inteligentes, seguros e com o menor custo possível.

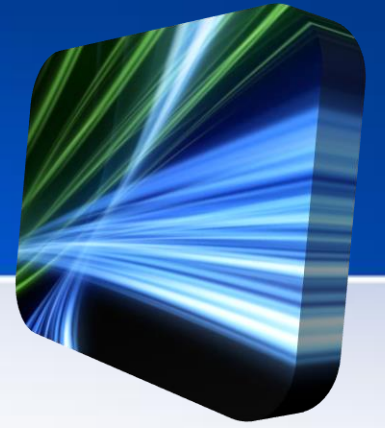
Introdução



A proposta básica da Governança de TI não é nada nova entre os CIOs.

- Neste cenário os controles acabam sendo "atropelados";
- Os processos não são seguidos e as responsabilidades acabam se perdendo;
- Onde todo mundo é tão interdisciplinar que ninguém é responsável por "nada" e como resultado, em nome da urgência do negócio;
- Temos produtos finais mal acabados, clientes insatisfeitos, impactos na imagem organizacional, e principalmente perda de receita.

Ciclo da Governança de TI



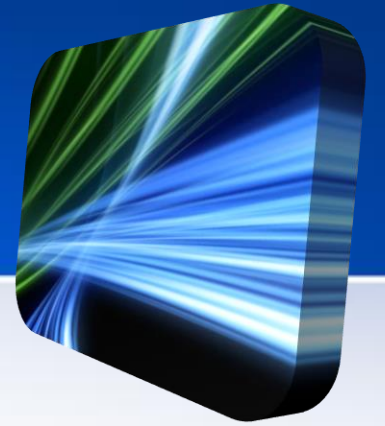
- Alinhamento Estratégico;
- Decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos;
- Estrutura, processos, operações e gestão;
- Medição do desempenho.

Ciclo da Governança de TI



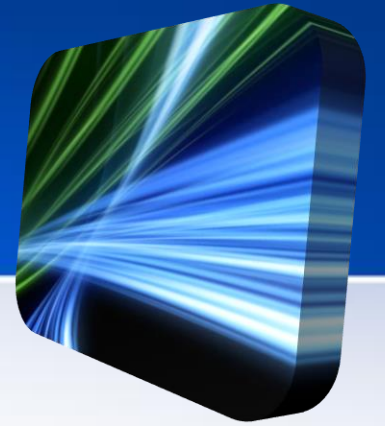
Modelo de Governança: capaz de permitir o alinhamento das estratégias de negócio com TI, ou seja, a clara percepção de TI do que o negócio "espera" de seu desempenho, e do desenvolvimento de processos e controles efetivos.

O primeiro passo não é adoção de uma metodologia, mas sim conhecer os próprios riscos, controles e processos: começar com um bom diagnóstico, que permita identificar cada um dos itens citados.



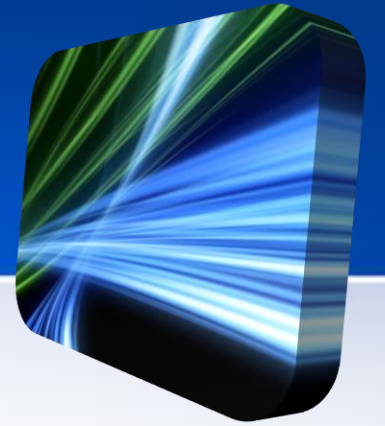
1) **Relacionamento de TI com a Alta Administração:**

- De que forma TI está relacionada com a Alta Administração?
- Possui uma Vice Presidência dedicada, capaz de interagir com seus pares, entendendo suas necessidades?
- Ou seu CIO está subordinado a alguma outra Vice Presidência?
- Participa em algum momento dos comitês de tomada de decisão?
- Independentemente da estrutura existente, TI deve ter uma visão clara do que o negócio precisa, em qual a velocidade que necessita trabalhar, pois caso contrário, podemos encerrar neste momento, pois não teremos sucesso nenhum.



2) Papéis e Responsabilidades em TI:

- Neste momento entendemos quem faz o que e quando;
- Para que possamos efetivamente, ao redesenhar os processos, alocar as funções e responsabilidades nos locais adequados;
- Algumas organizações redesenham os processos após alocar as responsabilidades e funções, mas fica uma dúvida, para que você discuta em sua organização:
- Caso exista erro na segregação de funções definida, meus processos já não estariam comprometidos já em sua concepção?
- Não seria melhor desenhar os processos e depois verificar quem irá executar tais funções evitando uma segregação inadequada de funções?
- Creio que seja algo para se pensar.

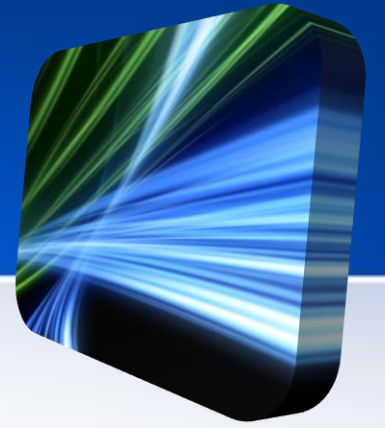


3) Mapeamento de todos os processos existentes

- O quanto trabalhamos formalmente?
- Temos fluxo de todos os processos?
- Como documentamos nossos trabalhos?
- Ao término deste diagnóstico devemos ter de forma bem clara o que necessita ser formalizado.

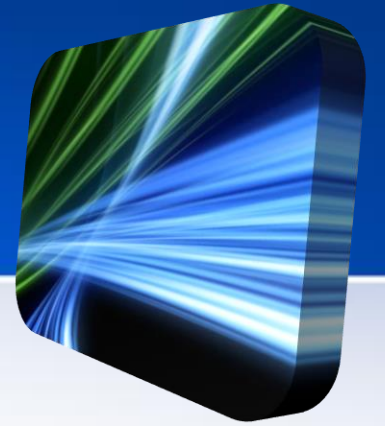
4) Análise crítica destes processos

- Vamos testar sua qualidade?
- Que tal envolver a auditoria?
- A análise crítica deve ser capaz de propor modificações nos processos, desde sua extinção, substituição ou modificação.



5) Identificação dos riscos inerentes em cada processo

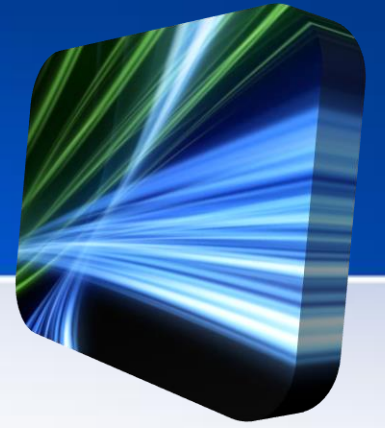
- Tudo aquilo que possa comprometer o negócio, ou seja, devemos relacionar em cada processo quais riscos poderiam comprometer o seu funcionamento e de que forma isto impactaria o negócio, seja por perda de receita, comprometimento da imagem, etc.



6) Mapeamento dos controles existentes que mitigam os riscos inerentes identificados

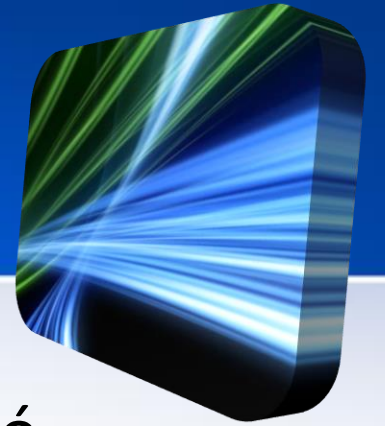
- Após o término do levantamento de todos os processos e relacionar todos os riscos inerentes;
- Devemos mapear os controles existentes em cada processo, este passo ocorre em paralelo com o mapeamento de processos e sua análise crítica;
- Nesta fase verificamos se os controles existentes realmente suportam as necessidades dos processos e conseqüentemente do negócio.

Governança na prática



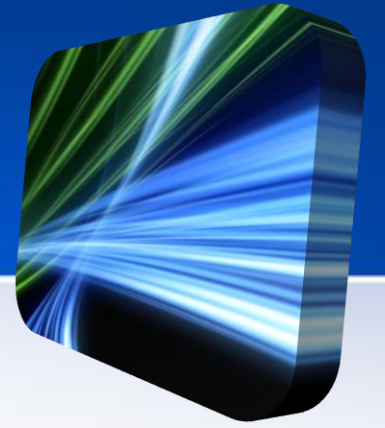
- **Sugestão:**
 - Adoção de um modelo de simples execução;
 - Para preparação de um diagnóstico que possibilite tomada de decisão com relação a investimentos, contratação de consultorias, desenho ou redesenho de processos e principalmente mitigando os riscos.
- Seja qual for o método adotado, os gestores deverão sempre ter consciência que a **Governança de TI** será um **exercício permanente** de uso das melhores práticas de **operação, desenvolvimento, gestão e, principalmente**, de estratégias de realização, disposição, bom senso e conhecimento do negócio.

Erros comuns:



- Elaborar um modelo de governança de TI envolvendo só tecnologia: governança de TI é um assunto corporativo;
- Tentar fazer tudo de uma única vez: mudança de cultura, processos e tecnologia;
- Estabelecer um modelo de governança baseado em soluções. Ferramenta é só um facilitador, um habilitador tecnológico para algo acertado anteriormente;
- Iniciar a estruturação de um modelo de governança como se fosse uma “nova onda”;
- Se isolar ou tentar reinventar a roda.

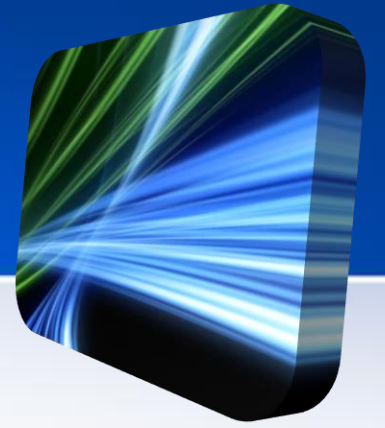
Diagnóstico Geral



- **Infraestrutura**
- No processo de diagnóstico, deve ser analisado todos desktops, laptops, servers e equipamentos de rede nos ambientes interno e externo da empresa buscando identificar como são tratados os problemas, como a seguir:

Diagnóstico Geral

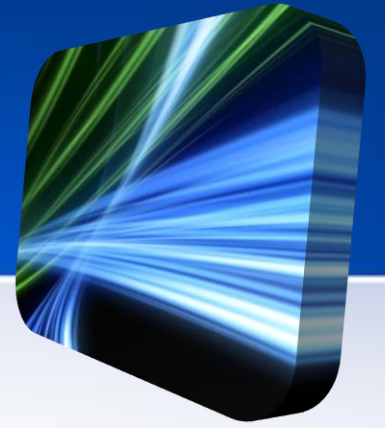
Infraestrutura



- Comunicação de dados;
Rede WAN (Topologia de comunicação);
Rede LAN (interna);
Mobilidade;
Loja Virtual / Site Web.
- Data Center;
Estrutura física (Piso, tubulação, refrigeração, dimensionamento elétrico e acessos);
Equipamentos (Alarmes, monitoramento, combate a incêndio, nobreaks, geradores);
Segurança (Acesso: física e de dados - backup).

Diagnóstico Geral

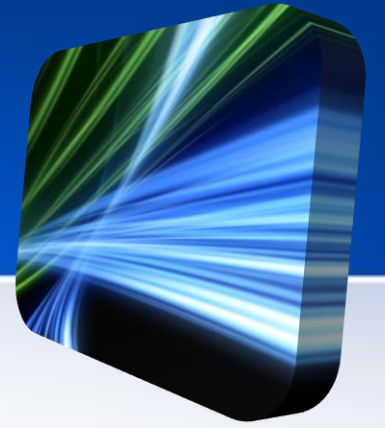
Infraestrutura



- Hardware;
Servidores, desktops, unidades de backup;
Switches, Bridges, Roteadores, Firewall, Wireless;
Impressoras, Cabeamento;
Garantias e contratos de manutenção;
Contingencia / tolerância a falhas.

Diagnóstico Geral

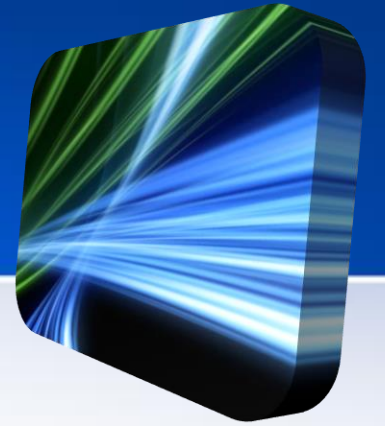
Infraestrutura



- Network;
Serviços de rede (Active Directory, DNS, DHCP, Group Policy, contingência, padrões, segurança);
Segurança de rede (Antivírus, patch management, acesso seguro, permissão, hierarquização, proxy, NAT).
- Messaging;
Microsoft 365;
Exchange;
Google;
POP / IMAP.

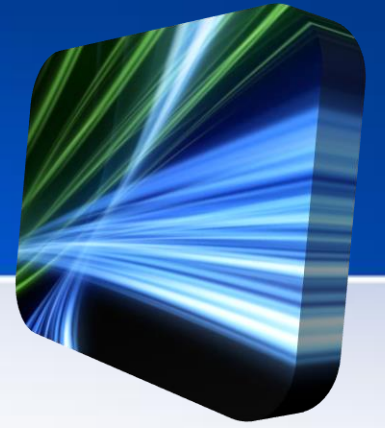
Diagnóstico Geral

Infraestrutura

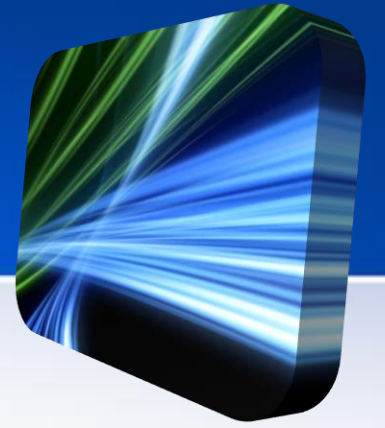


- Software;
Licenças e atualizações (life cycle);
Antivírus;
ERP / CRM.

Diagnóstico Geral



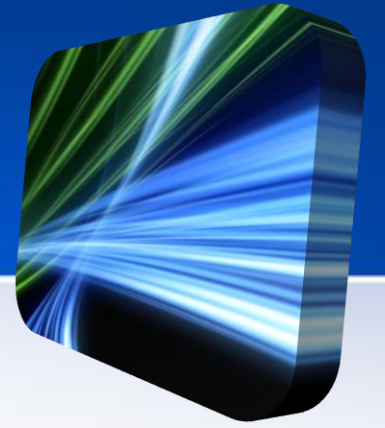
- **Processos**
- Deve ser avaliado os processos principais que suportam e orientam a área de infraestrutura da empresa buscando identificar como funcionam:



- Plano de contingencia;
Execução e armazenamento de backups;
- Guidelines / Politicas;
Acessos e utilização;
Configuração;
Backup;
Correio;
Internet.

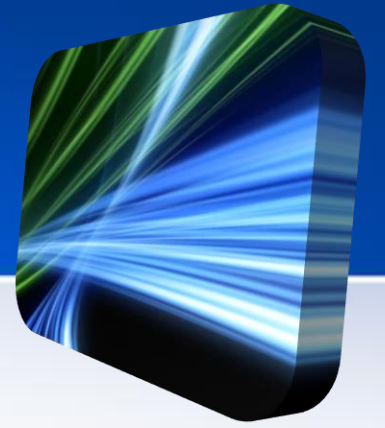
Diagnóstico Geral

Processos



- Documentação.
Padrões;
Processos;
Ambiente.

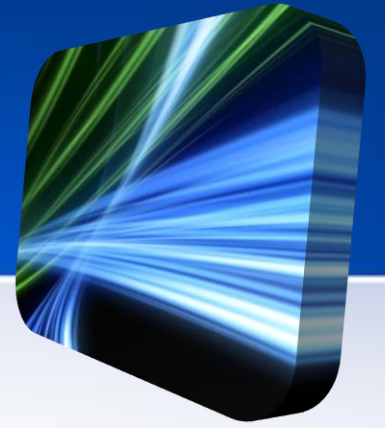
Diagnóstico Geral



- **Estrutura organizacional**
- Um diagnóstico completo deve incluir uma análise de como está organizada a área de infraestrutura; seus cargos, responsabilidades e atividades:

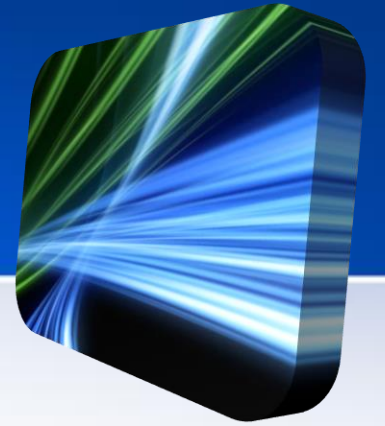
Diagnóstico Geral

Estrutura Organizacional



- Estrutura organizacional;
Interna;
Terceirizada.
- Serviços;
Help desk.
- Business Partners.
Software;
Serviços;
Hardware.

Dúvidas



José Osvano da Silva
joseosvano@unipac.br