



Governança de TIC – motivação e objetivos

Prof. Sergio Nascimento

sergio.onascimento@sp.senac.br

Introdução



- a Governança em TI deve estar sempre alinhada com as estratégias de negócio da empresa, já que há uma grande dependência das organizações com relação aos serviços de TI;
- a Governança Corporativa deve ser um complemento para que as atividades da empresa sejam realizadas de forma estável e eficiente, desse modo, a Governança em TI representa mecanismos que possibilitam a aplicação e execução de planejamento e monitoramento dos serviços de TI em prol dos objetivos de negócio da organização;
- os aspectos que determinam a importância dos recursos de TI, sejam eles meios ou fins do processo de produção, necessitam de alocações organizadas e otimizadas, sempre fundamentadas no planejamento estratégico da organização;
- o ciclo de atividades que compõem a execução da Governança em TI são: alinhamento estratégico, decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos, estrutura, processos, operações e gestão e, por fim, medição de desempenho.

Tecnologia da Informação e o negócio da organização

A Governança em TI visa **a atender e fortalecer o negócio da empresa**, por isso a necessidade de um alinhamento estratégico e dinâmico. Esse alinhamento analisa a realidade atual da organização, mas não deixa de olhar para aspectos futuros. Isto por si só já motiva a realização da Governança em TI, pois possibilita um crescimento equilibrado e seguro da instituição. Além disso, a estruturação dos processos e a medição dos desempenhos possibilitam um equilíbrio entre negócio e tecnologia, como resultado da gestão da Tecnologia da Informação que está em constante evolução, diminuindo os riscos e facilitando a tomada de decisões no dia a dia da empresa.

Albertin e Albertin (2010) destacam como motivo da adoção da Governança em Tecnologia da Informação nas organizações a melhoria no tratamento da TI e a forma mediante a qual ela precisa ser estruturada, a fim de atender os objetivos organizacionais e apresentar reflexos positivos no desempenho empresarial.



O alinhamento estratégico visa analisar a situação atual da empresa, assim como planejar o seu futuro, avaliando e prospectando estratégias de *marketing*, vendas, produção, utilização de recursos físicos e humanos. O ponto fundamental para o modelo de Governança em TI é **lembrar sempre do Plano de Tecnologia da Informação**, ou seja, a arquitetura, a infraestrutura, as aplicações e os processos de TI, que possibilitam as atividades-meio e fim da empresa, ou seja, as operações de negócio que geram valor para a empresa.

O alinhamento estratégico e as atividades de TI devem ser planejados de forma integrada, nos quais o planejamento estratégico fortalece e direciona as atividades de TI que, por sua vez, potencializam os negócios da empresa direcionados pelo alinhamento estratégico.

Tecnologia da Informação e o negócio da organização

O alinhamento estratégico aliado à governança em TI motiva a busca por objetivos do negócio da empresa a curto, médio e longo prazos. Assim, as estratégias do negócio **(atividades-fim)** são sustentadas pela Governança em TI, uma vez que as atividades de TI **(atividades-meio)** garantem a execução do que foi planejado e projetado. A Governança Corporativa representa um papel importante no planejamento estratégico da empresa ao fornecer as diretrizes para que a Governança em TI possa ter o melhor entendimento dos objetivos organizacionais, por meio da participação de comitês, do conhecimento e da troca de informação entre TI e negócios.



Por exemplo, imagine uma empresa de vendas pela internet que tem como atividade-fim a comercialização de produtos na loja virtual.

Essa empresa deseja ser a maior do mercado, mas para isto é necessário um conjunto de ferramentas de TI que permita avaliar o estoque e a disponibilidade dos produtos. Mesmo que a atividade-fim da empresa seja a comercialização de produtos de sua loja virtual, é preciso gerenciar a entrega dos produtos vendidos com rastreamento, controle de rotas, confirmação de entrega e gerenciamento da devolução de produtos. Essas atividades são fundamentais para que a empresa atenda com qualidade seus clientes, mas, como vimos, esta não é sua atividade-fim, é, portanto, uma atividade-meio, que pode ser realizada por ela ou por parceiros.

Para que haja integração do modelo de Governança em TI com o alinhamento estratégico da empresa, é preciso que os objetivos estejam bem definidos e formais, pois eles norteiam as decisões do dia a dia da empresa.

Fatores motivadores da Governança em TI

Sem o uso das ferramentas tecnológicas, processos e procedimentos, a gestão empresarial se torna complexa e muito suscetível a grandes problemas, como o uso de indicadores errados ou falsos. Mas, por outro lado, sem o planejamento da estratégia de negócio, definir quais ferramentas, aplicativos, procedimentos e normas devem ser implantados na TI para auxiliar e complementar as atividades da empresa é praticamente impossível. As duas estratégias, de negócio e de TI, devem caminhar em paralelo, complementando-se, pois uma depende da outra, como pode ser visto na Figura 1.

Com o crescimento constante da área de TI, torna-se evidente que a utilização de forma planejada e organizada das Tecnologias da Informação representa um diferencial para qualquer instituição, mas, para isto, de acordo com Albertin e Albertin (2010), os gestores das empresas precisam contar com uma estrutura (Governança em TI) que permita analisar os diferentes aspectos, como os apresentados na figura ao lado e



Fonte: Fernandes e Abreu (2012, p. 7).

Fatores motivadores da Governança em TI

TI como prestadora de serviços – as empresas estão investindo na contratação de empresas parceiras com foco na Tecnologia da Informação, possibilitando que o planejamento estratégico seja focado no objetivo de negócio da organização. Por exemplo, uma empresa de transporte pode contratar uma empresa especializada no monitoramento dos seus caminhões com uso de sistemas controlados por satélite e, com isto, direcionar suas estratégias de mercado para seu objetivo, transporte seguro e garantia de entrega na data, sem precisar investir no desenvolvimento de soluções de Tecnologia da Informação próprias;

integração tecnológica – a empresa deve estar preparada para a integração com outros sistemas e empresas, com troca de informações em tempo real (*online*) e de forma segura. Por exemplo, se a empresa deseja optar pela venda por meio de cartão (crédito, débito etc.), ela deve estar preparada tecnologicamente para conectar-se com a operadora de cartão e suportar a quantidade de transações financeiras que serão realizadas por meio dessa nova forma de pagamento;

segurança da informação – no mundo globalizado e conectado pela internet, cada vez mais a gestão de TI tem se tornado mais complexa para evitar os riscos desse novo cenário que possibilita o roubo de informações e a disseminação de programas maliciosos de computadores (vírus), que podem afetar sobremaneira a operação da empresa;

dependência do negócio em relação à TI – cada vez mais as empresas dependem dos serviços de TI para a execução de suas atividades. Uma simples perda de conexão com o provedor de internet já causa enormes problemas e desesperos na organização. Até o mais desavisado dos administradores (aquele que não entende a TI da sua empresa) já percebeu o risco que é para o seu negócio uma TI mal gerenciada, pois provavelmente já precisou lidar

Fatores motivadores da Governança em TI

marcos de regulação – esses marcos representam a transparência da situação dos negócios da organização, uma vez que cada vez mais as empresas têm recebido investimentos de terceiros (acionistas, investidores, parceiros), mas para isto devem garantir a veracidade das informações sobre a situação financeira da empresa , os riscos e a geração de lucros;

- **ambientes de negócio** – as organizações se tornaram ambientes de negócio que precisam adaptar-se às mudanças econômicas, sociais e políticas, investindo em novas tecnologias e inovação para se manterem competitivas por mais tempo.

Portanto, com o crescimento da importância e ampliação da Tecnologia da Informação nas organizações, a empresa deve estar motivada e interessada em aplicar o desenvolvimento de estratégias que garantam o alinhamento da TI com o negócio da organização e os seus objetivos, possibilitando e facilitando a tomada de decisão e direcionando, dessa forma, os esforços para que os objetivos de negócio sejam alcançados.



Não podemos nos esquecer de que as informações das organizações estão armazenadas em programas de computadores, sistemas de bancos de dados e sistemas de informações, sendo que esse fato exige cada vez mais que as organizações garantam que essas informações estejam seguras, confiáveis e que estarão disponíveis a qualquer momento, sempre que necessárias.

Fatores motivadores da Governança em TI

A Governança de TI, ou simplesmente GTI, tem o objetivo de instituir práticas e estratégias para que os serviços de TI sejam executados de forma transparente, organizada, permanente e confiável. Assim, os colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico, podem executar suas atividades de forma a sustentar os negócios da organização. Essas práticas visam à identificação e o gerenciamento de problemas e a segurança das informações que se encontram armazenadas em sistemas de informação.

O foco da Governança em TI é promover a sustentação do negócio a partir da Tecnologia da Informação, ou seja, agregar valor ao negócio com maior retorno dos investimentos realizados em TI.

É possível identificar que um dos principais objetivos da Governança em TI é promover o uso de informações com segurança, confiabilidade e qualidade dentro das organizações.

A seguir apresentamos os principais focos que auxiliam a empresa de forma a garantir a estabilidade dos serviços essenciais, no presente e no futuro, sob gestão e coordenação da própria empresa, de forma clara e objetiva.

A Governança em TI deve ser uma atividade planejada, monitorada e documentada na forma de um ciclo de atividades.

Fatores motivadores da Governança em TI

Para Fernandes e Abreu (2012), os objetivos específicos da Governança em TI são:

- permitir que a TI tenha um posicionamento mais claro e consistente em relação às demais áreas de negócio da empresa;
- alinhar e priorizar as iniciativas de TI com a estratégia do negócio;
- alinhar a arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações às necessidades do negócio, em termos de presente e futuro;
- prover a TI com os processos operacionais e de gestão necessários para atender os serviços de TI, conforme padrões que atendam às necessidades do negócio;
- prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco para continuidade operacional da empresa;
- prover regras claras para as responsabilidades sobre as decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa.



Note que em todos os itens que apresentamos a Governança em TI é executada considerando os seguintes focos:

- a empresa;
- as regras de negócio e de funcionamento.

Ciclo de atividades da Governança em TI

No Quadro abaixo são apresentadas as atividades do ciclo de vida da Governança em TI, na ordem de execução e conforme sua finalidade. Acompanhe..

Atividades	Finalidade
Alinhamento estratégico.	Avaliação e definição do planejamento das Tecnologias da Informação com base nas estratégias da empresa para seus produtos e serviços.
Decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos.	Avaliação e definição das necessidades de infraestrutura, arquitetura de TI, investimentos e seus executores (responsáveis). Definição do portfólio de TI da empresa.
Estrutura, processo, operações e gestão.	Avaliação e definição dos processos de gestão organizacional dos produtos e serviços da empresa.
Medição de desempenho.	Avaliação, coleta e definição dos indicadores dos processos e serviços.

Fonte: Fernandes e Abreu (2012, p. 15).

Observe que para a implantação da Governança em TI é necessário planejamento, a alocação de recursos, a gestão do processo e a contínua avaliação dos resultados obtidos. A primeira atividade do ciclo **é o alinhamento estratégico**, avaliando os objetivos e metas da empresa e os recursos de TI, tais como: a infraestrutura, os softwares, os modelos de documentação e os equipamentos, que podem auxiliar no dia a dia da empresa. Para tanto, são necessários investimentos e definição dos responsáveis pela execução das atividades. E assim como há a necessidade de recursos, produtos de TI e envolvimento dos colaboradores, há também outro ponto importante, que é a existência da gestão de produtos, avaliando quais destes são necessários e quais são obsoletos. Tudo isto monitorado por avaliação dos indicadores dos serviços e produtos comercializados.

Ciclo de atividades da Governança em TI - Exemplo

Quando uma empresa opta por comprar novos computadores, visando uma atualização do seu parque tecnológico, é importante pesquisar preços, marcas e avaliar os recursos disponibilizados pelos equipamentos (esses recursos devem atender a organização de forma que possam executar o seu sistema de informações essenciais).

Também é fundamental avaliar como será realizado o atendimento pós venda por parte do fornecedor para os casos de falha ou quebra do equipamento, informações sobre em quanto tempo o equipamento será reposto ou consertado, quem é responsável pela cópia dos dados armazenados nesses equipamentos e a confidencialidade dos dados enquanto estiverem em manutenção etc.

Estes e outros itens devem ser avaliados e usados como diferencial na escolha por determinado fornecedor, pois o custo de um colaborador parado por pane no equipamento é elevado, além do descontentamento gerado pela espera de um novo equipamento, o que pode desmotivar a equipe.

Devido a esse cenário complexo que envolve o uso dos recursos de Tecnologia da Informação, de forma que esteja sempre disponível e estável, é fundamental o monitoramento e controle de todas as atividades que envolvem os recursos de TI, com a constante avaliação dos resultados obtidos. Sempre que preciso, e mediante resultados que não atendem os requisitos previamente estabelecidos, será necessário replanejar as ações a serem tomadas em curto e longo prazos para que os serviços atendam por completo esses requisitos. Por isso as organizações necessitam desenvolver e implantar boas práticas que identifiquem os recursos que atendem ou não as necessidades da empresa.

Considerações finais

a **Governança em TI prima pelos serviços de TI com qualidade, em constante monitoramento e controle, e sempre alinhados com o planejamento estratégico da Organização, de forma a complementar a Governança Corporativa.** Para isto, a Governança em TI disponibiliza um conjunto de boas práticas na forma de modelos validados pelo mercado com a finalidade de executar controles amplos e flexíveis dos serviços de TI em qualquer tipo de organização.

A Governança em TI visa a atender o negócio da empresa e, por isso, deve ser alinhada ao planejamento estratégico para analisar o presente e o futuro da organização no que se refere a recursos de TI. Para que isto seja possível, a Governança em TI visa a estruturação dos processos de TI e a medição dos desempenhos dos serviços de TI, diminuindo os riscos e facilitando a tomada de decisões no dia a dia da empresa.

O alinhamento estratégico aliado à governança em TI motiva a busca por objetivos do negócio da empresa em curto, médio e longo prazos. Assim as estratégias do negócio (atividades-fim) são sustentadas pela Governança em TI, uma vez que as atividades de TI (atividades-meio) garantem a execução do que foi planejado e projetado. Sem o uso das ferramentas tecnológicas, processos e procedimentos, a gestão empresarial se torna complexa e muito suscetível a grandes problemas, como o uso de indicadores errados ou falsos. Mas, por outro lado, sem o planejamento da estratégia de negócio, definir quais ferramentas, aplicativos, procedimentos e normas devem ser implantados na TI para auxiliar e complementar as atividades da empresa, isto é praticamente impossível. As duas estratégias, de negócio e de TI, devem caminhar em paralelo, complementando-se, pois uma depende da outra.

Considerações finais

O principal objetivo da Governança em TI é possibilitar que qualquer organização possa garantir que os serviços e produtos de Tecnologia da Informação sejam entregues (serviços) e utilizados (produtos) dentro dos requisitos previamente estabelecidos e estejam alinhados às reais necessidades das organizações e dentro das normas estabelecidas pelos órgãos regulamentadores.

Para a implantação da Governança em TI é necessário planejamento, alocação de recursos, gestão do processo e contínua avaliação dos resultados obtidos, os objetivos e metas da empresa e os recursos de TI, tais como: a infraestrutura, os softwares, a documentação e os equipamentos, que podem auxiliar no dia a dia da empresa. Para tanto, é necessário investimentos e definição dos responsáveis pela execução das atividades, assim como há a necessidade de recursos, produtos de TI e envolvimento dos colaboradores.

Referências

FERNANDES, A. A; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI**: 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.