



**UnB**

Departamento de  
Ciência da Computação

# Governança de TI

Edison Ishikawa, D. Sc.



# Introdução

- Objetivo
  - Apresentar uma visão geral de Governança de TI

# Sumário

- Introdução
- Governança de TIC
- Considerações finais
- Referências



# A Governança de TI na sua organização vai bem?

- Seus recursos de TI aumentam sua competitividade?
- Os administradores de sua organização assumem responsabilidade pela gestão e pelo uso efetivo da TI – ou presumem que o departamento de TI dará conta disso?
- Seus investimentos em TI têm como alvo prioridades estratégicas da empresa como um todo, ou sua firma desperdiça recursos em iniciativas táticas diversas?

# A Governança de TI na sua organização vai bem?

- Resumindo:
  - Você tem tido retorno  
retornos aceitáveis de seus  
investimentos em TI?

# TI e Processos Organizacionais

- Por muitos anos, algumas organizações conseguiram prosperar a despeito de suas práticas deficientes na administração da TI
- Mas informação é elemento cada vez mais importantes dos produtos e serviços organizacionais e da base dos processos empresariais

# TI e Processos Organizacionais

- O elo íntimo entre a TI e os processos organizacionais implica que a unidade de TI não pode ser a única – nem a principal – responsável pelo uso efetivo da informação e da TI.
- Extrair maior valor da TI é uma competência organizacional de importância crescente.
- TODOS OS LÍDERES NA EMPRESA PRECISAM DESENVOLVER ESSA COMPETÊNCIA

# Governança de TI

- Especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI.
- Não consiste na tomada de decisões específicas sobre TI – a administração já faz isso - mas determina quem sistematicamente toma tais decisões e contribui para ela.



# Governança Corporativa

## X

# Governança de TI

- Governança corporativa
  - Tema dominante após escândalos de 2002
    - Enron, Worldcom e Tyco
    - Gravidade dos impactos financeiros solapou a confiança dos investidores institucionais e individuais
    - Sobrelevou a preocupação coma habilidade e a determinação das empresas e proteger seus *stackholders*

# Governança Corporativa

X

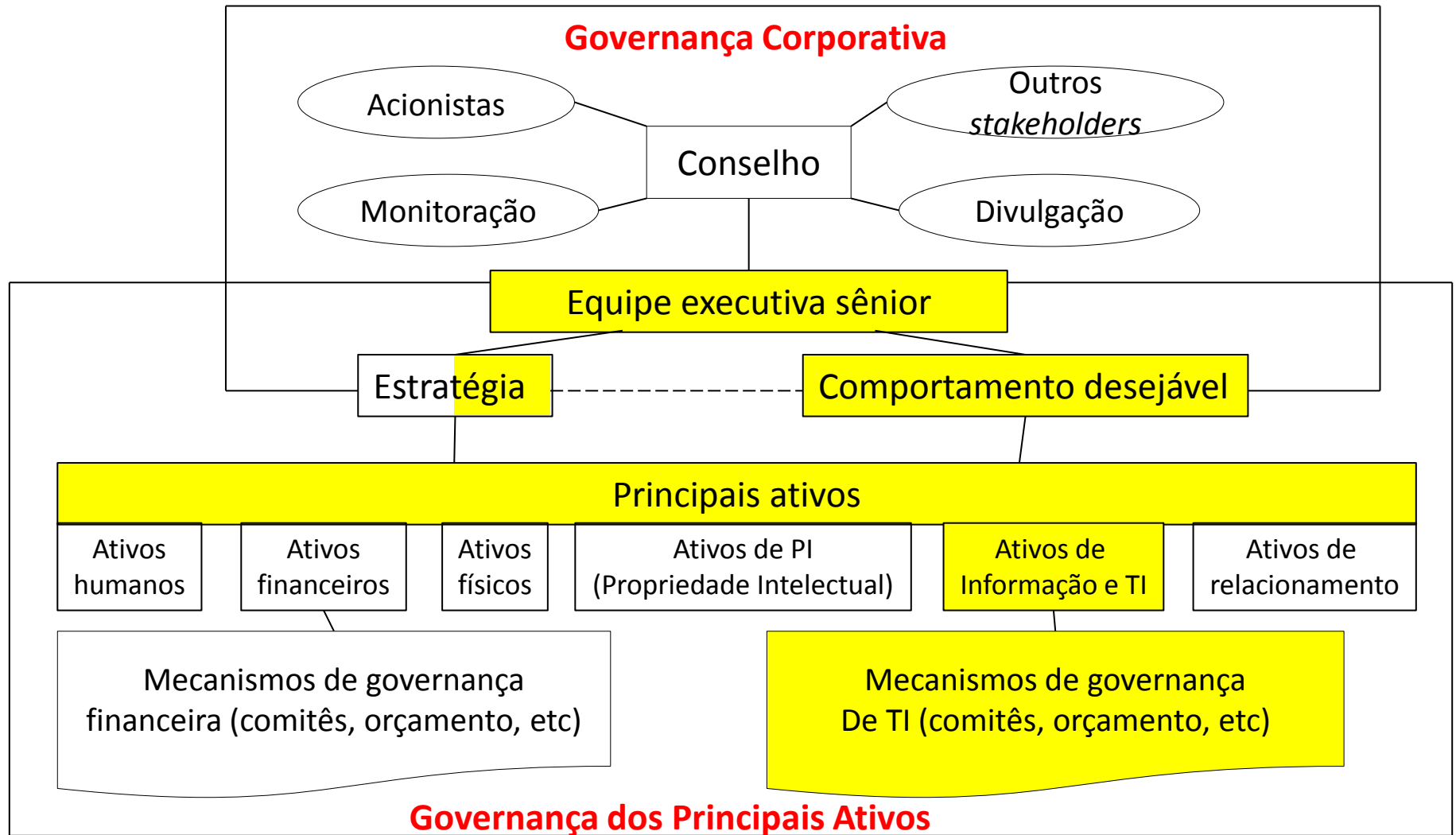
## Governança de TI

- Governança corporativa
  - Investidores profissionais se dispõem a pagar um grande ágio para investir em empresas com altos padrões de governança
    - 13% na América do Norte e Europa Ocidental
    - 20 a 25% na Ásia e na América latina
    - > 25% no leste da Europa e na África

Fonte: McKinsey



# Governança Corporativa e dos Principais Ativos



# Governança de TI

- A especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI

# Governança de TI

- Problemas surgem quando há um desalinhamento entre o comportamento desejável e a governança
  - Exemplo
    - Comportamento desejável – inovação rápida
    - Maioria dos mecanismos de Governança de TI conspirava para desencorajar a inovação

# Governança Corporativa

X

## Governança de TI

- Lado comportamental da governança corporativa
  - Abrange os relacionamentos e os consequentes padrões de comportamento entre os diferentes agentes numa empresa – modo como administradores, acionistas, funcionários, credores, clientes-chave e comunidade interagem entre si para formar a estratégia da empresa
- Lado normativo da governança corporativa
  - Conjunto de regras (regimento da empresa, regulamentos de segurança ou requisitos para cotação em bolsa) que regulam esses relacionamentos e comportamentos privados, moldando, com isso, a formação da estratégia corporativa



# Governança Corporativa

X

## Governança de TI

- Lado comportamental da governança de TI
  - Define os relacionamentos formais e informais e confere direitos decisórios a indivíduos ou grupos de indivíduos
- Lado normativo da governança de TI
  - Define mecanismos, formalizando os relacionamentos e estabelecendo regras e procedimentos operacionais para assegurar para assegurar que os objetivos sejam atingidos



# Governança de TI

- Uma governança de TI eficaz deve tratar de três questões
  - Quais decisões devem ser tomadas para garantir a gestão e o uso eficazes da TI?
  - Quem deve tomar essas decisões?
  - Como essas decisões serão tomadas e monitoradas



# Conceitos Importantes de Governança de TI

- Princípios e TI
  - Esclarece o papel de negócio da TI
- Arquitetura de TI
  - Define os requisitos de integração e padronização
- Infraestrutura de TI
  - Determina serviços compartilhados e de suporte
- Necessidade de aplicações de negócio
  - Especifica necessidade comercial de App de TI compradas ou desenvolvidas internamente
- Investimento e priorização de TI
  - Escolhe quais iniciativas financiar e quanto gastar



# Arquétipos para especificar direitos decisórios

- Monarquia de negócio
  - Os altos gerentes
- Monarquia de TI
  - Os especialistas em TI
- Feudalismo
  - Cada unidade de negócios toma decisões independentes
- Federalismo
  - Combinação entre o centro corporativo e as unidades de negócio, com ou sem envolvimento do pessoal da TI
- Duopólio de TI
  - Grupo de TI e algum outro grupo (alta gerência, líderes das unidades de negócio, etc)
- Anarquia
  - Tomada de decisões individual ou por pequenos grupos de modo isolado



# Matriz de Arranjos de Governança

- Quais arquétipos de governança são usados para diferentes tipos de decisão?

# Matriz de Arranjos de Governança

	Princípios de TI	Arquitetura de TI	Estratégias de infraestrutura de TI	Necessidades de aplicação de negócio	Investimentos em TI
Monarquia de negócio					
Monarquia de TI					
Feudalismo					
Federalismo					
Duopólio					
Anarquia					
Não sabe					

# Uma boa governança de TI compensa

- A TI é cara
  - Investimento médio em TI excede 4,2% da receita anual e continua subindo
    - Implica que a TI absorve mais de 50% do total do investimento de capital em muitas empresas
  - Como TI vem ganhando importância e é pervasiva, equipes da alta gerência tem o desafio de controlá-la e gerí-la para que gere valor
  - Para lidar com este problema empresas vem refinando a Governança de TI

# Uma boa governança de TI compensa

- A TI é pervasiva
  - A administração centralizada da TI não é possível nem desejável
- Novas tecnologias da informação bombardeiam as empresas com novas oportunidades de negócios
  - Serviços Web, móveis e sistemas empresariais geram ameaças e oportunidades estratégicas
- A governança de TI é fundamental para o aprendizado organizacional sobre o valor da TI

# Uma boa governança de TI compensa

- O valor da TI depende mais do que boa tecnologia
  - Grandes investimentos com ERP que jamais chegam ao fim, iniciativas de comércio eletrônico mal concebidas ou executadas etc...
  - Mais de 70% dos projetos de TI fracassam!
  - Nem sempre por falha técnica, a maioria pela incapacidade da organização de adotar novos processos que apliquem com eficácia a nova tecnologia

# Uma boa governança de TI compensa

- A alta gerência tem uma capacidade de atendimento limitada
  - Não dá conta de atender todas as requisições de TI
    - Por isso, decisões tomadas em qualquer área devem ser consistentes com a direção que a alta gerência escolheu
- Empresas líderes governam a TI de modo diferente



# Framework de implementação

- COBIT

# Governança e Gerenciamento

- **Governança** assegura que os objetivos empresariais serão atingidos por meio da avaliação das necessidades dos stakeholders; definido a **direção** através de prioridades e mecanismos de tomadas de decisão; e pelo **monitoramento** do desempenho
- **Gerenciar** as atividade de **planejamento, construção, operação e monitoramento** de forma alinhada com a direção dada pela governança para atingir os objetivos empresariais

# Governança de TI no Setor Público

- É mais difícil mensurar desempenho
  - Isto afeta a cultura da organização e o senso de responsabilidade de cada indivíduo
    - Todos trabalham para prestar serviços que se justificam pela acessibilidade e por méritos legais e sociais
- Possuem objetivos estratégicos mais amplos e multifacetados
- O que os leva a gastar mais em TI e um desempenho de governança inferior
- Framework de empresas com fins lucrativos não se adequam bem

# Governança de TI no Setor Público

- MPOG/SLTI
  - Órgão Central do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP)
    - IN 04 de 11 de setembro de 2014
    - EGTI - Estratégia Geral de TI
      - Comitê de TI
      - PDTI - Plano Diretor de TI

# Referências

- Livros
  - Peter Weill e Jeanne W. Ross. Governança de TI, M Books do Brasil, 2006.
- Especificações
  - [www.isaca.org](http://www.isaca.org)



# Dúvidas

