**GESTÃO ESTRATÉGICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Todo Sistema Precisa de um Governo

**Eric Gleizer Ribeiro,** RM 39895

eric.gleizer@gmail.com

**Jacques Kim Maeda,** RM 39870

jkmaeda@gmail.com

Orientador:

**RESUMO**

Metodologia, guia de boas práticas ou frameworks, como o ITIL (Information Technology Infrastructure Library), ganharam espaço e se tornaram muito comum no ambiente de tecnologia, diversas instituições oferecem cursos de formação básica e materiais com o objetivo de capacitar profissionais a implementar processos dentro das organizações. Contudo a dinâmica do mercado e a necessidade de ganhar agilidade na implementação de novas tecnologias está levando as empresas a debater a seguinte questão: o que fazemos hoje continua sendo suficiente para atender as necessidades, se manter competitivo e agregar valor? E como um conceito relativamente antigo ganha força no mundo da Tecnologia, a Governança de TI.

Este artigo aborda a importância do planejamento e utilização do capital intelectual para potencializar o uso dos Frameworks, como o ITIL, com o objetivo de aumentar a agilidade interna e agregar valor ao negócio e como a Governança de TI ajuda a entender e promover essa mudança.

**Palavras-chave**: Governança, Serviços, Operação, TI, ITIL.

**ABSTRACT**

Methodology, good practice guide or frameworks such as ITIL, have gained and have become very common in the technology environment, many institutions offer basic training courses and materials with the aim of training professionals to implement processes within organizations. Yet the market dynamics and the need to gain agility in implementing new technologies is causing companies to discuss the following question: what we do today is enough to meet needs, maintain competitive and deliver value? And how an old concept gain strenght in the IT world, the IT Governance.

This article discusses the importance of planning and use of intellectual capital to increase the use of frameworks such as ITIL, in order to increase agility and add value to internal business and how IT Governance help to understand and promote this change.

**Keywords**: Governance, Services, Operation, IT, ITIL.

**INTRODUÇÃO**

Institucionalizar a governança antes de implantar a tecnologia é um novo paradigma que muda o investimento e prioridade do negócio e da TI. Este artigo tentará mostrar como esta decisão é importante e torna-se um fator decisivo para o sucesso de um projeto e a manutenção da solução.

Peter Drucker já disse “O que não se pode medir, não se pode gerenciar”. Uma das características de processos é que ele é mensurável. Com o conjunto de processos, e entre outros conceitos, construímos a governança.

Todo sistema precisa de um governo. E sistema no seu significado mais amplo é um conjunto de elementos interconectados, de modo a formar um todo organizado. Para manter o sistema em sinergia e atingir a homeostase, é necessário controle interno e monitoramento do ambiente, além de processar a retroalimentação (*feedback*).

Nesse cenário de constante mudança e busca de retorno sobre todo investimento, conhecer quais e como implementar modelos já comprovados para governança de TI para acelerar o reconhecimento dos serviços entregues e a percepção do cliente interno e externo quanto ao valor que está sendo agregado com os projetos executados e ter consciência de que uma ferramenta ou produto de prateleira não soluciona os problemas da empresa, sendo necessário uma metodologia ou conjunto de práticas que orquestram esses sistemas. Com esse cenário em mente é possível observar a dificuldade que algumas organizações tem de estabelecer uma política de Governança para utilização destas praticas, ou ainda, empresas que acreditam que utilização de Frameworks automaticamente responde as necessidades relacionadas a Governança.

Mesmo após a grande difusão destes frameworks, como ITIL por exemplo, é possível observer que estes são subutilizados e colocados em baixo grau de prioridade. Este artigo busca exaltar a importância da implementação de um modelo de governança em TI, até mesmo antes de comprar soluções prontas ou decidir sobre qual tecnologia será utilizada. E com a aquisição de softwares com alto valor de investimento, quais os alicerces que já temos disponíveis para conseguir extrair o máximo de resultados destas aplicações. E também será abordado o conceito de Governança estabelecendo sua relação para com a utilização de Frameworks.

Especialmente no Brasil, onde tudo é para ontem e sempre se dá um jeitinho, implementar governança em qualquer área da empresa, ainda mais em um setor quente como o de TI, é uma tarefa que sempre é postergada ou ignorada, seja pela dificuldade estrutural da empresa, medo ou mesmo resistência a mudanças. Essa atitude equivocada é prejudicial e se agrava com o passar do tempo, por isso é necessário o conhecimento e a priorização da governança, através da colaboração de frameworks como o ITIL, que é estruturada para um crescimento orgânico de apoio corrente, direto e intensivo aos negócios da empresa na busca de uma solução definitiva.

Para apoiar na estratégia de convencimento da priorização de um modelo de governança, seguiremos seis tópicos. O primeiro é a apresentação sobre Governança de TI e então apresentaremos as três dimensões críticas empresariais, e mostrar como as pessoas são mais importantes, tanto quantos os processos, e após essas definições, a tecnologia vem a acelerar todas estas implementações. E assim, destacar a importância da governança em um ambiente em constante agitação. E devido a estas constantes agitações, o livro do ITIL que merece destaque neste artigo é sobre a transição de serviços, exatamente onde ocorre a interface entre o que é entregue e o como será mantido. Para essa manutenção, será apresentado dois modelos baseados no ITIL de empresas fabricantes de software, dada a importância da governança de TI. E finalizando, mostrar que vale a pena investir em governança, para não perder o valor da solução implementada e para continuar melhorando os serviços de TI.

Pode-se definir gerenciamento de serviços de TI (Tecnologia da Informação) como ter por objetivo prover um serviço de TI com qualidade e alinhado às necessidades do negócio, buscando sempre uma redução de custos a longo prazo. O framework mais utilizado e conhecido hoje é o ITIL, com uma penetração maior no nível operacional e tático. As suas métricas possuem foco nos processos de TI que suportam os processos de negócio.

**Governança de TI**

Utilizando a definição mais ampla de governança corporativa já ajuda a entender o conceito em TI. Governança corporativa ou governo das sociedades ou das empresas é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada.

A governança de TI é um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança, minimizar os riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e consequentemente alinhar TI aos negócios.

Podemos utilizar alguns frameworks para ajudar em uma Governança de TI como ITIL, MOF, a norma ISO 20.000 e ISO 38.500 e os controles do Cobit, isto ajuda na organização, controle e identificação de melhoria dos serviços garantindo um provedor de serviços mais eficiente, eficaz e que gere resultados para o negócio.

**Processos e Pessoas antes da Tecnologia**

Segundo pesquisa realizada pelo grupo de COLLINS (2001), as empresas feitas para vencer pensam de forma diferente em relação ao papel da tecnologia. Elas jamais usam a tecnologia como meio principal para alimentar uma transformação. No entanto, paradoxalmente, são pioneiras nas aplicações de tecnologias criteriosamente selecionadas. Aprendemos que a tecnologia, em si, nunca, é causa primária, ou básica, da excelência ou do declínio.

Quando TI consegue provar e mostrar o valor dos seus serviços, ou seja, faz marketing de serviços, a adoção e importância da governança de TI aumentam.

Apesar de ser um assunto discutido exaustivamente, ainda encontra-se empresas que compram soluções empacotadas para resolver todos os seus problemas, por exemplo, um produto de Business Intelligence (BI) ou Customer Relationship Management (CRM), e ignoram a cultura organizacional. Esquecem de definir os processos, de treinar e disciplinar as pessoas, acreditando que a ferramenta irá organizar ou estruturar a empresa. E durante e após a implantação, é possível encontrar usuários insatisfeitos que sabotam a solução ou sempre encontram mecanismos para burlar sua utilização.

Quando a estratégia de relacionamento com o cliente já possui pessoas e processos maduros, a implementação de um sistema de CRM se torna muito mais rápida e menos custosa.

O processo de governança de TI normalmente requer significativa mudança cultural e comportamental das organizações. Estas mudanças podem criar resistências e má compreensão na equipe de trabalho, dessa maneira é recomendável uma gestão próxima e contínua que permita avaliar a compreensão e engajamento das pessoas no processo de governança.

A gestão de mudança deve alcançar inclusive aquelas envolvidas no processo além dos limites da organização, como clientes, parceiros e partes interessadas. As pessoas tem fundamental importância no processo de governança de TI, e se esta importância não estiver claramente identificada e compreendida, há um grande risco para a implementação e manutenção da governança de TI.

COLLINS (2001) também afirma que para chegarmos a excelência, primeiro “quem”, e depois “o que”, ou seja, primeiro coloca-se as pessoas certas na empresa e depois define-se a direção que será seguida. A tecnologia é um acelerador, onde os objetivos da empresa orientam o seu uso, e não o inverso.

**Importância da Governança**

O papel da governança em TI ganhou importância especialmente após a lei Sarbanes-Oxley, para melhorar o desempenho da área de TI, promovendo transparência nos negócios, alinhamento estratégico e controle dos processos, e com as empresas expandindo seu negócios geograficamente e virtualmente, existe a necessidade de um melhor e maior controle sobre as atividades empresariais.

Como manter um crescimento sustentável da empresa? Como manter a qualidade sem sacrificar tempo e custo? Como a área de TI deixará de ser vista como desorganizada e cara?

Como já disse CARR (2003), TI não importa, é *commodity*, toda empresa já depende de TI para sobreviver, assim como depende de energia elétrica. Portanto, a exigência por serviços rápidos, de baixo custo e com qualidade são sempre constantes.

O estabelecimento da governança (e não uma burocracia que deixa a empresa lenta), especialmente na área de TI, deve partir e contar com total apoio da alta gerência, que tem alcance e poder suficiente para implementar as mudanças necessárias para a resolução da informalidade de processos e das pessoas.

Nas demandas diárias que são solicitadas a área de TI, saber o que fazer, quando fazer, por que fazer, quem faz, aonde faz, como fazer e quanto custa fazer (5W2H), mantém a operação controlada, apesar do ritmo acelerado e constantes necessidades de mudanças, afinal, mais importante que a velocidade é saber que você está no rumo certo, ou seja, velocidade não é nada sem controle. Estas questões são respondidas na governança e quando definimos uma arquitetura (por exemplo, TOGAF e ZACHMAN).

Quando se tem uma diretriz e se sabe para onde ir, todos caminham juntos para um mesmo objetivo, diminuindo o caos e fortalecendo o crescimento. Sem a governança, conhecimento também se perde, esforço de pessoas e dinheiro também são desperdiçados.

Deve-se sempre buscar solucionar a causa raiz do problema, e inúmeras vezes decisões são tomadas para resolver os sintomas, devido à pressão e tempo, mas logo estes pontos de incômodo voltam. Execuções sem resultados efetivos com ações e processos reativos, desvia a TI do objetivo da empresa. A governança de TI busca minimizar esses obstáculos, já que se pode identificá-los com mais clareza, pois os processos estão definidos e medidos, podendo assim atacar e otimizar as áreas de perda.

Quando você tem pessoas disciplinadas, não precisa de hierarquia. Quando tem pensamento disciplinado, não precisa de burocracia. Quando tem ação disciplinada, não precisa de controles excessivos. Quando se combina uma cultura de disciplina a uma ética empreendedora, consegue a alquimia mágica do desempenho extraordinário. Todas as empresas têm uma cultura e algumas empresas têm disciplina, mas poucas empresas têm uma cultura da disciplina (COLLINS, 2001), por isso que implementar a governança é de extrema importância para buscar a excelência, e neste artigo o foco é em Tecnologia da Informação (TI).

**Transição de Serviços**

Em geral, os processos críticos, de maior risco e com mais problemas estão nas interfaces, ou seja, no fluxo de dados e na passagem de informação de um indivíduo para outro, de uma área para outra, de um sistema para outro.

Na entrega de uma demanda se destaca exatamente a interação entre a equipe responsável pelo projeto e o grupo que manterá em funcionamento o serviço ou produto entregue.

Manter sob controle as mudanças que são aplicadas no sistema de informação da empresa é uma tarefa que exige constante monitoramento e determinação nas práticas estabelecidas pela governança.

**Suportando Soluções utilizando Padrões de Mercado**

Grandes empresas de software também entenderam a importância de um modelo de gestão para manter os seus próprios aplicativos funcionando de forma eficaz, de modo que o cliente perceba o retorno sobre o investimento, tenha menor custo de propriedade e fique satisfeito com a solução adotada.

Serão destacados dois modelos de duas grandes empresas no mercado de Tecnologia da Informação: a SAP, empresa alemã líder de mercado em software de aplicação empresarial, especialmente o ERP (Enterprise Resource Planning), e a Microsoft, empresa dos Estados Unidos, que desenvolve e vende licenças de softwares e fabrica eletrônicos de consumo. Ambas se baseiam no ITIL, que é um framework conhecido, comprovado e praticado globalmente.

A metodologia de implementação da SAP é o ASAP, que em sua versão mais recente consiste em 6 (seis) fases:

* Preparação inicial
* Business blueprint
* Realização
* Preparação final
* Go-live e suporte
* Operação

A metodologia de suporte a operação da SAP é o Run SAP, que visa proporcionar as ferramentas, o treinamento prático, os serviços e a capacitação para ajudar a equipe de suporte a aproveitar o máximo das soluções implementadas. Com a metodologia Run SAP, procura-se assegurar uma implementação bem-sucedida de suas operações de solução ponta-a-ponta. É uma metodologia baseada no ITIL e focada em gestão de aplicação e operações de processos de negócios. A metodologia Run SAP, com suporte da ferramenta SAP Solution Manager, baseia-se em quatro componentes essenciais: padrões, roadmaps, serviços e treinamento.

A implementação de operações de solução ponta-a-ponta deve ser controlada e organizada como qualquer outro projeto de implementação. Pode ser após um projeto de implementação/upgrade ou em paralelo, que é o mais recomendado dentro do contexto abordado neste artigo. O roadmap para Run SAP está estruturado em uma linha do tempo e é guiado ao longo das fases do projeto. Além disso, ajuda a encontrar a estratégia certa e as ferramentas para implementar suas operações de solução ponta-a-ponta.

As fases fundamentais são as seguintes:

* Avaliação e definição do escopo
* Design de operações
* Setup da operação
* Entrega em produção
* Operação e otimização

O MSF (Microsoft Solutions Framework) é uma disciplina, ou seja, um conjunto de boa práticas para desenvolvimento e implementação de soluções Microsoft, que possui o ciclo de vida do projeto dividido em 5 (cinco) fases:

* Previsão
* Planejamento
* Desenvolvimento
* Estabilização
* Implantação

Segundo MARQUES (2007), o MOF (Microsoft Operations Framework) é o framework de operação da Microsoft, onde alinhou a sua documentação com o principal padrão de mercado para gerenciamento de serviços de TI, e incrementou estes processos com as práticas e conceitos sugeridos para seu ambiente, para suprir a demanda da crescente utilização de suas tecnologias por organizações em todo o mundo. Toda sua documentação apóia um ciclo de vida dividido em 4 (quatro) quadrantes:

* Mudança
* Operação
* Suporte
* Otimização

que reflete três componentes principais - dois modelos e uma disciplina:

* Modelo de processo
* Modelo de equipe
* Disciplina de gerenciamento de riscos

Sendo assim o MOF ajuda a responder as questões de boas praticas do ITIL com modelos e rotinas tanto para o time de desenvolvimento quanto para o time de infra-estrutura.

**Agregar Valor e Evoluir a Solução Implementada**

O instituto de pesquisas Gartner aponta um crescimento continuo dos investimentos em TI para os próximos anos, frente a este cenário o grande desafio apresentado é de como utilizar as soluções de forma inteligente. Empresas implementam novos sistemas com o objetivo de conhecer melhor seus clientes, reduzir gastos desnecessários ou mesmo atender aos padrões de mercado. Ao atingir os objetivos propostos, e em alguns casos mesmo que parcialmente, as companhias se dão por satisfeita e continuam tocando seus negócios. Em alguns casos a empresa acaba até mesmo se adaptando as imperfeições do projeto, como por exemplo, o suporte continuo do sistema implementado, limitações da solução impostas pelos usuários entre outros.

O processo de melhoria contínua pode elevar os resultados préviamente estabelecidos contribuindo com questões como re-trabalho, gastos e tempo. Em sua essência melhoria contínua é relacionado com o termo japonês Kaizen que pode ser traduzido para “mudar para melhor”, que tem como filosofia a seguinte frase “Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje”.

Para a implementação do processo de melhoria contínua é importante que as organizações tenham em mente de que é necessário uma mudança cultural, grandes empresas utilizam este processo para incentivar a participação de todos os colaboradores no crescimento da própria empresa e também pessoalmente.

Como resultado é possível agregar valor também de forma contínua melhorando a percepção do cliente.

O planejamento, a direção e os controles que governam a TI garante, juntamente com as boas práticas de implementação desses frameworks, metodologias e guias de boas práticas, mais do que o alinhamento entre TI e o negócio, que TI já faça parte do negócio. A chave da governança de TI é: integrar ao negócio, avaliar riscos e entregar valor ao cliente.

**CONCLUSÃO**

A mediocridade é fruto, acima de tudo, de falha gerencial, e não tecnológica (COLLINS, 2001).

Cultura, que direta ou indiretamente está presente em todos os tópicos abordados neste artigo. Complexa e extremamente sensível as experiências de cada indivíduo é o primeiro e mais importante item a ser trabalhado dentro de uma organização.

Posicionada a importância das pessoas e seu capital intelectual, transpondo este obstáculo, ou seja, ter implementada a cultura de Governança de TI pode-se passar a discutir e implementar os processos, para então abordar a tecnologia.

Realizando uma análise do ponto de vista da Tecnologia e com o conceito de Governança de TI estabelecido conseguimos avaliar melhor os termos de commoditiy aplicado à TI. A Tecnologia por si só não é o bastante, se tornou obrigatória e indispensável, mas como a utilizamos e discutimos dentro da organização a torna um diferencial, faz dela o motor para acelerar o que já esta planejado. Assim como a energia elétrica, não adianta ter uma tomada e plugar todos os aparelhos nela, ela sobrecarrega até o momento em que para de funcionar. É necessário utilizar com consciência e planejar os recursos.

A utilização dos Frameworks está seguindo para o mesmo caminho, está se tornando algo comum, empresas procuram implementar algumas práticas para atender as exigências do mercado mas não sabem exatamente com o que estão trabalhando e não exploram todos os benefícios, e no pior dos casos quando questionadas pelos colaboradores do porque dos novos métodos de trabalho a gerência não consegue ou não sabe dar as respostas necessárias, fazendo com que o processo caia em descrédito e a empresa não consiga disseminar uma cultura de Governança. É muito importante que os lideres estratégicos entendam que a tecnologia afeta a competição no mundo dos negócios, mas que pessoas e planejamento são os pilares desta transformação. Assim como em um orquestra, onde os melhores instrumentos não fazem o menor sentido sem um excelente maestro e músicos talentosos.

**REFERÊNCIAS**

CARR, Nicholas G. IT Doesn't Matter. Harvard Business Review. Maio de 2003.

COLLINS, Jim. Empresas Feitas para Vencer - Good To Great. 8ª Edição. Campus/Elsevier, 2001.

FALCONI, Vicente. Tecnologia ajuda? Disponível em: http://www.indg.com.br/artigossobregestao/20110414gestaoavista.asp. Acessado em: 15 de Junho de 2011.

HOFFMAN, k Douglas; BATESON, John, et al. Princípios de marketing de serviços. Cegage.

MARQUES, Cleber. Introdução ao Microsoft Operations Framework - MOF. Disponível em: http://imasters.com.br/artigo/6880/governanca/introducao\_ao\_microsoft\_operations\_framework\_-\_mof. Acessado em 21 de Junho de 2011.

MICROSOFT. Microsoft Operations Framework. Disponível em: http://technet.microsoft.com. Acessado em 21 de Junho de 2011.

LOVELOCK, Christopher. Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados. Trad. Arlete Simille. 5° ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

OGC – Office of Government Commerce. Service Strategy. London. The Stationery Office, 2007.

OGC – Office of Government Commerce. Service Design. London. The Stationery Office, 2007.

OGC – Office of Government Commerce. Service Transition. London. The Stationery Office, 2007.

OGC – Office of Government Commerce. Service Operation. London. The Stationery Office, 2007.

OGC – Office of Government Commerce. Continuous Service Improvemente. London. The Stationery Office, 2007

SAP. Run SAP. Disponível em: http://www.sap.com. Acessado em: 21 de Junho de 2011.

SENGE, Peter M.. Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller/Círculo do Livro, 1996.

SILVA, Alexandre; KUBOTA, Luis ET AL. Economia de serviços: uma revisão de literatura. IPEA. Brasília, 2006.

DASGUPTA, Subhasish. Social Computing, Concepts, Methodologies, Tools and Applications. Volume I. George Washington University, USA. Information Science Referencce, 2010