

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
Campus Inhumas

Governança De TI

**Introdução à Governança de
Tecnologia da Informação**

Tópico 1 – Parte 2

Prof. Me. Victor Hugo Lázaro Lopes



<http://goo.gl/Q8e45Z>



AGENDA

1. Introdução à Governança de Tecnologia da Informação

(...)

1.9 Problemas com o modelo de gestão de TI atual;

1.10 TI no divã;

1.11 O Caminho para a melhoria de TI;

1.12 Os fatores motivadores da Governança de TI;

1.13 Objetivos da Governança de TI;

1.14 Componentes da Governança de TI;

1.15 O modelo de Governança de TI;

1.16 Os Papeis da Governança de TI na organização;

1.17 Como implantar a Governança de TI;

1.18 Estudos de casos.



Governança de TI sozinha não resolve o problema!!

Por exemplo:

A governança de TI não realiza suporte em uma rede de comunicação, nem especifica um hardware para instalação de um sistema crítico para o negócio.

Ela simplesmente recomenda práticas que irão minimizar o risco de TI para o negócio e garantir a eficiência e o controle de custos operacionais e de projetos de TI:

- Maximização da geração de valor--
- Otimização e racionalização dos ativos--



Problemas observados no mundo real

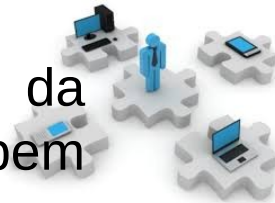
- Profissionais de TI desconhecem a operação de negócio da empresa e se comportam como prestadores de serviços, em vez de agentes facilitadores do negócio;
- As decisões gerenciais tomadas sem levar em consideração as tecnologias existentes e reais capacidades da empresa;
- Área de TI planeja as suas atividades sem levar em consideração os planos estratégicos da alta direção;
- (...)
- Problema identificado:
 - **Falta de alinhamento (estratégico) entre TI e o negócio.**



Fatores Históricos que contribuíram para a falta de alinhamento de TI com o Negócio:

● A evolução tecnológica:

- Os CPDs e o processamento centralizado e em lote, com grande espera pela fila de processamento, dependência dos operadores do CPD; Não havia suporte técnico fora do CPD; Suporte ao processamento, não ao negócio;
- “Terminais burros” “distribuem” capacidades entre os profissionais; maior abrangência do suporte técnico;
- PCs e a descentralização o CPD; mobilidade e abrangência maiores, maior número de atividades automatizadas; Incremento da criticalidade dos sistemas e Suporte técnico despreparado para lidar com isso devidamente; CPD centraliza os sistemas críticos para manter conhecimento e domínio;
- Internet e demais redes rompe as fronteiras do ambiente da empresa; Escopo do suporte da TI deixa de ser claro e bem definido.



Fatores Históricos que contribuíram para a falta de alinhamento de TI com o Negócio:

- A evolução tecnológica:
 - Dificuldades:
 - A área de TI de uma empresa suporta somente os serviços que estão instalados em seu parque tecnológico ou todos os serviços distribuídos que podem estar fora da empresa?
 - Como implementar governança em serviços distribuídos?
 - **Ou seja.... a complexidade cresceu mais rápido do que o modelo de operação e gerenciamento de TI.**



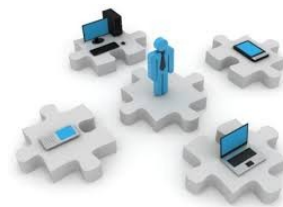
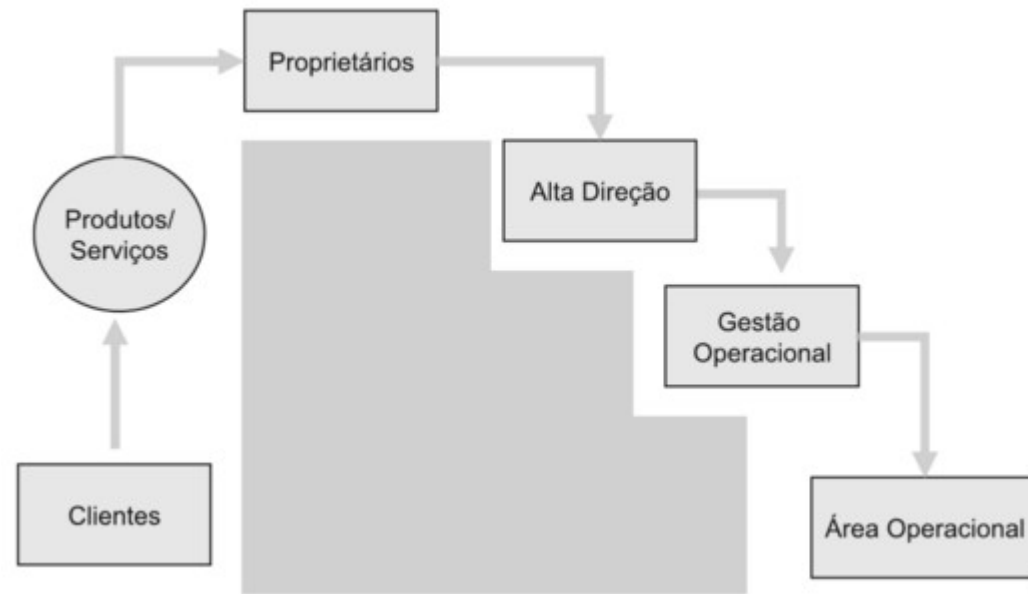
Fatores Históricos que contribuíram para a falta de alinhamento de TI com o Negócio:

- Capacitação dos Profissionais de TI se torna mais técnica e menos estratégica:
 - Cursos de processamento de dados eram semelhantes ao curso de administração, com matérias de gestão estratégica, organização e métodos, finanças, economia, direito, contabilidade, entre outras, antes do aluno ter acesso às disciplinas técnicas: abordagem que permite o conhecimento da operação de uma empresa;
 - **Com a evolução da tecnologia, surge a necessidade de profissionais com maior capacidade na área de programação em linguagens e tecnologias, distanciando-o do negócio da empresa.**



Fatores Históricos que contribuíram para a falta de alinhamento de TI com o Negócio:

- Alta gerência, média gerência, gerência operacional e áreas de produção não se comunicam corretamente:
 - Comunicação organizacional fraca;



Caso Real:

Uma determinada empresa estava com problemas para acessar a Internet. O diretor da empresa entrou no departamento de TI e perguntou o que estava ocorrendo. Um técnico respondeu que estavam tentando instalar um *Proxy* que utilizaria uma *Black List*. Isso causou alguns eventos de falso positivo, proibindo o acesso à Internet a alguns sites que continham palavras parecidas com os termos bloqueados na *Black List*. A empresa estava participando naquele momento de uma licitação no modelo pregão *on-line* para um contrato de terceirização em uma grande empresa do mercado e, caso fosse vencedora, aumentaria seu faturamento anual em 30%. A direção estava planejando a participação nesse leilão há meses. Inclusive haviam feito um esforço recente para reduzir os seus custos de produção visando a garantia de preços menores e mais competitivos para ganharem o pregão virtual. No momento do pregão, a área de TI resolveu implantar uma ferramenta que não havia sido testada anteriormente e da qual não possuíam domínio ainda. A ferramenta não permitiu que o acesso ao site de leilão virtual fosse realizado e a empresa não conseguiu participar do leilão. Posteriormente, descobriram que a empresa vencedora ofereceu um preço muito superior ao que a empresa ofereceria, e seguramente teriam ganhado o contrato.

Qual o papel de TI no negócio da empresa?

Há uma dificuldade em se responder a essa simples pergunta!!

Visão Técnica:

Somos responsáveis por manter os SIs e TICs funcionando.

Visão do negócio:

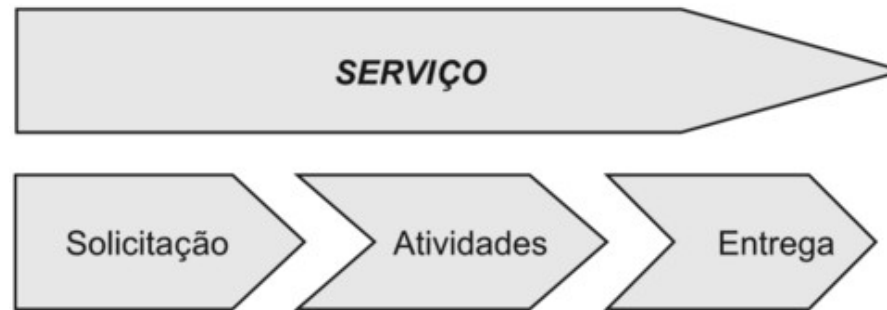
São somente ferramentas de apoio aos processos empresariais e facilitadores da tomada de decisão.

Respostas de muitos técnicos de empresas reais foram meia dúzia de nomes de tecnologias.



Qual o papel de TI no negócio da empresa?

Para facilitar esse entendimento, vamos discutir o que é um “**Serviço de TI**”?

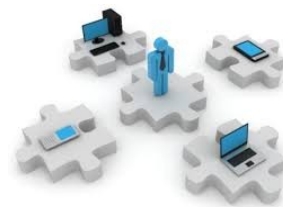


No caso do leilão, pergunta realizada aos dois grupos. Respostas:

Técnicos: disponibilização do acesso à Internet através de um link de comunicação, de um roteador, um *Firewall* e um *Proxy*, conectados à LAN via *Switch*.

Negócios: disponibilização do acesso à Internet.

Qual está correta??



Grau de maturidade e alinhamento com o negócio:

- TI Reativa: Age sob demanda, somente realizando o que for pedido. A estratégia da empresa e as demandas do negócio são surpresas constantes. É a “Gestão de TI Bombeiro”.
- TI Eficaz: busca entender os processos empresariais e consegue atender as demandas básicas do negócio.
- TI Eficiente e Proativa: entende e participa ativamente do planejamento estratégico da empresa.



Um ponto importante na caminhada rumo à **melhoria da Gestão de TI** é o entendimento dos pontos a serem melhorados. Isso passa por entender onde estamos e onde queremos chegar, e como atingir seus objetivos.

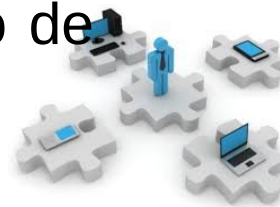
- Missão: a razão de ser, o motivo de sua existência ou seu propósito.
- Visão: onde pretende-se chegar com sua missão, qual a sua meta de longo prazo.
- Objetivos: metas tangíveis de curto prazo alinhadas com a missão e contribuem para o alcance da visão.



Isso se aplica à TI?

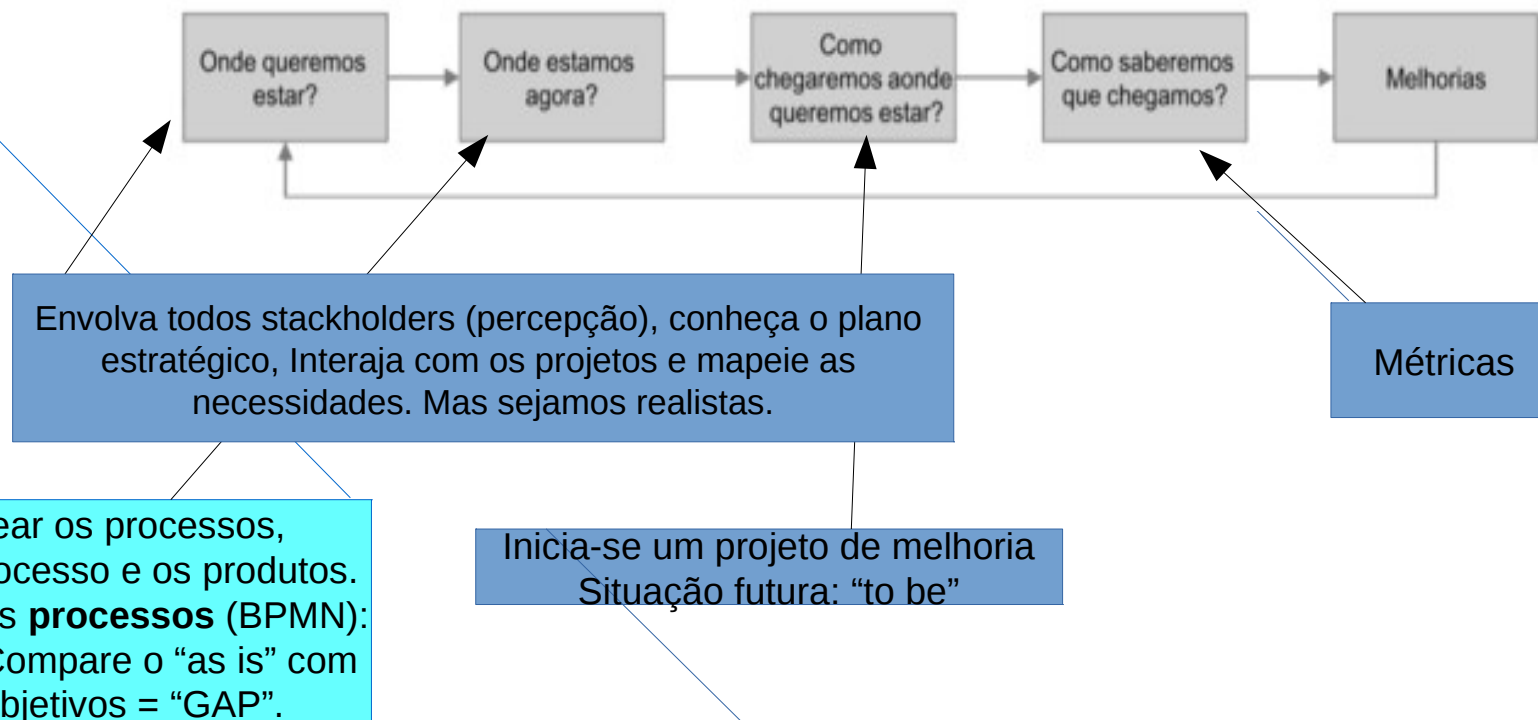
Não completamente: TI não é uma organização dentro de outra organização, é tão somente uma área operacional e/ou estratégica. Porém, pode ter esses conceitos de forma independente, desde que alinhados.

- Missão: prestar serviços de TI com a qualidade requerida para atender as expectativas do negócio da empresa.
- Visão: superar as expectativas dos clientes e auxiliar no plano estratégico da empresa.
- Objetivos: ??? Depende da maturidade do alinhamento.
 - Se não é possível identificar, será “melhorar a gestão de TI atual.



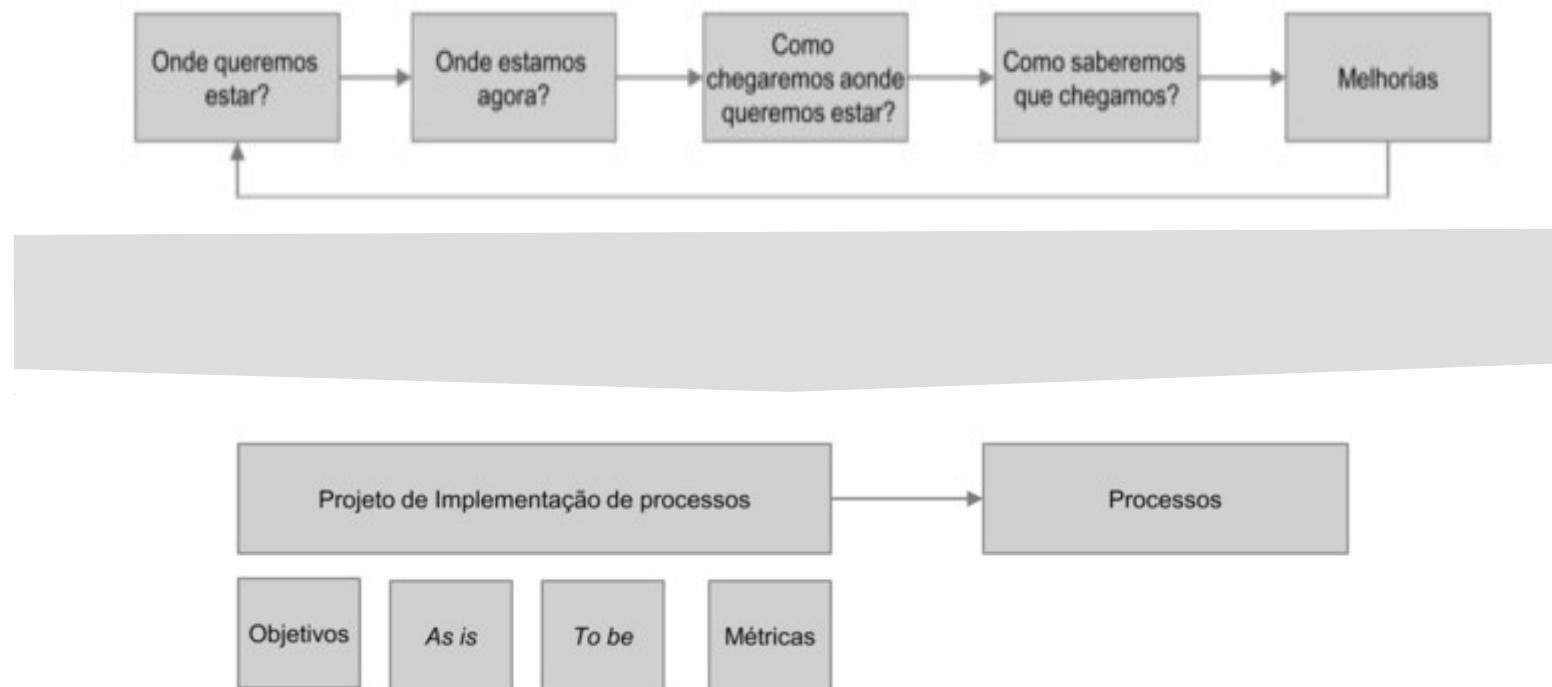
Um objetivo exige um planejamento para ser atingido.

No caso do objetivo “melhorar a Gestão de TI atual”, um planejamento básico pode ser demonstrado:



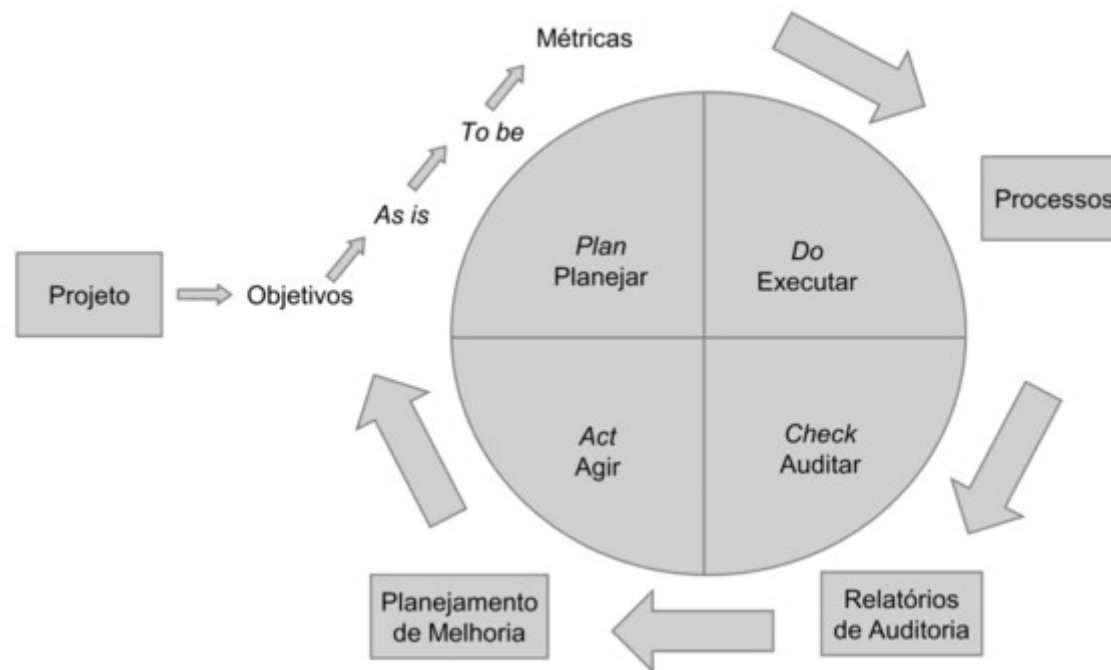
Um objetivo exige um planejamento para ser atingido.

No caso do objetivo “melhorar a Gestão de TI atual”, um planejamento básico pode ser demonstrado:

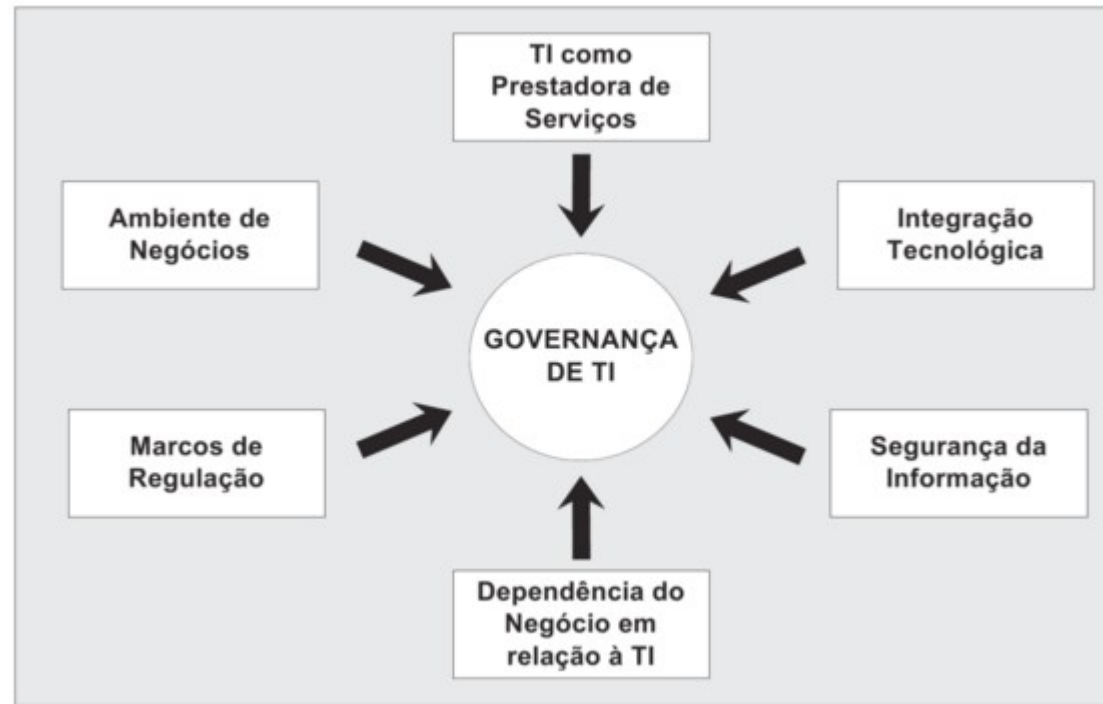


Melhoria contínua: o Ciclo de Deming (Ciclo PDCA)

Proposto na década de 50 pelo estatístico e professor Willian Edwards Deming para melhoria de processos produtivos do Japão pós-guerra.

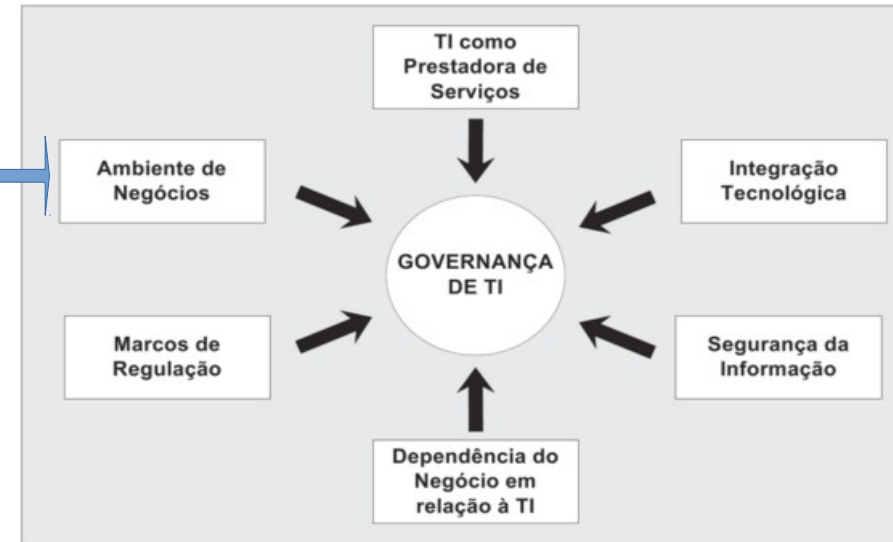


Diversos motivadores (FERNANDES e DE ABREU, 2014):



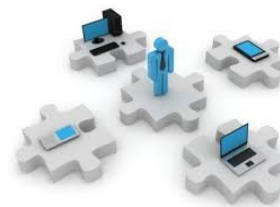
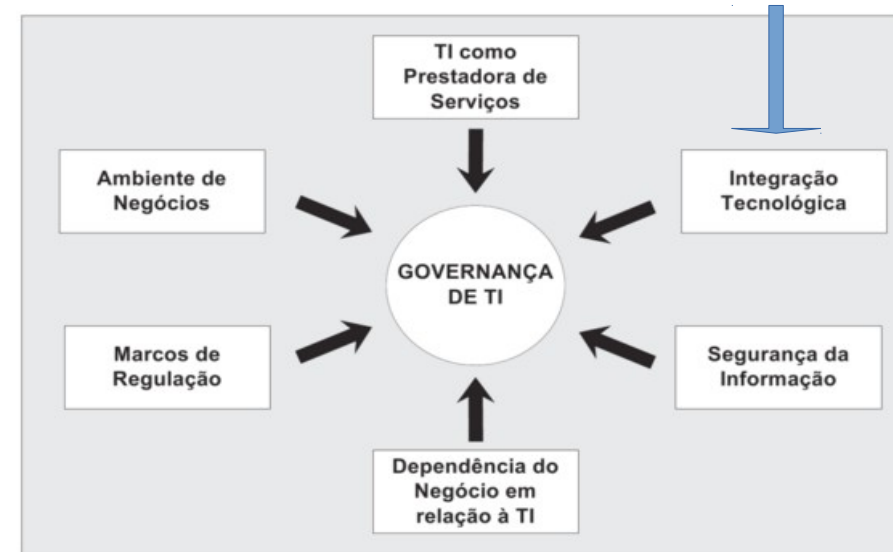
Diversos motivadores (FERNANDES e DE ABREU, 2014):

- Intensa competição de novos entrantes
- Surgimento de produtos e serviços substitutos
- Novos concorrentes globais e de baixo custo
- Barganha crescente de fornecedores e clientes
- Ciclo de vida cada vez mais curto para os produtos e serviços
- Novas ameaças devido à maior internacionalização da economia
- Clientes mais conscientes e exigentes
- Exigência de maior transparência nos negócios
- Diversidade dos acionistas
- Maior dinamismo dos requisitos do negócio para TI
- Custo Brasil ainda muito alto
- Atual crise mundial e brasileira



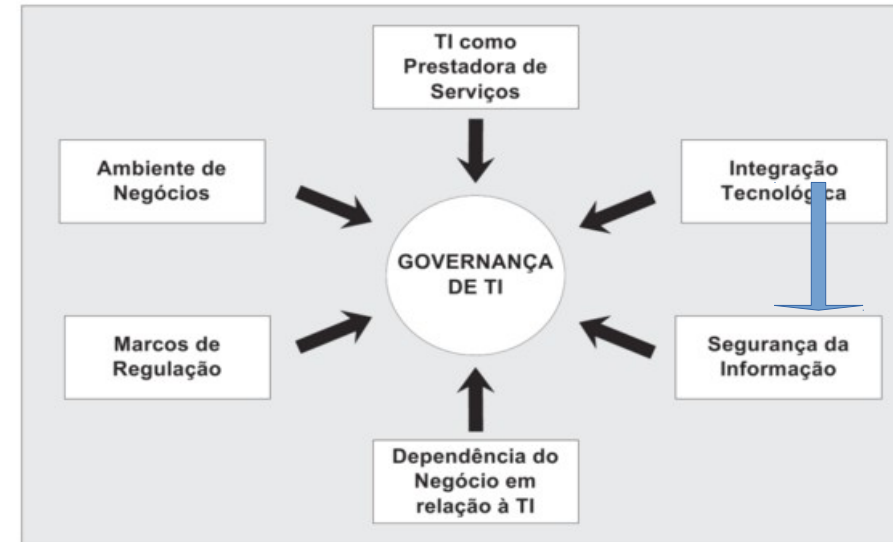
Diversos motivadores (FERNANDES e DE ABREU, 2014):

- Integração das cadeias de suprimento via web - SCM
- Integração entre gestão empresarial e seu chão de fábrica – ERP
- Integração entre funções administrativas e padronização dos aplicativos de *back-office* no contexto da empresa e suas filiais – E-ERP
- Integração de redes de distribuição em termos de aplicativos e da infraestrutura de comunicação
- Processos de gestão de clientes altamente sofisticados – CRM
- Integração da gestão estratégica com a gestão tática – *data warehouse*, *BI* e *data mining*.
- Utilização e análise de grandes volumes de dados não necessariamente estruturados, provenientes de diversas fontes, visando informações úteis – *Big data*.
- Final das “ilhas de SIs”??



Diversos motivadores (FERNANDES e DE ABREU, 2014):

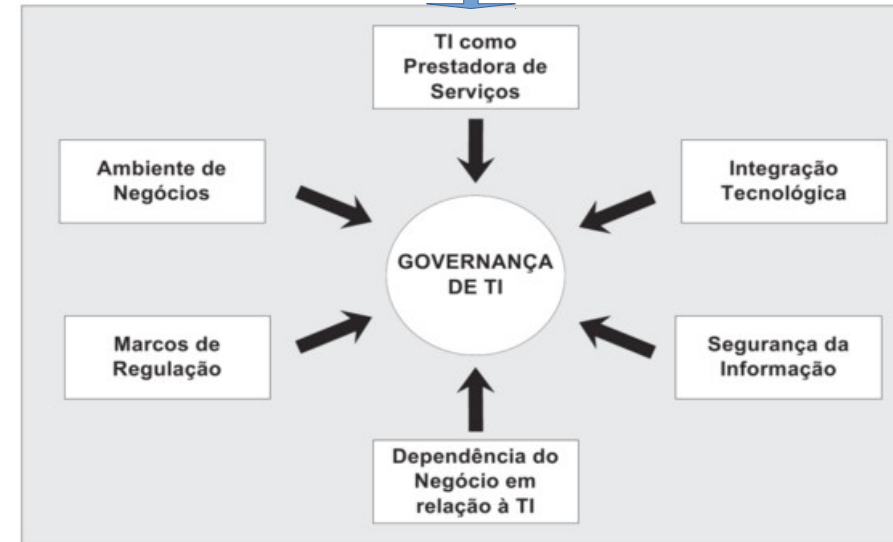
- Crescimento da infraestrutura de TI e da integração aumenta os riscos diários de intrusão visando “roubo” de dados e a disseminação de códigos maliciosos e vírus, afetando a operação da empresa.
- Essa ampliação de pontos de acesso à Internet gera maior necessidade de envolver todos os níveis organizacionais na questão da gestão de TI.
- Computação compartilhada e de rápido provisionamento e liberação gera novos requisitos de segurança: *cloud computing* e APIs web.



Diversos motivadores (FERNANDES e DE ABREU, 2014):

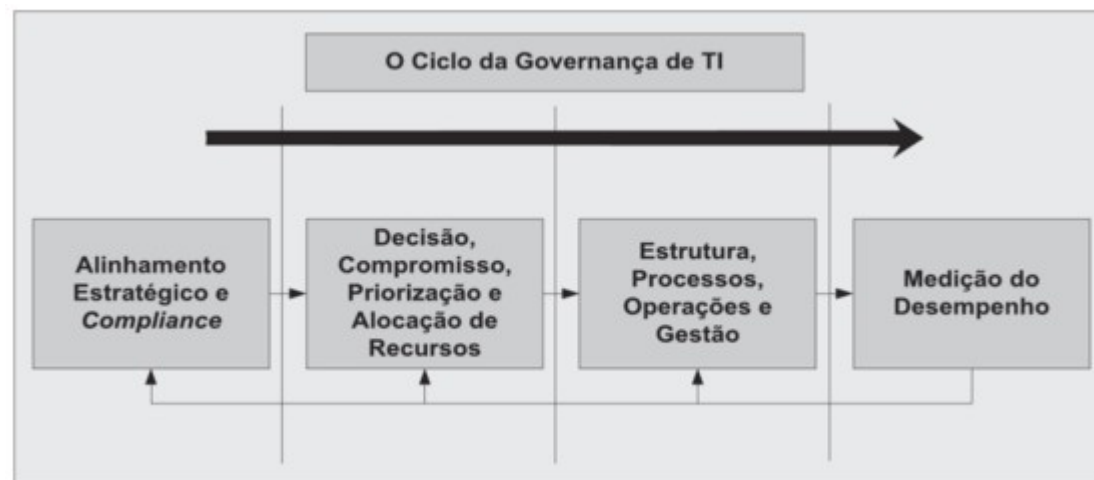
□ O que esperam da TI? Projetos dentro do prazo e orçamento, atendimento aos requisitos do negócio, disponibilidade das aplicações e infraestrutura, capacidade para expandir o negócio, rápida solução de incidentes e de serviços: requer uma postura e organização orientadas à prestação de serviços.

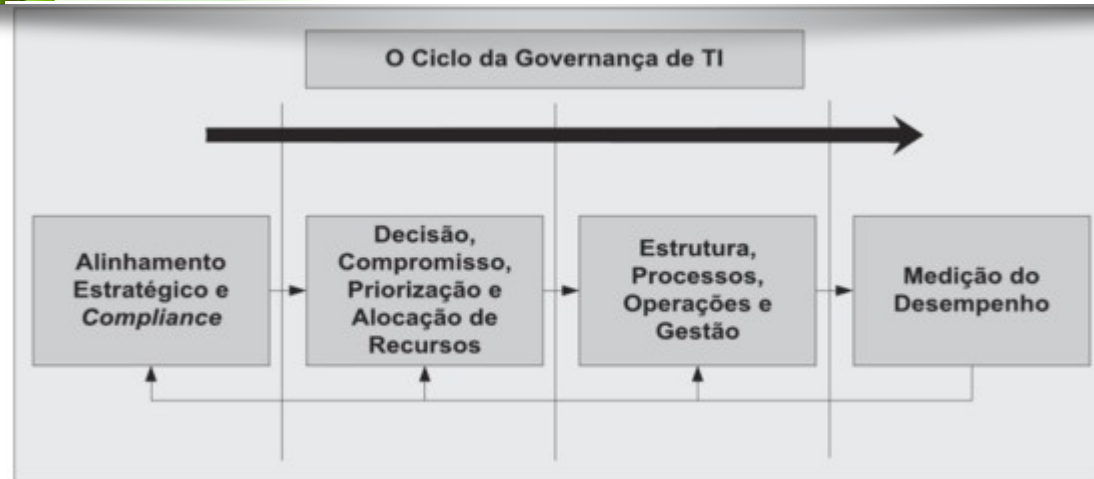
□ Surgem os “centros de serviços compartilhados” com o objetivo de centralizar determinadas operações de TI para ganhar escala e prover serviços de TI para várias unidades ou divisões da mesma empresa ou empresas do mesmo grupo.



O principal objetivo é **alinhar TI aos requisitos do negócio**, considerando soluções de apoio ao negócio, assim como a garantia da continuidade dos serviços e a minimização da exposição do negócio aos riscos de TI (FERNANDES e DE ABREU, 2014).

Antes de desdobrar este conceito, avaliemos o ciclo da Governança de TI:

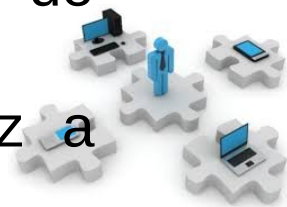




- 1) planejamento estratégico da TI, que leva em consideração as estratégias da empresa, respeitando os requisitos de *compliance*.
- 2) refere-se à gestão completa pelas responsabilidades de decisões de TI, definindo mecanismos de decisão. Adicionalmente trata da obtenção do envolvimento dos tomadores de decisão chaves da organização, assim como da definição de prioridades de projetos e serviços, e da alocação efetiva de recursos monetários no contexto de um portfólio de TI;
- 3) refere-se à estrutura organizacional e funcional de TI, aos processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI, alinhados com as necessidades estratégicas e operacionais. Também são definidas ou redefinidas as operações de sistemas, infra, suporte, segurança da informação, governança de TI e demais funções do CIO.
- 4) determinação, coleta e geração de indicadores de resultados dos processos, produtos e serviços de TI, além da demonstração de valor da TI ao negócio.

Demais objetivos:

- Promover o posicionamento mais claro e consistente da TI em relação às demais áreas de negócios da empresa;
 - Quer dizer que.... a TI deve entender as estratégias do negócio e traduzi-las em planos de TI: sistemas, aplicações, estrutura organizacional, processos e infra, etc;
- Promover o alinhamento e a priorização das iniciativas de TI com a estratégia do negócio
 - Quer dizer que.... O que foi planejado para acontecer deve ser priorizado, tendo em vista as prioridades do negócio e as restrições de capital de investimento;
 - Essa priorização gera o *portifólio* de TI, que faz a ligação entre a estratégia e ações do dia a dia.

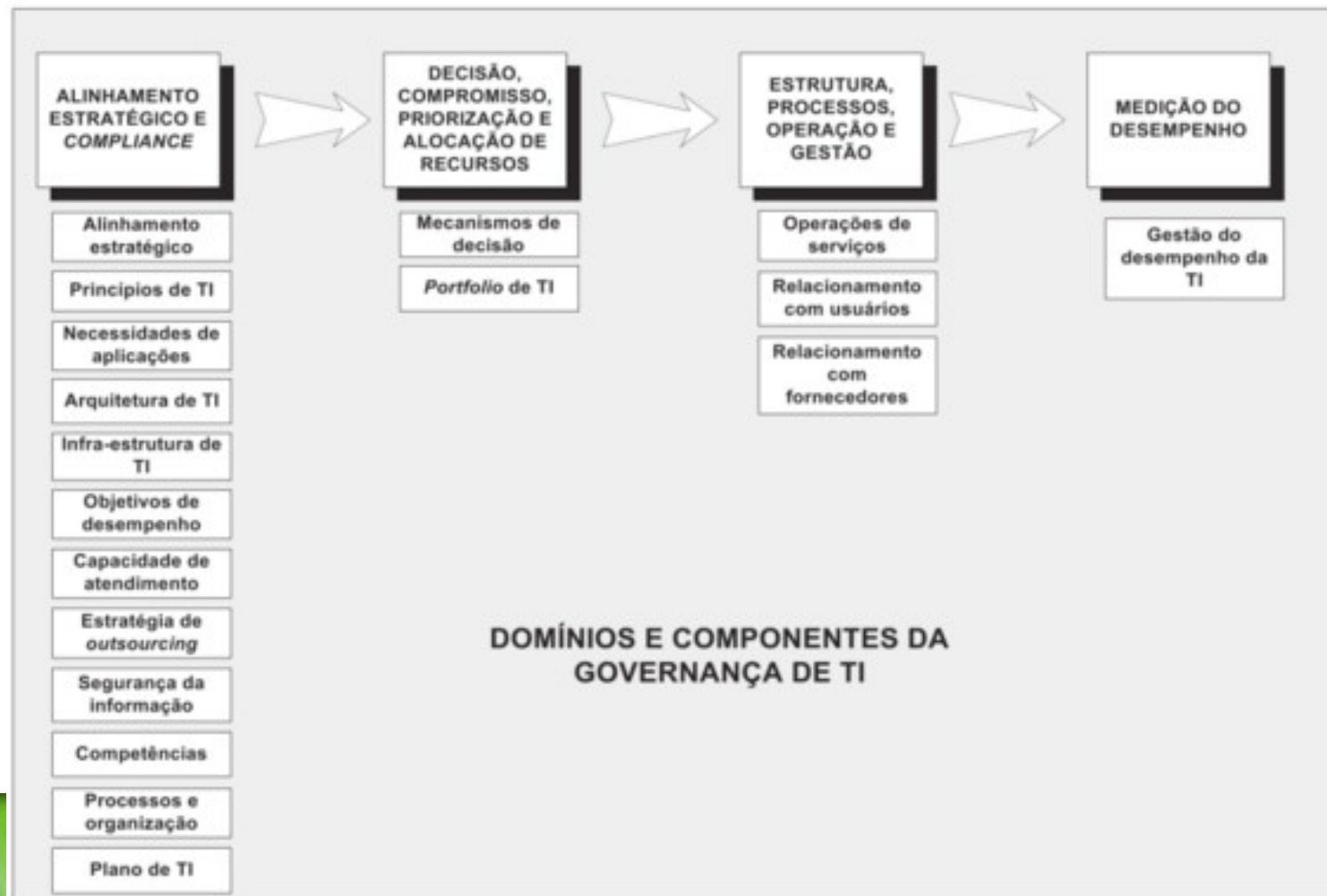


Demais objetivos:

- Promover o alinhamento da arquitetura de TI, infra e aplicações às necessidades futuras;
- Promover a implantação e melhoria dos processos operacionais e de gestão necessários para atender aos
- serviços de TI;
- Munir a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco e *compliance* para a continuidade
- operacional da empresa;
- Promover o emprego de regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI.

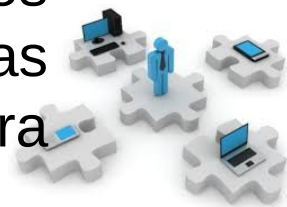


Compreende vários mecanismos e componentes que, logicamente integrados, permitem o desdobramento da estratégia de TI até a operação dos produtos e serviços correlatos. Vejamos cada componente por etapa:



Componentes da etapa de Alinhamento Estratégico e Compliance

- (...)
- Objetivos de desempenho: direcionam a administração da TI para atender a metas de desempenho compatíveis com os objetivos traçados para a prestação dos serviços.
- Capacidade de atendimento da TI: define a quantidade de recursos humanos necessários para atender à demanda por sistemas e serviços, assim como a quantidade de recursos computacionais necessários, indicando se a infraestrutura atual tem ou não condições de atendê-la.
- Estratégia de *sourcing*: o que deve ser transferido para fornecedores externos.
- Competências: são as habilidades e os conhecimentos necessários para o desenvolvimento e a implantação das iniciativas de TI e que estarão presentes na estrutura organizacional das iniciativas de TI.



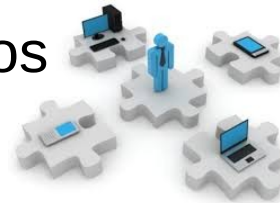
Componentes da etapa de Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos

- Mecanismos de decisão: definem “quem decide o quê” em relação à TI;
- Critérios de decisão: são fundamentais para a priorização de investimentos e devem ser eminentemente institucionais, de forma que a alta administração possa decidir onde colocar o dinheiro, muito provavelmente alinhado aos objetivos e metas do negócio;
- Portifólio de TI: é uma metodologia para a priorização dos investimentos de TI com base no retorno de projetos e ativos para a organização. Torna claras as regras de priorização de projetos e ativos e faz com que a administração saiba onde deve investir.



Componentes da etapa de Estrutura, Processos, Organização e Gestão

- Projetos: os projetos (geridos ou não pela TI) são planejados, executados, gerenciados e implantados;
- Serviços: são operações onde acontece o atendimento da TI na solução de problemas solicitados;
- A implantação de Inovação: ocorre tanto no nível dos processos de negócio como na tecnologia aplicada aos serviços.
- Relacionamento com usuários: trata da interação dos usuários internos ou externos com a área de TI. Trata de como o cliente solicita o serviço, quem pode solicitar o serviço, como serão avaliados, quais são os canais de comunicação, etc;
- Relacionamento com os fornecedores: trata dos aspectos da operação de TI com os fornecedores.

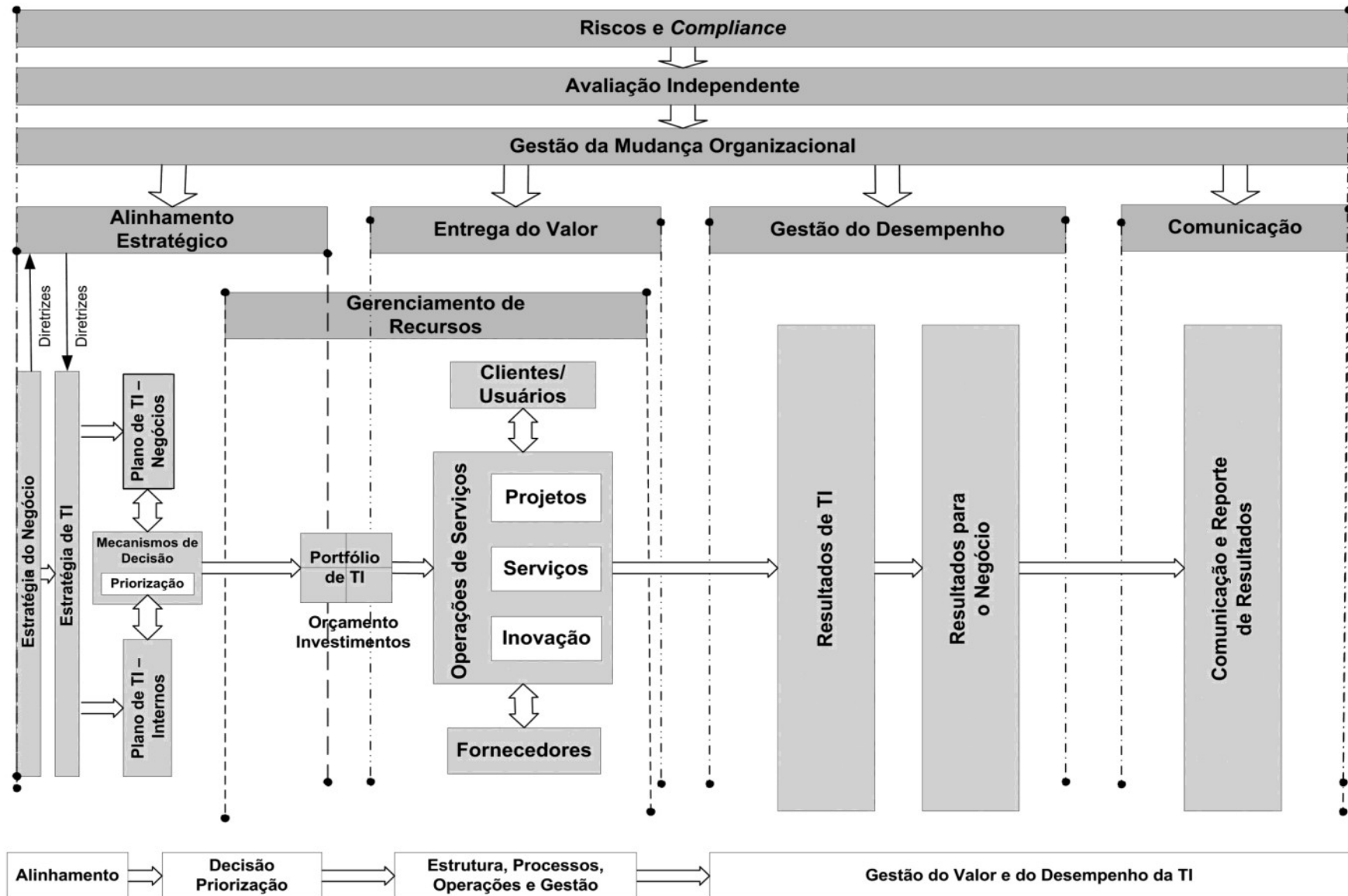


Componentes da etapa de Gestão do Valor e do Desempenho da TI

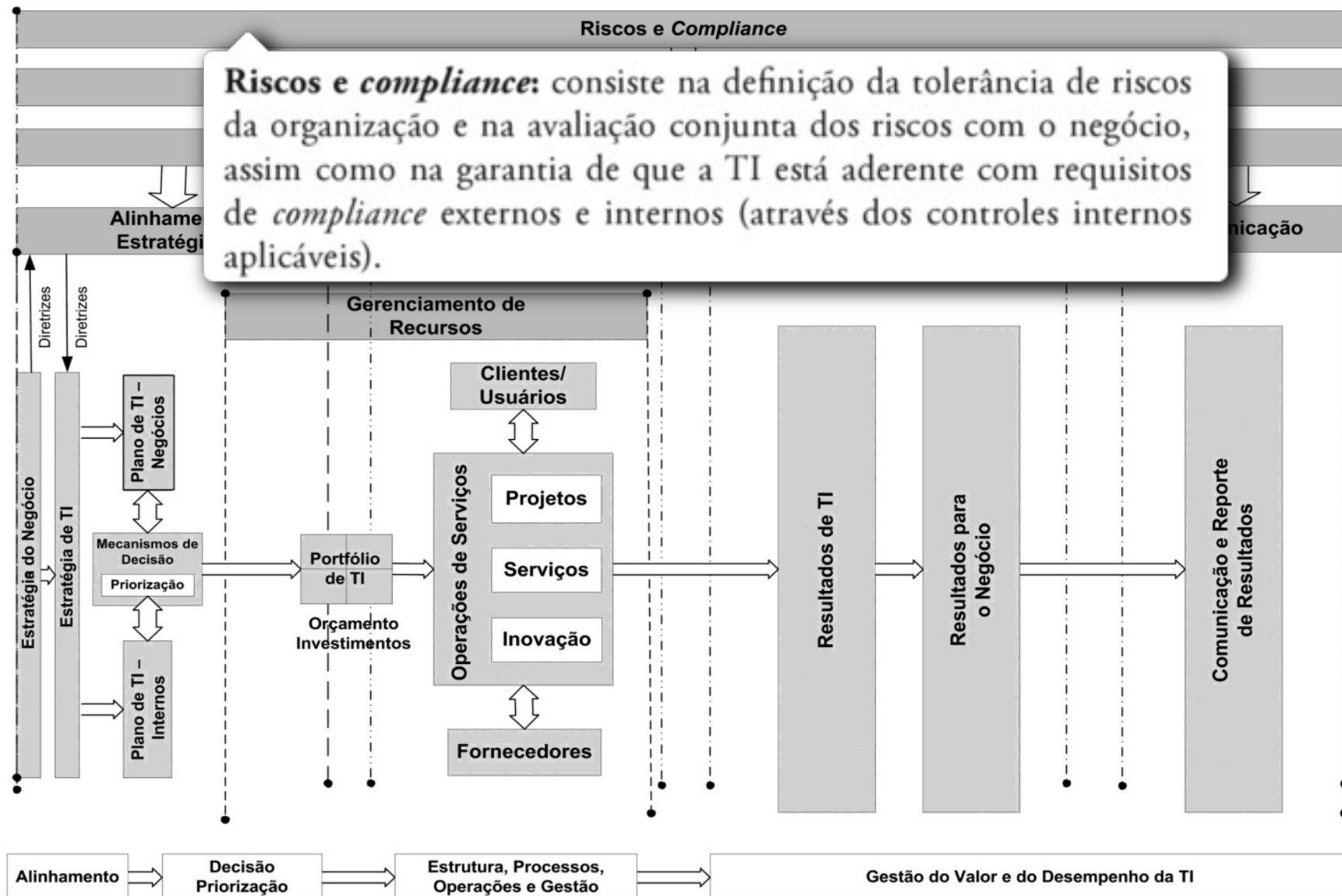
- Valor da TI: refere-se às atividades conduzidas para que a TI demonstre o seu valor para o negócio em termos de custos relativos, transformação do negócio e apoio à estratégia do negócio;
- Gestão do desempenho: monitoramento dos objetivos de desempenho das operações de serviços em termos de desenvolvimento de aplicações, suporte a serviços, entrega de serviços, segurança da informação e seu monitoramento, assim como dos acordos de níveis de serviço (SLAs);



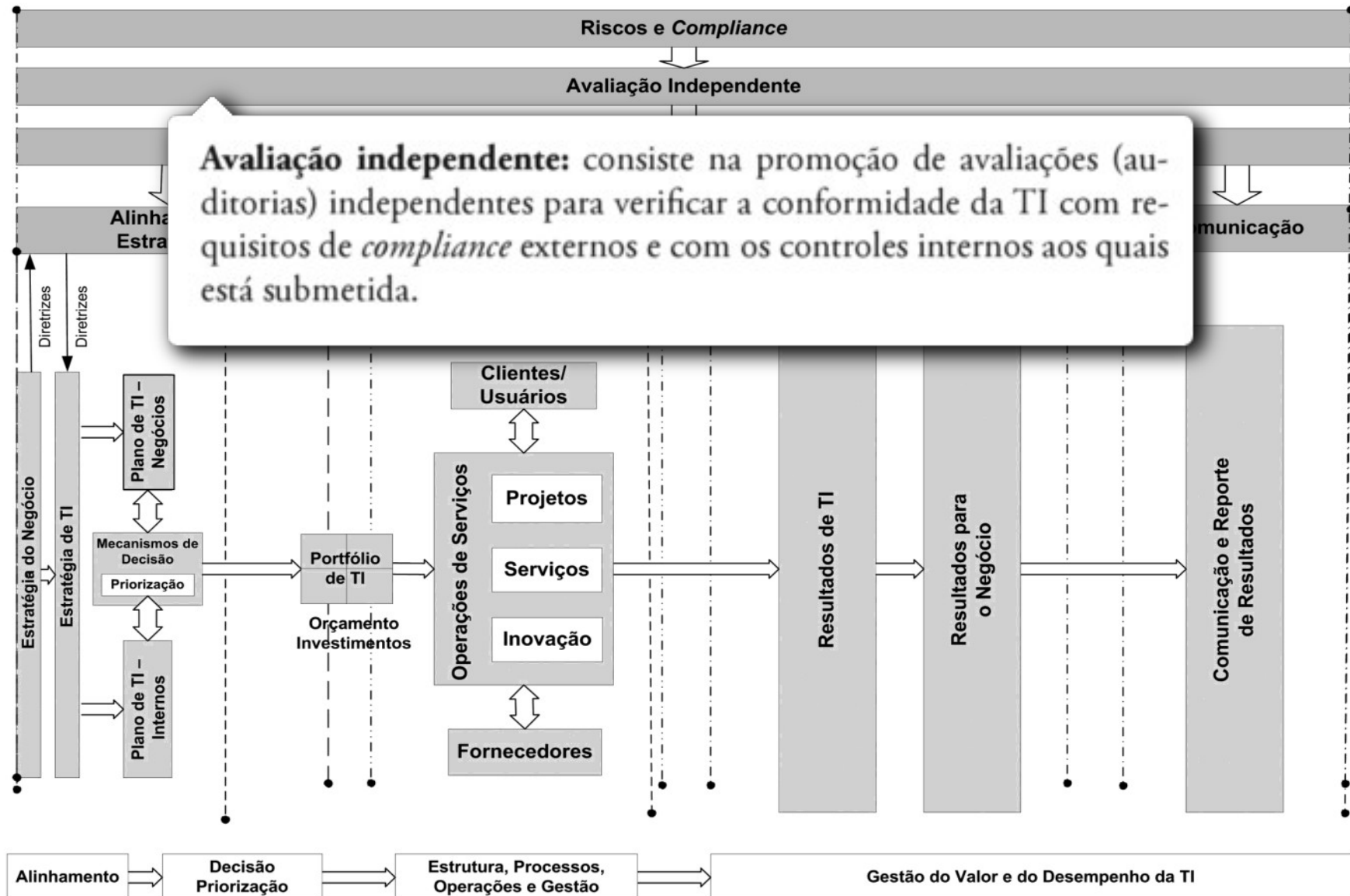
Modelo genérico:



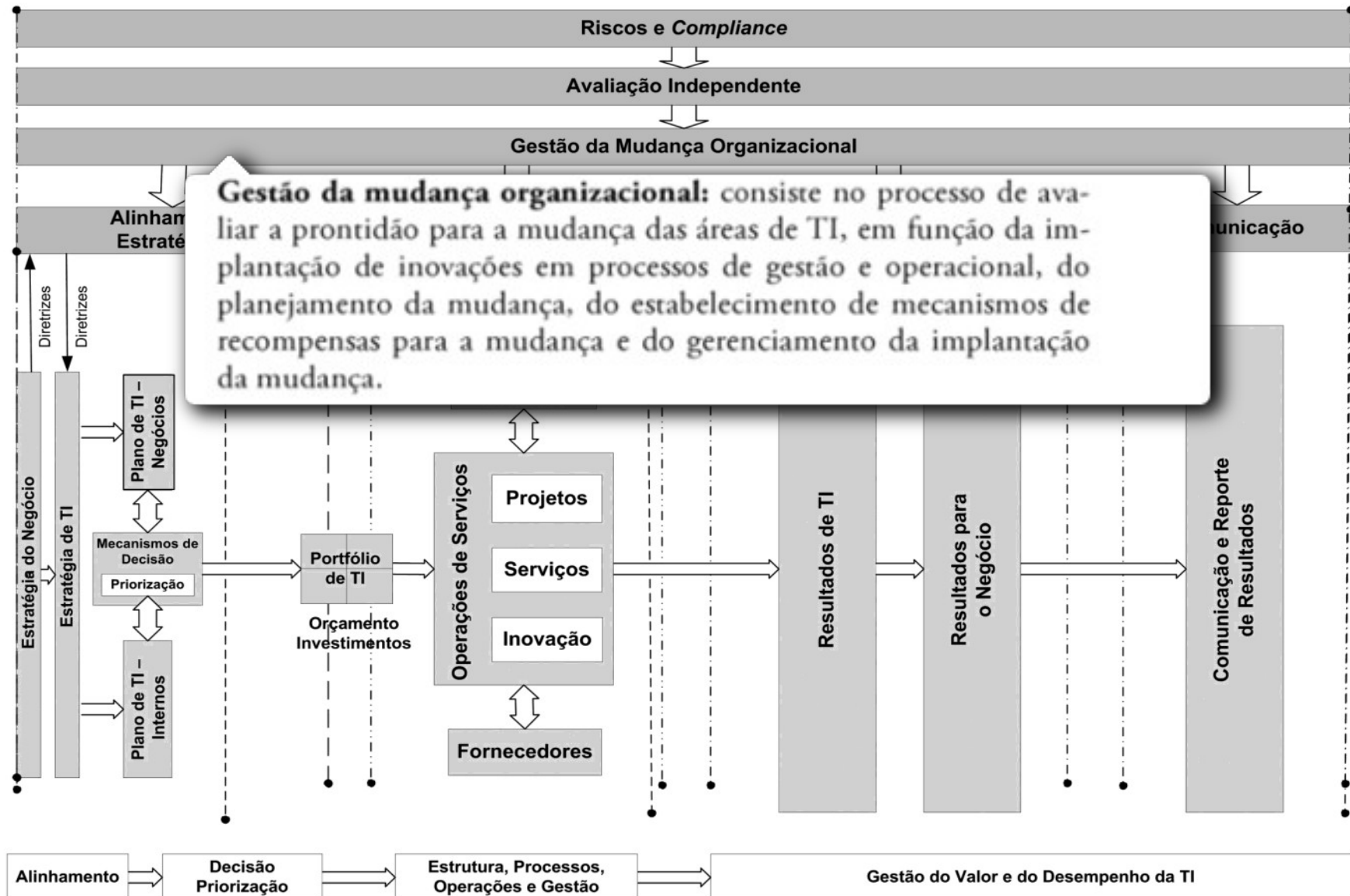
Modelo genérico:



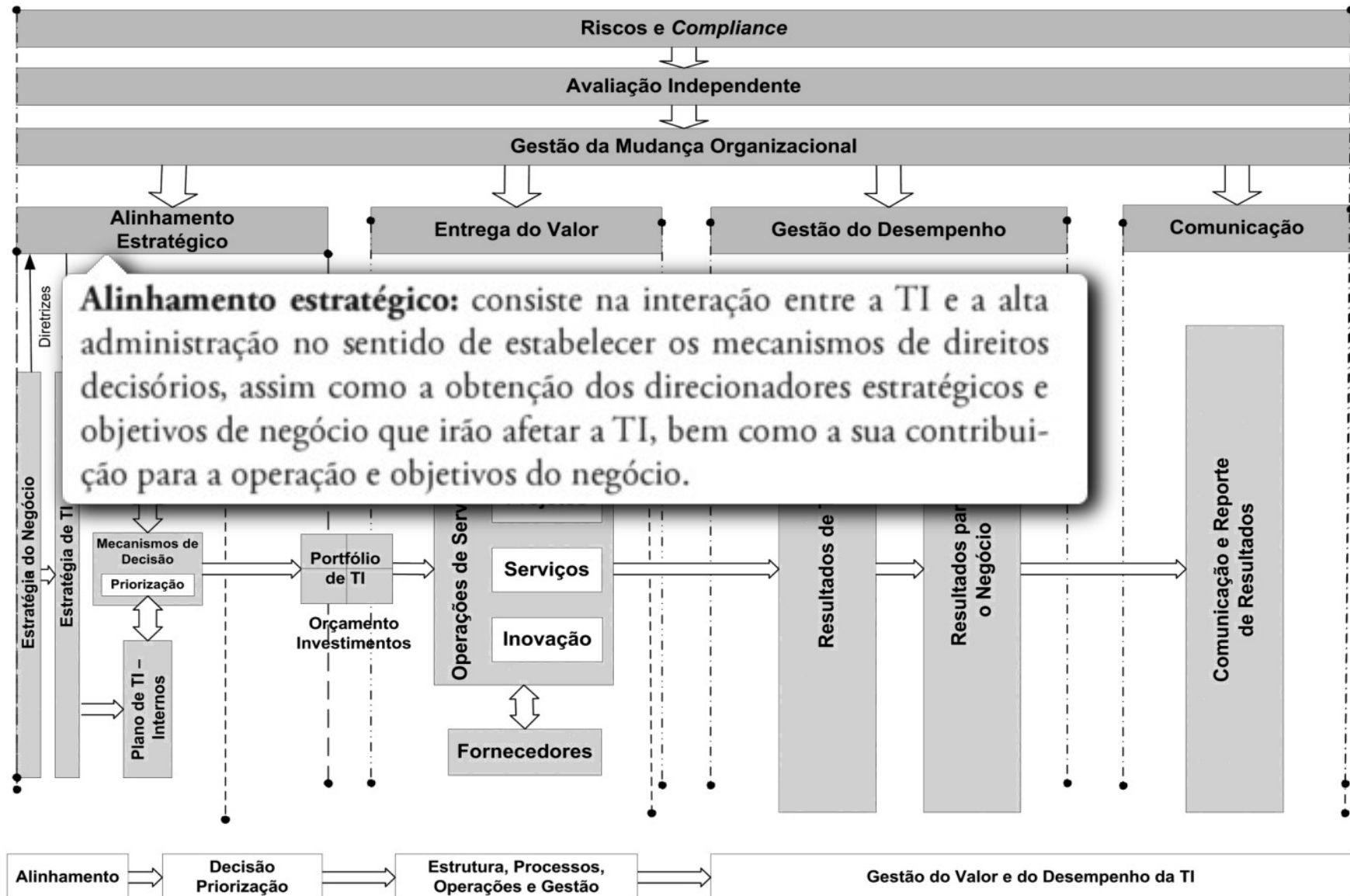
Modelo genérico:



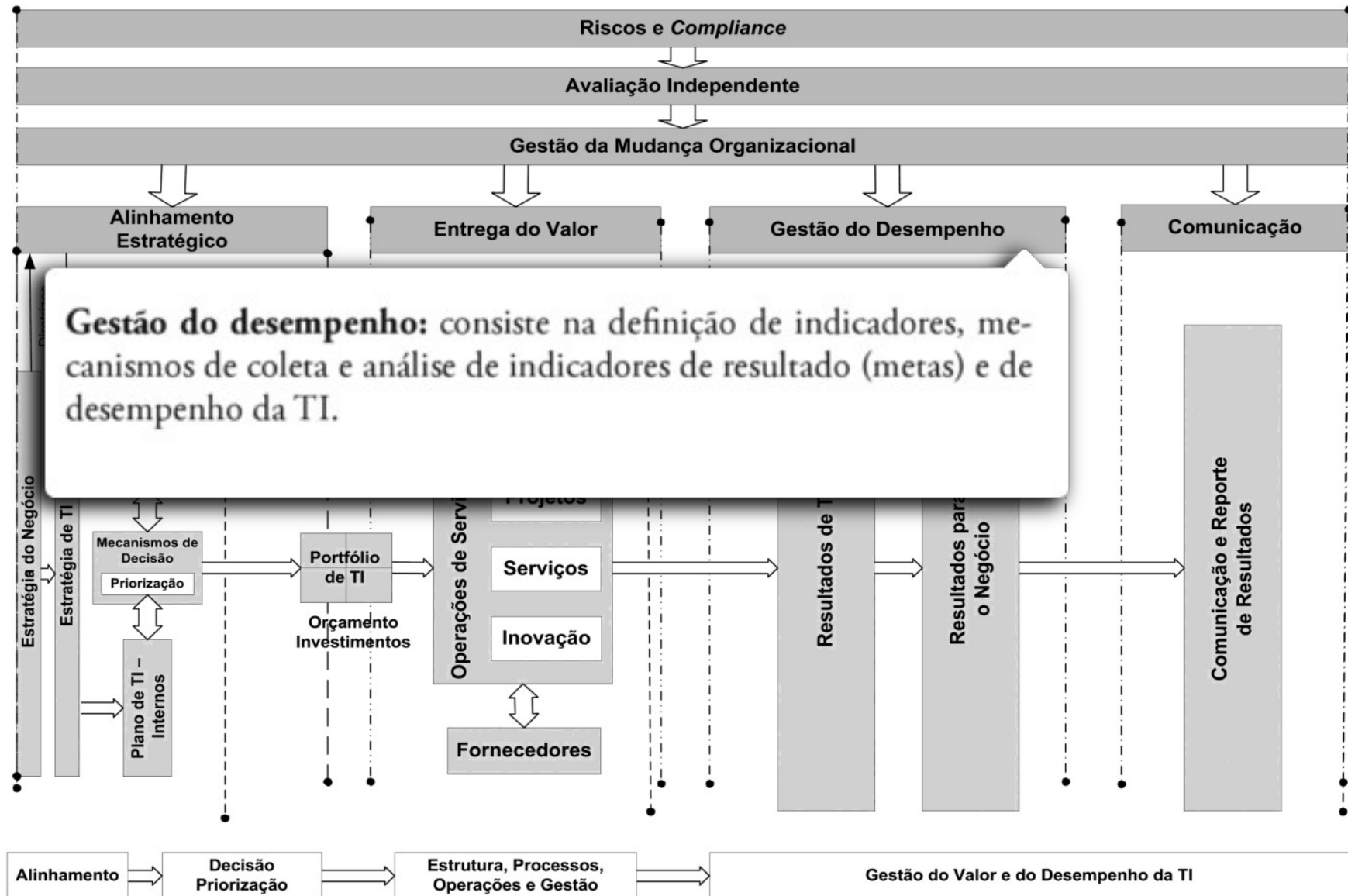
Modelo genérico:



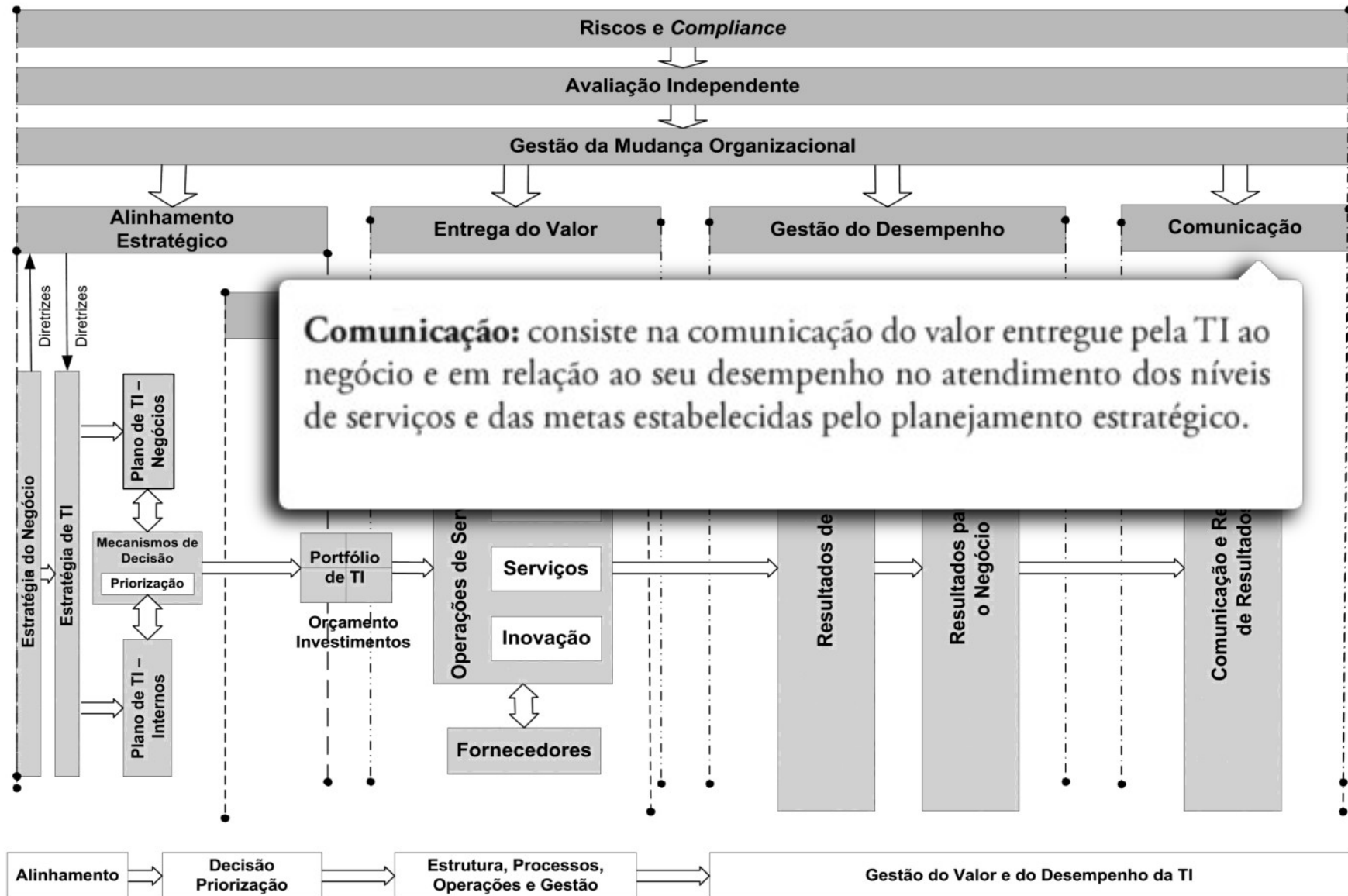
Modelo genérico:



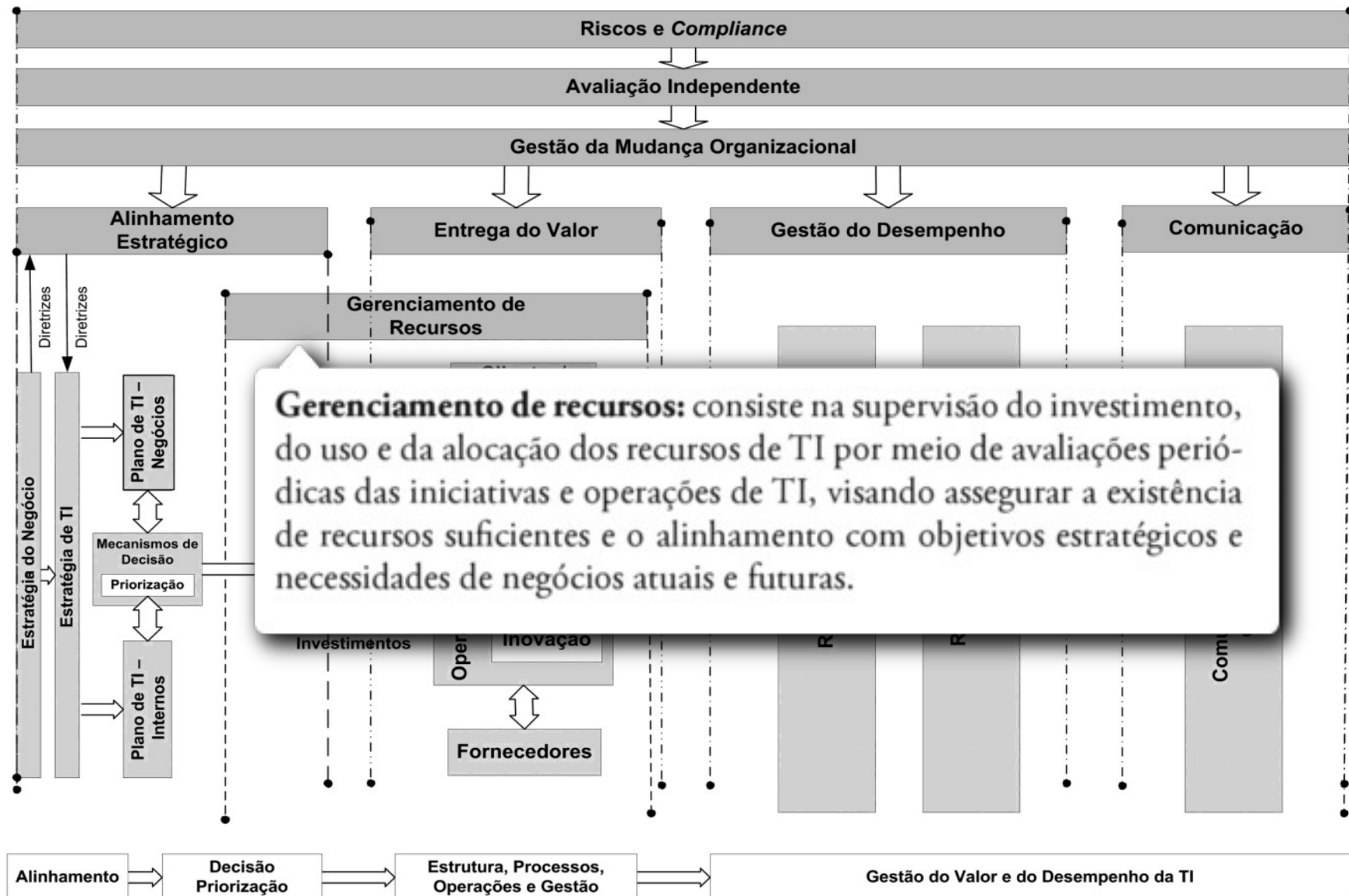
Modelo genérico:



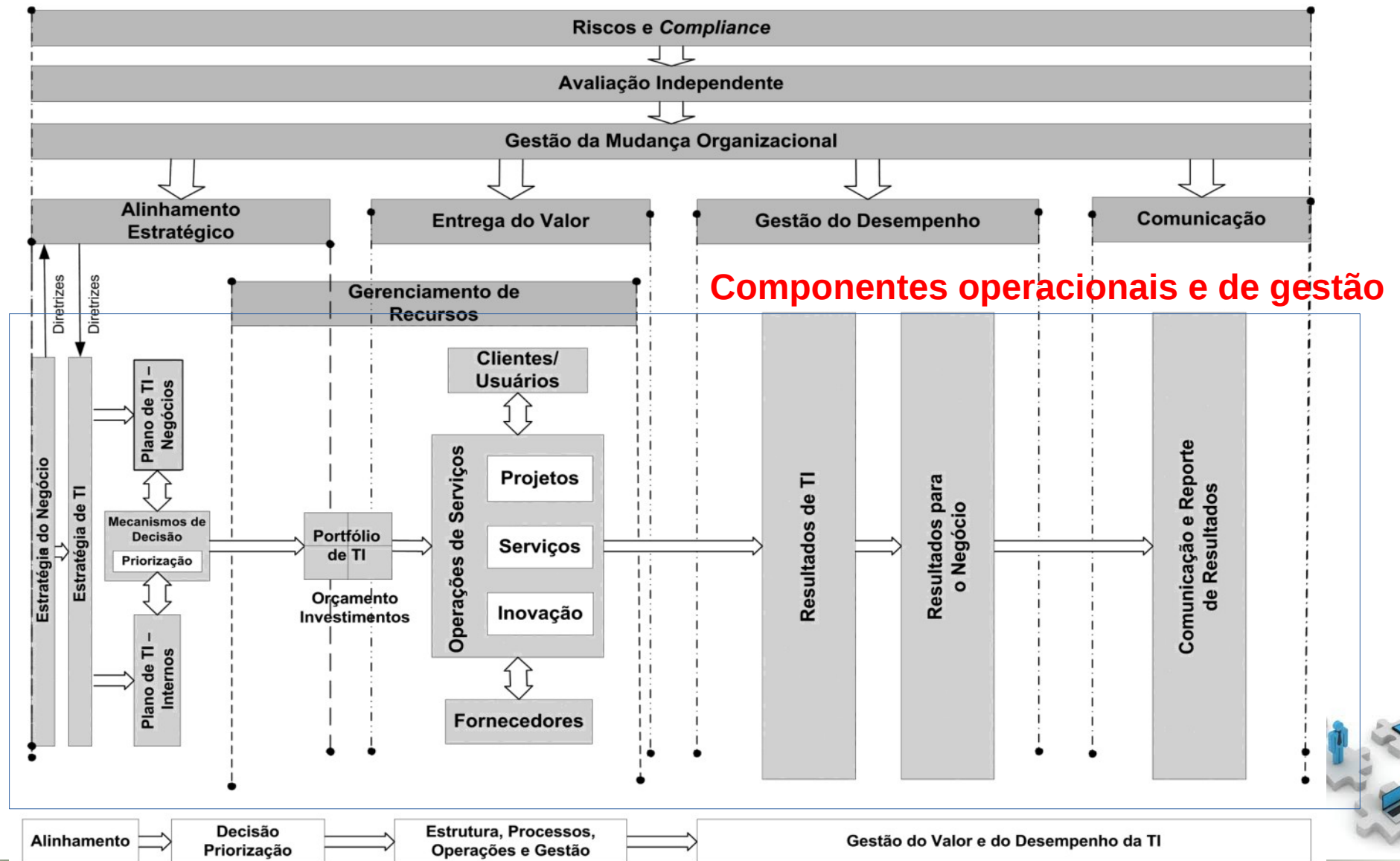
Modelo genérico:



Modelo genérico:



Modelo genérico:



Detalhes do Alinhamento estratégico

É o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados e realizados.

Quem dita o a estrutura do negócio de uma empresa?
Resposta: O mercado!

- Cria elementos competitivos que têm impacto na forma como a empresa vislumbra novas oportunidades de negócio, desenvolve produtos e serviços, realiza suas vendas e aquisições de insumos e recursos, transforma-os em produtos e serviços, usa a tecnologia de produtos, e etc.

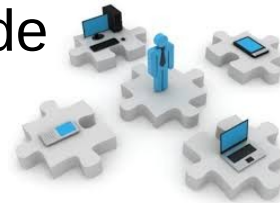


Detalhes do Alinhamento estratégico

É o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados e realizados.

Quem dita o a estrutura do negócio de uma empresa?
Resposta: O mercado!

- Também fornece informações sobre ameaças ao negócio: poder de barganha de fornecedores e compradores, aparecimento de produtos e serviços substitutos, surgimento de novas tecnologias de processo e de produto patenteadas que possam mudar a forma de vender e distribuir, pela forma de gerir a cadeia de suprimentos, etc.



Detalhes do Alinhamento estratégico

É um modelo bidirecional: flui tanto da estratégia do negócio para a estratégia de TI como o inverso.

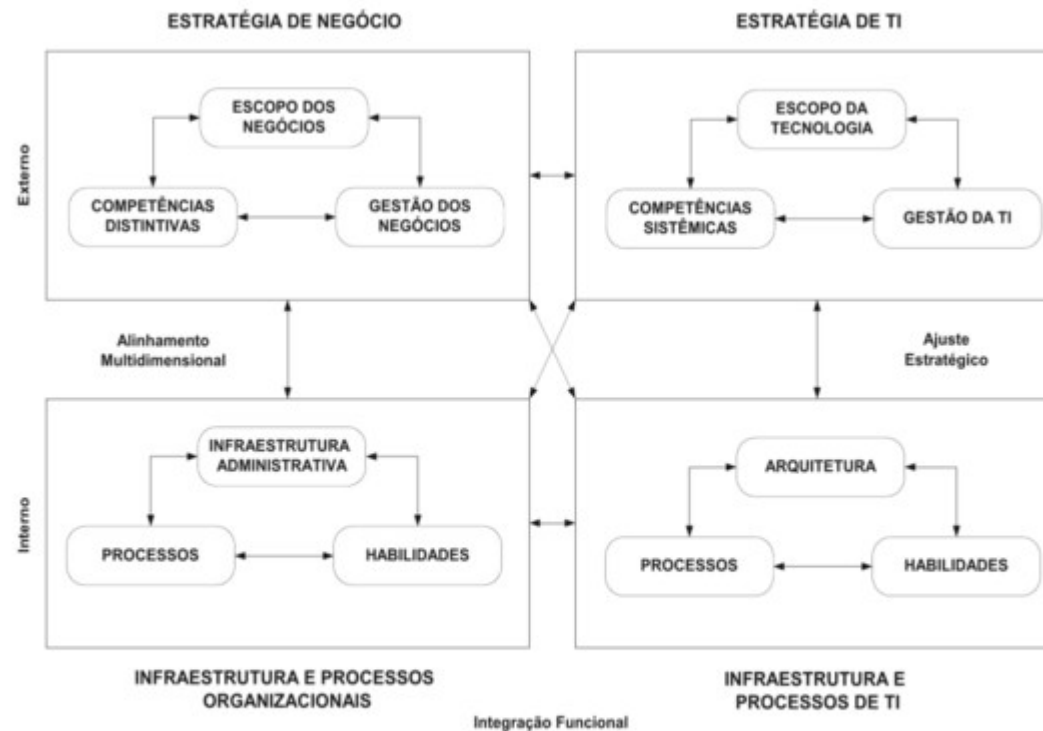


Figura 3.2 – Modelo de alinhamento estratégico
Fonte: Henderson & Venkatraman (1993)

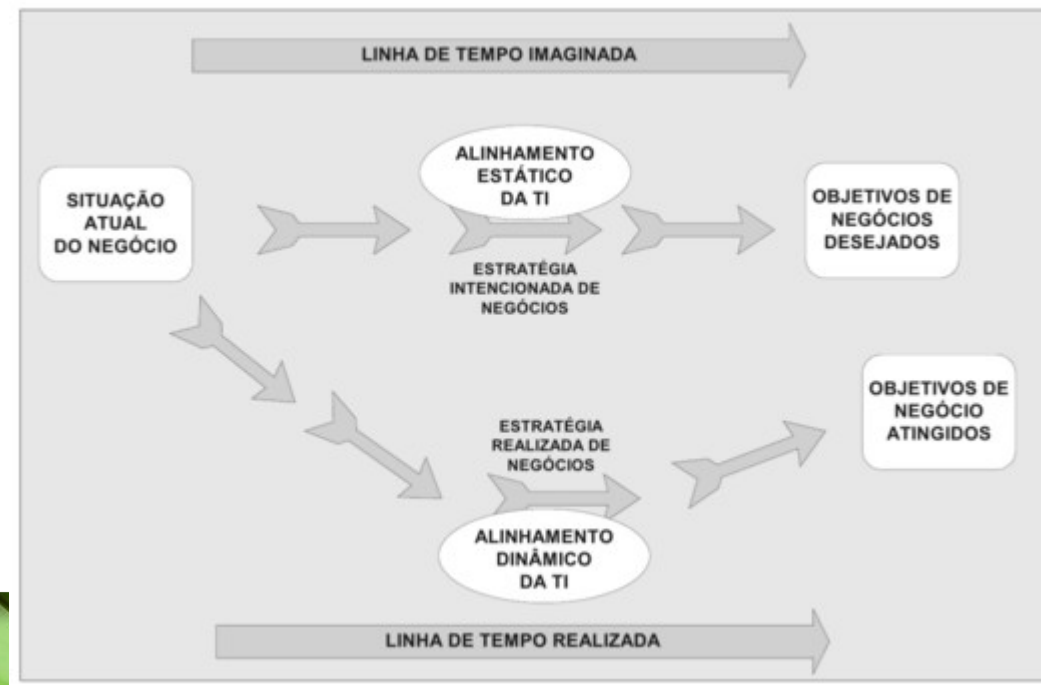


Detalhes do Alinhamento estratégico

Alinhamento estático vs alinhamento dinâmico.

Estático: deriva da estratégia de TI a partir do plano estratégico.

Dinâmico: a execução real.



Detalhes do Alinhamento estratégico

Como alinhar??

R: Fazendo a análise estratégica do negócio para a TI.

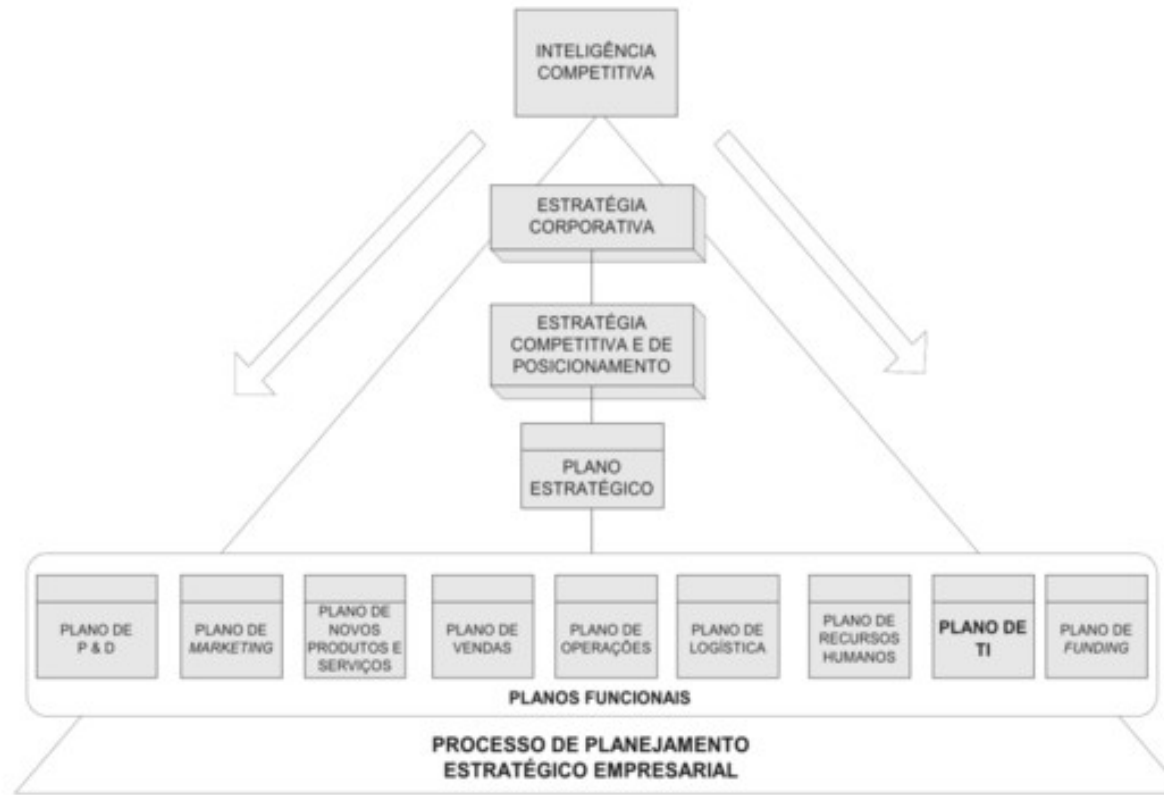
Formas de fazer essa análise:

- Identificação, através do plano estratégico do negócio ou através da observação das ações da empresa, das estratégias empresariais que a empresa adota e daquelas que serão adotadas para atingir objetivos traçados;
- Identificação dos fatores críticos de sucesso da empresa;
- Análise de planos táticos funcionais;
- *Balanced Scorecard* de TI.



Detalhes do Alinhamento estratégico

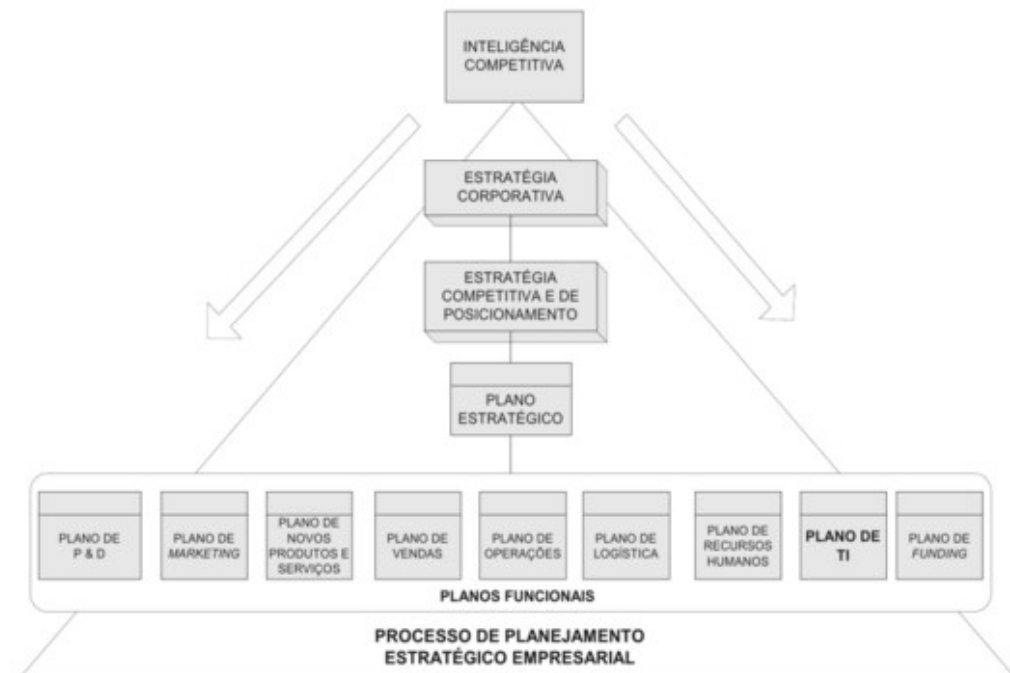
Planos funcionais da organização e o plano de TI



Detalhes do Alinhamento estratégico

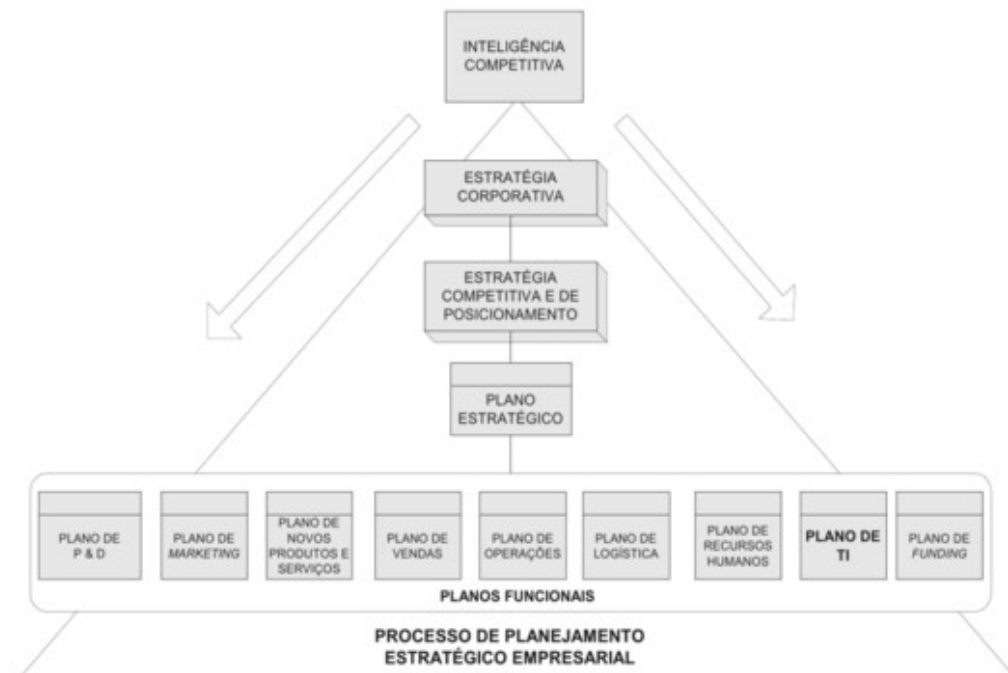
Planos funcionais da organização e o plano de TI

O plano de TI pode ser visto como um dos planos funcionais, que gera projetos e serviços derivados e em linha com a estratégia empresarial.



Detalhes do Alinhamento estratégico

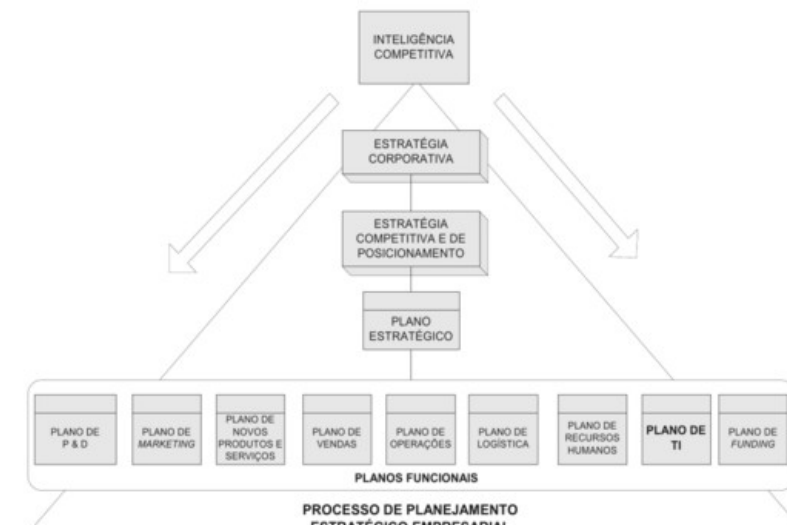
--**Inteligência competitiva:** tratamento de informações internas e externas acerca de mercado, clientes, concorrentes, fornecedores, político, legal, social e econômico, avaliação de pontos fracos e fortes.



Detalhes do Alinhamento estratégico

--**Estratégia Corporativa:** responde questões como em que negócios atuar, diversificar ou focalizar, como alocar recursos a diferentes negócios, que novo negócio ou mercado deve ser desenvolvido, etc.

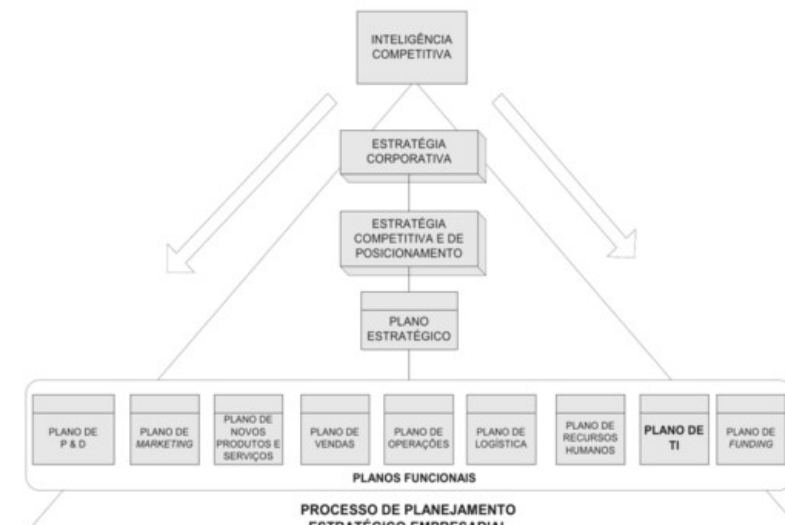
--**Estratégia competitiva e de posicionamento:** missão da empresa, quais objetivos estratégicos do negócio, qual a estratégia competitiva (liderança de custo, diferenciação, enfoque), qual a estratégia de crescimento do negócio ou mesmo de um novo posicionamento estratégico.



Detalhes do Alinhamento estratégico

--**Plano estratégico:** documenta as intenções da administração sobre como atingir os objetivos estratégicos do negócio. Estabelece as ações necessárias para que os objetivos do negócio sejam atingidos.

--**Planos funcionais:** desdobram as estratégias em projetos e serviços que devem ser desenvolvidos para que os objetivos sejam atingidos.



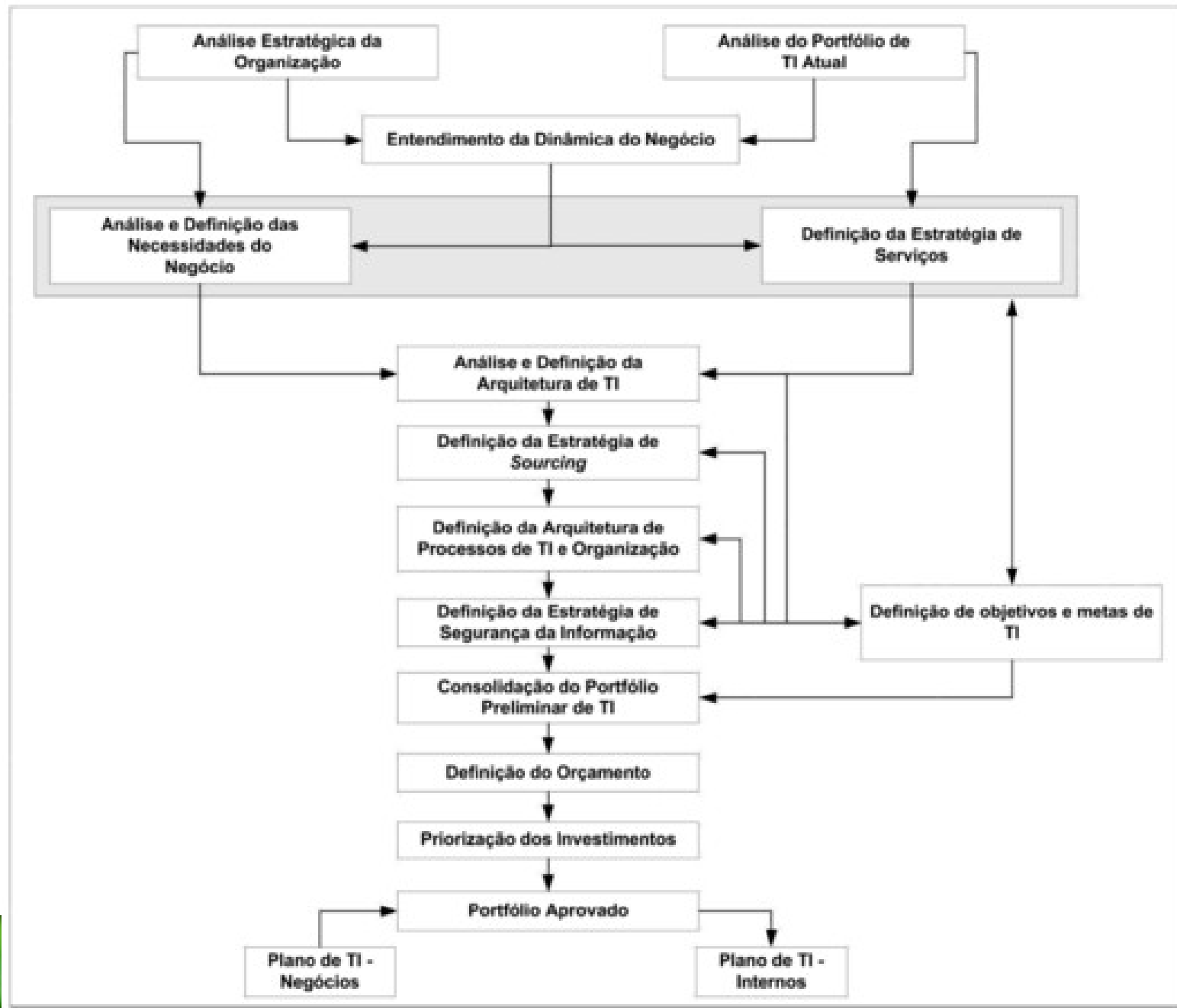
Detalhes do Alinhamento estratégico

--O Plano de TI é orientado pelos Princípios de TI.

O processo de alinhamento estratégico revelará requisitos do negócio para TI, os quais vão alimentar o estudo da demanda por serviços, recursos e infraestrutura, sendo transformados em:

- Objetivos de desempenho
- Acordos de níveis de serviço (SLAs)
- Necessidades de novas soluções
- Necessidades de infraestrutura de TI e outros recursos e serviços de TI





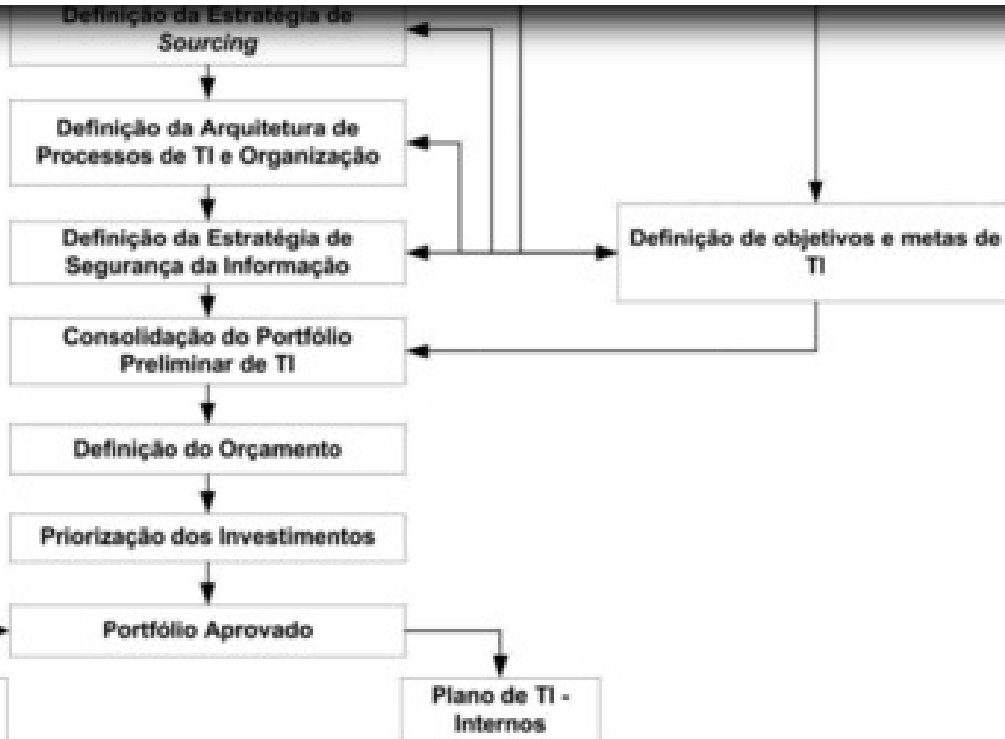
Análise Estratégica da Organização

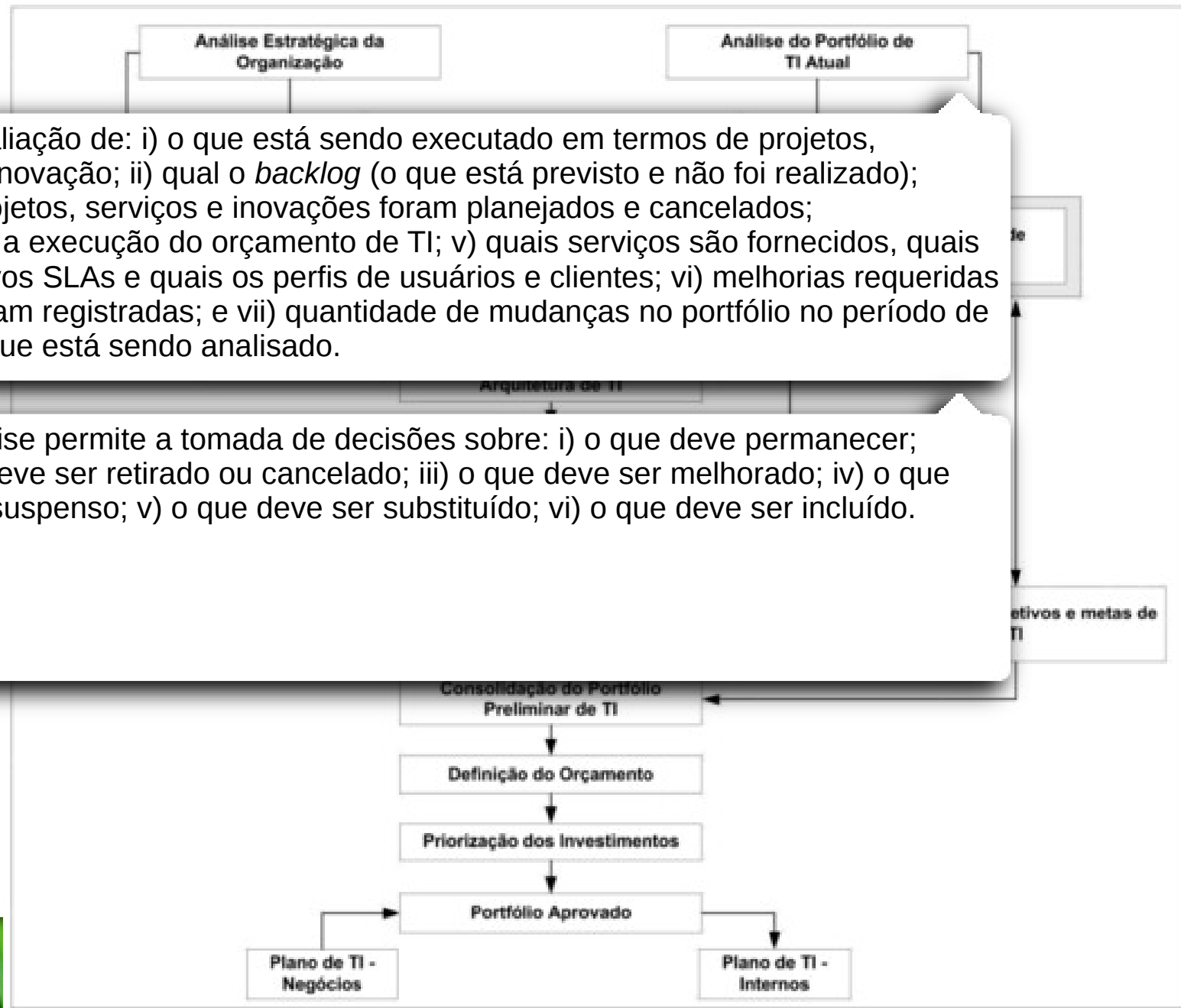
Análise do Portfólio de TI Atual

Entendimento dos requisitos do negócio que impactam TI segundo: i) entendimento da estrutura do negócio; ii) entendimento dos objetivos estratégicos do negócio; iii) entendimento dos fatores críticos de sucesso do negócio; iv) identificação dos Requisitos para TI.

Prevê o mapeamento da estratégia empresarial, seus consequentes requisitos de negócio para TI e o impacto em recursos de TI.

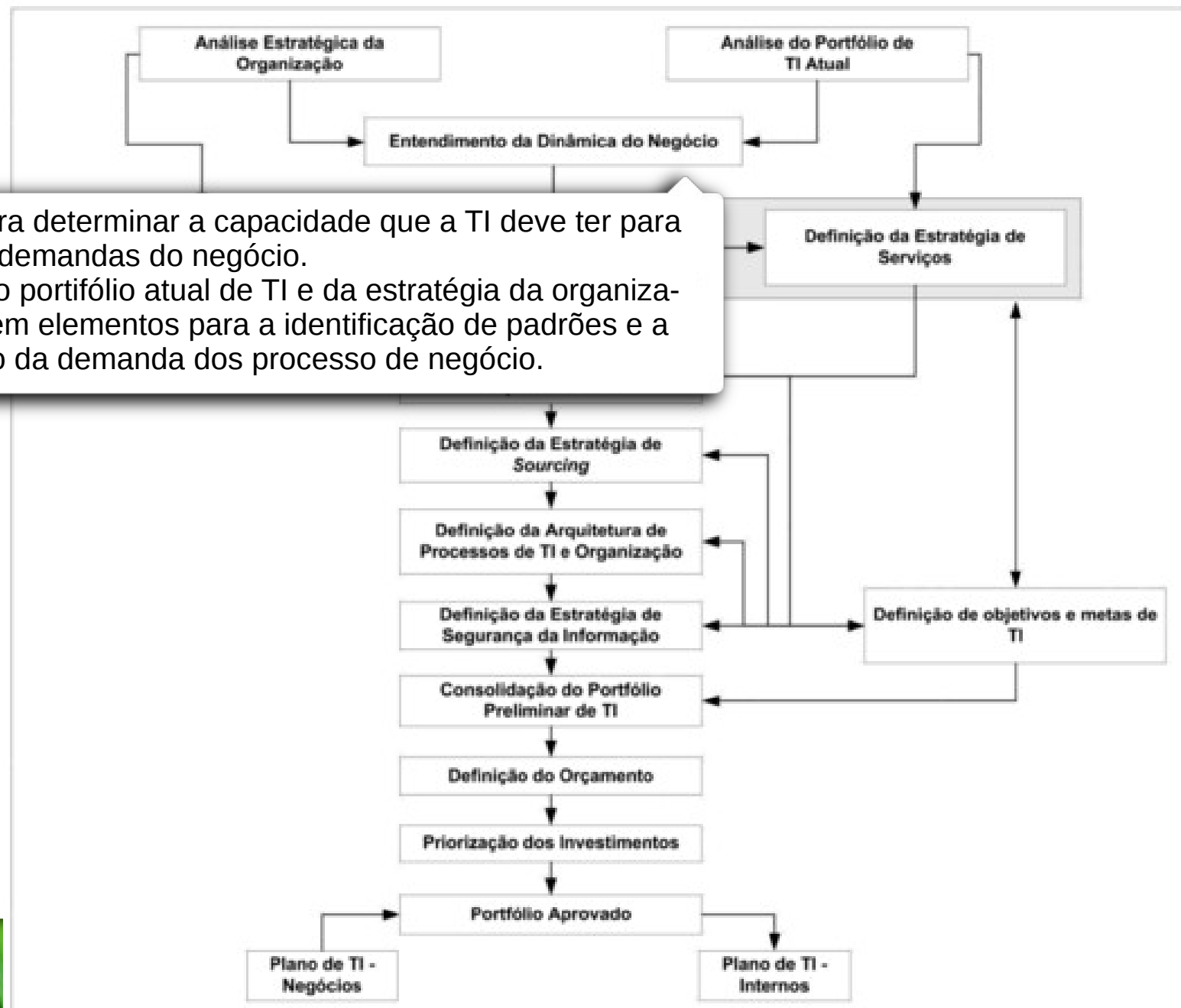
Estratégias empresariais: enfoque, diferenciação e custo.

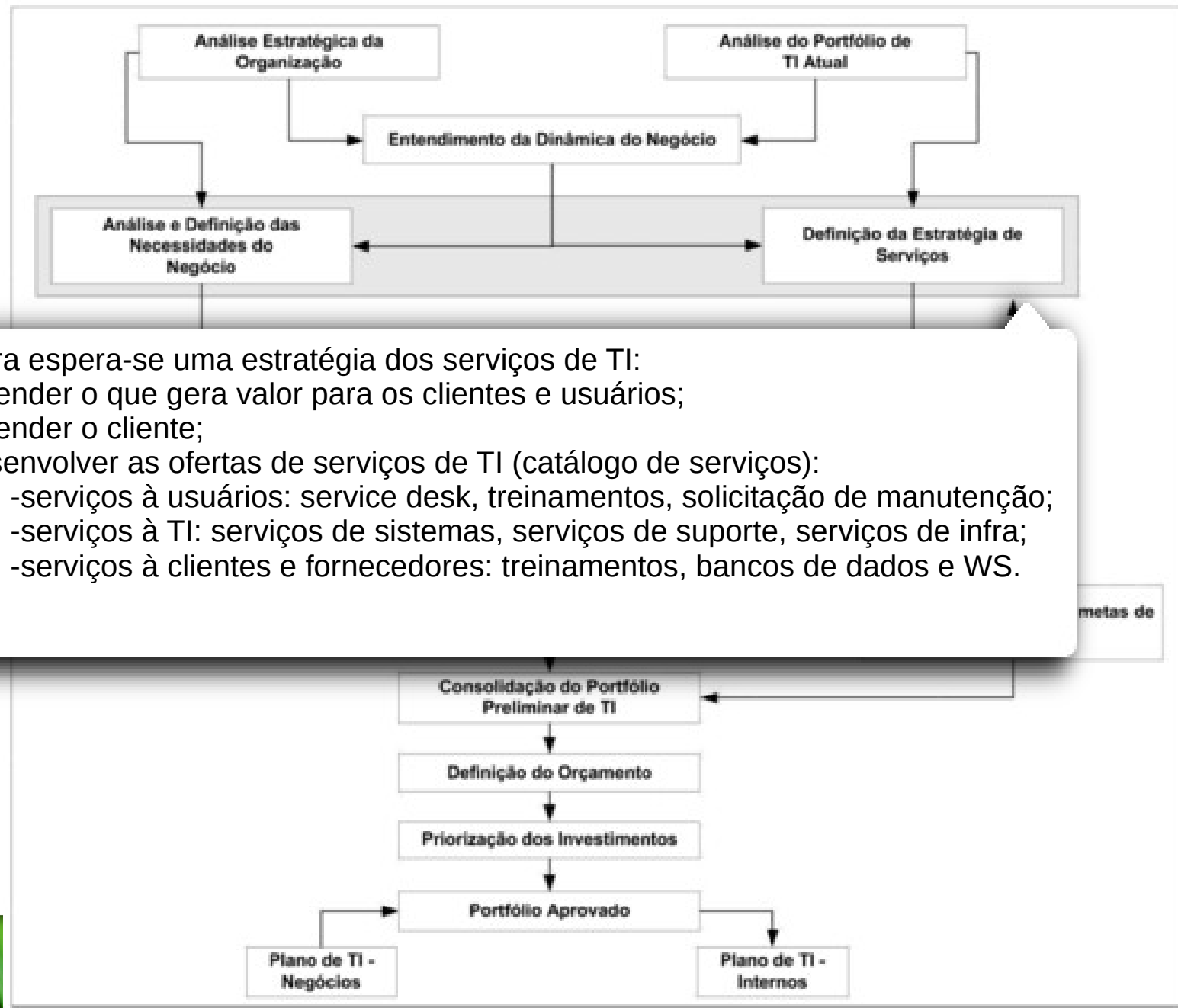




Governança de TI

1.15. O modelo de Governança de TI

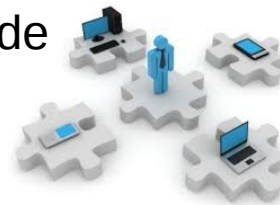




Detalhes da Entrega de Valor

É o completo gerenciamento do Portfólio de TI, que segundo o PMI é **“uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar a gestão efetiva do trabalho para atender os objetivos estratégicos do negócio”**. Tal gerenciamento na entrega de valor significa:

- Monitorar e gerenciar as mudanças no portfólio de TI;
- Garantir que os projetos, serviços e inovações que estão sendo desenvolvidos ou fornecidos sejam derivados do portfólio;
- Garantir o uso adequado dos recursos entre as demandas;
- Avaliar se os objetivos de retorno de investimento estão sendo atendidos, a partir de resultados da TI e dos resultados para o negócio;
- Monitorar a consecução dos projetos, serviços, inovações e manutenções de recursos;
- Avaliar o impacto de mudanças do portfólio sobre a demanda de serviços.



Detalhes da Entrega de Valor

Operações de Serviços de TI:

- Projetos:
 - Projetos de sistemas;
 - Manutenções de sistemas;
 - Projetos de infra tecnológica;
 - Projetos de segurança da informação;
 - Projetos de *sourcing*;
 - Projetos de processos de TI;
 - Projetos de estrutura organizacional;
 - Projetos de desenvolvimento e capacitação de RH.

Os projetos fazem parte do portfólio de TI, podendo possuir programas (coleção de projetos) esporádicos.



Detalhes da Entrega de Valor

Operações de Serviços de TI:

- Serviços:
 - Serviços aos usuários;
 - Gerenciamento de:
 - Desempenho de aplicativos;
 - Incidentes;
 - Problemas;
 - Das operações de serviços de TI;
 - Da rede de comunicações;
 - Da capacidade e disponibilidade;
 - De mudança, da configuração e do nível de serviço;
 - De fornecedores e da continuidade dos serviços de TI;
 - Gerenciamento Financeiro.
 - Serviços de segurança da informação;
 - Serviços de suporte técnico;



Detalhes da Entrega de Valor

Operações de Serviços de TI:

- Inovações:
 - São projetos com características diferentes, considerando seu ciclo de desenvolvimento;
 - Em TI são criadas para melhorar os processos de negócio ou para melhorar os serviços de TI, por ex.:
 - **Identificação biométrica** para os processos de autoatendimento numa agência bancária;
 - **Sistema da receita federal** para recebimento de declarações de IR pela Web;
 - **Aplicações em dispositivos móveis** usados em sistemas de força de vendas, *home banking*, *broadcast* de informações de bolsas de valores, sistemas de alerta, etc.
 - **Cloud computing** para melhorar infraestrutura de TI.



Detalhes da Entrega de Valor

Operações de Serviços de TI:

- Inovações:
 - São projetos com características diferentes, considerando seu ciclo de desenvolvimento;
 - Em TI são criadas para melhorar os processos de negócio ou para melhorar os serviços de TI, por ex.:
 - **Identificação biométrica** para os processos de autoatendimento numa agência bancária;
 - **Sistema da receita federal** para recebimento de declarações de IR pela Web;
 - **Aplicações em dispositivos móveis** usados em sistemas de força de vendas, *home banking*, *broadcast* de informações de bolsas de valores, sistemas de alerta, etc.
 - **Cloud computing** para melhorar infraestrutura de TI.



Detalhes da Entrega de Valor

Demais modelos importantes para a fase de entrega de valor:

- **relacionamento com os usuários e/ou clientes:**
 - Forma como o cliente solicita o serviço, em termos de quem solicita o serviço, como as prioridades são estabelecidas, como os serviços são avaliados, quais os canais de comunicação, ect.
- **Relacionamento com os fornecedores:**
 - É dirigido pela estratégia de *sourcing*, pelos processos de TI relativos à parte terceirizada e pelo portfólio de TI.



Detalhes do Gerenciamento de Recursos

Função típica da GTI.

Tem por objetivo assegurar que recursos necessários para projetos, serviços e inovações estejam presentes no momento necessário.

É coberto pelo Cobit.



Detalhes da Gestão do Desempenho

Conjunto de medições e indicadores:

- **Resultados da TI:** compreendem medições e indicadores para execução e gerenciamento de processos e serviços de TI, gerenciamento de SLAs, gerenciamento da estratégia e gerenciamento de projetos;
- **Resultados para o negócio:** representam o impacto dos resultados da TI em termos de agregação de valor para o negócio.

Exige, para ser perene:

- Um processo de medição e análise;
 - Um método para a criação de indicadores;
 - Um projeto para a sua implantação;
 - Comunicação eficiente;
 - Ética no trato com os resultados.
-
- Pode-se construir um *Dashboard*.



Detalhes da Comunicação

É crítica para a GTI e a gestão de TI de forma geral:

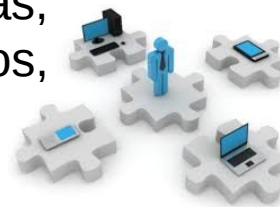
- As áreas de TI sofrem o problema de credibilidade perante as unidades de negócios, e a comunicação se torna imperativa para a tomada de decisão, e como meio de se fazer o *marketing* da TI e mudar a percepção da credibilidade.
- A forma mais eficiente de comunicação do desempenho é o uso de *dashboards* que permitam ao executivo consultar e entender, de forma rápida, o desempenho da TI.



Detalhes da Comunicação

Públicos diferentes, interesses distintos:

- **Executivos de negócio:** estão preocupados com informações sobre retorno do investimento, níveis de serviços, benefícios dos projetos e serviços ao negócio, produtividade da TI, informações sobre tratamento de incidentes críticos e *status* de projetos prioritários;
- **GTI:** preocupa-se com temas como índices de satisfação dos clientes e usuários, SLAs, gerenciamento da estratégia, monitoramento de projetos estratégicos, alinhamento estratégico, níveis de maturidade dos processos de TI, riscos e *compliance*, indicadores de incidentes, continuidade da TI, formação de recursos, qualidade dos fornecedores, indicadores do portfólio de TI, valor da TI para o negócio, etc.
- **Executivos de cada área funcional da TI:** preocupações estratégicas e táticas, tais como gerenciamento dos SLAs, incidentes e problemas, orçamentos da sua estratégia, RH, fornecedores, demanda, custos, produtividade, qualidade, etc.



Questão importante:
Quem faz o quê na GTI?

Resposta? Depende da organização!

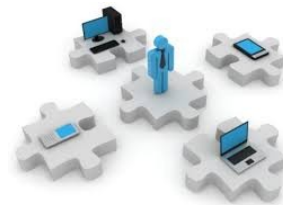
Em algumas organizações algumas funções da GTI estão integradas à GC: gestão de riscos, controles internos, segurança da informação, priorização de investimentos, orçamento de investimentos, por ex., e geralmente são executadas por outras áreas da organização.

A definição de responsabilidades depende da característica do modelo de GTI desenhado pela organização.



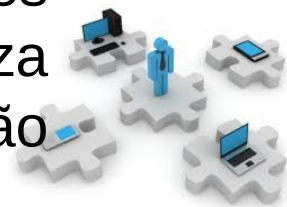
Avaliação empírica do mercado mostra algumas abordagens:

- Criação de uma área específica para lidar com a GTI, com a função de dar visibilidade ao CIO acerca das aderências das demais áreas de TI às estratégias de TI, regras, políticas e práticas de gestão e operação de serviços.
- Não há uma organização, mas somente projetos evolutivos, onde geralmente o líder da mudança é o CIO, que utiliza com frequência consultorias externas para a implantação das melhores práticas.



Avaliação empírica do mercado mostra algumas abordagens:

- Criação de uma área de GTI com responsabilidade de dirigir a implantação de políticas, regras e práticas de gestão e operação de serviços.
- Alguns profissionais ligados diretamente ao CIO são designados para implantar a GTI, mas não há uma área específica para essa finalidade.
- A implantação de GTI é um programa para o qual é designado um gerente do programa, vinculado ao CIO, no qual a organização gerencia a implantação das melhores práticas pelas demais áreas de TI. O programa finaliza quando os objetivos de maturidade dos processos são alcançados.



Distribuição proposta por FERNANDES e DE ABREU (2014):

Funções da GTI e Gestão de TI	Diretoria Executiva	CIO	GTI	Áreas funcionais da TI	Áreas de Controle, risco e compliance
Risco e Compliance	Aprova a política de risco e compliance da organização	Faz com que a área de TI siga a política de risco da org. e monitora os riscos da TI para o negócio	Segue a política e os métodos, mas trabalha com os indicadores e monitora os riscos	Seguem a política, desenvolvem e implantam ações de mitigação	Verificam se as ações de mitigação foram implantadas e foram efetivas
Avaliação independente	Aprova a política de controles internos da organização	Faz com que a área de TI siga a política de controles internos e monitora as pendências	Segue a política, trabalha com indicadores e monitora a resolução das não conformidades.	Seguem a política e resolvem os itens não conformes	É de responsabilidade da área de AUDIN
Gestão da Mudança Organizacional	Aprova mudanças na política de pessoal e desenv. De rh	Aprova o programa de mudança org. e lidera a sua implantação	A GTI pode montar e dirigir o programa de gerenciamento da mudança	Executa e participa do programa de mudanças estabelecido e capacita seu pessoal	
Alinhamento estratégico	Define e comunica a estratégia da org. e decide sobre as prioridades de inv., aprova o orçamento e monitora os projetos estratégicos de negócios e TI	Define a estratégia de TI e a comunica para as demais áreas funcionais de TI, propõe as prioridades para a Dir Ex e gerencia o portfólio de TI	Dirige o processo de planejamento de TI e suas revisões, verifica a aderência dos planos de TI com a estratégia de TI, estrutura o portfólio e consolida o orçamento	Participam da elaboração da estratégia de TI, elaboram, gerenciam e implantam planos internos e elaboram os respectivos orçamentos	

Distribuição proposta por FERNANDES e DE ABREU (2014):

Funções da GTI e Gestão de TI	Diretoria Executiva (Dir Ex)	CIO	GTI	Áreas funcionais da TI	
Entrega de Valor	Monitora os projetos de negócios e TI estratégicos	Gerencia o portfólio de TI, a demanda, o relacionamento com clientes e fornecedores	Monitora o portfólio de TI, verifica se os planos de TI estão sendo implantados e fornece visibilidade para o CIO	Desenvolvem projetos, fornecem serviços e geram inovações de acordo com o plano de TI e elaboram os respectivos orçamentos	
Gerenciamento de Recursos	Recebe informes sobre a execução orçamentária e de investimentos da área de TI	Gerencia o uso de recursos e define ações para a sua otimização, gerencia o orçamento e investimentos da área e reporta-se à Dir Ex	Verifica oportunidades de otimização de recursos, acompanha a realização do orçamento e de investimentos	Propõem e implantam ações para otimização de recursos, gerenciam os recursos sob a sua responsabilidade e realizam o controle orçamentário e de investimentos em sua área de atuação	
Gestão do desempenho		Gerencia o desempenho da TI, gerencia a estratégia de TI, solicita recuperação de desempenho para os seus gerentes e redefine estratégias	Propõe métodos de gerenciamento do desempenho, mantém o dashboard de GTI, monitora o desempenho e a criação de valor da TI e fa recomendações.	Gerenciam o desempenho de seus projetos, assim como a estratégia, os serviços e as inovações, realizam correções, fornecem os indicadores para GTI e CIO	
Comunicação	Recebe os informes de desempenho da TI e da criação de valor via dashboard executivo, solicita ações de melhoria	Recebe informes de desempenho e criação de valor, avalia a estratégia de TI e reporta-se à Dir Ex	Consolida indicadores de desempenho e de valor específicos de interesse da GTI e os comunica ao CIO	Comunicam os resultados de seu desempenho e criação de valor, alimentando o dashboard de gestão de TI	

Há no mercado casos de sucesso e fracasso com Governança de TI...

QUAL É O SEGREDO?

Dica do mercado:

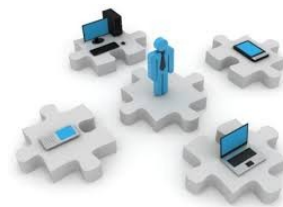
**O ROADMAP (roteiro) DE
IMPLANTAÇÃO**



De maneira simplificada, um processo de alteração e mudança de comportamento organizacional é associada à transformação das convicções, conhecimento e expectativas dos integrantes da área de TI. Porém, não é rápido nem fácil.

O processo pode ser dividido em quatro fases:

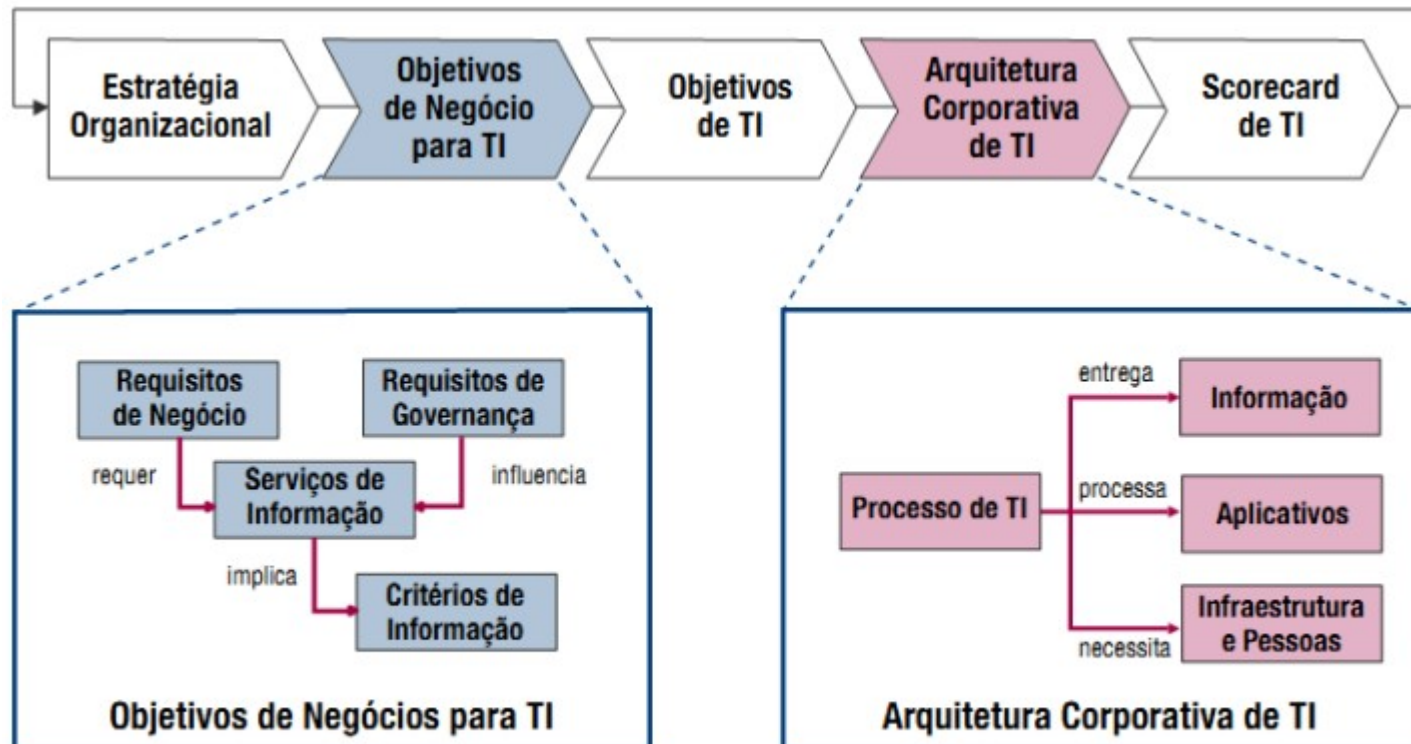
- Descongelar: preparação, convencendo as pessoas a saírem do conforto e moverem-se.
- Reconfigurar: Realização da mudança, em que as pessoas se livram da rotina, dos padrões, das convicções e das expectativas estabelecidas.
- Recongelar: Fixação das mudanças. Volta-se a rotina de trabalho, mas com as modificações incorporadas.
- Analisar: medições e avaliações constantes.



O ROADMAP:

- Alinhe e Priorize

O primeiro passo de um método eficaz de implantação da Governança de TI passa pelo alinhamento estratégico entre TI e Negócio, e da avaliação de maturidade da situação atual, para sabermos onde estamos, onde queremos chegar e quão longe estamos!



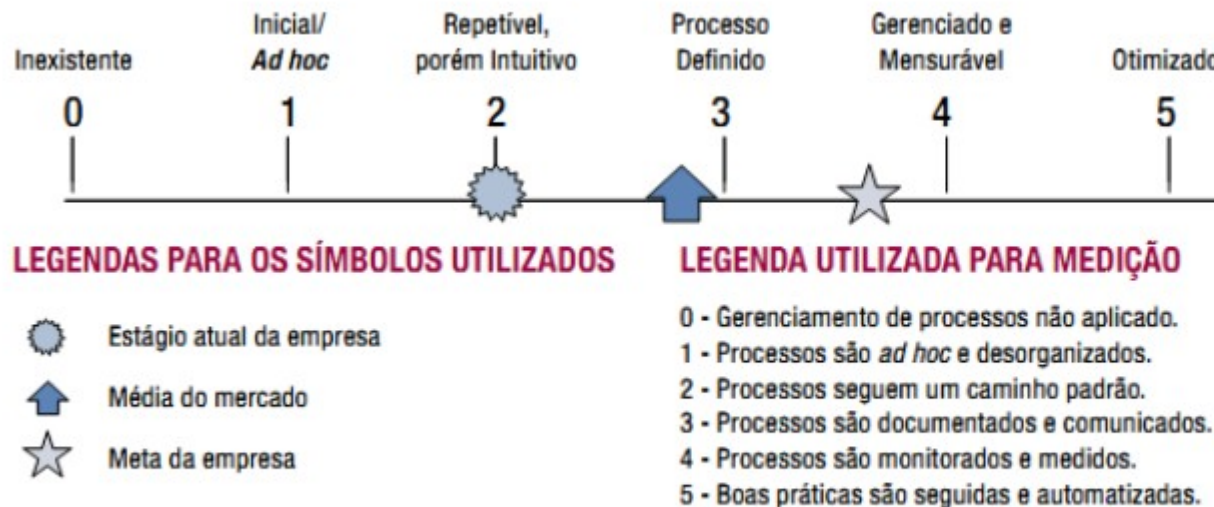
Método para alinhamento estratégico, segundo o CobiT®



O ROADMAP:

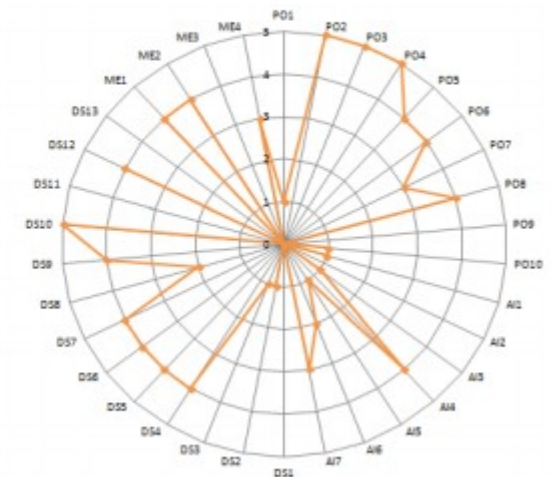
● Alinhe e Priorize

O primeiro passo de um método eficaz de implantação da Governança de TI passa pelo alinhamento estratégico entre TI e Negócio, e da avaliação de maturidade da situação atual, para sabermos onde estamos, onde queremos chegar e quão longe estamos!



Modelo de Maturidade para os processos de TI, segundo o CobiT®

Análise de Maturidade

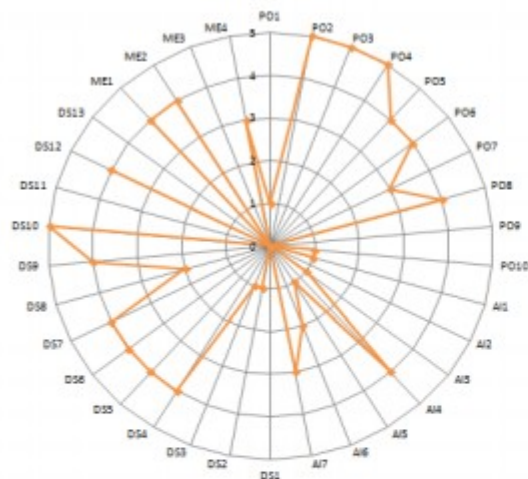


O ROADMAP:

- Crie Grupos de Implantação e a Cultura de Melhoria

A partir dos processos identificados como críticos, identifique as metas para melhoria a partir do CobiT® e use o ITIL® como referencial para complementar a indicação de práticas, processos, indicadores de desempenho e definição de responsáveis.

Análise de Maturidade



Análise de Gap



Uma vez tendo sido identificados os processos mais críticos para a organização no momento, o cenário atual de maturidade e tendo sido definido o caminho (os gaps), o próximo passo trata da elaboração dos **projetos de melhoria!**



O ROADMAP:

- Crie Grupos de Implantação e a Cultura de Melhoria

O Roadmap de Implantação da Governança de TI, em geral, contempla as seguintes fases abaixo.



O ROADMAP:

- Ter os Processos Definidos e Partir para Automação
Primeiramente é necessário que os processos estejam definidos, documentados e comunicados a todos!



Caso em instituição bancária:

Web link <http://www.spell.org.br/documentos/download/28099>

- Abrir arquivo

Caso na operadora de saúde

<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/7446>



Referências

FREITAS, MARCOS ANDRE DOS SANTOS. Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI 2ª edição: Preparatório para a certificação ITIL Foundation 2011. Brasport.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; DE ABREU, Vladimir Ferraz. Implantando a Governança de TI-: Da estratégia à Gestão de Processos e Serviços. Brasport, 2014.

MANSUR, Ricardo. Governança avançada em TI: Na prática. In: Governança avançada em TI: Na prática. Brasport, 2009.

WEILL, Peter; ROSS, W. Jeanne. Governança de TI: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. Primeira Edição. São Paulo: M. Bc do Brasil, 2006.

