TECSI.fea.usp.br
Laboratório de Tecnologia e Sistemas de Informação
1ºCONTECSI Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação
21-23 de Junho de 2004 USP/São Paulo/SP - Brasil

DESAFIOS DA GOVERNANÇA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Raymundo Vasconcelos
MBA/TI-USP Turma8 – FIPECAFI
Elaboração de Artigos Científicos
Prof. Dr. Edson Luiz Riccio

RESUMO.

Esse trabalho propõe apresentar aspectos referentes aos Gestores de TI (Tecnologia da Informação) bem como aos demais gestores da organização, que despendem energia considerável solucionando desafios técnicos que, na verdade, não são assuntos técnicos. Problemas organizacionais e de processos freqüentemente apresentam desafios mais intimidantes em governança em TI.

O que se segue é uma abordagem dos desafios encontrados pelos gestores de TI e de negócios nas organizações fazendo uso de um estudo exploratório em alguns documentos. O estudo aborda além dos aspectos de governança em TI, os desafios organizacionais, de processos, de tecnologia, da orientação para a tomada de decisão, da participação dos gestores de negócios, da falta de objetivos, da falta de processos, do comprometimento da alta gerência, dos princípios e finalmente dos processos de governança para compor o cenário hierárquico dos desafios e a partir daí poder criar um processo eficaz de governança em TI.

Entender esses aspectos e a hierarquia dos desafios presentes na implementação de mecanismos de governança em TI tanto no segmento público quanto no privado. Descrever esses desafios, a avaliação da qualidade de serviço verificada, os domínios de TI, os estilos de governança e suas características, os serviços de TI centralizados versus descentralizados, as estruturas de governança em TI e como essas se alinham. Descobrir como governança em TI está inserida na governança corporativa. Verificar a necessidade de orientações claras para a tomada de decisão possibilitando a maximização de sucesso na adoção de mecanismos de governança em TI reduzindo os impactos dos desafios encontrados.

Palavras-Chave: Desafios, Governança, TI, Mecanismos, Adoção

INTRODUÇÃO.

O objetivo principal da adoção de mecanismos de governança em TI é o de pode gerar agilidade operacional e o comprometimento das outras áreas da empresa, além de conferir integridade aos investimentos em tecnologia e tornar esses valores aderentes à estratégia de negócios da organização. Muitas vezes, coisas elementares parecem estar além do alcance. Nesses casos, um esforço conjunto bem estruturado oferece chances maiores de se atingir o sucesso. Essa é a proposta da governança de TI, assunto que ainda carece de adoção e conhecimentos mais claros. A idéia por trás do conceito se baseia em que cada participante possui o seu papel formal e claramente definido a ser desempenhado em função de um objetivo maior e comum. E é exatamente isso que a governança em TI vem propor. Em termos organizacionais, a governança em TI é um subconjunto "high-tech" da governança corporativa, que já é adotada em algumas grandes empresas e traz no consigo algumas características da governança corporativa, como a capacidade de envolver outros departamentos nas ações e decisões e, conseqüentemente, conferir solidez e confiabilidade a essa área da organização. Essa e outras vantagens advindas da governança em TI ainda permanecem desconhecidas da grande maioria dos gestores nas organizações fazendo com que sempre se verifique durante o processo de implementação uma certa resistência. Todo o processo disciplinador e organizador é questionado porque tira o poder de alguns privilegiados e torna os procedimentos mais claros e transparentes.

É justamente nesse contexto de resistências e desafios que esse documento vem propor uma abordagem de cenário e apontar ações que maximizem a oportunidade de sucesso na adoção de mecanismos de governança em TI.

OBJETIVO.

Apresentar os aspectos principais e entender como acontece a hierarquia dos desafios presentes na implementação de mecanismos de governança em TI tanto no segmento público quanto no privado. Descrever esses desafios, a avaliação da qualidade serviço verificada, os domínios de TI, os estilos de governança em TI utilizados e suas características, os serviços de TI centralizados versus descentralizados, as estruturas de governança em TI e como essas se alinham. Descobrir como governança em TI está inserida na governança corporativa e que essa não é mais a única dona dentro da organização de um sistema de informação.

JUSTIFICATIVA.

Em questão de melhores práticas na área de governança em TI, existem já muitas referências e um dos exemplos é a do CobiT(Control Objectives for Information and Related Technology). Essa metodologia divide a área de TI em 34 processos-padrão pertencentes a quatro domínios, planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte e monitoração. O procedimento sugerido pelo CobiT é gerenciar esses processos por meio de 318 controles que têm nível de maturidade de zero a cinco, partindo de um patamar praticamente sem controle até chegar ao nível de automatização em que o controle é acompanhado por consultoria externa. Originalmente um processo de auditoria, o modelo foi desenvolvido pela Isaca (Information Systems Audit and Control Association), organização internacional baseada nos Estados Unidos, e recebeu contribuição recentemente da instituição norte-americana IT Governance Institute pela qual é bastante divulgado.

Dessa forma, através desse documento é possível se verificar que a governança em TI requer orientações claras para a tomada de decisão. Possibilitando, então, a criação de um processo eficaz de governança em TI que identifique os pontos de falhas, as principais fases e os fatores críticos de sucesso que alinhados aos papéis dos gestores tanto de TI quanto da organização além de suas responsabilidades, estilos e cultura da tomada de decisão da gestão organizacional maximizarão a possibilidade de sucesso na adoção de mecanismos de governança em TI reduzindo, assim, os impactos dos desafios encontrados durante todo o processo.

REVISÃO DA LITERATURA.

Uma das aflições do presidente de empresa é o que fazer para não depender demais do próprio Gestor de TI (Tecnologia da Informação). Ele consegue discutir investimentos e despesas de marketing, vendas, produção ou finanças, mas é sempre uma agonia quando chega a vez de falar sobre tecnologia. Na dúvida, pede para cortar o orçamento, pois apesar de confiar no Gestor de TI, sempre se sente inseguro de alguma forma e tem dificuldades para se explicar ao Conselho. O drama pode ser o mesmo de muitos outros presidentes.
A complexidade crescente, a velocidade, a interconectividade e a globalização demandam um novo significado para a área de TI (Tecnologia da Informação). Mais do que nunca a área de TI, envolve custos altos e grandes riscos. Ao mesmo tempo, TI oferece extraordinárias oportunidades para a transformação do negócio.
Custos, riscos e oportunidades não apenas fazem da área de TI um elemento estratégico para o crescimento da empresa, mas também faz disso um elemento essencial para sua sobrevivência.

Muitos acreditam que TI encabeçará a prosperidade econômica no século 21. Enquanto isso está aberto ao debate, está claro que as empresas dependem de TI para manter a vantagem competitiva e não podem dispor menos que o mesmo nível de comprometimento adotado à supervisão financeira e à governança corporativa. Agora é o momento dos gestores da organização formarem conselhos de TI dedicados à forma e à falha dos processos.

Em essência, governança em TI considera duas responsabilidades: TI deve valorizar o negócio e reduzir o risco. TI apresenta dois extremos, alto investimento e risco. Ao mesmo tempo oferece oportunidades excepcionais de crescimento e renovação.

Governança em TI engloba várias iniciativas para os membros da diretoria e da gestão executiva. Eles devem estar cientes do papel e impacto de TI na empresa, definir limites aos

quais o gestor de TI deva operar, medir o desempenho, compreender riscos e obter ganhos e garantias.

A criação de um conselho de estratégia em TI é a melhor ação a ser tomada num segmento de mercado, seja ele qual for, público ou privado. Entretanto, o conselho de estratégia em TI precisa ampliar o seu escopo e incluir não apenas auxiliar na estratégia ao atender à diretoria nas responsabilidades de governança em TI, mas também focar no valor, nos riscos e no desempenho da área de TI. Esse é um mecanismo para incorporar a governança em TI dentro da governança corporativa. Sendo um conselho diretivo ele auxilia a diretoria na supervisão de assuntos relacionados a TI na empresa, certificando-se que esta consiga as informações internas e externas para uma tomada de decisão eficaz de governança em TI.

O gerenciamento de risco eficaz começa com um claro entendimento do "apetite" da organização por riscos. Isso foca em todos os esforços do gerenciamento de risco, num contexto de TI e no impacto de futuros investimentos em TI, ao ponto em que os ativos de TI estejam protegidos e o nível de garantia atendido.
Tendo definido o apetite por risco e identificado à exposição ao risco, estratégias para gestão de risco podem ser ativadas e responsabilidades definidas. Dependendo do tipo do risco e do significado disso para o negócio, a diretoria pode:

- ✓ *Reduzir Riscos:* Adquirir e difundir tecnologia de segurança para proteger a infra-estrutura de TI;
- ✓ *Transferir Riscos:* Compartilhar riscos com os parceiros ou transferi-los para a cobertura de seguros;
- ✓ *Aceitar Riscos:* Formalmente reconhecer a existência do risco e monitorá-lo.

O uso do balanced scorecard em TI é uma das mais eficazes formas de ajudar o conselho estratégico de TI a gerenciar e alcançar o alinhamento de TI com negócios. Esses objetivos

são utilizados para estabelecer um veículo para o reporte de gestão para a diretoria, promovendo consenso entre os acionistas principais sobre os objetivos estratégicos de TI, para demonstrar a eficácia e o valor agregado de TI e comunicar os riscos, os desempenhos e a capacitação desta.

METODOLOGIA.

O que se segue, então, é uma forma de se abordar esses desafios encontrados pelos gestores de TI e de negócios nas organizações e para tal esse estudo valeu-se de uma análise exploratória em alguns documentos do Gartner, do Cobit, do IT Governance e do IT Infrastructure Library identificados na referência bibliográfica. O estudo aborda além dos aspectos de governança supracitados, os desafios organizacionais, de processos, de tecnologia, a estrutura correta de governança, a orientação para a tomada de decisão, a participação os gestores de negócios, a falta de objetivos, a falta de processos, o comprometimento da alta gerência, o patrocínio, os princípios, áreas e os processos de governança para compor o cenário hierárquico dos desafios e a partir do qual poderá se criar um processo eficaz de governança em TI.

Vamos iniciar aqui a nossa abordagem utilizando como cenário para entendimento o setor público e fazendo a ressalta de que o mesmo ocorre, de maneira semelhante, com o setor privado.

Muitas agências governamentais são privilegiadas em ter talentos que ajudam a identificar esses desafios. Infelizmente, muitos dos desafios, enfrentados pelos gestores de governança em TI, estão menos relacionados com tecnologia do que com os temas organizacionais e processos.

Grandes agências governamentais freqüentemente sofrem com a inércia organizacional. Com o crescimento de temas sociais e programas de governo, as organizações envolvidas se desenvolvem para ir de encontro aos desafios. Cada programa desenvolve o seu próprio grupo de acionistas, fontes de financiamento, regras e suporte tecnológico. Programas de vulto se tornam o ponto focal em todas essas agências. Eles freqüentemente também se tornam silos

isolados, com limitada interação com outros programas ou agências, mesmo quando essa integração com outros programas e agências seja do melhor interesse de seus membros.

Quebrar esses silos burocráticos é difícil, e geralmente, requer de seus acionistas e benfeitores legislativos, a concessão de alguma autoridade e autonomia. Conseguir com que sistemas de informação trabalhem juntos entre esses silos não é somente um desafio tecnológico, é uma ameaça à independência organizacional.

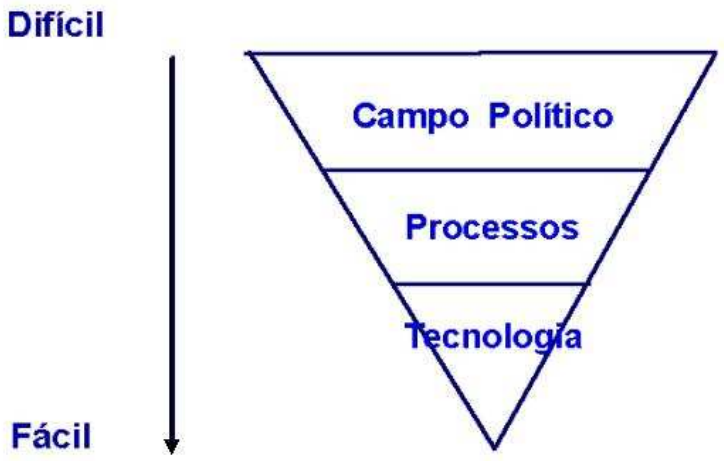


Figura 1: Hierarquia dos Desafios em Governança em TI
Fonte: Gartner Research

Um erro comum dos gestores de tecnologia é assumir que seus maiores desafios são técnicos. Invariavelmente, desafios tecnológicos são pequenos em comparação às dificuldades e aos processos organizacionais. Muitos desafios técnicos são em si mesmos manifestações dos problemas e processos organizacionais, por exemplo, para se criar e se manter múltiplos banco de dados é uma atividade geralmente necessária porque as organizações se recusam compartilhar dados uma com as outras, mais do que devido a impedimentos técnicos.

É importante para os Gestores de TI avaliarem e entenderem os requisitos tecnológicos no contexto dessa hierarquia de desafios. Freqüentemente é contraproducente tentar resolver um problema tecnológico que mascara um outro tema qualquer, mais sistêmico.

Embora no setor privado também se verifique o conflito organizacional interno, o governo incorpora um tipo diferente de competição. Esta competição não é por mercado ou lucro, mas por poder. A estrutura de cada jurisdição governamental, do governo federal aos estados e prefeituras indica uma clara inspeção e comparação entre as agências governamentais. Entretanto, o desejo dos chefes de departamento em reter ou expandir seu poder impede a cooperação entre os diferentes níveis de governo. Ao ponto de no governo local, em particular, o desejo percebido para o "controle local" ser citado freqüentemente como uma razão para o apoio a tal fragmentação. Até mesmo os receios mais superficiais do controle irrestrito são também citados como motivos para a perpetuação de feudos desnecessários.

Mesmo dentro das jurisdições, os eleitos para o mesmo nível criam uma competição direta pelo poder. Além disso, eles apontam os responsáveis que devem gerenciar gabinetes com programas e funções diferenciados. Cada departamento oferece um conjunto específico de serviços aos clientes, e desenvolve uma estrutura forte constituída de membros chaves do corpo legislativo, dos usuários, dos fornecedores dos programas de departamento e das fontes de financiamento que são diferenciadas aos programas do departamento. Entretanto, os serviços oferecidos por um departamento são freqüentemente engessados e isolados dos serviços relacionados oferecidos por outros departamentos ou jurisdições. Os clientes de um departamento não têm permissão para tirar proveito do conjunto completo de serviços que possam estar em acordo com as suas necessidades, porque eles não são integrados.

Durante todo o século 19 no governo dos Estados Unidos e na maioria dos demais governos ao redor do mundo, o abuso de poder foi um tema significativo. Independentemente da maneira como alguém chega ao poder (seja por eleição ou por qualquer outra forma), a inclinação ocasional de alguns líderes políticos para governar baseia-se mais em caprichos pessoais ou em objetivos que sirvam mais aos seus próprios interesses do que freqüentemente às necessidades do cidadão têm sido uma preocupação desses mesmos membros. O abuso do

poder pode ocorrer de várias formas, tais como conceder contratos de governo a amigos ou a empresas “de conhecidos," contratar amigos ou membros da família em detrimento a indivíduos mais qualificados e conceder financiamento para causas menores mais do que para programas com valor social mais elevado.

Para suplantar o potencial ao abuso do poder, muitas autoridades do governo criaram organizações profissionais que têm autonomia própria para controlar processos internos sem considerações políticas. Por exemplo, a maioria das autoridades do governo criou organizações para controlar o pessoal (serviço civil), a cotação (aquisição), a folha de pagamento e contas a receber (financeiro ou controladoria). Em teoria, ao se separar estas funções do ambiente político, o potencial para o abuso do poder é reduzido.

Entretanto, nas jurisdições em que essas funções são engessadas e adversas ao risco, a habilidade de construir ou operar rapidamente a tecnologia em mudança pode ser um desafio. Algumas organizações podem levar de dois a três anos para conduzir um processo de cotação importante. Se o processo de cotação for para a aquisição de uma solução importante de tecnologia, existe uma elevada probabilidade de que a tecnologia que se está sendo comprada se torne obsoleta antes que seja implementada. Da mesma forma, as mudanças rápidas nos desempenhos dos colaboradores criam definições estreitas e classificações de trabalho inflexíveis que são um impedimento a uma gestão tecnológica forte. Finalmente, os processos de financiamento que restringem os recursos do projeto e estreitam o seu uso, limitarão a habilidade tecnológica de um projeto em ser integrado com outras aplicações, não levando em conta quão importante possa ser a integração.

Adquirir, construir e gerenciar soluções de TI será mais difícil se os processos relacionados à cotação, investimento e equipe forem demasiadamente inflexíveis.

Os desafios tecnológicos são muito complexos e numerosos para serem resumidos num único documento. Entretanto, no segmento público, uma das várias razões que faz com que a tecnologia seja mais difícil de se implementar é que essa é freqüentemente necessária para resolver os problemas organizacionais descritos acima. Grandes soluções, desnecessárias e

complexas são geralmente requeridas, não porque as regras de negócio sejam complexas (embora freqüentemente sejam), mas porque as aplicações são projetadas para abranger regras específicas ou conflitantes de partes diferentes da organização. Em muitos casos, essas aplicações e suas complexidades seriam significativamente menores se as organizações resolvessem os conflitos de regras, ao invés de tentar encobri-los.

Similarmente, muitas regras de negócio são legados de programas criados há muito tempo atrás para uma finalidade específica. Enquanto os programas do governo evoluem para irem de encontro às necessidades de mudança da sociedade, as velhas regras de legado nem sempre evoluem, são mantidas para "no caso de". Enquanto as novas soluções de tecnologia são construídas para automatizar funções de governo, essas velhas regras de legado são freqüentemente mantidas. Isso faz com que os aspectos tecnológicos de um projeto sejam desnecessariamente complicados.

(The Right Governance Structure for Government IT, DF-19-6931, G. Kreizman, M. McDonald, Research Note, 24 April 2003)

A prestação de serviços centralizados de TI fornece oportunidades para as organizações economizarem investimentos na infra-estrutura de TI e na gestão de custos enquanto mantém ou melhoram o nível de serviço. No entanto, muitas organizações não estão bem preparadas para tirar proveito desses serviços centralizados de TI. A definição organizacional da autoridade da gestão de TI varia entre essas organizações. Muitas operações de governança em TI exigem um modelo federativo que possua uma organização central de Sistema de Informação com uma agência semi-independente de programas de TI. As operações dessas agências enfrentam um desafio, em particular, na adoção de serviços centralizados de TI. Essas estruturas distribuem a autoridade sobre múltiplas operações de TI que mantém um interesse em sua própria infra-estrutura e serviços.

Num governo que possua organizações de serviços de TI centralizadas e estruturas de governança em TI, as diretorias, as comissões ou os conselhos que fornecem combinações de entradas de informações ou de tomada de decisão para a gestão de TI na empresa, enfrentam

um número considerável de desafios organizacionais. Os mecanismos de orçamento que financiam programas específicos podem dificultar modelos de investimento centralizados e fornecer pouco incentivo para economias que buscam por serviços centralizados. Autoridades na gestão de TI e autoridades de governança de estrutura freqüentemente se estabelecem através da legislação, criando dificuldade para a mudança. É comum também encontrar um número de "diretorias consultivas" e "conselhos tradicionais" que limitam a autoridade e suas recomendações não estão em acordo com seus membros ou com a central de TI. Essas estruturas são comuns nas organizações de governo que reconhecem a necessidade de uma colaboração maior entre agência, mas que não trazem os meios para que essa colaboração frutifique. Isso faz com que se busque a estrutura correta de governança essencial para implementar e obter os benefícios de serviços centralizados.

A implementação eficaz de serviços centralizados de TI facilita a apropriada combinação entre a qualidade do serviço e a autoridade de governança. Serviços centralizados de TI devem ser de qualidade. Reconhecer as características de serviços ruins pode ajudar na governança das organizações de sistemas de informação a tomar conhecimento quando seus serviços de TI estão prontos para ir de encontro a uma centralização maior. Essas características são baseadas na pesquisa do Gartner que foca nas organizações de sistemas de informação como uma empresa de serviço interna. As agências que buscam ir de encontro para a centralização de serviços de TI precisam perceber que as características a seguir descrevem a percepção do cliente ou as realidades dos serviços que podem gerar uma imagem negativa do serviço:

- ✓ O valor do serviço não está alinhado com as taxas;
- ✓ Os serviços não são bem definidos e nem comunicados aos clientes adequadamente;
- ✓ Os serviços são demasiados fragmentados e distribuídos através dos silos organizacionais e freqüentemente envolvem múltiplas manipulações;

- ✓ O serviço é suportado por um processo não coordenado de resposta do problema ou de um processo de gestão de mudança;

- ✓ Serviços de tempo de resposta e resolução do problema são ruins;

- ✓ Fraca mensuração do custo/benefício dos serviços relativos tanto aos fornecedores internos quanto externos;

- ✓ Fraco equilíbrio entre a demanda por serviço e a capacidade de suprir o serviço.

É crítico estabelecer e operar governança de forma eficaz em um serviço centralizado de TI tanto no setor privado quanto no público. Estruturas de governança definem uma distinção entre partes com entradas de informações corretas daquelas com decisões corretas através de uma escala específica de domínios de TI para criar uma estrutura de contabilidade que incentive o comportamento e o uso desejado de TI. No caso de um serviço centralizado de TI, a estrutura de governança deve buscar um equilíbrio entre a distribuição de entradas de informações corretas através do programa de governo ou dos representantes das linhas de negócios com as decisões corretas necessárias para fornecer o custo eficaz dos serviços centralizados de TI.

Governança define as estruturas nas quais o gerenciamento de TI cria e implementa suas decisões. O Gartner, em conjunto com o MIT(Massachusetts Institute of Technology) e o CISR(Sloan Center for Information Systems Research), conduziu um estudo de governança que envolveu mais de 250 gestores de TI (CIOs - Cheff Information Office) incluindo 20% desses vindos do setor público. O estudo encontrou uma correlação entre eficácia de governança e eficácia de TI, fornecendo uma base para a definição das principais estruturas de governança. É importante reconhecer que estruturas eficazes de governança não são monolíticas com uma estrutura de governança simples que cubra todos os domínios e todos os assuntos de TI. Essas, por sua vez, criam a flexibilidade necessária para dirigir as diferentes necessidades de cada domínio (ver Tabela 1).

Domínios de TI	Definição
Princípios de TI	Sobre como os assuntos de alto nível são usados em negócios.
Estratégias de Infra-estrutura de TI	Estratégias para consolidar o orçamento para capacitação de TI(técnica e humana) que seja compartilhada por toda a empresa como serviços confiáveis e coordenação central(por exemplo, rede de comunicação, suporte ao usuário ou compartilhamento de dados).
Arquitetura de TI	Um conjunto integrado de técnicas de escolha para guiar a organização na satisfação das necessidades de negócios. A arquitetura é um conjunto de políticas e regras que governam o uso de TI e definem um caminho, que será trilhado, de migração para o negócio (inclui dadas, tecnologia e aplicações).
Necessidades de Aplicação de Negócios	Aplicações de negócios a serem adquiridas ou construídas.
Investimentos e Prioridades de TI	Decisões de quanto e onde investir em TI, incluindo aprovação do projeto e técnicas de justificação.

Tabela 1 – Domínios de TI

Fonte: 2002 MIT Sloan CISR (adapted from Weill & Woodham's work originally published by MIT Sloan CISR as Working Paper No. 326, April 2002, and is used by Gartner with permission)

Serviços centralizados de TI envolvem predominantemente assuntos de governança através de 3 (três) domínios: Princípios de TI, Estratégias de Infra-estrutura de TI e Arquitetura de TI. Embora esses domínios definam as áreas de interesse, eles não definem os diferentes estilos de governança para cada área. Baseado nesta pesquisa, 6 (seis) estilos de governança foram identificados e esboçados na tabela 2.

Estilos	Quem Toma as Decisões
Monarquia de Negócio	Executivos nível C(CEO,CFO,CIO), como grupo ou indivíduos, incluindo o CIO (mas este, não atuando independentemente).

Monarquia de TI	Indivíduos ou grupos de executivos de TI.
Feudal	Líderes de unidade de negócio ou seus delegados.
Federativo	Executivos do nível C e ao menos um outro grupo de negócio.
Em Grupo	Executivos de TI e ao menos um outro grupo de negócio.
Anárquico	Cada proprietário do processo de negócio individualmente ou usuário final.

Tabela 2 – Estilos de Governança em TI

Fonte: 2002 MIT Sloan CISR (adapted from Weill & Woodham's work originally published by MIT Sloan CISR as Working Paper No. 326, April 2002, and is used by Gartner with permission)

O grau de qualidade de serviço relativo aos níveis (mais ou menos) da centralização e da autoridade, cria cenários potenciais para a implementação e operação dos serviços centralizados de TI. Compreender esses cenários ajuda a ilustrar a conexão entre governança e o serviço centralizado eficaz de TI, fornece uma estrutura para entender as considerações e ações que levam as organizações através da uma centralização eficaz (ver Figura 2).

Figura 2 – Cenários de Serviços Centralizados de TI

Fonte: Gartner Research (Abril 2003)

Centralização Eficaz: Na figura 2, esse quadrante representa o estado desejado, no qual o fornecedor central de TI oferece elevados níveis de serviço de acordo com a autoridade para disponibilizá-los. Atingir esse nível de desempenho requer tempo para superar os assuntos organizacionais e o histórico de serviço "bagagem" que podem criar uma desconfiança dos serviços centralizados ou compartilhados. Baseado na experiência, construir a confiança envolve um relacionamento que expanda, no mínimo, de um planejamento de orçamento e um ciclo de execução entre 12 e 18 meses.

A estrutura de governança para uma centralização eficaz necessita ser bem definida e compreendida por toda a organização. Isso freqüentemente envolve estabelecer linhas claras de entrada de informação e autoridades para a tomada de decisão que são colocadas para a liderança executiva ou confiadas ao sistema de informação da organização. Note que essa estrutura de governança acoplada com uma entrega consistente de alta qualidade de serviço constrói a confiança e a autoridade necessárias para conseguir a melhoria da estrutura global de TI e a gestão da transformação do recurso.

Desorganizado: Nesse ambiente, os serviços de TI são descentralizados. Serviços de TI centralizados podem existir, mas podem ser inconsistentes e de baixa qualidade, sem autoridade ou mandato, os usuários não têm nenhum incentivo para o uso de serviços centralizados. Essa situação requer mudanças numa série de níveis. Primeiramente, a organização precisa estabelecer uma estrutura de governança para suportar o uso de serviços centralizados e tomar decisões a respeito da infra-estrutura e da arquitetura tecnológica para a organização.

A estrutura de governança deve permitir aos gestores tomar decisões e dirigir as novas políticas de jurisdição global ou suas mudanças e criar arquiteturas para a centralização de serviços de TI. A autoridade dessa estrutura de governança é fundamental para fornecer a

liderança necessária até que a qualidade de serviços centralizados aumente e possa demonstrar o seu próprio valor.

Motim em Potencial: Nessa situação, a organização tem a autoridade para a centralização de serviços de TI e a disponibilização desses serviços em linha com todos os negócios. Entretanto, a qualidade de serviço pode ser insuficiente para a adoção em grande escala ou a estrutura de governança não é forte o suficiente para suportar as pressões políticas que fragmentam esses serviços. De outra forma, a estrutura deve interceder junto aos recursos e suporte de governança para melhorar a qualidade dos serviços centralizados de TI. Essa situação existe quando as decisões corretas são distribuídas demasiadamente esparsas na organização, fazendo com que a determinação e o foco nos serviços centralizados fiquem difíceis de se atingir. Isso pode dissipar os recursos alocados aos serviços centralizados e reduzir sua qualidade e eficácia.

Uma estratégia aderente à estrutura de governança deve assegurar que os líderes de negócios da agência tenham as entradas de informações corretas apropriadas para se fazerem ouvir na estratégia da infra-estrutura e nas decisões da arquitetura de TI. Essas entradas de informações corretas comunicam as propriedades empresariais para TI que deve ser desdobrada pela organização central do sistema de informação. A participação na construção do negócio é importante desde que forneça subsídios na melhoria dos requerimentos para um uso maior dos serviços centralizados. A pesquisa sugere que as decisões corretas devem permanecer centradas, mais que distribuídas para se concentrar na melhoria da qualidade do serviço requerido para suportar a organização.

Competitivo: Esse tipo de ambiente de serviço caracteriza os serviços centralizados de TI em competição com os serviços de TI fornecidos por outros programas ou contratados que residem nas linhas de negócio da agência. O resultado da entrega de serviço é predominantemente bom, mas a estrutura de governança pode não ter o sucesso prometido difundido em decorrência da adoção de serviços centralizados. Esse tipo de organização é bem posicionada para ir adiante através do quadrante de centralização eficaz porque esses serviços de TI já vão ao encontro das necessidades organizacionais.

A estrutura de governança requerida para ir da "competitividade" a "eficácia" num cenário centralizado pode envolver tomada de decisões corretas com a liderança executiva. Entretanto, as organizações devem se preocupar em adotar essas correções num relacionamento confiável de TI, dando o nível de desempenho desse cenário de serviço centralizado. A liderança executiva não pode ser chamada para tomar cada decisão, particularmente em um governo que se ajusta no quê deve responder se aos assuntos operacionais ou às políticas de tomada de decisão. Utilizar sistema de informação da organização faz com que seja demonstrado o desempenho como uma base para a autoridade, a estrutura de governo deve fazer uso eficaz da liderança executiva e reconhecer a contribuição da liderança de TI.

(Creating an Effective IT Governance Process, COM-21-2931, M. Gerrard, Research Note, 20 November 2003)

Governança em TI é a atribuição de autoridade na tomada de decisão e a capacidade de mensuração para assegurar o comportamento desejável no uso de TI. Orientações claras para a escolha dos tomadores de decisão são requeridas.

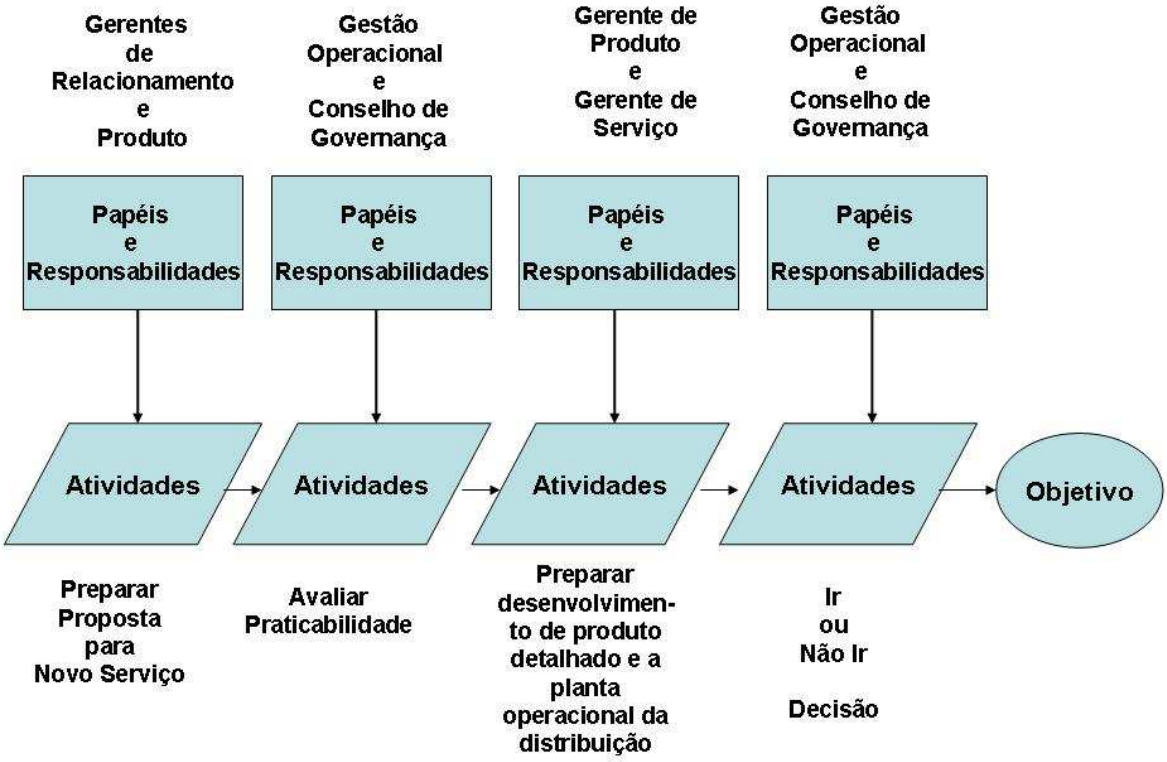
Uma eficácia na governança em TI é determinante no sucesso de uma organização de sistema de informação. Governança envolve dos tomadores de decisão, a atribuição de direitos e a capacidade de mensuração no diz respeito ao comportamento desejável no uso de TI. Como deve ser a atribuição dessas "decisões corretas" em uma empresa? Nós apresentamos as seguintes orientações:

Cada empresa possui uma cultura corporativa, as regras informais que determinam como as coisas são realizadas na organização e os tipos de comportamentos que são aceitáveis. Para maximizar a eficiência da governança em TI, os mecanismos de governança que são executados devem refletir e suportar a cultura prevalecente. Nas empresas hierárquicas que enfatizam o comando e o controle, mecanismos de governança devem espelhar a estrutura organizacional através das decisões tomadas. Empresas que favorecem a construção de consenso devem criar comitês, conselhos e equipes autônomas, essa estrutura de colaboração explorará a cooperação inerente e a natureza social da cultura organizacional.

A escala de decisões em governança em TI é grande, da arquitetura técnica à priorização do projeto e investimento. Tomar decisões deve ocorrer como parte de um processo com papéis e medições claramente definidos; a abdicação da responsabilidade nesse processo conduz à tomada de decisões indisciplinadas por quem tem cunhas políticas suficientes, claramente não é a melhor solução.

Ao atribuir a autoridade na tomada de decisão, começar articulando a decisão que necessita ser feita. Então, determinar as etapas que devem ser realizadas para se alcançar uma decisão, quem deve fornecer a informação e quais as atividades serão requeridas para se obter tal informação. Em seguida, determinar quem decidirá, assegurando-se que os responsáveis pelas decisões estejam equipados com a informação para uma tomada de decisão baseada em fatos. A Figura 3 ilustra esse processo.

Figura 3
Exemplo dos Papéis e Processos na Tomada de Decisão



A governança em TI não é mais a única "dona" na organização de um sistema de informação. A responsabilidade da tomada de decisão é compartilhada entre as várias partes interessadas, executivos seniores da empresa, das unidades de negócios e os líderes funcionais, a equipe de gerência dos sistemas de informação e os clientes internos que pagam pelos serviços que os departamentos de sistemas de informação entregam. Na maioria das empresas, cada grupo

interessado tem opiniões a respeito do papel das organizações dos sistemas de informações. Entretanto, é crítico delinear e comunicar claramente o papel de cada grupo no processo de tomada de decisão. Em muitos casos, as partes interessadas, em particular, serão requisitadas a fornecer informações para a decisão, mas a autoridade e a responsabilidade para a tomada de decisão residirão numa outra parte. Dois exemplos ilustram isso:

1. Alguns clientes Gartner tipo "A" (adotam tecnologia adiantadamente) possuem conselhos ativos de tecnologia, fóruns para demonstrar e discutir as tecnologias emergentes que podem ser aplicadas aos problemas atuais encontrados nos negócios, esses conselhos consistem geralmente de arquitetos técnicos de nível sênior e de representantes da comunidade de clientes. O conselho de tecnologia fornece a informação ao Gestor de Tecnologia da Informação ou a quem quer que seja o responsável por tomar decisões arquiteturais, os membros não exigem e nem decidem a direção técnica da empresa.
2. Os conselhos de negócios são criados para compartilharem as melhores práticas para um processo particular de negócio, por exemplo, cadeia de suprimentos e permitir suas tecnologias e aplicações. Esse conselho de negócio da cadeia de suprimentos é responsável pelo mapeamento da direção da implementação do pacote de ERP, quando melhorias serão implementadas no grau de customização permitido e assim por diante. A organização do sistema de informação fornece a informação para o conselho, tal como os custos e os riscos de várias alternativas. O conselho de negócio detém a tomada de decisão correta.

Ao atribuir tomada de decisões corretas, assegurar-se que a responsabilidade e a mensuração para a decisão estejam desobstruídas. Além disso, certificar-se de que aqueles cuja informação é requerida estão cientes do papel que desempenham. Se determinados grupos das partes interessadas necessitarem ser informados somente sobre a decisão, isto é, se sua informação não for requerida isso deve ser comunicado claramente e em demasia.

Os negócios implementam suas estratégias de muitas maneiras, variando de empresas que são orientadas fortemente em uma filosofia "única" que valoriza soluções comuns e processos sobre as unidades de negócios, daquelas em que a autonomia da unidade de negócios e o lucro e a perda dessa são avaliados. Para a governança em TI ser eficaz, a autoridade da tomada de decisão deve ser aderente à orientação do negócio. As empresas que possuem unidades de negócios altamente autônomas devem ter governança em TI que coloque alguma autoridade da tomada de decisão nas mãos dos gestores dessas unidades de negócios, não num conselho centralizado. Empresas "únicas" reconhecerão que tomada de decisão centralizada é uma ferramenta valiosa na disponibilização de soluções comuns.

Evitar as causas comuns de falhas em governança em TI compartilhando com os gestores de negócios para a criação de processos projetados para se atingir os resultados relacionados à cultura e ao estilo de gestão da empresa.

Muitos clientes do Gartner reconhecem que seus processos em governança em TI têm fraquezas significativas, mas as melhorias sustentam a dificuldade de uma implementação eficaz. Essa falha de implementação geralmente resulta de um ou mais dos seguintes três fatores:

Participação Inadequada da Gerência de Negócios: Muitos aspectos da governança requerem uma gestão de negócios ativamente participativa e em alguns casos, a adoção de responsabilidades preliminares. Gestores de TI devem apresentar um argumento forte para a governança em TI demonstrando sua ligação com a melhoria de desempenho de negócio, ou os gestores de negócios provavelmente considerarão governança em TI como uma "atividade de TI" e negarão sua prioridade e suporte necessário. Isso é necessário para se superar aspectos como a percepção negativa do impacto de governança em TI na velocidade da tomada de decisão nos negócios. Implementar governança em TI é, conseqüentemente, uma responsabilidade compartilhada entre os gestores de TI e os de negócios.

Falta de Objetivos claramente Articulados: Sem objetivos claros, algumas partes envolvidas no processo de governança questionarão sua participação e maravilhados dirão "O quê eu tenho com isso?". Os participantes que não compreenderem o interesse em tomar parte do processo de governança em TI fornecerão gestos simbólicos de suporte muito mais do que utilizarão a governança como uma ferramenta para se atingir os objetivos de negócios.

Falta de Processos de Governança claramente Definidos: É importante que a definição clara e prática de um processo seja criada para se atingir os objetivos ajustados da governança em TI. Esse processo deve reconhecer o estilo utilizado na tomada de decisão, a cultura e as práticas da empresa e deve identificar as etapas das ações, os papéis, as responsabilidades e sua disponibilização intermediária e final.

Embora governança em TI possa ser definida para incluir somente "a atribuição das decisões corretas e das contabilidades relacionadas", na prática devem dirigir-se a uma gama variada de responsabilidades, critérios de controle e decisão, atividades gerenciais e atribuições das decisões corretas. Gestores de TI que se ajustam para desenvolver um processo eficaz de governança em TI devem começar considerando governança em TI como uma coleção de processos individuais para se atingir objetivos específicos e individuais melhor que como um grupo que descreva um conjunto homogêneo de responsabilidades.

A visão contemporânea da governança em TI é compreendida por três fatores: estrutura, princípios e processo. Entretanto, do ponto de vista da implementação, os princípios devem ser dirigidos primeiramente, e então o projeto e o desenvolvimento dos processos devem ser utilizados para se definir as fases, os papéis e as responsabilidades da governança em TI.

O Comprometimento da Alta Gerência e o Patrocínio: Um precursor necessário para o desenvolvimento dos princípios e para um projeto de governança é a obtenção do

comprometimento da importância da eficácia da governança em TI pela alta gerência. Se a governança em TI estiver sendo praticada de forma ineficiente em sua empresa, não deve ser difícil de se identificar as áreas não funcionais e construir um "caso" de negócio para a mudança. Se possível, manter a participação direta dos gestores de negócios como membros de um "conselho estratégico" que forneça a visão e o sentido estratégico para assegurar a "cobertura" e o suporte para o desenvolvimento e a implementação de um novo processo de governança em TI.

Princípios da Governança: Os princípios da governança em TI definirão o papel que TI desempenhará dentro e através da organização. Esses princípios devem ser definidos no contexto da estratégia de negócios. TI é geralmente direcionada no suporte da operação da estratégia de negócio, como definido e desenvolvido no nível da entidade de negócio, para assegurar a gestão bem sucedida do modelo de negócio. Nas empresas como múltiplas unidades de negócios, isso significa identificar as necessidades da sustentação da estratégia para cada unidade de negócio e desenvolver os princípios que guiem como TI efetuará esse suporte coletivamente ou individualmente em uma base de serviço compartilhado.

Os princípios de governança em TI afetam os papéis das organizações de sistemas de informação em:

- A globalização do negócio
- A criação e o reforço de práticas comuns de negócios
- Melhorar o desempenho dos processos críticos de negócios
- Gestão do conhecimento e a disponibilização do capital intelectual através da empresa
- Conformidade regulatória e legal (por exemplo, Ato Sarbanes-Oxley de Julho de 2002)

Áreas de Governança: Seguindo, identificar as áreas que requerem políticas e processos de governança em TI e especificar os objetivos para cada uma delas. Esses objetivos devem incluir o valor do negócio juntamente com as métricas que mensurem a realização dos objetivos, não apenas mecânicos das atividades para iniciá-los. Áreas de governança em TI podem ser agrupadas sob duas principais categorias:

Da Origem: a governança em TI sobre a provisão de serviços de TI. Essa categoria, que afeta o "como" das atividades e escopos de TI, inclui:

- Política de Segurança
- Política de Continuidade de Negócio
- Arquitetura de TI
- Padrões de Desenvolvimento
- Políticas de Fornecedor
- Centralização versus descentralização da gestão e dos recursos de TI
- Posse e política de uso dos dados e dos processos

Como as organizações de sistemas de informação tornam-se mais enxutas e ágeis em seus esforços para suportar cada vez mais as mudanças dos objetivos de negócios, elas intensificam a terceirização de seus recursos de TI (habilidades, conhecimentos e capacidade

de inovação). Em conseqüência, uma área de crescimento da governança em TI é a terceirização da governança. Para facilitar essa tendência, algumas empresas implementaram um "escritório terceirizado" como resultado de um projeto bem sucedido de escritório.

Da Necessidade: Governança em TI sobre Processos de Decisão. Essa categoria dirige-se ao "o quê" dos serviços de TI e inclui:

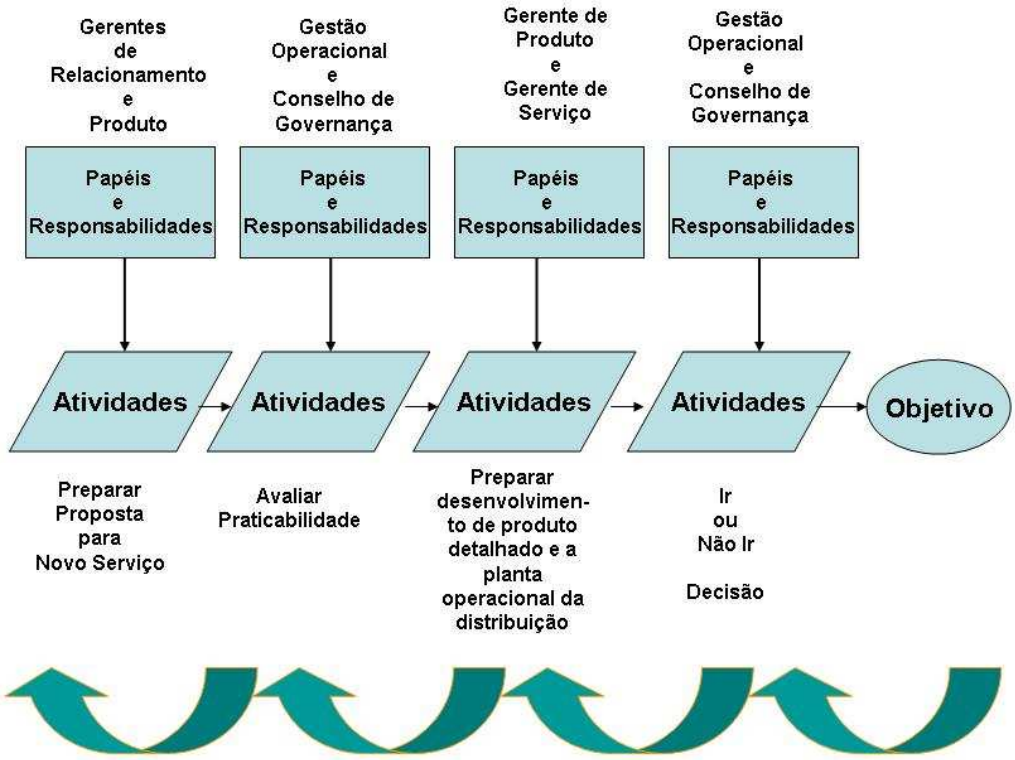
- O alinhamento e integração do negócio e do planejamento de TI
- O montante total de investimento financeiro e outros recursos a serem devotados para TI numa empresa
- A alocação de despesa e recursos de TI entre unidades de negócios
- Os critérios para se avaliar o valor dos investimentos propostos em TI nos projetos relacionados
- As prioridades relativas a serem estabelecidas para as alternativas de investimento
- Contabilidade para realizar os benefícios dos projetos de investimento
- Novo fundo de investimento em TI e uma política de uso e de retorno de investimento

Processos de Governança claramente definidos: A etapa seguinte dirige-se à área mais problemática na implementação de governança em TI, desenvolvendo um processo completo e prático para se alcançar os objetivos. O ponto de partida está na extremidade, definir o objetivo para cada aspecto selecionado da governança de TI. Os exemplos de objetivos são uma decisão eficaz sobre se um projeto específico e sua criticidade relativa deve ser aprovado, como financiar a criação e a implementação de uma nova capacidade de infra-estrutura de TI e como financiar o que será estruturado para o desenvolvimento e a distribuição de uma nova aplicação de empresa. Em seguida, definir como dentro das realidades e cultura gerenciais de uma organização, uma decisão em governança seria alcançada se trabalhando de trás para frente com uma série de etapas de processos com entradas, saídas, atividades, papéis, responsabilidades e autoridades associadas definidas. Esse exercício tem a intenção de esclarecer:

- Quando um indivíduo for requisitado a tomar uma decisão
- Quando a tomada de decisão deve ser compartilhada e o tipo de fórum que é mais adequado para a colaboração
- O tipo de informação requerida para a tomada de decisão
- Quais fóruns consultivos devem ser informados aos tomadores de decisão
- As atividades e as responsabilidades da gerência de operações e da equipe de especialistas
- Quais atividades da equipe de suporte serão requisitadas para se fazer o processo de trabalho
- As entregas específicas que serão requeridas para se passar de uma etapa a outra

Figura 4 descreve um processo de governança para aprovar a adoção de um novo serviço por uma organização de serviço compartilhado de TI.

Figura 4
Processo de Governança - Objetivos



Fonte Pesquisa Gartner (Novembro 2003):

As setas na base da Figura 4 representam a seqüência de trás para frente do desenvolvimento do processo. O processo pode, então, ser refinado funcionando como se ele fosse da parte dianteira à traseira "diretamente" das inconsistências maximizando a eficiência. Como essa tarefa é executada por cada um dos processos principais de governança em TI, as sobreposições de processos serão identificadas e uma determinação será tomada a respeito de quais fóruns comuns existam ou devam ser criados. A partir desse, uma "conduta" de processos de governança em TI e um fluxo de trabalho pode ser desenvolvido para uma comunicação e dirigir o processo de planejamento da implementação.

(IT Governance Requires Decision-Making Guidelines, DF-21-4630, S. Dallas, Research Note, 19 January 2004)

RESULTADOS.

Antes de empreender uma nova solução tecnológica, a gerência de projeto necessita rever as regras de negócio e outras restrições do projeto para determinar se os requisitos ou processos organizacionais podem e devem ser resolvidos antes que sejam incorporados à tecnologia. Esse empenho antes que a codificação comece ajudará a reduzir a complexidade e pode contribuir significativamente para a melhoria na prestação de serviço à sociedade.

Ter a estrutura de governança correta é importante para fornecer a sustentação e os recursos para a criação e o uso dos serviços centralizados de TI. Isso pode requerer mudanças nas estruturas de governança para realçar as decisões corretas da liderança executiva ou da liderança de TI, dependendo da situação. Em todos os casos, entradas de informações corretas para as linhas de negócio devem ser mantidas. Entretanto, a pesquisa em estruturas de governança de alto desempenho indica que a distribuição das decisões corretas para os princípios de TI, para as estratégias de infra-estrutura de TI ou para arquiteturas de TI não conduz ao sucesso. Os cenários centralizados de TI identificados aqui são os que dirigem as ações de governança. Ver na Tabela 3.

Cenário	**Ações de Governança**
Desorganizado	Estabelecer fortes lideranças para a correta tomada de decisões, dirigir as novas políticas globais da estrutura e suas mudanças e arquiteturas para criar serviços centralizados de TI.
Motim em Potencial	Assegurar a participação no negócio e entradas de informações corretas para a infra-estrutura e as estratégias de TI enquanto estabelece ou estreita as corretas decisões da liderança executiva para patrocinar a melhora de desempenho.

Competitivo	Disponibilizar os níveis de desempenho de qualidade de serviço corrente para colocar as decisões corretas num relacionamento confiável de TI que consolidará os serviços através da organização. Manter a participação da liderança executiva na reserva e somente usar quando necessário.

Tabela 3 – Cenários e Ações de Governança

Fonte: Pesquisa Gartner(Abril de 2003)

Por último, desenvolver e suportar o processo de governança em TI é geralmente uma responsabilidade de uma de gestão de projeto, reportando-se ao Gestor de Tecnologia da Informação, que coordena os processos, os participantes e os atos destes como um "guardião" para assegurar que TI e as atividades de negócios sejam coordenadas com processos de governança em TI.

CONCLUSÃO.

Atribuir decisões corretas em governança em TI é uma tarefa árdua que é influenciada pela cultura corporativa, pela orientação do negócio, pelas opiniões das partes interessadas e pelo conhecimento demandado pelos responsáveis pelas decisões. Projetar governança como um conjunto de processos fim a fim para definir papéis, responsabilidades e criar um mecanismo prático e funcional de governança amarrado ao estilo e à cultura da tomada de decisão da gestão da empresa, pode fazendo-se uso das orientações aqui esboçadas maximizar as possibilidades de sucesso na implementação de mecanismos de governança em TI.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

- COBIT: Management Guidelines released by the IT Governance Institute - July 2000
- R-17-6739 - E. Thompson, J. Davies, N. Frey, Strategic Analysis Report,4 September 2002 - CRM Governance
- IT Infrastructure Library (ITIL) www.itil.co.uk, Março/2003
- IT Governance http://www.itgovernance.org - Executive IT Governance Summary ("ContentsDisplay.pd"f) http://www.isaca.org/, Setembro/2003
- Gartner Group G-112374, Strategic Planning, SPA-19-0248, J. Kost**,** Research Note – 6 January 2003
- Gartner Group G-114573, The Right Governance Structure for Government IT, DF-19-6931, G. Kreizman, M. McDonald, Research Note, 24 April 2003
- Gartner Group G-118581, Creating an Effective IT Governance Process, COM-21-2931, M. Gerrard, Research Note, 20 November 2003
- Gartner Group G-119370, IT Governance Requires Decision-Making Guidelines, DF-21-4630, S. Dallas, Research Note, 19 January 2004