

Dez pontos para o desenvolvimento de uma estratégia de Governança de TI

Eduardo Mayer Fagundes
e-mail: eduardo@efagundes.com

As estratégias e o gerenciamento das organizações de TI devem estar focados na perspectiva financeira dos negócios da empresa. Os gastos de TI devem ser constantemente monitorados para avaliar o valor agregado aos processos de negócios da empresa. Infelizmente, algumas pessoas não compreendem esse viés de TI, entendendo que as organizações de TI são meros centros de custos. O desafio dos CIOs é desenvolver e implementar um modelo de gestão que demonstre o valor de TI nas organizações.

Para ajudar no desenvolvimento desse modelo de gestão irei comentar dez pontos que considero importante:

1. Compartilhar a liderança;
2. Implantar um modelo de governança de TI;
3. Estimular o comportamento orientado a resultados de negócios dos profissionais de TI;
4. Evitar controles excessivos;
5. Busque a simplicidade;
6. Desenvolver uma organização de TI orientada para os negócios da empresa;
7. Aloque o budget de TI para as metas de negócios da empresa;
8. Avalie o desempenho de TI constantemente;
9. Busque a maturidade da organização; e,
10. Atenda os requisitos de auditoria.

Compartilhe a liderança

Cada vez mais as tecnologias de informação estão presentes nas atividades de negócios numa expansão exponencial. Com estruturas cada vez mais enxutas é quase impossível para as organizações de TI acompanharem o desenvolvimento de projetos que tenham componentes de informática associados. O importante é o estabelecimento de um compromisso com as áreas de negócios para o compartilhamento de informações e a adoção de padrões de arquitetura e desenvolvimento homologados pela área de TI. Esse tipo de comportamento fortalece a posição de TI na organização demonstrando sua orientação para os negócios da empresa.

Implantar um modelo de governança de TI

Uma gestão de TI estruturada é importante para definir prioridades de desenvolvimento com as áreas de negócios, porém não é suficiente para demonstrar o valor de TI na empresa. A implantação de Comitês de TI para discutir projetos e problemas de TI na empresa são importantes e devem ser suportados por mecanismos de tomada de decisão eficientes, como por exemplo, *business cases* e estudos baseados em metodologias de solução e aperfeiçoamento de processos, como o *Six Sigma*. Esses comitês devem avaliar, constantemente, como os investimentos em TI podem melhorar a competitividade e o desempenho do negócio.

Estimular o comportamento orientado a resultados de negócios dos profissionais de TI

Os profissionais de TI dispõem de um arsenal de ferramentas para descrever processos de negócios e desenhar soluções sistêmicas para atender as necessidades da empresa. Isto gera uma grande expectativa das áreas de negócios para o desenvolvimento de sistemas que implementem processos de negócios otimizados. Para atingir os objetivos da empresa os profissionais de TI devem ter uma constante interação com os profissionais das áreas de negócios e buscar agregar aos processos. Isso requer uma postura investigativa e associativa dos profissionais de TI, buscando como as novas tecnologias de informação podem criar valor nos processos empresariais. Isso deve ser parte do comportamento do profissional, deve ser praticado continuamente para gerar resultados cada vez mais inovadores.

Evitar controles excessivos

As pessoas têm alergia a controles excessivos. Interferências constantes não aumentam a produtividade dos profissionais. O desempenho aumenta com motivação, através da liberdade de ação e da percepção da contribuição pessoal ao negócio da empresa. Deve-se introduzir um mecanismo de controle que avalie o progresso e a tendência das atividades, periodicamente.

Busque a simplicidade

O bom administrador consegue descrever claramente os mais complexos objetivos em poucas palavras. A complexidade cada vez maior de TI introduz novos desafios aos gestores de TI que devem traduzir o funcionamento das novas tecnologias e como elas podem melhorar os processos de negócios. O bom é inimigo do ótimo, esse velho ditado se aplica aos projetos de TI. É possível que a excessiva motivação das pessoas leve ao desenvolvimento de projetos complexos e de difícil implementação, onde a necessidade real do negócio seja algum mais simples e eficaz. Tenha sempre em mente atender as necessidades do negócio, nem mais nem menos. Fazer uma especificação acima das expectativas gera um investimento maior sem necessidade, reduzindo o retorno de investimento. Da mesma forma, fazer uma especificação abaixo das expectativas produzirá uma perda de desempenho que perpetuará uma ineficiência na organização.

Desenvolver uma organização de TI orientada para os negócios da empresa

Atualmente, é praticamente impossível imaginar um processo de negócio não ter o suporte de TI através de produtos e serviços. Os processos funcionais das empresas estão fortemente entrelaçados com as tecnologias de informação para, no mínimo, ter a integração do fluxo de informações entre os vários departamentos da empresas. Devido as mudanças constantes das estratégias de negócios e as tecnologias de informação devem existir revisões frequentes nos modelos de negócios e tecnologias de suporte, ou seja, não acredite que exista processo estável e que não necessite ser revisitado. A gestão de portfolio de TI deve ser constantemente atualizada. A organização de TI pode liderar iniciativas de benchmarking entre empresas concorrentes para avaliar o nível de competitividade organizacional e tecnológica.

Aloque o budget de TI para as metas de negócios da empresa

A evidencia mais concreta que a organização de TI é orientada aos negócios da empresa é o seu budget. O CIO deve assegurar que a relação de investimentos e das despesas operacionais está alocada aos objetivos empresariais. Em alguns casos, as tendências tecnológicas de mercado não é, necessariamente, uma prioridade para a empresa num determinado momento do tempo, embora os fornecedores insistam que são vitais para a

empresa. Os profissionais de TI, incluindo os CIOs, tendem a acreditar que se uma determinada tecnologia da moda não for utilizada na empresa significa que existe um atraso tecnológico frente ao mercado. Lembre-se que o importante são os resultados da empresa e não o alinhamento tecnológico. Entretanto, é importante avaliar o impacto de uma decisão de adoção ou não de uma tecnologia no cenário futuro da empresa.

Avalie o desempenho de TI constantemente

Medir desempenho só se justifica quando se está se fazendo algo para atingir resultados claramente definidos e justificados. Os projetos e processos sob a responsabilidade de TI devem demonstrar quais os benefícios para o negócio da empresa, qual o posicionamento da área de TI frente aos problemas encontrados e quais os planos para mitigá-los. O controle do desempenho também avalie como as atividades foram delegadas e o desempenho dos líderes e staff.

Busque a maturidade da organização

A maturidade organizacional evolui através da organização dos processos internos de TI e a definição clara das responsabilidades. Os processos são aperfeiçoados através de melhorias contínuas, seleção e padronização das práticas de demonstraram serem eficientes. Constantemente, os custos e os benefícios de TI devem ser avaliados com relação aos objetivos da empresa. A gestão de riscos deve ser um instrumento aplicado a todos os projetos e as decisões fundamentadas nas análises técnicas. O uso constante desse processo criará um portfolio de gestão de TI. O CIO deve assegurar que toda a organização conheça o processo de gestão e esteja engajada na sua execução. A adoção das melhores práticas do ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) e [CobIT](#) (*Control Objectives for Information and related Technology*) ajudam a melhorar a eficiência dos processos, reduzir os riscos e melhorar a qualidade da gestão e da infraestrutura.

Atenda os requisitos de auditoria

As empresas devem estar comprometidas com as legislações locais, nacionais e internacionais para garantir sua permanência no mercado, evitando multas, disputas com governos e garantindo o valor das ações no mercado. O cumprimento dessas leis é inevitável, então, converta a pressão em objetivos desafiadores para TI. Motive as pessoas a buscar um nível internacional de excelência operacional. A lei americana [Sarbanes-Oxley](#) é um exemplo de exigência e pressão por práticas extremas de controle e manutenção de evidências dos processos. Identificando as melhores práticas utilizadas internacionalmente e implantando-as de acordo com o perfil de cada empresa é possível transformar uma obrigação em desafio.

DADOS DO AUTOR



Eduardo Mayer Fagundes estuda os impactos da tecnologia da informação e modelos de gestão de TI nas organizações, focando em tecnologia, técnicas e gestão de pessoas. Seu livro "Como Ingressar nos Negócios Digitais" foi publicado em parceria com o SEBRAE Nacional com o objetivo de ampliar a visão empresarial no comércio eletrônico.

Eduardo é graduado em engenharia elétrica, possui especialização em telecomunicações e é mestre em ciência da computação. Foi professor por mais de 20 anos em conceituadas instituições de ensino. Palestrante em vários seminários e congressos. Foi gerente de infra-estrutura e sistemas da Ford Brasil, responsável pelo desenho da infra-estrutura de TI da moderna fábrica da montadora em Camaçari-Bahia.

Atualmente é diretor de TI (CIO) das empresas do grupo americano AES no Brasil. A AES atua nos mercados de geração e distribuição de energia e na área de telecomunicações. A AES Eletropaulo, maior distribuidora de energia da América do Sul, é uma das empresas do grupo.

Escreve artigos no site www.efagundes.com.