SÉRIE ESPECIAL PCSS

A GOVERNANÇA EM TI, SEU DIFERENCIAL E APOIO AO CRESCIMENTO

Prof. Acrisio Tavares

GOVERNANÇA EM TI

Governança é a maneira de os *stakeholders* (partes interessadas) assegurarem que suas necessidades, condições e opções sejam avaliadas e consideradas como objetivos empresariais a serem atingidos. Ela estabelece a direção a ser seguida através da priorização e do processo decisório e, também, monitora o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos traçados.

O principal objetivo da governança é CRIAR VALOR para os *stakeholders* através de:

- captura dos benefícios;
- mitigação dos riscos;
- otimização dos recursos.

Assim, Governança Corporativa é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada, visando atingir as necessidades dos *stakeholders* através de seus objetivos empresariais. A Governança de TI é uma extensão da Governança Corporativa. Faz parte dela e visa ao alinhamento da TI com o negócio, garantindo sincronismo das ações através do compartilhamento das decisões com os demais executivos da empresa. A integração entre a Governança Corporativa e a de TI é a maneira mais eficaz de se obter os resultados dos pesados investimento em tecnologia da informação realizados, atualmente, pelas organizações. E através dessa integração há mais chances de se assegurar a continuidade e o crescimento empresarial.

Pesquisas conduzidas por Peter Weill e Jeanne W. Ross revelam que empresas com Governança de TI superior têm resultados melhores do que empresas em que ela é incipiente ou possui menor grau de maturidade, considerados os mesmos objetivos estratégicos. Da mesma maneira, empresas de melhor desempenho têm retorno de investimentos em TI até 40% maiores que suas concorrentes.

É preciso que se entenda que Governança de TI é, também, responsabilidade do conselho e da alta administração das empresas. É parte integral da governança e consiste de estruturas e processos organizacionais e de liderança que assegurem que a TI sustente e expanda os objetivos e estratégias da corporação.

O grande desafio é fazer com que as iniciativas de TI estejam totalmente sincronizadas com as principais iniciativas de negócio estabelecidas quando da definição da estratégia e que elas sejam reconhecidas, efetivamente e formalmente pelos principais dirigentes e gerentes das unidades de negócios. Essa integração Negócio e TI é fundamental e já é um indicador de maturidade empresarial.

O Quadro 1, abaixo, ilustra os benefícios de uma Governança de TI bem estruturada e com seu consequente alinhamento estratégico:

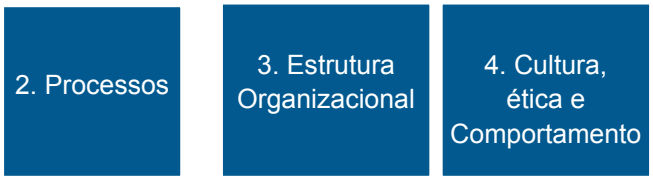
Quadro 1– Benefícios da Governança de TI e do Alinhamento Estratégico

GOVERNANÇA DE TI	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
Confiança da Alta Administração	Agregação de valor aos produtos e serviços da empresa
Captura dos Benefícios – Maior retorno (ROI) sobre o investimento de TI	Auxílio no posicionamento competitivo da empresa – apoio ao crescimento
TI comprometida com o Negócio	Uso otimizado dos recursos

Mitigação dos Riscos dos processos de Negócio suportados pela TI	Eficiência administrativa com impacto favorável nos custos
Maior transparência	Conformidade com as regulações
Serviços mais confiáveis	Agilidade coerente com a necessidade do Negócio

A estrutura de Governança de TI depende de certos fatores que devem ser bem administrados para que alcancem os resultados esperados pelo Negócio. De acordo com o COBIT *5 (Control Objectives for Information and Related Technologies*) - um dos principais modelos de referência de boas práticas de governança de TI – esses fatores são seis:

Figura 1: Fatores Críticos para a Governança de TI



Uma boa estruturação da Governança de TI assegura boas práticas de:

- Desenvolvimento da estratégia de TI alinhada ao Negócio
- Gestão de Investimentos e Desempenho de TI
- Gestão dos recursos de TI:
  - Gestão do Portfólio de TI
  - Gestão da operação e dos ativos
  - Gestão das pessoas
  - Gestão da Informação
- Relacionamento com usuários e/ou clientes
- Relacionamento com fornecedores

Vale destacar a importância da criação de comitês e fóruns para discutir, apoiar, acompanhar e referendar as principais iniciativas de TI nos níveis estratégico, tático e operacional. Os Comitês são mais estratégicos, com participação de diretores e executivos, predominantemente da área de negócios, enquanto os fóruns são grupos de discussão de assuntos mais táticos e operacionais, com participação de representantes das áreas de negócio e membros da TI.

Os dirigentes e executivos da organização precisam se envolver e participar dos processos de TI, entendendo os recursos de TI como uma extensão dos seus próprios recursos. Esse compartilhamento de informações e decisões sobre as iniciativas de TI reduz as divergências internas e cria um espírito colaborativo para atingimento das metas.

Quadro 2 – Comitês mais comumente encontrados nas empresas maduras

COMITÊ	PAPEL E RESPONSABILIDADE
Estratégico	Governa a estratégia de TI, mantendo o alinhamento entre as prioridades do Negócio e da TI, definindo onde o orçamento e os investimentos devem ser aplicados. Aprova o portfólio de projetos e faz a gestão dos *stakeholders*
Executivo	Acompanha a execução dos projetos observando a realização dos orçamentos. Discute priorizações pontuais, analisa e revisa *"Business Cases"*, aprova políticas e diretrizes de TI e avalia riscos e segurança da informação
Comitês de Gestão de Projetos	Acompanham os principais projetos, seus riscos de consecução e orçamentos.

Quadro 3 – Fóruns mais usualmente encontrados

FÓRUM	PAPEL E RESPONSABILIDADE
Fórum de Arquitetura	Estabelece as arquiteturas de aplicação, infraestrutura e informações. Trata da sua evolução e identifica oportunidades de inovação.
Fórum de Gestão de Demanda	Prioriza melhorias nas aplicações. Define candidatos a projetos de melhoria. Acompanha a performance de atendimento.
Fórum de Segurança da Informação	Garante alinhamento com diretrizes regulatórias e conformidade com pontos de auditoria. Realiza gestão de incidentes de segurança e do ambiente de segurança da informação da TI.

A GOVERNANÇA DE TI EM APOIO AO CRESCIMENTO

No mundo dos negócios atual, qualquer empresa que quiser garantir a sua perpetuidade tem que estar constantemente avaliando e repensando seu modelo de atuação devido às constantes mudanças que ocorrem em um mercado altamente globalizado e competitivo. Nesse cenário, crescer tornou-se imperioso e não mais uma questão de opção. Os bons resultados de hoje, mesmo em mercados aparentemente maduros, já não garantem a existência amanhã. As leis da natureza funcionam também nos negócios, e se as empresas não estiverem em constante estado de alerta, poderão, sim, vir a morrer ou falir. As empresas não podem se acomodar e confiar nos resultados já alcançados. Por força das mudanças no ambiente de negócios, elas têm que se superar continuamente e buscar mais que a melhoria contínua - o crescimento contínuo.

A maneira clássica de as empresas repensarem seu futuro é através do desenvolvimento de seu Planejamento Estratégico, os quais se baseiam em modelos enriquecedores e bem testados no mundo empresarial. Esses modelos, já conhecidos e bastante usados pelas empresas, têm se mostrado bastante eficazes na obtenção de resultados comerciais e financeiros satisfatórios de crescimento.

A maneira mais eficaz de buscar o crescimento mais do que satisfatório é desenvolvendo um PEC – Plano Estratégico de Crescimento – atrelado ao planejamento estratégico normalmente já praticado pelas empresas, mas enfatizando, durante a fase da definição dos objetivos, quando as apostas estratégicas são estabelecidas, as iniciativas que a empresa deverá desenvolver para formular ações claras de crescimento, estimulando os estrategistas e dirigentes da organização a pensar de maneira focada nessa necessidade vital.

O Prof. Luiz Augusto Lobão Mendes, da Fundação Dom Cabral (FDC), em seu livro "Estratégia Empresarial – Promovendo o crescimento sustentado e sustentável", defendendo a necessidade de desenvolver um PEC, comenta claramente que poucas empresas ainda tratam a questão do crescimento como uma necessidade vital e, quando muito, fazem referência a aumentos de receitas sem correlações com as estratégias necessárias. Considera que o exercício do "pensar crescimento" estimulará a empresa a buscar resultados efetivos afastando-a dos corriqueiros resultados apenas satisfatórios e medianos que tanto incomodam os proprietários e acionistas, ansiosos por ganhos maiores e contínuos.

Figura 2 – PEC e a Gestão Estratégica

Fonte: MENDES, 2012.

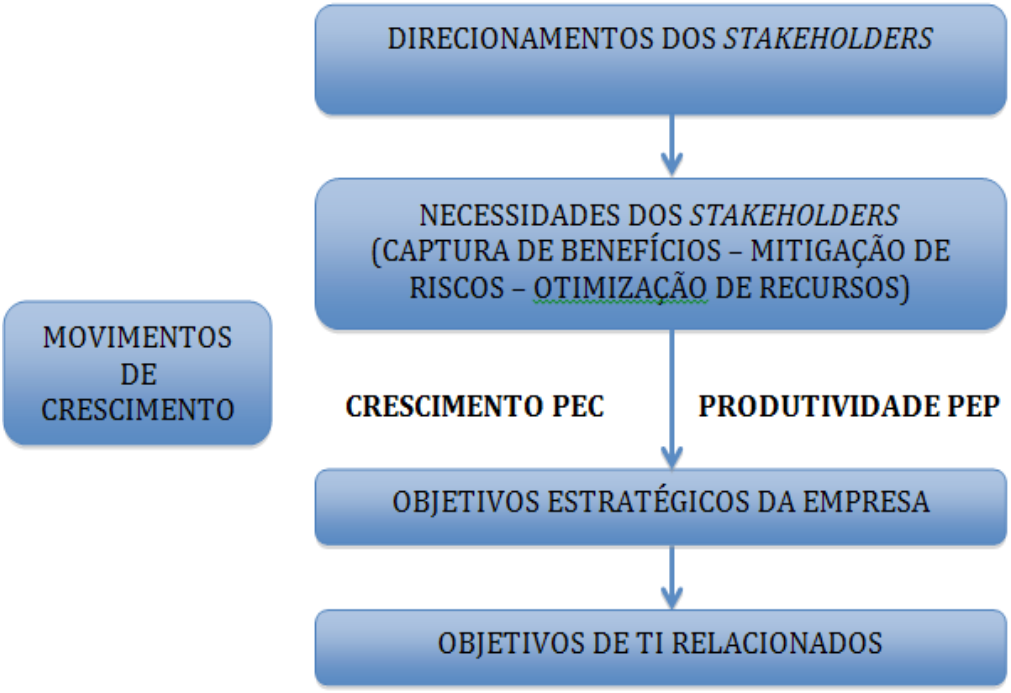
Todos sabemos do potencial do setor de tecnologia da informação quanto à inovação, criatividade e capacidade de funcionar como agente de mudanças nas organizações. Muitas vezes uma estratégia de crescimento poderá demandar uma grande ou até completa mudança no modelo de negócio da empresa e a área de TI, detentora de conhecimento sobre a evolução tecnológica em andamento e suas aplicações, poderá contribuir de maneira significativa no estabelecimento das novas maneiras de se fazer as coisas. Há que se abrir espaço para a efetiva participação dos especialistas de TI na formulação, desenho e implementação das iniciativas do PEC, sem o que a empresa poderá estar perdendo grandes oportunidades.

Na maioria das vezes, esse cenário não é muito claro para os principais dirigentes das empresas, principalmente se enxergam a TI apenas como um órgão prestador de serviços de tecnologia, quando na realidade dispõe de consultores de negócio com base tecnológica. TI é negócio e tem que estar envolvida no cerne da estratégia. Para alguns tipos de empresas, essa integração é muita clara como, por exemplo, companhias prestadoras de serviços, mas um pouco mais difícil de ser percebido nos setores industriais básicos. O fato é que o mundo mudou bastante com a digitalização da sociedade, o advento da Internet e a massificação dos dispositivos móveis ampliando as alternativas de se fazer negócios e se chegar ao cliente.

A participação dos consultores de TI durante o desenvolvimento do PEC permitirá à TI contribuir com iniciativas criativas e sintonizadas que suportem esses Movimentos de Crescimento como parte integrante das estratégias de negócios priorizadas. Como consequência, existirão projetos de Negócio com a participação da TI e não Projetos de Negócio e Projetos de TI.

Considerando o alinhamento efetivo da estratégia de TI ao negócio, poderíamos representar o desdobramento do PEC conforme a figura abaixo:

Figura 3– Desdobramento da PEC em TI



O COBIT 5, observando as práticas de empresas em diversos segmentos, estabeleceu uma correlação entre as principais necessidades dos *stakeholders* com um conjunto genérico de objetivos empresariais e um conjunto genérico de objetivos relacionados de TI. Esses conjuntos foram imaginados como sendo a classe de objetivos onde se adaptam os objetivos reais a serem definidos durante o planejamento estratégico.

Quadro 4 – Objetivos de TI genéricos relacionados às necessidade dos *stakeholders*

DIMENSÃO DO BSC DA TI	OBJETIVO DA TI RELACIONADO AO OBJETIVO EMPRESARIAL
FINANÇAS	1. Alinhar a TI à estratégia do negócio.
	2. Buscar a conformidade da TI e suportar a área de negócio para se obter conformidade com leis e regulações externas.
	3. Envolver a direção executiva para concretizar as decisões de TI.
	4. Suportar os riscos de negócio relacionados à TI.
	5. Capturar os benefícios provenientes dos investimentos e do portfólio de serviços de TI.
	6. Ter transparência nos custos, benefícios e riscos de TI.
CLIENTE	7. Entregar serviços de TI alinhados aos requerimentos do negócio.
	8. Usar apropriadamente as aplicações, informações e soluções tecnológicas.
PROCESSOS INTERNOS	9. Agilizar a TI.
	10. Zelar pela Segurança da Informação e da infraestrutura de processamento e das aplicações.
	11. Otimizar os ativos, recursos e competências de TI.
	12. Habilitar e suportar processos de negócio através da integração de aplicações e tecnologia.
	13. Entregar programas que gerem benefícios, dentro do prazo, do orçamento e de acordo com os requerimentos e padrões de qualidade.
	14. Disponibilizar informação confiável e útil para tomada de decisões.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	15. Ter conformidade de TI com as políticas internas.
	16. Ter equipes de TI e das áreas de negócio competentes e motivadas.
	17. Desenvolver conhecimento, *expertise* e iniciativas para inovação do negócio.

Ao analisar esse conjunto genérico de objetivos da TI, podemos ter uma ideia de quais papéis e atividades devem ser exercidas em busca de um resultado concreto para o negócio.

A IMPORTÂNCIA DA TI PARA A INOVAÇÃO DO NEGÓCIO

Um dos pré-requisitos atuais para o crescimento é a inovação aplicada aos negócios. A inovação não está somente atrelada a produtos, mas deve permear toda a organização, inspirando os talentos a promoverem mudanças na gestão, nos serviços, nos processos, enfim em qualquer atividade empresarial.

Destaquemos o objetivo da TI relacionado com o objetivo empresarial de número 17 –Desenvolver conhecimento, *expertise* e iniciativas visando à inovação do negócio – mostrado anteriormente.

É visível a revolução que vem sendo causada pela digitalização da sociedade e a explosão de uso da internet e dos dispositivos móveis. E essa revolução está se espalhando em todos os ramos de negócio, mesmo os mais tradicionais, mudando radicalmente, às vezes, a maneira de se fazer as coisas e se atingir o cliente. A sensação que se tem é que o mundo está sendo reinventado ao passarmos do modelo analógico para o digital.

É impressionante o número de novas empresas que desbancam companhias consagradas mudando a

maneira de atingir o mercado e de fazer negócios. A internet influencia na desintermediação. A agilidade da coisa é outra, e os dispositivos móveis e os recursos de geoprocessamento permitem se achar o cliente em qualquer lugar, com mensagem específica e grande possibilidade de vendas. Talvez, a revolução esteja apenas começando.

No momento de se repensar a corporação e os negócios, os profissionais de TI podem agregar muito, com novas ideias, novos produtos, novas maneiras de se chegar ao mercado, enfim, novas maneiras de se fazer as coisas.

Para isso, é importante também que a própria governança de TI inspire a criação de um ambiente saudável e inovador, porque, talvez mais importante do que a própria tecnologia, seja criar uma cultura voltada para a inovação e, para isso, a governança corporativa e a de TI devem estar totalmente integradas.

O Brasil, apesar da tão propalada criatividade do nosso povo, não é um país que se destaca em inovação. Segundo recente pesquisa publicada pela FDC, a média dos investimentos das empresas brasileiras em atividades de inovação é de apenas 2% do faturamento anual. Poucas companhias fazem parcerias com universidades e organismos de pesquisa e desenvolvimento, como também poucas exploram incentivos financeiros disponibilizados pelos órgãos governamentais visando à inovação. Muito dessa situação se deve a fatores culturais: inexistência de um ambiente de liberdade nas empresas que cultue a inovação, o experimento, o aceite do erro e estimule a criatividade. O próprio planejamento estratégico deve enfatizar a questão da inovação.

CONCLUSÃO

As empresas, ao desenvolverem o seu planejamento estratégico e, especialmente, quando pensarem em crescimento, não podem prescindir da participação dos consultores de TI. Mais do que isso, as organizações devem enxergar a integração da Governança de TI com a Governança Corporativa como uma fonte de realização de benefícios, redução de riscos e otimização de recursos.

Devem criar um ambiente cultural propício para a inovação e agregar os especialistas de TI, conhecedores da tecnologia que está alavancando as transformações do negócio no mundo, para colaborar no ato de repensar a empresa durante o planejamento estratégico.

O alinhamento da TI com o negócio é um objetivo muito importante, mas a Governança de TI precisa trabalhar, de uma maneira abrangente e equilibrada, os seus fatores críticos para transformar esse alinhamento no resultado que a empresa espera.

REFERÊNCIA:

MENDES L.A.L. *Estratégia Empresarial* – Promovendo o crescimento sustentado e sustentável. Editora Saraiva, 2012.