

# Investimento com retorno garantido

A governação das tecnologias de informação tem de estar alinhada com os objectivos estratégicos das empresas, sob o risco de não conseguir cumprir o seu papel de potenciador do negócio. Algumas ferramentas podem servir de apoio aos CIO na boa gestão dos investimentos realizados

■ FÁTIMA CAÇADOR/ CASA DOS BITS

Área de tecnologias de informação (TI) tem absorvido nos últimos anos uma das maiores fatias de investimentos das empresas que precisam de modernizar os seus parques informáticos mas também apetrecharam-se com ferramentas para gerir de forma mais eficaz os seus negócios, respondendo a uma concorrência global cada vez mais forte e melhorando a produtividade dos seus recursos. A necessidade de as empresas responderem a um número crescente de normas internacionais, como Basileia II, FSA, ISSO e ITIL, aumenta ainda mais a complexidade das tarefas atribuídas aos departamentos de sistemas de informação.

A boa gestão da informação das empresas e a colocação dos recursos de TI ao serviço do negócio, alinhando objectivos estratégicos, são aspectos cada vez mais relevantes que requerem a atenção máxima dos CIO mas também da administração, preocupada em rentabilizar investimentos e otimizar as empresas. Por outro lado a necessidade de gerir o risco está também integrada neste plano da governação de TI. Por tudo isto, o IT Governance tem sido uma das questões fulcrais quando se debate o papel que as TI têm no desenvolvimento das companhias.

Mesmo assim, são poucas as empresas que já adoptaram um Framework de IT Governance, um número que não deve ultrapassar os 20 por cento, segundo os dados do Meta Group, um valor ainda reduzido face à importância atribuída a esta área.

«Hoje em dia os departamentos de TI funcionam como unidade de suporte ao negócio, mas raramente existe um alinhamento claro entre a estratégia e objectivos de negócio com a estratégia a ser seguida



pelos TI, levando obviamente a gastos desnecessários e afectando muitas vezes a própria competitividade da organização», afirma Marco Batista, CEO da InovaPrime. A mesma ideia é subscrita por Rui Gaspar, *prática principal* da HP Services, que defende que «a Governação é um aspecto fundamental da gestão das empresas e que aliás impacta fortemente o valor da própria empresa».

Sublinhando as vantagens da implementação do IT Governance, Rui Santos, consultor funcional sénior em PPM (Gestão de Projectos e Portfolios) da CA, afirma que «o Governance nas TI permite edificar e regular uma estrutura organizacional (Direcção de Sistemas de Informação) com regras de gestão em tudo semelhantes a uma qualquer unidade de negócio». O que se aplica no alinhamento de iniciativas de negócio com actividades de TI, na visibilidade nas operações acordadas, eficácia nos procedimentos, eficácia nas respostas e na gestão e partilha de risco entre TI e "sponsors". São ainda abrangidas a "accountability" de custos e proveitos e auditoria sobre processos e procedimentos mas também a segurança no acesso aos processos, procedimentos e níveis de informação em geral.

A visão de Helder Carreira, consultor de estratégia de TI & Recuperação e Continuidade de Negócio da IBM, centra-se sobretudo nas pessoas. «O principal objectivo do IT Governance é alterar o comportamento das tecnologias de informação (TI) dentro das organizações. Mais: falamos aqui de pessoas. E do comportamento destas», e adianta que não cabe na definição de IT Governance uma noção de gestão e controlo rígidos, embora seja certo que «promove o desenvolvimento de

boas práticas em ambas as vertentes».

Para além destes pontos, Ofélia Malheiros, *product marketing coordinator* da CESCE SI, acrescenta que o IT Governance não se limita à visão e definição estratégica, auxiliando as empresas também «na componente operacional, na gestão de serviço e na sua monitorização», refere, adicionando ainda o «papel importante nas necessidades de qualidade, segurança e cumprimento de regulações, através de critérios de classificação da informação requerida pelo negócio para alcançar os seus objectivos».

## IMPLEMENTAÇÃO ADEQUADA

Para apoiar as empresas no IT Governance existem ferramentas de grande abrangência, que permitem a gestão efectiva dos activos de TI, mas a análise da realidade da empresa, com os seus sistemas de informação e infra-estruturas próprias, é o ponto de partida para a implementação de uma boa governação de TI.

Vitor Prisca, *associate partner* da Novabase, explica que a Novabase tem vários serviços e soluções à medida de cada cliente para esta área. «Não é possível determinar uma solução única, até porque em muitos dos projectos o cliente já possui todo um conjunto de infra-estruturas incluindo aplicações que podem, e devem, por razões de racionalidade económica, ser aproveitadas». Quando o cliente necessita de uma solução tecnológica, a opção recai no Changepoint da Compuware, que tem versões para PSA-Professional Services Automation e ITG-IT Governance.

Também a ParaRede oferece serviços de consultoria no apoio à implementação de boas práticas de gestão de TI, através da definição de processos e mecanismos de

monitorização da eficácia dos mesmos, admite Carlos Tomaz, *practice director* IT Governance & Operations da ParaRede. «Adicionalmente, disponibilizamos também serviços de auditoria que permitem identificar o estado de maturidade de uma organização relativamente a uma determinada prática de referência, sendo este o ponto de partida», sublinha ainda Carlos Tomaz.

Alinhado pelo mesmo diapasão, Rui Soares, *business developer* de ITIL/IT Governance da GFI Portugal, lembra que a fase inicial de análise da maturidade da empresa em relação à governação de TI «tem de ser realizada no seio da organização, com o envolvimento dos responsáveis de gestão da direcção e da gestão de TI». Só depois desta avaliação, que também reflecte o alinhamento das actividades de TI com os objectivos de negócio, se poderá definir o caminho a seguir. «Deste modo, poderão ser identificados os marcos mais importantes a atingir, as vitórias rápidas (quick wins) que apoiarão e darão visibilidade ao sucesso das iniciativas de governação, recursos internos e externos necessários, uma estimativa realista do custo e duração, quais as abordagens e ferramentas a utilizar para suportar a governação de TI», acrescenta, adiantando que a GFI Solutions aconselha às empresas um primeiro passo, de curta duração, de análise e aconselhamento para a definição do *road-map* da empresa em direcção ao IT Governance.

Tirando partido do seu *know-how*, a IBM utiliza para as soluções de *asset utilization* o Tivoli Monitoring, enquanto que para *asset management* dispõe da ferramenta Maximo. Já a CA aposta no CA Clarity, uma *suite* integrada de

Business Services Optimization (BSO), que permite no mesmo *framework* de gestão integrar metodologias distintas mas complementares como PPM (Portfolio and Project Management) e ITIL. Do lado da CESCE SI a proposta recai na *Framework* COBIT, que dá uma grande relevância à disciplina da segurança, nomeadamente à gestão de riscos. Na HP a *suite* de *software* HP Project and Portfolio Center suporta toda a gestão de estratégia, actividades e projectos de TI, sendo complementada na gestão de actividades com o HP Asset Center.

A InovaPrime tira também partido destas ferramentas da HP, às quais junta o seu *know-how* de consultoria em *enterprise architecture* e gestão com um o apoio de um produto próprio, o ClearConcepts, ex-

plica Marco Batista, adiantando que a empresa tem implementado várias soluções na Europa e no Brasil, entre as quais se contam projectos na EDP e Sonaecom, assim como na Telefónica, Bradesco e BBVA, entre outros.

### POUPANÇAS A VÁRIOS NÍVEIS

A redução de custos decorrente da implementação do IT Governance varia consoante a realidade e maturidade da empresa, mas Vitor Prisca, *associate partner* da Novabase refere que «os estudos apontam para uma redução de 40% no tempo e custo de provisão de serviços de IT, ao mesmo tempo que se atingem reduções nos custos superiores a 20%».

Do lado mais conceptual há também poupanças a apontar. Rui Soares, *business de-*

*veloper* de ITIL/IT Governance da GFI Portugal, admite que «a *mitigação de riscos de TI com maior exposição em relação ao negócio - uma das actividades no contexto da governança de TI - é mais económica em recursos de TI e no tempo dos colaboradores de TI envolvidos, do que a alternativa de pôr em terreno contingências não planeadas*».

Os custos de manter uma infra-estrutura de TI ineficiente podem ser mais evidentes até do que os ganhos alcançados com uma boa governação de TI. «Os custos de *downtime, ou de não funcionamento, têm vindo a crescer com a automatização dos processos nas organizações. Há dez anos atrás, se as aplicações de suporte ao negócio parassem durante dois dias, os custos nas demonstrações financeiras da maioria das empresas eram marginas. Hoje em dia, em determinados sectores e em certos processos de negócio, uma paragem de duas horas pode ter impactos directos e indirectos incalculáveis que perduram no valor das empresas durante anos*», afirma Hélder Carreira, consultor de estratégia de TI & Recuperação e Continuidade de Negócio da IBM. Rui Soares, da GFI Portugal, acrescenta ainda os custos de oportunidade, já que os esforços dedicados na recuperação desviam os recursos do seu

objectivo de suportar o negócio, para além do «*custo de reputação da empresa quando o impacto é visível*».

### COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

São porém as melhorias efectivas que atraem normalmente a atenção da administração, sobretudo em termos de capacidade e qualidade de resposta, com os ganhos a vários níveis operacionais. Vitor Prisca da Novabase, admite que o investimento na implementação do IT Governance pode ser elevado, mas que não é necessariamente externo, porque é a organização que tem de mudar os seus modelos operacionais. Garante porém que «o retorno é muito elevado, quer em termos qualitativos como quantitativos».

A transparência, responsabilização e consciência do processo de decisão a seguir que decorrem de uma boa governação de TI são os ganhos mais evidentes e que geram uma dinâmica nova na empresa. «*Havendo um alinhamento claro entre os objectivos de negócio, a organização e a unidade de TI, cria-se um contexto onde a unidade de TI não funciona apenas como suporte mas sim com uma unidade dinamizadora da própria oferta da empresa, criando assim valor para a mesma*», sublinha Marco Batista.

## 10 PRINCÍPIOS PARA O IT GOVERNANCE

Compilados pela Harvard Business School, os 10 princípios para a boa governação das tecnologias de informação dão orientações sobre o caminho a seguir para criar mais valor para a empresa. Os princípios que aqui resumimos fazem parte do livro *IT Governance*, de Peter Weill e Jeanne W. Ross.

### 1 - Desenhe activamente a governação

O departamento de TI deve estar envolvido directamente com a estratégia da empresa e os objectivos de desempenho. A estratégia de "tapar buracos" e resolver problemas pontuais limita o impacto estratégico das TI.

### 2 - Saiba quando reformular a estratégia

Um modelo desenhado só é válido enquanto for eficiente; não vale a pena definir tempos de duração, mas estar atento à necessidade de remodelar a estratégia.

### 3 - Envolve gestores sénior

OS CIO devem estar activamente envolvidos na gestão de TI para que a governação tenha sucesso, mas é necessário envolver gestores de topo de outras áreas nos *comités* e processos de aprovação.

### 4 - Faça escolhas

Não é possível cumprir todos os objectivos, por isso, devem ser identificados os que geram conflitos de execução e optar por aqueles que são estratégicos para o negócio da empresa.

### 5 - Clarifique o processo de gestão de excepções

Para acompanhar mudanças numa unidade de negócio é preciso saber abrir excepções em relação à arquitectura de TI e à infra-estrutura. Avalie se estas fazem sentido e defina critérios para a sua aceitação.

### 6 - Forneça os incentivos certos

Muitas vezes, os sistemas de incentivos e recompensas não estão alinhados, um problema que ultrapassa a governação de TI mas que também a afecta.

### 7 - Defina responsabilidades na governação de TI

Em última análise a administração é responsável por toda a governação, mas a delegação da responsabilidade individual ou de grupo normalmente recai no CIO, que assume o desenho, implementação e desempenho desta área. É preciso encontrar a pessoa certa mas não a separar do resto dos objectivos do negócio e garantir que esta crie uma equipa sustentável que apoie a implementação do projecto de governação.

### 8 - Implemente a governação aos vários níveis organizacionais

Em grandes empresas, com vários níveis funcionais, é preciso considerar a governação de TI a vários níveis. O ponto de partida são sempre os objectivos e estratégias globais, comuns às múltiplas empresas do mesmo grupo e diferentes geografias.

### 9 - Assegure transparência e formação

Quanto mais transparente e mais conhecido for o processo de governação mais fácil é a sua implementação e o cumprimento das directivas por parte de toda a organização.

### 10 - Implemente mecanismos comuns para as áreas fundamentais

Vale a pena pensar de forma estruturada nos recursos humanos, nas relações com clientes e fornecedores, nos produtos, vendas, finanças, informação e TI. A coordenação destes bens fundamentais para a empresa parece óbvia mas nem sempre é implementada.



eLearning  
de e para  
as pessoas

Desenvolvimento de cursos à medida e mais de 500 cursos em catálogo...

- Competências de Gestão
- Prevenção de Riscos Laborais
- Idiomas
- Micronformática (MS Office)
- Gestão Económica e Financeira
- Administração Pública
- Qualidade
- Legislação
- Programação - Software
- Formação
- Desenho Gráfico
- Turismo e Hotelaria

Consulte o nosso catálogo: <http://www.avanzo.com/pt/Catalogo.php>