

Nota Técnica

Brasil

Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Maranhão

(PROFIS - PROFISCO-MA)

(BR L-1202/2304/OC-BR)

Produto: Desenvolvimento e Implantação do Modelo
de Governança em TI

Responsáveis:

Nome	Cargo	Unidade Organizacional (sigla e nome)	E-mail

Data versão: (23/03/2016)

1. DESCRIÇÃO DO PRODUTO ou RESULTADO

A tecnologia da informação (TI) tem desempenhado cada vez mais um papel estratégico nas organizações, uma vez que os processos de negócio tem se tornado dependentes de recursos e soluções providos pela TI. Nas organizações públicas, o valor atribuído à TI está na efetividade dos serviços disponibilizados à sociedade, quer seja de forma direta aos cidadãos ou indireta através do uso desses serviços pelos agentes públicos.

A Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão – SEFAZ-MA, consciente do papel que representa na sociedade, no estado e no país, busca na TI apoio para suas ações, ao mesmo tempo em que desenvolve diversos projetos estratégicos, alguns fortemente baseados no uso de TI.

Com o objetivo de prover o apoio necessário em relação ao uso da tecnologia da informação e garantir que este uso agregasse valor ao negócio da SEFAZ-MA, em meados de 2012 foi iniciado um conjunto de ações voltadas para a implantação de Governança de TI na SEFAZ-MA.

Uma das ações foi a contratação de empresa especializada na prestação de serviços de consultoria em Governança de Tecnologia da Informação (TI), para implantação de Governança de TI na SEFAZ-MA.

Basicamente, Governança de TI pode ser traduzida como um conjunto de políticas, processos, papéis e responsabilidades associados a estruturas e pessoas da organização, de modo a se estabelecer claramente o processo de tomada de decisões e as diretrizes para o gerenciamento e uso da TI, tudo isso de forma alinhada com a visão, missão e metas estratégicas da organização.

Os trabalhos foram divididos em três fases: **preparação, diagnóstico e plano de ação.**

A **fase de preparação** contemplou as atividades necessárias para a organização e desenvolvimento do projeto, que resultaram, como produto principal, na criação do Plano de Trabalho do projeto.

Esta fase teve como resultado a análise de normas e regimentos internos, catálogo de serviços, planejamento estratégico, principais riscos, plano de segurança da informação, indicadores atuais e relação de projetos.

A seguir foi realizado **diagnóstico** através da avaliação da documentação utilizada pela área de TI, dos processos internos e da estrutura organizacional da TI. Tal diagnóstico revelou que:

- Não havia ações formalizadas ou planejamentos aprovados na TI que buscassem o objetivo de alinhamento com o planejamento estratégico da SEFAZ-MA, com isso, não tendo indícios de alinhamento da TI com a missão e visão da organização. Também não foi detectado nenhum tipo de ação que visasse medições e controles de qualidade;
- Existia na Sefaz-MA um escritório de projetos corporativo, trabalhando de forma tímida na TI, porém aparentemente valorizado pela organização e pelo seu gestor da época;
- Foram detectadas situações em que os líderes e gestores atuavam de forma operacional, com isso, perdendo a essência de liderança e integração entre seus subordinados;

- A área de TI tinha dificuldade de alinhar estratégias de TI e de negócios por não ter claros os objetivos estratégicos organizacionais, agravado pelo não entendimento por parte dos usuários e gestores da alta administração do órgão sobre os objetivos da TI e sua função estratégica;
- Havia um grande número de demandas que não eram registradas em ferramentas, mas sim em planilhas excel;
- Muitas demandas eram atendidas sem registro, prejudicando qualquer tipo de controle e mensuração dos resultados.

Ao final da fase de diagnóstico foi iniciada a fase de **plano de ação**, onde foi confeccionado o Plano de Ação de Necessidades consolidadas, contendo a análise das demandas, a integração ao planejamento da TI, a verificação de consistência, a viabilidade do atendimento da necessidade e a priorização das necessidades de Tecnologia da Informação.

Foi implantado a seguir o escritório de gerenciamento de projetos, que é uma estrutura organizacional como o objetivo de atender demandas em termos de coordenação da gestão de portfólio de projetos, padronizando os processos e operações e auxiliando na geração consistente e confiável dos resultados esperados.

Foi entregue documento com a estrutura organizacional do escritório de projetos, a definição dos papéis e responsabilidades da equipe do escritório e definição dos papéis e responsabilidades da equipe dos projetos.

Dando continuidade foi implantada a central de serviços da área de TI. A central de serviços pode ser entendida como um ponto único de contato entre o negócio e a TI, ou seja, a única forma que um usuário tem para se comunicar sobre a interrupção, solicitação ou para realizar uma requisição de mudança de um serviço.

A implantação da central de serviços incluiu a formalização dos fluxos e procedimentos e a implantação coordenada dos seguintes processos de TI: **gerenciamento de eventos**, **gerenciamento de incidentes** e **gerenciamento de cumprimento de requisição**.

O processo de **gerenciamento de eventos** é o responsável pelo gerenciamento dos eventos durante todo o seu ciclo de vida. Neste processo estão inclusas atividades de coordenação que servem para detectar eventos, entendê-los e determinar a ação de controle apropriada.

O **gerenciamento de incidentes** tem por objetivo minimizar o impacto nos negócios, restaurando, o mais rápido possível, serviços inesperadamente degradados ou que estão interrompidos aos usuários.

Gerenciamento de cumprimento de requisição é o processo que gera o ciclo de vida de todos os serviços solicitados. Essa gestão aborda todo o ciclo de vida, que começa com a requisição do serviço e vai até o cumprimento dela, usando um Cumprimento de Requisição separado por meio de registros e acompanhamento dos seus status.

Com a implantação da central de serviços, o registro das informações relativas ao atendimento, solução e diagnóstico das demandas dos usuários passou a ser mantido em notas registradas na ferramenta de chamados OTRS (Open-source Ticket Request System – Sistema de Gerenciamento de Incidentes Livre e de Código Aberto).

Foram ainda definidos e entregues fluxos, procedimentos, papéis, responsabilidades e indicadores, bem como ações de melhoria, para os seguintes processos de gerenciamento de TI:

- **Definição da estratégia de serviço:** o principal objetivo da estratégia do serviço é fornecer as diretrizes para os outros estágios do ciclo de vida do serviço, e transformar o gerenciamento de serviços em um ativo estratégico, de grande importância para a organização;
- **Gerência de mudança:** o objetivo da gerência da mudança é realizar mudanças de maneira planejada, pelo menor custo e com o mínimo de riscos para o negócio;
- **Gerência de liberação:** responsável por executar a construção, testes, instalação e implantação de pacotes de liberação. Um pacote de liberação é composto por todos os itens necessários para que uma determinada mudança em um serviço ou a implantação de um novo serviço possa ser feita de forma completa, incluindo a relação de softwares e hardwares, documentos, correlacionamentos entre serviços e etc;
- **Gerência de Catálogo:** tem como objetivo fornecer uma única fonte de informações consistentes sobre todos os serviços que estão acordados para serem entregues a um ou mais clientes. Com este processo foi entregue a versão inicial do catálogo de serviços de TI da SEFAZ-MA;
- **Gerência de Configuração:** o objetivo deste processo é fornecer informação segura e atualizada sobre os itens de configuração em uso. Um item de configuração é qualquer componente que precise ser gerenciado em um serviço em TI;
- **Gerência de nível de serviços:** é o processo que forma o vínculo entre a área de TI e o restante da organização, tendo como foco principal assegurar a qualidade dos serviços de TI que são fornecidos a um custo aceitável ao negócio;
- **Gerência de Fornecedores:** tem como objetivo fazer o gerenciamento dos fornecedores juntamente com os serviços que eles fornecem, assegurando que seja oferecida qualidade nos serviços de TI oferecidos ao negócio;
- **Gerência de capacidade:** é o processo que tem como objetivo assegurar que a capacidade da infra-estrutura de TI esteja alinhada às necessidades do negócio, suportando assim todos os processos do negócio que necessitam da TI, dentro de um custo aceitável.
- **Gerência de disponibilidade:** tem como propósito garantir que o nível de disponibilidade entregue em todos os serviços de TI atenda de maneira eficaz às necessidades de disponibilidade e/ ou metas de nível de serviço acordadas;

- **Gerência de continuidade:** é responsável pelo gerenciamento de riscos que podem impactar seriamente os serviços de TI. O gerenciamento de continuidade de serviço de TI garante que o provedor de serviço de TI possa sempre prover o mínimo nível de serviço acordado, através da redução do risco a um nível aceitável e planejamento da recuperação dos serviços de TI. O gerenciamento de continuidade de serviço de TI suporta o gerenciamento de continuidade de negócio;
- **Gerência de problemas:** tem como objetivo analisar a causa dos incidentes ocorridos na infraestrutura de TI, fornecendo soluções paliativas e definitivas, evitando a recorrência destes e minimizando ou evitando o impacto dos incidentes.

O último produto entregue foi referente à melhoria contínua de serviços, com foco no alcance e superação da qualidade na prestação de serviços, através da implementação ou melhoria dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2. ALCANCE DA META ACORDADA E PRODUTOS RELACIONADOS NO MARCO DE RESULTADOS

Linha de base: 0% das áreas de tecnologia com a utilização de métodos e boas práticas em "Governança em TI".

Valor acordado: 5 áreas de tecnologia com a utilização de métodos e boas práticas em "Governança em TI"

Valor alcançado: 5 áreas: desenvolvimento; banco de dados; redes; segurança e suporte.

3. SUSTENTABILIDADE DA SOLUÇÃO

A seguir alguns elementos que podem impactar consideravelmente na sustentabilidade do modelo:

- O desalinhamento entre os líderes de negócio sobre o que é a Governança de TI é fator que diminui consideravelmente as chances de sucesso do modelo, uma vez que o apoio à TI pode ficar comprometido. Assim sendo, é fundamental o alinhamento entre os membros da alta gestão sobre o entendimento do que é governar a TI. É necessário que seja disseminado que a governança de TI busca o alinhamento estratégico entre TI e negócio;
- Falta de definição clara dos objetivos estratégicos de TI a cada revisão dos próprios objetivos estratégicos corporativos, fazendo com que a TI possa caminhar em rumos totalmente diferentes das necessidades da organização. Por isso, é fundamental que a

cada revisão ou geração de um novo planejamento estratégico haja também a revisão/geração dos objetivos estratégicos de TI;

- TI não estar altamente envolvida nas agendas estratégicas do negócio, não sendo desta forma vista como estratégica e não agregando o valor que poderia ao negócio. Para que isso não ocorra é necessário que a TI esteja presente nas agendas estratégicas do negócio, não apenas sendo informada sobre as decisões, mas sendo considerada um ativo estratégico para pensar modelos de negócio;
- Achar que a governança de TI termina com sua implantação, fazendo com que em pouco tempo o modelo já não atenda mais à organização. Pode-se evitar isso com o eterno processo de melhoria contínua, trabalhando a maturidade dos processos de forma constante e gradual.

Para que a solução possa evoluir ou mesmo se manter em níveis desejados é fundamental que a alta gestão da SEFAZ-MA dê o apoio necessário para que os processos definidos possam ser implantados e seguidos sem atropelos, tanto pela TI quanto pelas áreas de negócio da SEFAZ-MA, principalmente no que se referente às novas demandas não conhecidas ou não documentadas nem pela central de serviços nem pelo escritório de projetos.

4. BENEFÍCIOS E RESULTADOS PARA ALÉM DO MARCO DE RESULTADOS

4.1 Benefícios qualitativos

Padronização das operações de gerenciamento de projetos de TI, o que trouxe maior eficiência e eficácia nas operações;

Unificação do processo de comunicação entre as partes interessadas no projeto;

Melhoria da capacidade e controle do planejamento e alocação de recursos financeiros, ferramentais e humanos;

Minimização da necessidade de replanejamento de projetos evitando o insucesso dos mesmos;

Priorização de forma adequada do trabalho realizado, não impactando nas atividades diárias e outros projetos dos colaboradores da área de TI da SEFAZ;

Centralização do registro de demandas através de uma central de serviços, permitindo medições e controles de qualidade no atendimento;

Diminuição do trabalho operacional pelos gestores, possibilitando mais tempo para planejamento, controle e melhoria;

Alinhamento das estratégias de TI e de negócios, com maior entendimento por parte dos usuários e gestores da alta administração do órgão sobre os objetivos da TI e sua função estratégica;

4.2 Outros resultados quantificados

Após a implantação da governança os funcionários de TI passaram a trabalhar de forma mais concentrada e objetiva, uma vez que diminuiu consideravelmente a quantidade de interrupções por conta de pessoas da área de negócio tendo livre acesso, a qualquer momento, às instalações dos analistas e técnicos de TI da SEFAZ-MA.

Foi percebida ainda uma diminuição do retrabalho devido a atividades repetidas por diversos recursos de TI, devido a falta de centralização de demandas por uma central de serviços e escritório de projetos. Além disso, percebeu-se um aumento da quantidade de chamados registrados pela central de serviços e na quantidade de projetos registrados no escritório de projetos. Houve ainda uma disseminação, junto a alta gestão da SEFAZ-MA, da capacidade instalada nas diversas equipes internas da área de TI, mostrando a necessidade de priorização de demandas, uma vez que tal capacidade é insuficiente para atender a todas as demandas de negócio.

4.3 Resultados para o aumento da arrecadação

Os produtos e modelos entregues e implantados através da consultoria permitiram maior controle e alinhamento da TI com o negócio, fazendo com que os recursos de TI, tanto físicos (software, hardware, documentações, etc) quanto humanos, pudessem ser utilizados com maior efetividade, permitindo desta forma que mais demandas de negócio pudessem ser atendidas, contribuindo consequentemente com o aumento de arrecadação do estado.