

Introdução

Pilar: Gestão e Governança

Este documento propõe estratégias para estruturar a gestão e a governança da área de Tecnologia da CPRM. O foco é tornar a tecnologia uma área estruturada e transparente, através de métricas bem definidas e reuniões periódicas.

Os seguintes tópicos serão detalhados neste documento:

Práticas de Gestão

**Gestão de Níveis
de Serviços**

**Gestão de
Contratos e
Relacionamentos**

Chargeback

Governança de TI

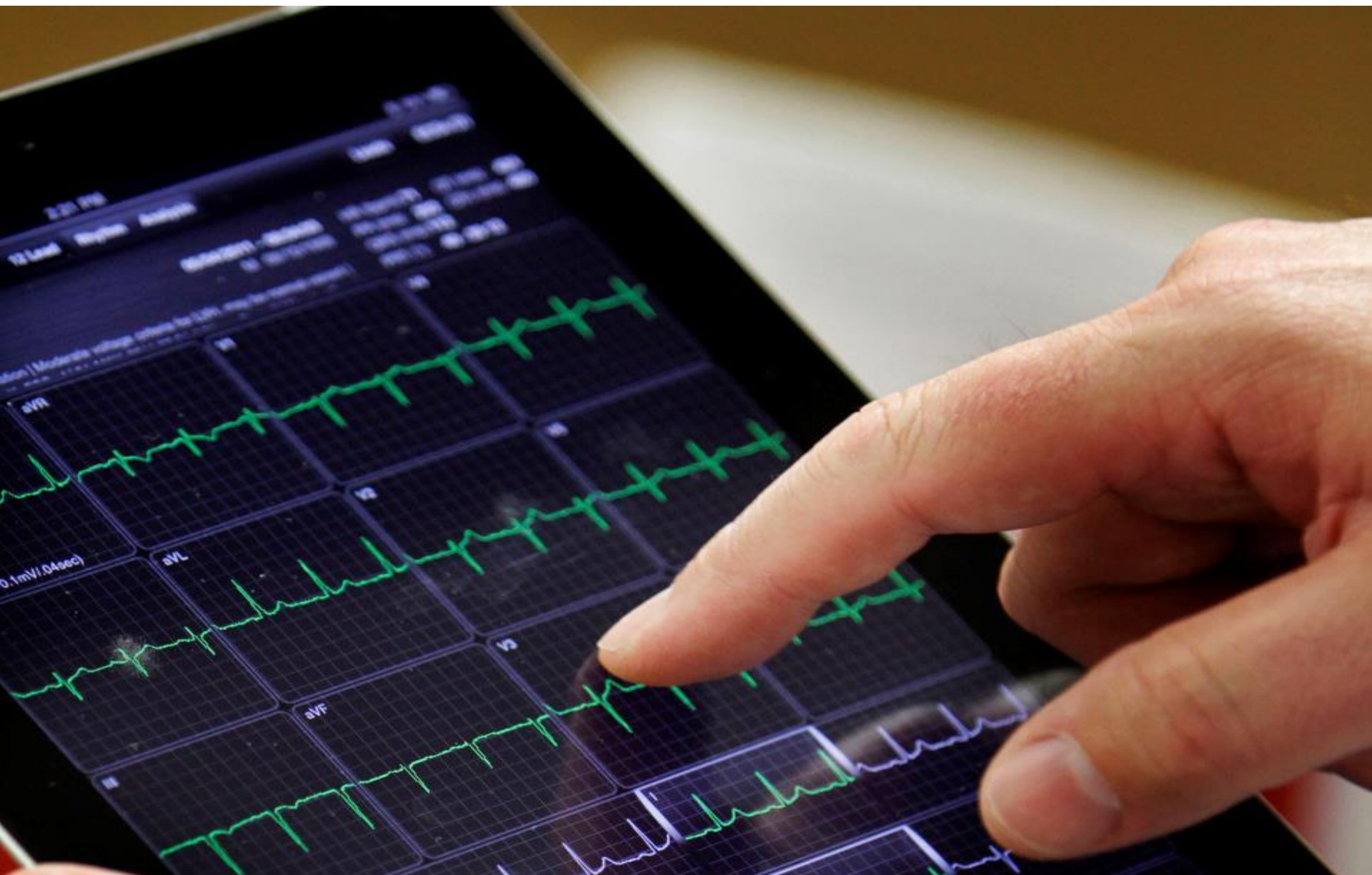
Comitês

A man in a blue suit and purple tie is speaking and gesturing with his right hand in a meeting. He is looking towards a woman with dark hair who is seen from the back. In the foreground, the back of a man's head is visible, and a white coffee cup sits on a table. The background is a blurred office setting with a whiteboard.

Práticas de Gestão

Recomendações

Gestão de Níveis de Serviços



Recomendações

Implantação do Catálogo de Serviços

Gestão

Níveis de
Serviço

Para realizar a gestão é necessário mensurar e, antes de mensurar, é necessário conhecer e formalizar os serviços realizados. Neste caso, recomendamos a implantação do catálogo de serviços de TI. Essa implantação ocorre através de 4 etapas.

Mapear

Mapear quais são os serviços que a TI presta hoje, sendo estes o que ela deve formalmente se responsabilizar pela oferta.

Criar Processo de Atualização

Estabelecer um processo de atualização periódica do catálogo, refletindo nele os novos serviços, a remoção dos obsoletos e a atualização dos níveis de serviços e preços relacionados.

Publicar

Criar documentação formalizando o catálogo de serviços e disponibilizando-a em local de fácil acesso pelos usuários – como por exemplo um espaço na página da intranet.

Comunicar

Elaborar plano de comunicação incentivando o uso do catálogo de serviços para tirar dúvidas a respeito de informações básicas dos serviços.

Exemplos de serviços

- | | | |
|-----------|-----------------------|---------------------|
| • Aquamin | • Ramais | • ZIMBRA |
| • ArcGis | • Help Desk | • OTRS |
| • Aflora | • Sistemas de eventos | • Riscos Geológicos |
| • Geosoft | • Altiris | • SIAFI |
| • Geobank | • SGP | • Etc. |
| • Siagas | • SACE | |
| • Rimas | • SITDOC | |
| • SAE | • RH-EMBRIA | |

Direcionamento para o processo de atualização do catálogo de serviços

Questionar aos donos dos serviços, suas atualizações

Atualizar catálogo

Promover reuniões com a Área de Relacionamento com o Negócio

Recomendações

Implantação de Níveis de Serviço

Gestão

Níveis de Serviço

Após catalogar os serviços, é possível definir os níveis de serviço aceitáveis (SLAs).

A sua implantação ocorre em 4 etapas, onde as 3 últimas são cíclicas e devem ser executadas até o alinhamento ideal entre as necessidades do negócio, os contratos e ANOs que modelarão os SLAs. Abaixo apresentamos um roteiro macro de implantação:

Definição

Definir com as áreas de negócio quais serão os critérios que serão adotados para a prestação dos serviços de TI

Negociação

Negociar com as áreas de Relacionamento com o Negócio quais serão as metas que os Níveis de Serviço devem alcançar para cada serviço do catálogo

Alinhamento

Alinhar os Níveis de Serviços desejados com as cláusulas de contratos das empresas prestadoras e acordos de nível operacional internos*

Confirmar

Salientar para as áreas de negócio o custo e cumprimento dos níveis de serviços. Se necessário, renegociar o nível de serviço

Exemplos de critérios



DISPONIBILIDADE

CONFIABILIDADE

TEMPO DE RESTAURAÇÃO

DESEMPENHO

Direcionamento para o processo de atualização do catálogo de serviços

CONTRATOS



ANOs



NÍVEL DE SERVIÇO

* Na fase de diagnóstico da situação atual, identificamos a ausência de ANOs (Acordos de Níveis Operacionais) na CPRM. Para que os níveis de serviços tenham respaldo, sua existência se faz necessária. Deste modo, a EY recomenda que as áreas de negócio que tenham responsabilidade no suporte dos serviços de TI passem a adotar esta prática.

A gestão de níveis de serviço deve ir além da sua modelagem, transparecendo o seu cumprimento aos clientes e *stakeholders* estratégicos, e também realizando investigações em busca de solucionar os acordos que não estiverem sendo cumpridos.

Transparência

Transparecer as áreas de negócio, por meio de *dashboards*, relatórios e de reuniões periódicas, o nível de serviço que está sendo cumprido em relação às metas acordadas.

Revisão e alinhamento contínuo

O macro processo apresentado a seguir visa acompanhar e solucionar os eventuais não cumprimentos dos níveis de serviço. Para tal, é necessário o constante monitoramento e a investigação das causas raiz.

Monitorar e avaliar continuamente os níveis de serviço de TI



Investigar os níveis de serviço que estiverem abaixo do acordado



Solucionar causa da não conformidade

Níveis de serviços que se mostrarem em tendência de queda, mesmo estando ainda sendo cumpridos, também podem ser investigados

- Renegociar o SLA
- Renegociar Contratos
- Renegociar ANOs
- Reavaliar fornecedores
- Substituir recursos

Recomendações

Ferramentas para gestão de Níveis de Serviço

Gestão

Níveis de
Serviço

As ferramentas que irão colaborar com a gestão de níveis de serviço buscam trazer medições mais precisas. Apresentamos a seguir duas ferramentas que estão detalhadas na Etapa 3, nos pilares Tecnologia e Processos.

ITSM – Information Technology Service Management

BSM – Business Service Management

Ferramenta de monitoramento de infraestrutura

ITSM é a ferramenta que operacionaliza os processos internos de TI, onde sua base de dados tem o *log* dos acontecimentos da TI. Desta forma, é imperativa que esta tenha em sua estrutura de dados e funções a capacidade de registrar os tempos percorridos, e a segregar o tipo de processo, serviço, pessoa que está instanciado.

Estas ferramentas devem ser integradas. A ferramenta de monitoramento irá monitorar o desempenho e a disponibilidade dos componentes de infraestrutura e o BSM irá relacioná-los entre si, modelando a composição dos serviços de TI.

Funcionalidades da ferramenta

Categorização dos tipos de chamado, relacionando-os às metas de tempo de atendimento

Registro dos tempos de atendimento de cada equipe, por chamado

Aferição de chamados que são reabertos por não entregarem a eficácia necessária

Pesquisa de satisfação por chamado

Disponibilização de dados e relatórios

Funcionalidades da ferramenta

Monitoramento em tempo real da infraestrutura de TI e dos seus ativos

Relacionamento entre os componentes de TI modelando a composição dos serviços

Configuração de regras de redundância, no relacionamento dos componentes de infraestrutura

Alarmes de desempenho dos serviços quando estiverem abaixo dos níveis acordados

Recomendações

Gestão de Contratos e Relacionamento



Recomendações

Processo de Gestão de Terceiros

Gestão

Contratos e
Relacionamento

A gestão de contratos* e relacionamento com fornecedores necessita de ações que a estruture e traga maior controle. No quadro a seguir, apresentamos um direcionamento sobre como estruturar um processo de gestão de terceiros.

Critérios

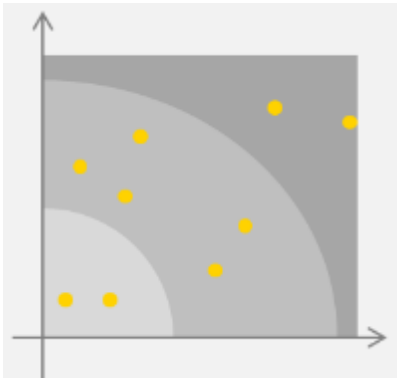
Criar critérios de avaliação relativos ao tipo, importância, e criticidade dos fornecedores, viabilizando um foco de gestão naqueles que trazem maiores riscos e dependência.

Classificação

Uma vez que os critérios de avaliação de fornecedores foram especificados, deve-se aplicá-los a carteira de fornecedores existentes.

Gestão

Monitorar os contratos de prestação de serviços, certificando que estes estão em conformidade com as normas da empresa, requisitos legais e regulamentares, assim como o desempenho acordado.



O resultado dessa classificação serão carteiras por tipo de fornecedor, apontando quais fornecedores devem ter mais atenção na gestão e no relacionamento.

Recomendações

- Discriminar e esclarecer os gastos com fornecedores por categoria, centro de custo, região e vendedor.
- Concentrar esforços na gestão dos fornecedores mais estratégicos.
- Concentrar esforços nas métricas de desempenho do fornecedor sobre os resultados do negócio, como inovação, vantagem competitiva e aumento de receita.
- As empresas que não cumprirem com o acordado em contrato devem ser punidas ou substituídas.

* Salientamos que os contratos mencionados acima são referentes à contratos com fornecedores de serviços de TI.

Recomendações

Gestão de Riscos

Gestão

Contratos e
Relacionamento

Ao atribuir as responsabilidades operacionais a terceiros, se faz necessário além de uma boa gestão de contratos e relacionamento, o conhecimento e monitoramento dos riscos envolvidos. Desta forma, a capacidade do fornecedor em continuar a prestação dos serviços contratados deve ser monitorada sob óticas não somente do cumprimento de cláusulas contratuais, mas também de outros fatores que possam afetar esse compromisso.

Mapear

Identificar e documentar os riscos em contratos de fornecedores (e soluções) associados com a incapacidade do fornecedor em cumprir o acordo contratual

Controles em Contratos

Ao definir os contratos críticos de TI, considerar soluções como: acordos judiciais, fornecedores alternativos ou acordos *stand-by* em caso de falha do fornecedor

Monitorar

Monitorar os riscos do fornecedor, em conformidade com o processo de gestão de riscos estabelecido pela organização

Revisão

Rever os contratos com foco nos requisitos legais e regulamentares

Exemplos de influenciadores

Cenário Econômico

Saúde Financeira do Fornecedor

Jurídicos

Desempenho

Sugerimos o seguinte macro processo de gestão de riscos



Recomendações

Chargeback



Recomendações

Implantação do *Chargeback*

Gestão

Chargeback

O *chargeback* tem o objetivo de repassar os custos da TI para as áreas de negócio, transparecendo os valores e sua rastreabilidade sobre qual gasto um serviço ou demanda de TI está relacionado. Desta forma, é repassado para as áreas de negócio o seu consumo de TI, desmembrado por cada serviço e usuário que o fez, viabilizando assim a gestão dos custos com TI.

Metodologia

Criar um método de cálculo de custos dos serviços operacionais prestados para CPRM. Deve-se reunir os custos dos serviços de TI e calculá-los sob a ótica de um preço unitário.

Atualização

Estabelecer um processo periódico que revise a precificação atribuída aos serviços, atualizando os valores dos serviços de TI, conforme a dinâmica dos custos que os compõem.

Repasse

Repassar os custos de serviços para as áreas de negócio, assim como os dos projetos e demandas de desenvolvimento. Deve-se fixar uma meta com baixo valor para os custos de TI que não puderem ser relacionados a um serviço ou demanda.

Extrato Digital

Adquirir um sistema de informação que entregue para as áreas de negócio uma visão discriminada do consumo e custos de TI que estão sendo repassados.

- Os custos de TI que podem ser considerados são todos os operacionais, incluindo a depreciação dos ativos. Aquisições e investimentos de *hardware* não devem ser considerados, visto que já são contabilizados por meio da sua depreciação.
- Estes devem ser segmentados proporcionalmente aos serviços que fazem parte e divididos pela quantidade de usuários para chegar a um valor unitário.
- A memória de cálculo de cada serviço deve ser documentada e formalizada.



Governança de TI

"Governança de TI é possibilitar que os **recursos** da organização são utilizados da **maneira correta para gerar valor** enquanto gerencia-se os riscos de TI."



Abordagem de Valor e Domínios de Governança de TI

Os processos de Governança de TI são comumente subdivididos nos seguintes domínios:



Abordagem

Ação

Estamos fazendo a coisa certa?

Promover alinhamento estratégico

Estamos entregando o valor esperado? As métricas estão claras?

Definir métricas claras e entrega de valor

Os recursos utilizados são adequados e gerenciados de maneira eficiente?

Gerenciar recursos

Estamos realizando de maneira eficiente? Estamos atingindo o desempenho esperado?

Gerenciar desempenho

Os riscos envolvidos são conhecidos, tratados e gerenciados?

Gerenciar riscos

Através de entrevistas com usuários das áreas de negócio, a equipe EY constatou alguns pontos de melhorias na governança de TI.

Ausência de fóruns para direcionar a TI continuamente

Ausência de acompanhamento por parte das áreas de negócio, das demandas e do investimento juntamente com a TI

Áreas de negócio tem carência da transparência da TI

Áreas de negócio sentem a TI iniciando uma aproximação

Áreas de negócio tratam a TI como um recurso imediato

A TI deve ser governada por meio de três principais tarefas:

Avaliar

- A utilização atual e futura da TI.

Direcionar

- A preparação e implementação dos planos e políticas para permitir que o uso de TI atenda aos objetivos do negócio.

Monitorar

- A conformidade das políticas e desempenho em relação ao planejamento.

A figura a seguir mostra o modelo de governança de TI do ciclo de:

- Avaliar
- Direcionar
- Monitorar.

Governança

Pressões
do Negócio

**Governança
Corporativa de TIC**

Necessidades
do Negócio

Avaliar

Direcionar

Monitorar

Planejar
Políticas

Propostas

Conformidade
Desempenho

Processos de Negócio

Gestão

Projetos TIC

Operação TIC

É preciso estabelecer fóruns e métricas para Gestão de TI, de seu portfólio, projetos, demandas, riscos e desempenho.

Direcionador de Governança de TI

Comitês

- Reestruturar e criar comitês que visem a aproximação da TI com o negócio, entregando transparência sobre suas informações aos *stakeholders* interessados. Os detalhes serão apresentados a seguir.

Direcionadores complementares à estratégia de Governança Corporativa de TI

Estrutura organizacional

- Adequação da estrutura organizacional através da criação de novas funções: Relacionamento com o Negócio, PMO, Apoio à Gestão e Segurança da Informação. Esse item foi apresentado na etapa 3 do projeto.

Chargeback

- Criar modelo de repasse dos custos de TI para as áreas de negócio, transparecendo o custos e consumo de serviços de TI. Esse item foi apresentado anteriormente neste relatório.

Recomendações

Comitês



Os comitês são grupos de pessoas especializadas envolvidas em determinados assuntos, que se reúnem continuamente em intervalos de tempo regulares, para discutir temas pré-definidos, disseminar informações e traçar estratégias.

Semanal

CAP

Comitê de Acompanhamento de
Projetos

Líder de Projetos / Gestores

Mensal

CET

Comitê de Estratégia de TI

CIO / Gestores dos grupos

Trimestral

CDT

Comitê de TI

CIO / Gestores dos grupos / Especialistas

Semestral

DE

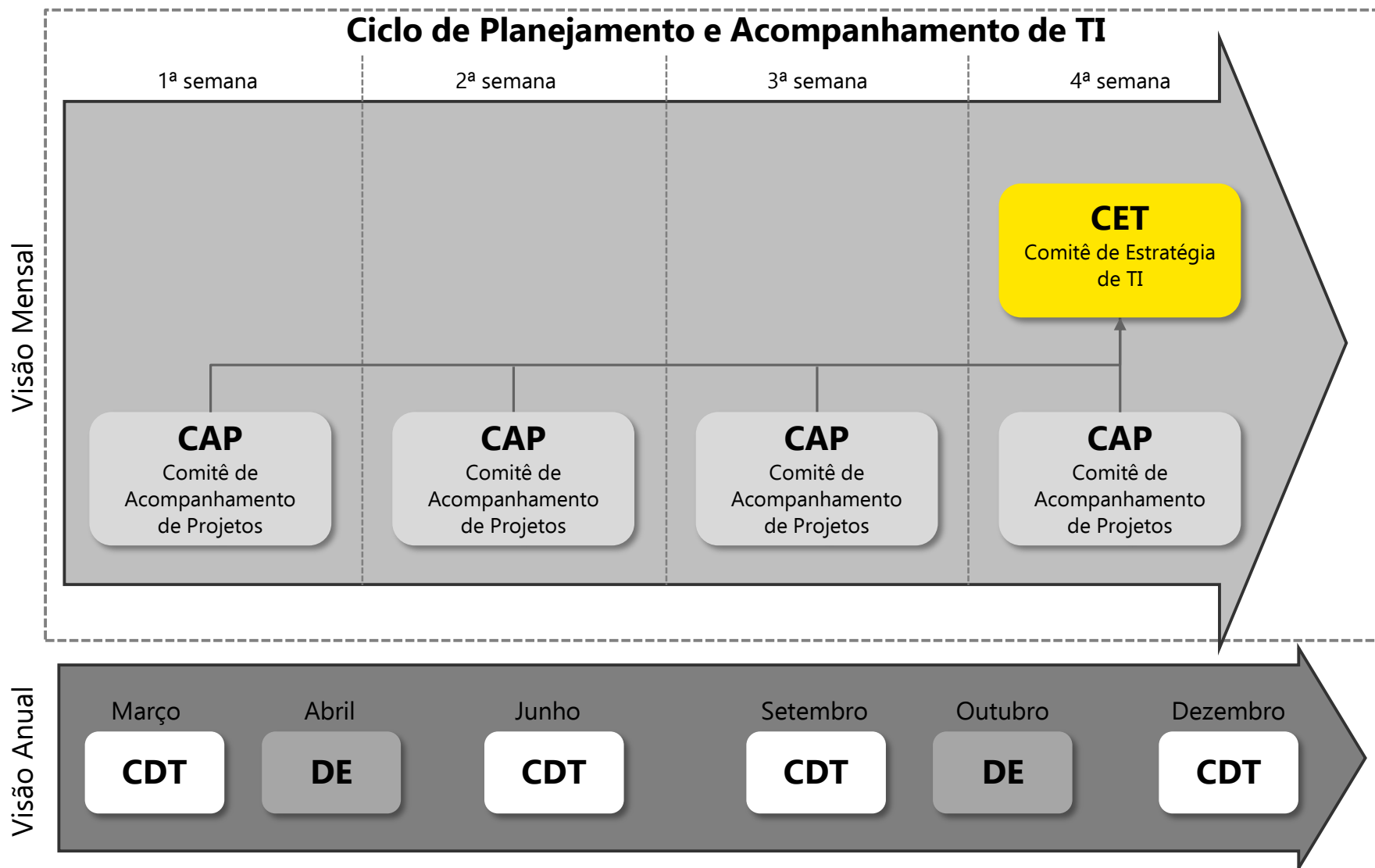
Diretoria Executiva

CIO / Diretoria

Governança de TI

Ciclo de Planejamento

O ciclo abaixo define a interação entre os fóruns existentes e a periodicidade na qual eles ocorrem.



Frequência: Semanal

Foco da Reunião

- Status dos projetos em andamento (inclusive o PDTI)
 - *Escopo / Realizações / Marcos / Riscos / Custo*

Decisões Chave

- Ações de contorno / corretivas
- Recomendações para o CET

Participantes

- Líder de Projetos
- Gestor das Demandas
- Responsável - Relacionamento com o Negócio

Agenda

- Apresentação de Status dos Projetos (30')
- Riscos identificados e ações de contorno (30')
- Recomendações (20')
- Próximos passos (15')

Resultado

- Encaminhar o documento produzido na reunião, para todos os envolvidos.
- Gerar recomendações para o CET – Comitê de Estratégia de TI.

Governança de TI

CET – Comitê de Estratégia de TI

Frequência: Mensal

Foco da Reunião

- Acompanhamento da performance da TI e resultados dos indicadores de desempenho (KPI's – *Key Performance Indicator*) (Execução da Estratégia)
- Discussão da estratégia de acordo com a agenda de TI para o ano
- Fórum decisivo – materiais devem estar prontos para serem apresentados

Decisões Chave

- Adaptação da execução dos planos para melhor alcançar a estratégia
- Adaptação da Estratégia de TI para melhor alcançar a estratégia da companhia

Participantes

- CIO
- Gestor do Grupo de Gestão de TI e Projetos*
- Gestor do Grupo de Operações
- Gestor do Grupo de Soluções
- Gestor do Grupo de Segurança da Informação

* É fundamental designar um profissional como responsável por acompanhar e interagir com as áreas para a realização as ações do PDTI.

Agenda

- Últimos acontecimentos (15')
- Resultados Mensais da Companhia (20')
- Resultados Mensais Financeiros de TI (20')
- Recomendações do CAP (20')
- Painel de apresentação infraestrutura (20')
- Apresentação de Status dos Projetos (30')
- Apresentação de Métricas e Riscos (20')
- Finalização (20')

Resultado

- Encaminhar o documento produzido na reunião, para todos os envolvidos.
- Recomendações para CDT – Comitê de TI.
- Recomendações para DE – Diretoria Executiva.

Frequência: Trimestral

Foco da Reunião

- Avaliar as demandas de serviços de TI, novas ou alterações, de modo que se possa obter visão de diversos especialistas.

Decisões Chave

- Aprovação da implantação de novas tecnologias/sistemas
- Recomendações para o CET – Comitê de Estratégia de TI

Participantes

- CIO
- Gestores dos Grupos de Gestão de TI e Projetos, Segurança da Informação, Soluções e Operações
- Especialistas
 - Infraestrutura
 - Sistemas
 - Segurança da Informação

Agenda

- Apresentação externa * (60')
- Últimos acontecimentos (15')
- Painel – Infraestrutura / Sistemas / Segurança da Informação (30')
- Mercado – Ferramentas / Tecnologias / Tendências (30')
- Discussão – Amadurecimento de Ideias (30')
- Recomendações para CET (20')
- Finalização (10')

* Dependendo do assunto pode ser necessário mais tempo

Resultado

- Encaminhar o documento produzido na reunião, para todos os envolvidos.
- Recomendações para CET

Frequência: Semestral

Foco da Reunião

- Garantir o alinhamento dos projetos de TI com os objetivos do negócio e das áreas funcionais
- Aumentar o envolvimento funcional nas tomadas de decisão de TI
- Decidir o nível geral dos gastos de projetos de TI por área funcional

Decisões Chave

- Aprovação do portfólio planejado de projetos de TI por área funcional
- Priorizar e monitorar projetos e aprovar plano de projetos e orçamentos

Participantes

- CIO
- Diretor da DRI
- Diretoria executiva

Agenda

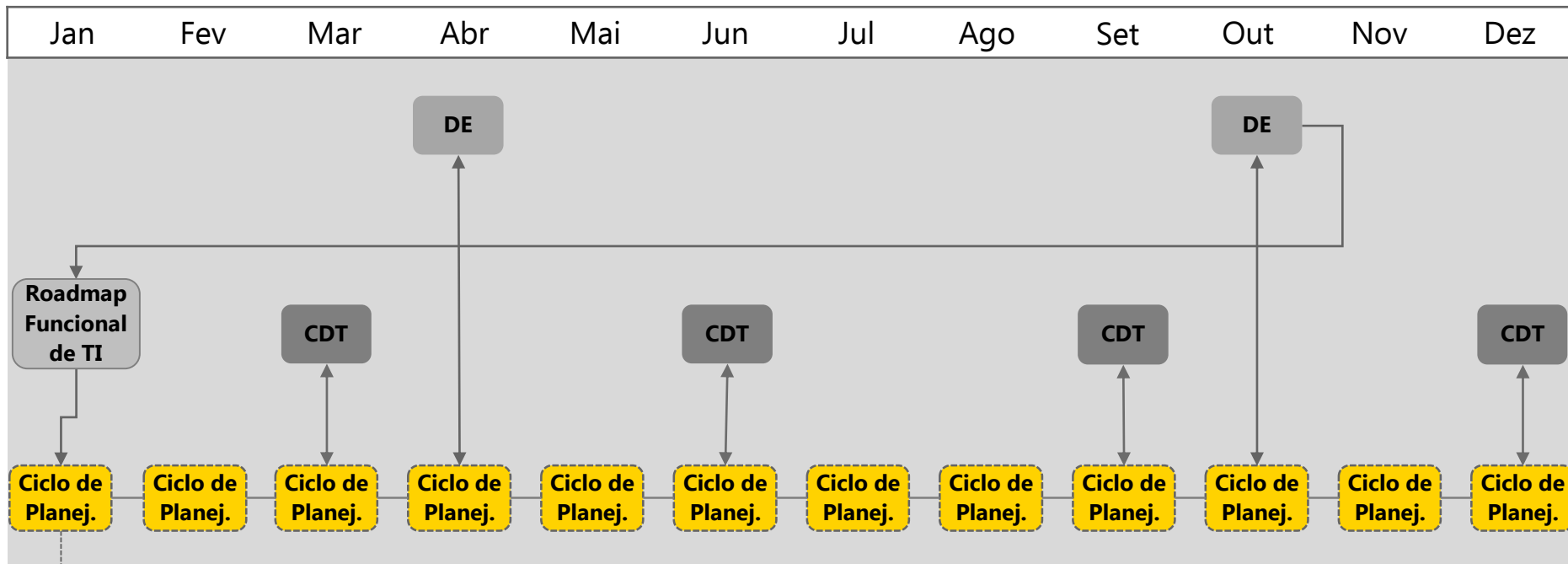
- Alinhamento do Contexto (20')
 - Ambiente de TI
 - Ambiente do Negócio
 - *Roadmap* Funcional
- Revisão do Portfólio (15')
- Fiscalização do Portfólio (15')
- Próximos Passos (10')

Resultado

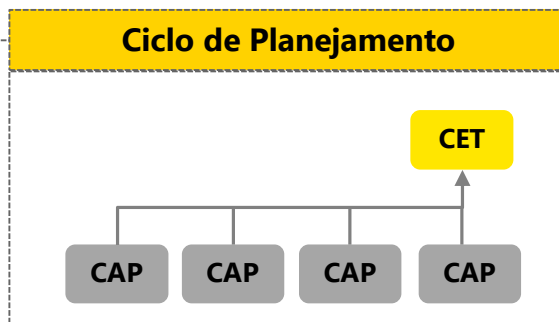
- Encaminhar o documento produzido na reunião, para todos os envolvidos.
- Recomendações para CET

Governança de TI

Ciclo de Planejamento Anual de TI



Detalhamento

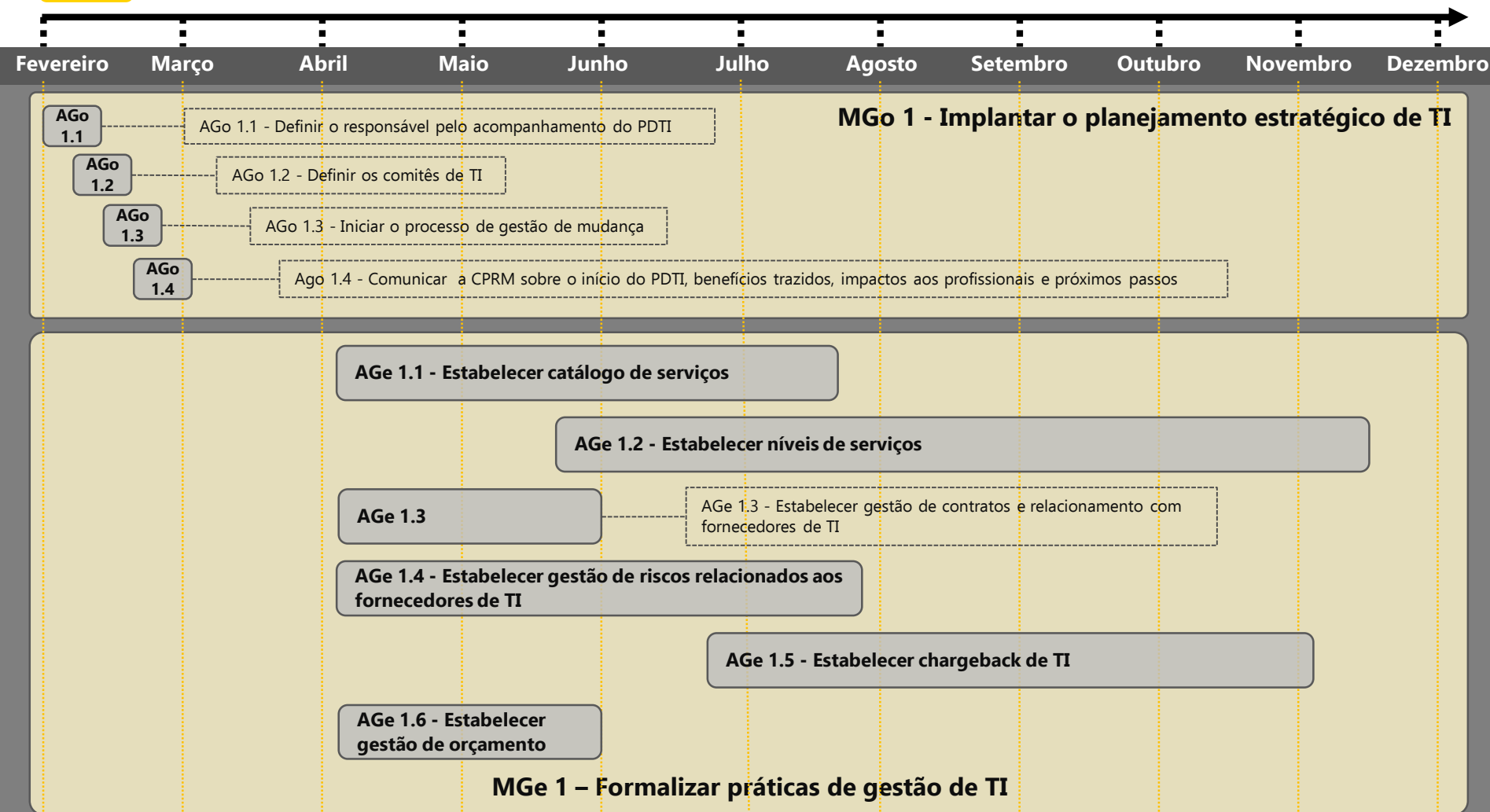


CAP – Comitê de Acompanhamento de Projetos
CET – Comitê de Estratégia de TI
CDT – Comitê de TI
DE – Diretoria Executiva

Roadmap

Gestão e Governança de TI

2015



* O Roadmap detalhado em formato .mpp – Project será entregue/anexoado ao final do último pilar