

Governança de TI

Alternativas para priorização de atividades e
melhoria da comunicação interna

Marcos Villas

villas@rsi.com.br

Desconfiança... Desconhecimento...

- Em relação à área de TI em uma empresa, não é incomum encontrar casos onde há desconfiança e desconhecimento:
 - do porquê da escolha de determinadas tecnologias (que são utilizadas ou que serão implantadas),
 - da priorização de atividades relacionadas a sistemas de informação (quais serão executadas, terceirizadas ou adiadas?),
 - da estrutura e
 - dos processos de TI.

... apesar do alinhamento!

- Por maior que seja a coerência (alinhamento) entre a estratégia da empresa e as ações de TI, em nível de direção, em muitos casos os níveis inferiores de gestão desconhecem estes porquês.

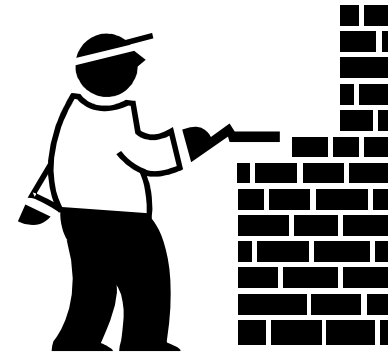
Desconhecimento → Percepções

- Conseqüentemente, a área de TI tem a percepção de "resistência" pelas outras áreas, e estas, por sua vez, percebem uma "postura arrogante" da área de TI.



O Muro

- O resultado é a construção de um “muro virtual”, que separa dois lados: TI e as outras áreas da empresa.





GTTI

- Esta palestra apresenta as motivações e os resultados da criação, manutenção e evolução de um Grupo de Trabalho de TI (GTTI), multi-área e multi-nível, com membros indicados por todas as diretorias de uma empresa, como uma instância política de recomendações, priorização e comunicação com TI.

Contexto: a empresa

- Setor: indústria vidreira (embalagens de vidro)
- Receita bruta anual: R\$ 300 milhões
- Produção: 75 milhões de unidades por mês (900 milhões de unidades por ano)
- 2500 profissionais (7 diretores, 25 gerentes, 68 supervisores e 2400 staff e chão de fábrica)



Consultoria

- Início em Maio/2003;
- Objetivo: avaliação, diagnóstico e recomendações para TI na empresa.

Principais Dúvidas (2003)

- As estruturas de hardware, software e rede são adequadas para o negócio hoje?
- Nossa equipe de informática (tamanho, formação) é adequada para o futuro?
- A percepção do público interno da qualidade dos serviços da informática condiz com o estágio atual da informática no geral (falta de treinamento, falta de preparo)?

Declarações

- “Desisti de pedir qualquer coisa para a Informática”
- “O pior problema é o de postura: parece que eles não querem resolver os problemas!”

Recomendações da Consultoria

- Arquitetura de TI
- Organização da área de TI
- Processo de Planejamento de TI
- Colegiado para decisão de prioridades
 - Mostrou-se uma alternativa viável, pois já havia cultura, embora recente, de grupos multi-área para solução de problemas específicos (ex: Logística)



Criação do GTTI

- A área de TI está subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira;
- Seu diretor (DAF) é o patrocinador do grupo;
- A primeira reunião foi realizada em Abril/2004.

Da primeira ata

O Sr. DAF, comunicou sobre os critérios iniciais que foram utilizados para a constituição do GTTI e sobre as orientações gerais a serem seguidas para o funcionamento do mesmo.

Salientou que será um grupo formal e com estatuto definido.

Os participantes consideraram que o GTTI proposto, possui representatividade, aprovando a constituição do grupo.

O estatuto apresentado pelo Sr. DAF foi aprovado e dará as diretrizes para funcionamento do GTTI.

Ficou decidido que o grupo de trabalho fará suas reuniões a cada 30 dias, sendo sempre nas terças-feiras da terceira semana de cada mês.

As atas desta e das futuras reuniões serão apresentadas na Intranet, tornando possível o acesso a todos.

O Estatuto do GTTI

- 1) Dos Objetivos e Responsabilidades
- 2) Das Reuniões
- 3) Dos Participantes
- 4) Das Atividades
- 5) Do Processo de Decisão



Dos Objetivos e Responsabilidades

- O GTTI tem por objetivo orientar os projetos de informatização do grupo de empresas YYY e melhorar a comunicação entre a Gerência de TI e as suas áreas usuárias.
- O GTTI é um conselho consultivo composto por um grupo de representantes de usuários (indicados), para centralizar as demandas e junto com a Gerência de TI, estabelecer critérios de prioridades no atendimento dos projetos.

Das Reuniões

- O GTTI se reunirá uma vez por mês.
- A pauta e os materiais necessários para cada reunião serão divulgados para toda a empresa com pelo menos cinco dias úteis de antecedência.
- Cada reunião não deve ter duração superior a duas horas.
- Serão escolhidos, pelos próprios participantes, as pessoas responsáveis por consolidar a pauta antes da reunião, conduzir a reunião e preparar a ata.
- A ata de cada reunião será divulgada para toda a empresa pelo menos cinco dias úteis após realizada a reunião.

Dos Participantes

- Teremos um representante único indicado por sua própria gerência ou dois representantes de cada Diretoria. É importante que haja um rodízio entre os representantes, para que ao longo de um ano, todas as gerências tenham participado.
- Representantes das outras empresas do Grupo YYY (no máximo um representante por empresa).
- O gerente e os supervisores da Gerência de TI.
- Terão direito nas decisões do GTTI os representantes da empresa XXX, os representantes de outras empresas do grupo YYY e a Gerência TI.
- Eventualmente, a critério dos participantes de cada reunião, outras pessoas podem ser convidadas.

Das Atividades

- Apresentação, pela Gerência de TI, dos projetos em andamento e das estatísticas mensais de acompanhamento, de eventos recentes relacionados à TI, internos ou externos à empresa.
- Apresentação de problemas, elogios, sugestões, recomendações e críticas relacionadas aos serviços prestados pela área de TI.
- Apresentação, pela Gerência de TI, do planejamento da área; discussão do planejamento para TI.
- Recomendações quanto às atividades da Gerência de TI, em especial quanto ao planejamento para TI, para a Diretoria.

Do Processo de Decisão

- Todos os participantes de uma reunião têm direito de apresentar propostas, idéias, recomendações, críticas, elogios e sugestões.
- Apenas os representantes (indicados) participarão da decisão.
- Recomenda-se que o consenso seja buscado permanentemente, pela exposição das reais motivações, necessidades e dificuldades.

Do Processo de Decisão (cont.)

- Excepcionalmente, as alternativas de recomendações mais polêmicas (que não estiverem convergindo para uma recomendação aprovada pelo conselho) poderão ser encaminhadas para a Diretoria, com as respectivas alternativas.
- Em casos de necessidades a diretoria pode alterar o fluxo dos projetos da área de TI, por uma solicitação mandatória, que exija urgência.

As Fases do GTTI



- 1 O primeiro grupo
[01..10]
abr/04 a out/04
- 2 O rodízio
[11..25]
nov/04 a jan/06
- 3 As duas reuniões
[26..35]
fev/06 a nov/06

1 O primeiro grupo

- Os mais críticos de TI, segundo a diretoria;
 - 3 gerentes (marketing, produção, operações);
 - 3 supervisores (controladoria, orçamentos, administração de vendas);
- Ficaram no grupo entre 10 e 15 meses;
- Definição do *modus operandi* do grupo;
- Definição dos critérios de priorização e o sistema de solicitações.

2 O rodízio

- 16 pessoas no grupo (7 gerentes, 9 supervisores);
- Cada indicado ficou no grupo 8 meses;
- Assuntos diversos;
- Participação irregular.

3 As duas reuniões

Propostas a partir da primeira avaliação do grupo:

- Duas reuniões
 - GTTI-S = Solicitações
 - GTTI-G = Assuntos Gerais
- Convidados → gerentes e seus supervisores
- O papel dos indicados
- Iniciação de novo indicado

GTTI e seus convidados

- Diretores [07..18]
- TI, analistas [17..21]
- Gerentes [28..35] (dos 25 faltam apenas 6)

Assuntos de TI tratados no grupo

- Sistema para solicitação de alteração/criação de programas para o ERP via Intranet
 - critérios de julgamento (corporativo / local, necessário / desejável);
 - rediscussão do critério (fator estratégico; abordagem quantitativa);
 - registro de adiamentos;
 - solicitações pendentes há mais de 60 dias;
- Metodologia para desenvolvimento de sistemas;
- Migração do sistema (TI 2006);
- Uso de software de livre;
- Categorias de site bloqueadas no firewall;
- Uso de software ilegal por terceiros (cláusula em contrato);
- Uso de notebook na empresa;
- Racionalização no uso de planilhas eletrônicas (tecnologia, uso, referência da fonte de informação);
- Espaço em disco para emails e arquivos;

Assuntos de TI tratados no grupo (cont.)

- Software para email / webmail;
- Impactos da reestruturação societária sobre as atividades de TI;
- Netiqueta;
- Projetos com prazo definido (alocação mínima mensal de HHs);
- Chamados de suporte via Intranet;
- Avaliação de TI: metodologia, resultados;
- Manual de Segurança em TI;
- Esclarecimento de problemas;
- Treinamento em SQL;
- Compra de software “versus” desenvolvimento interno:
 - Macro necessidades;
 - Integração com o ERP;
 - Análise de alternativas externas e interna;
 - Decisão do usuário;
- Seminários de TI: temas, priorização;
- Planejado X Executado em TI.

Conclusões

- A participação no grupo afeta positivamente a percepção de indicados e convidados relativa à TI na empresa;
- Há necessidade de mediação;
- O rodízio melhora a comunicação entre as partes;
- O rodízio atrapalha a participação do indicado no grupo;
- A iniciação tem bons resultados na atividade em grupo;
- É necessário considerar a natureza dinâmica do grupo;
- O grupo deve acabar ou continuar?

Governança de TI

Alternativas para priorização de atividades e
melhoria da comunicação interna

Marcos Villas

villas@rsi.com.br