

Governança de TI e Arquitetura Corporativa Investindo nos Projetos Certos

Átila Belloquim

Gnosis IT Knowledge Solutions

atila@gnosisbr.com.br - Fone: (11) 3266-8556

- 10 entre 10 CIOs hoje estão preocupados com:
 - ✓ Alinhar TI ao Negócio;
 - ✓ Comprovar a relevância e contribuição da TI à competitividade do Negócio;
 - ✓ Mostrar que compreendem os Processos de Negócio e são capazes de otimizá-los através da TI;
 - ✓ Garantir que a operação de TI esteja alinhada com os objetivos de Governança Corporativa da organização;
 - ✓ Agilidade (produtividade) e qualidade;
 - ✓ Segurança.

TI e Negócio não se entendem;

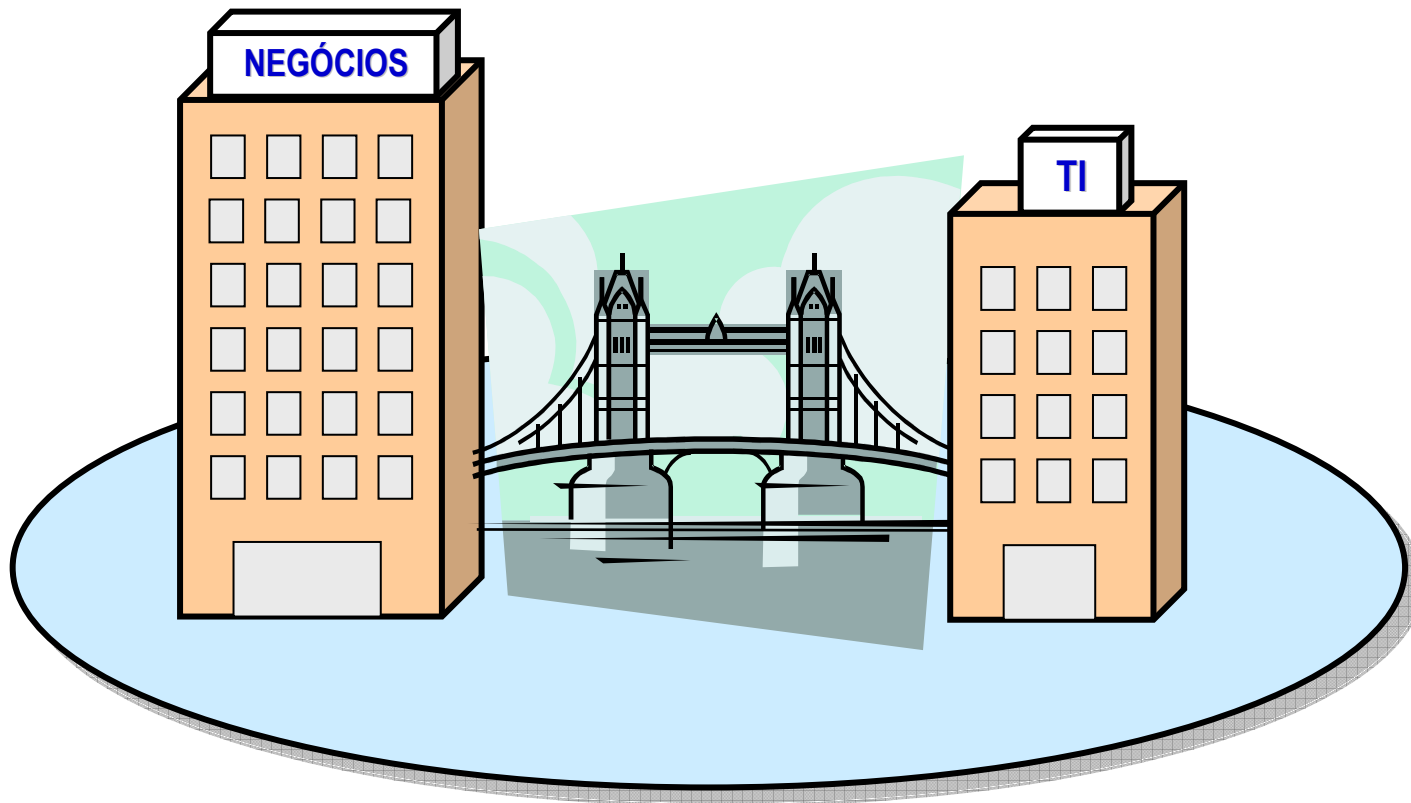
Analistas de Processo / Negócio não conseguem se comunicar com Analistas de Sistemas / Desenvolvedores;

Projetos não dão certo por:

- ✓ Atrasos;
- ✓ Explosão de Custos;
- ✓ Insatisfação do Usuário.

A organização implementa projetos incoerentes entre si e desalinhados da estratégia do negócio.

ALINHAMENTO: COBRINDO O FOSSO



Todo mundo promete isso, mas...
Como fazê-lo???

Os Processos de Negócio

- ✓ Implementam as estratégias, metas e objetivos corporativos
 - Definidos, monitorados e atualizados pela Alta Administração
- ✓ São viabilizados pela infra-estrutura corporativa
 - Estrutura organizacional (“organograma”)
 - Sistemas de Informação
 - Infra-estrutura tecnológica e física
- ✓ Ou seja, são a **essência** do que a empresa é e faz no dia-a-dia

Portanto...

- ✓ Devem estar continuamente alinhados com as estratégias, metas e objetivos corporativos
 - Precisam ser revistos quando essas coisas mudam
- ✓ Precisam ser suportados por uma infra-estrutura igualmente alinhada

Perguntas clássicas

- ✓ Estamos modelando os processos corretos?
 - A quais objetivos estratégicos eles correspondem?
- ✓ Que impacto trará a revisão / otimização deste processo de negócio?
- ✓ Identificamos todas as partes envolvidas neste processo que estamos definindo / alterando?
- ✓ Os indicadores (KPI) que estamos monitorando são os mais relevantes?
- ✓ Quais são os sistemas de informação que dão suporte a este processo de negócio?
 - Serão necessários novos sistemas?
 - Quem estará envolvido?
 - Quanto vai custar?
 - Serão necessárias modificações nos sistemas atuais?
 - Quem estará envolvido?
 - Quanto vai custar?

Agilidade

- ✓ Implementar projetos de mudança rapidamente para fazer funcionar a estratégia

Gestão de Mudanças

- ✓ Mudar com um mínimo de interrupção ao andamento normal dos processos de negócio
- ✓ Garantir o apoio de todos os interessados

Análise de Impacto

- ✓ Garantir que todos os interessados são envolvidos
- ✓ Garantir que todos os processos impactados foram mapeados

Mudança de Processo de Negócio

- ✓ Análise de Impacto inexistente ou falha
- ✓ Condução dos projetos desconectada da estratégia

Histórias de Horror

- ✓ Impactos imprevistos
- ✓ Estouro de prazos e orçamentos
- ✓ Incompatibilidade entre sistemas e processos
- ✓ Não envolvimento de interessados
- ✓ Incapacidade de mudar na velocidade necessária

Logo na primeira página da seção “*COBIT Framework*”, existe uma referência explícita à Arquitetura Corporativa

- ✓ O COBIT define a “*Enterprise Architecture for IT*” como os recursos e capacidades (*resources and capabilities*) necessários para a execução com sucesso da parte de TI na estratégia da organização

O Processo PO2 é justamente “Definir a Arquitetura da Informação”

- ✓ Mas...
 - O COBIT vê a Arquitetura da Informação de forma restrita, especificamente dentro da perspectiva normalmente atribuída à função de Administração de Dados

COBIT: como vários outros *frameworks* e modelos, concentra-se no *o que*, e não no *como*

Cada organização é deixada com a incumbência de encontrar seu “*como*”

Sempre resta o problema clássico:

- ✓ *Como executar a estratégia, levando-a ao nível operacional?*

A estratégia é implementada através de um conjunto (*portfolio*) de projetos

- ✓ Instrumentos de mudança
- ✓ Transformam a estratégia em práticas operacionais

Necessidade de implementar mudanças com

- ✓ Baixo custo
- ✓ Curto prazo
- ✓ Baixo risco
- ✓ Alta eficiência e eficácia

Uso de boas práticas

- ✓ Práticas de gestão de portfolio
- ✓ PMBOK (para qualquer projeto)
- ✓ CMMI (para projetos de TI)
- ✓ ISO 9000:2000

Atenção às questões sociológicas e políticas

Capacidade de gerar *Transformação Organizacional*

- **Projetos:**
 - ✓ duplicados;
 - ✓ sem prioridade alocando recursos escassos;
 - ✓ que ganham prioridade por razões puramente políticas;
 - ✓ contraditórios;
 - ✓ não alinhados com a Estratégia da Organização.

PPM: Project Portfolio Management

Metodologia, técnicas e ferramentas para

- ✓ Obter e documentar informações sobre projetos em curso e programados / demandados
- ✓ Avaliar e comparar projetos em termos de
 - Alinhamento com o negócio
 - Risco
 - Retorno
 - Uso de recursos
- ✓ Classificar projetos e alocar recursos a eles de acordo com a análise acima
- ✓ Monitorar e controlar os projetos coletivamente

Projetos deixam de ser vistos e tratados individualmente e passam a ser vistos como uma *carteira* de projetos (*portfolio*)

Eliminação de projetos duplicados

Combinação de projetos gerando economias de escala

Eliminação de projetos não-estratégicos

Redução da prioridade de projetos necessários mas menos importantes ou urgentes

Aumento da prioridade de projetos estratégicos mas de baixa visibilidade

Visão clara da *interdependência* entre projetos

- ✓ Orienta a formação de equipes
- ✓ Orienta a coordenação no tempo de diferentes projetos

Otimização da alocação de recursos e talentos

- ✓ Habilidades das pessoas usadas onde contam mais
- ✓ Visão clara do que deve ser feito pela “prata-da-casa” e o que pode / deve ser terceirizado
- ✓ Identificação de necessidades de contratação e treinamento

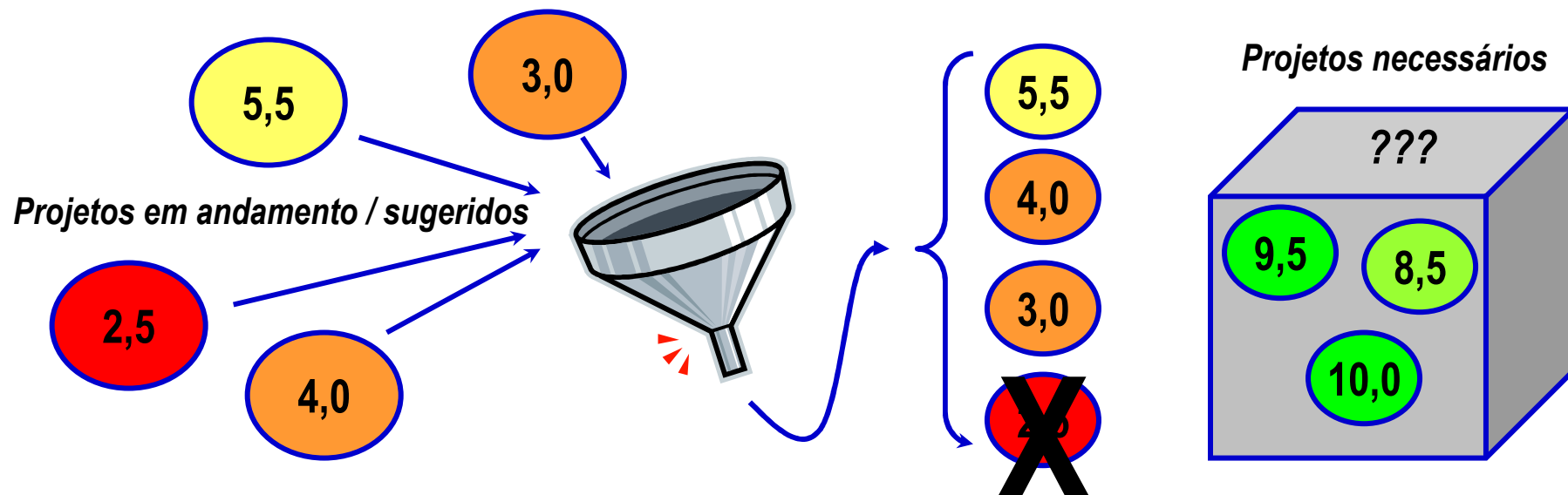
Trata a priorização de projetos depois que foram sugeridos / requisitados, ou mesmo quando já estão em andamento

- ✓ Nada garante que não sejam outros os projetos realmente necessários
 - os projetos necessários podem nem ter sido sugeridos ou vislumbrados
- ✓ É provável que o conjunto de projetos a gerenciar esteja “poluído” com inúmeros projetos irrelevantes / não-estratégicos, exigindo análise desnecessária
- ✓ Projetos são comparados apenas entre si, sem levar em conta o que já existe na organização

*Garbage in,
Garbage out...*



- ✓ Análise de risco dos projetos pode ser falha ao ignorar a análise de impactos na arquitetura, e não só nos recursos alocados a projetos
- ✓ Muitas iniciativas de PPM deixam o esforço de manutenção de fora (por não serem considerados projetos)
 - A manutenção pode ser responsável por até 90% do esforço de uma organização de TI



Necessidade de manter uma *Arquitetura Corporativa*

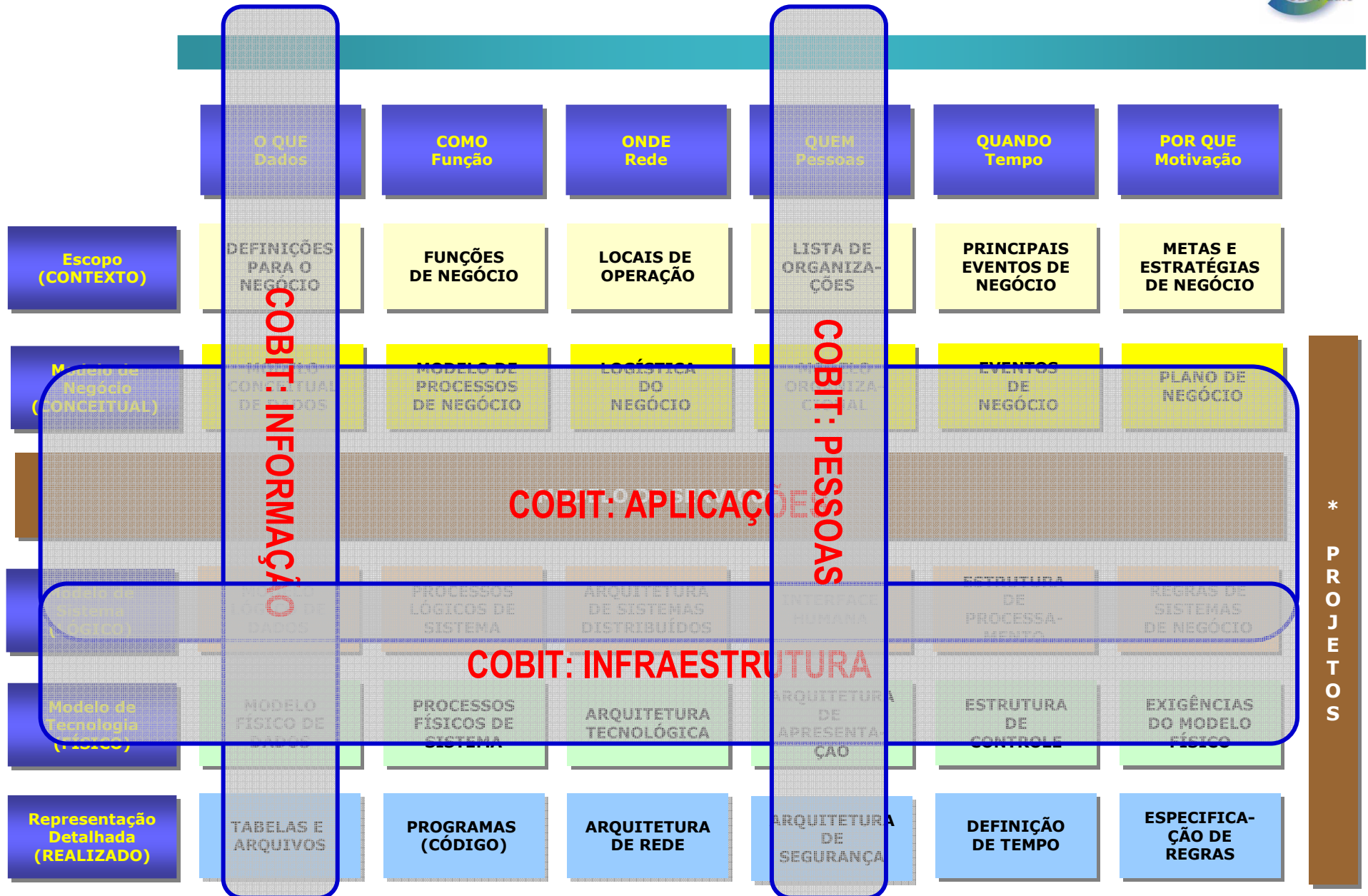
- ✓ “*Enterprise Architecture*”;
- ✓ Conjunto de melhores práticas focadas na melhoria do desempenho através da estruturação das informações e visões integradas da estratégia, negócio, processos, sistemas e tecnologias.
- ✓ “Arquitetura Corporativa é a representação de todo comportamento que ocorre em uma organização, os dados processados, quem faz o quê, onde estão as coisas e por que as coisas são feitas” (Varveris & Harrison).
- ✓ Documentação centralizada em repositório que permita agilidade e segurança no momento das mudanças;

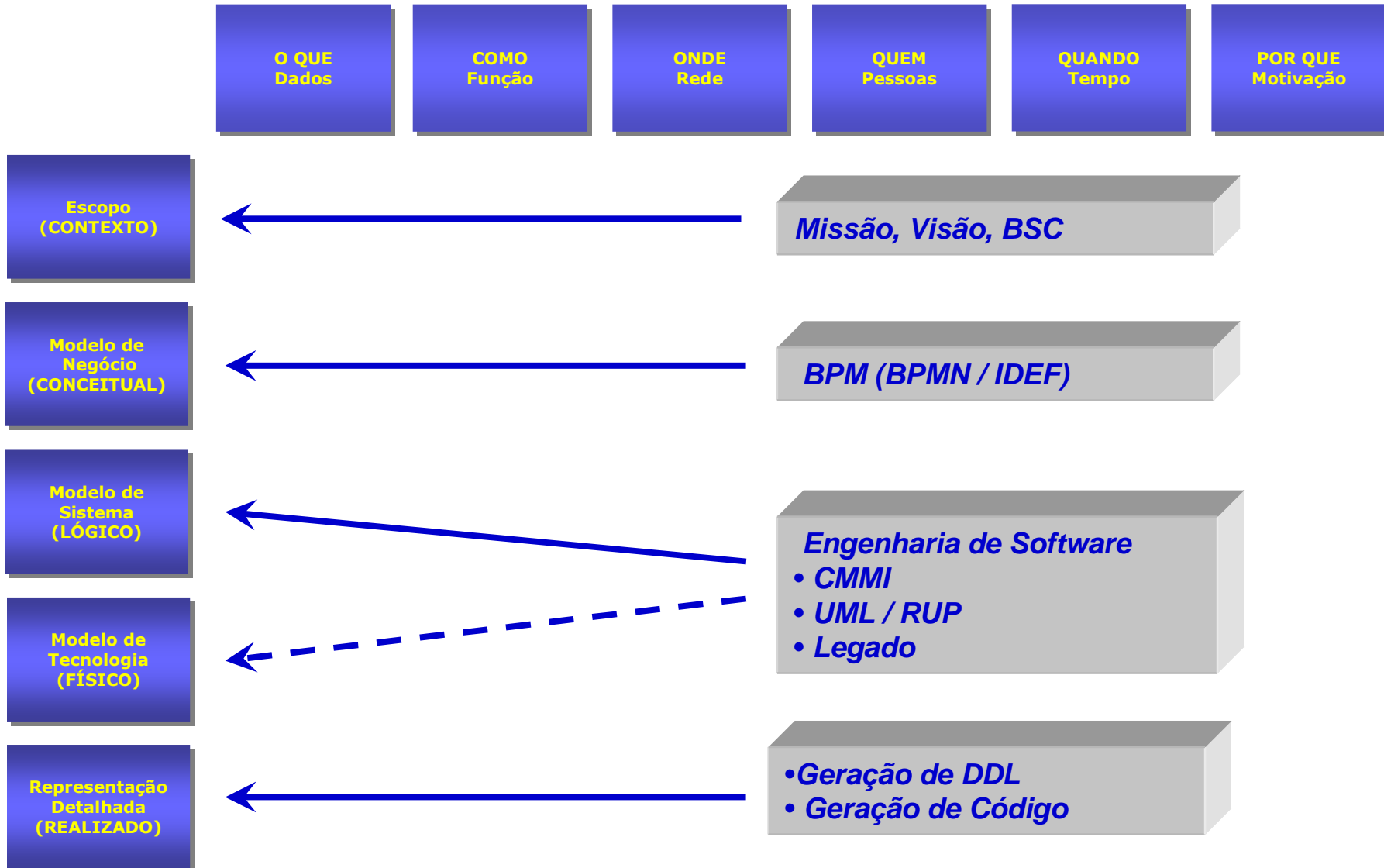
Modelos que oferecem estrutura e elementos para sua implantação

Ferramentas para organizar e estruturar o conhecimento sobre a Organização derivado da Arquitetura Corporativa;

Existem vários Os Frameworks de Arquitetura corporativa mais conhecidos e importantes são:

- ✓ ZACHMAN
- ✓ TOGAF



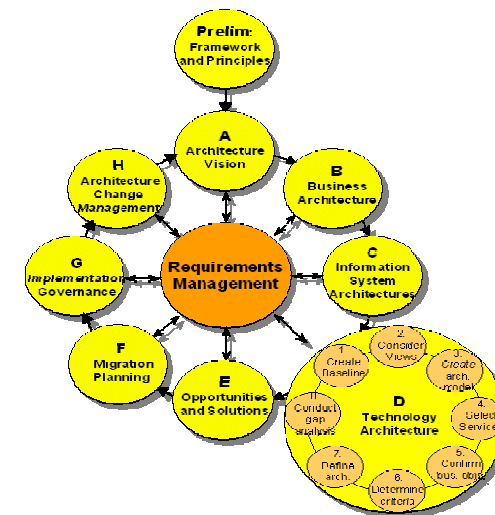


Iniciativa do “The Open Group”

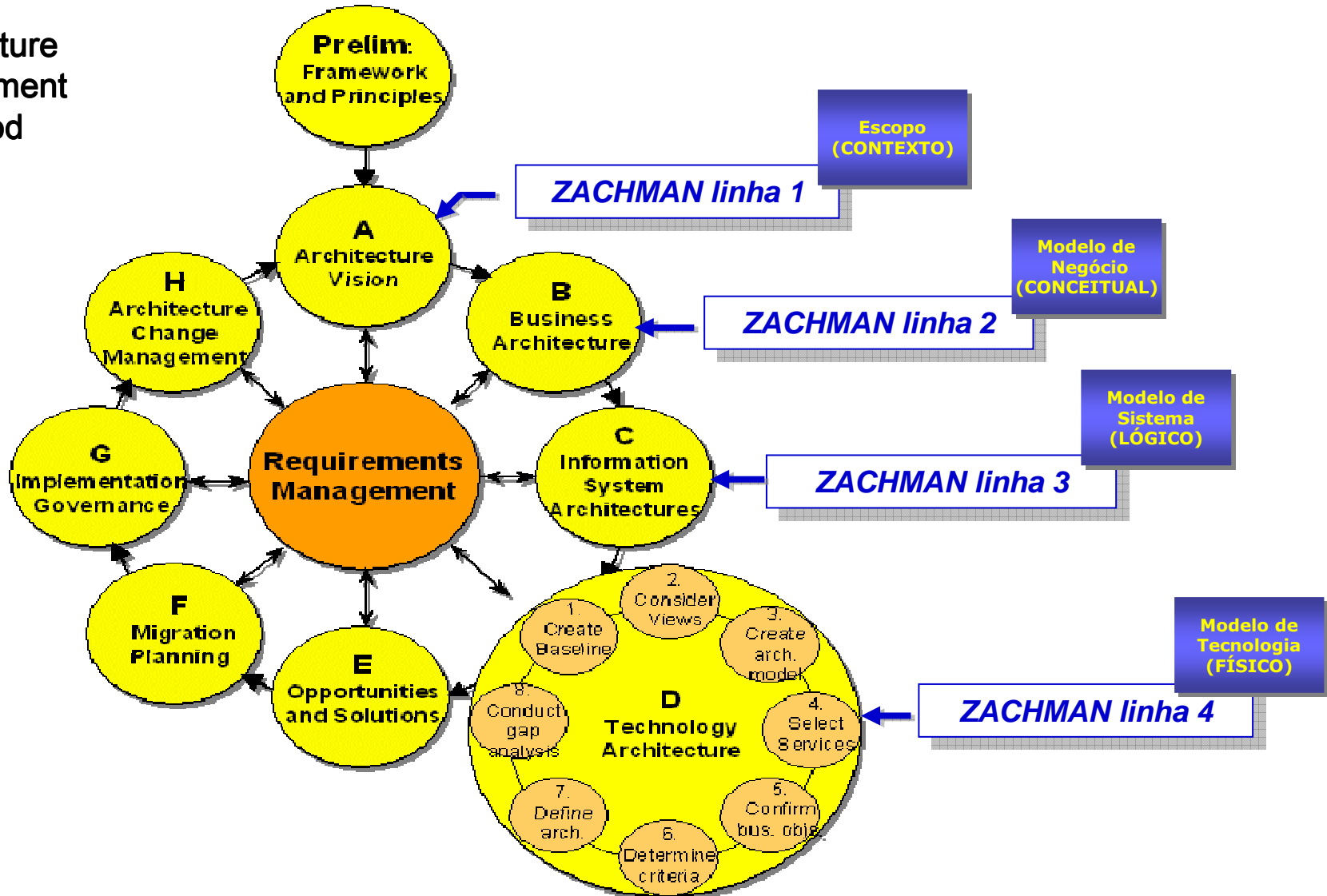
Segue o TOGAF 7, que restringia-se à Arquitetura de TI

Inclui uma Metodologia para construir e manter a Arquitetura Corporativa

- ADM: Architecture Development Method



Architecture Development Method



Estabelecimento da infra-estrutura

- ✓ Grupo de Arquitetura Corporativa
 - Tamanho
 - Atribuições
 - Localização na Estrutura Organizacional
- ✓ Processo
- ✓ Ferramentas

Definição do Escopo

- ✓ Piloto?
- ✓ Corporação x área?
- ✓ Quais processos?

Aspectos Culturais e Políticos

Arquitetura Corporativa dá transparência à Organização

- ✓ Transparência muda o equilíbrio de poder
 - Patrocínios
 - Resistências

Arquitetura exige processo para manter os modelos atualizados

- ✓ Este tipo de processo sempre gera resistência
 - Compartilhamento da informação
 - Exigências “burocráticas”

Atenção ao problema político

- ✓ Mapear *stakeholders*
- ✓ Encontrar patrocinadores e campeões
- ✓ Identificar focos de resistência *política*
- ✓ Vender a idéia nos níveis mais altos da organização

Atenção ao Problema Cultural

- ✓ Estabelecimento de uma cultura de *compartilhamento da informação*
 - Incentivo ao compartilhamento
- ✓ Estabelecimento de uma cultura de *processos*
 - Incentivo à adesão ao processo
- ✓ Envolvimento da área de Gestão de Pessoas

A Arquitetura Corporativa permite

- ✓ Priorizar projetos de mudança em processos de negócio e sistemas de informação
- ✓ Garantir que essas mudanças sejam feitas de forma alinhada com os objetivos estratégicos
- ✓ Identificar as necessidades de intra-estrutura tecnológica para suportar os sistemas de informação e processos de negócio
- ✓ Identificar antecipadamente impactos e riscos decorrentes da modificação de processos de negócio, sistemas de informação e infra-estrutura

Compare com os objetivos do COBIT...

- ✓ “COBIT dá suporte à Governança de TI ao fornecer uma estrutura para garantir que
 - TI está alinhado ao negócio
 - TI instrumentaliza o negócio e maximiza benefícios
 - Recursos de TI são usados responsavelmente
 - Riscos de TI são gerenciados apropriadamente”

Coisas que estão na moda mas que são muito difíceis de fazer funcionar sem Arquitetura Corporativa:

- ✓ Alinhamento Estratégico entre TI e Negócio
- ✓ SOA (*Service Oriented Architecture*)
- ✓ Gestão de *Portfolio* de Projetos

A Arquitetura Corporativa

- ✓ Provê o “*como*” necessário para completar os “*o ques*” dos modelos de governança
- ✓ Permite a análise de impacto necessária para a obtenção de um *portfolio* de projetos de maior efetividade e menor risco
- ✓ Reduz o risco de desperdício de recursos em sistemas de informação e infra-estrutura tecnológica não alinhados aos objetivos estratégicos
- ✓ Facilita a identificação de riscos operacionais

Building Enterprise Architectures with TOGAF –
Lou Varveris and Dave Harrison. Telelogic,
2005. www.telelogic.com/resources/login.cfm

www.opengroup.org/architecture/

www.zifa.com

Atila Belloquim

- ✓ Bacharel em Ciência da Computação (IME-USP)
- ✓ Mestre e Doutorando em Administração (FEA-USP)
- ✓ Diretor da Gnosis – IT Knowledge Solutions
- ✓ Coordenador dos cursos de pós-graduação em *Qualidade no Desenvolvimento de Software* e *Gerenciamento de Projetos* do Senac-SP
- ✓ Fundador e Presidente do Conselho do SPIN-SP (Grupo de usuários do modelo CMMI)

Treinamento e Consultoria em

- ✓ Arquitetura Corporativa
- ✓ Governança de TI
- ✓ Modelagem de Processos de Negócio (BPM)
- ✓ Engenharia de Software e Modelos SEI/CMM, PSP e TSP

Representante da ferramenta líder (Gartner) em
Arquitetura Corporativa (*Telelogic System Architect*)

Fone: (011) 3266-8556

e-mail: atila@gnosisbr.com.br