

# Implantação de um modelo de Governança de TI na Secretaria de Finança de Fortaleza (SEFIN)

Heloisa Aragão

Célula de Governança de TI

heloisa.aragao@sefin.fortaleza.ce.gov.br

Paulo Henrique Aguiar

Célula de Governança de TI

paulo.aguiar@sefin.fortaleza.c

Zaira Brilhante

Célula de Governança de TI

zaira.brilhante@sefin.fortaleza.ce.gov.br

**Resumo:** A Governança de TI tem sido considerada uma forte aliada no gerenciamento das organizações, visto que permite implantar práticas que contribuam para o estabelecimento de objetivos estratégicos, avaliar os resultados e analisar de forma concreta as metas alcançadas. Este trabalho apresenta a metodologia de implantação do modelo de Governança de TI da SEFIN, planejado com o intuito de estimular as práticas de Gestão do Conhecimento, implementar boas práticas de mercado, relacionadas a Serviços, Aplicação, Segurança, Projetos, Contratações, Planejamento e Qualidade, além de sistematizar ações que propiciem o desenvolvimento e fortalecimento organizacional. Destacamos o Portal da Governança como o artefato principal do processo de implantação da Governança. Através dele, podemos acessar informações relativas à Política de Segurança, ao Plano Diretor de TI e às ações desenvolvidas pelo Escritório de Monitoramento de Projetos.

**Abstract:** IT Governance has been considered a strong ally in corporate management, as it allows to implement practices that contribute to the establishment of strategic objectives, to evaluate the results and to strongly analyze the goals achieved. This paper presents the methodology chosen by SEFIN to implement the IT Governance model, which aims to stimulate the practices of knowledge management, implement best practices related to Services, Application, Security, Projects, Contracts, Planning and Quality, in addition to plan the actions that foster organization development and strengthening. We highlight the Governance Portal as the main product resulting from the new governance process, in which we can access information about Security Policy, IT Strategic Planning and the actions taken by the Project Management Office.

## I. INTRODUÇÃO

Atualmente, a utilização da Tecnologia da Informação no mundo é uma necessidade absoluta. O poder da informação e o processamento dos dados são recursos fundamentais, tanto no âmbito público, quanto no privado. A busca incansável pela evolução da TI gerou ambientes organizacionais cada vez mais dependentes destes resultados

e, dessa forma, a TI torna-se estratégica para realização de qualquer objetivo.

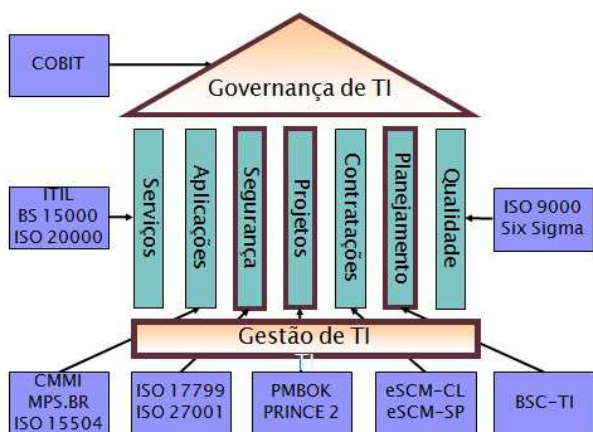
O mundo colaborativo, móvel, dinâmico e analítico está sendo delimitado pela capacidade disponível de processamento e a necessidade de uma metodologia de gestão da área de TI norteia as organizações e indica o ritmo de suas atividades.

Nesse contexto, surge o conceito de Governança de TI, acreditando que a TI assume definitivamente um papel estratégico na realização das metas de qualquer organização, fornecendo todo o aparato necessário para apoio da área quanto aos seus pilares e adesão absoluta entre os processos de TI e os objetivos estratégicos da organização.

As bases que sustentam o modelo de Governança de TI variam muito em seus aspectos e são embasadas em normas e boas práticas de mercado, respaldando e fundamentando suas linhas de atuação.

Destacamos abaixo os pilares da Governança de TI:

- **Serviços:** busca pela qualidade do serviço prestado, tendo como elemento norteador o ITIL, guia mundialmente reconhecido para gerenciamento dos serviços de TI;
- **Aplicação:** busca pela qualidade do software desenvolvido, tendo como elemento norteador o CMMI;
- **Segurança:** regimento interno de procedimentos voltados à segurança das informações, tendo como elemento norteador a ISO 27001;
- **Projetos:** monitoramento e controle dos projetos estratégicos, tendo como elemento norteador o PMBOK;
- **Contratações:** busca pelas contratações e capacitações dos recursos, tendo como elemento norteador o SCM-CL;
- **Planejamento:** elaboração do planejamento estratégico voltado à TI, tendo como elemento norteador o Balance Scorecard;
- **Qualidade:** busca pela qualidade e acompanhamento dos produtos gerados, tendo como elemento norteador a ISO 9000.



Fonte: Pink elephant, 2005

Fundamentado na necessidade de estruturar a área de Tecnologia da Informação para assumir a modernização da Secretaria de Finanças e o controle dos investimentos planejados para a gestão de 2013 a 2016, foi institucionalizada a Célula de Governança de TI – CEGOV, sob a responsabilidade da Coordenação de Gestão Estratégica de TI - CGETI.

Nesse sentido, essa célula enaltece e foca suas atividades no alinhamento com o negócio, na entrega de valor, na gestão de riscos, na gestão de recursos e no monitoramento de desempenho, tendo como resultado a entrega de valor em substituição à entrega somente de produto.

## II. IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE MONITORAMENTO DE PROJETOS

No contexto atual, o Gerenciamento de Projetos é utilizado por organizações públicas e privadas com vista a implantar uma cultura de excelência, transformando ações planejadas em resultados bem sucedidos e gerando maior eficiência à gestão institucional. Nesse cenário, a Secretaria de Finanças de Fortaleza - SEFIN definiu a implantação da Governança de TI, no sentido de promover um maior alinhamento estratégico com a alta direção, integrando e institucionalizando práticas que garantam um suporte às áreas de negócio.

Dentre os pilares definidos para a implantação da governança, destaca-se o Escritório de Monitoramento de Projeto (EMP) como uma ferramenta de apoio e monitoramento das ações definidas no Planejamento Estratégico da organização.

Alinhada ao Planejamento Estratégico da SEFIN e ao novo modelo de gestão, o EMP foi implantado com os objetivos de promover a padronização de processos relacionados ao gerenciamento e ao monitoramento de projetos e de aplicar um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos,

utilizando o PMBOK como guia de orientação para os gerentes de projetos da Coordenadoria.

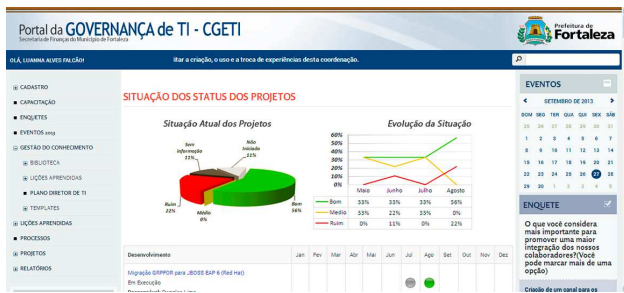
O Escritório de Monitoramento de Projetos (EMP) foi criado com as seguintes atribuições:

- Realizar Planejamento Estratégico da CGETI em parceria com a Área de Planejamento da SEFIN;
- Prestar apoio e assessoramento técnico ao Gerente do Projeto;
- Monitorar os projetos definidos pela CGETI;
- Apoiar, eventualmente, projetos de grande complexidade e prioritários para a SEFIN;
- Assegurar que os produtos dos projetos atendam aos critérios de qualidade, conforme padrões estabelecidos;
- Contribuir para o desenvolvimento e manutenção dos indicadores;
- Identificar, selecionar e priorizar novos projetos;
- Organizar, coordenar e atualizar registros de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos na CGETI;
- Estimular a formação e o desenvolvimento de Gerentes de Projeto;
- Disseminar as melhores práticas em gerenciamento de projetos.

Dentre as atividades desenvolvidas pelo EMP, destacamos o monitoramento dos projetos, realizado de forma presencial e com periodicidade quinzenal. As reuniões de monitoramento ocorrem com o objetivo de analisar a situação dos projetos, de identificar os problemas relatados pela gerência de projetos e de registrar lições aprendidas ao longo do desenvolvimento do projeto. Após a reunião de monitoramento, disponibilizamos as informações em painel eletrônico denominado “Gestão à Vista”, no qual consta o status de cada projeto, sinalizado por meio de um farol de cores.

Visando criar um ambiente único de dados, propiciando o compartilhamento de conhecimento relacionado aos projetos e outros temas relevantes aos colaboradores da CGETI, a Governança de TI desenvolveu o *Portal da Governança de TI*. A ferramenta foi desenvolvida para estimular e facilitar a criação, a disseminação e a aplicação da Gestão do Conhecimento. Além disso, a implantação dessa ferramenta contribui para o fortalecimento da comunicação interna, estimula a prática do feedback e promove maior integração entre os colaboradores da CGETI.

Valorizando a Gestão do Conhecimento e o aprendizado coletivo, disponibilizamos uma área exclusiva no portal para o registro das lições aprendidas decorrentes das vivências positivas ou negativas percebidas ao longo do ciclo de vida dos nossos projetos.



Fonte: Elaborada pelo autor

Por meio do Portal da Governança, os colaboradores da CGETI têm acesso a artigos, atas de reuniões, Política de Segurança de TI, Plano Diretor de TI, templates, registros dos eventos, capacitações e perfil profissional dos colaboradores.

O software disponibiliza, ainda, informações relativas aos projetos que compõem o Portfólio da SEFIN e os gerenciados pela CGETI, por meio do Painel “Gestão à Vista”. O objetivo é manter os colaboradores da coordenação informados sobre o desempenho desses projetos e estimular a gestão participativa.

### III. IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE SEGURANÇA DE TI

A informação é considerada um dos ativos mais importantes das grandes organizações e órgãos das instituições públicas e, por isso, passou a exigir uma proteção adequada. De forma crescente, as empresas, seus sistemas de informações e suas redes de computadores apresentam-se diante de uma série de ameaças e riscos que podem gerar prejuízos financeiros ou mesmo em vazamento de informações confidenciais.

Ainda há uma grande dificuldade de compreender a importância da implantação da segurança da informação e, por isso, muitas empresas começam a pensar na implementação de algumas medidas de segurança após terem vivenciado algum tipo de incidente de segurança, que tenha provocado prejuízo.

A segurança da informação tem como finalidade proteger as informações de ameaças e assim garantir a continuidade do negócio. Esta segurança é obtida a partir da execução de uma série de controles, que podem ser políticas, práticas e procedimentos, que precisam ser implementados para assegurar que os objetivos de segurança necessários à organização sejam atendidos.

A Política de Segurança de uma instituição é, possivelmente, o documento mais importante em um sistema de gerenciamento de segurança da informação. Seu objetivo é implantar boas práticas de segurança, normatizando procedimentos que possam salvaguardar as informações organizacionais. Deve ser simples, objetivo e de fácil compreensão e aplicação.

O papel da Segurança da Informação, no âmbito da governança de TI, é essencial, considerando que a Segurança e a Governança tem foco nas pessoas, nos processos e nas tecnologias. Por isso, a CGETI incluiu no seu portfólio um projeto para definir e implantar a Política de Segurança de TI,

com o objetivo de normatizar as práticas e procedimentos de Segurança da Informação da SEFIN, implantando um sistema de Gerenciamento de Segurança da Informação com base nas diretrizes da norma 27001.

A Política de Segurança da TI da SEFIN tem como objetivo informar aos usuários as suas obrigações para a proteção e acesso à informação, de acordo com o nível de acesso de cada um e oferecer uma referência através da qual se possa adquirir, configurar e auditar sistemas de informação. Além disso, essa Política de Segurança resguardará os direitos e deveres de cada colaborador que utiliza os recursos da organização, de forma clara e transparente.

O projeto para implantação da Política de Segurança de TI da SEFIN definiu como escopo:

- Estabelecer diretrizes que permitam aos colaboradores da Secretaria seguirem padrões de comportamento relacionados à segurança da informação adequados às necessidades de negócio e de proteção legal da instituição e do colaborador;
- Nortear a definição de normas e procedimentos específicos de Segurança da Informação, bem como a implementação de controles e processos para seu atendimento;
- Preservar as informações da Secretaria de Finanças do Município de Fortaleza, seguindo as orientações definidas na norma ISO 27001 [2006].

Segundo a referida norma, a Segurança da Informação (SI) pode ser definida como um conjunto de medidas que visam proteger e preservar informações e sistemas de informações, assegurando-lhes integridade, autenticidade, confidencialidade, disponibilidade e irretratabilidade (não-repúdio).

Na SEFIN implantaremos as seguintes medidas de segurança:

- **Integridade:** garantia de que a informação seja mantida em seu estado original, visando protegê-la, na guarda ou transmissão, contra alterações indevidas, intencionais ou acidentais;
- **Confidencialidade:** garantia de que o acesso à informação seja obtido somente por pessoas autorizadas;
- **Disponibilidade / Continuidade:** garantia de que os usuários autorizados obtenham acesso à informação e aos ativos correspondentes, sempre que necessário;
- **Internet:** garantia da utilização da Internet de forma controlada e transparente;
- **Identificação / Controle de Acesso:** garantia de utilização de senhas seguras de identificação por parte dos colaboradores;
- **Data Center:** garantia de que o acesso ao Data Center seja feito somente por pessoas autorizadas e utilizando sistema forte de autenticação, como por exemplo: biometria, cartão magnético, entre outros;
- **Backup:** garantia de que todas as cópias de segurança sejam efetuadas com processos automatizados e seguros e com testes de recuperação.

#### IV. ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PLANO DIRETOR DE TI

A metodologia empregada para elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação foi o Balanced Scorecard (BSC), traduzido como Painel Balanceado de Indicadores. O BSC é um conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton durante os anos 90, interpretado como uma ferramenta de gestão. Ele abrange uma análise sobre a visão e a estratégia de uma instituição, através de um conjunto de objetivos e indicadores de desempenho que formam a base para um sistema de gerenciamento estratégico e de comunicação, composto de mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.2) o BSC “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. O sistema de medição é feito sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.



Fonte: wikipedia

A CGETI fundamentou-se no Planejamento Estratégico da Secretaria de Finanças, elaborado no início da atual gestão do Secretário Jurandir Gurgel, para concepção da estratégia direcionada à Tecnologia da Informação. Para elaboração do PDTI foi analisado o histórico de demandas voltadas à área computacional, com a realização de brainstorms e discussões, com a participação dos colaboradores da Coordenação.

Aplicamos o método SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) para elaborar o planejamento das iniciativas estratégicas. Esse método propicia que a organização realize uma análise interna e externa de forma mais eficiente e prepare um diagnóstico preciso da sua realidade organizacional.

#### ANÁLISE SWOT



Fonte: wikipedia

Dentre os aspectos que levamos em consideração para a realização da análise interna do nosso ambiente, destacamos os seguintes:

- Aspectos organizacionais: imagem institucional, estrutura da organização; práticas de gestão do conhecimento, planejamento e gestão; recursos e infraestrutura, entre outros;
- Aspectos relacionados às pessoas: perfil técnico, comunicação e integração dos colaboradores, programas de treinamento; condições de trabalho; entre outros.

#### Mapa Estratégico CGETI



Fonte: Elaborada pelo autor

A análise do cenário organizacional propiciou a definição dos pontos fortes e oportunidades de melhorias no âmbito da CGETI e, embasado nesse contexto, elaboramos o nosso mapa estratégico, visando comunicar de modo claro e transparente a estratégia de atuação definida pela Coordenação.

Com base nos objetivos estratégicos estabelecidos pela coordenação para a gestão de 2013 a 2016, definimos planos de metas e indicadores de gestão a fim de viabilizar a

implementação das ações planejadas, favorecendo a conquista dos resultados esperados.

## V. CONCLUSÕES

Os novos desafios que se impõem ao contexto atual das organizações apontam a Tecnologia da Informação como peça fundamental no desenvolvimento das estratégias organizacionais. Assim, a Governança de TI passa a exercer importante papel para o alinhamento entre a TI e os objetivos estratégicos da instituição.

Para cumprir com efetividade essa missão, a TI precisa agregar metodologia e inteligência para estabelecer o processo de Governança, sempre com foco nas pessoas, nos processos e nas tecnologias.

Nesse sentido, a SEFIN parte para adequar seu modelo de gestão a essa nova realidade e busca na tecnologia da informação os recursos computacionais para modernizar processos e otimizar recursos. É criada a Coordenação de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação e, com ela, surge a Governança de TI. Sua missão é alinhar a TI e o negócio, agregando valor à instituição.

Para cumprir com efetividade essa missão, a CGETI/CEGOV lançou mão de um framework com um conjunto de boas práticas, ferramentas e técnicas para estabelecer o processo de Governança. Para a elaboração do planejamento da TI (PDTI), utilizou o Balanced Scorecard e a Matriz SWOT. Para a

construção da Política de Segurança, teve com base as diretrizes da norma ISO 27001. Por fim, para a gestão de projetos e a promoção da gestão do conhecimento, adotou o Guia PMBOK.

Estamos no começo, mas os resultados tem mostrado que esse é o caminho.

É preciso sonhar. É preciso acreditar. É preciso começar. Nesse sentido, vale a pena buscar em Gandhi a inspiração: “*se me acredito capaz de fazer, terei a capacidade mesmo que não a tenha ao começar*”.

## REFERÊNCIAS

Guia de implementação dos escritórios de monitoramento de projetos do Governo do Estado do Ceará. Disponível em <http://www.gestaodoservidor.ce.gov.br/servidor/imagens/stories/pai/manual35.pdf>

Segadas, Luís. Governança de TI e Segurança da Informação. Disponível em <http://www.slideshare.net/tiinfnet/governanca-e-seguranca>

Norma ABNT NBR ISO \_IEC 27001

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. A estratégia em ação – Balanced scorecard. 10 ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

Costa, Renildo Gomes. Terceirização de serviços de TI, 2010. Disponível em

[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/9568/terceirizacao\\_servicos\\_costa.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/9568/terceirizacao_servicos_costa.pdf?sequence=1)