

# O setor público descobre a governança

*Os gestores de TI do governo aprenderam que, para melhorar o atendimento ao cidadão, não basta comprar equipamentos de informática: é preciso melhorar os processos para vencer a burocracia típica do setor público. Eles fazem isso com a governança de TI.*

**E**m janeiro, Rodrigo Corumbá, diretor de TI do Banco do Estado do Sergipe (Banese), apresentou à direção um relatório com os números sobre os sistemas do banco: problemas, incidentes e indisponibilidade. Na reunião, ele disse que muitos desses problemas eram conhecidos da área de TI, mas que, mesmo assim, os técnicos gastavam tempo demais para resolvê-los. Os diretores do banco concluíram que Rodrigo precisava organizar os processos da área de TI — fazer um projeto de governança. Rodrigo saiu da sala pensando em implementar as boas práticas da ITIL na área de TI.

De acordo com Clebert Mattos, diretor-geral da Pink Elephant, uma consultoria especializada em ITIL, os técnicos do governo não investem em governança só para melhorar a administração da área de TI. Eles investem em ITIL e Cobit porque querem diminuir a burocracia do setor público. “Eles se deram conta de que para melhorar o atendimento ao cidadão não basta comprar equipamentos de informática. É preciso melhorar os processos.”



**Clebert, da Pink:** os técnicos do governo investem em ITIL e Cobit porque querem diminuir a burocracia do setor público.

## Melhoria nos processos

No dia seguinte ao da reunião, Rodrigo chamou os técnicos da área para conversar sobre sua idéia. Disse que tinha o apoio da presidência do banco, verba, e que poderia começar o projeto rapidamente. Os técnicos elogiaram a iniciativa e apoiaram a reforma dos processos de TI. “Eles sabiam que com uma governança eficiente seria mais fácil cuidar dos cerca de 2.300 computadores, 220 servidores e 150 sistemas do banco.”

Para começar o projeto, Rodrigo licitou uma consultoria técnica para avaliar a qualidade dos processos de atendimento da TI, de configuração dos equipamentos e de mudanças que a equipe de TI fazia nos sistemas. Descobriu que quase todos os processos tinham deficiências. “Por isso a equipe tinha dificuldade para resolver alguns problemas e os indicadores de incidentes e problemas eram insatisfatórios.”

Essa análise preliminar, dizem os gestores de TI do governo que adotaram a ITIL e o Cobit, é a pior parte do projeto de governança. “Porque ela revela o quanto a TI é desorganizada”, diz Otávio Fernandes Frota, gerente de TI da empresa de saneamento do Ceará, a Cagece.

Otávio adotou a governança de TI há cerca de um ano. Antes da governança, ele não se importava se o técnico do suporte ia até a mesa do usuário para tirar uma dúvida sobre o editor de textos; também não exigia que os técnicos documentassem pequenas mudanças nos sistemas da empresa. Quando conversou com consultores e leu os artigos que falam sobre governança de TI, descobriu que as duas coisas faziam mal à empresa.

Quando um técnico vai até a mesa do usuário para tirar dúvidas, ele acostuma mal o usuário e baixa a produtividade da TI. Quando um técnico muda algo no sistema, mesmo que seja uma mudança pequena, ele pode prejudicar o principal sistema da empresa. “Depois dessa constatação, percebi que não seguíamos nenhuma das boas práticas na área.”

Para Carlos Alberto Tubertini, gerente de TI da CPTM, uma equipe de TI sem governança não mede o que acontece com a TI; portanto, não sabe onde a TI falha. Sem conhecer onde a área falha, o gestor de TI prioriza investimentos para resolver problemas técnicos banais e deixa de resolver problemas que atrapalham o negócio. Há um ano seguindo as práticas de gestão da ITIL, Tubertini resolveu esse problema na TI da CPTM. Agora, um comitê aprova os investimentos, os projetos, as mudanças que a equipe de TI da CPTM faz na infra-estrutura.

### Explicando a governança

Quando pensou num projeto de governança, Rodrigo, do Banese, queria obter os mesmos controles do departamento da TI que a CPTM e a Cagece obtiveram. Ele enviou 15 técnicos para um curso de governança de TI baseado na ITIL. Rodrigo queria duas coisas: que os técnicos entendessem realmente o que são as boas práticas; e quais as mudanças que ela causa no dia-a-dia da equipe de

TI. “Sempre ouvi que a governança deixa o trabalho mais burocrático e que a equipe de TI rejeita isso. O curso reduz esse risco.”

Marcelo Garrido, assessor de TI do Banco Central, conduz um projeto de governança de TI desde julho de 2004. Ele já implementou as boas práticas da ITIL em vários processos da TI, como o de assistência ao usuário e o de mudanças. A equipe de TI já trabalha usando as boas práticas e já conseguiu os certificados da ITIL, mas Rodrigo ainda precisa fazer debates para justificar a implementação da ITIL em novos processos. “Os técnicos aceitam a governança mesmo se eu não fizer o debate, mas demoram mais para aceitar.”

Os técnicos do Banese ficaram uma semana no curso de ITIL. Rodrigo ouviu apenas uma reclamação. “Eles teriam de trocar a linguagem técnica pela de negócio. E os técnicos não sabiam como fazer isso.”

### Projeto por partes

Rodrigo explicou aos técnicos que eles primeiro melhorariam os processos de TI do Banese, depois trocariam a linguagem técnica pela de negócios. “Governança é isso, priorizar os problemas principais e só depois resolver os secundários.” Os técnicos concordaram e começaram a adotar as sugestões da ITIL. Primeiro ajustaram o atendimento ao usuário, depois a gestão de mudanças e, em seguida, começaram a mapear num banco de dados (o CMDB) as configurações de toda a infra-estrutura de TI.

Segundo Rodrigo, a implementação da governança ainda está em andamento; mesmo assim, ele já conseguiu melhorar todos os processos da área. “Hoje, os técnicos conhecem os serviços que a TI presta. Se um problema acontece, eles sabem quais impactos o banco terá.” Com esses dados, Rodrigo gasta mais tempo melhorando os sistemas que são primordiais para o funcionamento do banco e constrói uma base de conhecimentos, assim os técnicos evitam cometer o mesmo erro duas vezes.

Com a governança, Rodrigo já mostra para os diretores do Banese indicadores bem melhores sobre a área de TI. Quando terminar a melhoria dos processos, vai ajudar a equipe de TI a trocar a linguagem técnica pela de negócios.



**Marcelo, do Banco Central,** conduz um projeto de governança de TI desde 2004.