

Governança de TIC na UFRN - Ano Um

André Dantas, Erica Miranda

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

{andre.dantas,erica.miranda}@ufrn.br

Resumo. *Este artigo relata a experiência do primeiro ano de implantação do modelo de desenvolvimento de governança e gestão de TIC na Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Responsável por essa implantação, a Divisão de Apoio à Governança e Gestão (DAGG) de TIC, estabeleceu o modelo e o plano inspirado nos princípios ágeis e pensamento enxuto. O trabalho apresenta também como o planejamento e execução do plano de desenvolvimento são baseados no alinhamento direto entre as entregas concretas que alcançam resultados específicos para atender a objetivos mais abrangentes. Os resultados obtidos na execução deste plano, ainda na primeira fase, já podem ser considerados impactantes na gestão da unidade, no entanto reconhece-se ainda muito espaço para evolução. Um dos objetivos deste trabalho é evidenciar uma abordagem de como os setores de TIC das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) podem iniciar um processo sustentável para amadurecer as práticas de governança e gestão de TIC, e assim contribuir diretamente para a melhoria da qualidade do serviço de educação das nossas instituições.*

Palavras-chave: *governança de TIC; gestão de TIC; pensamento Lean; ágil.*

1. Introdução

A importância da aplicação da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para prestação de serviços públicos é indiscutível, no entanto, segundo o Levantamento de Governança do Tribunal de Contas da União (LG-TCU) realizado em 2021 (TCU, 2021), cerca de 40% das IFES ainda possuem índices de gestão e governança de TIC classificadas como níveis iniciais ou inexpressivos. O reconhecimento dessa relevância é fácil de perceber, no entanto os desafios continuam sendo diversos e antigos: falta de recursos financeiros, muita demanda, dificuldade de retenção de talentos (diante da concorrência com os salários do setor privado), só para citar alguns. Mas é por essa mesma relevância que temos e por este mesmo cenário de dificuldades que enfrentamos, que se torna indispensável uma governança de TIC (GovTIC) efetiva, que habilite uma gestão de TIC eficiente em nossas instituições.

As IFES, em especial as de médio e grande porte, enfrentam ainda um desafio particular que dificulta uma governança mais efetiva. Quanto maior a instituição, e mais descentralizada a gestão das atividades de TIC, mais difícil será ter uma governança integrada que permita uma gestão coesa e eficiente. Este é um dos desafios na UFRN. A necessidade de uma governança integrada por todas as unidades provedoras de serviço de TIC é uma necessidade da Universidade, mas especialmente sentida pela STI, seu órgão responsável pela gestão de TIC. Em março de 2021 a STI montou uma divisão interna para apoiar diretamente e exclusivamente ações de governança e gestão, com o intuito de desenvolver e aprimorar as práticas associadas. O precursor desta iniciativa aconteceu dois anos antes com a criação de um “protótipo” de um escritório de projetos

para acompanhar os ciclos de vida dos projetos da unidade. Porém, a partir da análise das questões do LG-TCU desde 2019, ficou claro para a Universidade e para a superintendência, que era preciso expandir o alcance das ações para gestão e governança.

Este trabalho relata a experiência inicial dos primeiros doze meses de atuação da Divisão de Apoio à Governança e Gestão (DAGG) da STI, apresentando como foi organizada, planejada, e as principais entregas e resultados desse período. O artigo está estruturado da seguinte forma: na Seção 2 são apresentados o contexto da governança na UFRN e como a STI estruturou a DAGG e o seu funcionamento; na Seção 3 são apresentadas as principais entregas desse primeiro ano de atuação e como estão relacionadas aos objetivos do grupo; e finalmente, na Seção 4 são apresentadas as considerações finais e as próximas ações programadas para melhoria contínua das ações.

2. Procedimentos

O Sistema de Governança da UFRN, instituído por ato normativo¹, preconiza que as unidades de gestão possuam um interlocutor de governança, cuja responsabilidade é de implementar e monitorar atividades de governança no contexto da sua unidade. Este papel acaba sendo o elo entre as unidades e a reitoria, através da Secretaria de Governança Institucional (SGI). A criação da DAGG na STI aconteceu efetivamente no primeiro trimestre de 2022, formando uma nova equipe com dois colaboradores, cuja uma de suas responsabilidades é servir como esse link entre a SGI e a superintendência para assuntos de governança.

A partir da análise dos instrumentos e mecanismos de gestão e governança não implementados evidenciados pelo LG-TCU de 2021, a DAGG nasceu com um conjunto de necessidades claras a serem atendidas para auxiliar na busca de uma GovTIC mais efetiva para uma gestão mais eficiente. A divisão então é criada baseada em princípios ágeis (BECK, 2001) e do pensamento enxuto (WOMACK, 2003) focada em quatro grandes objetivos:

1. garantir alinhamento estratégico com planos da UFRN e do Governo Federal;
2. garantir formalização, implantação, monitoramento e melhoria contínua de práticas de gestão e governança de TIC;
3. promover e compartilhar conhecimento sobre práticas e métodos baseados em agilidade e pensamento Lean, e
4. garantir conformidade com normas e monitoramento de planos e projetos.

Baseados nestes objetivos e premissas de normas e padrões governamentais e de mercado, foi definido um modelo de desenvolvimento de governança de TIC (DANTAS, 2022) ilustrado na Figura 1. O modelo, composto essencialmente por Eixos (que representam os objetivos) que norteiam as ações do grupo, as quais serão atravessadas por quatro valores e com um enfoque especial em três importantes áreas de foco. A partir dele foi montado um plano de desenvolvimento orientado aos quatro eixos do modelo, cujos objetivos estão associados a resultados relevantes, que por sua vez são desdobrados em um conjunto de entregas concretas.

¹ Disponível em: <https://governanca.sti.ufrn.br/>

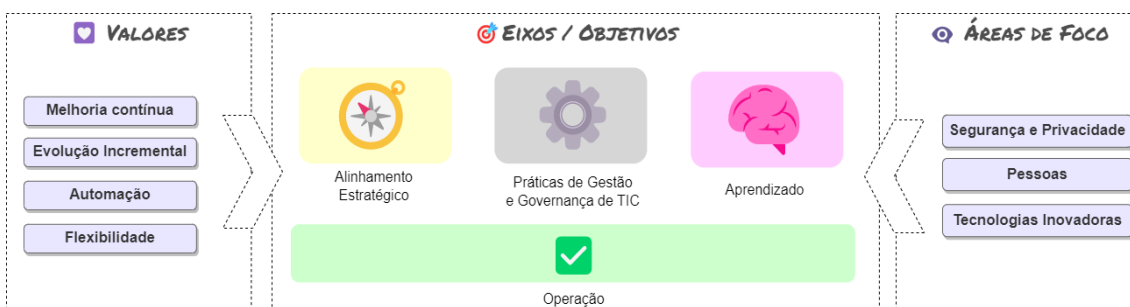


Figura 1. Modelo de desenvolvimento de governança de TIC.

Os grandes objetivos da DAGG evidentemente não são alcançáveis em curto prazo, e por isso o plano se propõe a separar o atendimento em três fases. A primeira, com previsão de finalização junto ao término do Plano Diretor de TIC (PDTIC) vigente da UFRN (previsto para junho de 2023), tem o objetivo de garantir uma estruturação em termos implantação mínima de práticas ITIL (AXELOS, 2019), realinhamento de planos institucionais e consolidação da GovTIC no setor. Na segunda fase deve-se buscar um monitoramento efetivo de práticas, e a terceira passaria a representar o contínuo ciclo de melhoria e evolução.

A primeira fase possui entregas claras que representam a obtenção de resultados específicos, que por sua vez estarão garantindo o alcance do objetivo mais abrangente. Como ilustrado na Figura 2, um resultado do eixo Aprendizado é “Ações de GGTIC divulgadas interna e externamente”, cujo alcance está previsto através de um conjunto de entregas como publicação de artigos, palestras em eventos e campanhas de divulgação. Além dessa clara referência a frameworks ágeis como OKR (DOERR, 2018) nessa estratégia relacionando objetivos com resultados, a DAGG busca também aplicar os princípios ágeis na operacionalização das entregas. A execução de ciclos curtos de planejamentos mensais e semanais, assim como atividades de inspeção recorrentes contribuem para ajustar caminhos considerando o dinamismo do cenário.

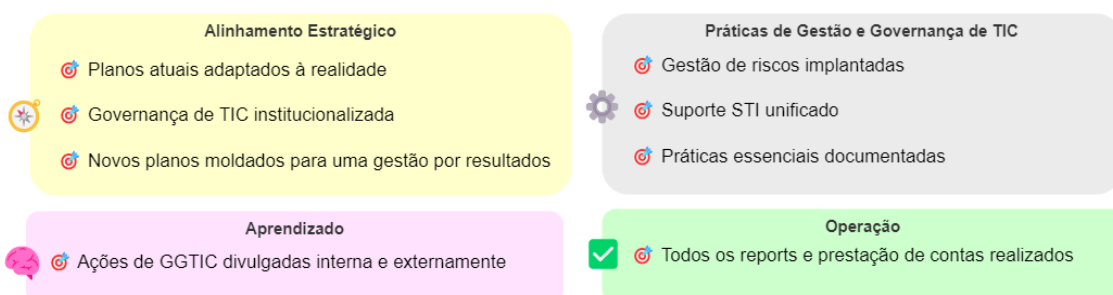


Figura 2. Resultado associados a cada eixo/objetivo

3. Resultados

O planejamento orientado a objetivos e resultados busca garantir que todos os esforços de operacionalização das iniciativas estejam contribuindo para o atendimento dos objetivos estratégicos. Por esse motivo que toda e qualquer entrega realizada precisa estar associada a algum resultado já priorizado mencionado na seção anterior. Nesses primeiros doze meses de atuação, ainda durante a execução da primeira fase do plano de desenvolvimento, a DAGG conseguiu realizar entregas concretas que contribuíram para

a evolução que esperada na gestão e governança de TIC. Nesta seção são apresentadas as principais entregas concretas, entendidas como produtos com benefícios diretos².

Na Figura 3 são listadas as principais entregas realizadas no primeiro ano de atuação da DAGG. Percebe-se um enfoque em dois principais resultados (Governança de TIC institucionalizada e Todos os reports e prestação de contas realizados), bem como a ausência de entregas concretas e relevantes em outros resultados, como os do eixo Práticas de Gestão e Governança de TIC. Isto é explicado pela priorização que aconteceu durante a execução do plano considerando que boa parte das entregas desses outros resultados estão previstas até o final do primeiro semestre de 2023, prazo final da primeira fase. Quanto aos resultados mais influenciados pelas entregas temos as participações em eventos nacionais no eixo do Aprendizado, a revisão e adaptações nos dois instrumentos de gestão mais impactantes para STI, bem como entregas que contribuíram fortemente para uma solidificação da GovTIC institucionalmente como a construção de atos normativos essenciais.



Figura 3. Principais entregas por resultado

Para além de benefícios da transparência e conformidade com normas e regulamentos institucionais e federais, como a eficácia de práticas normatizadas, prestação de contas e revisão e ajustes de planos e atos normativos, muitas dessas entregas trazem outros impactos positivos para a gestão, tanto da STI quanto da UFRN. Os novos atos normativos que atualizam diretrizes da GovTIC na UFRN permitem delinear planos concretos para efetivamente integrar a gestão de TIC da Universidade, bem como as definições iniciais do modelo e plano de desenvolvimento de GovTIC permitem um progresso sustentável à área. Ainda no contexto de um melhor alinhamento estratégico, as revisões e ajustes no projeto Funpec e PDTIC permitiram refletir as demandas e capacidades reais que norteiam a gestão de TIC. Enquanto no eixo do Aprendizado, a participação em eventos nacionais permitiram a exposição de hipóteses para atingir objetivos da TIC, assim como a troca de experiências com outros órgãos da administração pública, enriquecendo e reforçando a estratégia adotada.

² Exemplos dessas entregas e outros artefatos podem ser encontrados no site de Governança de TIC da UFRN - <https://governanca.sti.ufrn.br/>

4. Considerações Finais

Os resultados obtidos até então já começam a otimizar a gestão de TIC fortalecendo os princípios de GovTIC, bem como auxilia indiretamente os gestores da unidade. Através da responsabilização dessas entregas dedicadas a uma divisão específica da unidade, percebe-se, por exemplo, a oportunidade aos diretores para maior dedicação a outras ações, que possam especialmente buscar por inovação tecnológica que efetivamente melhore as entregas dos nossos serviços de educação. Mas apesar dos resultados iniciais, a STI não está imune aos desafios comuns da gestão pública que prejudicam uma evolução mais eficiente, como falta de recursos suficientes para o volume de demandas.

A DAGG, ainda formada apenas por dois analistas de TI, tenta compensar a capacidade de produção com eficiência no planejamento e execução das atividades baseado em processos enxutos de trabalho. Alguns resultados esperados para primeira fase do plano não foram alcançados, seja porque foram priorizados para os últimos meses da fase que termina ao final do primeiro semestre, ou porque acabaram sendo comprometidos por dificuldades de alinhamentos com outras equipes. Assim como instituído no plano de desenvolvimento de governança, após a primeira fase o foco das ações deverão direcionar-se para consolidação e amadurecimento das práticas de gestão e governança.

A preocupação com o tema não é nova, mas apenas recentemente que os órgãos da administração pública federal passaram a serem efetivamente monitorados e cobrados, por órgãos de controle, por práticas mínimas de governança e gestão de TIC. Infelizmente, recentes levantamentos indicam que quase metade das IFES não possuem maturidade suficiente diante das recomendações de padrões e normas federais e de mercado. Neste trabalho é apresentada uma experiência de aprimoramento da maturidade da UFRN quanto a estas práticas, a partir da criação de uma divisão interna da STI para apoiar esse desenvolvimento. Os primeiros resultados deste primeiro ano de atuação são animadores, e espera-se que este relato possa servir de base para setores de TIC de outras IFES também se desenvolverem.

Referências

- AXELOS (2019) ITIL Foundation: ITIL 4 Edition, Stationery Office Books, 1ª edição.
- BECK, K. et al (2001) Agile Manifesto. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/>, último acesso em: maio de 2022.
- DANTAS, A. & MIRANDA, E. (2022). Uma Proposta de Modelo de Desenvolvimento de Governança e Gestão de TIC Baseado em Objetivos. WTICIFES 2022.
- DOERR, J. (2018) Measure What Matters, Portfolio.
- TCU (2021) Levantamento de Governança Pública 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acessado em: março de 2023.
- WOMACK, J. e JONES, D. (2003) Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press.