

**DOSSIER**

**DEZEMBRO 2017**

# COMPUTERWORLD

## TRANSFORMAR PARA GOVERNAR MELHOR



**MESA-REDONDA**





Oito responsáveis de topo, na sua maioria da área de sistemas de informação em empresas nacionais públicas e privadas, dos mais variados sectores de actividade partilharam as suas experiências sobre desafios que enfrentam em matéria de governação de TI:

Agostinho da Costa, gestor de IT Applications, Quality Control da Sonae Sierra

Sérgio Almeida, director do departamento de Sistemas de Informação da OGMA

António Soares, director de Sistemas de Informação do Grupo Barraqueiro

Rui Monteiro, gestor de Enterprise & Business Intelligence, Analytics da TAP

Carlos Caiado, director-geral da Innovance, empresa de inovação, sistemas de informação e compliance, do grupo Luís Simões

Fernando Gonçalves, director de sistemas de informação e telecomunicações do Grupo Nabeiro

Joaquim Falcão de Lima, director de marketing estratégico da Brisa

Marco Batista, “managing partner” da InovaPrime



# COMPUTERWORLD

[www.computerworld.com.pt](http://www.computerworld.com.pt)

Av. da República, N.º 6, 7º Esq. 1050-191 Lisboa

Director Editorial: **João Paulo Nóbrega** [jnobrega@computerworld.com.pt](mailto:jnobrega@computerworld.com.pt)

Redactora: **Mafalda Simões Monteiro** [mmonteiro@computerworld.com.pt](mailto:mmonteiro@computerworld.com.pt)

Fotografia: **João E. Cutileiro**

Director Comercial: **Paulo Fernandes** [pfernandes@computerworld.com.pt](mailto:pfernandes@computerworld.com.pt)

Telef. / Fax +351 213 303 791

Todos os direitos são reservados.



A IDG (International Data Group) é o líder mundial em media, estudos de mercado e eventos na área das tecnologias de informação (TI). Fundada em 1964, a IDG possui mais de 12.000 funcionários em todo o mundo. As marcas IDG - Computerworld, CIO, CFO World, CSO, ChannelWorld, InfoWorld, Macworld, PC World e TechWorld - atingem uma audiência de 270 milhões de consumidores de tecnologia em mais de 90 países, os quais representam 95% dos gastos mundiais em TI. A rede global de media da IDG inclui mais de 460 websites e 200 publicações impressas, nos segmentos das tecnologias de negócio, de consumo, entretenimento digital e videogames. Anualmente, a IDG produz mais de 700 eventos e conferências sobre as mais diversas áreas tecnológicas. Pode encontrar mais informações do grupo IDG em [www.idg.com](http://www.idg.com)

**3** Consolidação é o maior desafio em tempos de mudança

**6** À procura da visibilidade

**10** RGPD: o desafio mais urgente

**13** TI e negócio pedem colaboração

**15** TIC utilizadas definem capacidades de contratação

# Consolidação é um grande desafio em tempos de mudança

**E**ntre os maiores desafios identificados na governação de TI está a consolidação de arquitecturas, soluções e aplicações, em particular quando o contexto é de mudança no negócio.

Os sistemas de informação são cada vez mais complexos e precisam, em simultâneo, de oferecer agilidade, visibilidade “em tempo real ou quase real” e garantir segurança e privacidade nos dados críticos para o negócio. A integridade dos dados tem de ser salvaguardada, ao mesmo tempo que a arquitectura operacional é simplificada. Eliminar redundâncias, aplicações desnecessárias, acabar com projectos inconsequentes e processos ineficientes fazem parte dos desafios dos administradores de sistemas de informação.

O rol de desafios da governação de TI ou IT Governance parece não ter fim e, mesmo quando tudo

está aparentemente resolvido, não dá tréguas. O paradoxo é fácil de explicar. Um departamento de TI pró-activo que antecipa problemas e os resolve antes mesmo de acontecerem, corre o risco de ser considerado um centro de custos sem retorno nos relatórios e contas da empresa. Neste processo de gestão, fazem parte dos desafios de trabalho do CIO o acompanhamento constante das equipas, dos indicadores de desempenho e dos relatórios. Para o efeito, podem ser utilizadas ‘frameworks’, ferramentas e metodologias, mais ou menos sofisticadas, adquiridas no mercado ou desenvolvidas internamente. Faz parte da solução

saber a que tarefas cada elemento da equipa dedica o seu tempo de trabalho em cada momento. Se a equipa gasta demasiado tempo numa ferramenta, talvez a ferramenta seja o problema, se gasta demasiado tempo num determinado departamento, talvez seja necessário dar formação a estas pessoas. Se de facto o tempo está correctamente alocado, então poderá ser necessário redimensionar as equipas e contratar ou subcontratar.

A simplificação dos sistemas, a opção pela internalização ou externalização do TI, a integração de sistemas no seio de empresas do mesmo grupo, fugir ao impulso de comprar a tecnologia da “moda”, procurando acompanhar as estratégias de negócio e, naturalmente, gastar menos e ser mais eficiente são outros desafios apontados pelos responsáveis de TI numa mesa redonda na qual se partilharam ideias sobre a governação de TI. A conformidade com o novo Regulamento Geral de Protecção de



Agostinho da Costa, gestor de IT Applications & Quality Control da Sonae Sierra

Dados é outro dos desafios, o mais urgente, para a generalidade das organizações (ver artigo nas páginas 10 a 12).

## Mudar para governar melhor

Muitas empresas estão actualmente a atravessar processos de

transformação digital e de profunda mudança de negócio. Em alguns casos, optaram por ir buscar pessoas novas para gerir todo este processo. Agostinho Costa (Sonae Sierra), ocupa o lugar há seis meses. O principal desafio deste profissional é definir que processos e sistemas devem manter-se externalizados e quais devem ser internalizados. Em causa está uma decisão antiga da Sonae Sierra que optou, na altura, por um modelo de “full outsourcing” e que está agora a ser reequacionado.

Outro “recém-chegado” é António Soares (Grupo Barraqueiro). Há cerca de um ano abraçou a função de consultor do conselho de administração do Grupo que integra mais de 50 empresas. Quando assumiu o cargo verificou que cada uma das empresas estava a trabalhar muito bem ‘per se’, sendo, no entanto, fundamental criar “sinergias, através da criação de mais-valias a partir dos dados existentes em cada uma das empresas e centralmente. António Soares está actualmente a trabalhar no “levantamento do que existe para percebermos qual vai ser o próximo passo”, que deverá passar pela adopção de uma ‘framework’, com a Information

Technology Infrastructure Library (ITIL). “É um projecto para os próximos anos, não é coisa de transição fácil”, assinala.

Na TAP, há uma aproximação do TI ao negócio por via da informação. Para o efeito está em curso o trabalho de “consolidação da informação num único centro de dados”, com “reforço da componente analítica”, para conseguir “uma só visão sobre o negócio”, e para “suportar todas as decisões”, referiu Rui Monteiro (TAP). É algo estratégico, “que temos que oficializar”, e que incluirá também uma “deontologia específica para fazer este governo de informação”. O trabalho começou a ser feito em 2017 e irá prolongar-se durante o próximo ano, rematou. A empresa foi recentemente semi-privatizada e os novos administradores têm uma visão muito mais analítica e virada para o consumo de informação, assinala Rui Monteiro. Acima de tudo está a falar-se de “uma questão de cultura”.

## TI e negócio em maior interacção

As alterações de modelos de negócios acabam muitas vezes



Rui Monteiro, gestor de Enterprise Business Intelligence & Analytics da TAP

por ser causa para as mudanças na governação de TI. A Brisa deixou de ser apenas uma empresa de infra-estruturas para assumir várias áreas de negócio, sob a marca Via Verde e recentrou-se na criação de “uma mobilidade eficiente para as pessoas”.

No Grupo Nabeiro o tradicional B2B e a vocação ibérica têm vindo a ser substituídos por uma forte componente de negócio B2C e com o reforço

da internacionalização para, directa ou indirectamente, cerca de 40 geografias.

Antes da mudança, a Brisa tinha um modelo de governação de TI polarizado em função das suas necessidades: hardware centralizado na Brisa, inovação na BIT (hoje A-To-Be) e a parte aplicacional na Via Verde. Agora, toda a área de TI foi centralizada. “A nova visão implica estar centrada no cliente e ser mais



eficiente, produzindo mais com menos”, explica Joaquim Falcão de Lima (Brisa).

“Mais do que desafios para os sistemas de informação”, estas alterações são “desafios de negócio”, assegura Fernando Gonçalves (Grupo Nabeiro). “A forma como abordamos os diferentes canais e como distribuimos o produto” mudou muito e terá, cada vez, mais de “basear-se em novos modelos de aproximação ao cliente, muito assentes em novas tecnologias”. O TI, assente no insourcing, tem de procurar extrair, com rigor, valor dos dados provenientes de mais de 20 empresas e de mais de uma dezena de áreas de negócio. “Transformamos dados em informação” e acreditamos que “uma parte importante da riqueza [desta informação] decorre cada vez mais de dados não estruturados”. Assim, do ponto de vista prático, no Grupo Nabeiro, o grande desafio é “cruzar dados de contexto, com dados transaccionais, com tudo o que é informação não estruturada”, sublinha Fernando Gonçalves.

## Como ser ágil assegurando a integridade dos dados?

Carlos Caiado (Innovance/grupo Luís Simões) assinala que a velocidade a que tudo está a evoluir pode levar a “distracções”, sendo necessário “ter algum cuidado”. Caso contrário, “estamos sempre atrás da última tecnologia e da última app”, dificultando a tarefa de “manter o ‘focus’ e alinhamento estratégico”. Carlos Caiado recorda: “antigamente definiam-se planos a cinco anos agora é a seis meses”. A grande questão poderá ser “como é que podemos ser em simultâneo ágeis e flexíveis para gerir tudo isto e, em simultâneo, assegurar a integridade dos sistemas e que as coisas funcionam”.

O desafio em curso da Luís Simões é o da digitalização, que passa por “limpar” software, colocar as aplicações relevantes, agora dispersas, numa única plataforma digital, com acesso a partir de dispositivos móveis, obtendo-se “ganhos de eficiência e produtividade”. Um novo modelo de governação de IT foi

implementado há três meses.

A OGMA sente falta que os fornecedores de ‘outsourcing’ a desafiem para a inovação. A empresa tem “uma componente muito forte de desenvolvimento” que teria tudo a ganhar se os parceiros apoiassem também na inovação, explica Sérgio Almeida (Ver caixa na página 16).

A InovaPrime implementa ferramentas de ‘IT governance’, integradas numa plataforma de gestão de negócio mais amplo. Recentemente o foco tem sido na gestão de portefólios de aplicações, explicou Marco Batista (InovaPrime). Estas soluções vão ao encontro de alguns dos desafios enunciados pelas empresas, incluindo o da consolidação. A solução “ajuda a perceber qual é o parque aplicacional e de que forma se pode reduzir esse parque”. Além do levantamento, permite também controlar e rever a execução das aplicações, para constatar se, de facto, ainda se justifica manter o processo, explica. Um cliente do sector da energia e petrolífera tinha sete mil aplicações e conseguiu uma redução de 10% após a implementação do sistema. ■



Sérgio Almeida, director do Departamento de Sistemas de Informação da OGMA

# À procura de visibilidade

**F**az parte da governação saber a que tarefas cada elemento da equipa dedica o seu tempo de trabalho em cada momento para, se necessário, redistribuir processos. O “reporting” à administração é essencial. E se for em tempo real ou quase-real acaba por aumentar a satisfação na organização.

As ferramentas de TIC ajudam na comunicação e organização das empresas. Permitem por exemplo identificar onde se estão a alocar os activos de TI, assinala Sérgio Almeida (OGMA), sejam recursos humanos ou outros. É importante porque os “recursos são finitos” e nem sempre é possível dar resposta à “onda de pedidos de projectos que temos de desenvolver”. Nesses casos, e de uma forma “transparente”, é possível, quando necessário, optar pelo outsourcing.

Uma das ferramentas a que a OGMA recorre é a de gestão de portefólio, que permite acompanhar a evolução e mudança

dos projectos ao longo do tempo. Sérgio Almeida exemplificou que há projectos identificados no início do ano, outros que surgem a meio do ano e que até são mais prioritários e a organização esquece-se onde alo-

**A visibilidade “dá-nos a agilidade para, em qualquer momento, realocar recursos para uma outra actividade mais crítica”, Agostinho Costa (Sonae Sierra)**

caram os recursos”, o que pode resultar em “problemas de comunicação entre o TI e o cliente interno. No entanto, com as

ferramentas certas, associadas à persistência de estar sempre em cima das equipas, associadas a metodologias é possível “clarificar o que fazemos para a organização”, ao mesmo tempo que “percebemos, em conjunto com a organização, se o caminho que estamos a percorrer é o correcto ou se precisa de ser adaptado”, aponta Sérgio Almeida.

Agostinho Costa (Sonae Sierra) acredita que a qualidade dos dados passa muito pela formação, por cada um ter noção da importância que é manter os

dados e os sistemas actualizados. E essa qualidade passa também por saber as tarefas que cada um está a desempenhar em cada momento, quanto tempo gastou a fazer o quê. “Isto também é bom para os ajudar a melhorar o seu trabalho. É preciso passar



António Soares, director de Sistemas de Informação (CIO/CTO) do Grupo Barraqueiro

esta mensagem, explicar às pessoas que nós não queremos saber o que eles andaram a fazer porque somos aqui uma cambada de cuscos, porque gostamos de nos armar em “Big Brother”, sublinhou. “Se nós nos apercebermos que eles estão a gastar demasiado tempo com uma determinada ferramenta se calhar temos um problema naquela ferramenta. Se estão a gastar demasiado tempo com um determinado departamento, então se calhar precisamos de dar

mais formação ao departamento. As pessoas têm que ser sensibilizadas para isto”, concluiu.

Um dos problemas comuns à generalidade dos departamentos de TI é a captação e retenção de recursos humanos (ver artigo p. 15). Esta tarefa só é possível graças à motivação e apoio das equipas. Também aqui as ferramentas que dão uma visão global da organização são uma mais valia.

A Sonae Sierra está precisamente numa fase de transição a reformular os sistemas de governação de TI. Agostinho Costa considera que este tipo de ferra-

mentas dá a visibilidade que precisam. “Dá-nos a agilidade para, em qualquer momento, realocar recursos para uma outra actividade mais crítica”. Ao longo do tempo, “temos tido muito a estratégia de “um problema, uma solução”, “um problema, uma solução”, e quando vamos a ver temos um grande problema”. Por esse motivo “estamos a limpar e a simplificar a nossa arquitectura aplicacional”. Além disso, é “complicado controlar que serviços prestamos à organização se não tiver-

mos métricas, se tivermos a informação distribuída”.

Carlos Caiado (Grupo Luís Simões) explica que as ferramentas têm de cumprir as suas

**“Quer queiramos quer não, o TI só é bom quando não se vê, quando não há problemas”, mas “isso levanta uma questão à organização: ‘o que é que andam a fazer?’”, assinala António Soares (Grupo Barraqueiro)**

funções em três grandes áreas: monitorizar equipas e equipamentos, manter a qualidade dos sistemas e gerir, controlar

e resolver incidentes ou necessidades dos utilizadores e finalmente a gestão do futuro. A empresa já tem parte deste conjunto de ferramentas e

“estamos a migrar algumas para a plataforma digital”. No próximo ano pretendemos criar um canal de entrada de notificações para obter também visibilidade sobre o desenrolar dos projectos e não apenas

sobre o tempo gasto em cada um. O software foi adquirido e está em cloud computing, mas permite desde modelização de processos, a módulos de teste de serviço. Entretanto, o Grupo Luís Simões avançou nesta matéria e o departamento de TI consegue, muitas vezes, “antecipar os problemas”.

Por seu lado, o Grupo Barraqueiro utiliza ferramentas de gestão de TI, que permitem “ter uma visão global do que se passa dentro do TI”, explica António Soares. “Quer queiramos quer não, o TI só é bom quando não se vê. Quer dizer, quando não há problemas”. No entanto, a consequência é a incompreensão por



Fernando Gonçalves, director de sistemas de informação e telecomunicações do Grupo Nabeiro

## Criação de direcções obriga a rigor nos dados

O Grupo Nabeiro está a passar por uma transformação do próprio negócio, anteriormente focado no B2B e que tem vindo a vocacionar-se para o B2C. Nesta matéria, o RGPD tem impacto, explica Fernando Gonçalves, pela relação mais directa que têm vindo a desenvolver com o cliente final. Esta mudança levou à criação, há uns anos, de uma direcção de marketing digital e posteriormente de outras direcções como planeamento e dados, áreas “com peso institucional” para lidar com o crescimento do “portefólio de produtos” e da “logística do negócio”. Tudo junto “obriga-nos a ter os dados muito mais precisos, muito mais correctos, e a ter uma riqueza de dados completamente diferente da que tínhamos”, explica Fernando Gonçalves. ■





Carlos Caiado, director-geral da Innovance, empresa de inovação, sistemas de informação e compliance, do grupo Luís Simões

## Projectos só avançam com argumento de negócio

“Eu tenho também a área de inovação e projectos, o desafio que lancei à equipa e que está neste momento a ser cumprido é: fazemos um conjunto de projectos, com business case à cabeça. Não há nenhum projecto agora sem business case à cabeça”, refere Carlos Caiado. “Acabaram aquelas pequenas coisinhas que nasciam, muitas vezes sem rentabilidade nenhuma. Iniciativas com algum peso, avançam. Mas com business case. E depois vamos verificar se aquilo que estava definido aconteceu ou não. Periodicamente, eu tenho os meus gestores de projecto a reportarem-me o que é que está a acontecer em termos de retorno dos projectos”. Actualmente, não há projecto nenhum lançado que não encaixe depois na estratégia global, garante Caiado. ■

parte dos outros departamento: “Mas afinal, o que é que andam a fazer?”. É nesta matéria que o reporte à gestão é essencial. As ferramentas de governação permitem “priorizar projectos, perceber se temos capacidade interna para responder a um determinado processo ou se é necessário ir a um outsourcing”, explica. Tudo isso é possível através de uma plataforma centralizada.

As ferramentas de IT governance permitem ainda ter um controlo completo sobre custos, investimentos, activos de TI (pessoas, equipamentos) ou gestão de projectos. “Posso não ter a melhor ferramenta do mundo, mas realmente a reunião desta informação toda para apresentar à administração é crucial”, salientou António Soares (Grupo Barraqueiro).

Estes relatórios, esta visibilidade, permite demonstrar que estamos “a trabalhar de forma robusta” e, não só assegurar projectos futuros como garantir que todas as pessoas do departamento são necessárias e

que não são “um centro de custos”, sintetizou António Soares. O responsável do Grupo Barraqueiro acrescentou que é crítico ter uma plataforma centralizada com capacidade integrada e de acompanhamento, em tempo quase-real, acessível à própria organização. É tempo quase-real, porque existe um intervalo de tempo entre a realização da tarefa o registo e a consulta, como explicou An-

**“A nova visão [da Brisa] implica estar centrada no cliente e ser mais eficiente, produzindo mais com menos”, explica Joaquim Falcão de Lima**

tónio Soares.

Com esta ferramenta, a administração já não precisa pedir relatórios “para anteontem”. Pode consultar directamente, acompanhar a actividade em tempo quase-real. “Ficam desencansados”, defende António Soares. Esta ferramenta esteve em fase de piloto durante três meses em três empresas do grupo, incluindo uma que era

uma operação muito crítica com operação 24/7. Depois de testada e colocada em produtivo está a ser expandida a outras empresas do grupo.

A adopção de uma “framework”, no Grupo Barraqueiro é um objectivo a “perseguir”. As matrizes de gestão e boas práticas permitem ao TI identificar e recomendar, por exemplo, formação a determinados departamentos, perfis, ou áreas da empresa uma vez que reportam regularmente os incidentes que são de facto “não-incidentes”. Por outro lado, podem ajudar a detectar falhas nos sistemas, ao permitir cruzar informação de sistemas,

equipamentos, bases de dados e emitir alertas centralizados, dando-me “capacidade de responder atempadamente e de acordo com a prioridade”, sublinhou António Soares.

Rui Monteiro (TAP) não consegue ver um processo de “data governance” suportado apenas por uma ferramenta ou por uma tecnologia. “Vejo sempre o conhecido triângulo das





de várias tecnologias, habitualmente desenvolvidas internamente (datawarehouse, BI, processos...). Para o marketing, a TAP optou pela aquisição de uma ferramenta, que centraliza os dados-mestre (master data management) para ter uma visão única do cliente e procurar identificá-lo de forma unívoca. O objectivo é “concentrarmo-nos na gestão da informação e não na gestão da plataforma tecnológica”, explicou Rui Monteiro. O TI dá ao marketing as ferramentas para que possam estar mais próximos da informação. “O cliente que quer construir o seu relatório, quer ter acesso à informação, quer interpretá-la” e o “triângulo tem de ser muito equilibrado”.

Quanto às expectativas face a ferramentas que o possam ajudar na governação de TI, Fernando Gonçalves (Grupo Nabeiro) frisou que o caminho deveria passar por “mais do que uma ferramenta”, por uma arquitectura orientada aos serviços”. Afinal, talvez “estejamos a caminhar para um mundo em projecto, permanentemente

de uma aplicação que por si só gere da melhor forma todas as realidades. É difícil encontrar a ferramenta perfeita para tudo aquilo que queremos nas nossas diferentes áreas de actuação, procurou exemplificar Fernando Gonçalves.

Marco Batista (InovaPrime) terminou referindo que é importante pensar no “planeamento

estratégico do negócio”. Como é que se “pode utilizar uma ferramenta de governação de TI para fazer um planeamento estratégico do negócio”, em conjunto com o “planeamento para o TI suportar a estratégia”. Foi o que a InovaPrime fez num cliente na área de TIC, no âmbito de um projecto de transformação estratégica da empresa a cinco anos. Em suma, “as plataformas de governação de TI são muito mais do que plataformas para o IT: são plataformas para a governação da empresa”.

A InovaPrime tem uma ferramenta para o mercado, que abrange “diferentes áreas da organização e procura combinar tudo num único sistema consolidado de informação”. É uma “ferramenta está em constante desenvolvimento. Não temos uma ferramenta que dizemos “já está!”. Estas soluções “estão sempre a evoluir”, concluiu Marco Batista. Entretanto, é preciso que as pessoas as saibam utilizar. ■

em projecto”. Esta conjuntura obriga a ter, por um lado “uma centralização férrea daquilo que é a forma como controlamos os dados”, por outro lado, uma descentralização absoluta da exploração dos dados”.

“Mais do que ter ferramentas específicas para gerir o conjunto dessa informação, devemos ter a capacidade de gerir a informação por natureza, nas aplicações naturais”, explicou. “Não acredito no Santo Graal

**“O trabalho de consolidação é neste momento estratégico. Começou a ser feito em 2017 e irá prolongar-se durante o próximo ano”, explicou Rui Monteiro (TAP)**

de uma aplicação que por si só gere da melhor forma todas as realidades. É difícil encontrar a ferramenta perfeita para tudo aquilo que queremos nas nossas diferentes áreas de actuação, procurou exemplificar Fernando Gonçalves.

Marco Batista (InovaPrime) terminou referindo que é importante pensar no “planeamento

estratégico do negócio”. Como é que se “pode utilizar uma ferramenta de governação de TI para fazer um planeamento estratégico do negócio”, em conjunto com o “planeamento para o TI suportar a estratégia”. Foi o que a InovaPrime fez num cliente na área de TIC, no âmbito de um projecto de transformação estratégica da empresa a cinco anos. Em suma, “as plataformas de governação de TI são muito mais do que plataformas para o IT: são plataformas para a governação da empresa”.

A InovaPrime tem uma ferramenta para o mercado, que abrange “diferentes áreas da organização e procura combinar tudo num único sistema consolidado de informação”. É uma “ferramenta está em constante desenvolvimento. Não temos uma ferramenta que dizemos “já está!”. Estas soluções “estão sempre a evoluir”, concluiu Marco Batista. Entretanto, é preciso que as pessoas as saibam utilizar. ■

# RGPD: o desafio mais urgente

**P**ara algumas empresas o regulamento espoletou o desenvolvimento de novas estratégias de governação de TI. Noutras foi mais um processo a integrar o modelo de governação. A certeza: é urgente estar em conformidade. A dúvida: com o quê, exactamente?

O Regulamento Geral de Protecção de Dados (RGPD), não sendo o mais importante para gerar negócio, é, provavelmente, o desafio mais urgente para os departamentos de TI das organizações. A incerteza face à legislação que terá de ser cumprida dentro de poucos meses e as mudanças de processos envolvidos, com as suas implicações nas equipas elevam o tema para o topo das prioridades.

O grande problema não está na tecnologia, como assinala Agostinho Costa (Sonae Sierra), corroborado por outros membros do painel. As consultoras apresentam os seus pontos de vista, os advogados apontam outras direcções. As

alterações na tecnologia, não sendo fáceis, acabam por ser as mais fáceis, foi a opinião transversal dos membros do painel sobre governo de TI. Alterações de processos internos, funcionais ou de recursos humanos instituídos, geram as maiores dores de cabeça. A par da incerteza do rumo da legislação em si.

Na Sonae Sierra, preparar a conformidade RGPD é o grande desafio de governação de TI. “Não vão ser cinco meses de trabalho”, até Maio, “vão ser dois ou três anos para conseguirmos entrar no novo modelo”, diz Agostinho Costa. O “verdadeiro problema” em todo este processo específico é perceber o que é

“estar em conformidade”, sublinha. Ao consultar outras partes interessadas o responsável obtém respostas díspares: “Quando falamos com consultores de gestão, há um ponto de vista; quando falamos com consultores legais, existe outro; quando falamos com os de negócio, é uma coisa; quando falamos com a administração, é outra; e quando falamos com o TI, é ainda diferente”.

## Legislação não está sequer fechada

Em causa está parte da alteração legislativa que “ainda nem sequer está fechada”, alerta o responsável da Sonae Sierra. As empresas estão a tentar ficar em conformidade com uma “legislação que ainda nem existe”. Existem “demasiadas incertezas”, afinal não se sabe quem vai supervisionar ou o que vai regular, alerta o responsável. “A sensação com que eu fico é que no mercado andamos todos a correr e não sabemos muito bem para onde”.

Para contornar as incertezas as empresas vão fazendo o seu caminho, “a começar pelas bases de dados. Pelo menos temos alguma coisa a que nos agarrar”, refere Agostinho Costa. No entanto, as dúvidas são muitas, e preparar as bases de dados pode não resolver o problema, “se depois os processos não estiverem devidamente salvaguardados”.

Para os processos, o responsável recomenda fazer uma “abordagem ‘bottom up & top down’”, começando por uma “limpeza de acessos”, para, por exemplo, garantir que as bases de dados de produção não são utilizadas para cópias de teste com dados reais. Este é um tipo de situação que “a maior parte das empresas não têm grande preocupação no seu dia-a-dia” e que vai obrigar a “muito mais formalismo na sua gestão”. As pequenas alterações deverão vir “de baixo para cima”, e as principais “vêm de cima para baixo, do negócio”. E, nessa matéria, irá haver impacto nos sistemas. “Não é um tema muito fácil de gerir”, conclui.

## Mitigar problemas decorrentes da fuga de informação

António Soares trabalha no Grupo Barraqueiro há cerca de um ano. Mas o profissional acumula mais de uma dezena de anos de experiência no sector dos transportes e um dos motivos que o fez chegar ao grupo foi precisamente dar resposta ao desafio interno da

conformidade com o RGPD. A empresa tem feito “estudos internos e testes de tecnologias” e está desde Setembro a afinar processos rumo à conformidade. O “Office 365 veio ajudar bastante”, porque já integra “um conjunto de requisitos e regras” que “reduzem a complexidade” da implementação facilitam a “integração” e ajudam a que a “informação ao sair da empresa consiga au-

tomaticamente estar minimamente protegida”.

O responsável alerta para um aspecto crítico: a “fuga de informação”, cuja origem, é, geralmente, da responsabilidade de pessoas dentro da organização. Para o efeito, a Barraqueiro está a trabalhar com alguma tecnologia no sentido de mitigar estas fugas. “Não é só de bases de dados que vivem as empresas. Vivem de ficheiros ‘ad hoc’ criados com os mais diversos fins. É o caso de ‘ficheiros que vivem em ‘pen drives’, que têm informação sigilosa”.

O Grupo Barraqueiro lida com “muitas interações de informação entre entidades”. Por exemplo, na Área Metropolitana de Lisboa onde existe uma “plataforma única de comunicação”, entre empresas de transportes de Lisboa ou da Margem Sul. Estar em conformidade com o RGPD é um desafio acrescido. “A governação da informação pode ser considerada externalizada, mas parte dos dados reside em cada operador”. É preciso procurar a conformidade e mitigar os problemas decorrentes da fuga de informação. António

Soares salienta que as empresas de transportes vivem de conhecer o cliente e para o conhecer “temos de ter alguma atenção à informação que é acedida”, daí a necessidade da conformidade.

Na TAP, Rui Monteiro, diz que não foi o RGPD que espoletou as preocupações de governação de TI, que é “uma questão de ADN para técnicos e funcionários de Business Intelligence”, embora tenha ganho relevância com a questão “das multas e de tudo o que temos de fazer para as evitar”. A TAP tem falado com consultoras, departamentos jurídicos, com parceiros e outras companhias aéreas “para perceber o que estão a fazer nesta área e “tentarmos enquadrar este tema de uma forma mais ou menos ágil. O que tem sido muito difícil”.

## “É complicado perceber como gerir esta situação”

Na TAP há uma equipa específica a trabalhar na questão do RGPD, mas “mantenho o mesmo comentário: tem sido muito complicado perceber como é que gerimos esta situação”. Num

## Regulamento é um tema de “compliance” não de TI na Luís Simões

Na Luís Simões, o RGPD está a ser tratado como um tema de ‘compliance’ e não de TI. Para o efeito, a empresa recorreu a uma consultora para os ajudar a fazer o levantamento e implementação da conformidade. A fase de levantamento está a decorrer neste momento e a segunda fase avançará posteriormente. Carlos Caiado explica que o impacto destes procedimentos vai “muito além do TI”. É preciso implementar regras e “já estamos de certa forma” a “tomar algumas medidas”. E exemplifica: “Aqueles pedidos internos do ‘envie-me a base de dados dos clientes, porque eu quero fazer uma análise não sei do quê’ já são filtrados. A equipa de TI procura, antes de enviar, aprofundar os objectivos, cifrando ou anonimizando o necessário. Por vezes “o que interessa são dados, como quilos, quilómetros, consumo” e não os nomes das pessoas. Caiado assinala que “o TI já está a recusar pedidos que antes eram perfeitamente normais”. Num primeiro momento, as pessoas podem não aceitar bem, porque sempre fizeram daquele modo, mas, em caso de atritos ou de dúvidas “os pedidos são remetidos para o departamento de compliance que os filtra”, tornando mais fácil a imposição das regras. ■



departamento de BI, que lida com big data, o foco tem sido “recolher informação”, através de muitos pontos de contacto com passageiros e com clientes. Agora, “dizem-nos ‘calma, agora vamos ter que controlar isto tudo’. Nós ainda estávamos a querer perceber a informação que estamos a receber, a começar a trabalhar essa informação, e agora vamos ter um conjunto de regras que não sabemos quais, para trabalhar”. Não obstante, Rui Monteiro está confiante de que TAP conseguirá gerir isto da melhor forma”. O RGPD “é apenas um processo para nós, embora não seja um processozinho”, sublinha “O data governance é o que na prática suporta toda esta estrutura de informação para garantir que todas as áreas de negócio de toda a companhia consigam aceder à informação de forma unificada” (Ver artigo na página 3).

Joaquim Falcão Lima (Brisa), representa um lado menos tecnológico neste painel e defende o papel do marketing, que muitas vezes desafia o TI para “novos projectos como é o caso do RGPD”. A Brisa está a “construir

um ecossistema de mobilidade que tem vários projectos, o que é um desafio brutal para a organização, mas em particular para o TI e para o legal”. A empresa optou por “ter três departamentos envolvidos no tema dos dados pessoais: marketing, legal e TI”. O modelo de governação assenta na formação dos recursos da organização para lidar com a transformação para o digital, não passando apenas por ir buscar jovens recém-licenciados. A título de exemplo, pessoas dos departamentos de TI, legal e Marketing estão a fazer uma pós-graduação na Católica sobre RGPD.

### “Ninguém quer ser Encarregado de Protecção de Dados”

Carlos Caiado (Grupo Luís Simões) esclarece que o Grupo é mais do que transportes e logística, incluindo também áreas de negócio de seguros, aluguer e manutenção de semi-reboques, envolvendo por isso uma relação significativa com consumidores finais. O Encarregado de Protecção de Dados (DPO)

é um aspecto crítico do RGPD. “A responsabilidade é absolutamente gigante”, e “ninguém quer ser esse responsável”, afirma Carlos Caiado. É também “não há pessoas formadas nesta matéria. Ouvi dizer que sim, mas não sei onde andam”, sublinha. No Grupo Luís Simões ainda não foi decidido se será um cargo interno ou externo. No caso do TI, alguns “colegas estão mais inclinados para o outsourcing do que insourcing. A responsabilidade é gerida de outra forma”, conclui. Em qualquer dos casos, “irá reportar directamente à Comissão Executiva da empresa”, como está plasmado na Lei.

Sobre o RGPD, Marco Batista (InovaPrime), um fornecedor de tecnologia, tem vindo a trabalhar com grandes multinacionais a nível internacional e considera que, nos seus clientes “já está tudo padronizado: é possível saber exactamente a que é que podemos ter acesso e ao que não podemos ter acesso, quando é que temos que fazer integrações com soluções de recursos humanos, que tipo de dados é que podemos ou não integrar e onde os podemos ir buscar”. São preocupações “inerentes” à “gestão de portefólios”, defende.

O responsável assinala que, enquanto prestador de serviços as “coisas que legalmente somos obrigados a garantir que temos implementadas mesmo dentro de casa, ao nível de protecção de dados e tudo, é bastante grande”. Marco Batista explica que a empresa trabalha com as máquinas do próprio cliente, que não coloca dados em ‘pens’ nem envia ficheiros com informação sensível por email. Tudo isto é “importante na questão da protecção dos dados”. ■



# TI e negócio pedem colaboração

**S** seja através de um modelo flexível de relacionamento ou mediada por tecnologia, a cooperação é cada vez mais valorizada.

Com maior ou menor recurso a tecnologia, a cooperação, entre recursos humanos do negócio e de TI, surgiu na mesa-redonda entre os principais factores de bom governo de TI. Não admira, a Information Audit and Control Association (ISACA) coloca a boa prática na lista das mais relevantes, para o mesmo efeito.

Mas face à evolução dos mercados o factor ganha maior importância. “É preciso haver uma equipa de trabalho muito ‘apertada’. Porquê? Por causa desta instantaneidade do mercado. Este não espera por nós”, explica Joaquim Falcão de Lima (Brisa). O responsável de marketing sustenta que não pode estar à espera que o TI disponibilize acesso a um sistema, para acudir a um cliente com um problema na auto-estrada.

Uma ferramenta de gestão de solicitações ao TI ajuda. Mas Falcão de Lima sustenta que os melhores resultados nascem da conjugação bem gerida de “dois triângulos”. Aquele cujos vértices são pessoas, tecnologia e processos, e outro formado por tempo, qualidade de serviço e custo.

A empresa recorre também a duas plataformas tecnológicas. Há um sistema de gestão que o departamento de TI desenvolveu, onde colocam os “requisitos de desenvolvimento, incluindo a mais pequena adaptação, correcção”. Aquela equipa depois estabelece prioridades, “calcula esforços e distribui trabalho internamente”.

Mas a cadeia prossegue com uma plataforma “mais processual”, também desenvolvida internamente e que serve a



Joaquim Falcão de Lima, director de Marketing Estratégico da Brisa

transformação digital da organização. Há dois grupos de trabalho a governar o processo. “Um, chamado PMO (Project Management Officer), faz a coordenação e reúne todos os gestores de projecto”. Nele a organização pode dirimir conflitos de interesses, de estratégia e prioridades, além de alinhar pressupostos e combina actuações, entre outras. “É uma instância de consensualização daquilo que

são as prioridades do negócio. E depois temos uma outra instância – essa mais definitiva – que é um ‘steering’ da mobilidade governado por dois administradores da Brisa”, explica. Nesse grupo estão todos os negócios e todas as partes interessadas dos projectos. “Aí vamos governando o dia-a-dia e precisamos muito de informação para perceber como é que cada negócio está a avançar”.

Praticamente alinhado com este responsável Rui Monteiro (TAP) diz que não consegue conceber a governação sobre os dados suportada apenas por uma ferramenta ou tecnologia. “Não é possível, sem as pessoas certas, sem a gestão de equipa, de projectos e não é por acaso que surge a Scrum”, sustenta. Há implicações com o processo de abordagem ao cliente interno e disponibilização da ferramenta para ele poder consumir a informação. Mas com a aproximação aos gestores de negócio “para se poder não só dar uma componente funcional e

eles perceberem um bocadinho de IT, e nós percebermos um bocadinho do negócio”.

A concretizar um pouco do que Monteiro refere sobre a necessidade de uma matriz, Fernando Gonçalves (Grupo Nabeiro) diz ser “preferível encontrar modelos de relacionamento entre as diferentes áreas das organizações, com fronteiras cada vez mais ténues”. É difícil, considera, encontrar a ferramenta perfeita para fazer a gestão do que é necessário em todas as áreas de actuação. “Em bom rigor, cada consumidor dos dados e da informação terá necessidades diferentes, em termos de dados, para fazer a sua própria governação”.

## Falar a mesma “linguagem”

A ISACA diz ser importante que se fale a mesma “linguagem” para haver alinhamento, sempre em afinação, e Rui Monteiro confirma. “Tentamos todos os dias quebrar esta barreira [entre TI e

negócio], o que é essencial para podermos falar a mesma linguagem e a partir daí construir o valor que realmente a informação pode trazer no final do dia”. Especialmente nas funções de BI, é preciso perceber muito do negócio,

**A governação sobre os dados não é possível, suportada apenas por uma tecnologia, “sem as pessoas certas, sem a gestão de equipa e de projectos”, diz Rui Monteiro (TAP)**

temos que traduzir aquilo que o negócio nos pede em indicadores e em métricas, diz.

É dado adquirido que em geral a partilha de informação promove, potencialmente, a colaboração. O Grupo Barraqueiro tem a decorrer um projecto, segundo António Soares, que também procura isso. “É global a todas as áreas e vai no sentido de perceber como é a relação entre as várias empresas, entre os clientes internos de cada uma das empresas, como é que a informação pode circular”, explica. Inclui perceber ainda como “é que o acesso livre ou não à informação poderá potenciar o negócio”. Trata-se

de partilhar conhecimento sobre cliente do transporte público, mas também sobre o do transporte de carga ou do turismo (sector onde grupo tem actividade). “Estamos a falar aqui de um ‘ecossistema’ global que nos vai permitir conhecer melhor o negócio, conhecer melhor o nosso cliente, e criar soluções”, avança.

## Com proactividade rumo à visibilidade alargada

Actualmente, no grupo Luís Simões, é o departamento de TI que liga aos utilizadores finais a avisar que os seus PC estão na iminência de pararem. É outra perspectiva na colaboração. Por vezes a equipa consegue mesmo evitar o problema ao “detectar uma sobrecarga de ficheiros”, por exemplo. Fruto de processos e TI, “seis meses depois de implementado o sistema”, Carlos Caiado não se lembra de ter havido um “telefonema de utilizador a dizer: ‘tenho o sistema em baixo’”. Mas o responsável quer ir mais longe porque também é preciso dar visibilidade sobre o que o TI está a fazer, tendo em conta os projectos provenientes do negócio



nascidos no departamento de TI e na área da inovação.

Para isso está a migrar sistemas rumo a uma “plataforma digital”. E está a reunir elementos sobre “toda a gestão que ligada a ‘exchange requests’, desenvolvimentos, necessidades previstas, e incidentes ou intervenções”.

Além de manter os sistemas a funcionar mais facilmente, interessa a Carlos Caiado “gerir as prioridades e obter haver um alinhamento interno. “Isto ainda não está totalmente conseguido e estamos a trabalhar nisso neste momento”, diz confiante. ■



# TIC utilizadas definem capacidades de contratação

**V**ários gestores confirmam a agudização da escassez de profissionais de TI. E que estes são mais meticulosos nas exigências.

Num cenário de euforia em torno de novas tecnologias, empreendedorismo e start-ups, as empresas mais tradicionais estão a sentir maiores dificuldades para contratar profissionais de TIC. Já não bastavam as consultoras multinacionais acenarem com melhores salários, uma nova geração de recursos humanos mostra-se mais meticulosa a escolher o empregador.

“Eles agora perguntam: ‘Qual é a tecnologia que vocês têm?... ‘Pois, mas isso é tecnologia de há 15 anos’”, testemunha Carlos Caiado (Innovance/Luís Simões) com ironia. Muitas vezes não aceitam o cargo.

“Mesmo para nós, fornecedores de serviços, as perguntas são exactamente iguais: ‘Que tecnologia é que temos de utilizar?’; ‘Em que áreas é que temos de actuar?’”, confirma Marco Batista (InovaPrime). De acordo com Carlos Caiado não só “o grau de exigência é diferente daquilo que a Innovance estava habituada”, mas também há maior “desprendimento”.

A rapidez de evolução das TIC e a novidade conjugam-se num efeito perverso. “Todos os dias surgem coisas novas, há [na Innovance] criatividade muito forte para algumas tecnologias emergentes, mas estamos a fazer uma transição”

observa Caiado. “Os próprios profissionais, podem preferir sair porque há [noutra empresa] uma novidade”, explica.

Outro factor com que se debate a empresa é a localização mais periférica das suas instalações, situadas no Carregado.

Situações semelhantes acontecem no campo do negócio. “É preciso termos a noção de que nas nossas equipas de marketing chegam jovens com muito ‘know-how’ de TI. Vêm já das escolas e das universidades formados nesta lógica”, diz Joaquim Falcão de Lima (Brisa). “Portanto são muito exigentes do ponto de vista analítico”, conclui.

A situação pode resolver-se com próprios profissionais a desenvolverem a sua solução. Segundo Rui Monteiro (TAP), a nova geração de recursos humanos tem uma perspicácia “completamente diferente”



Marco Batista, managing partner da InovaPrime

daquela que outros tinham há uns anos. Antes um relatório enviado por email era “consumido” diariamente ou mensalmente. “Hoje eles querem uma quantidade de informação muito maior”, constata.

## Ferramentas ajudam a dirigir apoio

A motivação das equipas é um importante factor para reter recursos humanos confirma Sérgio Almeida (OGMA). “Uma das nossas funções é apoiar as equipas, e tentar ajudá-las para evitar situações de pressão e de stress com a organização”, explica.

Ter uma ferramenta, concorda, capaz de oferecer uma visão global sobre a organização, facilita a retenção de profissionais. “Ajuda a apoiar as equipas e assim minimizar situações de pressão”, assinala.

Ninguém se mantém num ambiente hostil por muito tempo. Por isso, acrescenta, é necessário haver regras de relacionamento, de concretização dos projectos.

“Essas ferramentas permitem-nos sustentar as regras dentro da organização. Mas caso contrário, se não houver indicadores, por mais regras que nós queiramos colocar, ninguém as cumpre por não terem analítica sustentá-las”.

Podem ser consideradas “desvários” e é preciso evidenciar a razão das regras.

A contratação está mais difícil, mas não para todas as empresas, considera. “É bom para quem está em outsourcing, porque a maior parte das vezes, para conseguirmos agilizar as coisas temos mesmo que recorrer à externalização”, sustenta. Rui Monteiro (TAP) não concorda plenamente, mas o responsável das OGMA insiste: “Nós tentamos proteger-nos”.

Ao colocar um projecto numa consultora pode-se estabelecer que demore um ano ou dois e se os recursos humanos saírem, quem tem de contratar mais, é a consultora, explica Sérgio Almeida.

Todavia as próprias consultoras, “que também têm problemas em obter recursos”, admite, são para as OGMA o concorrente principal na contratação. “Mesmo recorrendo às universidades, é muito difícil porque a mentalidade dos profissionais é diferente, são mais jovens e querem outras oportunidades”. As consultoras nacionais também se debatem com as estrangeiras, mas a OGMA enfrenta os dois conjuntos, “o que ainda é mais difícil”, enfatiza.

Rui Monteiro considera que tanto

para umas como para outras “não há um esforço fácil”. “Ajudo a formar quase 300 pessoas por ano, só em BI. E nem sequer são aliciáveis, muitos já têm trabalho, formação, mestrado, e o mercado está como está”, diz. Ou seja, há muita gente a formar-se, mas também muita procura. “Quando peço uma pessoa há consultoras que me dizem: ‘Rui, nos próximos dois meses

não peças ninguém porque não temos”. E isso raramente acontecia, testemunha. Normalmente, explica, tinham pelo menos uma pessoa com menos competência que podia ajudar logo no imediato e mais tarde havia um reforço. Mas agora as consultoras respondem: “Não vale a pena [insistir] e se precisares nos próximos dois meses não vou conseguir”. ■

## Inovação vinda do outsourcing aquém das expectativas

Sérgio Almeida (OGMA) queixa-se de que os parceiros de outsourcing ficam “sempre aquém” das expectativas quanto à inovação fornecida. “Sentimos muitas vezes temos parceiros que desenvolvem as suas tarefas do dia-a-dia, o controlo dos SLA, mas no passo seguinte, o desafio para inovarmos, não ocorre”, critica. O responsável ressalva que é uma situação registada também no estrangeiro. “É a maior dificuldade” que a empresa enfrenta “muitas vezes” e suscita estranheza. “Uma parte do negócio de outsourcing devia ser para potenciar a inovação e não ocorre”.

Sobre o tópico, Marco Batista (InovaPrime) alude ao exemplo no cliente do sector da energia e petrolífera. A petrolífera fazia muito “insourcing” mas tinha também muitos parceiros de “outsourcing”. Não contratava pequenas empresas e as grandes com que trabalhavam é que o faziam. Mas “nos últimos anos está a trazer cada vez mais pessoas para dentro da organização, por causa do ‘know-how’ que elas têm” A Petrolífera notou uma grande perda até nas TI e era necessário trazer novamente esse know-how para dentro.

Além disso, agora aposta nas grandes consultoras para serviços num âmbito estratégico e na parte operacional, contrata as pequenas consultoras. “Por uma questão de agilidade, mas também de ‘know-how’”, resume. ■

# Como pode o IT Governance suportar a tomada de decisões?

A agenda das equipas de IT e das organizações está marcada pelo RGPD, pela sua complexidade e envergadura, impondo um cenário de alerta para responder ao rol de dúvidas existentes em tempo útil, ao mesmo tempo que se alteram processos e comportamentos.

Apesar da prioridade do RGPD, imposta pelas elevadas coimas, este não é o único desafio a que as equipas de IT e os decisores têm de fazer face.

As constantes inovações tecnológicas, novos comportamentos e paradigmas estão a moldar um ambiente empresarial cada vez complexo, exigente, global e célere. Um cenário que coloca a performance das empresas à prova diariamente, exigindo respostas rápidas e de sucesso de quem tem a responsabilidade de traçar a estratégia e levar a empresa aos melhores resultados.

Planear, definir e decidir são processos complexos num mercado instável e caracterizado pela

concorrência global, a necessidade de controlo de custos em prol da competitividade, as exigentes regulamentações, a dificuldade em reter e contratar novos recursos qualificados e as novas oportunidades.

Neste contexto os executivos/CIO necessitam de soluções que suportem as suas decisões, disponibilizando a informação e os dados para uma análise adequada transparente, eficaz e rápida e, assim, assegurar uma tomada de decisão consistente e fundamentada.

As equipas de IT representam um papel fundamental na escolha e definição da solução que melhor se adequa à estratégia da organização, pelo seu conhecimento e experiência para selecionar e estruturar a solução que permita o alinhamento da estratégia de IT e os objetivos do negócio.

O foco de uma solução de IT Governance é simplificar os processos e a comunicação dentro da organização, ao mesmo tempo que agiliza

a informação de modo a torná-la clara, transparente e simples. Este será o resultado de todo um trabalho de análise e organização entre a equipa de IT e as restantes, que permitirá uma abertura na clarificação de processos, necessidades, linguagens, procedimentos, formas de trabalho e gestão de custos, recursos e tempo.

Através da reorganização estratégica e de processos, a organização dispõe de um conjunto de ferramentas que lhe permitem analisar a sua performance geral, de portfolio e projetos, e estar preparada para a exigência do mercado, cada vez mais volátil e inovador, acompanhado por administrações que já não se baseiam apenas em tendências e intuições, requerem dados exatos e concretos para sustentar os investimentos e planeamento.

Este novo paradigma reflete a velocidade e o risco do mercado e, acima de tudo, a necessidade dos decisores e das suas equipas



estarem munidos de soluções que os apoiem no dia a dia para estarem à frente no tempo, na definição de oportunidades, antecipação de problemáticas e crises, de modo a darem uma resposta competitiva, com valor acrescentado para o negócio e com qualidade face às expectativas dos clientes, sempre com foco nos objetivos e resultados da organização. ■

Marco Batista,  
partner da InovaPrime