



# Capítulo 1

## Construindo uma Visão Crítica

## 1.1 Governança: a metáfora da bicicleta

Caro leitor, antes de prosseguir, se você estiver se deparando com o tema Governança pela primeira vez, sugiro que leia atentamente esta seção. Caso você seja um leitor já familiarizado com o tema, fique à vontade para pular este trecho, se assim o desejar.

Digamos que você deseje pegar uma bicicleta para sair de um local A para um local B. Qual é a “parte” (ou componente) da bicicleta que vai lhe permitir conduzir a bicicleta ao local desejado, desviar dos obstáculos do percurso, mudar de rota para um local C, se preciso, dentre outras opções de “manobrabilidade”?



Figura 1.1 – Metáfora da bicicleta. Fonte: elaboração própria.

Mesmo que você nunca tenha andado de bicicleta, acho que não erraria esta: o guidom (ou volante), claro! Pois é, pegando um “gancho” nesta “metáfora”, Governança tem exatamente a ver com “manobrabilidade” ou “dirigibilidade”, direcionamento e foco!

Contudo, não se restringe a estes aspectos. Governança tem a ver também com a “motivação”, da razão pela qual você está precisando se mover, e a “escolha” do local para onde você está pretendendo ir.

Antes de qualquer coisa, é preciso saber “onde se está” (local A), o que geralmente é feito através de um diagnóstico. Com base nesta percepção de “si próprio”, é possível estabelecer um lugar “onde se deseja estar” (meta, ou local B). A partir daí você precisa estabelecer um plano, para que o trajeto seja o melhor possível. Neste momento, você precisa priorizar quais são os critérios mais relevantes para seu trajeto. Por exemplo: i) se você tem pressa, este trajeto precisa ser rápido; ii) se você quer aproveitar a paisagem, ele precisa passar por belas paragens para ser agradável; iii) se você tem poucos recursos ele precisa ser barato, etc.

Além do mais, se o percurso for longo, você precisará planejar e prover os recursos necessários para cada etapa, para que seu trajeto seja “sustentável” e você não tenha surpresas desagradáveis...

Ainda assim, você precisa definir alguma forma para se orientar durante a viagem, saber se está indo na direção certa, saber o quanto falta para alcançar o destino. Em outras palavras, definir “indicadores”.

Se você, o ciclista em questão, for interpretado como uma organização (uma empresa, um governo ou uma ONG), as implicações multiplicam-se. Cada organização, independentemente de ter fins lucrativos ou não, de ser privada ou governamental, tem um “negócio”. O negócio de uma organização é a sua razão de ser, o motivo pelo qual ela existe: o que há de mais importante para todos que fazem parte dela. Todos os participantes devem trabalhar para atender às necessidades do negócio da organização dando o melhor de si.

Governança também tem a ver com a garantia de que o negócio da organização está sendo priorizado por todos, acima de quaisquer outros interesses. Para que o negócio garanta a “sobrevivência” da organização é necessário que ele seja sustentável. Em outras palavras, que permita pagar suas contas em dia, crescer de forma equilibrada, dentre outras questões práticas.

Se existirem outras organizações com negócio similar ao da sua, para ser sustentável sua organização precisará ser “competitiva”. Em outras palavras, fazer melhor usando menos recurso e em menos tempo do que as outras fazem ou tentam fazer. Garantir que as operações e os projetos numa organização ocorram através das pessoas, seguindo esta abordagem, é gestão!

Conduzir pessoas a alcançarem resultados é liderança. Observe como todas estas questões ficam perfeitamente contextualizadas e articuladas sob a visão de Governança...

É importante, contudo, distinguir **Governança** de **Gerenciamento**, pois eles são frequentemente usados dentro do contexto errado. Governança trata de estabelecer a política e os procedimentos corretos para garantir que a TI (ou a área de conhecimento em questão: corporativa, financeira etc.) está fazendo a coisa certa. Gerenciamento diz respeito a fazer as coisas de forma correta. Em outras palavras: A Governança está mais interessada em responder a pergunta “o que fazer?”. E o Gerenciamento está mais focado em “como fazer?”.

Governança também tem a ver com transparência, ética e respeito às leis. Existem algumas leis que regulamentam o funcionamento das empresas, mercados e nações, como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX, 2002), que regula o mercado de capitais (bolsas de valores) e os Acordos de Basileia (BIS, 2010), que regulam o setor bancário internacional. Trataremos disso mais à frente. E sua bicicleta, para onde vai?

## 1.2 O pântano e a metáfora do jacaré

Esta seção é uma adaptação de um texto antigo da década de 1970, cujo autor infelizmente não consegui identificar, mas cito a fonte através da qual tive contato com o texto (MUNDOGPM, 2010). Quando chegou às minhas mãos, tive um “estalo” do bom proveito que sua adaptação poderia ter no contexto da governança para as organizações. Ele é bastante ilustrativo do nosso dia a dia de sobressaltos, urgências e prioridades, muitas vezes não definidas por nós mesmos! Gostaria de alertar ao leitor que o texto encontra-se adaptado para o contexto deste livro e servirá para o entendimento da missão do MAnGve no âmbito de nossas empresas, antes mesmo que possamos detalhar o seu corpo de conhecimento, o que será feito a partir do Capítulo 4.

O texto começava com a seguinte frase: “Se você tem um jacaré a lhe morder as pernas, a tendência natural é esquecer que seu objetivo principal era drenar o pântano”. A metáfora é muito poderosa. É claro que você, que recebeu a missão de drenar o pântano, ao entrar nele e ser mordido

por um jacaré, imediatamente esquecerá tudo e se focará em matar o infeliz do bicho.

Esse jacaré é o nosso dia a dia. Representa o agir sem planejar, sem parar para pensar, o famoso “engata uma coisa na outra e vai”! Situações muitas vezes originadas por outras pessoas, mas que passam a ser de nossa responsabilidade resolver. Significa a falta de comprometimento da equipe, de nosso(s) cliente(s) ou fornecedor(es), enfim... não faltam exemplos! Representa as “demandas extraordinárias” que o time recebe e com as quais precisa conviver, sem esquecer sua missão.

Neste contexto, o **pântano** caracteriza o ambiente gerado pela falta de planejamento, pela pobreza de comunicação, pela visão limitada, pela falta de comprometimento, pelo comportamento refratário, pela falta de colaboração, pelo egoísmo corporativo, pela mesquinhez profissional, pelas vaidades vãs. Representa o contexto criado ou mantido pela falta de coragem em realizar mudanças, pelo corporativismo obtuso, pela estagnação profissional, pela imobilização burocrática, pela falta de motivação, enfim, por tudo aquilo que representa uma referência “não saudável” no ambiente organizacional. Este ambiente sombrio e tenebroso, onde proliferam os jacarés, deve ser “drenado” e reduzido com o avanço das marés do MAnGve.

Relembre o seu último dia de trabalho. Dirigindo no trânsito, você organizou a agenda, planejou o tempo a ser distribuído de acordo com suas prioridades. Aproveitando o congestionamento, fez até uma lista usando uma folha do caderno que seu filho esqueceu no carro.

Acabou de estacionar e do seu lado um outro gerente diz: “Não se esqueça do relatório de Incidentes que você me prometeu para hoje!”. Pronto, o primeiro jacaré te pegou! Aí é vapt, vupt, paulada no jacaré... e você consegue chegar na sua sala. Mal sentou, toca o telefone! O chefe!! “Você viu os resultados dos indicadores de governança de ontem? Você tem que ir lá na Central de Operações falar com o supervisor!”. Pronto. O segundo jacaré pegou você e esse tem a boca grande! De novo paulada para todo lado e você tenta voltar ao plano original, quando entra na sua sala um subordinado que acaba de receber uma proposta com 25% de aumento no fixo e 50% de aumento no variável. Jacarezão de boca aberta, e esse é dos cascudos. Senta, conversa, argumenta, discute, se emociona e a dor da mordida você já nem

sente. Consegue adiar a decisão dele até você falar com o departamento de desenvolvimento de pessoas.

Você olha para a lista, aquela feita no caderno do seu filho... já são quase duas horas da tarde e você nem almoçou. Come uma barrinha de cereal e abre o e-mail. Pulam dois jacarés filhotes, dessa vez querendo morder a sua mão. Oitenta e sete e-mails! Alguns com horário da madrugada. E você pensa que jacaré dorme? Jacaré competente manda e-mail às duas horas da madrugada e ainda fala que vai trabalhar mais um pouco. Ao fim do dia, exausto, faminto, sem ter conseguido tomar um café, você olha a sua lista de prioridades e se sente um lixo! O que é que eu fiz hoje?? Nem o primeiro item!

Como sair dessa? Trabalhando incansavelmente o conceito de **prioridade**. As suas prioridades são aquelas relacionadas com suas metas, são as tarefas que somam valor, são as significativas e claramente percebidas pelos clientes. Não confunda os conceitos de urgente e importante. A urgência é temporal, tem a ver com a cronologia das coisas, e a importância tem a ver com contexto e conteúdo.

Para modificar o cenário existente, o *MAnGveMaster* (líder to time) deve trabalhar as prioridades da equipe. Essas sim reúnem o melhor da urgência e da importância, pois foram planejadas de acordo com as suas metas e os objetivos da organização. Não se deixe iludir pelo fato de, hoje, você conseguir matar três ou quatro jacarés por dia. No final você vai ser mesmo avaliado é pela drenagem do pântano.

No contexto da sua “biodiversidade”, o MAnGve institucionaliza a figura do “jacaré” em seu ecossistema. Nesta conjuntura, “jacaré” pode ser: i) Um incidente, ii) Uma demanda não prevista, iii) Uma solicitação de serviço, iv) Um problema! Enfim, um evento ou uma não conformidade qualquer que precise ser atendido(a) ou remediado(a) no ciclo de vida de serviço, para não comprometer a entrega de valor útil ao negócio. É importante lembrar também que os jacarés podem ser situações originadas fora do contexto do ciclo de vida de serviços, no âmbito organizacional, mas que podem influenciá-lo negativamente. Contudo, cabe ao *MAnGveMaster* proteger o time dos jacarés e garantir que ninguém esqueça que o principal objetivo é realizar a maré (iteração do processo de implantação) com sucesso, desta forma estarão todos colaborando para a drenagem do pântano.





Figura 1.2 – O MAnGve, o pântano e a metáfora do jacaré. Fonte: elaboração própria.

Nesta abordagem, quanto mais aplicamos o gerenciamento de serviços em TIC através da Governança, mais comprometidos estamos com a “drenagem do pântano” em nossas organizações. E se podemos fazê-lo de forma ÁGIL, da forma como o negócio se comporta e exige, por que não?

Instrumentalizar o processo de transformação do “pântano organizacional” em um ambiente rico, fértil e diverso é a missão do MAnGve. O MAnGve visa atuar como agente catalisador, ajudando na transformação de um ambiente estagnado e alagadiço em um ambiente (organizacionalmente) rico e diversificado, cheio de possibilidades. Perseguir este objetivo, funcionando como ecossistema fronteiro integrador de transição entre os ambientes organizacionais e as suas necessidades de aperfeiçoamento em TIC, através de iniciativas de governança, com vistas à agregação de valor útil ao negócio das organizações, é seu compromisso.

### 1.3 Origens da governança: resgate histórico

Nesta seção será abordado um conjunto de fatos históricos relacionados ao tema governança, procurando levar o leitor a uma melhor compreensão dos fatores que influenciaram as principais iniciativas de estruturação e regulamentação das relações entre nações, mercados, acionistas e consumidores. Para facilitar a percepção destas influências, foi elaborada uma linha do tempo (*timeline*) com os principais fatos históricos, ilustrada na Figura 1.3.