

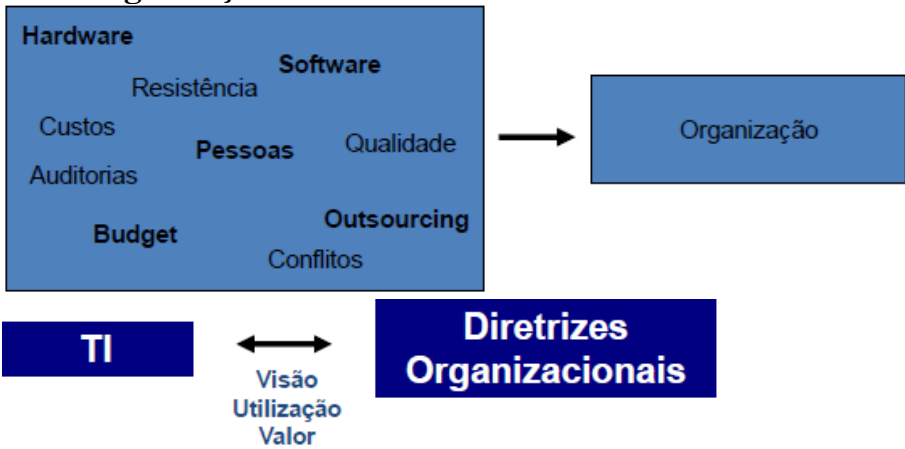
Gestão de Governança de TI

TI X Organização..... 1

BSC – Balanced Scorecard Para TI3

BSC – TI 13

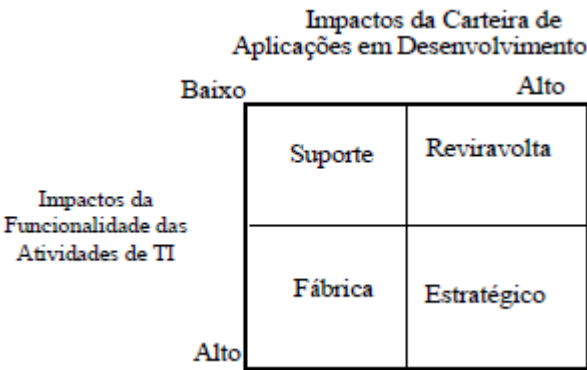
TI X Organização



O Alinhamento de TI se baseia na elaboração da sua estratégia, juntamente de acordo com as diretrizes do negócio e sua utilização bem-sucedida.

Visão

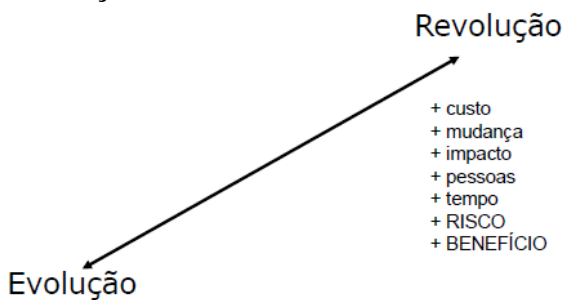
- Controle – quando a TI era tida como uma despesa e o investimento não era reconhecido pelas várias áreas da empresa.
- Custo – quando a TI começou a se tornar imprescindível em muitos processos e, portanto, deveria ter um controle rígido deste custo inevitável.
- Defensiva – quando a organização passa a depender cada vez mais de TI, mas esta ainda tem um crescimento menor que o do próprio negócio.
- Agressiva – quando a TI passa a ser reconhecida como alavancadora de novas realizações organizacionais. Como instrumento facilitador, a TI passa a ser disponibilizada para o maior número possível de profissionais e a integração.
- Estratégica – quando a utilização de TI passa a ser o diferencial competitivo da organização, sendo a base para os processos transacionais e de decisão, com agilidade e flexibilidade. Esta tecnologia é utilizada para mudanças de processos, visando ao atingimento dos objetivos organizacionais ou ao aproveitamento de novas oportunidades.
- Ambientes de Tecnologia de Informação.



Fonte: Adaptada de McFarlan, McKenney e Pyburn (1983).

- No ambiente Estratégico, a perfeita funcionalidade dos serviços de TI é determinante para a continuidade dos negócios.
- No ambiente de Reviravolta, uma interrupção dos serviços de TI não significa uma interrupção do negócio, mas muitos desenvolvimentos importantes estão sendo feitos.
- No ambiente de Fábrica, prevalece o suporte para as operações diárias.
- No ambiente de Suporte, seus serviços e suas aplicações em desenvolvimento não têm valor estratégico ou operacional muito elevado.

Utilização



Valor

- Como mensurar o valor da TI para o negócio?

Benefícios

- **Tangíveis X Intangíveis**
- **Inovação**
 - ✓ Benchmark
 - ✓ Impactos na receita e mercado
 - ✓ Viabilização de processos
- **Flexibilidade**
 - ✓ Tempo e custo de mudanças
 - ✓ Grau de independência
 - ✓ Capacidade de mudança de escopo
- **Qualidade**
 - ✓ Satisfação do cliente
 - ✓ Índices de qualidade/conformidade
 - ✓ Índices de desvios
- **Produtividade**
 - ✓ Tempo anterior x novo tempo
 - ✓ Recurso/produto anterior x novo
- **Custo**
 - ✓ Custo anterior x novo custo

As organizações começam a perceber que a TI precisa estar alinhada ao negócio para que os benefícios possam ser obtidos e para que o desempenho empresarial seja satisfatório.

Impactos da TI

- Processo de trabalho;
- Integração de unidades de negócio;

- Altera a natureza competitiva das indústrias (alianças estratégicas);
- Estrutura organizacional mais enxuta;
- Organização mais dinâmica e veloz;
- Pessoas –foco analítico –aprendizado contínuo;

Governança de TI

- Estratégia de TI;
- Conjunto de diretrizes que devem ser apresentadas a organização e que a mesma deve aprovar;
- Estrutura Organizacional
 - ✓ Estrutura da área, perfil do profissional, tamanho da equipe, foco, indicadores de desempenho;
- Política de TI;
- Código de conduta da organização;

Algumas Considerações

- Apoio gerencial;
- Papel do Líder;
- Estratégia de Seleção de Projetos:
 - ✓ Planejamento Anual dos Projetos;
 - ✓ Projeto de Controle de Versões;

Perguntas

1. Quais os impactos da TI no ambiente empresarial?
2. Qual visão de TI no passado e nos dias atuais?
3. Qual o papel do Gestor de TI nas decisões empresariais?
4. Defina governança de TI.

BSC – Balanced Scorecard Para TI

Alinhando a área de TI ao Negócio

INTRODUÇÃO

O Balanced Scorecard "é uma ferramenta de gestão de desempenho essencial que traduz a visão e estratégia em objetivos e metas de acordo com as quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento."

Histórico

- Desenvolvido por Kaplan e Norton a partir de 1990.
- Objetiva suprir as necessidades de gerir global e equilibradamente o negócio



Pensamento

Uma doutrina só é boa se puder ser colocada em prática.
Confúncio 552 – 579 A.C

Como demonstrar valor para o Negócio?



Por meio de uma escala de maturidade...



... e apoiada em três pilares ...



... para que produza resultados para o negócio.



Vamos dar a largada, tendo claro o objetivo... ...de tornar a área de TI em uma parceria do negócio.



Revista Info Corporate
A área de TI perdeu poder?
(x) Sim () Não

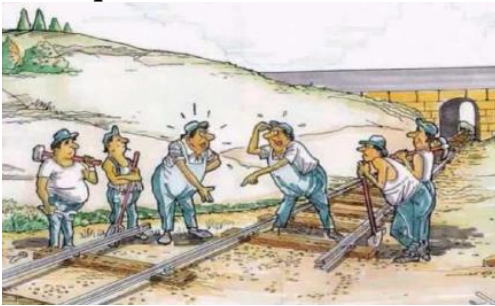
O que o negócio deseja?

- Mais vendas;
- Mais clientes;
- Mais respostas;
- Mais produtividade;
- Maior lucro;
- Menos tempo;
- Menos custo;
- Menos erro;
- Menos risco;
- Menos problemas;
- Lançar novos produtos ou serviços;
- Clientes mais satisfeitos.

Pergunta

A área de TI de sua organização está alinhada com a Estratégia do Negócio?

Consequência do Desalinhamento



O que ganhamos com o alinhamento da área de TI?

- **Melhor informação** para melhores decisões;
- **Maior velocidade** nas operações;
- **Menor custo**;
- Produtos de **alto valor agregado** e de **elevada qualidade**;
- **Simplificação** dos processos.

Pergunta

Por onde começar?

Processo:



Aonde queremos ir?



Onde estamos?



Como iremos?



Como estamos indo?



Painel de Controle

Executive Dashboard



O piloto já recebe o painel de instrumentos prontos.

Balanced Scorecard

Motivação para adoção

Pelo Negócio

1. Alinhamento da Estratégia de TI com a Estratégia de Negócio
2. Monitoramento do Nível de Serviço ao mesmo tempo que se executa a Redução de Custos
3. Demonstrar o Valor de TI para o Negócio

Pela Área de TI

1. Prover uma Visão Holística da Operação de TI
2. Estabelecer o Desempenho de TI frente a Provedores Externos
3. Diminuir a interferência da política nas decisões sobre a Alocação de Recursos
4. Corrigir problemas crônicos de desempenho em Gerenciamento de Projetos

É uma metodologia que visa **focar a organização na implementação da estratégia**.

O seu objetivo é a obtenção de ganhos radicais de performance que conduzam a **criação de valor**.

- O nome desta metodologia deriva de uma **visão balanceada** dos indicadores de desempenho
- Objetiva **formalizar o processo de medição do desempenho**, permitindo que todos na organização trabalhem com os mesmos objetivos e sob os mesmos processos de medição.

Visão Balanceada

- Objetivos de **curto e longo prazos**
- Indicadores **financeiros e não-financeiros**
- Perspectiva **interna e externa**
- Indicadores de **tendência** e de **ocorrência**

Evolução



Benefícios para a Estratégia

- Comunicação e alinhamento
- Planejamento e execução
- Pilotagem estratégica



Dinâmica do BSC



② Derivação



Perspectivas em Análise



Conceitos

- **Objetivos Estratégicos:** o que a estratégia define para ser alcançado em cada perspectiva
- **Indicadores:** como será medido o progresso em um determinado objetivo estratégico
- **Metas:** qual o valor deverá ser alcançado em cada indicador
- **Iniciativas:** o que deverá ser feito para facilitar o alcance da meta estipulada para um determinado indicador

Implementação (Visão Horizontal)

Mapa Estratégico	Indicador	Meta	Plano de Ação
	Índice de Rentabilidade		<div>Cada Plano de Ação deve conter:</div> <ul style="list-style-type: none">•Patrocinador•Cronograma•Recursos•Orçamento
	Índice de Redução do Time-to-Market		
	Índice de Tempo destinado à Capacitação		

Por que várias perspectivas?

Pilotar um Avião

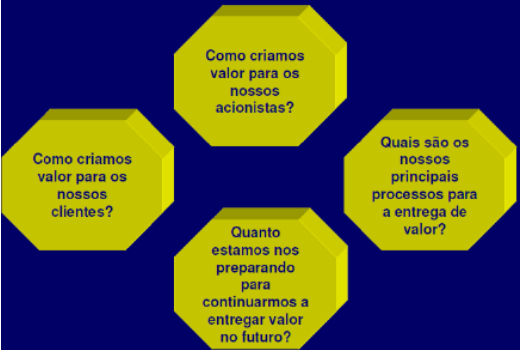
ou

Gerenciar uma Organização

Com apenas um instrumento (apenas uma perspectiva)

Pode ser fatal.

Perguntas



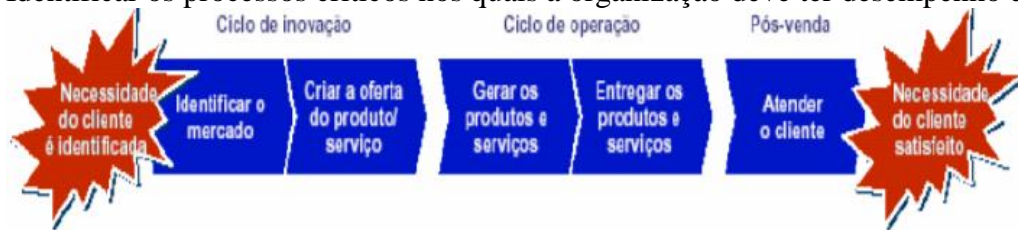
Perspectiva Financeira

Monitorar os resultados financeiros e maximizar o valor da organização



Perspectiva Processos Internos

Identificar os processos críticos nos quais a organização deve ter desempenho excelente



Perspectiva Aprendizado e Crescimento

A inovação e o crescimento estão focalizados nos colaboradores, instalações e tecnologia



Exemplos de Perspectivas

Cia. X

- Acionista
- Mercado
- Operações Internas
- Garantindo o Futuro

Cia. Y

- Resultados
- Clientes
- Processos
- Inovação

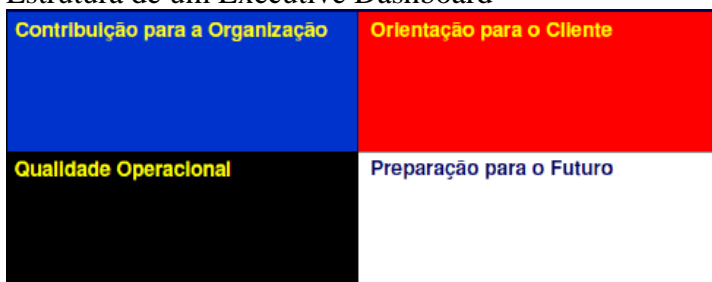
Aplicando a SAS – Definição das Perspectivas

③ Perspectivas

- Contribuição para a \organização
- Orientação ao Cliente
- Qualidade Operacional
- Preparação para o Futuro

Aplicando a SAS – Executive Dashboard

Estrutura de um Executive Dashboard



Objetivos do BSC

- Acionistas satisfeitos
- Clientes satisfeitos
- Processos eficientes e eficazes
- Força de trabalho motivada e preparada

Mapa Estratégico



Dinâmica do Balanced Scorecard



Mapa Estratégico – Componentes

- **Temas Estratégicos:** título da estratégia
- **Perspectivas:** quais as perspectivas definidas para o BSC
- **Objetivos Estratégicos:** o que a estratégia define para ser alcançada em cada perspectiva
- **Relações de Causa e Efeito:** sentido de influência de um objetivo estratégico em outro
- **Hipótese:** conjunto de relações de causa e efeito a ser validado

Temas Estratégicos

- Eficiência operacional e financeira
- Rentabilidade do cliente
- Introdução de inovações tecnológicas
- Reconhecimento Institucional

Aplicando a SAS – Descrição de um Tema Estratégico

③ Tema Estratégico

Eficiência operacional financeira

Objetivos Estratégicos – Exemplos

- Oferecer os melhores produtos e prestar os melhores serviços
- Fortalecer a imagem da área de TI
- Elevar a satisfação dos clientes

- Assegurar custos compatíveis com os do mercado
- Tornar eficientes e eficazes os processos da área de TI
- Gerenciar o relacionamento com os clientes
- Acompanhar a evolução tecnológica
- Garantir a continuidade dos serviços
- Elevar o grau de experiências bem sucedidas
- Compreender e prever as necessidades dos clientes
- Preservar e estimular o contínuo aperfeiçoamento da equipe
- Disponibilizar recursos de TI (hardware e software) compatíveis com as necessidades dos trabalhos
- Elevar o clima interno

④ Objetivos Estratégicos

- Assegurar custos compatíveis com os do mercado (CO)
- Elevar a satisfação dos usuários (OC)
- Tornar eficientes e eficazes os processos de TI (QO)
- Garantir a continuidade dos serviços (QO)
- Disponibilizar recursos de TI (hardware e software) compatíveis com as necessidades dos trabalhos (PF)

Estrutura de um Executive Dashboard

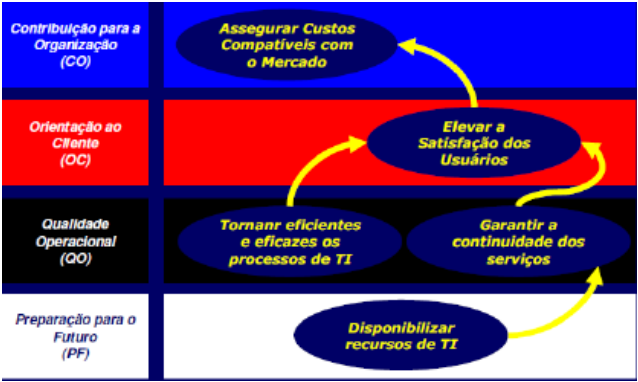
Contribuição para a Organização <i>Assegurar custos compatíveis com o mercado</i>	Orientação para o Cliente <i>Elevar a satisfação dos usuários</i>
Qualidade Operacional <i>Tornar eficientes e eficazes os processos de TI</i> <i>Garantir a disponibilidade dos serviços</i>	Preparação para o Futuro <i>Disponibilizar os recursos de TI</i>

⑤ Mapa Estratégico

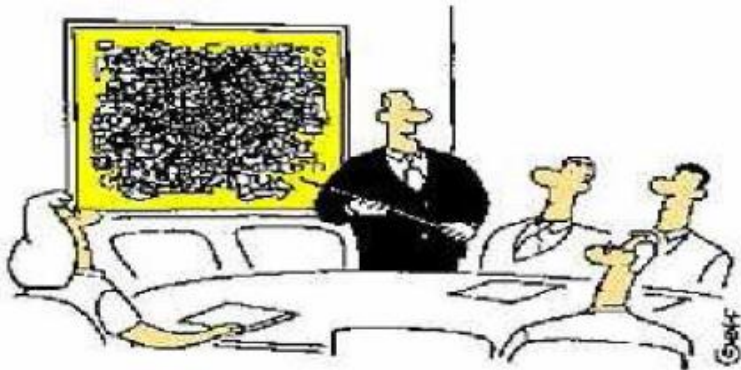
- Definir as perspectivas
- Definir o tema estratégico
- Associar os objetivos estratégicos
- Adicionar as relações de causa e efeito

Eficiência Operacional e Financeira

Contribuição para a Organização (CO)		Contribuição para a Organização (CO)	<i>Assegurar Custos Compatíveis com o Mercado</i>
Orientação ao Cliente (OC)		Orientação ao Cliente (OC)	<i>Elevar a Satisfação dos Usuários</i>
Qualidade Operacional (QO)		Qualidade Operacional (QO)	<i>Tornar eficientes e eficazes os processos de TI</i> <i>Garantir a continuidade dos serviços</i>
Preparação para o Futuro (PF)		Preparação para o Futuro (PF)	<i>Disponibilizar recursos de TI</i>

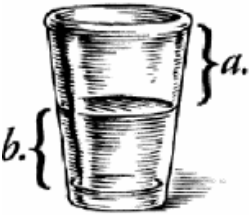


Cuidado



Eis nosso plano para executar a Estratégia de Negócio

A quanto estamos do desempenho esperado?



Borda do Copo = Desempenho Esperado
a = Diferença entre o Desempenho Atual e o Esperado
b = Desempenho Atual

Pensamento:

“O que não se mede, não se administra; o que não é mensurável, faça-o mensurável”.

Galileu Galilei Físico e Astrônmo Italiano (1664 - 1642)

Definições

INDICADOR: Medida do grau em que um sistema, componente ou processo possui determinado atributo

MEDIDA: Dados brutos coletados num determinado instante

MEDIÇÃO: Processo de sucessivas coletas de uma determinada medida

ÍNDICE: É o valor numérico de um indicador em um determinado instante

REFERENCIAL COMPARATIVO: É um índice arbitrado ou convencionado como satisfatório para o indicador.

META É o índice desejado para o indicador, a ser alcançado num determinado período de tempo.

Exemplo de Indicador

NÃO CONFORMIDADE: NC = Falhas do software em cumprir os requisitos descobertas ANTES da entrega para o usuário

DEFEITO: D = Falhas do software em cumprir os requisitos descobertas DEPOIS da entrega para o usuário (“bugs”)

EFICIÊNCIA NA REMOÇÃO DE DEFEITOS

$$ERD = \frac{NC}{(NC+D)} \times 100$$

BSC – TI

Indicadores de Ocorrência e Tendência

Ocorrência (LAG)	<i>Verifica os objetivos e as associações</i> <i>Confirma se as iniciativas estão evoluindo dentro do planejado</i>	<i>Retorno sobre os investimentos</i> <i>Vendas no fim do ano</i> <i>Participação no mercado</i>
Tendência (LEAD)	<i>Medem os processos intermediários, atividades e comportamentos</i> <i>Ajudam a prever o desempenho futuro e a definir a estratégia</i>	<i>Tempo com clientes</i> <i>Horas de treinamento</i> <i>Ciclo de desenvolvimento de produtos</i>

Escolha dos Indicadores



Aplicando a SAS - Seleção de Indicadores

⑥ Indicadores

- Índice do custo de TI em relação ao faturamento total
- Índice de retorno sobre investimento dos projetos de TI
- Índice de satisfação do usuário
- Índice de projetos entregues
- Índice de projetos entregues sem atrasos
- Índice de disponibilidade dos sistemas
- Índice de solicitações atendidas

Critérios de Nota

Nota	Descrição	Significado
5	ESSENCIAL	Vida ou Morte
4	CRÍTICO	Necessário para Atingir os Objetivos
3	IMPORTANTE	Necessário para Continuar
2	NECESSÁRIO	Necessário para melhorar o desempenho
1	VALIOSO	Deseja-se ter

Informações sobre o Indicador

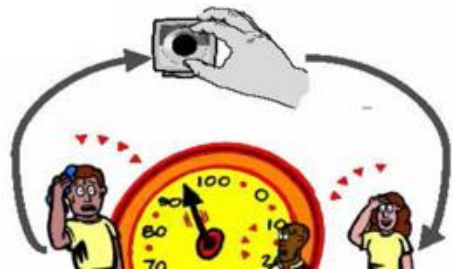
- O que medir? (WHAT)
- Quem medirá? (WHO)
- Quando será medido? (WHEN)
- Onde medir? (WHERE)
- Por quê medir? (WHY)
- Como medir? (HOW)
- Quanto custa medir? (HOW MUCH)
- Quem paga? (WHO PAYS)

Aplicando a SAS – Detalhamento dos Indicadores

⑦ Indicadores

- Índice de satisfação do usuário
- Índice de projetos entregues
- Índice de projetos entregues sem atrasos

Estabelecendo uma Meta



Características de uma Meta

- Realista
- Exequível
- Desafiadora
- Comparável
- Clara

Pensamento

“Metas são necessárias não apenas para nos motivar. Elas são essenciais para nos manter vivos.”.

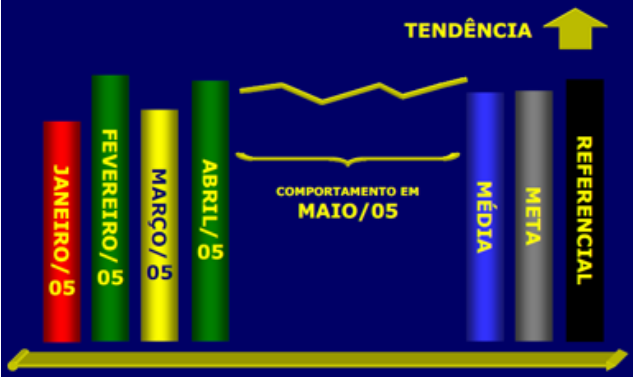
Robert H. Schuller Escritor e líder social norte-americano

Aplicando a SAS - Definição das Metas dos Indicadores

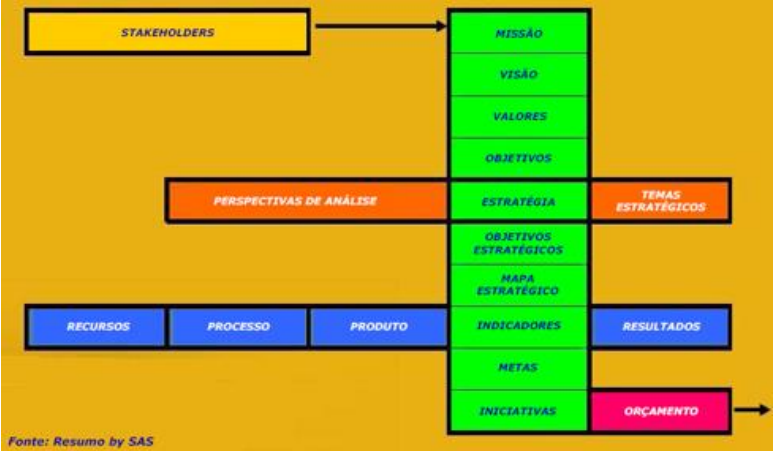
8 Estabelecimento de Metas

- Índice de satisfação do usuário (meta >= 85 %)
- Índice de projetos entregues (meta >= 95 %)
- Índice de projetos entregues sem atrasos (meta >= 98 %)

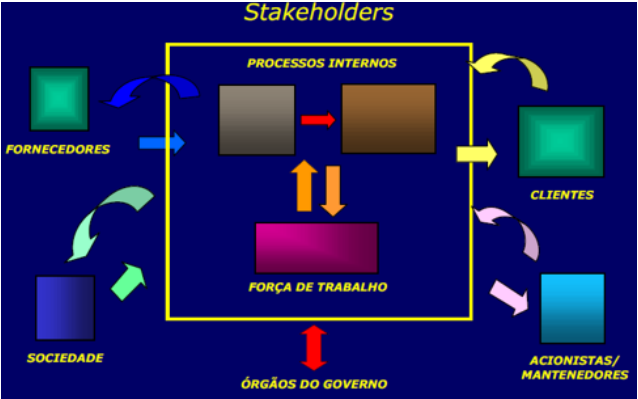
Análise do Valor de um Indicador



Balanced Scorecard em uma Página

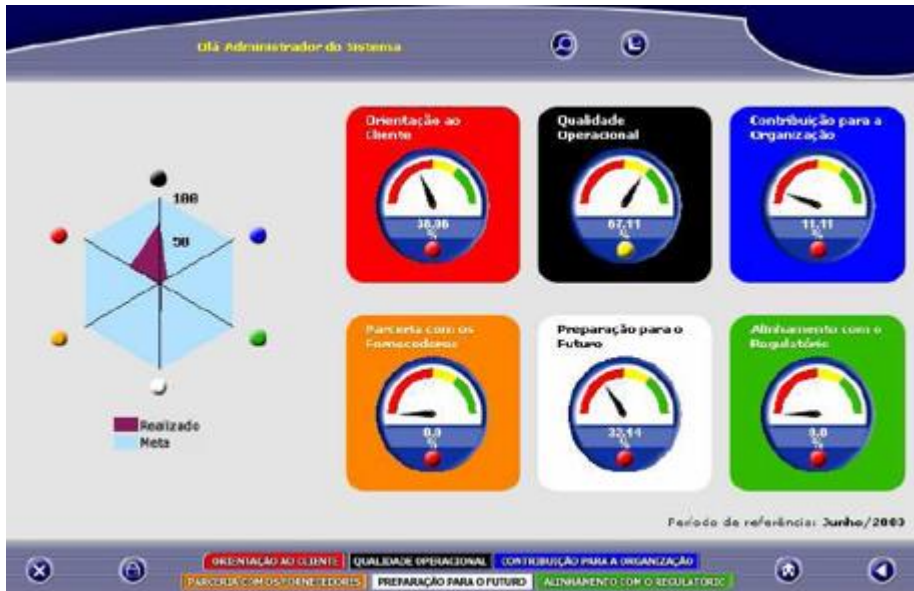


Balanced Scorecard para TI – Caso Prático



Contribuição para a Organização <ul style="list-style-type: none">+ Controle das Despesas+ Venda para Terceiros+ Lucratividade dos Projetos Novos+ Valor para o Negócio	
Qualidade Operacional <ul style="list-style-type: none">+ Eficiência no Desenvolvimento de Aplicações+ Eficiência da Produção+ Gerência de Problemas+ Custo Interno	Orientação ao Cliente <ul style="list-style-type: none">+ Parceria com os Clientes+ Satisfação dos Clientes+ Pontualidade+ Nível de Serviço/Produto+ Reputação
Preparação para o Futuro <ul style="list-style-type: none">+ Atualização da Equipe+ Capacitação da Equipe+ Idade das Aplicações+ Pesquisas de Novas Tecnologias+ Clima Interno+ Performance da Equipe	Alinhamento com o Regulatório <ul style="list-style-type: none">+ Suporte+ Aderência ao Processo
Parceria com os Fornecedores <ul style="list-style-type: none">+ Excelência no Cumprimento dos Contratos+ Gestão Econômica	

Executive Dashboard – Caso Prático



Benefícios

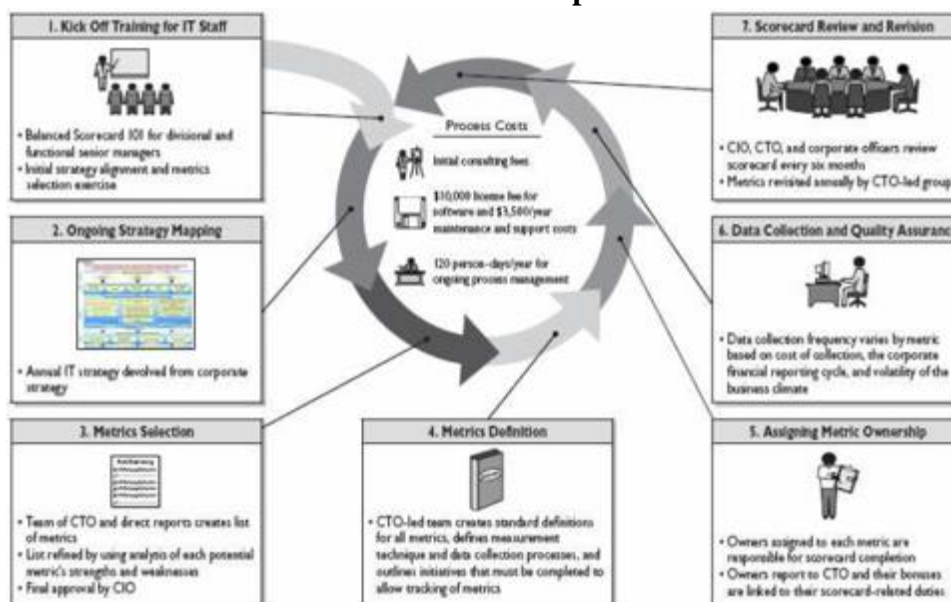
- **Tradução da estratégia** da organização em parâmetros mensuráveis
- **Comunicação da estratégia** a todos os integrantes da organização
- **Alinhamento dos objetivos individuais** com os objetivos estratégicos da organização, uma vez que a metodologia Balanced Scorecard reconhece que os indicadores de desempenho selecionados influenciam o comportamento dos empregados
- **Feedback dos resultados da implementação** para o processo de planejamento estratégico

Projeto de um BSC

Não se engane!

O sucesso de um projeto de Balanced Scorecard inicia com o reconhecimento de que **ele não é um projeto de indicadores**, mas um processo de mudança.

Ciclo de Vida de um Balanced Scorecard para TI



Fatores Críticos para o Sucesso

- Medir o que deve ser apropriadamente medido e não o que pode ser facilmente medido
- Indicadores definidos claramente
- Realizar a venda para os clientes finais
- Levar em conta a importância da percepção e da satisfação dos clientes
- Entender a complexidade da tecnologia
- Simplificar a apresentação
- Associar à remuneração variável

Prepare-se para as Objeções

- O que eu faço não é passível de medição!
- Os resultados serão utilizados apenas para punição.
- O público não entende resultados negativos.
- A estratégia não deve ser pública.

Etapas do Projeto



Como começar?

- Interprete a Estratégia de Negócio
- Estabeleça a estratégia para a área de TI
- Inicie com o modelo padrão de Balanced Scorecard definido pelos seus criadores Kaplan e Norton
- Construa um diagrama de relações de causa e efeito
- Classifique os indicadores
- Associe os indicadores às medidas financeiras

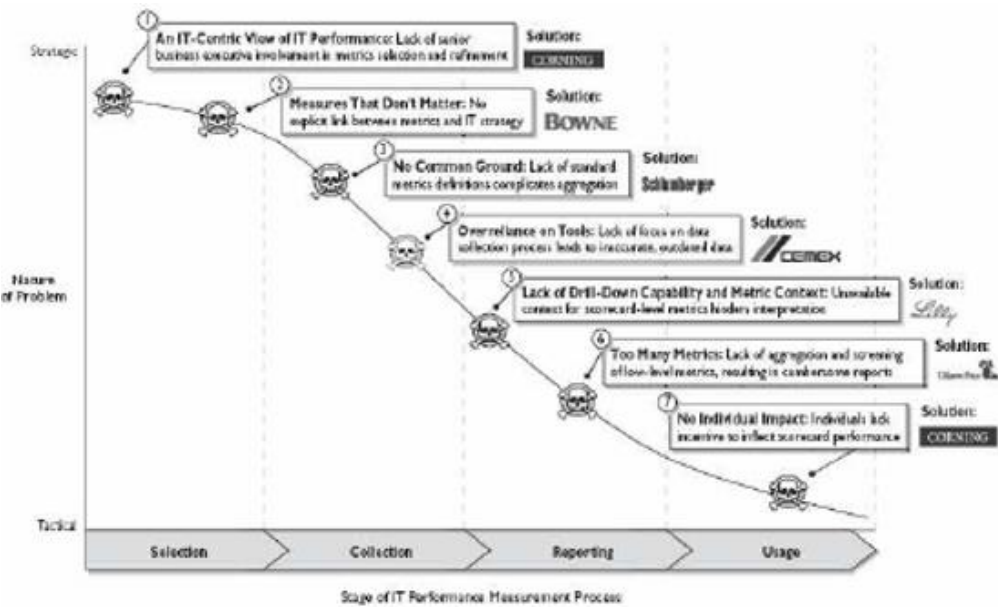
Vinculando o Orçamento de TI



Resultados Obtidos

- Aumento de 50 % na satisfação dos empregados
- Aumento de 20 % na satisfação dos usuários
- Aumento de 10 % na produtividade
- Redução de 2 % no absenteísmo

Lições Aprendidas



Avaliação dos Riscos do Projeto

Forte patrocínio da gerência de alto nível (board)	(Alto) (Médio) (Baixo)
Desenvolvimento e articulação de uma clara estratégia	(Alto) (Médio) (Baixo)
Criação de um processo contínuo de gerenciamento	(Alto) (Médio) (Baixo)
Processo de comunicação ativo de objetivos e metas	(Alto) (Médio) (Baixo)
Estabelecimento de metas específicas e ambiciosas	(Alto) (Médio) (Baixo)
Estabelecimento de vínculo com o orçamento	(Alto) (Médio) (Baixo)
Monitoração ativa dos resultados	(Alto) (Médio) (Baixo)
Determinação da correlação entre indicadores financeiros e não financeiros	(Alto) (Médio) (Baixo)
Alinhamento com o sistema de remuneração	(Alto) (Médio) (Baixo)
Automatização do Balanced Scorecard	(Alto) (Médio) (Baixo)
Alinhamento da cultura com o processo do Balanced Scorecard	(Alto) (Médio) (Baixo)
Desenvolvimento e manutenção do portfólio de projetos	(Alto) (Médio) (Baixo)

Aviso Importante

Não se pode gerenciar a estratégia com um sistema não projetado para estratégia.

Último aviso!

