

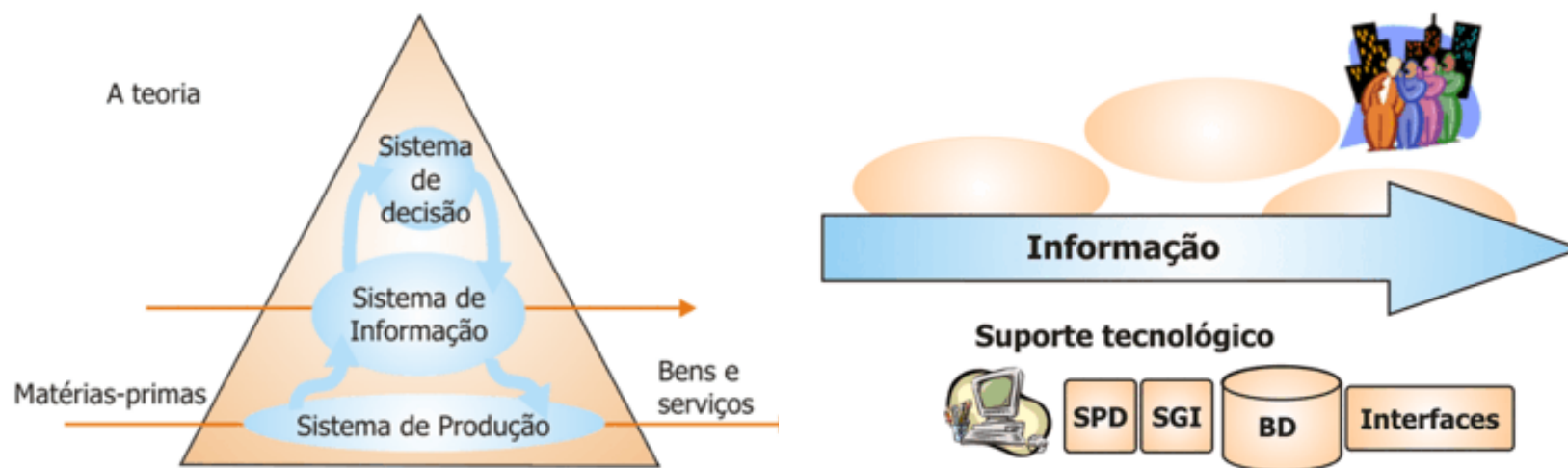


Planejamento Operacional de SI/TIC

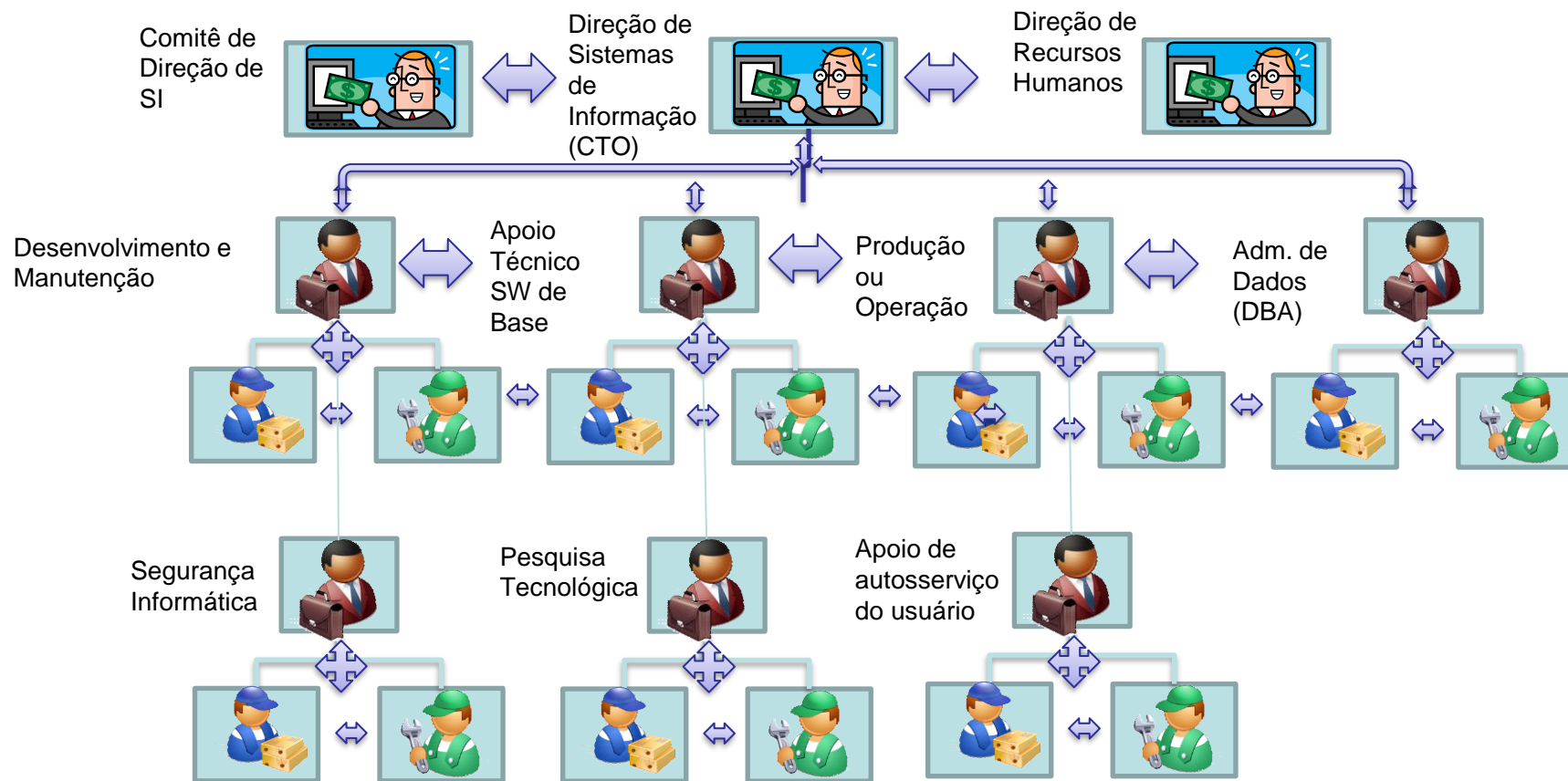
- Prof. Sergio Nascimento
sergio.onascimento@sp.senac.br

Introdução

Trabalhar com a Direção do Negócio para assegurar que o portfólio de investimentos em TIC da empresa contenha programas fundamentados em sólidos estudos de caso de negócio é fundamental para se definir o Planejamento Operacional de SI/TIC. Os processos de TIC devem prover a entrega eficaz e eficiente dos componentes de TIC e prévia advertência de qualquer desvio do plano (incluindo custo, cronograma ou funcionalidade) que possa afetar os resultados esperados dos programas. A responsabilidade pelo alcance dos benefícios e o controle dos custos deve ser claramente atribuída e monitorada. Deve-se estabelecer avaliação adequada, transparente, repetível e comparável de estudos de caso de negócio, incluindo valor financeiro, o risco de não fornecer uma capacidade e o risco de não atingir os benefícios esperados. Em suma, o Projeto Organizacional deve considerar os processos nos diferentes níveis da organização e os sistemas de informação que dão suporte a esses processos dentro do orçamento e em conformidade com acordos de níveis de serviço equilibrados e controláveis.

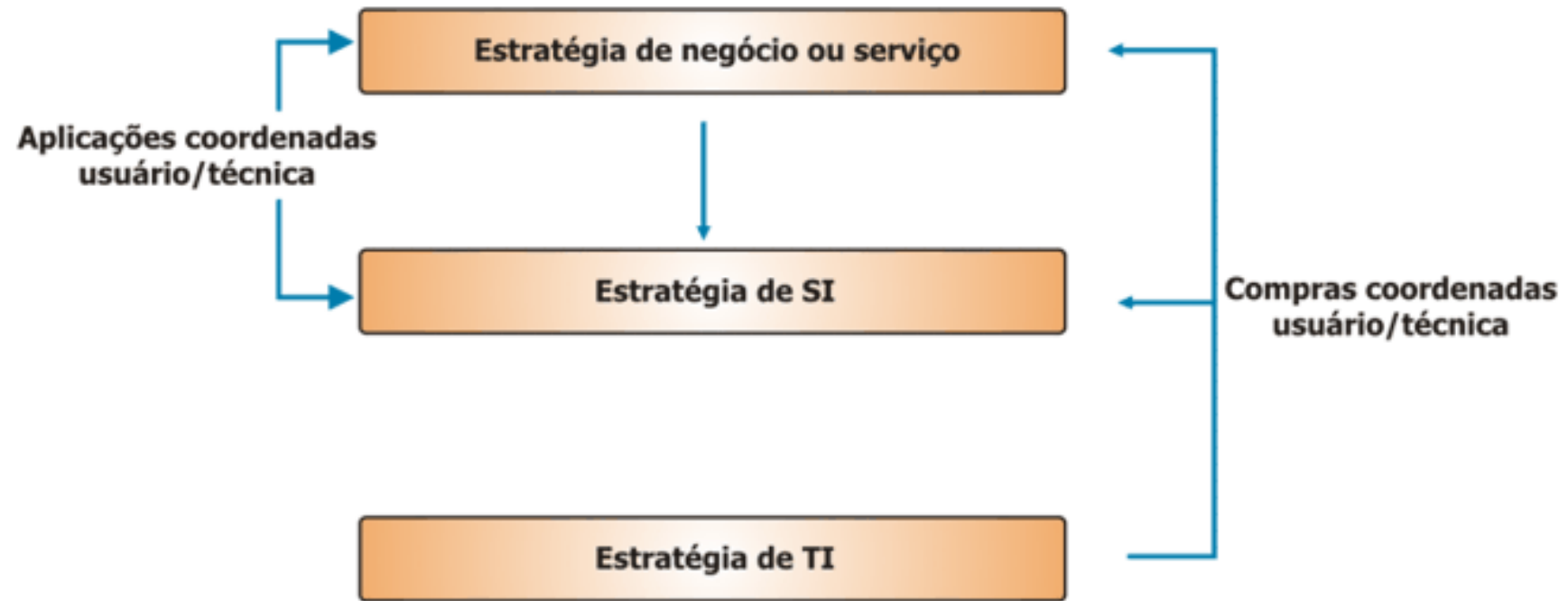


Responsabilidades da função de SI/TIC



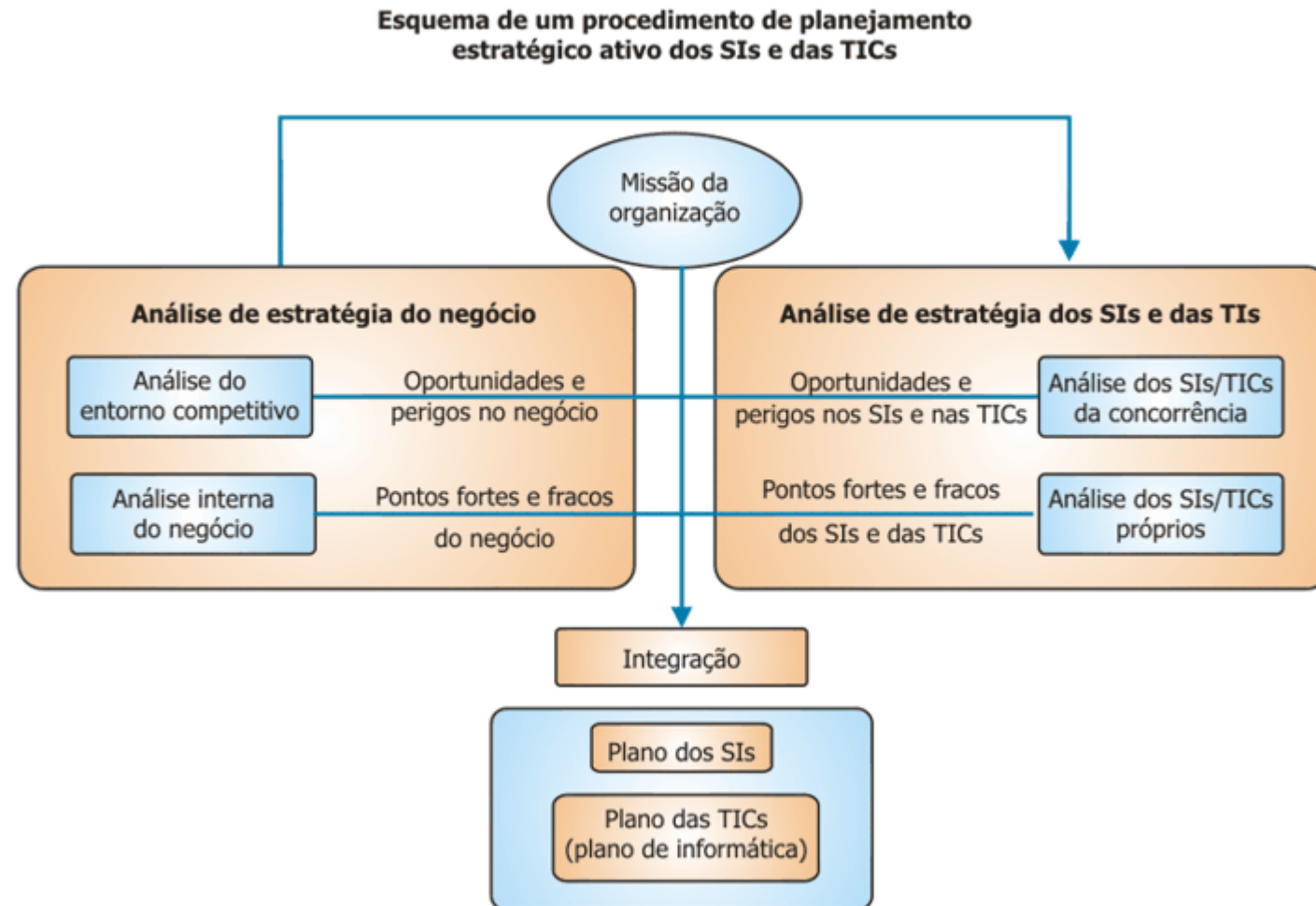
Planejamento Operacional dos SI/TICs

Planejamento estratégico e alinhamento operacional dos SIs



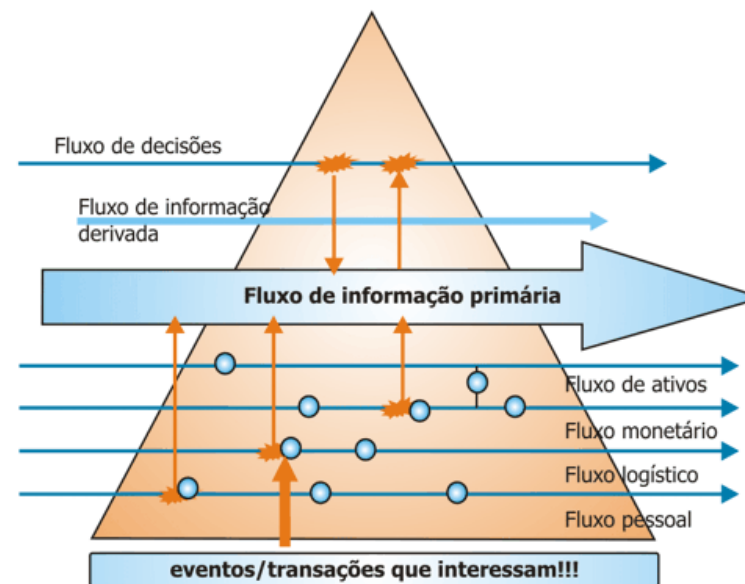
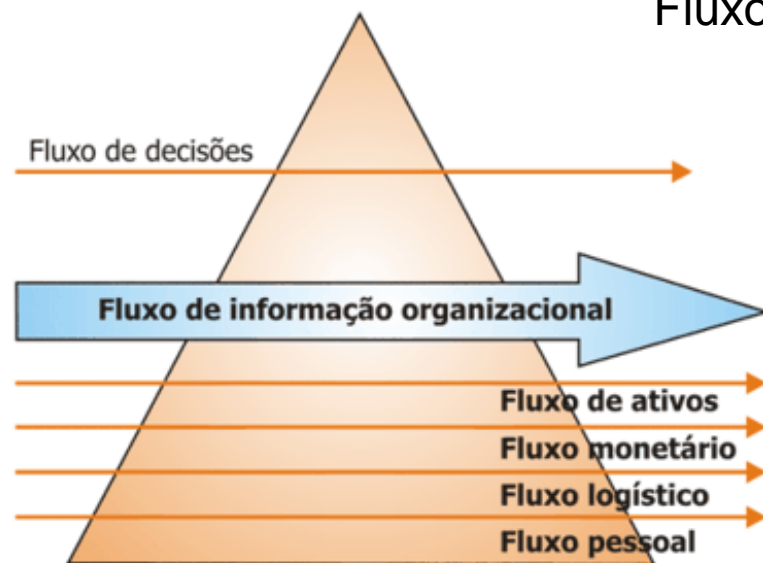
Planejamento Estratégico dos SI/TICs

Planejamento estratégico ativo, enfoque de impacto, enfoque paralelo dos SIs



Gerenciamento de valor de SIs/TICs

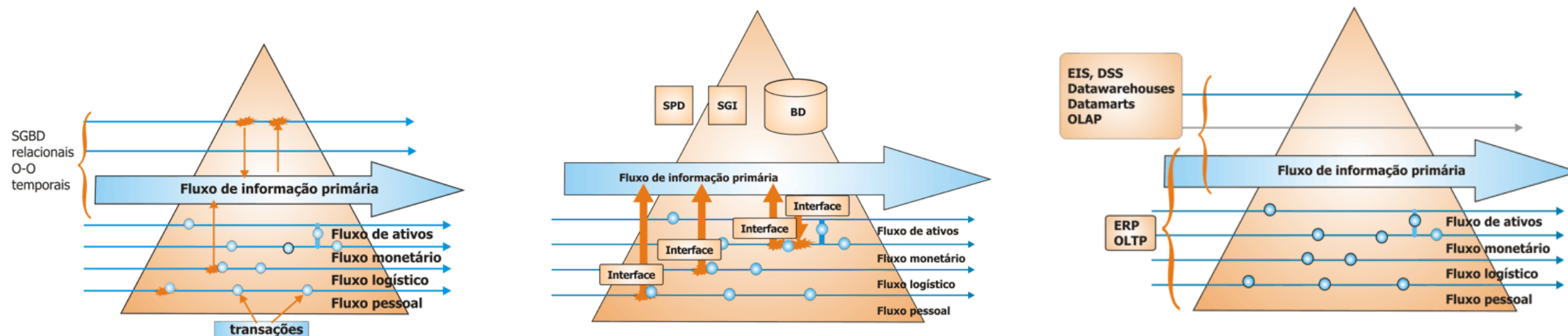
Fluxo de decisões



O Gerenciamento de valor de SI/TIC deve levar em consideração o montante de investimento necessário para que se estabeleçam claramente as expectativas sobre a capacidade de entrega da área. O Projeto Organizacional de TIC deve prever os diferentes fluxos da organização interagindo com o fluxo de decisões entre a área de TIC e as áreas usuárias, e o entendimento dos eventos e transações que interessam, as limitações e capacidades da área de TIC, e seu desempenho.

Os Projeto Organizacional deve considerar a estratégia e as atividades prioritárias da área de TIC e ser acompanhado estritamente pelos gestores da empresa por meio de métricas definidas para suportar o fluxo de decisões.

Alinhamento entre SI/TIC e o negócio

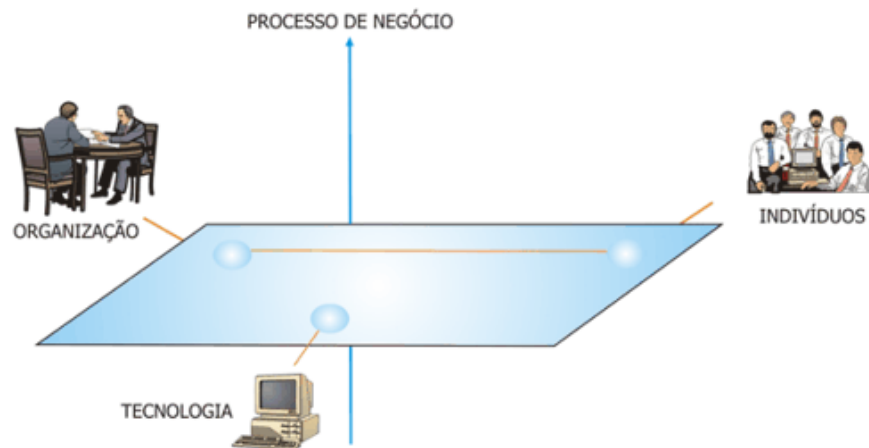


Tendo estabelecido os processos e os fluxos de informação primária, é necessário definir os aplicativos de software que farão parte dos processos que serão automatizados. O **alinhamento entre TIC e negócio ocorre com o envolvimento do planejamento estratégico** que é fundamental para atingir o alinhamento e a integração de negócios e TIC. Mediar as expectativas de negócios e de TIC para que as prioridades sejam mutuamente aceitas e os sistemas possam ser definidos de acordo com as expectativas do negócio.

Neste caso define-se os Sistemas de gerenciamento de Banco de Dados (SGBD) e os sistemas no nível operacional da organização, os diferentes Sistemas de Informação Gerencial (SIG) e os Sistemas de Apoio à Decisão (EIS, DSS, etc)

Avaliação da capacidade e desempenho correntes

Nas organizações contemporâneas, há uma crescente dependência entre os sistemas de informação de uma empresa e seus recursos de negócios. Mudanças na estratégia, regras e processos de negócios exigem cada vez mais mudanças em hardware, software, bancos de dados e telecomunicações. Frequentemente, o que a organização gostaria de fazer depende do que seus sistemas permitirão que ele faça.

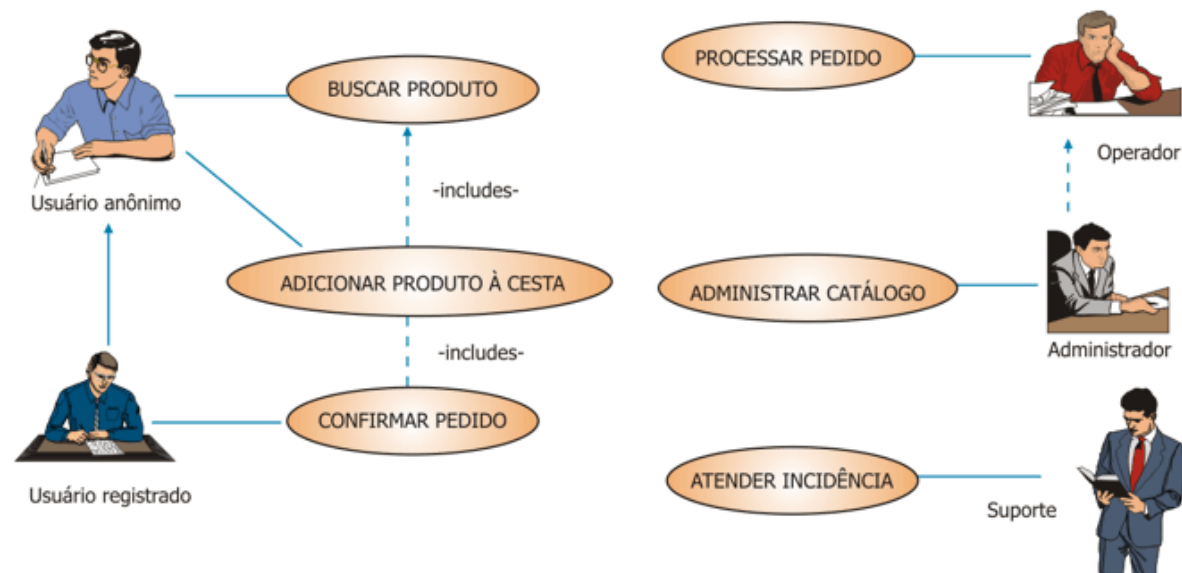


Avaliar a capacidade e o desempenho atuais (AS-IS) das entregas de soluções e serviços para estabelecer um modelo com o qual os requisitos futuros (TO-BE) podem ser comparados. Definir o desempenho em termos da contribuição de TIC com objetivos de negócio, funcionalidades, estabilidade, complexidade, custos, pontos fortes e fragilidades.

Planejamento Operacional

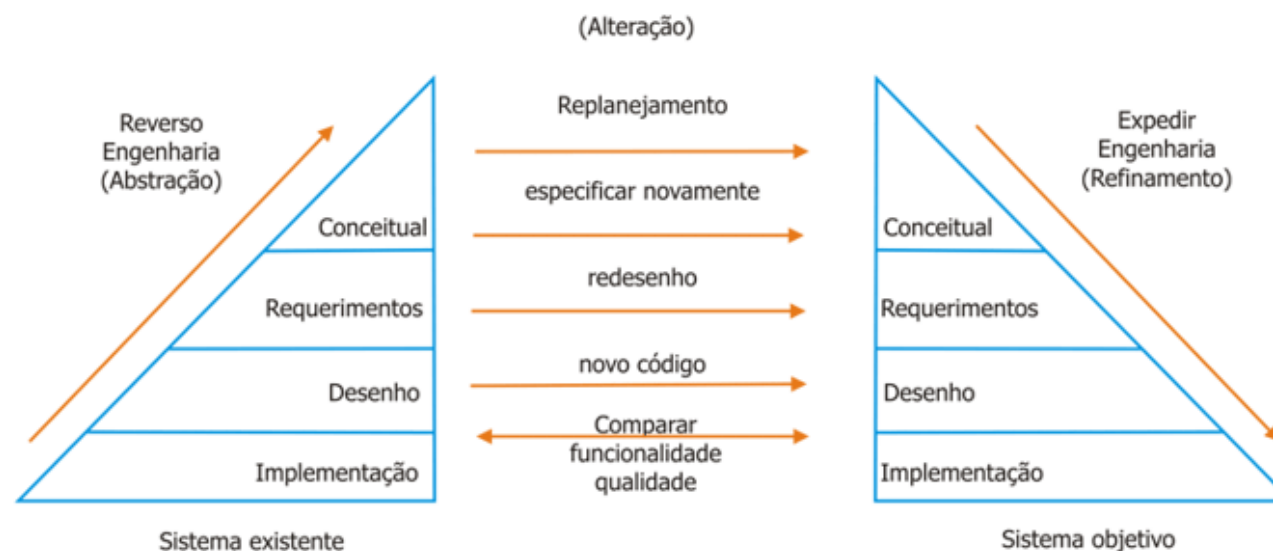
Criar um plano operacional que defina, em cooperação com as partes interessadas relevantes, como a TIC contribuirá com os objetivos estratégicos da organização (metas) e quais os custos e riscos estão relacionados. Esse plano operacional deve contemplar como a TIC aplicará os programas de investimentos e como dará sustentação à entrega operacional de serviços.

O plano deve definir como os objetivos serão atingidos e medidos e deve ser formalmente liberado para implementação pelas partes interessadas. O plano operacional de TIC deve contemplar o orçamento operacional e de investimento, as fontes de recursos financeiros, a estratégia de fornecimento, a estratégia de aquisição e os requisitos legais e regulamentares. Por sua vez, o plano estratégico deve ser suficientemente detalhado para possibilitar a definição dos planos operacionais de TIC e uma eventual reengenharia de processos.



Reengenharia de Processos

Dados os desafios de inovação e implementação, não é surpreendente encontrar uma taxa de falha muito alta entre aplicativos empresariais e processos de negócios. Projetos de reengenharia (BPR), que normalmente exigem extensa mudança e que pode exigir a substituição de tecnologias antigas em sistemas existentes e sistemas legados que estão profundamente enraizados em muitos processos de negócios inter-relacionados. Um número de estudos indicaram que 70 por cento de todos os processos de reengenharia de negócios falham em entregar os benefícios prometidos no sistema objetivo. Da mesma forma, uma alta porcentagem de aplicativos corporativos deixam de ser totalmente implementados ou de cumprir os objetivos de seus usuários mesmo depois de três anos de trabalho.



Reengenharia de Processos



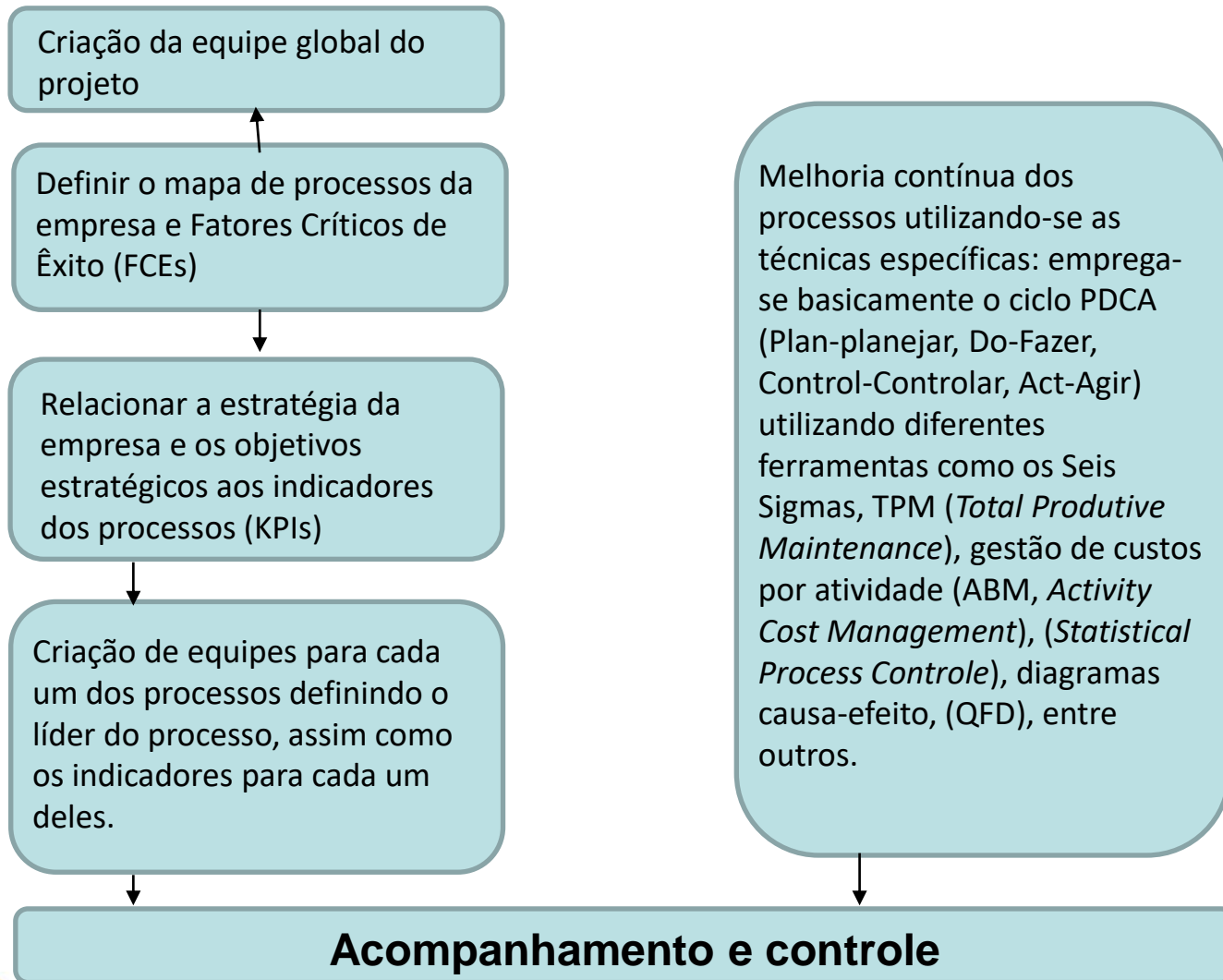
BPR: Nova engenharia de processo de Business

KPI: Indicações de interpretações-chave

RACI: Responsabilidade, consulta, informação de cartas

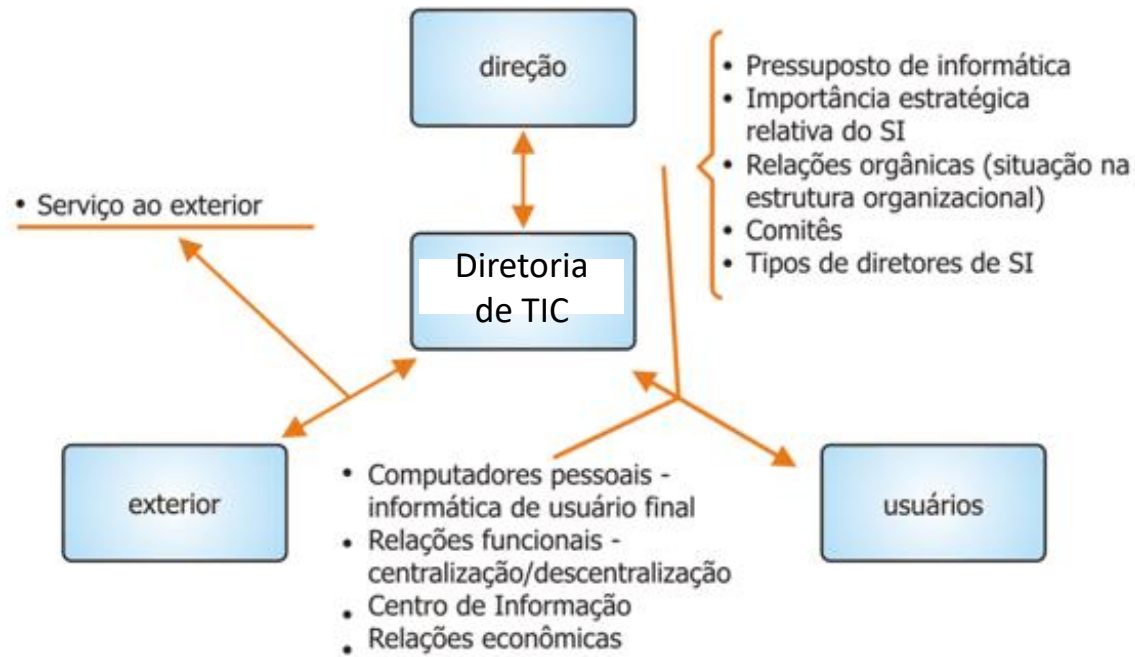
SLA: Acordos de nível de serviço

Plano operacional/tático de TIC



Criar um portfólio de planos operacionais/táticos de TIC derivados do plano estratégico de TIC. Esses planos táticos devem descrever quais são as iniciativas de TIC requeridas, quais os recursos necessários e como o uso de recursos e os benefícios alcançados serão monitorados e administrados. Os planos táticos devem ser suficientemente detalhados de forma a permitir o desenvolvimento de planos de projetos. Gerenciar ativamente o conjunto de planos e iniciativas táticas de TIC mediante a análise do portfólio de projetos e serviços. Isso contempla o acompanhamento frequente de requisitos e recursos, comparando-os ao alcance de metas estratégicas e táticas e os benefícios esperados, e tomando-se as ações apropriadas em caso de desvios.

Planos de Gerenciamento do portfólio de TIC



A Diretoria de TIC tem como principal função gerenciar ativamente, com as áreas de negócio, o portfólio dos programas de investimentos de TIC necessários para atingir os objetivos estratégicos específicos de negócio, através de identificação, definição, avaliação, priorização, seleção, início, gerenciamento e controle de programas. Isso inclui:

- Esclarecer os resultados de negócio desejados;
- Assegurar que os objetivos do programa sustentem o alcance dos resultados;
- Entender o escopo completo do esforço necessário para atingir os resultados
- Atribuir responsabilidades com medidas de suporte
- Definir projetos dentro do programa, alocar recursos e fundos, delegar autoridade e atribuir responsabilidades pelos projetos no lançamento do programa.

Ferramentas de Análise

- **Fatores Críticos de Êxito**, para saber identificar o que se deve e o que não se deve fazer.
- **Ferramentas de avaliação da maturidade tecnológica**, que permitem conhecer o nível de maturidade da organização e do DSI frente ao uso e domínio de SIs e TICs, visando-se avaliar o alcance real de um plano estratégico perante os membros de uma organização.
- **Ferramentas de mudança organizacional**, que permitem conhecer e refletir sobre SIs e TICs a serem desenvolvidos ou melhorados dentro de um certo horizonte temporal.
- **Ferramentas de avaliação da implantação**, que ajudam a avaliar um projeto de informática em termos de rentabilidade e de custo-benefício.

Considerações finais

Há diversos casos em que a exposição a riscos causada pelo planejamento falho das atividades de TIC levou à “quebra” da empresa, o que é comum em segmentos de mercado onde o negócio depende diretamente do desempenho da tecnologia, como na área financeira, na área de telefonia celular ou, então, no caso de empresas focadas em e-commerce.

Dessa forma, a Governança de TIC começa pelo planejamento. De nada adiantará investir em soluções compensatórias ou “remendar decisões” durante o ano, pois sem planejamento, provavelmente os resultados já estarão comprometidos.

Referências

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TIC**: Diretrizes de Implementação. Rio de Janeiro: Brasport, 2012a.

_____. **Implantando a governança de TIC**: O modelo de capacidade de processos. Rio de Janeiro: Brasport, 2012b.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **COBIT 4.1**. USA: Rolling Meadows, 2007. Disponível em: <<http://www.isaca.org>>. Acesso em: 25 mar. 2015.