

A minimalist line-art illustration in the background. On the right, a person with short hair and round glasses is shown from the chest up, holding a large folder or book. The folder is open, and a hand is visible on the left side of the cover. The background is decorated with a large semi-circle at the top and several small diamonds scattered around.

Introdução aos indicadores de desempenho

Apresentação dos aspectos fundamentais para criação de indicadores de desempenho no suporte à tomada de decisão.

Prof. Sérgio Assunção Monteiro

Propósito

O conhecimento dos indicadores de desempenho é um aspecto fundamental para aumentar as chances de sucesso de uma organização. Especialmente na era da informação, trata-se de um assunto moderno e essencial para gestores e demais profissionais que trabalham com suporte à tomada de decisão.

Objetivos

- Reconhecer os níveis de alinhamento estratégico consciente, integrado e alinhado.
- Analisar a vantagem competitiva com o alinhamento estratégico e o de TI.
- Conectar a TI aos resultados do negócio, à identificação e à priorização de novas oportunidades.
- Identificar a gestão ágil da estratégia empresarial.

Introdução

Constantemente, as organizações se deparam com desafios para cumprir suas metas e se destacar em ambientes cada vez mais competitivos. Tomar decisões corretas, especialmente nos dias de hoje, é crucial para evitar desperdícios e resultados desastrosos.

O primeiro passo para se caminhar rumo ao sucesso é traçar objetivos. A partir dessa definição, é necessário desenvolver um plano estratégico que esteja alinhado a eles.

Um plano bem definido auxilia no direcionamento dos esforços, mas precisa ser detalhado para poder se transformar em ações. Sendo mais específico ainda, essas ações são uma consequência direta de tarefas bem estabelecidas que precisam ser gerenciadas de forma a otimizar a alocação de pessoas, a potencialização de talentos e o uso de recursos.

Com o objetivo de atingir a excelência nesse ambiente moderno e altamente competitivo, é necessário que as organizações inovem em suas metodologias de gerenciamento. Uma dessas metodologias que tem se mostrado muito eficiente é a gestão ágil.

Como veremos, a gestão ágil utiliza conceitos da metodologia ágil comumente aplicada para o desenvolvimento de software, embora possa ser adaptada para outras atividades. Ao longo deste trabalho, portanto, vamos entender os diversos aspectos que conectam o alinhamento estratégico até se atingir metas preestabelecidas.

Alinhamento estratégico

Definição

Usa-se o termo “alinhamento” para descrever posicionamentos corretos em relação a determinada referência. Por isso, é comum escutar frases, como:

- “Estamos alinhados”.
- “Conforme alinhado na reunião”.
- “Temos que trabalhar para que todos estejam alinhados”.

Essa necessidade de alinhar-se tem como objetivo aumentar as chances de sucesso a fim de se atingir metas. Dentro das organizações, sejam elas governamentais, privadas, religiosas, esportivas ou outras quaisquer, o alinhamento é um fator essencial para que os indivíduos possam trabalhar juntos a fim de atingir seus alvos.



planejamento.

O alinhamento deve estar associado a uma **estratégia**, a qual, por sua vez, é o **conjunto de ações elaboradas pelos tomadores de decisão** e coordenadas pelos líderes da operação (normalmente, gerentes e supervisores) para que a organização alcance os resultados planejados.

A estratégia, assim, pode ser entendida como o **direcionamento geral** estabelecido para que a organização chegue a determinado estado no futuro.

A estratégia é uma consequência do processo de

Agora que entendemos o que são o alinhamento e a estratégia, podemos definir o **alinhamento estratégico** como a integração entre:

- As estratégias da organização e da utilização dos sistemas de informação.
- A infraestrutura da organização e dos sistemas de informação.

Outra forma que também pode ser utilizada para explicar o alinhamento estratégico é o seguinte: intensidade da medida em que a missão, os objetivos e o planejamento dos sistemas de informação apoiam a estratégia organizacional, assim como o grau no qual a missão, os objetivos e os planos da organização são compartilhados e apoiados pela estratégia dos sistemas de informação (REICH; BENBASAT, 1996).

Aprofundaremos a seguir os conceitos de missão e objetivos. Em relação aos planos da organização, vamos detalhá-los um pouco mais adiante juntamente com os sistemas de informação.

Definição de missão

A missão descreve de forma resumida **o motivo pelo qual uma organização existe**. Ela faz a declaração do objetivo da organização e a descrição da finalidade de produtos ou serviços. Todas as organizações devem ter uma declaração de missão de modo a esclarecer seu propósito para o público em geral.

Com o objetivo de anunciar as metas de uma organização, a declaração de missão precisa



apresentar o que a empresa faz, o modo como ela opera e quais são as razões de ela trabalhar de modo específico.

Por isso, existem alguns **princípios gerais que norteiam as declarações de uma missão**:

Concisão

É necessário que seja uma frase curta, que deve transmitir o objetivo da organização.

Orientação para o resultado

Precisa explicar, de forma geral, os resultados que a organização trabalha para alcançar.

Inclusão

Tem de ser abrangente para que se alcance o público-alvo da organização.

Vejam agora alguns exemplos de declaração de missão:

- “A nossa missão é capacitar cada pessoa e cada organização no planeta para ser mais produtiva” (Microsoft, 2022).
- “Promover o desenvolvimento das crianças à luz da evangélica opção preferencial pelos pobres, do ventre materno aos seis anos, por meio de orientações básicas de saúde, nutrição, educação e cidadania, fundamentadas na mística cristã que une fé e vida, contribuindo para que suas famílias e comunidades realizem sua própria transformação” (PASTORAL DA CRIANÇA, 2022).
- “Promover a educação em computação no mundo todo” (ORACLE ACADEMY).

Definição dos objetivos

Feita a declaração de missão da organização, o próximo passo é traçar os objetivos específicos que tem o foco em alcançar essa missão.



Atenção

Os objetivos estão associados a resultados mensuráveis, ou seja, podem ser calculados para se verificar quão perto a organização está de atingir os objetivos gerais da iniciativa.

Dentro desse processo de mensuração, os objetivos de uma organização devem apresentar com clareza o que e quanto será realizado em prazos previamente estimados para a realização desses objetivos.

Veremos a seguir um exemplo de objetivo definido por um estudante: “Aumentar o conhecimento sobre indicadores de desempenho em 70% de hoje até daqui a cinco dias”. Veja cada um dos **elementos desse objetivo**:

- O que: Conhecimento sobre indicadores de desempenho.
- Quanto: Aumentar em 70% em relação ao conhecimento atual.
- Prazo: De hoje até cinco dias.

Existem vários **tipos de objetivos**. Entre eles, estão:

Objetivos baseados em tempo

Objetivos de longo prazo representam a direção geral da organização, estendendo-se para as equipes e os projetos. Falamos aqui de um período de meses ou até mesmo de alguns anos. Por exemplo, **tornar-se a empresa líder no mercado de treinamento de segurança cibernética nos próximos 10 anos**.

Objetivos de curto prazo são definidos para períodos curtos; portanto, são mais simples de medir que os objetivos de longo prazo. O período de tempo aqui se refere, por exemplo, a um mês ou um trimestre: **contratar até o final do mês e formar cinco novos professores para que seja possível oferecer treinamento de segurança cibernética**.

Objetivos baseados em desempenho são metas de curto prazo estabelecidas para tarefas específicas. Uma característica importante desse tipo de objetivo é que ele é facilmente mensurável. Por exemplo, **medir o desempenho dos funcionários ou melhorar a satisfação dos clientes com os serviços existentes em 25% no segundo trimestre do ano atual**.

Objetivos quantitativos

São medidos tendo como base números ou estatísticas. Por exemplo, **estima-se que o serviço recém-lançado seja contratado por 200 pessoas nos próximos três meses**.

Objetivos qualitativos

Utilizam critérios subjetivos. Por exemplo, **melhorar a experiência do usuário com determinado aplicativo em 30% para os próximos três meses**.

Objetivos orientados para o resultado

As metas são direcionadas para determinado estado. Por exemplo, **lançar uma nova versão de um aplicativo até o final do primeiro trimestre**.

Objetivos de processo

Estão relacionados a partes do processo para se avançar em relação à obtenção de um resultado. Por exemplo, **realizar um ciclo de entrega de duas semanas para garantir que o desenvolvimento de determinado aplicativo seja concluído no prazo**.

A estratégia e o plano de ação

A estratégia

Na introdução do nosso estudo, vimos que a estratégia é o conjunto de ações elaboradas para que a organização alcance os seus objetivos. Agora vamos aprofundar um pouco mais esse conceito.

As estratégias dão os fundamentos que explicam como a iniciativa da organização alcançará seus objetivos.

Elas incluem pessoas e recursos de diferentes setores que vão atuar em diversos momentos ao longo da execução das ações.

É importante entender que uma estratégia se trata do resultado de um processo de planejamento e que existem **diferentes categorias de planejamento estratégico**. Vamos conhecer melhor essas categorias.

Planos estratégicos

São projetados levando em consideração a organização como um todo. A primeira etapa é descrever a missão da organização.



Os planos estratégicos são elaborados pelos tomadores de decisão nos maiores níveis hierárquicos, como presidentes e diretores.

Esses planos possuem um horizonte de longo prazo e servem como base para o planejamento dos demais níveis da organização.

Listaremos alguns exemplos de expressões associadas ao planejamento estratégico:

- Alcançar o crescimento;
- Melhorar a produtividade;
- Aumentar a lucratividade e o retorno dos investimentos;
- Aumentar o engajamento dos clientes.

Planos táticos

Dão suporte aos planos estratégicos no sentido de traduzi-los em planos específicos que possam ser utilizados por áreas distintas da organização. O foco deles está na atribuição de responsabilidades para setores de nível inferior de modo a contribuir no cumprimento das partes que lhes competem dentro do plano estratégico.



Exemplo

Quando um gerente de nível médio é informado que o plano estratégico pretende aumentar a produtividade de determinado setor, a preocupação dele é desenvolver planos táticos para garantir que isso aconteça, como testar um novo processo na fabricação capaz de reduzir o tempo necessário de produção.

Planos operacionais

Trata-se dos planos elaborados pelos líderes de linha de frente.

Eles estão focados em procedimentos e processos específicos, os quais, uma vez concretizados em tarefas, podem ser acompanhados por aplicações gerenciadoras de projetos e de cronogramas.



Desse modo, os planos operacionais são muito detalhados no sentido de definir claramente como uma equipe ou um departamento contribui para o alcance dos objetivos da empresa.

Um plano operacional bem elaborado deve ser capaz de dar respostas diárias para algumas questões como as dispostas a seguir:

- Quais são as tarefas que precisam ser concluídas?
- Quem são os indivíduos responsáveis por essas tarefas?
- Quando cada tarefa deve ser concluída?
- Quanto custa a realização de cada tarefa?

O plano de ação

O plano de ação de uma organização descreve detalhadamente como as estratégias serão implementadas para se atingir os objetivos desenvolvidos anteriormente nesse processo.



Desenvolver um plano de ação, portanto, significa transformar em realidade as ideias levantadas durante o planejamento estratégico.

Ele é usado em situações de levantamento de recursos, seleção e encomenda de materiais e informatização de um setor da organização.

Um plano de ação é formado pelas seguintes etapas:

Definir os objetivos

O que se pretende alcançar e como essa mensuração pode ser feita, ou seja, significa que é preciso listar as principais atividades.

Avaliar os objetivos

Traduz as medidas de um objetivo para categorias que sirvam como uma confirmação de que os objetivos estão indo bem, devem ser revisados ou precisam ser abandonados.

Identificar as ações necessárias para se atingir os objetivos

Significa identificar e associar tarefas para que eles sejam alcançados. Além disso, é preciso estabelecer a sequência e as dependências entre as tarefas.

Utilizar método para avaliar as execuções das tarefas

Aplica uma avaliação que responde claramente até que ponto a atividade atingiu seus objetivos.

Estabelecer prazos

Após identificar cada tarefa, deve-se calcular quanto tempo levará para que ela seja executada, ou seja, estimam-se o início, a duração e a conclusão das atividades.

Definir as capacidades existentes e os insumos

Que são equipamentos, conhecimentos etc. Ou seja, itens necessários para que as tarefas sejam realizadas.

Distribuir tarefas entre a equipe

Uma vez consciente das atividades e prazos para se atingir os objetivos, deve-se distribuir as tarefas a todos os membros da equipe que atuarão na execução delas.

Avaliar o plano de ação

Isso é feito por meio do estabelecimento de marcos de entrega (muito conhecido pelo termo em inglês *milestones*).

Também existem aplicações voltadas para o suporte no preparo do plano de ação. Outra observação é que o plano de ação também é chamado de plano de atividades e plano de trabalho.

Sistemas de informação e níveis de alinhamento estratégico

Sistemas de informação

Sistemas de informação (SI) são elementos fundamentais dentro do alinhamento estratégico.

Um SI é definido como um conjunto interrelacionado de componentes cujo objetivo é coletar, armazenar e processar dados, além de fornecer informações, conhecimento e produtos digitais.

Atualmente, os SI estão disseminados em todas as áreas da sociedade (e, portanto, das organizações) para:

- Realizar e gerenciar operações;
- Interagir com clientes e fornecedores;
- Garantir competitividade no mercado.

Eles desempenham um importante papel na **eficácia do planejamento** para o bom desempenho da organização, pois o uso desses sistemas permite registrar, acompanhar e controlar os processos que fazem parte do planejamento estratégico.

Alguns dos desafios associados à implementação de um SI que funcione adequadamente estão pautados por esta diretriz: garantir que os participantes tenham treinamento adequado nos processos e no uso das ferramentas para acompanhá-los e que tenham acesso adequado aos sistemas, além de oferecer recursos que auxiliem na priorização dos itens que entregam mais benefícios para a organização e que também sejam capazes de dar suporte para se equilibrar o imediatismo das demandas com um escopo holístico da organização.



Devemos compreender que os SI não são apenas as aplicações de software. Isso é somente uma parte deles.

Um SI cobre a tecnologia que não apenas envolve software, hardware e dados, mas também pessoas e processos. É por isso que ele ocupa um papel tão importante dentro do alinhamento estratégico de uma organização.

Importância da visão estratégica

Vale ressaltar a importância do alinhamento dentro das organizações para que elas sejam capazes de gerar **melhores resultados**. As equipes, com isso, passam a trabalhar para alcançar **objetivos estratégicos comuns**.



Resumindo

Sem um alinhamento estratégico, as pessoas dentro das organizações ficam confusas sobre o que priorizar, tomam menos decisões eficazes e enfrentam muito mais conflitos. A consequência é ter colaboradores desmotivados e desapontados.

Outro aspecto importante quanto ao alinhamento estratégico é que ele orienta a organização no desenvolvimento de produtos e serviços, direciona esforços nas áreas de divulgação e vendas e auxilia na alocação dos recursos de forma adequada para alcançar os objetivos da organização.

Para que as organizações alcancem o “alinhamento estratégico”, é necessário que, conforme apontam Chan e Huff (1993), elas passem por três níveis:

Consciente

É a capacidade da organização de reconhecer e agir estando ciente da importância de se ter sistemas de informação mais conectados com o negócio.

Integrado

É o que tem como responsabilidade integrar negócios operacionais e planos de ação com sistemas de informação.

Alinhado

É o que faz a integração do sistema de informação com as estratégias fundamentais da organização e suas competências essenciais.

Percebemos, então, a relevância do alinhamento estratégico. Mais adiante, vamos estudar a vantagem competitiva com o alinhamento estratégico e o de TI.

Níveis de alinhamento estratégico: consciente, integrado e alinhado

Veja os principais conceitos sobre os níveis de alinhamento estratégico de uma organização.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

Definição de alinhamento estratégico



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Sistemas de informação



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

A escolha de uma estratégia está no centro do direcionamento das ações de uma organização. Desse modo, é necessário haver bastante dedicação para se obter uma boa definição de uma estratégia. Marque a opção correta a respeito dos elementos que devem fazer parte do planejamento estratégico.

A

Alinhar com as diversas partes da organização para compatibilizar planos e ações.

B

Definir quais ferramentas de software serão utilizadas.

C

Fazer uma grande pesquisa dentro da organização com a opinião do maior número possível de colaboradores para estabelecer uma definição de estratégia.

D

Não assumir riscos na definição do planejamento estratégico.

E

Direcionar todos os esforços da organização para aumentar a lucratividade.



A alternativa A está correta.

A definição da estratégia de uma organização é fundamental para que ela alcance seus objetivos. A estratégia, portanto, deve ser fruto de um planejamento cuidadoso que envolva as diversas partes da organização a fim de se obter um alinhamento, o que potencializará a obtenção de ótimos resultados.

Questão 2

A concretização do planejamento estratégico se dá na confecção do plano de ação. Isso ocorre pela necessidade natural de direcionar as pessoas na realização de suas tarefas para que a organização atinja seus objetivos. Assinale a opção correta a respeito do plano de ação.

A

É uma visão de alto nível sobre os objetivos da organização.

B

Estabelece atividades e meios de verificar o desempenho delas.

C

É o detalhamento das tarefas que cada colaborador deve realizar para que a organização atinja seus objetivos.

D

É um levantamento das necessidades que a organização precisa suprir a fim de atingir suas metas.

E

Trata de todas as ações que precisam ser discutidas com os gestores dos níveis hierárquicos superiores de uma organização.



A alternativa B está correta.

O plano de ação é a formalização do planejamento estratégico. Por meio dele, é possível identificar as atividades que precisam ser realizadas para que a organização alcance seus objetivos. Além disso, ele possibilita a avaliação de como tais atividades são realizadas, oferecendo, assim, uma transparência sobre a execução dos processos e os subsídios para que os gestores, quando necessário, façam ajustes.

Vantagem competitiva e sistemas de informação estratégicos

Introdução à vantagem competitiva

Não há dúvidas de que o investimento em tecnologia da informação (TI) pode produzir uma vantagem competitiva.

Além disso, ter o alinhamento de TI com a estratégia da organização é um importante fator para maximizar o retorno sobre o investimento.

Especialmente na era da informação, o ato de registrar, processar e analisar dados é fundamental para se entender os diversos cenários que influenciam no desempenho de uma empresa que queira atingir seus objetivos.



A TI é a principal ferramenta estratégica da organização, pois lhe fornece meios para identificar e acompanhar os processos dela que podem melhorar sua lucratividade.

A TI é um importante ativo competitivo, pois auxilia as organizações a alcançar o sucesso esperado. Isso é apenas mais uma demonstração da importância de se alinhar as estratégias de TI e de negócios.

Outro importante aspecto sobre a utilização das ferramentas de TI diz respeito ao processo de aprendizado organizacional.



O fato de registrar como as ações são executadas para alcançar os objetivos da organização torna possível a recuperação de históricos e sua utilização com o intuito de identificar investimentos bem-sucedidos, além de, baseado em dados, dar suporte para tomada de decisão sobre a proposição de ajustes e até mesmo de mudanças mais radicais do plano estratégico.

Mais uma importante contribuição do alinhamento com a TI é o aumento do envolvimento entre líderes e colaboradores na tomada de decisão do nível operacional, pois são eles

que estão na linha de frente para realizar as ações que vão possibilitar que a organização atinja seus objetivos.

Esse engajamento na realização dos projetos suportado pela TI é um ponto-chave para se obter uma vantagem competitiva sustentável.

Sistemas de informação estratégicos

Com o objetivo de dar suporte para o posicionamento estratégico e o aumento de desempenho, os sistemas de informação podem ser usados como uma aplicação de TI para tornar a estratégia mais tangível. Isso ocorre por meio de aplicações de software que possibilitam o registro, o processamento e a análise da prática estratégica.



Comentário

As organizações podem considerar diversos cenários na elaboração e ajustes fundamentados nas atividades de várias partes organizacionais responsáveis pelo desenvolvimento de conteúdo estratégico.

Tendo em mente a importância dos sistemas de informação para o aumento da vantagem competitiva de uma organização, percebe-se que se trata de um portfólio de aplicações de software que suporta os planos de negócios da organização para permitir que a execução dos processos direcionados pela estratégia de negócios atinja seus objetivos.

Mas quais são as aplicações que compõem esse portfólio?

Entre outros, elas abrangem:

- Sistemas operacionais;
- Sistemas de colaboração de negócios;
- Aplicações de gerenciamento de projetos;
- Sistemas de suporte à decisão.

Para se atingir o alinhamento estratégico, a utilização de aplicações de sistemas de informação auxilia na conscientização estratégica por meio da divulgação dos objetivos da organização para todos os indivíduos a ela conectados, sejam eles diretores, colaboradores ou clientes.

Entre os aspectos principais com os quais essas ferramentas contribuem, destacam-se os seguintes:

- Mapeamento de oportunidades.
- Identificação de ameaças.
- Conexão da estratégia com os recursos internos, sejam eles de tecnologias ou de pessoas.
- Seleção e formulação de estratégias para desenvolver novos processos de negócios.
- Implementação e monitoramento de estratégias de negócios, apoiando os processos de mudança, execução e controle de planos de ação.

Para concluir essa parte do conteúdo, é preciso entender que, ao utilizar esses sistemas, existe a possibilidade de monitorar a implementação de uma estratégia e a avaliação de seus resultados. Com isso, a organização pode utilizar seus recursos de forma eficaz e eficiente para atingir os objetivos fixados.



Saiba mais

Como ferramenta da TI, os sistemas de informação geram e integram dados úteis com o intuito de realizar comparações entre o desempenho da organização e os orçamentos, os prazos e a qualidade, conseguindo gerar conhecimento organizacional e, assim, auxiliar que ela ganhe vantagem competitiva e melhore seu desempenho.

Aprendizado e intensidade da informação

O aprendizado

A competitividade de uma organização é potencializada quando ela utiliza processos que lhe permitem fazer um levantamento histórico, usando esses dados para obter algum aprendizado.

Dessa maneira, os conhecimentos dispersos ao longo da realização das tarefas podem proporcionar um desempenho superior à medida que os gestores conseguem rever os efeitos de suas decisões e verificar o que poderia ter sido feito para que elas tivessem resultados superiores.

É fato que o sucesso de um negócio depende também de circunstâncias que não estão sob controle.

No entanto, contar com ferramentas que auxiliem na leitura de tais cenários, sendo capazes de até mesmo realizar simulações, serve de orientação para um planejamento mais robusto e com mais chances de ser bem-sucedido.



Por isso, o alinhamento estratégico com a TI é um aspecto fundamental no processo de aprendizado organizacional, uma vez que ele combina o conhecimento dos negócios suportado por ferramentas e toda uma infraestrutura que nos permite fazer o registro do que está ocorrendo e, posteriormente, a análise disso.

A TI, afinal, oferece suporte para que os tomadores de decisão e os que vão torná-la operacional alcancem os objetivos da organização.

Outro ponto ao qual se deve estar atento como consequência desse trabalho é que a lucratividade da organização também é impactada, pois estratégias

melhores podem ser elaboradas e ajustadas para aumentar a vantagem competitiva.

Intensidade da informação

Nesse universo em que a organização deve transformar o planejamento em vantagem competitiva e, assim, alcançar seus objetivos, a informação é um ativo de alto valor. Desse modo, é possível entender a intensidade da informação como um componente nas atividades da cadeia de valor.



Comentário

Isso significa que, sendo bem definida e alinhada com as ferramentas de TI, a informação pode ser medida com precisão, já que se pode estudar a frequência com que ela ocorre, sua amplitude na cadeia de produtos e serviços e o impacto que provoca nas operações da organização.

Na era da informação (que usa tecnologias como Big Data e traz para o ambiente corporativo bases científicas popularizadas, o que ocorre principalmente nas áreas de ciência de dados e aprendizado de máquina), tal realidade apenas reforça o valor dela.

O alinhamento do planejamento estratégico com a TI, portanto, auxilia na formalização e na aplicação de processos de aquisição, assimilação e conversão de informações.

Elementos da vantagem competitiva

Efetividade para vantagem competitiva

Como vimos até agora, a TI é um elemento importante para apoiar a organização a fim de que ela alcance uma vantagem competitiva. Mas como isso ocorre de fato?



Certamente essa vantagem competitiva não se dá apenas pela utilização de vários sistemas. Seu uso inadequado é capaz até de gerar mais problemas do que benefícios, pois os dados podem não ser registrados adequadamente; desse modo, quando forem utilizados para gerar análises, é bem provável que eles apresentem um cenário que não reflete a realidade da organização.

A efetividade da TI dentro do alinhamento estratégico se dá por meio da composição racional de uma infraestrutura de hardware e software que permite o devido registro, o

processamento e a análise das ações para que a avaliação do seu desempenho produza elementos concretos capazes de melhorar o desempenho da operação.

Por isso, as ferramentas da TI serão úteis para:

- Reduzir custos;
- Dar destaque para produtos e serviços;
- Potencializar a produtividade dos colaboradores;
- Aumentar as barreiras de entrada no mercado dos concorrentes.

Elementos do desempenho da organização

Constatar a efetividade de um planejamento é algo muito claro quando se compara os objetivos planejados com aqueles realmente alcançados.



Exemplo

As vendas atingiram as metas preestabelecidas? Uma campanha de divulgação conseguiu chegar a seu público-alvo? A procura por determinado serviço foi concretizada?

As ferramentas de TI ajudam a responder a tais questões, desde que elas estejam conectadas às medidas que auxiliem na avaliação dos processos. Dessa forma, o desempenho da organização passa a ser analisado por um processo objetivo.

Tal processo, por sua vez, envolve o estudo estatístico dos aspectos positivos e negativos da execução do planejamento para que possamos evitar análises empíricas sobre o desempenho da empresa.

Mais adiante, vamos estudar com mais profundidade como se conecta a TI aos resultados do negócio por meio da identificação e priorização de novas oportunidades.

Vantagem competitiva com alinhamento estratégico e de TI

Veja agora os principais aspectos da vantagem competitiva com alinhamento estratégico e de TI.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

O aprendizado



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Efetividade para vantagem competitiva



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

A tecnologia da informação (TI) é um importante elemento empregado para aumentar a vantagem competitiva de uma organização. No entanto, é necessário que a aplicação dela esteja alinhada ao planejamento estratégico. Selecione a opção correta a respeito do alinhamento entre a TI e o planejamento estratégico da organização.

A

As ferramentas de TI ajudam a registrar dados que podem ser analisados posteriormente.

B

Na era da informação, é fundamental contar com as aplicações mais modernas de software.

C

O alinhamento entre o planejamento estratégico e a TI elimina a necessidade de se utilizar softwares com licenças, reduzindo, assim, os custos da organização.

D

É fundamental usar tecnologias modernas, pois elas garantem a vantagem competitiva da organização.

E

Atualmente, todas as organizações trabalham com volumes de dados gigantescos, precisando, desse modo, de tecnologias específicas de Big Data.



A alternativa A está correta.

As ferramentas de TI que abrangem componentes de software e hardware são úteis para a realização do registro das ações planejadas e realizadas a fim de que elas possam servir como base de conhecimento depois de analisadas e, com isso, auxiliar na melhoria da qualidade do planejamento da organização.

Questão 2

Atualmente, é bastante comum se ouvir tal expressão: “O dado é o novo petróleo”. De forma semelhante, é necessário fazer o refinamento do dado para que ele gere um valor agregado. Aponte a opção correta a respeito do valor do dado para o sucesso do planejamento estratégico de uma organização.

A

O conhecimento empírico ainda é o principal fator para garantir o sucesso da execução de um plano estratégico.

B

É necessário estabelecer métodos que sejam úteis para analisar os dados com o apoio de ferramentas de TI.

C

O mais importante que uma organização pode fazer a respeito da geração de valor dos dados é armazená-los.

D

O valor dos dados é refletido em processos de análise complexa e subjetiva.

E

Os dados sempre representam o que de fato ocorre na execução do planejamento estratégico.



A alternativa B está correta.

A informação é um ativo precioso para qualquer organização independentemente do setor de atuação. Ela, afinal, é o resultado do dado devidamente processado. Porém, para que tenha valor, são necessários vários pré-requisitos, como a qualidade e a frequência de armazenamento, um processo bem estabelecido de análise, o uso de ferramentas adequadas para armazenamento, processamento e análise – e, principalmente, contar com pessoas bem treinadas e motivadas para realizar todos esses processos.

Identificação e priorização de oportunidades

Identificação de oportunidades

A palavra “oportunidade” dá uma ideia de algo positivo. Vamos usá-la, portanto, como exemplo em situações que envolvam bons investimentos financeiros ou estratégias de jogo capazes de nos levar a uma situação favorável. De modo geral, uma oportunidade está relacionada à alta possibilidade de ter um progresso.

Entretanto, como já era de se esperar, não é simples encontrar boas oportunidades. Obviamente, a experiência pessoal é um elemento que precisa ser levado em consideração nesse processo de busca, embora seja imperativo que elas possam ser identificadas a partir de um processo maduro e com alicerces firmes.



Mas quais são os alicerces que dão base ao processo de identificação de oportunidades? A resposta é a metodologia científica aplicada ao contexto das organizações.

Tal metodologia se dá graças a um processo formal de armazenamento de dados durante as diversas etapas do planejamento estratégico, desde o momento em que ele se transforma em um plano de ação até ser detalhado em tarefas operacionais.

Feito esse armazenamento, vem a etapa de coleta, estabelecida por meio de consultas pré-moldadas que vão alimentar painéis informativos a respeito do desempenho da organização.



Essas informações vão permitir debates com a devida profundidade, pois elas são a concretização da execução de ideias na prática. Além de permitir avaliações, elas também oferecem a oportunidade de adquirir conhecimento da vida dos negócios da organização e o que pode ser feito para aperfeiçoá-lo.

É claro que o momento de aprendizado também se beneficia de percepções por parte de quem faz o estudo. Na verdade, isso constitui um dos resultados esperados, já que tal processo é dinâmico; portanto, a proposição de

sugestões é capaz de contribuir para a identificação de oportunidades.

Priorização de oportunidades

Depois de identificar as oportunidades, vem a etapa seguinte: **priorizá-las**. Muitos fatores podem ser levados em consideração para realizar essa priorização.

Quanto mais fatores existirem, mais difícil será tal processo. No entanto, existe algo em comum independentemente da metodologia de priorização escolhida: **escolher as oportunidades que melhorem o estado atual da organização**.



Exemplo

Se uma organização tem como foco aumentar a sua lucratividade, ela certamente precisa trabalhar para reduzir os custos associados à produção ou à prestação de serviços e aumentar o engajamento dos seus clientes.

Aqui vamos dar destaque para uma palavra: “**engajamento**”. Ela é muito utilizada no contexto de redes sociais, mas não se restringe apenas a esse ambiente.

O engajamento está associado à capacidade de fazer com que as pessoas embarquem em um projeto ou tenham aderência – no sentido de fidelidade – a um produto ou serviço. Na priorização de oportunidades, é essencial que haja a preocupação, por parte dos tomadores de decisão, de pensar na organização como um todo para se cultivar o engajamento de colaboradores e dos clientes.



Atenção

A priorização de oportunidade não significa dar destaque para a criação de algo necessariamente novo. Isso também pode abarcar a correção de problemas que até então não haviam sido detectados.

Claramente, trata-se de um trabalho de identificar as lacunas que impedem o avanço da organização e como elas devem ser preenchidas adequadamente.

Desafios para priorizar oportunidades

Um modelo matemático para fazer a priorização

Identificar as oportunidades de uma organização exige bastante esforço. Depois de identificadas, elas precisam ser priorizadas.

Mas por que não podemos simplesmente executar todas elas?

Porque os recursos financeiros e humanos são limitados. Isso nos impõe a necessidade de utilizar de métodos claros que nos auxiliem a fazer a coordenação entre as melhores escolhas, respeitando, para isso, as restrições operacionais e financeiras da organização.

Um modelo matemático que descreve bem esse tipo de situação é o problema da mochila, que é dado por:

$$\sum_{i=1}^N a_i x_i \leq b,$$

$$\max \sum_{i=1}^N r_i x_i \text{ sujeito a: } x_i \in \{0, 1\}, \forall i = 1, \dots, n$$

Em que:

- x_i é um componente do vetor x relacionado a determinada oportunidade i . Se o valor de x_i for 0, significa que a oportunidade i não deverá ser selecionada. Por outro lado, se o valor de x_i for 1, então a oportunidade i terá de ser selecionada;
- r_i é o retorno associado a determinada oportunidade i ;
- a_i é o coeficiente de capacidade associado a determinada oportunidade i . Por exemplo, ele pode representar a quantidade de horas necessárias para realizar as tarefas associadas à oportunidade i ;
- b é o termo independente associado à capacidade do problema. Ele, por exemplo, pode representar a quantidade de horas totais disponíveis para se dedicar à realização das oportunidades.

O objetivo desse problema é colocar a maior quantidade possível de itens na mochila que consiga, respeitando as restrições de capacidade, maximizar o resultado da função objetivo. No caso da organização, o objetivo é colocar as oportunidades com maior retorno, respeitando, por exemplo, a quantidade de horas disponíveis.

De forma bem simples, vamos pensar no seguinte cenário:

Os tomadores de decisão de uma organização identificaram três oportunidades e atribuíram os seguintes retornos para cada uma delas: 10, 5 e 6 (medidos em unidades de milhões de reais). Eles também estimaram o tempo para realizar cada uma delas (100, 70 e 30 horas), além de terem calculado a quantidade de horas disponíveis para executar as atividades relacionadas às oportunidades (110 horas).

Nesse caso, o problema vai ficar deste modo:

$$100x_1 + 70x_2 + 30x_3 \leq 110$$

$$\min 10x_1 + 5x_2 + 6x_3 \text{ sujeito a: } x_1 \in \{0, 1\}, x_2 \in \{0, 1\} \text{ e } x_3 \in \{0, 1\}$$

A solução ótima desse problema é 11 unidades de milhares de reais, pois as oportunidades 2 e 3 dão o melhor retorno, satisfazendo à restrição do problema.

As dificuldades da priorização

O problema da mochila constitui apenas um exemplo de como pode ser complexo realizar boas escolhas. Na versão que acabamos de ver, utilizamos apenas uma função objetivo e uma família de restrições.

Sabemos, porém, que os problemas reais possuem diversos objetivos, sendo que alguns deles são de maximização e outros, de minimização. Além disso, as restrições podem se ater à capacidade de horas e aos quantitativos de recursos financeiros, por exemplo.

Dessa forma, o problema da mochila com múltiplas funções objetivo e restrições fica da seguinte maneira:

$$\min \sum_{i=1}^N h_i x_i \quad \max \sum_{i=1}^N r_i x_i \quad \text{sujeito a: } \sum_{i=1}^N a_{ij} x_i \leq b_j, \forall j = 1, \dots, m \quad x_i \in \{0, 1\}, \forall i = 1, \dots, n$$

Essa versão é muito mais complexa que a anterior. Isso apenas reforça como o processo de priorização não se trata de algo simples.

É bastante comum que, na prática, os gestores utilizem o empirismo para tomar uma decisão. Contudo, na era da informação, isso é muito ruim e pode comprometer completamente a saúde de um negócio, desmotivando as pessoas e causando grandes prejuízos.

Reuniremos agora algumas das alegações que podemos encontrar acerca da dificuldade de se realizar a priorização de oportunidades:

Incapacidade de reconhecer a importância de realizar a priorização

Ocorre em ambientes nos quais as decisões são tomadas sem se avaliar primeiramente sua contribuição para os objetivos estratégicos da organização.

Paralisia por análise

Acontece quando não há um método bem definido de priorização; com isso, os tomadores de decisão começam a improvisar análises que parecem não ter fim e, além disso, são cercadas de muita subjetividade.

Ter muitas pessoas envolvidas no processo de priorização

Trata-se de uma situação péssima dentro de uma organização. Em geral, o que ocorre é uma defesa dos interesses de setores e cargos em vez de se defender a saúde da própria organização como um todo. Infelizmente, é uma situação bem comum.

Falta de transparência

A falta de uma metodologia clara dificulta o entendimento das pessoas para a escolha das prioridades. Infelizmente, esse tipo de situação ocorre de forma proposital com o intuito de beneficiar interesses particulares, e não os da organização.

Conexão da TI com os resultados do negócio

Potencialização das conexões com auxílio da TI

As ferramentas de TI são um importante recurso para gerenciar e priorizar as demandas necessárias para que os negócios possam operar adequadamente.

Ao mesmo tempo que viabiliza a realização das tarefas, a TI também permite a análise do impacto delas para os objetivos do negócio.

Isso é feito por meio da conexão entre o que pode ser registrado da execução da tarefa, como a quantidade que precisou para ser executada e por quem foi realizada, e um processo de avaliação objetivo, que utiliza como base os indicadores-chave de desempenho (mais conhecidos pela sigla **KPI**).



KPI

Remete ao termo original em inglês: key performance indicator.

O emprego de tais indicadores permite desenvolver uma comunicação efetiva e oferecer transparência para as diversas pessoas envolvidas na realização do negócio.

Os colaboradores, desse modo, conseguem compreender a maneira como são vistos pelos seus respectivos líderes e o que precisam melhorar para que a organização atinja seus objetivos. Além disso, quando os processos são medidos, a obtenção de certos resultados é esperada.



Exemplo

Melhor comunicação com fornecedores externos a respeito de prazos de entrega e qualidade de trabalho, gerenciamento mais eficiente para realizar mais tarefas com o uso racional de recursos, desenvolvimento de pessoas com retenção de talentos e, por fim, atendimento com mais qualidade às necessidades do negócio.

Ainda temos de deixar claro que o uso das ferramentas de TI permite a integração das diversas partes que compõem o negócio, auxiliando seus colaboradores a ficar focados nas prioridades do negócio e informar seus gestores do progresso do planejamento nas diferentes áreas. Podemos citar: **a área executiva, de marketing, de operações, de vendas, de serviço de relacionamento com o consumidor e de recursos humanos.**

A TI e a inteligência dos negócios (business intelligence)

O conjunto de sistemas de informação que dá suporte para a tomada de decisão é chamado de inteligência de negócios – ou, como é mais conhecido, BI (*Business intelligence*).



Comentário

Vimos até agora a importância de armazenar os dados e de contar com um processo bem definido de análise que vincule os objetivos planejados às tarefas realizadas por intermédio de indicadores capazes de permitir uma compreensão da forma com que o desempenho do negócio é afetado. A partir daqui, acrescentaremos mais um elemento, que faz a mineração de dados por meio do uso de ferramentas tecnológicas.

As ferramentas de BI são compostas por três elementos básicos:

- Armazenamento de dados em *data warehouse* (DW) e *data marts* (DM).
- Ferramentas de análise denominadas *Online Analytical Processing* (OLAP).
- Mineração de dados (*data mining*), os quais são aplicados para a extração e a descoberta de padrões de informação em dados.

Graças ao uso planejado da tecnologia de BI, pode-se auxiliar uma organização a alcançar seus objetivos, oferecendo-lhe um conteúdo qualificado para o suporte para tomada de decisões.

Conectar TI aos resultados do negócio

Confira os principais conceitos sobre a conexão da TI com os resultados do negócio.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

Priorização de oportunidades



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Potencialização das conexões com auxílio da TI



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Os gestores responsáveis pelo planejamento estratégico das organizações buscam identificar constantemente oportunidades capazes de melhorar o desempenho dos negócios. No entanto, esse processo está longe de ser trivial. Marque a opção correta a respeito da priorização de oportunidades.

A

Após identificar as oportunidades, é essencial que todas sejam realizadas.

B

A priorização de oportunidades considera, em primeiro lugar, aquelas associadas à proposta de novos processos.

C

É essencial estimular a proposição de muitas oportunidades, já que, com uma grande variedade delas, é mais fácil escolher quais são as mais importantes.

D

Por ser um trabalho complexo e subjetivo, é essencial não utilizar ferramentas computacionais para auxiliar na priorização de oportunidades.

E

Independentemente da metodologia escolhida para se priorizar, o objetivo deve ser o de melhorar o estado atual da organização.



A alternativa E está correta.

Identificar oportunidades para uma organização já configura uma tarefa desafiadora por si só, pois é necessário que ela esteja vinculada a muitos fatores a fim de que realmente faça sentido analisá-la; caso contrário, ela vai gerar apenas perda de energia. Depois da etapa da identificação, é necessário priorizar quais delas precisam ser tratadas. Há algumas metodologias possíveis para essa finalidade, mas qualquer uma escolhida deve focar a melhoria do estado atual da organização, respeitando as leis e agindo de forma ética.

Questão 2

A priorização de oportunidades é uma das etapas do planejamento estratégico. É um fato conhecido que esse processo exige muita atenção e deve ser apoiado por ferramentas de TI. O problema da mochila nos dá uma boa ideia da quantidade de questões que precisamos considerar ao realizarmos uma priorização de qualidade. Selecione a opção correta a respeito da aplicação do problema da mochila para fazer a priorização de oportunidades.

A

A priorização das oportunidades realizada pelo problema da mochila sempre produz a melhor solução possível.

B

Uma das vantagens de se utilizar o problema da mochila para priorizar as oportunidades é a eliminação da subjetividade, uma vez que ele é um modelo matemático.

C

O problema da mochila é um modelo matemático teórico que serve somente como norteador do processo de priorização de oportunidades.

D

O problema da mochila considera as restrições de recursos para priorizar a escolha das oportunidades.

E

Uma das vantagens de se usar o problema da mochila é que não é necessário nenhum conhecimento específico para utilizá-lo na prática.



A alternativa D está correta.

O problema da mochila é um modelo matemático clássico aplicado para priorizar a escolha dos itens que devem ser colocados em uma mochila, respeitando a capacidade dela, de tal modo que ocorra a melhor escolha possível. Claramente, ele pode ser aplicado para a priorização de oportunidades. No entanto, é necessário um conhecimento específico para inserir os dados no modelo, resolvê-lo e interpretar o resultado. Além disso, estabelecer os próprios parâmetros do modelo também é um desafio, já que se trata de um processo que possui subjetividade.

Introdução à metodologia ágil

Conceitos sobre a metodologia ágil

No ano de 2001, foi formalizada a metodologia ágil, caracterizada por um planejamento gradual – ou seja, passo a passo – que ocorre de forma contínua.



Comentário

Uma das implicações práticas de sua utilização está na flexibilidade que ela oferece em relação a um planejamento de longo prazo, porque os projetos são divididos em ciclos de entrega de curto prazo. Isso permitirá uma minimização de custos sempre que for necessário fazer ajustes.

Além disso, ao receberem essas entregas, as partes interessadas podem acompanhar a evolução do projeto e fornecer informações importantes, as quais, por sua vez, possam ser aplicadas ao desenvolvimento de uma solução.



A eficiência da metodologia ágil é comprovada graças à previsibilidade que ela fornece ao desenvolvimento de um projeto, direcionando os esforços das pessoas para que elas atuem nas tarefas corretas.

Isso é feito por meio da quantificação da qualidade das tarefas em execução dentro de intervalos curtos de tempo; então, a velocidade da metodologia vem da redução do tempo do que está sendo feito e de quais ações podem ser aplicadas para que possamos realizar ajustes.

De modo mais específico, podemos observar as seguintes características sobre a metodologia ágil:

Adaptável

As atividades relacionadas à execução de um projeto são incrementais. Isso ocorre pelo fato de a metodologia utilizar uma abordagem iterativa para todo o ciclo de vida de um projeto.

Eficiente

O tempo de realização e o da qualidade das tarefas são otimizados, uma vez que as partes envolvidas atuam em conjunto para identificar desvios. Dessa forma, as equipes responsáveis pelo desenvolvimento podem agir com mais precisão para atender às demandas do projeto, fazendo com que ele permaneça dentro das restrições de tempo e orçamento.

Colaborativa

Devido às entregas de curto prazo, é possível demonstrar para as partes envolvidas como está o andamento do projeto. Isso gera a oportunidade de as pessoas contribuírem com observações que auxiliem na continuidade do projeto dentro do que é esperado.

Simples

Ocorre graças à dinâmica da execução do projeto, ou seja, por meio de ciclos de entrega de curto prazo. Com isso, é mais fácil compreender como o fluxo de desenvolvimento está fluindo e, se necessário, realizar ajustes.

Fatores ágeis: colaboração e comunicação

A colaboração e a comunicação entre clientes e desenvolvedores são fatores-chave para a metodologia ágil dentro da organização. Quando tais características ocorrem satisfatoriamente, ela consegue manter o alinhamento entre a execução das tarefas diárias e as metas de negócios, aumentando, assim, suas chances de atender às demandas dos clientes.



Além de aumentar a comunicação e a colaboração da execução das tarefas dentro da organização, a aplicação da gestão ágil também tem efeito direto na conclusão de tarefas repetitivas. Por isso, são diversos os benefícios que conseguimos obter ao utilizá-la no escopo de uma gestão eficiente.



Exemplo

Tais benefícios são visíveis na delimitação de escopo de projetos cujos requisitos não estejam suficientemente bem definidos desde o início do ciclo de vida ou no auxílio na rápida adaptação do ambiente de trabalho, como mudanças de tecnologia.

Também são exemplos de melhorias:

- Aumentar a colaboração entre os clientes e os indivíduos da organização responsáveis pela realização das tarefas ao longo da vida do projeto.
- Identificar e incorporar aprendizados que melhorem a realização dos processos de criação de produtos e prestação de serviços.

Aspectos da metodologia ágil

Tipos de metodologias ágeis

As metodologias ágeis são bastante conhecidas no desenvolvimento de um software. No entanto, elas não são restritas a esse tipo de situação, pois não estão relacionadas a nenhum tipo de tecnologia.

As metodologias ágeis são formadas por princípios de interação entre os indivíduos e de maximização das suas tarefas, que passariam a ser realizadas da melhor forma possível.

Há vários tipos de metodologias ágeis. Entre as principais, incluem-se:

- Scrum
- Kanban
- FDD

FDD

Desenvolvimento orientado a funcionalidades

Todas elas seguem os princípios fundamentais do desenvolvimento ágil. Analisaremos a seguir cada metodologia.

Metodologia Scrum

Comumente referenciada pelo termo inglês *framework*, a metodologia Scrum se trata de uma estrutura de trabalho cujo foco é capacitar as equipes a trabalhar juntas. Ela tem três elementos estruturais principais (conhecidas como artefatos):

Backlog

Refere-se à lista principal de tarefas que as equipes precisam executar.

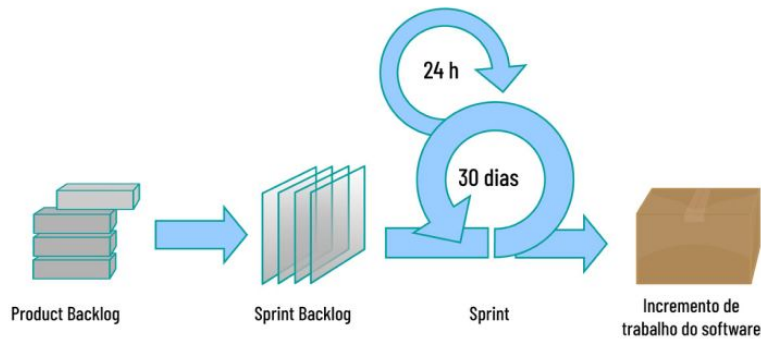
Sprint

É a unidade que concentra uma lista de tarefas que devem ser executadas dentro de determinado período, como correções de bugs e outros itens priorizados da lista de backlog.

Incremento

É o produto final que se obtém de um sprint.

Esta imagem ilustra a metodologia Scrum:



Processo Scrum.

Metodologia Kanban

Diferentemente do Scrum, a metodologia Kanban é voltado para o desenvolvimento de atividades de longo prazo. Nos processos Kanban, “cartões” são usados para representar os estados das atividades de processo.

Kanban é incremental, uma vez que, ao final de um ciclo de vida, um item é acrescentado no projeto. Ainda assim, não é iterativo, como no caso do Scrum.

Os cartões do Kanban nos ajudam a acompanhar as fases de um processo e a determinar quais são os responsáveis por elas. Basicamente, há estes tipos de cartões:

A fazer (*to-do*)

Possui as tarefas que devem ser feitas.

Em progresso (*in progress*)

Neste cartão, estão as tarefas em andamento junto com os respectivos responsáveis.

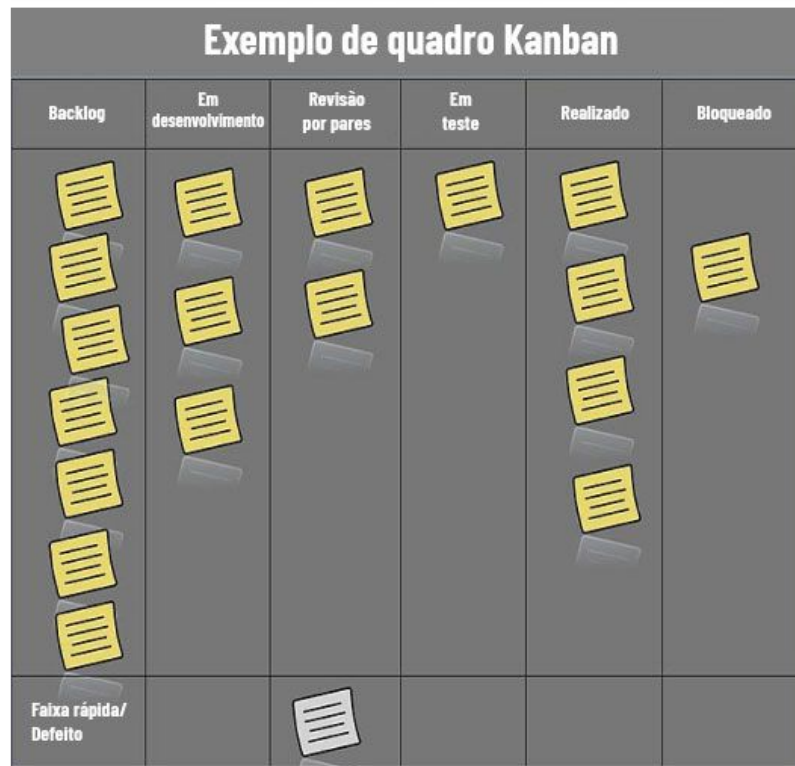
Em revisão (*in review*)

Aqui é feita uma revisão das tarefas que saíram do cartão “em progresso”. Especialmente no caso do desenvolvimento de software, é nessa etapa que são realizados testes para identificar vulnerabilidades que dificilmente seriam percebidas pelos desenvolvedores.

Feito (*done*)

Este cartão contém as tarefas concluídas.

A imagem a seguir ilustra a metodologia Kanban:



Exemplo de um processo Kanban.

Metodologia FDD

Do inglês *Feature Driven Development* (FDD), o Desenvolvimento Orientado a Funcionalidades é focado na construção de recursos específicos que atendam às necessidades do cliente. Ele tem como objetivo garantir entregas regulares como as demais metodologias ágeis, mas se diferencia delas pela especificidade de suas entregas.



Comentário

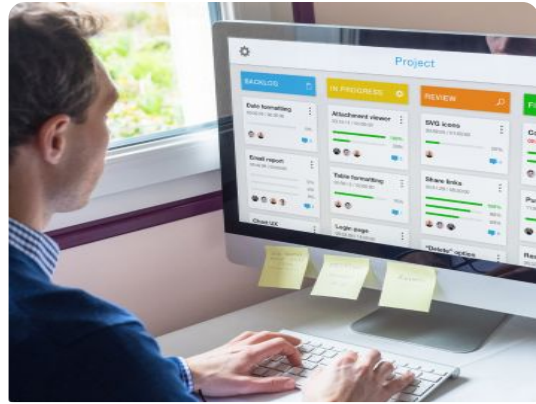
O FDD é uma metodologia utilizada para o desenvolvimento de componentes. Essa característica inclusive é o diferencial entre ele e o Scrum, pois o FDD é focado em recursos, enquanto o Scrum se concentra na entrega de modo geral.

Metodologia ágil na prática

Metodologia ágil aplicada aos negócios

Aplicar a metodologia ágil no ambiente de negócios nos permite gerenciar processos mesmo em um ambiente imprevisível.

De modo semelhante ao que ocorre com os desenvolvedores de software, que usam as metodologias ágeis para responder às mudanças nos requisitos do projeto, as organizações podem utilizá-las para atuar rapidamente em eventuais mudanças e, com isso, atingir os níveis de produtividade capazes de atender às necessidades dos clientes.



Quando as organizações traçam um planejamento estratégico, são feitas previsões sobre investimentos para atingir suas metas e engajar clientes. Por isso, é essencial que elas possam se apoiar em um método que as ajude a se destacarem em um mercado cada vez mais competitivo.



Comentário

Aderir a uma metodologia ágil para uma gestão eficiente dos negócios significa se concentrar nos principais pontos cuja implementação faça sentido, como aumentar a flexibilidade dentro da organização para acelerar a tomada de decisões em vez de confiar na burocracia tradicional.

Obviamente, é preciso entender que isso não significa eliminar hierarquia, e sim que muitas decisões podem ser tomadas sem a necessidade de impor maiores rigores.

Existem algumas ações que ajudam a implementar a gestão ágil dentro de uma organização. Algumas delas incluem:

- Concentrar-se em equipes encarregadas de múltiplas funções em vez de em departamentos;
- Utilizar tecnologias que facilitem o gerenciamento de projetos baseados em nuvem para que as pessoas tenham flexibilidade do local onde vão trabalhar e sejam mais produtivas;
- Incorporar aprendizados de projetos para evitar retrabalhos e auxiliar no treinamento de novos colaboradores.

Métricas da metodologia ágil

Um ponto fundamental para verificar a eficácia e a eficiência de qualquer metodologia é a utilização de métricas. Como a metodologia ágil já é bem consolidada no mercado, ela possui algumas métricas que nos ajudam a realizar uma avaliação de como os projetos são trabalhados na prática.

Entre as métricas mais importantes, destacam-se as seguintes:

Burndown do sprint

Gráfico que ajuda a rastrear o progresso feito nas tarefas durante um Sprint.

Velocidade

Métrica que mede a quantidade de trabalho concluído pelas equipes durante um período fixo de tempo.

Diagrama de fluxo cumulativo

Tem como objetivo medir o trabalho atual em andamento de sua equipe.

Lead time

Abrange todas as etapas de entrega de um item de trabalho, desde o momento que o item entra no backlog até quando ele é concluído em uma Sprint e enviado ao cliente.

Tempo de ciclo

Subconjunto do *lead time* dedicado a um único item de trabalho.

Taxa de transferência

Mede quantos itens foram executados em determinado período de tempo.

Defeitos escapados

Medem os defeitos que não foram pegos na produção e inspeção.

Implantações com falha

Medem quantas implantações foram feitas com falhas. Desse modo, permitem realizar uma avaliação da confiabilidade do processo de produção.

Net promoter score

Indicador usado para medir a satisfação dos clientes com produtos e serviços da organização – normalmente, em uma escala de 0 a 10. Na prática, é utilizado para medir a probabilidade de um cliente recomendar produtos ou serviços de uma organização.

Como vimos, a aplicação das metodologias ágeis para a gestão ágil da organização permite a criação de configurações eficientes de times de trabalho alinhados com a estratégia da organização.



Comentário

De forma concreta, podemos utilizar métricas que nos ajudam a acompanhar a realização das diversas tarefas e nos direcionam sobre quais ações devemos tomar para atingir os objetivos da organização.

Aprofundar o nosso conhecimento e conectá-lo com aplicações práticas nos ajuda a criar ambientes mais eficientes, fazendo com que nos destaquemos em um mercado com demandas cada vez maiores.

A gestão ágil da estratégia empresarial

Veja os principais conceitos da gestão ágil da estratégia empresarial.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

Fatores ágeis: colaboração e comunicação



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Metodologia ágil aplicada aos negócios



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Existem diferentes desafios que os gestores precisam superar para atingir os objetivos dos planos estratégicos da organização. Felizmente, há metodologias, como a ágil, que podem auxiliá-los a atingir seus alvos. Marque a opção correta a respeito dos benefícios de aplicação da metodologia ágil para a gestão empresarial.

A

Auxilia a estabelecer fronteiras dos escopos dos projetos.

B

Acelera a quantidade de contratações para atender às demandas de projetos.

C

Delimita o escopo dos níveis hierárquicos dentro dos times.

D

Aumenta o foco no desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação.

E

Cria vínculos com as tecnologias de determinado provedor de software.



A alternativa A está correta.

A metodologia ágil é caracterizada pela capacidade de se adaptar a diversos contextos, não sendo vinculada a nenhum tipo de tecnologia específica, já que se trata de um processo que visa aumentar a comunicação e a colaboração entre as partes envolvidas no desenvolvimento de soluções.

Questão 2

As metodologias ágeis auxiliam a alcançar uma gestão empresarial eficiente. No entanto, é fundamental dispor de uma forma objetiva para medir tal eficiência – e é justamente nesse momento que entram as métricas das metodologias ágeis. Aponte a opção correta a respeito da utilização das métricas dessas metodologias.

A

As métricas nos permitem ter uma visão clara de como os processos são executados sem depender de como os dados são coletados.

B

A principal vantagem de se utilizar métricas para avaliar um processo é que elas nunca podem ser deturpadas.

C

Devido à flexibilidade da metodologia ágil, é natural que todas as pessoas da organização tenham a mesma responsabilidade sobre a análise das métricas.

D

É essencial ter a maior quantidade possível de métricas para avaliar os processos da organização.

E

Para as métricas serem úteis, é primordial que haja um registro de qualidade dos dados dos processos monitorados.



A alternativa E está correta.

As metodologias ágeis dispõem de diversas métricas bem definidas que nos ajudam a acompanhar a realização das muitas tarefas dentro de uma organização. Entretanto, a efetividade de uma análise está condicionada a um processo de registro dos dados. Sem os dados, é impossível realizar medições e, claro, obter análises que auxiliem no direcionamento dos esforços dentro de um projeto.

Considerações finais

Como observamos, é necessário que as organizações estabeleçam objetivos para que alcancem a excelência, façam um planejamento, realizem o alinhamento estratégico por meio de estabelecimento de metas, utilizem as métricas e apliquem um processo dinâmico capaz de gerar motivação. Fazer tudo isso, porém, requer estudo, boa vontade, método e honestidade.

A vantagem da utilização de ferramentas de TI é conseguir registrar tudo o que se passa na organização. Infelizmente, é comum encontrar situações nas quais as ferramentas e as metodologias são mal utilizadas. Nem sempre isso ocorre por incompetência, mas também por má-fé.

Por isso, precisamos conhecer os diversos conceitos e as técnicas que nos permitam minimizar as ocorrências de maus comportamentos graças à rápida identificação deles. Ao mesmo tempo, temos de detectar aspectos de ineficiência dentro das ações executadas na organização e realizar ajustes para que os alvos sejam atingidos.

Na era da informação, é imprescindível conhecer metodologias de gestão ágil e métricas que ajudem a acompanhar a execução de processos, identificar ineficiências, reagir rapidamente sempre que necessário e valorizar as pessoas que trabalham de forma dedicada para ajudar a organização a atingir seus resultados. O nosso estudo mostrou muitos desses aspectos e como a boa utilização deles pode ajudar na melhoria do ambiente de trabalho e no uso racional de recursos.

Não há dúvidas de que iniciamos aqui uma jornada para contribuir na melhoria contínua dos processos de uma organização, valorizar o aprendizado adquirido e se destacar como profissionais que contribuem para a evolução das pessoas com as quais se trabalha, sejam elas colegas de trabalho, funcionários, gestores ou clientes – além do público, de um modo geral.

Podcast

Para encerrar, ouça uma introdução aos indicadores de desempenho: organizações, serviços e estratégia.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore +

Confira as indicações que separamos especialmente para você!

Acesse o **site do manifesto ágil** e aprenda mais sobre os diversos aspectos da metodologia ágil e como eles podem nos ajudar para conquistar resultados eficientes.

Acesse o **site oficial do Microsoft** e procure por “Criar visualizações de KPI”. Lá, você encontrará exemplos práticos do uso de KPIs com a ferramenta Power BI da Microsoft.

Referências

AGILE MANIFESTO. **History**: the agile manifesto. Consultado na internet em: 7 jul. 2022.

CHAN, Y. E.; HUFF, S. L. **Strategic information systems alignment**. Ivey business jornal. v. 58. n. 1. 1993. p. 51-55.

MICROSOFT. **Capacitar os outros**. Consultado na internet em: 7 jul. 2022.

ORACLE ACADEMY. **Nossa missão**. Consultado na internet em: 7 jul. 2022.

PASTORAL DA CRIANÇA. **Missão**: missão da Pastoral da Criança. Consultado na internet em: 7 jul. 2022.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. **Measuring the linkage between business and information technology objectives**. MIS quarterly. v. 20. n. 1. Expanded Academic ASAP International Edition. Unisa Library, 1996.