

EXCELÊNCIA EM TI UMA VISÃO PRÁTICA E INTEGRADA

AUTORIA

RENATO CHAVES VASQUES ¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal proporcionar uma visão geral e logicamente estruturada sobre as melhores práticas mundiais no segmento de Tecnologia da Informação (TI). Não é intenção do mesmo desenvolver uma idéia completamente nova ou debater modismos, mas sim discutir os jargões e temas muito falados, e na maioria das vezes pouco praticados em TI, de forma simples, integrada e prática.

No meio desta guerra de temas populares estão os modelos, normas e melhores práticas (CMMI, ITIL, Six Sigma, ISO9001, etc) que se disseminaram com o objetivo de ajudar os CIOs e gestores de TI em suas missões de promover a geração de valor e gerenciamento de riscos por meio da tecnologia da informação e comunicações. Esta proliferação de padrões e conseqüente necessidade de integração vêm na verdade causando mais “dor de cabeça” aos gestores de TI do que de fato trazendo os benefícios que se esperava.

Este artigo finaliza apresentando uma proposta de um *framework* que integra as melhores práticas mundiais visando ajudar as organizações na concepção, construção e execução de suas estratégias nas áreas de TI.

Alguns temas abordados pelo artigo são:

- Indicadores financeiros e empresariais e sua ligação com TI
- Planejamento e alinhamento de TI aos objetivos de negócios
- Governança e gestão de TI
- Gestão por processos
- Melhores práticas mundiais
- ISF for Excellence: uma solução integrada

3º. ISD Brasil *Customers Conference* – “governança e gestão de riscos com CMMI® e outros modelos”

20 a 22 de setembro de 2006 – Gran Meliá WTC São Paulo

Presenças confirmadas de Ozires Silva, Elcio Anibal de Lucca e o Presidente do SEI, Paul Nielsen

Inscrições abertas pelo site www.isdbrasil.com.br/evento3

Palavras-chave: governança de TI; gestão de TI; alinhamento e planejamento estratégico de TI; melhoria de processos; gestão por processos; vantagem competitiva; qualidade; *Balanced Scorecard*; maturidade e desempenho organizacional; framework integrado.

1. PROPÓSITO DE UMA EMPRESA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Apesar de ser evidente que uma empresa hoje não sobrevive sem levar em consideração seu relacionamento com a sociedade, meio ambiente, seus profissionais e demais *stakeholders*, ainda é verdade, entretanto, que o maior e mais importante objetivo de uma empresa é “maximizar a riqueza de seus acionistas ou sócios” [BRIGHAM, 1999]. É prudente enfatizar então que o principal objetivo dos gestores de uma empresa é serem os agentes que trabalharão para os acionistas com a meta clara de maximizar os resultados da mesma.

Quando se buscam resultados o que de fato se está perseguindo são os lucros, ou melhor, o volume financeiro que fica na empresa após pagamento de todas as despesas. Este lucro precisa ainda ultrapassar uma margem de retorno esperada pelos acionistas que compense o investimento de capital na empresa (ex: ROIC – Retorno sobre o Capital Investido, EVA – Valor Econômico Agregado, etc). De outra forma, seria mais razoável aos sócios e acionistas simplesmente aplicar o dinheiro em algum investimento de menor risco, uma vez que gerenciar uma empresa é uma atividade que envolve grandes riscos e esta palavra não os agrada em nada. Outro ponto que precisa ser compreendido é que o lucro gerado por uma empresa pode ser revertido aos sócios ou mesmo reinvestido na própria empresa com objetivo de, claro, gerar mais lucro!

Diante deste cenário, existe em uma empresa dois públicos importantes – gestores e acionistas - que necessitam estar alinhados ao objetivo comum da organização que é maximizar riqueza. O fato é que em muitas situações isto não ocorre, gerando a necessidade da criação de controles e incentivos que permitam que os gestores tenham os comportamentos adequados e alinhados com as necessidades dos acionistas e sócios (definição de Governança Corporativa). Isto significa transparência, ética e credibilidade no relacionamento entre gestores e demais *stakeholders*.

Conclui-se então, com base nesta primeira visão, que a primeira e mais importante regra de alinhamento entre negócios e TI é que os gestores de tecnologia devem exercer seus papéis de gerenciar os ativos e processos de TI no sentido de maximizar a riqueza dos acionistas e sócios da empresa.

2. IMPORTÂNCIA DA TI PARA OS NEGÓCIOS E GOVERNANÇA DE TI

Torna-se cada vez mais evidente que a TI é crítica e necessária para a realização das estratégias de negócio das maiores empresas do mundo, mas ainda não é tão evidente que a TI possa criar problemas e gerar riscos às organizações. Algumas razões que fazem com que a TI possa gerar riscos às operações das empresas são:

- ✓ Aumento da escala e custos dos investimentos em TI
- ✓ Aumento da complexidade e riscos de TI
- ✓ Crescente vulnerabilidade das informações estratégicas, com risco de perdas financeiras e fraudes

É válido lembrar que sócios e acionistas não gostam que riscos imponham possibilidade de perdas aos seus investimentos!

Em resumo, para que as atividades de TI se alinhem aos objetivos estratégicos da corporação, dois papéis fundamentais precisam ser exercitados (Fig. 1):

- ✓ Gerar valor para as empresas, de maneira a aumentar o valor aos sócios e acionistas
- ✓ Gerenciar riscos inerentes à própria TI - de maneira a minimizar quaisquer possibilidades de perda de valor aos sócios e acionistas

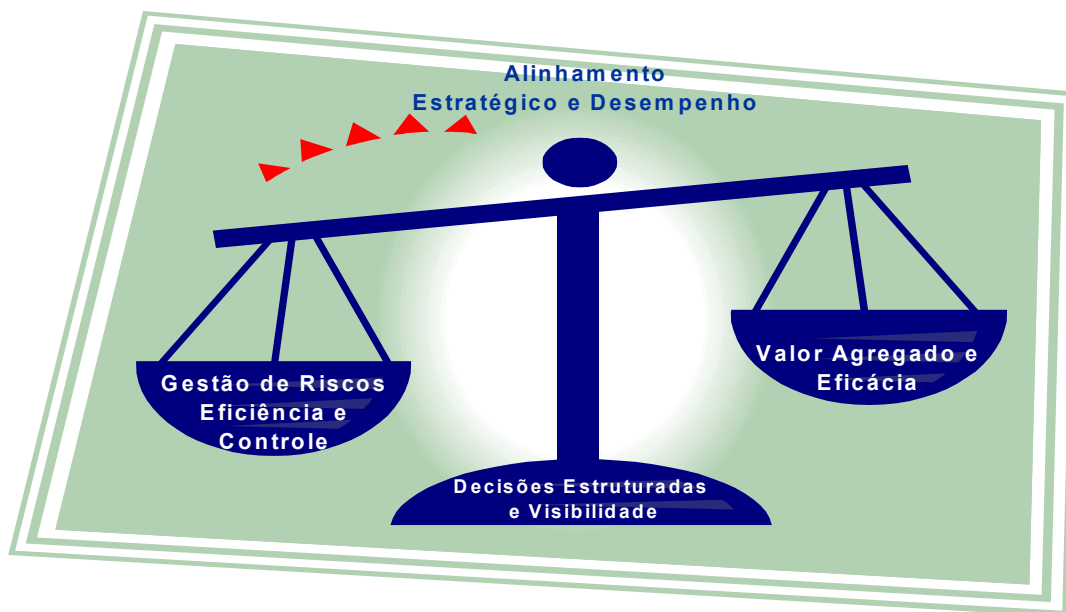


Fig 1 – Visão ISD Brasil de Governança de TI

Da mesma forma que a Governança Corporativa existe para regulamentar a relação dos gestores executivos com acionistas, sócios e demais *stakeholders*, a Governança de TI¹ existe para deliberar sobre o relacionamento dos gestores e estrutura de TI com os gestores executivos da empresa, garantindo visibilidade, transparência e ética que permitam que a TI colabore com o objetivo número 1 da empresa que é gerar valor (vejam parte 1 deste artigo e Fig. 2).

Tipicamente a definição do que significa gerar valor fica a cargo do planejamento estratégico das empresas. Conseqüentemente, o que a área de tecnologia deve fazer para colaborar com tais objetivos vai derivar do seu alinhamento com os objetivos estabelecidos. Várias decisões e ações podem ser empreendidas com o objetivo de colaborar com a estratégia da empresa e dentre elas podemos destacar algumas:

- ✓ Quais projetos de tecnologia devem ser executados?
- ✓ Quais atividades de TI devem ser gerenciadas com mais ênfase, avaliando os riscos para os negócios?
- ✓ Quais competências devem ser desenvolvidas em TI?
- ✓ Quais indicadores estratégicos devem ser mensurados e acompanhados?
- ✓ Quais atributos mais influenciam os clientes: preço, prazo, funcionalidade, qualidade?

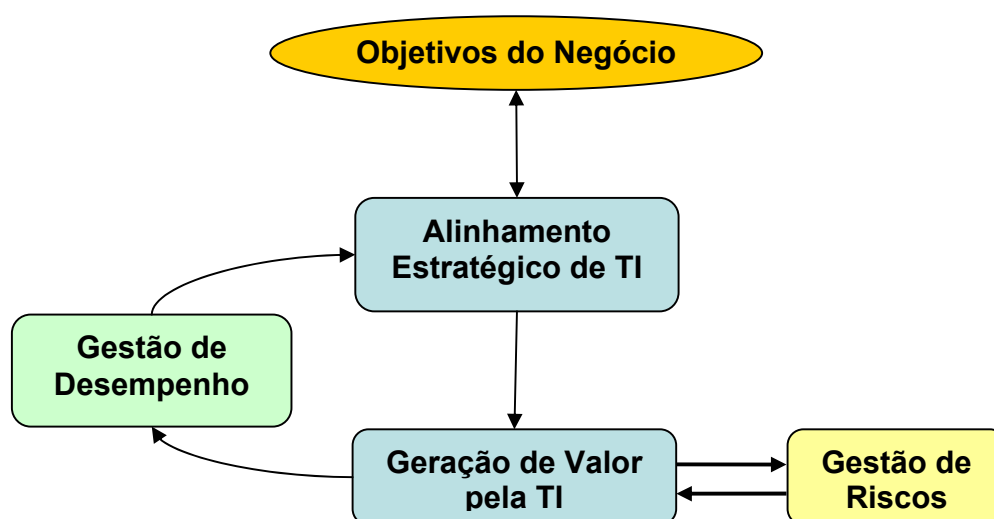


Fig 2 – Fluxo de Governança e Gestão de TI

¹ É parte integral da governança corporativa e responsabilidade do comitê executivo da empresa. Consiste de liderança, estrutura e processos que assegurem que TI agregará valor aos negócios e estratégias da corporação de forma controlada (riscos) e efetiva (retorno sobre o investimento) – IT Governance Institute

3. ESTRATÉGIA E BALANCED SCORECARD (BSC)

Segundo definição de Michael Porter [PORTER,1985], famoso guru de planejamento estratégico, estratégia é **a forma pela qual uma empresa pretende se posicionar futuramente para obter vantagem competitiva em seu mercado**. Ainda segundo Porter, este diferencial competitivo pode ser obtido de duas formas:

- ✓ Liderança no custo (praticando menor custo ou preço) ou
- ✓ Liderança por diferenciação (melhor produto, serviço, relacionamento, etc.).

Porter ainda afirma que a vantagem competitiva de uma empresa só pode ser diagnosticada e melhorada continuamente através da análise e melhoria de sua “cadeia de valor” (Fig. 3) que é o conjunto de atividades (processos) que são executados para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar produtos e serviços.

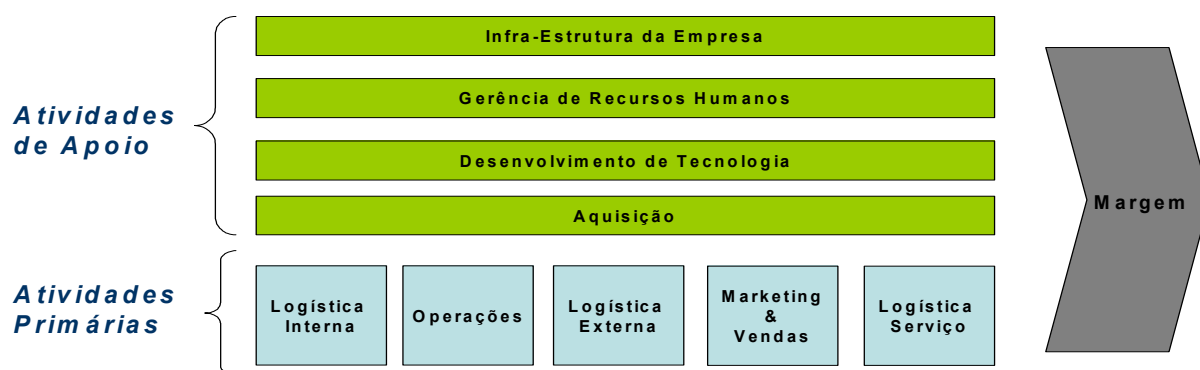


Fig 3 – Cadeia de Valor de Porter

Com isso, conclui-se que Porter, de maneira bastante enfática, aponta para os processos como fonte para obtenção de vantagem competitiva frente à competição de mercado. A questão então passa a ser como fazer a estratégia da organização se alinhar com a estratégia de TI, e ainda como a estratégia vai se conectar aos processos de negócios (cadeia de valor) e de tecnologia da informação.

Atualmente, a mais conhecida e talvez mais utilizada metodologia para identificar a relação de causa-efeito entre processos e resultados e para desdobrar a estratégia em ações exequíveis, é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC, método concebido inicialmente por Robert Kaplan e David Norton em artigo para a *Harvard Business School* no ano de 1992 [KAPLAN, 1992], ajuda as organizações a planejar e entender sua estratégia de forma “balanceada”, não se limitando

somente à definição de objetivos e metas estratégicas única e exclusivamente financeiras. Outro ponto importante é que ele possibilita um raciocínio estratégico que leva em consideração questões de curto, médio e longo prazo. Isto é possível por meio de sua concepção, fundamentada em quatro perspectivas: financeira; clientes; interna (ou processos); aprendizado e crescimento (inovação) (Fig. 4), que leva as empresas a pensar em como uma estratégia pode ser implementada por meio de uma visão encadeada de causa-efeito entre diferentes objetivos estratégicos em diferentes visões e perspectivas (*stakeholders*).

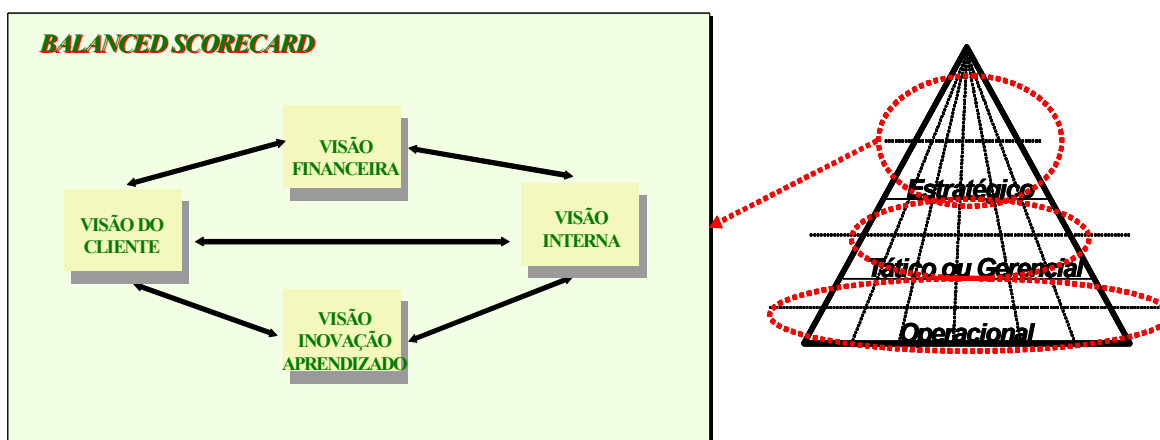


Fig. 4 – As perspectivas estratégicas do *Balanced Scorecard*

O BSC, em adição a outro instrumento derivado do trabalho de Kaplan e Norton chamado “Mapa Estratégico” (Fig. 5) [KAPLAN, 2004], ficou então famoso pela capacidade de mensurar a cadeia de criação de valor [PORTER, 1985] ou valor gerado pelos processos, em empresas e áreas de capital intelectual intensivo, tal como a área de TI. Esta abordagem vem ao encontro da necessidade de substituição ou complementação dos atuais controles contábeis e financeiros que atendem primariamente a área industrial e manufatura, nas quais o investimento é medido em grande parte pela compra de ativos tangíveis, isto é, uma máquina a mais representa mais produção e conseqüentemente mais geração de riqueza. Hoje já se sabe que os mais importantes fatores de produção (geração de valor para a empresa) nos países desenvolvidos são “invisíveis” e que o investimento em capital intangível (competências, processos, sistemas de gestão e qualidade, software, etc) está cada vez mais próximo do investimento feito em capital tangível (Fig. 6).

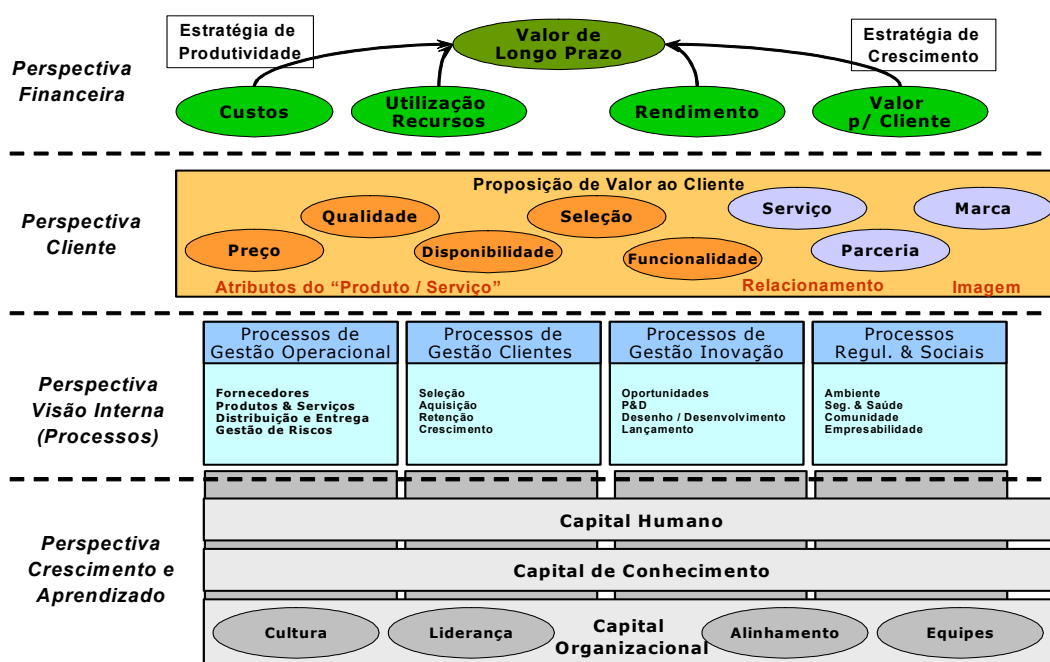


Fig. 5 – Mapa Estratégico de Kaplan e Norton

Em síntese, fica evidente que a TI deve ajudar as empresas na missão de gerar riqueza aos sócios e acionistas e ainda não ser a origem de prejuízos e riscos para o negócio. Isto é possível, conforme explicita o mapa estratégico de Kaplan e Norton (Fig. 5), por meio da constante inovação e melhoria contínua dos **processos** da organização, produzindo repetíveis sucessos e conseqüente satisfação aos clientes internos e externos da empresa.

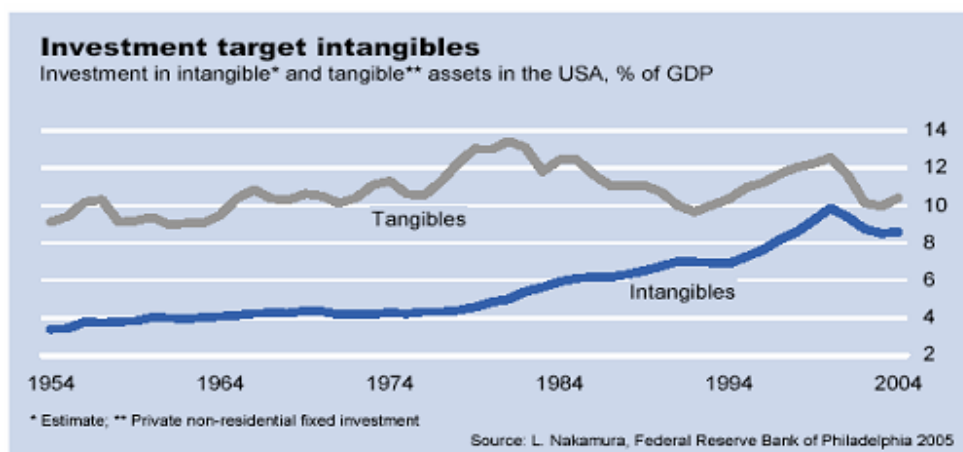


Fig. 6 – Crescimento de Investimentos em Intangíveis nos EUA

4. A MÁQUINA DE CRIAÇÃO DE VALOR – “PROCESSOS”

Podemos definir um processo como um grupo organizado de atividades que cria valor para os clientes [HAMMER, 2002]. Já a gestão por processos pode ser caracterizada quando uma empresa possui sua estratégia e seu sistema de gestão (papéis, responsabilidades, metas, estrutura, etc) orientados por processos. O lado oposto da gestão por processos se dá quando uma empresa vive em função de seus departamentos, que geralmente atuam de forma independente, não colaborativa, sem foco no cliente final e chegando em muitos casos a atuar como se fossem efetivos feudos. Isto fica evidente quando entendemos que processos podem ser multifuncionais e cruzar múltiplas entidades (departamentos, empresas, etc.) e a estruturação departamental muitas vezes se limita a ser um simples mecanismo para distribuição de funções e agrupamento de pessoas. Desta forma, a gestão por processos representa uma nova perspectiva de trabalho para as organizações.

A disciplina e a repetibilidade criada pela execução continuada dos processos leva as empresas à previsibilidade de resultados, tirando a dependência de esforços extraordinários ou mesmo “da sorte” para obtenção do sucesso pretendido. Algumas pessoas tendem a ver os processos como um bloqueio para a criatividade ou como seu oposto, o que não é verdade. Pode-se afirmar com segurança que o oposto de processos significa **imprevisibilidade**. Quando as pessoas executam processos, elas direcionam sua criatividade para a atividade fim e não para a estruturação da atividade em si (o *como fazer*). Na prática, os processos acabam sendo catalisadores e canalizadores da inovação, da melhoria contínua e também da efetiva gestão do conhecimento.

Algumas das vantagens de ser uma empresa orientada a processos, são:

- Linguajar comum criado na empresa em função da arquitetura de processos
- Integração de departamentos, disciplinas, fornecedores, etc
- Aumento da moral da força de trabalho pela redução de conflitos, pelo senso de participação e visão comum e principalmente pelo foco no cliente
- Possibilidade de eliminação de atividades que não têm valor agregado
- Possibilidade de melhoria da capacidade e desempenho dos processos ao longo do tempo
- Previsibilidade de resultados
- Satisfação dos clientes

Todas estas razões levaram o guru da gestão por processos, Michael Hammer [HAMMER, 2001] a declarar: “O futuro do século XXI pertence às empresas gerenciadas por processos”

5. BENCHMARKING E PROLIFERAÇÃO DE PADRÕES

Compreendida a importância da gestão por processos como fator de produção e criação de valor, torna-se necessário entender por onde e como começar. É a partir deste ponto que as organizações começam a perguntar se devem começar do marco zero ou se procuram amparo nas melhores práticas correntes de mercado (*benchmarking*), de modo que consigam acelerar seus trabalhos e aproveitar lições aprendidas da comunidade.

Thomas Davenport [DAVENPORT, 2005], em seu artigo para a *Harvard Business School*, “*The Coming Commoditization of Processes*”, classifica a criação de padrões de processos em três tipos:

1. Padrões de Fluxo de Processos – sequência e o conjunto de atividades a serem executadas por uma organização (cadeia de valor de Porter)
2. Padrões de Desempenho de Processos – conjunto de indicadores e referenciais de comparação para *benchmarking*
3. Padrões de Gestão por Processos – conjunto de melhores práticas para gestão e acompanhamento do desempenho dos processos da organização

A gestão e melhoria de processos baseada em padrões envolve o uso de modelos e melhores práticas reconhecidas e testadas pelo mercado para guiar a definição e melhoria contínua de uma arquitetura ou sistema de processos.

Ao longo dos últimos anos um conjunto considerável de modelos, normas e melhores práticas emergiram no campo da administração, tecnologia da informação e melhoria de processos, com o objetivo de ajudar os líderes empresariais a estruturar seus sistemas de gestão de forma efetiva e enxuta. Alguns modelos, normas e melhores práticas são descritas a seguir:

- **Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)** – versão brasileira do prêmio *Malcolm Baldrige* norte-americano, é composto por uma estrutura de critérios (ex: Liderança, Pessoas, Clientes, Processos) que quando aplicados em uma empresa, a conduzem à Excelência Empresarial. É bastante genérico e abrangente e geralmente sua obtenção traz grande reconhecimento às empresas ganhadoras. É visto como o “estado da arte” em gestão empresarial. www.fnq.org.br
- **Norma ISO9001:2000** - a Norma ISO 9001 versão 2000 é formada por um conjunto de itens ou requisitos que visam orientar as organizações na estruturação de um sistema de gestão da qualidade efetivo. A norma é também bastante genérica, visando atender a todos os segmentos (governo, serviços, indústrias, tecnologia, etc.) e se consolidou no mundo como um necessário

“cartão de visita” para as empresas estabelecerem contratos e realizarem negócios. www.iso.org

- **CMMI** - O “*Capability Maturity Model Integration*” é o modelo de integração de melhores práticas no campo da engenharia de sistema e de software do *Software Engineering Institute* (SEI). Ele é o pioneiro e o mais utilizado modelo de melhores práticas hoje no segmento de TI no mundo. Praticamente todos os demais padrões voltados especificamente a TI possuem uma arquitetura similar ao CMMI., principalmente na avaliação de níveis de maturidade e capacidade de processos (*benchmarking*), utilizando sua estrutura de cinco níveis (Fig. 7). www.sei.cmu.edu/cmmi

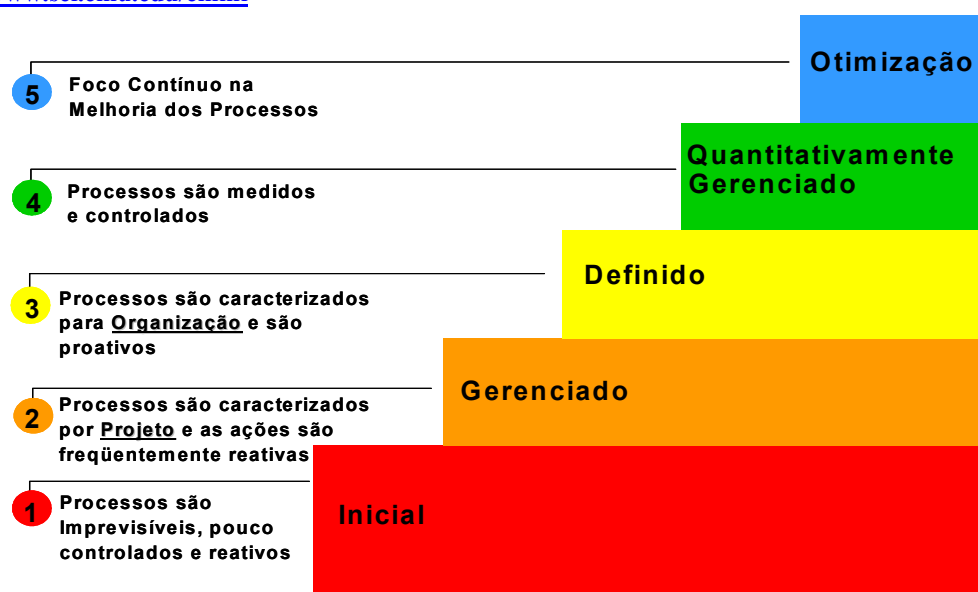


Fig. 7 – Os cinco níveis de maturidade do CMMI

- **People CMM** - O “*People Capability Maturity Model*” é o modelo de melhores práticas no campo da gestão de pessoas e capital humano do *Software Engineering Institute* (SEI). Ele é também pioneiro em sua área de atuação e utiliza a mesma estrutura interna e de avaliação do CMMI. O P-CMM, como é chamado, aborda por meio de suas Áreas de Processos (PAs) questões críticas da área de recursos humanos, tais como: compensação, gestão de competências, gestão de conhecimento, gestão de equipes e grupos de trabalho, carreira e mentoring. <http://www.sei.cmu.edu/cmm-p/version2/>

- **CobiT** – O “*Control Objectives for IT and related Technologies*” é um *framework* de “boas práticas” voltado para Tecnologia da Informação. Inicialmente orientado a auditorias, o CobiT vem se consolidando com uma estrutura abrangente e importante para aspectos mais estratégicos de TI, tais como governança e visão estratégica. Ele é composto por 34 processos, organizados por domínios, que se desdobram em objetivos de controle e objetivos detalhados de controle, além de sugerir indicadores, alinhamento com objetivos de TI, etc. www.isaca.org
- **eSCM** – O “*Enabled-IT Sourcing Capability Model*” é um modelo desenvolvido recentemente pela *Carnegie Mellon University* (CMU) constituído de 84 práticas voltadas a melhorar a capacidade e qualidade do serviço do fornecedor de TI especificamente nos serviços e relacionamentos de terceirização ou *sourcing* (*outsourcing* e *insourcing*). As práticas do eSCM estão organizadas por uma diversidade de Áreas de Capacidade (conhecimento, gestão de pessoas, gestão de desempenho, gestão de ameaças, gestão de serviços, etc.) que atendem ao ciclo completo de um contrato de *sourcing*, tratando desde as atividades iniciais de pré-contrato até as atividades de transferência do controle e conhecimento de volta para a organização compradora, ao final de um relacionamento. <http://itsqc.cs.cmu.edu>
- **ITIL** – A “*Information Technology Infrastructure Library*”, como o próprio nome já denota, é um conjunto de boas práticas direcionadas à gestão de serviços prestados pela área de tecnologia da informação. Formado por um conjunto de livros (daí o nome biblioteca - *library*) recheados de informação, é considerada o “padrão *de facto*” atualmente no segmento de infra-estrutura e operações de TI. É válido afirmar que, apesar da redundância existente entre os padrões, o ITIL (serviços e operações) é a contra-parte do CMMI (desenvolvimento e produtos). O ITIL aborda questões tais como gestão de capacidade, gestão de níveis de serviço, gestão de configuração, gestão de mudanças, entre outros, que estão fora do escopo do CMMI. <http://www.ogc.gov.uk>
- **OPM3** – O “*Organizational Project Management Maturity Model*”, em conjunto com o eSCM compõe o *hall* dos padrões mais novos na área de TI. Criado pelo *Project Management Institute* (PMI) e derivado do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), o OPM3 possui uma estrutura de modelo de maturidade similar ao do CMMI, abordando questões específicas relacionadas ao mundo da gestão de projeto, programas e portfólio. www.pmi.org

Nesta busca incessante pela melhoria contínua de processos e conseqüentemente de desempenho, as empresas lutam para extrair o máximo de valor das melhores práticas

mundiais, guiadas tipicamente por pressões dos clientes, dos compradores, do mercado ou mesmo pressões regulatórias. Neste cenário, a proliferação de padrões, que deveria ser um fator positivo, vem se tornando uma ameaça às estratégias das áreas de TI e, por consequência, impondo um conjunto desafiador de questões aos seus executivos, tais como:

- Como posso criar um sistema de gestão (processos) baseado em modelos e melhores práticas que adicione efetivo valor aos negócios e me ajude a gerenciar riscos?
- Como posso criar um sistema de gestão (processos) baseado em modelos e melhores práticas sem ter que lidar com múltiplos padrões, estruturas, investimentos, fornecedores, etc.?
- É possível para minha empresa reduzir complexidade e custos através da integração de minhas diversas iniciativas de melhoria (ISO9001:2000, Seis Sigma, CMMI, ITIL, PMO, etc)?
- É possível para minha empresa avaliar e/ou auditar a eficácia de meu sistema de gestão e dos meus fornecedores, avaliando resultados e riscos, utilizando um único framework de melhores práticas?

6. SOLUÇÃO INTEGRADA

O *Integrated System Framework* (ISF *for Excellence*) [VASQUES, 2001] ou *framework* integrado de melhores práticas, foi desenvolvido pela ISD Brasil com o objetivo de eliminar redundâncias, complexidade, confusão, barreiras e desperdícios (custos), no constante desafio das empresas de estruturar sistemas de gestão (processos) que agreguem valor e gerem resultados efetivos repetíveis para os acionistas e sócios. O *framework* visa ainda ajudar CIOs e executivos de TI a navegar e entender os diversos modelos e melhores práticas disponíveis, de uma forma pragmática e lógica, eliminando a necessidade de conhecimento profundo de “cada referência” (estruturas, abordagens, etc). Uma das intenções do ISF *for Excellence* é a consecução de alto desempenho nos processos de TI das organizações, a evolução em progressivos níveis de maturidade e, em última instância, a obtenção de conformidade e certificações com os diversos padrões de forma simultânea e transparente.

O surgimento do ISF *for Excellence* teve ainda como premissa a criação de uma estrutura sustentável e evolutiva que possa contemplar a inclusão e relacionamento de novos modelos à estrutura atual, conforme necessário. É importante enfatizar que o objetivo desta iniciativa não foi o desenvolvimento de um modelo novo, mas sim proporcionar ao mercado uma visão de maior grau de abstração (camada mais alta), mais simples e prática de como entender de forma integrada as diversas iniciativas de melhoria disponíveis no segmento de TI.

Para que a integração dos diversos padrões fosse possível, o primeiro passo foi reconhecer que os mesmos compartilham um conjunto de princípios e fundamentos comuns:

- Compromisso e Liderança da Alta-Direção
- Foco no cliente
- Foco nas pessoas
- Gestão por Processos
- Decisão baseada em fatos
- Aprendizado pessoal e organizacional
- Gestão dos relacionamentos (*stakeholders*)

Padrões incorporados na versão inicial do ISF *for Excellence*.

Capability Maturity Model Integration – CMMI	ISO9001:2000 Standard
Control Objectives for Information and related Technology - CobiT	ISO15504 Standard
Enabled IT Sourcing Capability Model - eSCM	People Capability Maturity Model – People CMM
Information Technology Infrastructure Library - ITIL	Six Sigma Methodology
PNQ / Malcolm Baldrige Award	Organizational Project Management Maturity Model - OPM3

O ISF *for Excellence* utiliza diferentes visões gráficas para ilustrar a maneira evolucionária e incremental na qual os modelos e melhores práticas se integram.

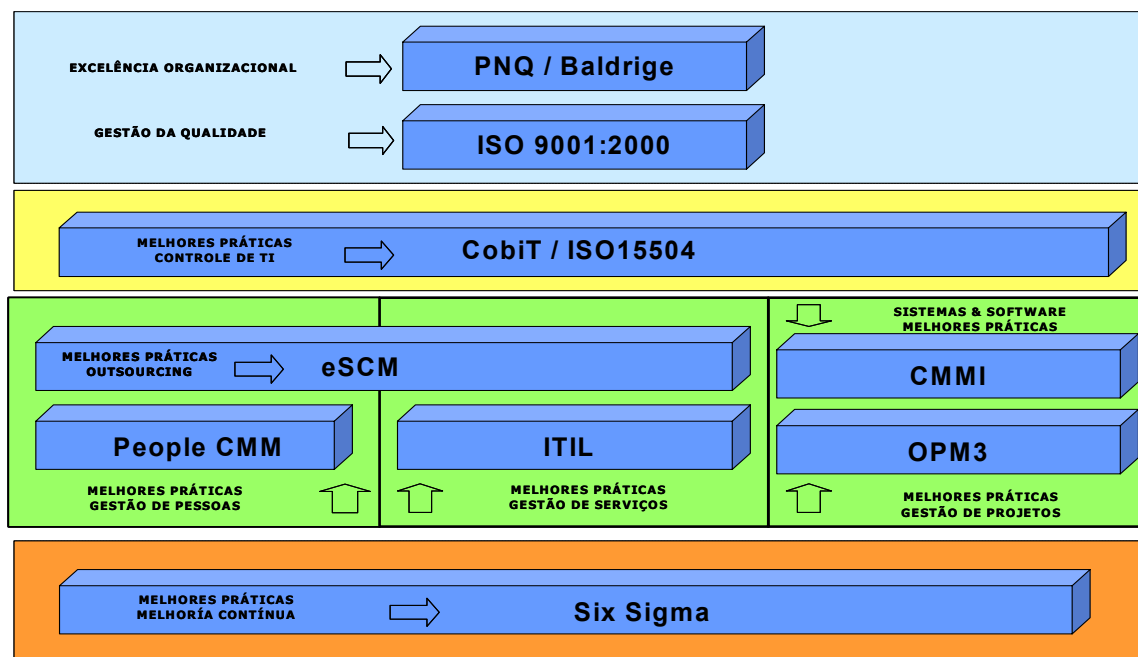


Fig. 8 – Visão de Relacionamento do ISF *for Excellence*

A **Visão de Relacionamento** (Fig. 8) visa destacar o propósito “central” de cada modelo, bem como seu relacionamento com os demais. É importante destacar que esta visão do *framework* não pretende impor uma idéia de hierarquia ou mesmo induzir seus usuários a concluir que certos modelos não cobrem determinadas disciplinas ou áreas, mas apresentar os modelos de forma integrada, cada um sendo utilizado e explorado em seu potencial máximo e central.

A **Visão Sistêmica** (Fig. 9) traz uma perspectiva inovadora, proporcionando às organizações uma visão holística da aplicabilidade dos modelos e melhores práticas, facilitando a visualização de como os processos interagem uns com os outros para criação de valor (Tabela 1) e também auxiliando na análise e priorização de processos para implementação, controle, melhoria ou reengenharia. Esta visão também constitui o primeiro grande passo no esforço de integrar as diferentes estruturas e abordagens dos padrões

envolvidos no *framework*. Nesta visão, categorias de processos são identificadas e estabelecidas e posteriormente desdobradas em “Áreas Críticas de Desempenho” (Fig. 10)

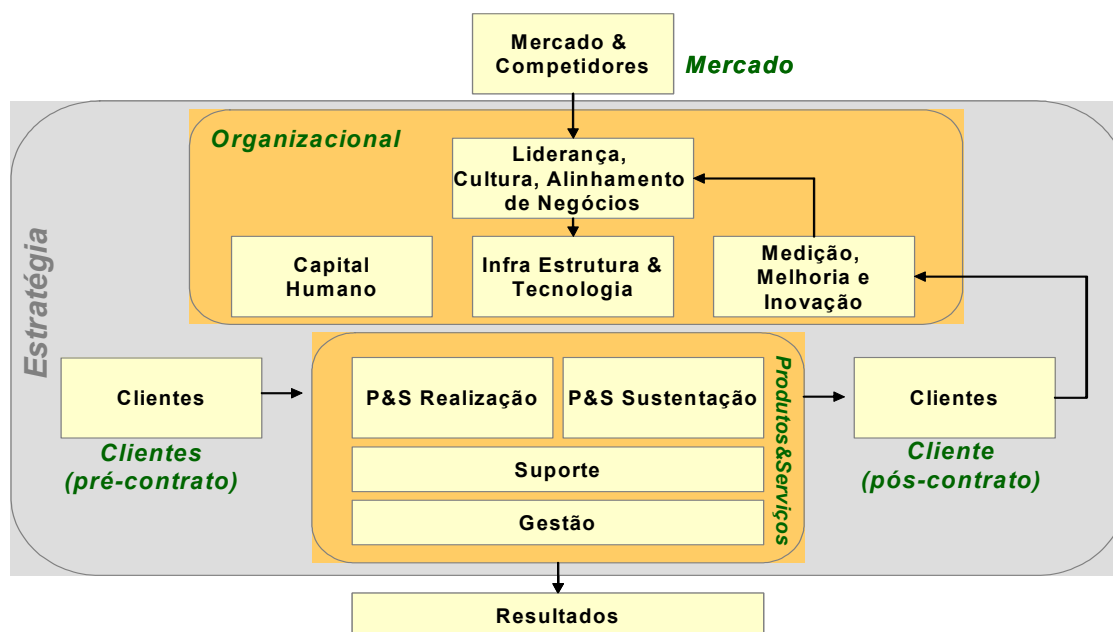


Fig. 9 – Visão Sistêmica do ISF *for Excellence*

Cadeia de Criação de Valor do ISF *for Excellence* (Fig. 9)

1. As empresas identificam suas estratégias baseadas em fatores internos (capital humano, desempenho, infra-estrutura) e fatores externos (*benchmarking*, informações de mercado e competição)
2. Baseadas no alinhamento necessário, na liderança e nos compromissos estabelecidos, as estruturas internas necessárias (RH, TI, etc.) são estabelecidas ou direcionadas a ajudar a empresa na missão de “entregar valor” aos clientes
3. Acordos de níveis de serviço e contratos são discutidos, negociados e fechados com os clientes
4. Produtos e serviços são projetados, construídos, testados e entregues
5. Gestão e suporte são empregados para entregas rápidas, baratas e com qualidade
6. O desempenho da organização e a satisfação e sucesso dos clientes são medidos, comparados e analisados para determinar áreas de melhoria e inovação
7. A estratégia é reavaliada, re-alinhada e redirecionada e o ciclo de melhoria começa novamente.

Tabela 1 – Cadeia de Criação de Valor do ISF *for Excellence*

3º. ISD Brasil *Customers Conference* – “governança e gestão de riscos com CMMI® e outros modelos”

20 a 22 de setembro de 2006 – Gran Meliá WTC São Paulo

Presenças confirmadas de Ozires Silva, Elcio Anibal de Lucca e o Presidente do SEI, Paul Nielsen

Inscrições abertas pelo site www.isdbrasil.com.br/evento3

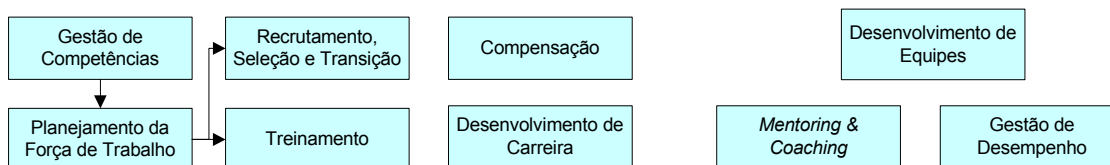


Fig. 10 – Áreas Críticas de Desempenho –
Desdobramento da Categoria “Human Capital”

O ISF *for Excellence* tem ainda por objetivo alavancar e utilizar os pontos fortes dos modelos e melhores práticas, sempre que possível. Um exemplo disto é o uso da representação de níveis de maturidade da família CMM do SEI, constituindo assim a **Visão de Maturidade Integrada de TI** (Fig. 11) do *framework*. Cada categoria de processo na base da pirâmide possui uma diversidade de *Áreas Críticas de Desempenho* (Fig. 10) distribuídas por nível de maturidade (2 ao 5) de forma que uma organização possa evoluir tanto na categoria específica (a) quanto na visão multifuncional (b).

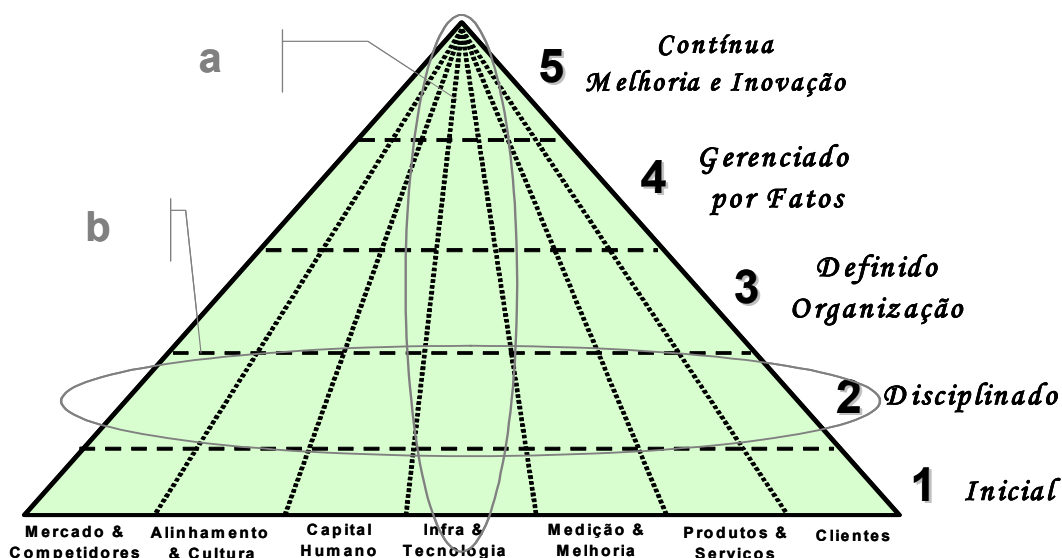


Fig. 11 – Visão de Maturidade do ISF *for Excellence*

7. CONCLUSÃO

Em resumo, o papel do executivo de TI é garantir a colaboração e o alinhamento de sua organização, visando ajudar a empresa no objetivo máximo de gerar valor (ou não destruí-lo) de forma transparente, disciplinada e madura. Um grande instrumento disponível hoje para este alinhamento estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC) que facilita o desdobramento da estratégia da empresa até o nível dos processos produtivos (cadeia de valor de Porter) e dos ativos intangíveis, tais como capital humano e tecnologia. Em função do reconhecimento do poder e vantagem competitiva que se pode criar por meio de uma gestão baseada em processos, modelos, normas e melhores práticas foram criadas para auxiliar o executivo de TI em sua tarefa de conceber e melhorar continuamente um sistema de gestão (processos, estruturas, etc) eficaz. Entretanto, esta proliferação de padrões vem trazendo mais dificuldades e barreiras do que os benefícios prometidos. O ISF *for Excellence* vem preencher esta lacuna no sentido de facilitar o entendimento, implementação e avaliação destas melhores práticas, propiciando os seguintes benefícios:

- É uma forma unificada de integrar e implementar melhores práticas oriundas de vários padrões diferentes
- Valoriza as complementaridades e sinergias entre padrões e reduz redundâncias, complexidades e custos associados, apresentando resultados mais rápidos
- Sua visão holística apresenta os padrões de forma lógica e simplificada
- É um *framework* organizacional para gestão e governança de TI
- Tem uma visão de modelo de maturidade multifuncional, englobando outras disciplinas, tais como: serviços, *outsourcing*, pessoas e estratégia
- Possibilita avaliações e auditorias multi-modelos e multifuncionais (ex: eSCM, ISO9001, CMMI, ITIL)
- Torna-se uma ferramenta estratégica na seleção e monitoramento de fornecedores em TI
- É um caminho estruturado para implementação de gestão de processos de TI visando a excelência organizacional

8. REFERÊNCIAS

[BRIGHAM, 1999] BRIGHAM, Eugene; GAPENSKI, Louis e EHRHARDT, Michael. “Financial Management: Theory and Practice”, Editora Dryden, 1999.

[DAVENPORT, 2005] DAVENPORT, Thomas. “The Coming Commoditization of Processes”. Havard Business School, 2005.

[IBGC] Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>

[HAMMER, 2001] HAMMER, Michael. “The Process Enterprise”. Hammer and Company, 2001.

[HAMMER, 2002] HAMMER, Michael. “Process Management and the Future of Six Sigma”. MITSloan Management Review, Winter 2002.

[KAPLAN, 1992] KAPLAN, Robert e NORTON, David A. “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, Harvard Business School, 1992.

[KAPLAN, 2004] KAPLAN, Robert e NORTON, David A. “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, Harvard Business School Press, 2004.

[PORTER, 1985] PORTER, Michael. “Competitive Advantage”. Editora Elsevier, 1985.

[VASQUES, 2001] VASQUES, Renato Chaves “Integrated System Framework for Excellence (ISF for Excellence)”. ISD Brasil, 2001.

CMM, CMMI, People CMM and Capability Maturity Model are registered in the U.S. Patent and Trademark Office for SEI
Malcolm Baldrige Award is intellectual property of NIST
Six Sigma is a registered trademark and service mark of Motorola, Inc
eSCM is intellectual property of Carnegie Mellon University
CobiT is intellectual property and trademark of ISACA
ITIL is intellectual property and trademark of OGC
OPM3 is intellectual property and trademark of PMI
ISO9001:2000 and ISO15504 is intellectual property and trademark of ISO
Integrated System Framework for Excellence (ISF for Excellence) is intellectual property of ISD Inc and is registered as a service mark of ISD Brasil
Appraisal Wizard, Model Wizard and Model Mapper are intellectual properties of ISD Inc.

¹ Sobre o autor

Formado em Ciências da Computação com MBA pela *Business School São Paulo* e Universidade de Toronto. Responsável pelo processo de gestão técnica da ISD Brasil, primeiro brasileiro autorizado pelo SEI - *Software Engineering Institute* a liderar avaliações CMMI, especialista em Seis Sigma para TI e autor do *framework* para Gestão e Governança de TI “ISF for Excellence”, resultado dos trabalhos de pesquisa da ISD Brasil no campo da melhoria de processos e qualidade. Contato: renato@isdbrasil.com.br

© 2006, ISD Brasil – uso ou reprodução somente com permissão dos autores.

3º. ISD Brasil *Customers Conference* – “governança e gestão de riscos com CMMI® e outros modelos”
20 a 22 de setembro de 2006 – Gran Meliá WTC São Paulo
Presenças confirmadas de Ozires Silva, Elcio Anibal de Lucca e o Presidente do SEI, Paul Nielsen
Inscrições abertas pelo site www.isdbrasil.com.br/evento3