



ISSN on-line: 2238-4170

<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.3, n.2, p. 01-18, out., 2013.

ARTIGO ORIGINAL

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS PARA EMPRESAS DE CONSULTORIA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Thiago Alves Reis de Souza¹

Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo, SP - Brasil

Claudia Rosa de Moura Veloso²

Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo, SP - Brasil

Eduardo Roberto Priore³

Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo, SP - Brasil

RESUMO – Estratégias Corporativas para Empresas de Consultoria em Tecnologia da Informação. A informação é um ativo corporativo. É uma clara vantagem competitiva de ter a informação correta disponível para as pessoas certas, no momento certo e no formato certo. Embora isto pareça trivial, estamos vivendo em tempos de crescimento exponencial da informação - nós precisamos lidar com 10 vezes o crescimento de informações a cada cinco anos. O plano certo para o negócio deve reduzir os custos operacionais, o tempo de velocidade para o mercado, melhorar o atendimento geral, e ser um investimento capaz de crescer com o sua empresa. O alinhamento do planejamento estratégico de tecnologia da informação ao planejamento estratégico corporativo é muito importante para a gestão das organizações e, principalmente como lidar com o grande volume de informação e conhecimento. Novas abordagens sobre esse assunto têm sido difundidas na literatura por vários autores e as organizações as têm colocado em prática. O objetivo deste estudo é de apresentar os aspectos e ferramentas que podem contribuir para o alinhamento dos planos aos gestores de tecnologia da informação alinhado ao cenário tecnológico com uma quantidade massiva de informação e dados não processados.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Planejamento Estratégico; Tecnologia da Informação.

ABSTRACT – Corporate Strategies for Business Consulting in Information Technology. Information is a corporate asset. It is a clear competitive advantage of having the right information available to the right people at the right time and in the right format. Although this seems trivial, we're living in times of exponential growth of information - we need to deal with 10 times the growth of information every five years. The right plan for your business to reduce operating costs, speed time to market, improve customer service generally and be an investment that can grow with your business. The alignment of strategic planning of information technology to corporate strategic planning is very important for the management of organizations, and especially how to deal with the large volume of information and knowledge. New approaches on this subject have been widespread in the literature by various authors and organizations have put into the practice. The objective of this study is to present aspects and tools that can contribute to the alignment of plans for managers of information technology aligned to the tech scene with a massive amount of information and raw data.

Keywords: Management Processes, Strategic Planning, Information Technology

¹ Graduando em Administração pelo Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

² Mestranda em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo. Especialista em Marketing pelo INPJ e Graduada em Administração pela Faculdade Costa Braga e Ciências Contábeis pela Faculdade de Tecnologia Radial. Atualmente é Professora e Coordenadora de Curso no Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

³ Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de São Paulo, Especialista em Tecnologia da Informação e Comunicação e Graduado em Finanças pela Faculdades Radial. Atualmente é Coordenador e Professor do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

INTRODUÇÃO

A tecnologia de informação torna-se a cada dia mais essencial e vital em quase todos os setores da sociedade moderna. Em particular, as novas tecnologias de informação e de comunicação desempenham um papel fundamental em qualquer segmento, na medida em que se tornam elementos facilitadores e habilitadores das atividades-meio e atividades-fim de qualquer negócio.

Não importa se o negócio principal da empresa está em processar reclamações de clientes, empréstimos, contratos, auditorias ou benefícios ou gerenciar projetos complexos, alguma forma de gestão de casos está presente em processos em quase todas as organizações. No entanto, diferentes organizações referem-se a esses processos de formas diferentes: gestão de sinistros, matrículas de alunos, gestão de contratos, resolução de conflitos de clientes, empréstimo consignação e avaliação do paciente ou cliente, administração social, gestão de projetos, investigação de fraude e muito mais.

Organizações de uma forma ou de outra se utilizam de processos para coletar uma quantidade enorme de informações sobre um caso de negócio. Todo este conteúdo necessita ser organizado e acessível, para seus colaboradores no qual determinará determinar rapidamente a melhor resolução para o caso, bem como para casos futuros.

Esta grande quantidade de informações sobre organizações está rapidamente criando um robusto conjunto de requisitos que precisam ser levados a sério. Além de informações de negócio existente de aplicativos legados, arquivos, sistemas de gestão de documentos, bem como servidores de e-mail e de arquivos, novas soluções de software como o Microsoft SharePoint, redes sociais e sistemas de gerenciamento de conteúdo web estão se espalhando ao longo de muitas organizações - muitas vezes com planejamento inadequado ou estrutura.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornece um parâmetro para avaliar e incorporar novas experiências em informação. Origina-se e é aplicado nas mentes dos conhecedores. Nas organizações torna-se frequentemente incorporado não somente em documentos ou repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (KAPLAN; NORTON, 1997, p.20).

Com isso, as organizações enfrentam o desafio da gestão da informação alinhada as estratégias corporativas para a retenção do conhecimento e da vantagem competitiva. Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p, 3) [...] a gestão da informação “é o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos estratégicos”.

Sustentável, a gestão eficaz de acesso à informação, mais fácil abrangente e integração em negócios diários é essencial, ignorando estes requisitos é

extremamente arriscado. Embora esta situação a maioria das soluções de software no mercado apenas se concentrar em maior capacidade de lidar com arquivos.

Assim, por um lado, o arquivo de soluções orientadas como arquivos, sistemas de gestão documental e sistemas corporativos de gerenciamento de conteúdo normalmente não atendem plenamente o desafio da gestão da informação sustentável, como eles foram concebidos mais como sistemas de armazenamento inteligentes para arquivos do que como soluções para uma abordagem holística estratégia de gerenciamento de informações.

Por outro lado, em tempos empresas orientadas a serviços, que beneficiam de decisões autônomas e ferramentas de colaboração, a abordagem orientada a dados tradicional para automação de processos rigorosos usando Business Process Management (BPM) não é suficiente. Estas soluções trazem grande valor para o negócio, mas o foco em dados e negligência mais ou menos o mundo não estruturada de arquivos.

Esse desafio em lidar com o não estruturado, a informação baseada em arquivo versus informação baseada em dados estruturados acaba se tornando um processo muito custoso para o negocio.

As organizações que desejam se manter competitiva deve entregar um serviço de qualidade para atrair e reter clientes. Melhor nível de serviço ao cliente aumenta a lealdade e receita. E proporcionalmente a necessidade do gerenciamento de incidentes, tais como reclamações de clientes ou disputas entre fornecedores. Os colaboradores devem gerenciar documentos em papel, tais como cartas, faxes e contratos-, bem como e-mail, mensagens instantâneas e outras comunicações eletrônicas para obter uma visão abrangente de 360 graus do caso de um cliente.

Como o número de casos cada vez mais repletos de informação de diferentes fontes e formatos, empresas deve considerar uma abordagem de gestão de caso que ajuda a conectar as pessoas certas no momento certo para melhorar o serviço.

Tornar a formulação e a implantação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais de organização sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento; descrever a estratégia da organização numa linguagem de fácil entendimento e de fácil explicação, a fim de estimular a troca de ideias e o envolvimento das pessoas; e traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e a eficácia do uso de ativos tangíveis e intangíveis e geração de valor para a organização. (MINTZBERG, 1998, p. 289)

Ao longo dos últimos anos, Business Process Management Suites (BPMS) amadureceram em plataformas poderosas para automação de processos e otimização de performance, configurável por muitos negócios, ferramentas de modelagem de processos. Os benefícios de uma plataforma BPMS são

considerados entre muitos - melhorias no tempo de ciclo, rendimento, utilização de recursos, padronização e conformidade, integração de negócios, e visibilidade de desempenho - estão bem estabelecidos.

No entanto, uma importante classe de processos de negócios tem sido incapaz de apreciá-los por causa das limitações das ferramentas convencionais BPM: gestão de caso.

Organizações estão cientes do déficit de trabalho conhecimento e investir em lidar com a sobrecarga de informações. Gastos para ECM, BPM, ERP e outras ferramentas de gestão de informação crescem ano a ano. Ao mesmo tempo, a tecnologia tem melhorado e proporciona maior capacidade de lidar com o fluxo de informação. Se a tecnologia melhorou e investimentos em aumento de software, por que é gestão da informação ainda uma grande luta?

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Não é de hoje que as organizações têm dificuldades em gerir projetos de informação ou não conseguem atender plenamente seu objetivo. Os departamentos ultrapassam seus orçamentos por desafios inesperado, bem como limitações desconhecidos ajustar planos de projeto apertados. As unidades de negócios se queixam sobre o uso insuficiente de soluções de alta complexidade técnica, e ter que lidar com sistemas que não estão integrados, o que complica as tarefas diárias.

BPM está preocupado com a gestão da mudança para melhorar os processos de negócios. BPM é a unificação das disciplinas anteriormente distintos de Modelagem de Processos, Simulação, Workflow, Enterprise Application Integration (EAI) e Business-to-Business (B2B) a integração em um único padrão. O fato de Business Process Management é uma nova iniciativa pode levar a crer que os processos de negócios não têm sido geridos anteriormente. Este é, naturalmente, não é verdade - muitas organizações têm modelado e conseguiu seus processos de negócio por anos, usando uma mistura eclética de ferramentas e técnicas. Estas técnicas têm sido apenas parcialmente bem sucedido, ou não definitivas, porque houve uma falta de padrões e um ciclo de vida completo para controlar e orientar a concepção e execução de processos de negócios. Gerenciar o processo de mudança não pode ser um processo ad-hoc - que exige que a administração exerça controle sobre a descoberta, arquitetura, design e implementação de processos. Para o gerenciamento de entender a arquitetura, design e implantação de processos, você precisa de modelagem de negócios e padrões de negócios linguagem de execução. (OWEN, 2007, p.15).

Por um longo tempo, a abordagem era trazer de gestão da informação como Enterprise Content Management, Business Process Management, arquivamento e gestão de documentos como uma tecnologia para o negócio. Mas nunca foi tão sustentável quanto o esperado, porque, como novos formatos de arquivo surgiram, cresceram e novos canais de informação foram alterados e criados.

O resultado é que a maioria dos projetos de gestão de informações relata que, apesar de ter soluções de ECM ou BPM em suas empresas durante muitos anos, eles ainda estão olhando para conectar soluções e preencher a lacuna de informação.

Para obter excelência na gestão da informação, é preciso ir além da tecnologia e do pensamento tendencioso de ECM, BPM. Gestão da informação é mais do que uma infraestrutura técnica. A chave é transformar informações direcionadas para a necessidade dos usuários de negócio, bem como o cliente final para agregar valor, mesmo para além das fronteiras corporativas.

Hoje está claro que as empresas que criam soluções ágeis para permitir uma logística de informação eficientes ao longo da cadeia de valor tem uma clara vantagem competitiva. O objetivo comum é o de proporcionar uma integração de ponta a ponta para acesso de informação orientada a partir das aplicações mais convenientes. Como resultado, temos o aperfeiçoamento das diretrizes na gestão e manipulação da informação:

- Gestão Holística informação vai além da tecnologia, mas precisa da participação e compreensão de todos os interessados.
- Unidades de negócio de apoio irão beneficiar-se da informação colaborativa, não só internamente, mas também como parte da Web 2.0 e da mudança da mentalidade e cultura organizacional.
- Inteligência em combinar informações de sistemas e processos existentes para acelerar a competição com soluções de negócios atraentes para os benefícios do cliente final.
- Agregar valor aos investimentos existentes e proporcionar o acesso à informação a partir de múltiplas aplicações em silos de informação múltiplos superando desafiadores ambientes técnicos.
- Obter grandes soluções de forma rápida, aproveitando-se de uma inteligente, camada de informações padronizadas perfeitamente integradas em sua infraestrutura técnica.

Com esta abordagem em mente temos uma plataforma orientada a conteúdo e serviços flexível para gerenciar toda a informação de forma dinâmica e eficaz acelerando os negócios das organizações de qualquer tamanho. Plataforma orientada a serviços de conteúdo é um modelo ágil e de gestão da informação, que simplifica o uso do contexto apropriado da riqueza de informações disponíveis, tanto estruturada e não estruturadas para resolver complexos desafios de informação sem a necessidade de substituir, aproveitando os investimentos existentes. Cinco aceleradores devem ser levados em consideração:

- Integração de informações de vários silos de informação, fornecer uma visão holística sobre todas as informações importantes, não importa onde esteja armazenada fisicamente
- Gestão de caso onde uma camada inteligente e pontos personalizáveis, sobre os casos para fornecer informações específicas a partir da perspectiva de negócios

- A experiência do usuário traz todas as informações relevantes para as aplicações de negócios mais convenientes, portais ou dispositivos para os benefícios dos especialistas em negócios, o que aumenta a produtividade.
- Processo de automação endereça todos os aspectos do gerenciamento de casos de novos negócios, de captura e processamento de informações para otimizar os fluxos de trabalho entre sistemas de negócio.
- Governança e auditoria registram os passos de execução e da tomada de decisão, o que não só apoia a otimização dos processos de negócio, mas também fornece dados para o monitoramento e garantir a conformidade com os requisitos contratuais e regulamentares.

ACELERADORES DE CASOS DE NEGÓCIOS

Empresas normalmente não têm apenas um repositório de arquivos central, geralmente existe uma coleção de servidores de arquivos, bancos de dados de documentos eletrônicos, repositórios de e-mail, arquivos de papel e repositórios de projetos ligados a equipes e outros fornecedores. O armazenamento obrigatório da saída de dados e por razões técnicas ou jurídicas raramente é centralmente organizado e executado frequentemente em sistemas diferentes.

Na vida diária de negócios que leva a pesquisas difíceis em diferentes aplicações ou repositórios, muitos sistemas e processos em aplicações para trabalhar em um caso de negócios e trabalho redundante em manter informações em repositórios diferentes.

Unificado acesso a todos os documentos, criação de processos e a automação de fluxos de negócio associados permite buscas rápidas e eficazes, assim como, o aumento da qualidade do serviço e maior eficiência.

O Balanced Scorecard [...] é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. É possível desenvolver um Balanced Scorecard inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda empresa. O verdadeiro poder do Balanced Scorecard, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997, p.20).

Para isso, temos indicadores e, conectores com o objetivo de criar acesso rápido aos sistemas existentes e fornecer conteúdo aos usuários e outros sistemas em camadas transparentes. A automação dos processos de negócios já não é, portanto, impedido por interfaces ou formatos, como a complexidade dos aplicativos conectados e sua infraestrutura é mascarado através da nova plataforma.

Pesquisa abrangente, apresentação estruturada de processos e entregas para sistemas de fluxo de trabalho são exemplos de aplicações comuns. Novas funcionalidades para aplicações existentes (tais como a conversão de formatos de documentos, assinaturas, ou gerenciamento de registros) podem ser rapidamente realizados através de conexão simples.

Em uma perspectiva de negócio, a informação não é somente arquivos, documentos, e metadados - informação relevante estruturada de acordo com a situação do negócio de cada usuário. Ao definir um caso de negócio e de papéis, você reduz a complexidade das informações disponíveis e fornecer uma visão segmentada. Isso resulta em resultados de pesquisa rápidos e maior produtividade.

Gestão de Processos fornece acesso rápido a informações e todo tipo de conteúdo empresarial. Isso pode ser usado para casos de negócios como gestão de sinistros, gestão de contratos, a consignação de empréstimos, gerenciamento de projetos, a gerenciamento de clientes, resolução de conflitos com clientes ou pacientes, e muito mais. Uma variedade de conteúdo necessário por clientes, parceiros, fornecedores ou funcionários é feita disponível e utilizável no contexto de casos e processos de negócio automatizados independentemente de formatos e localizações.

Arquitetura e interfaces de gerenciamento de caso oferecem oportunidades de integração com aplicativos de negócios existentes e novos, resultando em uma virtualização das várias fontes de informação e seus conteúdos. Documentos recebidos podem automaticamente iniciar processos de negócio, ser enriquecida com informações do processo e, em seguida, de forma segura arquivados junto com trilha de auditoria do processo de negócio.

Gestão de processos serve como um integrador ou uma camada de informação inteligente. As maiorias das empresas já têm uma gestão de documentos de arquivo, ou Enterprise Content Management System. A informação dos repositórios podem ser facilmente integrados ao implementar uma plataforma de serviços e conteúdo.

Orlickas (1998, p. 22) define que consultoria é “o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou por projeto, para um determinado cliente”.

Além da integração inteligente de informações de várias fontes, o consumo desta informação varia de papel para papel. O funcionário precisa trabalhar sobre o caso dentro do sistema de inventário proprietário, o especialista em negócios do cliente de e-mail, o parceiro de seu portal e do executivo do seu dispositivo móvel. Melhorar a produtividade é conseguido através da redução da complexidade dos sistemas e trazer as informações de caso para o ambiente de trabalho mais conveniente.

Integração rápida de uma visão global dos processos, conteúdos e dados em aplicações de negócios existentes é conseguida com a experiência do usuário. Usando esses componentes chaves de forma que os mesmos possam ser reutilizáveis no consumo do conteúdo, enriquece aplicativos com novas funcionalidades existentes, impede os usuários de ter que constantemente mudar os sistemas que estão usando, e é, portanto, de forma rápida adotada pelos usuários.

Os custos de treinamento e desenvolvimento são reduzidos ao mínimo. Os componentes da experiência do usuário devem ser disponíveis como padrão aberto

permitindo o uso generalizado de novas funcionalidades dentro de aplicativos empresariais de diferentes plataformas. Além de proporcionar facilidade de usar, os componentes da experiência do usuário necessitam de um alto grau de customização e para ser adaptado e atender as mais diversas especificações de projeto individuais muito rapidamente.

Ricos em informações, processos de caso como fatura de pagamento, ou aprovação de empréstimos exigem disponibilidade de informações relevantes para os participantes do processo dedicados. Na maioria das organizações um arquivo de papel passa pela organização e cada participante do processo adiciona conteúdo e cópias, para sua própria proteção e passa o arquivo para o fluxo de trabalho no passo seguinte.

Digitalização de resultados ricos em informações de processos garante maior segurança, processos mais rápidos, menos papel e menores custos relacionados, como armazenamento. Com processo e automação, o conteúdo não estruturado em documentos é descoberto, bem como informações relevantes extraídas e é transformada em dados estruturados, tornando-o útil para processos de negócios e aplicações posteriores.

Isso facilita a automação de processos de negócios consideravelmente. Exibição de documentos, no âmbito direto de um processo de negócio usando interfaces de usuário intuitiva, estruturada de arquivos completos e busca de documentos da empresa em sistemas aumenta a disponibilidade de informações e reduz o tempo de ciclo do processo.

Além disso, para a automatização dos documentos recebidos, independentemente da fonte ou formato, a plataforma deve contemplar e fornecer funções de criação automatizada de documentos, em que os conteúdos são derivados de aplicações existentes ou dados de negócios, que é parte de um processo.

Documento e recursos específicos do sistema, como conversões para revisão de formatos com o histórico do processo de negócio ou de controle automatizado do ciclo de vida do documento, por exemplo, funcionalidades complementares a solução quando o requisito é permitir uma resposta mais rápida às necessidades dos negócios em constante mudança.

Ao registrar e analisar todas as ações dentro de um processo de caso você é capaz de descobrir grandes oportunidades de melhoria. Governança e regulamentos de conformidade para melhorar continuamente seus processos de negócio e modelos de negócios. As organizações devem ser capazes de compartilhar facilmente as informações gravadas com relatórios de atividades de negócios para seus executivos.

Em poucas palavras, gestão de governança fornece serviços vitais para a conformidade com os regulamentos legais e contratuais para os processos, documentos e dados. Ele permite o cumprimento de várias exigências legais e regulamentares no contexto de documentos-chave. Processos individuais podem ser documentadas por escrito e arquivadas juntamente com os documentos auditados.

Os dados relativos a processos de cobrança (por exemplo, caixa de entrada) e os dados sobre os pedidos de documentos ou ações em documentos são registrados, exibidos no contexto do documento como uma trilha de auditoria e otimizado para análise posterior.

Finalmente, o controle, a integração e manutenção de assinaturas digitais em documentos podem ser manipulados. Com esses pilares temos aceleradores fundamentais para o controle de processo e, gerencia da informação e do conhecimento.

IDENTIFICADORES DE CENÁRIOS APLICÁVEIS

O consultor, seja externo ou interno, deve ser um agente de mudança na empresa em que atua. Deve estar comprometido com o serviço aos seus clientes e a todos que são direta ou indiretamente influenciados pelo seu trabalho. Agente de mudança é a pessoa que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional. É aquele que inicia o processo e ajuda a fazer acontecer a mudança. O verdadeiro trabalho de consultoria consiste em saber transformar a ajuda num processo que favoreça gradativamente a autonomia e a aprendizagem (ROSA, 2002).

Para tanto, muitas visões e guias se divergem quando falamos na transformação do processo e como lidar com a informação e dados de todos os tipos e formatos. Muitas empresas contratam consultorias para fazer uma avaliação de suas necessidades, mas na maioria dos casos, o auto conhecimento organizacional é o que vai ditar o sucesso ou fracasso de cada projeto.

Muitos processos nas empresas ainda são tratados de forma manual, no qual, temos um maior tempo de resposta e custo de operação. Um exemplo clássico seria de uma financeira que gerencia um fundo de investimento. Os processos envolvidos no fundo de investimento são muito complexos estritamente regulamentado e uma decisão errada ou atraso poderia custar milhões de reais.

A necessidade de negócios inicial tange em implementar um fluxo de trabalho 100% automatizado de forma ágil e que não haja impactos na operação. Soluções de gerenciamento de caso dão trabalhadores um veículo centralizado para trabalhar de forma colaborativa em conteúdo de negócios, e geralmente incluem processos bem definidos que os trabalhadores através de interfaces específicas possam visualizar as tarefas em cada estágio do ciclo de vida do caso sem a necessidade de trocar os sistemas para buscar determinado conteúdo.

Scotti (1999) nos lembra de que a informação, neste final de século tem se constituído num instrumento imprescindível ao desenvolvimento social, político e econômico dos países. [...] a informação e o conhecimento passam a constituir recursos econômicos fundamentais.

Um problema com a gestão de caso, por ser uma tendência de ponta, não existe um acordo entre os especialistas. Ele foi descrito como um segmento ou estilo de gestão de documentos, gestão do conhecimento, ou gestão de relacionamento com clientes.

Certamente, as interações de conteúdo do documento, tomada de decisão colaborativa, e cliente são elementos importantes de gestão de casos, mas são importantes em BPM convencional também.

A característica essencial distintiva da gestão de casos é a progressão dinâmica e das informações não estruturadas de um caso do início ao seu estado final. No BPM convencional, por definição, uma instância de processo progride através de uma sequência de passos que você pode descrever explicitamente como caminhos em um diagrama, que leva de um ponto de partida único para um ou mais pontos finais. A lógica caminha para qualquer caso particular pode ser determinada pelo juízo humano, eventos externos, e as regras de negócio, mas as etapas, a lógica de ramificação, e caminhos de exceção são todos definido com antecedência.

No tratamento dos casos, pelo contrário, a lógica do fluxo não pode ser expressa por um diagrama previamente definidas. Na gestão de caso, o julgamento humano, eventos externos, e as regras de negócio não apenas determinam os caminhos através de um diagrama predefinido. Em vez desses fatores o tempo de execução que as atividades precisam ser realizadas e se são necessários passos adicionais, seja escolhido a partir de um menu pré-definido ou concebido sob demanda.

Embora essa flexibilidade é um ingrediente essencial de muitos tipos de processos do mundo real, ferramentas convencionais BPM exigem um modelo de processo - no entanto complexo - que pode ser completamente definido com antecedência.

Além disso, num caso é raramente um processo único, no sentido convencional BPM. Ele é um conjunto de processos e tarefas isolados, o número e identidade dos quais não podem ser corrigidos por um modelo predefinido ou regras. Enquanto modelos de caso fornecem um ponto de partida conveniente para casos de um tipo particular, os passos reais e informações necessárias para concluir cada caso são determinados por uma combinação de julgamento humano, regras e eventos que ocorrem durante a execução. BPM convencional por vezes pode gerenciar individualmente os diversos processos envolvidos em um caso, mas tem dificuldade em gerir o progresso do caso como um todo.

Na gestão de caso, a pasta de informações agrupadas fornece coordenação geral como um todo, parcialmente definidos previamente pelo modelo de caso, mas com a flexibilidade para mudar em tempo de execução como cada produto.

Apesar de sua natureza semiestruturada, os processos de casos sofrem com os mesmos problemas que os convencionais processos estruturados. Eles levam muito tempo para serem concluídos.

Os recursos não são utilizados de forma eficiente. A informação é equivocada ou não é mantida. Sem padronização em toda a organização, dificuldade de exigir o

cumprimento das políticas, normas e melhores práticas. Falta de visibilidade em indicadores-chave de desempenho em tempo real ou tendências históricas. Ferramentas de BPM trazem alívio para todos estes problemas com os processos convencionais. Contudo, processos de gestão de casos precisam as mesmas requerem um tipo diferente de plataforma.

PERFIS DE PROCESSO DE GESTÃO DE CASO

Processos de gestão de caso são uma ocorrência comum em muitos segmentos da indústria, incluindo o governo, bancos, seguros e crédito, legais e de saúde.

Tornar a formulação e a implantação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais de organização sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento; descrever a estratégia da organização numa linguagem de fácil entendimento e de fácil explicação, a fim de estimular a troca de ideias e o envolvimento das pessoas; e traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e a eficácia do uso de ativos tangíveis e intangíveis e geração de valor para a organização. (HERRERO FILHO, 2005, p. 23-24)

Ilustrando o ponto onde a informação e o não tangível são à base de um processo não estruturado, temos como exemplo a resolução de problemas utilizando a gestão de caso, na qual, diz respeito a disputas de cartões de cobrança e crédito.

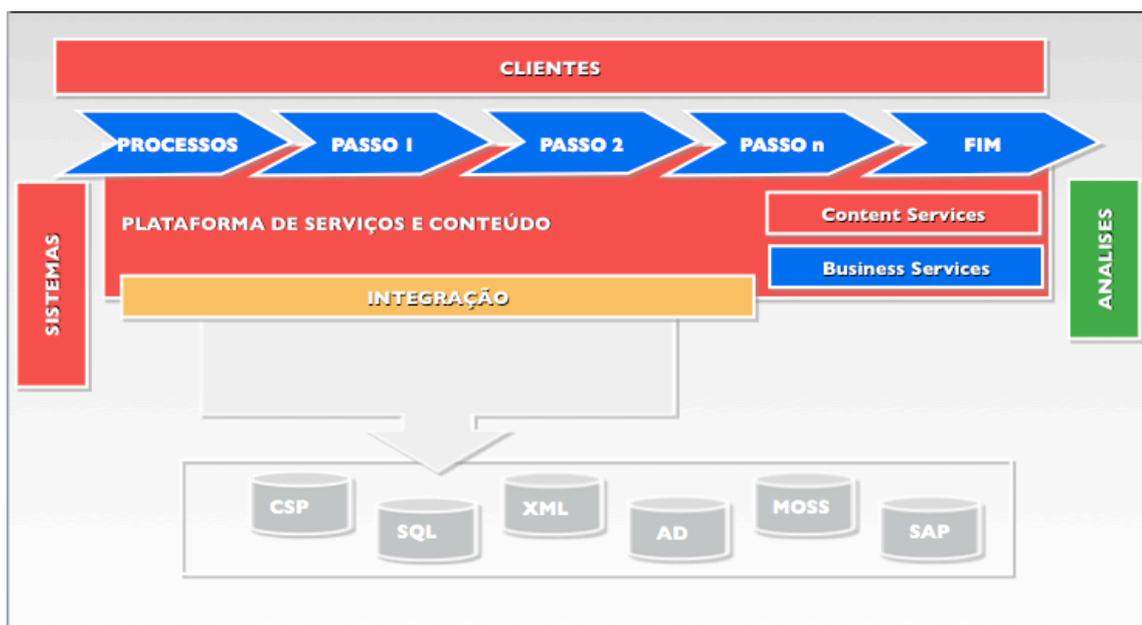
Processamento de pagamentos é um processo convencional estruturado, mas quando um cliente contesta a acusação ou exige um reembolso, gestão de casos é normalmente exigido. Mesmo que o cartão de crédito ofereça um formulário padrão para iniciar o caso, as atividades necessárias para resolver cada caso dependem de uma serie de fatores. Qual é a razão para a disputa? Foram os bens fornecidos ou serviços prestados? Foram eles com defeito? Foi o defeito culpa do fabricante, exportador, cliente, ou alguma outra parte? E assim por diante.

Resolução de caso poderia depender de qualquer ou de todos estes fatores, cada um dos quais envolve tipicamente a produção e análise de documentos. A empresa de cartão de crédito pode requerer informações ao cliente, fabricante, varejista ou prestador de serviços, conselho legal de advogados, ou mesmo a aplicação da lei. As regras envolvidas poderiam depender da localização do cliente. Em que os elementos se desdobram em novas tarefas e documentos que são adicionados ao processo. No final, não há nenhuma maneira de definir previamente a resolução de conflitos "processo" para essa empresa. Mas muitos dos mesmos fatores que motivam BPM convencional - resolução antecipada, a utilização eficiente dos recursos, conformidade, e visibilidade de desempenho - ainda são importantes. Outros exemplos de gestão de casos resolução incluem sinistros de saúde e procedimentos de rescisão de RH, civil e mediação.

Gerenciamento de caso é bem estabelecida em muitos segmentos de administração de benefícios, especialmente no setor público. Exemplos incluem benefícios por incapacidade, militares, assistência social, ajuda financeira para estudantes e programas de subsídios. Dentro de um único caso há questões de elegibilidade, o desembolso de fundos ou serviços, alteração das circunstâncias do beneficiário, relatórios e conformidade.

Em vários segmentos de serviços financeiros, incluindo empréstimos, seguro de vida e invalidez, títulos, processo legal é realmente gestão de casos. As atividades e os documentos necessários dependerão das circunstâncias de cada caso. Enquanto os componentes do "padrão" de casos podem ser previsíveis, há muitas exceções, exigindo entrada adicional de advogados, contadores, reguladores, e os investigadores.

Uma área de aplicação que poderia se beneficiar com a gestão de caso BPM, mas recebeu pouca atenção até o momento, o gerenciamento de projetos. Exemplos incluem o lançamento de um novo produto ou serviço, uma grande atualização de um sistema de TI, ou fusões e aquisições.



Modelo de O'Brien sobre as fases principais de um PETI
 Fonte: Adaptado de O'Brien (2003)

Tal como acontece com os outros exemplos é o fato de que as tarefas não previstas e processos podem ser adicionados uma vez que o projeto está em andamento. Programas de gerenciamento de projetos normalmente fornecem apenas planejamento e controle, gestão de caso adiciona as dimensões BPM ao fluxo de trabalho automatizado, a aplicação de regras de negócios e integração de aplicações.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ÓTICA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A elaboração de um plano estratégico não garante a resolução dos problemas da organização, o processo estratégico depende de uma análise setorial precisa e com informações relevantes, para com base nesses dados seja possível gerar uma visualização geral do ambiente interno e sua relação com o ambiente externo da organização. Somente tendo plena ciência desses fatores será possível chegar a um consenso de qual estratégia deverá ser elaborada e o melhor método de aplicação.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais, é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa

As organizações passaram a compreender melhor a aplicabilidade da estratégia, atualmente, algumas já conseguem diferenciar a estratégia do planejamento e do objetivo, para alguns autores tratar esses fatores separadamente é o correto, no entanto muitos consideram um único tema.

Uma estratégia criada com eficácia se liga a ação do pensamento que, tornará desta ação a implementação e formulação de planejamento como aprendizado. Na complexidade das variáveis estratégicas de negócios, muitas técnicas de planejamento, com vistas ao futuro das organizações, foram introduzidas por vários autores. O plano estratégico corporativo (PEC), também conhecido como planejamento estratégico empresarial ou ainda Business Plan, é uma forma processual de determinar os principais objetivos de uma organização. Mintzberg (2001) diz que é um planejamento dinâmico e interativo. Mintzberg (2001) comenta que os planos estratégicos são planos elaborados e projetados pelos administradores de topo e nível médio para cumprir os objetivos amplos da organização. Drucker (1995) estabelece que devemos planejar para a incerteza e que a forma como se planeja se tornou contraproducente e o planejamento estratégico deve ser dinâmico e trabalhar na condição de criar o futuro.

Os gerentes de tecnologia necessitam trabalhar junto à diretoria organizacional na definição do papel de TI e posicionamento de TI no organograma, na definição da estratégia de TI, no alinhamento do PETI (Planejamento Estratégico de TI) ao PEC (Planejamento Estratégico Corporativo) e também da definição da chamada Governança de TI, ou seja, das diretrizes estratégicas de TI emanadas da alta administração organizacional associadas às melhores práticas consagradas, que melhor estruturam processos operacionais e de gestão de TI, bem como de relacionamento da área com toda a organização.

Fernandes e Alves (1992) mostram a amplitude dos processos da TI, onde os profissionais de TI deve atuar. (Figura 1).

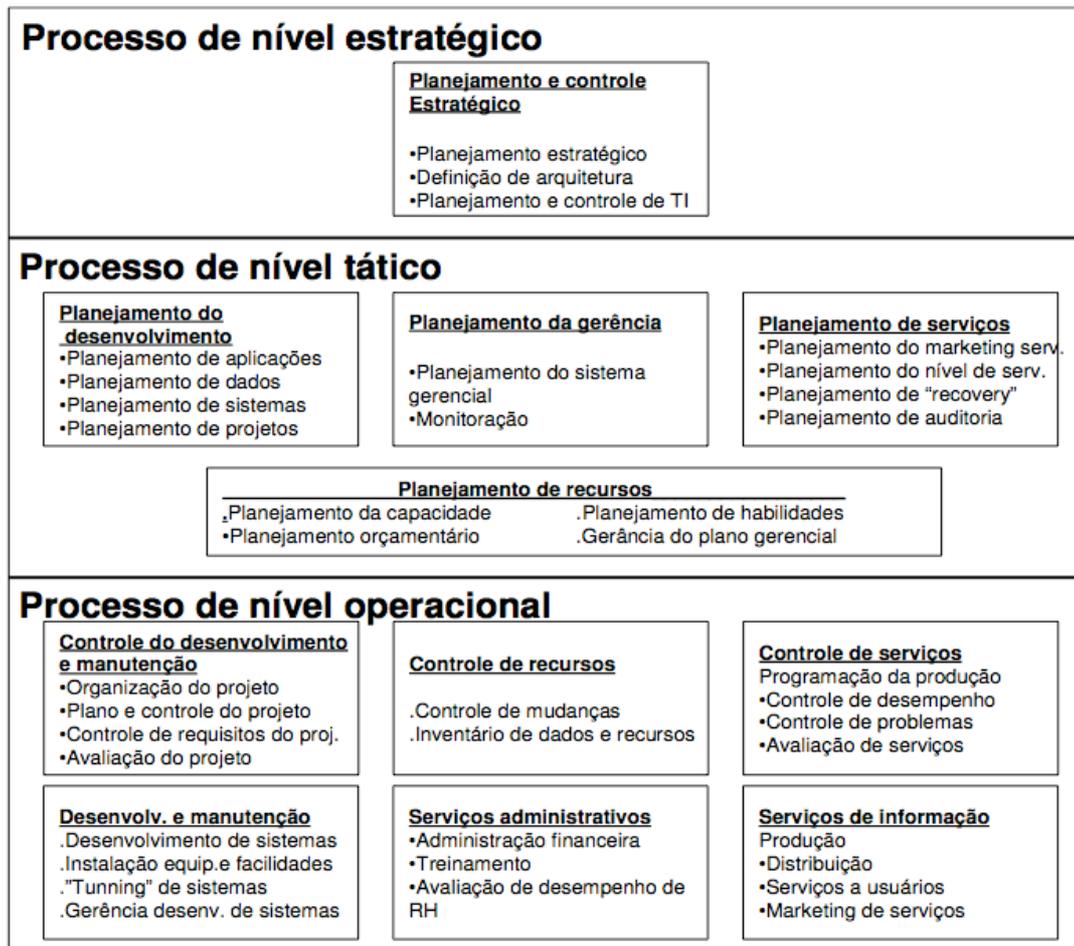


Figura 1 – Amplitude dos processos de TI
 Fonte: adaptado de Fernandes e Alves (1992)

Como se pode observar no item anterior, as informações constituem tanto a matéria-prima que alimenta os planos estratégicos, táticos e operacionais, assim como é o produto de saída do processo de controle dos mesmos. É vital para a monitoração, controle e avaliação do alinhamento entre os planos e a constatação da obtenção de sucesso ou não dos objetivos e metas estabelecidos.

Vários autores descrevem as principais etapas de um PEC. Escolheu-se a de Amboni (2002), por ser considerada uma das mais abrangentes e completas. Ele descreve as etapas que devem ser seguidas na elaboração, implementação e/ ou revisão da base estratégica corporativa:

Etapa 1 – sensibilização: preparar os segmentos organizacionais envolvidos no processo com a finalidade de, num primeiro momento, mostrar e demonstrar a necessidade da mudança; num segundo momento, mostrar a importância da base estratégica corporativa como plataforma para a elaboração da base estratégica

gerencial e operacional, constituída pelos planos estratégicos em níveis de subsistemas ou setoriais;

Etapa 2 – diagnóstico estratégico: verificar como se encontra a empresa, ou seja, sua situação atual no momento da análise, tanto interna, como externamente. Basicamente podemos observar a análise chamada SWOT (Strength, Weakness, Opportunity e Threat). Pontos fortes, fracos e neutros da empresa devem ser analisados sobre vários aspectos, dentre os quais: a base histórica da empresa, perfil dos dirigentes principais, cultura organizacional, equilíbrio cultural, atividades principais e acessórias, produtos e serviços, satisfação do consumidor, estratégias implementadas ao longo do tempo, modelo de gestão e de organização, estrutura de tomada de decisão e de poder, sistema de planejamento, políticas gerais de gestão, sistemas de informações, sistemas de controle, sistemas de avaliação de performance em termos de eficiência, eficácia e efetividade, normas e procedimentos operacionais, nível de inovação e de mudança, capacitação e habilidade dos colaboradores, domínio do mercado consumidor, opiniões pessoais, opiniões de consultores e análise orçamentária e, também, os aspectos específicos dos subsistemas da organização (marketing, suprimentos, vendas, finanças, recursos humanos) mais relevantes de cada um.

Etapa 3 – definição do negócio e da missão: esboçar o rumo do negócio, dadas as informações da etapa 2. O negócio demonstra a área de atuação que a organização concentra a maioria dos seus esforços, visando o incremento dos níveis de produtividade e competitividade. A missão da organização deve ser definida com base nas questões: o que a empresa deve fazer? Para quem deve fazer? Como deve fazer? Para que deve fazer? Onde deve fazer? Que responsabilidade social deve ter? Enfim, a missão deve dizer a razão pela qual a organização existe.

Etapa 4 – definição da visão: evidenciar um estado desejado pelos dirigentes da organização, objetivando a busca constante de esforços para sua consolidação. É a explicitação do que se visualiza para a organização.

Etapa 5 – formulação dos valores: formular e evidenciar os valores que os dirigentes defendem como padrões orientadores para a tomada de decisão, bem como para assegurar o alinhamento da base estratégica corporativa (negócio, missão, visão e objetivos estratégicos) em relação aos planos estratégicos funcionais. Os valores são o coração da cultura organizacional; precisam ser cultivados por todos os colaboradores no momento em que realizam suas atividades; devem ser compartilhados.

Etapa 6 – formulação dos objetivos estratégicos: escolher os objetivos que deverão servir como guia de orientação para o desenvolvimento dos planos estratégicos, táticos e operacionais para balizar todo o processo de gerenciamento estratégico. Como exemplo desse objetivos, podemos considerar: market-share, crescimento, retorno/ lucratividade, tecnologia, produtividade, qualidade, capacitação e desenvolvimento humano, operações, modelo de gestão e organização, etc.

Etapa 7 – definição da base estratégica gerencial (tática) e operacional – planos estratégicos em níveis de subsistemas da empresa: elaborar a base estratégica em nível tático/ gerencial e operacional integrada pelos planos estratégicos correspondentes aos subsistemas (por exemplo: marketing, suprimentos, finanças, vendas, recursos humanos, administração e informação).

Alguns instrumentos podem e devem constituir esse planos além daqueles da base estratégica corporativa: objetivos funcionais (o que fazer?) ; ações (como fazer?); metas temporais (quando fazer?); orçamento (qual o custo e o benefício?); equipe responsável (quem faz o que?); indicadores de performance (qual o nível da qualidade e produtividade?)

Além disso, os princípios da matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) podem e devem ser utilizados. Gravidade no caso da empresa não atingir seus objetivos frente aos ambientes direto e indireto; Urgência da implantação imediata das estratégias escolhidas frente aos ambientes interno, direto e indireto; Tendência do que pode acontecer caso a empresa não atingir seu objetivos no prazo estipulado frente aos ambientes direto e indireto. De posse da base gerencial pode-se verificar se os objetivos funcionais, as estratégias/ ações, as metas, o orçamento, os indicadores de performance selecionados e o sistema de monitoração e avaliação, bem como as operações e os procedimentos considerados para o desenvolvimento das atividades estão agregando ou não valor ao negócio, missão, visão, valores e objetivos estratégicos, ou seja, garantir o alinhamento da base estratégica operacional e gerencial à corporativa.

Etapa 8 – definição de planos de contingência: elaborar/ definir planos de contingência com vistas a eventuais ajustes necessários, permitindo que o planejamento estratégico seja cumprido, face às incertezas do ambiente.

Etapa 9 – verificação dos requisitos mínimos para a implementação dos planos estratégicos: realizar um checklist para observar a consistência interna e externa entre os planos estratégicos, táticos e operacionais, alinhados à base estratégica corporativa., seja pela postura comportamental dos membros das equipes, seja verificação das mudanças organizacionais que os dirigentes precisariam promover para assegurar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

Etapa 10 – implementação: comunicar os objetivos, as consequências e os benefícios da base estratégica corporativa, da gerencial e operacional para toda a organização, colaboradores, mercado e para o meio. Explicitar também, para os colaboradores os critérios que devem ser utilizados para controlar, acompanhar e avaliar a performance dos subsistemas e da organização como um todo.

Etapa 11 – controle, monitoração e avaliação: controlar, monitorar e avaliar a base estratégica corporativa, a gerencial e a operacional de forma permanente e contínua, visando a efetivação de ajustes sempre que necessário, assim como , corrigir os desvios identificados ao longo da execução dos planos. A monitoração deve envolver a visão dos ambientes interno e externo, coleta de informações qualitativas e quantitativas, com vistas ao estabelecimento de ajustes necessários. O controle organizacional representa uma forma de intervenção na realidade, por

colaboradores ou grupo de colaboradores, a fim de ajustar e garantir os planos estratégicos dos subsistemas em relação à base estratégica corporativa da empresa. O produto final do processo de controle é a informação para tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualquer ação sem estratégia é pouco eficaz se não existe um planejamento. E, mesmo com um mercado volátil e desafiador, o conhecimento de seu negócio é fundamental. A formula não é nova, mas ainda vemos empresas que encontram dificuldades em planejar e executar de forma precisa e eficaz um plano estratégico. Contudo, quando aliamos a tecnologia da informação e, a massiva quantidade de dados que recebemos todos os dias vê que as organizações tem um grande desafio em gerenciar e manter o seu conhecimento.

Entender o mercado e seus concorrentes diretos são fatores críticos para uma rápida resposta na atual conjuntura global. Investimentos na qualificação e meios produtivos são igualmente importantes, contudo, vemos um grande desafio no mercado local para a qualificação e infraestrutura.

A gerencia de caso aplicado aos negócios e a automação reduziu o trabalho repetitivo, portanto, alguns colaboradores podem lidar facilmente com casos que são menos estruturados, mais pontuais e exigem mais habilidades e interação com especialistas e peritos no assunto.

Em uma perspectiva geral, é fundamental a definição e seleção dos valores e posicionamento de mercado corporativo, aliado ao um solido plano de marketing onde as análises macro e micro econômica tem um importante peso nas decisões estratégicas. E, um vasto entendimento do negocio para a clara especificação dos requisitos de caso e, processos.

Continua-se com expectativas animadoras para a pós-crise, que o Brasil continue sendo tido como destino dos investimentos internacionais alimentando a demanda da oferta e da procura. A alta da bolsa de valores com a volta dos investidores estrangeiros, já denotam otimismo em relação ao mercado brasileiro.

Esses resultados vêm mostrando que a economia interna apresenta um nível maior de confiabilidade nos negócios. Aspecto favorável para a Slash Consultoria que se manteve estável nesse período de crise. Não tirando o foco na captação de potenciais clientes que buscam a consultoria de tecnologia na expectativa de minimizar os riscos e agregar valor em seus.

Hoje, vemos que o principal ativo de qualquer empresa são seus funcionários e colaboradores. E, assim, qualquer plano estratégico é manco e falho se não levar em conta essa variável que pode transformar empresas medíocres em superpotências.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. DONNELL, Edward J. Mc. Implantando a administração estratégica. 2. ed. São Paulo. Editora Atlas, 1993.
- AMBONI, Narcisa de Fátima. Qualidade em administração, Editora Campus 2002.
- BLOCK, Peter. Consultoria, o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 1991.
- DRUCKER, P. As Informações de que os Executivos Necessitam Hoje. In: Administrando Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FERNANDES, A. A., ALVES, M. M., Gerência Estratégica da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1992.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HERNANDES, C. A. M., CRUZ, C. S. da e FALCÃO, S. D. Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 01, n. 12, 2º trim. 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C12-art01.pdf>> Acessado em 12 de junho de 2013.
- HERRERO FILHO, Emilio. Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica. 9ª ed. 2. Editora Campus, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471
- KOTLER, Philip & Keller, Kevin Lane (2006). Administração de Marketing. Editora Pearson Education. 12. ed. São Paulo: Pearson Education.
- MINTZBERG, Henry. et. al. O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre. Editora Brookman, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ORLICKAS, Elizenda. Consultoria Interna de Recursos Humanos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ROSA, Luiz Edmundo Prestes. Consultoria Interna de RH. In: BOOG, Gustavo e Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Volume 1. São Paulo: Editora Gente. 2002.