



## **A organização motivada pela performance: Você já chegou lá?**

**Mike Lees**

Diretor Sênior, BPM Product Marketing, Software AG

# ÍNDICE

SINOPSE EXECUTIVA	3
COMO É A PERFORMANCE DO SEU NEGÓCIO HOJE?	6
O QUE É ORGANIZAÇÃO MOTIVADA PELA PERFORMANCE?	7
ESTUDO DE CASO: CONHECENDO UMA EMPRESA REAL MOTIVADA PELA PERFORMANCE	8
DEFINIÇÃO DE BALANCED SCORECARD	9
RESPONDENDO A CINCO PERGUNTAS CHAVE	10
COMO VOCÊ SE TORNA MOTIVADO PELA PERFORMANCE COM SOFTWARE DE INFRAESTRUTURA DE NEGÓCIOS	16
O QUE É PRECISO PARA SER UM CIO FOCADO NA PERFORMANCE	18
PRÓXIMO PASSO: USANDO A AVALIAÇÃO DE APTIDÃO VOLTADA AO DESEMPENHO	19

## SINOPSE EXECUTIVA

### Economia atual = Oportunidade real para TI

#### *Qual é o impacto positivo de TI sobre o desempenho dos seus negócios?*

Hoje, mais do que nunca, é imprescindível que a área de TI e a linha de administração nas principais organizações falem um mesmo idioma, procurando adequar os objetivos e metas de negócios em comum. Uma das maneiras para fazer isso são os “Key Performance Indicators” (Indicadores chave de desempenho) ou KPIs.

As empresas já estão familiarizadas com os KPIs mas, em TI, a gestão de melhorias e progressos empregando KPIs baseados no desempenho dos negócios está começando a ser entendida e é uma oportunidade à qual os principais executivos nas áreas de TI de hoje podem se aferrar, gerenciando seus negócios para passar pela, em vez de entrar na, recessão.

Em muitas empresas, os executivos estão começando a entender a importância da governança, processos disciplinados e tomadas de decisão baseadas em fatos. E, dentro da TI, os especialistas em negócios estão aprendendo a atender às necessidades de forma direcionada, apoiando as prioridades das empresas, alavancando sistemas existentes e adotando novas ferramentas e abordagens.

O problema é que os executivos de TI que agora estão sendo forçados a fazer cortes simplistas do seu quadro de funcionários, desde o suporte de vendas até o atendimento ao cliente, podem estar colocando em risco funções críticas necessárias para enfrentar a concorrência quando a economia global voltar ao normal.

Em um momento em que os gastos de TI passam por cortes periódicos, aproximadamente dois terços dos CIOs e executivos seniores afirmam que suas organizações estão sofrendo risco de ruptura em termos de informações e tecnologia, porque estão focadas nas mudanças das expectativas dos clientes quanto a melhores produtos ou serviços diferenciados, bem como à necessidade de reduzir custos de fabricação ou fornecer projetos e serviços atuais.

### **Impacto dez vezes maior quando TI e a empresa colaboram no aperfeiçoamento de processos**

Os executivos seniores das empresas afirmam que gostariam de ver a área de TI focando em oportunidades de crescimento, como a criação de novos produtos e serviços, e na otimização da eficácia e desempenho dos processos de negócios. E aqui vem a boa notícia: quando os executivos administrativos e os de TI examinam em conjunto todos os processos de negócios, os investimentos resultantes podem ter um impacto até 10 vezes maior do que os tradicionais esforços de redução de custos em TI.

Este documento informa a você como é possível se tornar uma empresa motivada pela performance, fazendo grandes melhorias nos próximos três a seis meses. Como uma empresa motivada pela performance, você irá:

- Adequar estratégia, processos, ferramentas, habilidades e cultura em torno dos objetivos corporativos
- Usar KPIs para focar atividades, avaliar e ajustar desempenhos, e modelar e modificar processos
- Garantir que os grupos e indivíduos contem com o conhecimento e ferramentas para a inovação rápida e coerente com as metas corporativas
- Tornar a área de TI um parceiro proativo na implementação de mudanças em toda a empresa
- Garantir que cada investimento feito em TI leve a um melhor desempenho da empresa

Assim, vamos começar.



## CENÁRIO 1: VOCÊ ESTÁ NO TOPO DO MUNDO

O assistente do CEO aparece no seu escritório para lhe falar que todo o mundo está na sala de reunião, pronto para começar a definir o próximo “grande projeto”. Afinal, parece que está dando certo. Depois de anos de trabalho duro, você já não tem que ficar intimidando outros executivos para que se interessem por TI. Os dias defendendo TI e implorando dinheiro já acabaram!

É um prazer trabalhar para uma empresa inteiramente dedicada a fazer o que é o melhor para o cliente e em usar TI para alcançar o máximo desempenho. Mas é claro que isso não se deve ao acaso. Anos atrás, você decidiu criar uma organização motivada pela performance tomando as seguintes medidas:

- Esclarecendo sua estratégia corporativa
- Definindo os indicadores chave de desempenho (KPIs)
- Colocando inovação e ferramentas nas mãos dos grupos e pessoas
- Proporcionando mudanças frequentes e direcionadas
- Promovendo colaborações

E o que é que une a sua empresa? Os KPIs estratégicos. Você usa os KPIs para focar e adequar atividades, avaliar e ajustar desempenhos, e modelar e modificar processos — em todos os níveis da organização.

Hoje em dia, a área de TI desempenha o importantíssimo papel de “coach” e advogado, para que os colegas dentro da empresa possam ter uma ideia geral de tudo o que está acontecendo, e os grupos e pessoas possam contar com as habilidades e instrumentos apropriados para inovar de forma rápida e coerente com as metas da empresa.

Por trás de tudo isso, a área de TI trabalha em termos de consulta com os executivos seniores para definição do futuro modelo operacional da empresa, elaborando e montando a infraestrutura que capacita a empresa motivada pela performance – aquela que incentiva a inovação e habilita rápidas mudanças.

## SCENARIO 2: Defense is the only game you can play

Prepare-se. Você acabou de ficar sabendo hoje que, uma vez mais, um grupo de diretores

da empresa vai estar presente na reunião do grupo de TI, e já está se preparando para outro turno de “Proteja Seu Cantinho, Professional Edition”. Verdade seja dita: você nem tem vontade de participar da sua própria reunião. É impossível querer contar com a participação do grupo em debates estratégicos, se estão todos amarrados com nós, folheando um monte de pedidos de projetos que não tem nada que ver com direcionamento estratégico de alto nível.

O grupo aprova a maioria dos projetos, ainda que com certo toque de inveja. Mas os resultados dessa aprovação são um sem-número de designações amontoadas, com poucos recursos e objetivos confusos ou conflitantes. Você não teve tempo de dedicar-se a prever a demanda e preparar a infraestrutura. E, o que é pior, seu orçamento de TI acabou de levar um duro golpe na última rodada de recortes de gastos.

Dá pra piorar? Seu grupo se move à base de “100 boladas por centímetro” em lugar de “10 boladas por quilômetro”. Você está ciente de que poucas pessoas na empresa creem que a área de TI é crucial para ajudar a companhia a passar por esse tempo de recessão e tornar-se motivada pela performance.



### Qual desses cenários mais se aproxima à sua realidade?

Ainda bem que, nos últimos dez anos, a maioria das áreas de TI saiu do Cenário 2 - Você lembra quando os parceiros de negócios eram chamados de “usuários”, o CIO era o único que definia prioridades, os projetos duravam dois anos e os gastos de celular precisavam ser justificados? Você lembra quando o Nicholas Carr escreveu seu best-seller “IT Doesn’t Matter”, altamente criticado pelos profissionais de TI e pelos CEOs?

Mas, como muitos estudiosos provaram que TI é realmente importante para aquelas organizações que sabem como gerenciar essa área corretamente, um maior número de empresas tem se aproximado ao Cenário 1. Este documento quer ajudá-lo a chegar lá mais rápido.

*Os CIOs e outros líderes de TI devem assumir o desafio de ajudar seus CEOs e COOs a passarem pela recessão. Isto abre a porta para que a área de TI desempenhe um papel essencial em medir, monitorar e otimizar os negócios, tornando a empresa em uma organização direcionada em desempenho e inovando a forma como a empresa opera*

## COMO É A PERFORMANCE DO SEU NEGÓCIO HOJE?

O primeiro passo para se tornar uma organização motivada pela performance, é avaliar o nível de operação dos seus negócios hoje em dia. Para responder a essa questão, pense como a sua organização:

- Ajusta objetivos em torno de uma visão em comum de o que é realmente importante
- Aglutina atividades sincronizando processos de negócios
- Informa os acionistas sobre os dados de performance em tempo real, além da capacidade de reação
- Disponibiliza agilidade democratizando a inovação e a rápida divulgação de mudanças automatizadas de processo e arquiteturas flexíveis dentro do modelo de “aceitar e ampliar”.

Em muitas empresas, os executivos estão começando a entender a importância da governança, processos disciplinados e tomadas de decisão baseadas em fatos. E, dentro da TI, os especialistas em negócios estão aprendendo a atender às necessidades de forma direcionada, apoiando as prioridades das empresas, alavancando sistemas existentes e adotando novas ferramentas e abordagens.

Agora, mais do que nunca, é imprescindível que os CIOs aproveitem essas melhorias para ajudar suas organizações a gerenciar seus negócios para passar pela recessão, em vez de entrar nela. O problema é que os executivos que estão fazendo recortes simplistas do seu quadro de funcionários, desde o suporte de vendas até o atendimento ao cliente<sup>1</sup>, podem estar colocando em risco funções críticas necessárias para enfrentar a concorrência quando a economia global voltar ao normal.

Em um momento em que os gastos de TI passam por recortes periódicos, aproximadamente dois terços dos CIOs e executivos seniores afirmam que suas organizações estão sofrendo o risco de ruptura baseada em informações e tecnologia, porque estão voltadas às mudanças nas expectativas dos clientes quanto a melhores produtos ou serviços diferenciados, bem como à necessidade de reduzir custos de fabricação ou fornecer projetos e serviços atuais.<sup>2</sup>

Os executivos seniores das empresas afirmam que gostariam de ver a área de TI focando em oportunidades de crescimento, como a criação de novos produtos e serviços, e na otimização da eficácia e desempenho dos processos de negócios.<sup>3</sup> E aqui vem a boa notícia: quando os executivos administrativos e os de TI examinam, juntos, todos os processos de negócios, os investimentos resultantes podem ter um impacto até 10 vezes maior do que os tradicionais esforços de redução de custos em TI.<sup>4</sup>

### **Economia atual = Oportunidade real para TI**

As operações e mercados têm se tornado cada vez mais fragmentados, por isso, a área de TI é a única capaz de aglutinar a empresa, aumentando seu intelecto coletivo.<sup>5</sup>

Os CIOs e outros líderes de TI devem assumir o desafio de ajudar seus CEOs e COOs a passarem pela recessão. Isto abre a porta para que a área de TI desempenhe um papel essencial em medir, monitorar e otimizar os negócios, tornando a empresa em uma organização direcionada em desempenho e inovando a forma como a empresa opera.

Para isso, os chefes de TI devem entender como aperfeiçoar e ampliar os recursos de TI da sua organização, prestando suporte à direção estratégica e até ajudando-a a definir essa direção.<sup>6</sup> Isto representa uma oportunidade real para a área de TI de passar de ser vista como um item genérico para mostrar seu verdadeiro valor como parceiro de negócios estratégico. TI percorreu um longo caminho – e o melhor está por vir.

1 Managing IT In A Downturn, McKinsey Quarterly

2 IT's Unmet Potential, McKinsey Quarterly

3 IT's Unmet Potential, McKinsey Quarterly

4 Managing IT In A Downturn, McKinsey Quarterly

5 The Practical Visionary, Strategy + Business

6 The Practical Visionary, Strategy + Business

## O QUE É ORGANIZAÇÃO MOTIVADA PELA PERFORMANCE?

As organizações motivadas pela performance são unidas por um ponto de vista em comum daquilo que é importante, como definido pelo uso de KPIs. Começando pelo topo da organização, os KPIs são originados pelas tentativas estratégicas da empresa. Passando por toda a organização, até os níveis inferiores, as diferentes unidades de negócios e equipes definem os KPIs de suporte, resultando em uma hierarquia de KPIs originada desde a estratégia da empresa.

As organizações motivadas pela performance demonstram sua excelência:

- Otimizando a forma como definem sua estratégia
- Medindo e visando oportunidades de processos de negócios
- Promovendo inovações nas linhas de frente
- Divulgando mudanças com grande rapidez em toda a organização
- Conquistando o compromisso dos empregados em voltar-se a melhorias contínuas

Uma organização motivada pela performance deve:

**Definir estratégias:** Construir uma ponte entre estratégias a longo prazo e a execução tática, identificando aquele ponto-chave a ser alcançada durante os próximos três a seis meses, e definindo uma meta em comum com o suporte de objetivos e KPIs detalhados.

**Medir:** Definir e mensurar atividades chave e resultados de processos na empresa que necessitam ser melhorados para resultar na ponto-chave

**Inovar:** Democratizar a inovação, alavancando e promovendo os insights e as energias daqueles que trabalham nos processos.

*Para a empresa, os KPIs são aquela "força superior" que sincroniza metas estratégicas com a colocação na prática diária.*

*Para a área de TI, os KPIs são aquela "força superior" que disponibiliza uma melhor adequação da empresa, alocação otimizada dos recursos de TI e maior inovação proativa.*



Figura 1: Começando pelo topo da organização, os KPIs são originados pelas tentativas estratégicas da empresa. Passando por toda a organização, até os níveis inferiores, as diferentes unidades de negócios e equipes definem os KPIs de suporte, resultando em uma hierarquia de KPIs originada desde a estratégia da empresa.

*Otimizando sua área de TI para tornar-se motivada pela performance, a Fonterra é uma das seis maiores empresas de produtos lácteos do mundo, comercializando um terço dos laticínios em nível mundial e gerenciando uma cadeia de abastecimento que alcança 140 países.*

**Propagar:** Disponibilizar mudanças com maior agilidade em toda a organização utilizando arquiteturas ágeis, métodos de desenvolvimento e governança.

**Conquistar:** Criar uma cultura que otimize o desempenho de forma contínua e implacável, descentralizando autoridades, promovendo a cooperação e concorrência, e garantindo feedback do desempenho de forma transparente e em tempo real.

## ESTUDO DE CASO: CONHECENDO UMA EMPRESA REAL MOTIVADA PELA PERFORMANCE

“Onde está o meu pedido?” Fonterra, a maior empresa de exportação de laticínios do mundo, pode responder essa pergunta de qualquer cliente, a qualquer hora. Alavancando sua área de TI para tornar-se motivada pelo desempenho pela performance, a Fonterra é uma das seis maiores empresas de laticínios, comercializando um terço dos produtos lácteos a nível mundial e gerenciando uma cadeia de abastecimento que alcança 140 países.<sup>7</sup>

Veja como a Fonterra tornou-se motivada pela performance:



**Definindo estratégias:** A estratégia corporativa da Fonterra é ter um nível de operação de abastecimento de classe mundial. Para poder distribuir seus produtos em todo o mundo, a Fonterra depende muitíssimo de uma grande variedade de empresas de logística terceirizadas. No passado, era impossível administrar questões de maneira proativa – sem antes afetar os clientes e gerar gastos – porque demorava muito definir a situação de um pedido.

A “coisa especial” da Fonterra foi permitir que os clientes vissem a situação do seu pedido em qualquer momento, criando, para isso, um KPI denominado “Delivered In Full and On Time” (DIFOT – Entregue totalmente e dentro do prazo) para medir essa prestação.

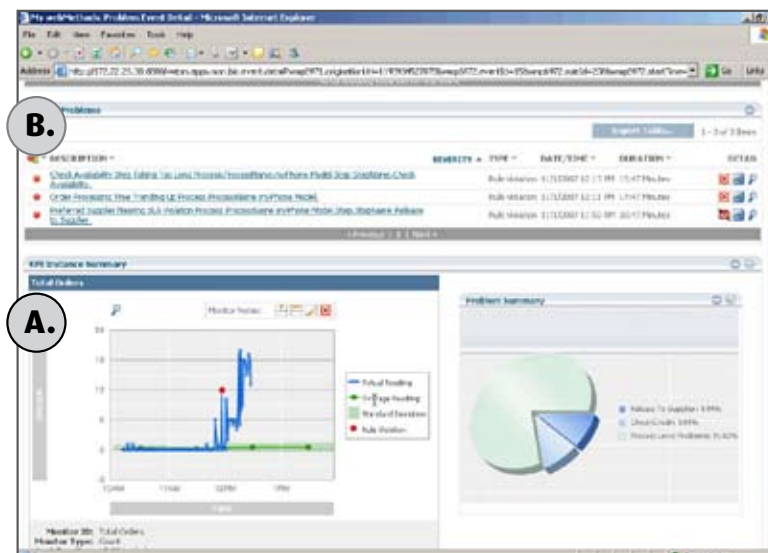


**Medindo:** Depois, a Fonterra identificou os processos necessários para responder à pergunta “onde está meu pedido?”, compreendendo a necessidade de visibilidade ponta a ponta, para poder mensurar e administrar o DIFOT. A empresa colocou sua prioridade no “Container-Tracking Logistics Process” (Processo logístico de rastreamento de contêineres), envolvendo o acompanhamento dos contêineres desde as plantas de embalagem até os pontos de saída, portos de transporte marítimo e daí por diante, até um armazém ou o depósito do cliente.

<sup>7</sup> Case Study: Fonterra Knows ‘Who’s Got Milk’ Across Its Global Supply Chain, Software AG

A. Com os Dashboards criados por meio do “webMethods Optimize for Process”, você e seus companheiros da área administrativa poderão visualizar e entender suas operações em tempo real.

B. Essa ferramenta intuitiva habilita as tomadas de decisão baseadas em fatos reais através de funcionalidades que incluem análises da causa-raiz e previsões.



Para medir o desempenho do DIFOT, a Fonterra implementou as “webMethods Trading Networks” da Software AG para integração entre negócios (B2B – Business-to-Business). O gateway do B2B disponibiliza a interface de troca de mensagens para todas as sinalizações de eventos provenientes das empresas de logística terceirizadas em toda a cadeia global de abastecimento da Fonterra. Além disso, a Fonterra também implementou o “webMethods Optimize for Process”, um produto de monitoramento de atividades empresariais (BAM - Business Activity Monitoring) para visualização de atividades relevantes de processos em tempo real.



**Inovando:** Depois de entender o desempenho atual, a Fonterra trabalhou junto com a equipe de soluções estratégicas “Strategic Business Solutions” da Software AG para usar o programa “web-Methods Business Process Management Suite” (BPMS) para:

- visualizações de processos Modelo 10 baseadas em funções e papéis da empresa
- a incorporação dos processos dentro do BAM
- criar gráficos dos pedidos usando o aplicativo “webMethods Composite Application Framework” (CAF)

Dessa maneira, os responsáveis pelo atendimento ao cliente da Fonterra são capazes de ver 100 diferentes dados sobre qualquer pedido, em qualquer momento, em uma mesma tela! A tela vai sendo atualizada automaticamente, segundo a cadeia de abastecimento envia novos dados.

Para eliminar problemas antes que afetem os clientes, a Fonterra integrou a tecnologia de processos BPM dentro dos BPMS. As regras do BPM identificam eventos que, por sua vez, ativam alertas nas caixas de entrada do BAM. O funcionário responsável entra na caixa de entrada para ver os alertas, tomando as providências necessárias. Quando o funcionário tira a tarefa fora dessa caixa de entrada, ele tem acesso imediato à visualização específica daquele pedido, de maneira que pode solucionar o problema a partir daquele momento. Se o funcionário ignorar a tarefa ou não tomar providências dentro do período de tempo predeterminado, será emitido outro alerta, para que outro grupo de trabalho possa solucionar a questão. Essa funcionalidade permite que a Fonterra mensure o tempo necessário para solucionar um problema.



**Propagando:** Depois que a Fonterra atingiu seu objetivo de responder à pergunta “onde está meu pedido?”, ela divulga as informações com máxima agilidade usando a arquitetura “Service-Oriented Architecture” (SOA). A Fonterra aproveitou a infraestrutura que já tinha para montar uma plataforma de SOA usando os serviços do “webMethods Enterprise Service Bus” (ESB) e otimizada por “webMethods Trading Networks”, “webMethods Optimize for Process” e “webMethods CAF”. Como resultado, seu KPI de DIFOT estava pronto em poucos meses.



**Conquistando:** E, por último, a Fonterra criou dashboards da empresa, proporcionando informações estratégicas para os executivos, assim como informações táticas para o pessoal de logística. Os Dashboards mostram o que está acontecendo dentro da cadeia de abastecimento em um determinado momento, e o que pode ser melhorado.

## Alcançando resultados mensuráveis

Atualmente, essa solução tem gerado milhões de dólares anuais de lucros, sendo considerada a plataforma ideal para uma inovação contínua. De acordo com Nigel Jones, do departamento de Compras e Estratégia de Cadeia de Abastecimento da GM, “Implementamos essa solução de forma bastante rápida e com custos relativamente baixos — e agora estamos fazendo grandes progressos na forma como gerenciamos nossa cadeia global de abastecimento”. Para o futuro, a empresa prevê ampliar sua solução de visibilidade global incorporando outras inovações para destacar fornecimentos em agendas de produção e projeções de inventário em risco, prever problemas em cadeias de abastecimento usando tendências e otimizar a gestão de resíduos de carbono.

## DEFINIÇÃO DE BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard ou Scorecard equilibrado é um sistema estratégico de gestão e planejamento usado para:

- Adequar as atividades dos negócios com a estratégia e visão de uma organização
- Otimizar as comunicações internas e externas
- Monitorar o desempenho da organização em relação aos objetivos estratégicos

O Scorecard equilibrado evoluiu do seu primeiro uso como simples estrutura de mensuração de desempenho para um sistema estratégico completo de gestão e planejamento. O “novo” Scorecard equilibrado transforma o planejamento estratégico de uma organização de um documento atraente, mas passivo, em “pedidos ativos” diários para a organização.

Em termos de sistema de gestão, o Scorecard equilibrado permite que as organizações esclareçam suas visões e estratégias, colocando-as em ação. Também proporciona feedback em torno dos processos de negócios internos e os resultados externos, disponibilizando desempenho e resultados estratégicos melhorados.

O Scorecard equilibrado permite que você veja sua organização desde quatro perspectivas diferentes:

- Aprendizagem e crescimento
- Processos de negócios
- Clientes
- Finanças

O desenvolvimento das métricas e a coleta e análise de dados devem ser feitos com base em cada uma dessas perspectivas.

(Fonte: Adaptação do [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org))

## RESPONDENDO A CINCO PERGUNTAS CHAVE

Os CIOs sozinhos não podem criar organizações motivadas pela performance. Mas podem trabalhar em conjunto com o CEO e outros executivos seniores da empresa para engrenar a mudança. Para poder entender como engrenar essa mudança, responda a essas cinco perguntas chave:



### Passo 1: Definir estratégias

*Qual seria o ponto-chave” que você precisaria otimizar nos próximos três a seis meses?*

Ainda bem que, praticamente a terceira parte dos executivos da área de administração crê que a TI é uma arma competitiva e já conta com atividades de planejamento estratégico de TI e administrativo integradas.<sup>8</sup>

Infelizmente, a maioria das empresas conta com um processo de planejamento estratégico formal que não é empregado para tomar as decisões mais importantes.<sup>9</sup> Em muitas organizações, a estratégia é parcamente definida, mal entendida e pouco colocada na prática<sup>10</sup>, dificultando a definição de metas de desempenho, das principais táticas e imperativos, a alocação de recursos, a colaboração das funcionalidades interrelacionadas, o alinhamento das atividades de linha de frente com os imperativos estratégicos, e a gestão do desempenho.

Como observaram Kaplan e Norton, os desenvolvedores do Scorecard equilibrado, “Uma empresa pode ter a melhor estratégia do mundo, mas não conseguirá chegar a nenhum lugar se os seus diretores não souberem transformar suas estratégias em planos operacionais e executar esses planos e alcançar os objetivos de desempenho”.<sup>11</sup> (Vide a coluna na lateral para uma definição mais detalhada sobre Scorecard equilibrado.)

Todos os processos estruturados serão uma decepção, já que, neste mundo em mutação, a definição de fazer uma estratégia é um processo interativo e complexo, formado por relacionamentos, conversações nos corredores e tomadas de decisão.<sup>12</sup>

Em lugar de esperar precisão de uma atividade inerentemente imprecisa, é melhor adotar uma nova abordagem que o ajudará a traduzir estratégia em ação. Tendo em mãos uma missão, objetivos e estratégias de alto nível, você pode trabalhar com os outros executivos para poder identificar a “coisa especial” na qual sua empresa deverá estar focada durante os próximos três a seis meses.

Em seu livro “Silos, Politics, and Turf Wars”, Pat Lencioni chama esse fato de “meta temática – ou meta comum compartilhada — definindo-a como um gesto concentrado temporário, qualitativo e único compartilhado entre o corpo de diretoria e, em último caso, toda a organização.<sup>13</sup> A meta temática une a estratégia aos objetivos táticos, servindo para nivelar os empregados em todos os níveis da organização.

As metas temáticas têm uma capacidade ainda maior se forem articuladas desde o ponto de vista do cliente. Uma estratégia direcionada às capacidades verdadeiras é a forma mais confiável de que uma empresa cresça quando as regras do jogo no seu setor estiverem sempre mudando. Isto exige que você esteja sempre procurando fora os recursos que necessita, em lugar de procurar dentro de casa os recursos que já tem e tentar entender quais são seus pontos fortes.<sup>14</sup>

*Ainda bem que, praticamente a terceira parte dos executivos da área de administração crê que a TI é uma arma competitiva e já conta com atividades de planejamento estratégico de TI e administrativo integradas.*

8 State of the CIO '09, CIO Magazine

9 Improving Strategic Planning, A McKinsey Survey

10 Michael Smith, Gartner, 9/18/07

11 Mastering The Management System, Kaplan and Norton, HBR

12 How to Get Projects Approved, Susan Cramm hbsp.org

13 Silos, Politics, and Turf Wars, Pat Lencioni

14 How to Win By Changing The Game, Strategy + Business

Esta é uma enorme oportunidade para TI, já que mais de 50 por cento dos CEOs afirmou que conquistar e conseguir a fidelização de clientes é um importante condicionador de negócios para decisões na área de TI.<sup>15</sup>

Depois que você tiver estabelecido sua meta temática, o corpo de diretoria da empresa deve compenetrar-se e identificar objetivos e KPIs definidores, como os mostrados da Fonterra na Figura 2. Isto significa definir:

- Os objetivos necessários para alcançar a “coisa especial”
- As metas que são componentes qualitativos e temporários da meta temática compartilhada entre todos os membros do corpo de diretoria<sup>16</sup>
- Os KPIs estratégicos que proporcionam o mecanismo necessário para medir os avanços na obtenção e gestão dos objetivos (o Scorecard equilibrado, que define os KPIs em todas as perspectivas de aprendizagem e crescimento, processo de negócios, clientes e finanças, pode ajudá-lo a garantir os avanços em mais de um nível).
- Os KPIs de processos e funções que espelham o impacto de uma unidade de negócios, função ou grupo sobre o KPI estratégico. E, adicionalmente, os KPIs de infraestrutura garantem que os investimentos em TI são alavancados de forma ideal para prestar suporte às metas funcionais e estratégicas.

O resultado é uma hierarquia de KPIs que se desdobram em toda a organização, nivelando-se verticalmente com KPIs estratégicos e horizontalmente através dos KPIs de funções ou equipes.

É importante lembrar que as metas temáticas e os objetivos são temporários. A articulação de uma finalidade individual e em comum durante três a seis meses é fundamental para nivelar a organização e garantir prestações frequentes e focadas. Porém, uma vez que a meta temática tenha sido alcançada, é necessário que o grupo de executivos se volte à estratégia e selecione a próxima área de ênfase para a organização.

Contar com uma “coisa especial” de cada vez não restringe a extensão das aspirações estratégicas, mas concentra a organização ao redor de uma finalidade em comum que, posteriormente, é reforçada pelas comunicações e governança.

*A articulação de uma finalidade individual e em comum durante três a seis meses é fundamental para nivelar a organização e garantir prestações frequentes e focadas.*

*Depois que você tiver estabelecido sua meta temática, o corpo de diretoria da empresa deve compenetrar-se e identificar objetivos e KPIs definidores.*

15 State of the CIO '09, CIO Magazine  
16 Silos, Politics, and Turf Wars, Pat Lencioni

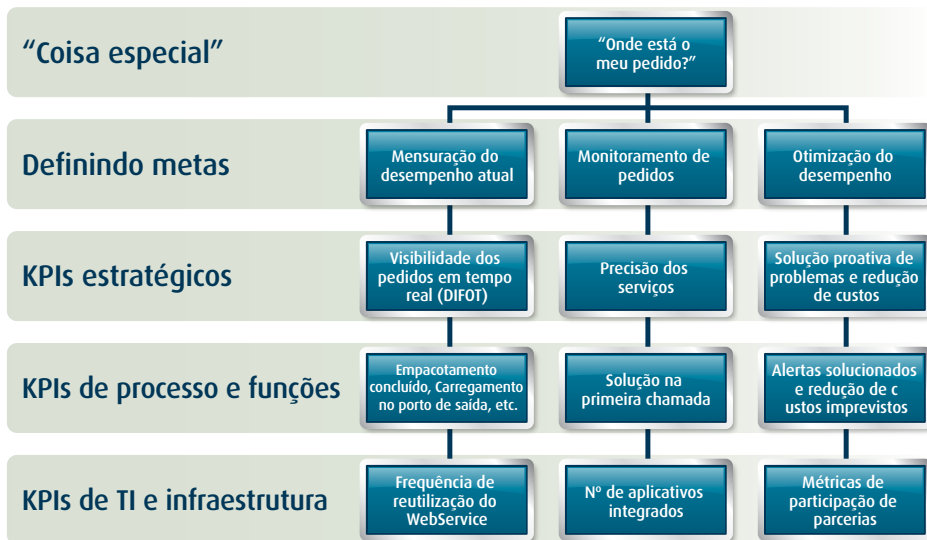


Figura 2: Exemplo da “coisa especial” da Fonterra e os KPIs usados para nivelar os gerentes de TI e administrativos em torno de uma meta e objetivo em comum.



## Passo 2: Mensuração

*Quais processos de negócios influem sobre o ponto-chave” e como estão evoluindo?*

Para poder alcançar seus objetivos em comum, geralmente é necessário que a sua empresa aperfeiçoe o desempenho dos processos que você tem em andamento.<sup>17</sup> Para o aperfeiçoamento de processos que influem sobre a meta temática, você precisa entender as operações da sua empresa e identificar os processos que devem ser otimizados.

Em lugar de modelar cada processo a essa altura, coloque sua ênfase em entender a cadeia de valores da sua empresa, identificando resultados e atividades de processos de alto nível.<sup>18</sup>

Para isso:

1. Descreva suas operações em termos de resultados de negócios – não o que eles fazem ou como gostariam de ter os resultados (por ex., demanda gerada).
2. Identifique as atividades que apoiam os resultados desejados (por ex., gestão de relacionamentos de parcerias, serviços de colocação no mercado, serviços de vendas).
3. Identifique os recursos que prestam suporte a cada uma das suas atividades (por ex., gestão de pedidos, de vendas, configuração de orçamentos de serviços).
4. Identifique as atividades mais críticas para alcançar a meta temática e avaliar o desempenho. Para isso, desenvolva uma mapa de pontos fortes que identifique as oportunidades que gerem otimizações de maior impacto em relação ao foco no desempenho atual no esforço necessário para alcançar essa melhoria. As ferramentas de monitoramento de atividades empresariais (BAM), como a “webMethods Optimize for Process”, podem ajudá-lo a mensurar seu desempenho atual em tempo real, e são uma solução melhor do que as ferramentas de inteligência empresarial (BI – Business Intelligence), que só dão um relato histórico do que aconteceu no passado.

Para executar esses passos, você precisa de duas ou três pessoas durante quatro semanas. Assegure-se de que:

- O projeto tem a aprovação e apoio do CEO. O CEO deve ser o principal patrocinador dos negócios, já que, normalmente, as diretorias das diferentes divisões e seus subordinados diretos têm problemas em liberar projetos.<sup>19</sup>
- O passo 4 está voltado às metas temáticas em comum, de forma que seja possível identificar as oportunidades e implementar as melhorias a curto prazo.
- O seu pessoal lembra aquele mantra “primeiro medir, depois modelar”. Somente depois que as atividades e processos críticos tiverem sido identificados e medidos, chegou a hora de modelar os processos ou subprocessos detalhadamente, identificando os KPIs de processos que servem como principais indicadores dos KPIs estratégicos identificados como parte das metas temáticas definidoras e detalhadoras.

*Primeiro medir, depois modelar. Identificar os KPIs de processos que servem como principais indicadores dos KPIs estratégicos identificados como parte das metas temáticas definidoras e detalhadoras.*

<sup>17</sup> Mastering the Management System, Kaplan and Norton, HBR

<sup>18</sup> Adaptação de The Next Revolution in Productivity, HBR

<sup>19</sup> The Next Revolution in Productivity: SOA, HBR



### Passo 3: Inovar:

*Como você pode otimizar seu desempenho?*

A essa altura, o CEO e o corpo de diretoria sênior chegaram a um acordo para assumir a responsabilidade mútua por conseguir a “coisa especial”. Agora, a questão é: qual é a forma correta para mobilizar a organização e tornar a meta em realidade?

Ainda que seja tentador tentar comprometer e formar uma equipe de projeto para tomar conta da “coisa especial”, é mais produtivo engajar a “cabeça, mãos e corações” da sua organização - as equipes e funcionários de processo. Para isso, é preciso que você:

- Divulgue para toda a organização o que é a “coisa especial”, definindo as metas, os KPIs estratégicos e os KPIs departamentais e em processamento, para que os empregados possam começar a unir os pontinhos entre o trabalho que eles fazem e o impacto sobre os KPIs e as metas gerais.
- Designar um responsável pelo processo, subordinado ao corpo de diretoria sênior, para divulgar as inovações identificadas pelos funcionários de processo da linha de frente e garantir que as inovações irão otimizar todos os resultados e a cadeia de valores.
- Capacitar os empregados com uma clara visão do seu lugar dentro do processo organizacional chave.
- Garantir que os empregados contam com os recursos, ferramentas e funcionalidades necessários para mensurar o desempenho atual, definir KPIs de suporte que servirão para posterior modelação, simulação e alteração dos seus processos, e monitorar seu desempenho resultante.

A maioria das inovações necessárias para otimização dos processos críticos já existem na sua organização. Dentro de cada organização há pessoas que estão sempre inovando e mudando a forma como fazem seu trabalho, visando atender às suas necessidades. Dentro da sua característica, essas pessoas estão naturalmente comprometidas com o desenvolvimento ou modificação de produtos e processos, e estão à frente da maioria de pessoas em relação a importantes tendências de mercado.<sup>20</sup>

Para identificar essas pessoas, os responsáveis pelos processos devem trabalhar em conjunto, tanto interna quanto externamente. Primeiramente, os responsáveis devem animar essas pessoas a automatizar as inutilidades nos seus serviços (os elementos de processo que não têm valor real e o uso de excesso de aplicativos), para que possam ter o espaço necessário para inovar e focar-se na criação de valores.

A identificação de inovações “pondo para fora através de conversas” é menos eficaz do que fazer com que essas pessoas “expresssem trabalhando” segundo vão executando suas funções. Isto se deve ao fato que a área de TI e as pessoas que trabalham na organização tendem a conhecer coisas diferentes e é difícil que ambas as partes tenham as mesmas necessidades.

Como consequência, geralmente essas pessoas têm um modelo mais preciso e detalhado das suas necessidades do que serão capazes de comunicar à área de TI, e as pessoas tendem a desenvolver inovações que são funcionalmente novas, enquanto que a área de TI desenvolve inovações que são melhorias de necessidades já conhecidas.<sup>21</sup>

*A maioria das inovações necessárias para otimização dos processos críticos já existem na sua organização. Dentro de cada organização há pessoas que estão sempre inovando e mudando a forma como fazem seu trabalho, visando atender às suas necessidades.*

<sup>20</sup> Democratizing Innovation, Eric Von Hippel

<sup>21</sup> Democratizing Innovation, Eric Von Hippel



## Passo 4: Propagar

*Em quanto tempo você pode implementar as inovações?*

A rápida propagação das inovações exigirá:

Uma arquitetura ágil — As organizações motivadas pela performance devem explorar seus bens atuais. Os investimentos de grande porte em nova tecnologia demoram muito tempo e custam muito caro. É fundamental contar com um SOA para obter todos os benefícios das ferramentas de BAM/BPM. Para acelerar as mudanças nos seus processos, você pode tornar os sistemas existentes “habilitados para SOA”, de forma que as atividades de suporte aos processos de negócios podem ser rapidamente combinadas, criando novos recursos.<sup>22</sup> Essa é a razão porque a implementação de um SOA é realmente uma iniciativa que otimiza os processos de negócios e incrementa o retorno dos seus investimentos em ativos de TI existentes.

Agilidade no desenvolvimento — BPM é a primeira tecnologia que fomenta a colaboração contínua entre as áreas de TI e administrativa para a implementação conjunta de aplicativos<sup>23</sup> e, como tal, exige mudanças na forma como os projetos são administrados e abordados. A área de TI deve animar seus parceiros da área administrativa a liderarem os processos de inovação, e as abordagens de projetos devem garantir prestações frequentes e focadas durante ciclos de interação rápidos, no qual TI e administração trabalhem lado a lado durante toda a duração do projeto.

*A área de TI deve animar seus parceiros da área administrativa a liderarem os processos de inovação. As abordagens de projetos devem garantir prestações frequentes e focadas durante ciclos de interação rápidos, no qual TI e administração trabalhem lado a lado durante toda a duração do projeto.*

Agilidade na governança — Você pode ter o melhor processo do mundo. Mas se seus processos de governança não proporcionam as correções de curso e direção necessárias para alcançar suas metas, o sucesso será questão de sorte.<sup>24</sup> As organizações motivadas pela performance terão governanças integrais “suficientes apenas” para responder às seguintes perguntas:

- Como estamos fazendo?
- O que deveríamos fazer?
- Como deveríamos fazer?
- Quem deveria fazer o quê?

Para compartilhar o controle sem perder o comando, as organizações motivadas pela performance devem estabelecer quatro tipos de governança:

- Governança estratégica: Depois que os executivos seniores definirem os KPIs estratégicos, e as atividades e processos que necessitam ser otimizados, o recurso é liberado e delegado aos responsáveis pelos processos segundo os compromissos que tiverem de proporcionar otimizações dos desempenhos.
- Governança dos investimentos: Os responsáveis pelos processos reúnem-se com suas equipes para rever os casos de BPM e alocar recursos em etapas, de forma que esses recursos possam ser derivados para apoiar as inovações com maiores probabilidades, prestando suporte aos KPIs.
- Governança de projetos: Os chefes de projetos trabalham com suas equipes para a definição de abordagens, utilizando sua experiência e a dos demais. As equipes do processo monitoram as otimizações dos KPIs e entram em contato com os “proprietários” do processo conforme for necessário.
- Governança em termos de arquitetura: Espera-se que os desenvolvedores prestem suporte às políticas de governança, processos e ferramentas de SOA, pedindo ajuda sempre que tiverem dificuldades com o processo ou em adaptar-se às arquiteturas de referência.

<sup>22</sup> A n Introduction to Business Process Management, CIO Magazine

<sup>23</sup> A n Introduction to Business Process management, CIO Magazine

<sup>24</sup> Mastering the Management System, Kaplan and Norton, HBR



## Passo 5: Conquistar

### *Como você pode criar uma cultura do desempenho?*

As organizações motivadas pela performance conquistam 100 por cento do seu pessoal para a inovação. Para poder concorrer de uma maneira mais eficaz dentro da economia da informação, é necessário que as empresas transformem suas hierarquias funcionais centralizadas em redes de unidades relativamente autônomas responsáveis pelos resultados em relação ao cliente.<sup>25</sup>

Além disso, os empregados motivados querem ter desafios, contar com a confiança e sentir-se integrados. Para fortalecer uma cultura motivada pela performance, é necessário substituir os comandos e controles por uma combinação entre concorrência e colaboração. A concorrência levará a um desempenho extraordinário, enquanto que a colaboração manterá essa concorrência saudável, garantindo que as pessoas coloquem os interesses da organização e dos demais por cima dos seus próprios interesses.

Em uma organização motivada pela performance:

- As equipes são desafiadas a subir o nível que limita seu desempenho. O desempenho de uma equipe em relação a outras equipes internas e marcas externas se torna transparente graças às informações dos KPIs em tempo real. Como a pressão dos companheiros, o espírito de equipe e competição fomentam a motivação muito mais do que ordens ditadas desde “cima”, as informações sobre o desempenho em relação aos KPIs motiva as equipes a trabalhar mais e aprender de outras equipes com melhor desempenho.
- As equipes adquirem a confiança de “fazer as coisas corretamente” com ferramentas e informações, tendo autoridade relevante sobre recursos, prioridades e processo. As autoridades devem delegar o máximo possível dentro da organização com base na convicção de que é possível confiar que as equipes e pessoas farão as coisas certas se tiverem recebido KPIs e diretrizes claramente definidas. Os procedimentos de governança irão identificar as pessoas que tomam decisões repetidamente sem preocupar-se com suas consequências sobre as pessoas e a organização, de forma que a diretoria possa tomar as medidas adequadas.
- As equipes são interligadas por meio de valores e compromissos compartilhados em relação à missão, estratégias e KPIs da empresa. A colaboração é reforçada por meio de contratações e premiações. As contratações são uma decisão normalmente tomada em grupo, na qual as pessoas têm poder de decisão, independentemente do seu nível. As pessoas e equipes são recompensadas tanto pelo que alcançaram (todas as áreas da empresa são avaliadas quanto à sua performance em comparação com seus companheiros e em relação às marcas internacionais<sup>26</sup>) quanto pelo seu comportamento (colaboração). Espera-se que as pessoas e equipes ofereçam ajuda, compartilhem ideias e inovações, e incluam os demais em decisões que poderiam vir a afetá-los negativamente.

Como CIO, você pode exercer influência direta sobre a cultura da empresa, democratizando a inovação. Da mesma maneira que a Internet invadiu o mundo passando o poder das corporações para os indivíduos, a sua empresa pode proporcionar as ferramentas e informações necessárias para interligar e conquistar cada funcionário a aceitar as inovações necessárias para incrementar o desempenho.

*Para fortalecer uma cultura motivada pela performance, é necessário substituir os comandos e controles por uma combinação entre concorrência e colaboração.*

*A concorrência levará a um desempenho extraordinário, enquanto que a colaboração manterá essa concorrência saudável, garantindo que as pessoas coloquem os interesses da organização e dos demais por cima dos seus próprios interesses.*

<sup>25</sup> Beyond Budgeting, [www.bbrt.org](http://www.bbrt.org)  
<sup>26</sup> Who Needs Budgets?, HBR

*Todas as propostas de otimização do desempenho devem começar com o prévio entendimento da sua situação atual. Isto significa que você deve usar a abordagem de “Primeiro, medir” e determinar as métricas relevantes para os seus negócios.*

*Deixe “espaço para a inovação” otimizando processos, automatizando e coordenando o workflow de pessoas e aplicativos*

## **COMO O SOFTWARE DE SOFTWARE DE INFRAESTRUTURA EMPRESARIAL TORNA VOCÊ FOCADO NO DESEMPENHO**

Da mesma forma como a Fonterra, sua organização pode implementar o software de infraestrutura empresarial da Software AG para tornar-se uma organização motivada pela performance. Veja como:

### **Estabelecendo estratégias com os serviços de consultoria global da Software AG**

Torne-se um experto em determinar a “coisa especial” para a otimização. A Software AG oferece os serviços que irão ajudá-lo a desenvolver o caso de negócios e um plano de projeto viável. Além do mais, as estruturas de processo da Software AG podem ajudá-lo a dar um impulso nas suas iniciativas nas áreas de TI e administrativa. Aproveite as metodologias e métodos comprovados da Software AG para identificar suas metas em comum, os processos de suporte e KPIs críticos.

### **Use BAM e uma abordagem de “Primeiro, medir”**

Todas as propostas de otimização do desempenho devem começar com o prévio entendimento da sua situação atual. Isto significa que você deve usar a abordagem de “Primeiro, medir” e determinar as métricas relevantes para os seus negócios. Com os Dashboards criados por meio do “webMethods Optimize for Process”, você e seus companheiros da área administrativa poderão visualizar e entender suas operações em tempo real. Essa ferramenta intuitiva habilita as tomadas de decisão baseadas em fatos reais através de funcionalidades que incluem análises da causa-raiz e previsões.

A Software AG recomenda uma abordagem que proporciona “vantagens rápidas” e uma definição do ponto de interesse ágil em relação à análise de grande porte, modelação e criação de um processo abrangente. A transformação dos seus negócios deve ser concretizada por meio de uma série de passos interativos breves e focados – e não de projetos volumosos, frustrantes e demorados.

### **Inove com BPMS**

Deixe “espaço para a inovação” otimizando processos, automatizando e coordenando o workflow de pessoas e aplicativos. Com o webMethods BPMS da Software AG seus funcionários estarão liberados para focar-se em atividades com valor real – em lugar de serem pressionadas por sistemas de TI complexos e ter que executar processos manuais cansativos e burocráticos.

A abordagem da Software AG proporciona aos seus funcionários uma visão clara de como eles se encaixam à cadeia de valores e você passará a ter informações atualizadas sobre o desempenho dessa cadeia. Ferramentas como modelagem intuitiva e regras empresariais permitirão que os seus funcionários passem imediatamente à ação, tomando decisões eficazes. Eles serão capacitados para a inovação.

## Propagação empregando modernização de aplicativos, BPM, SOA e governança

Exceto se as áreas de TI e administrativa tiverem uma mesma linha ao executar propostas e entender operações, a meta de tornar-se uma organização motivada pela performance não passará de uma ilusão. Use ferramentas como as plataformas webMethods BPMS e webMethods ESB da Software AG para criar um ambiente de desenvolvimento veloz baseado em uma agilíssima arquitetura orientada para o serviço (SOA). Essas soluções melhoram sua visibilidade dos processos, oferecendo uma plataforma que permite o trabalho conjunto entre a área de TI e seus companheiros da administração para alcançar as mesmas metas.

Além disso, empregando as soluções de modernização de TI, como o webMethods Application Modernization Suite da Software AG, você pode aproveitar, de modo eficaz, os ativos de TI já existentes para atender aos novos requisitos da empresa dentro das suas propostas de BPM e SOA.

As soluções da Software AG para governança de SOA garantem a livre inovação das empresas dentro desse mundo descentralizado de organização motivada pela performance — sem que a área de TI perca o controle. Por exemplo, o CentraSite™ da Software AG disponibiliza governança durante toda a duração do processo, para facilitar sua otimização habilitando, ao mesmo tempo, fortalecimento das políticas da empresa

### Conquiste com “BPM social” e processos de colaboração

As necessidades culturais, sociais e organizacionais de desenvolver uma empresa que conta com desafios, têm a confiança e permanece interligada muito mais além dos requisitos básicos para a implementação de soluções tecnológicas. Esse é o motivo porque a Software AG trabalha com empresas para garantir novas estruturas e métodos de trabalho executados em forma de colaboração.

Por exemplo, o novo produto de BPM social da Software AG, AlignSpace™ (www.AlignSpace.com), oferece um ambiente simples baseado na Web, para que todos os participantes em um processo possam colaborar em termos de objetivos, ideias e propostas. Unido aos dashboards de disponibilização de desempenho usando BAM e governança através do CentraSite, nossas soluções proporcionam uma base sólida para otimizações de toda a cultura durante o processo integral de duração do projeto.

*Exceto se as áreas de TI e administrativa tiverem uma mesma linha ao executar propostas e entender operações, a meta de tornar-se uma organização motivada pela performance não passará de uma ilusão.*

*Use ferramentas como as plataformas webMethods BPMS e webMethods ESB da Software AG para criar um ambiente de desenvolvimento ágil baseado em uma agilíssima arquitetura orientada para o serviço (SOA).*

**AlignSpace™**

[www.AlignSpace.com](http://www.AlignSpace.com)





*Criando uma empresa motivada pela performance, os CIOs posicionam suas áreas de TI para a inovação e liderança, em lugar de reação e retração.*

## O QUE É PRECISO PARA SER UM CIO FOCADO NO DESEMPENHO

A criação de uma organização motivada pela performance é fundamental para o sucesso da área de TI e do CIO. O que é que diferencia um CIO motivado pela performance? Ele ou ela deve ser capaz de:

- Concluir os projetos dentro do tempo e orçamento previstos
- Demonstrar a importância de cada projeto, mostrando qual será sua contribuição para as metas estratégicas gerais da organização
- Desenvolver medidas que mostrem como um esforço específico em termos de tecnologia contribuiu para o desempenho ou produtividade dos negócios<sup>27</sup>

Criando uma empresa motivada pela performance, os CIOs posicionam suas áreas de TI para a inovação e liderança, em lugar de reação e retração. A área de TI pode:

- Melhorar o nivelamento entre TI e administração usando KPIs para otimizar as prioridades e colaborações em projetos
- Agilizar as inovações por meio da democratização das propostas e da criação de novos recursos sem substituição total dos sistemas atuais
- Melhorar a agilidade investindo em uma infraestrutura que alavanque sistemas existentes e permita prestações interativas, frequentes e focadas
- Incrementar o retorno de investimentos propostos pela área de TI, implementando governanças durante todo o período de duração voltadas ao aumento e validação dos impactos nos KPIs

Levar uma área de TI reativa e desvalorizada a ser uma organização proativa, motivada pela performance, é um grande desafio. Segundo você for passando por essa transformação, tenha em mente os seguintes fatores, que são críticos para o sucesso:

- A estratégia pode ser traduzida em ações niveladas através da definição de uma série de “coisas especiais”.
- Os KPIs de mensuração podem ajudá-lo a passar dos brutais fatos de hoje para as promessas de amanhã, proporcionando o contexto, focagem e motivação que você precisa para chegar à mudança.
- Inovação é um esporte em grupo!
- Ainda que você deva estar à frente, não é preciso que esteja sozinho. Comece com aquelas pessoas que compartilham seus sonhos e estruture pouco a pouco o suporte que você precisa oferecendo melhorias constantes aos KPIs.
- A propagação das mudanças permitirá que você aproveite e reutilize o que já tem. A rápida modernização dos sistemas que já estão aí e a melhoria da governança de serviços e processos existentes colocam seus companheiros da administração no volante, permitindo que suas prestações sejam constantes e focadas.
- Conquistando pessoas ativas para novas propostas e começando desde baixo, ampliando pouco a pouco, você poderá apresentar resultados e ir digerindo as questões de gestão das mudanças que surgirão.

## PRÓXIMO PASSO: USANDO A AVALIAÇÃO DE APTIDÃO VOLTADA AO DESEMPENHO

A área de TI tem um futuro brilhante, mesmo durante estes duros períodos econômicos. Comece hoje mesmo ajudando a sua empresa passar pela recessão trabalhando em conjunto com seu CEO e COO para criar uma organização realmente motivada pela performance.

Os CIOs de hoje em dia estão perfeitamente qualificados e melhor posicionados do que nunca para ajudar seus CEOs a implementar mudanças. Têm uma grande visão geral, são capazes de automatizar processos e proporcionar informações em tempo real, e sabem como gerenciar mudanças nos negócios e oferecer novos valores – e tudo isso é de vital importância nestes duros tempos de recessão econômica.

Dê o próximo passo. Avalie o desempenho operacional atual da sua empresa com o programa on-line de avaliação da aptidão voltada ao desempenho, denominado “Performance-Driven Readiness Assessment” no site [www.softwareag.com/kpiassessment](http://www.softwareag.com/kpiassessment). Depois da avaliação, entre em contato com nossos consultores e solicite um workshop gratuito, com o qual a Software AG poderá ajudá-lo a criar o caso de negócio para as suas iniciativas e mostrar como nossas soluções podem tornar sua organização motivada pela performance de forma muito mais rápida.

**software** Performance-Driven Assessment  
*How well are you aligned with the business? Take this short test to find out.*  
Is Your Organization Business Performance-Driven?

**STEP 1 - STRATEGIZE:**  
Build a bridge between longer term strategies and tactical execution by identifying the "one big thing" that the organization should accomplish over the next 3-6 months.

1. How does your company determine business strategy and monitor results?

**Reacting:**  
We don't do strategic planning, only financial planning

**Coordinating:**  
We develop a high level business strategy but it isn't aligned to functional plans

**Aligning:**  
Our business strategy and is aligned to functional plans

**Performing:**  
Our business strategy is aligned to functional plans and we monitor KPI progress

1. STRATEGIZE 2. MEASURE 3. INNOVATE 4. PROPAGATE 5. ENGAGE  
NEXT

Dê o próximo passo. Avalie o desempenho operacional atual da sua empresa com o programa on-line de avaliação da aptidão voltada ao desempenho, denominado “Performance-Driven Readiness Assessment” no site [www.softwareag.com/kpiassessment](http://www.softwareag.com/kpiassessment).

### Sobre o Autor

Michael Lees é Diretor Sênior na área de BPM Product Marketing da Software AG e responsável pelas iniciativas de marketing global de produto para a linha de produtos de BPM da empresa. Antes de fazer parte da Software AG/web- Methods, o sr. Lees foi fundador e CEO da Cerebra, Inc., importante empresa em soluções de gestão de metadados. Originalmente situada no Reino Unido, a Cerebra mudou para os EUA em 2004 e foi adquirida pela webMethods em 2006. O sr. Lees trabalhou com diversas grandes organizações corporativas e federais dentro das suas estratégias de equiparação ágil entre as áreas de administração e TI. O sr. Lees é coautor do livro “BPM Basics for Dummies” e diversos documentos, blogs e artigos sobre BPM. Formado pela Durham University (Economia Empresarial), o sr. Lees é um Auditor inteiramente qualificado. Antes de fundar a empresa Cerebra, trabalhou como analista tecnológico e gerente de fundos tecnológicos para uma das maiores empresas de investimentos do Reino Unido.

PARA ENCONTRAR O ESCRITÓRIO DA SOFTWARE  
AG MAIS PRÓXIMO DE VOCÊ,  
VISITE O SITE [WWW.SOFTWAREAG.COM](http://WWW.SOFTWAREAG.COM)

Dê os próximos passos para chegar lá – mais depressa

#### **SOBRE A SOFTWARE AG**

Os 4.000 clientes da Software AG ao redor do mundo usam nosso software para otimização dos seus processos de negócios e alcançar uma infraestrutura de TI de grande agilidade. As metas dos nossos clientes é reduzir custos e incrementar a flexibilidade e eficácia. E nós os ajudamos otimizando e governando suas operações, e equalizando a área de TI com suas metas empresariais.

Nossa principal carteira, denominada Business Infrastructure Software é usada para a integração e modernização de dados e sistemas, fomentando novos níveis de agilidade de TI por meio da arquitetura SOA e disponibilizando a rápida criação de novos processos de negócios com BPM.

Os 40 anos de sucesso da nossa história são uma garantia para os nossos clientes de que contam com uma plataforma de confiança para mobilização de futuros negócios – com maior rapidez.

Software AG – Chegue mais rápido

© 2009 Copyright Software AG Todos os direitos reservados. Software AG e todos os produtos da Software AG são marcas ou marcas registradas da Software AG. Outros nomes de produtos e corporações mencionados aqui podem ser marcas de seus respectivos proprietários.