



# **Transformação Digital**

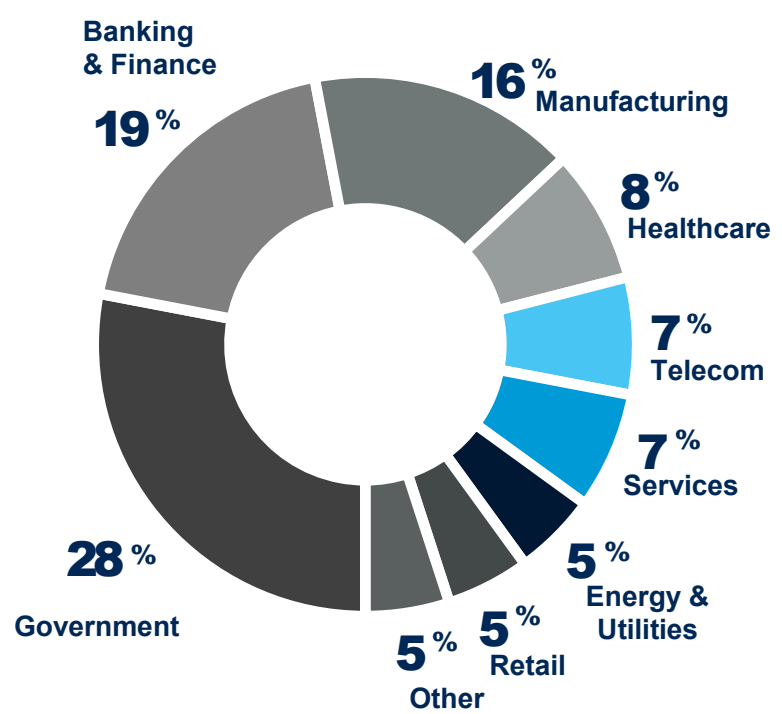
## **Sistema CFC-CRC**

Erick Sobreiro

# Sobre o Gartner

Gartner é a maior empresa de pesquisa e assessoramento **imparcial** do mundo.

Nossa missão é ajudá-lo diariamente equipando você e sua equipe com assessoramento imparcial e independente, com ferramentas práticas e insights confiáveis, baseados em dados, que facilitam a jornada entre a estratégia e a execução, para que vocês atinjam os seus resultados e objetivos de negócio dentro do prazo esperado e assim cresçam, se desenvolvam e fortaleçam ainda mais suas organizações.



  
**100+**  
Países

  
**2 dígitos**  
Crescimento anual

  
**4000+**  
Clientes Governo ao redor do mundo

  
**55%**  
Receita do Gartner no Brasil em clientes Governo

-  Economia de Tempo
-  Economia Financeira
-  Mitigar Riscos
-  Qualidade nas Decisões
-  Amplificar a Equipe
-  Capacitar (Destacar e Projetar)

Qual Direção Devo ir?

Executar com Excelência

Escolher os Fornecedores

Melhorar Processos, Cultura e Gestão

Liderar e Influenciar

# Quais os maiores desafios para organizações públicas?

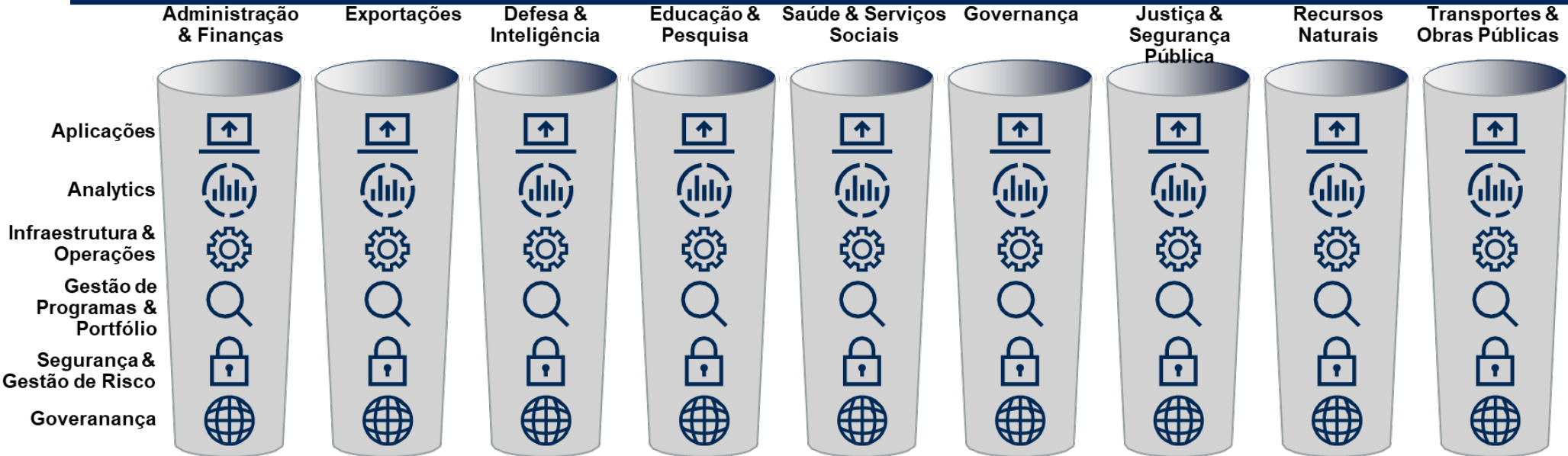
■ Top-Ranked Challenge ■ Second-Ranked Challenge ■ Third-Ranked Challenge

Sum of Top, Second and Third Ranks



**Ilhas de especialização com foco nas respectivas missões críticas**

## Governança





# Pesquisas sobre tendências no Setor Público

Gartner (2021), What Sets Leaders Apart in the Digital Government Race

RESTRICTED DISTRIBUTION

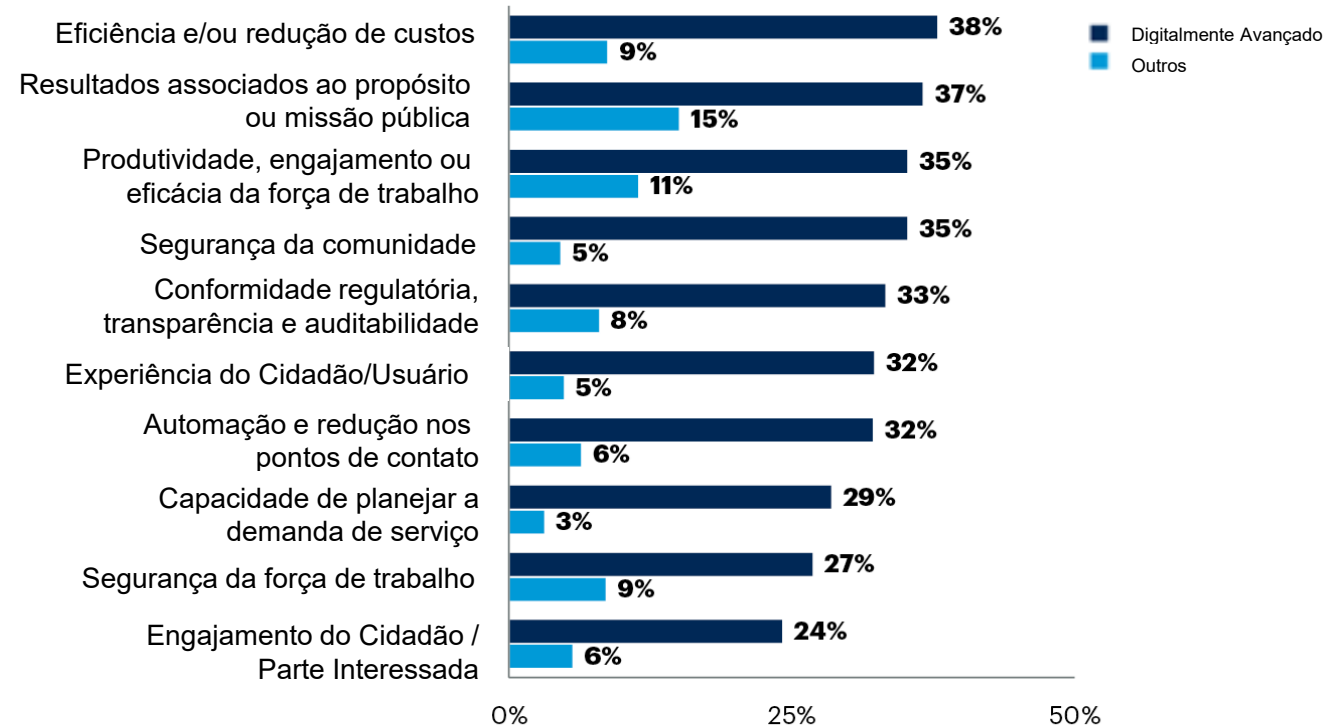
# Pesquisa Gartner

Respondentes “digitalmente avançados”



## Principal impacto da Transformação Digital (10 áreas)

Percentage of Responses



n = 40 (Digitally Advanced), 126 (Others)

Q. What extent has your organization's investment in digital solutions contributed to each of the following areas?

Source: Gartner Digital Transformation Divergence Across Government Sectors Survey

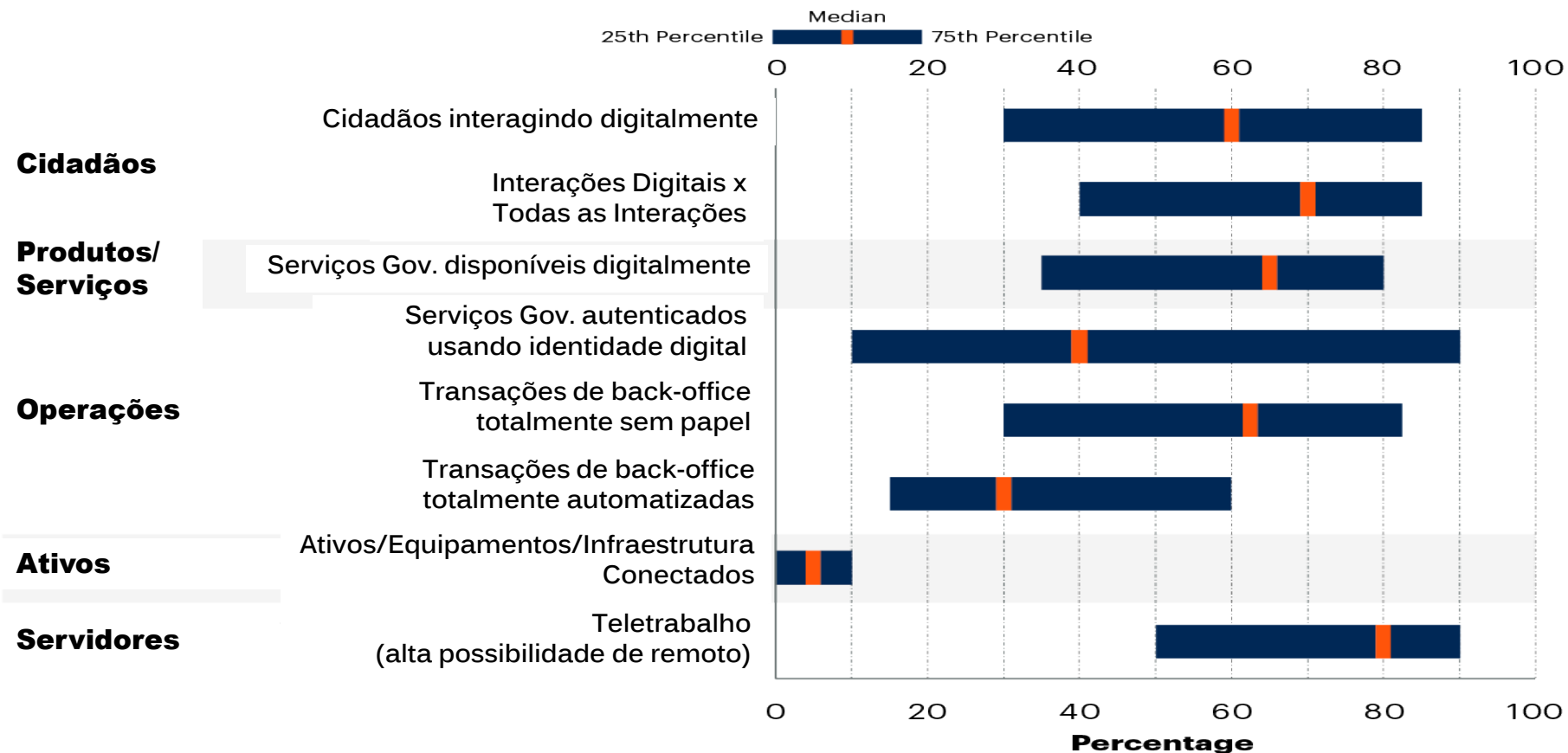
720940\_C

Gartner (2021), What Sets Leaders Apart in the Digital Government Race

RESTRICTED DISTRIBUTION

# Benchmark 188 Organizações de Governo

## Serviços Digitais disponibilizados (totalidade x apurado)



n = 188

Source: Gartner

766172\_C

Gartner (2022), Digital Business Benchmarks: Enterprises Must Improve

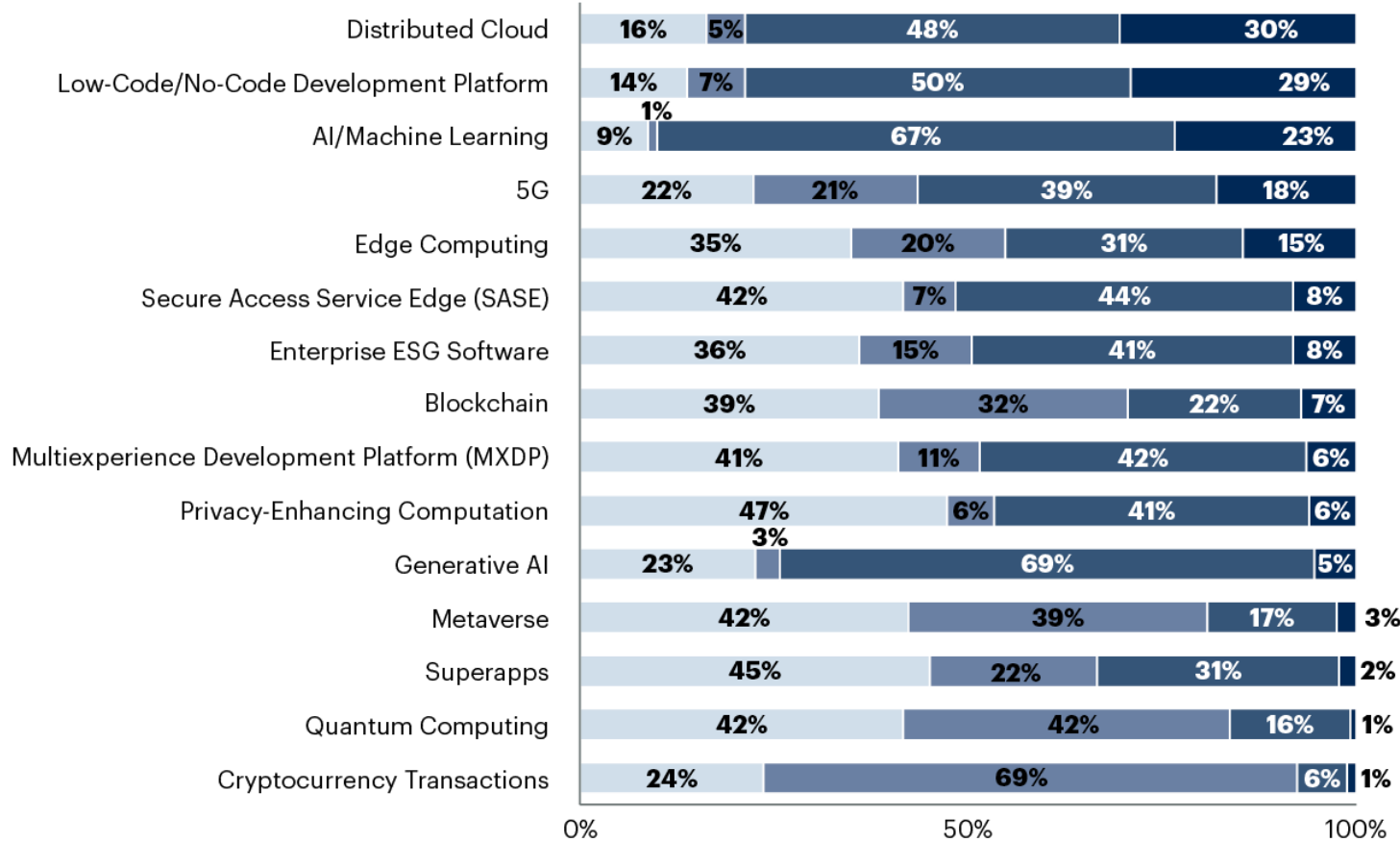
RESTRICTED DISTRIBUTION

# Tendências Gerais

## Qual o estado de implantação das tecnologias emergentes?

Percentage of Government Respondents

Not Sure No Interest Will Deploy Within Next 3 Years Have Already Deployed



n = 283, government CIOs and technology executives answering

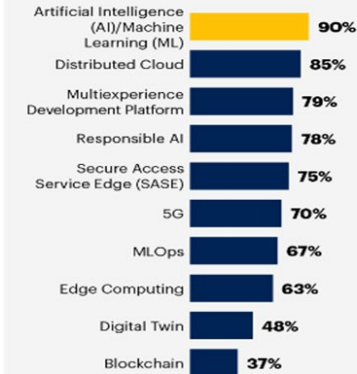
RESTRICTED DISTRIBUTION

7 © 2023 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

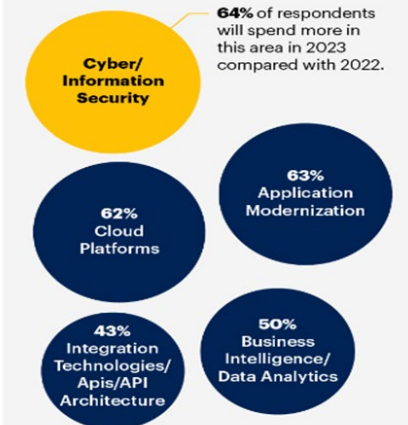
### What are the top enterprise priorities?



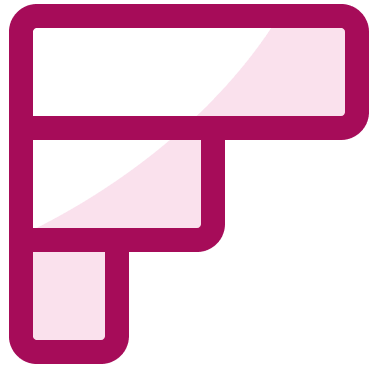
### Which technologies are most likely to be implemented by 2025?



### Where will investments go in 2023?



slido



**Na sua opinião, quais tecnologias terão mais impacto no ecossistema CFC-CRC?**

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.



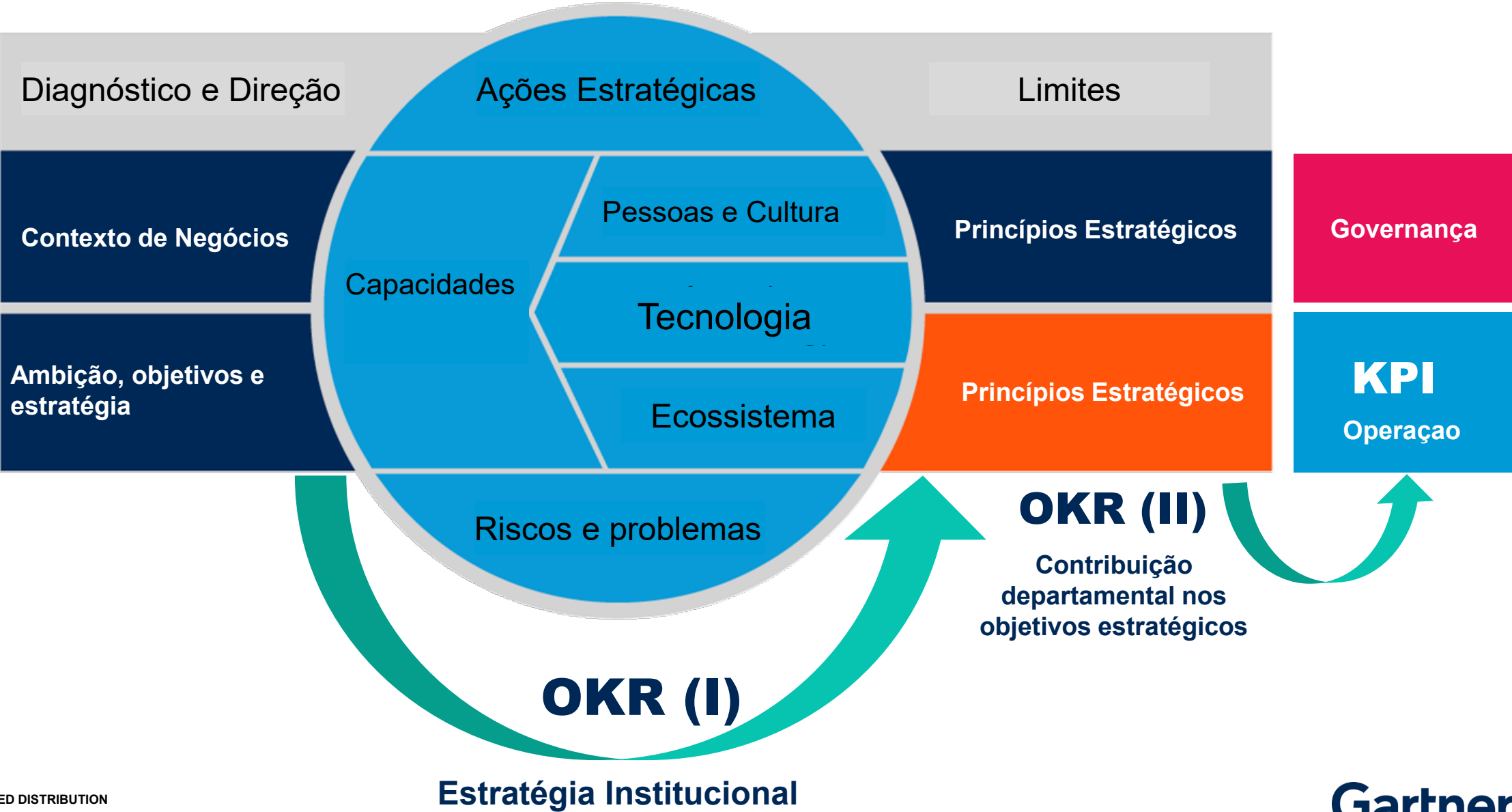


# Melhores práticas segundo o Gartner

Gartner (2021), What Sets Leaders Apart in the Digital Government Race

RESTRICTED DISTRIBUTION

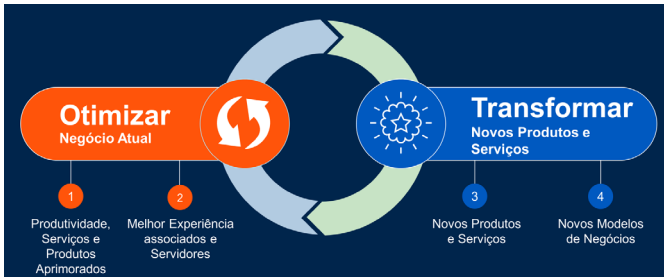
# Estrutura Estratégica Gartner



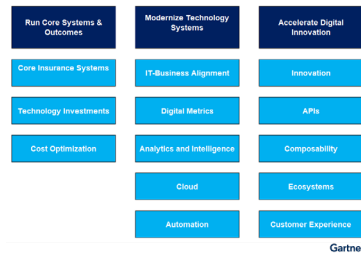
# Caminho Crítico para a Excelência Digital



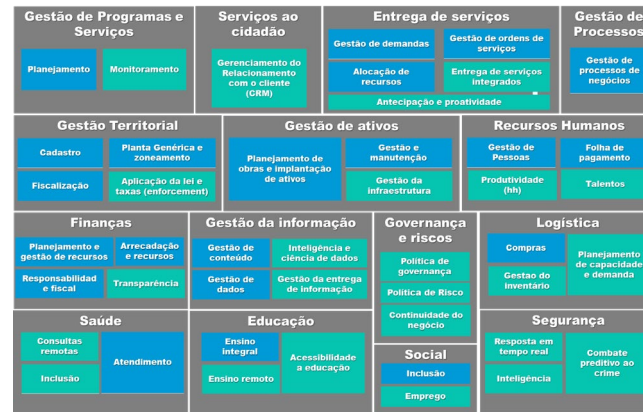
## 1- Ambição



## 2- Diagnóstico



## 3- Capacidades



## 4- Ação



# Onde os conselhos estarão em 5, 10, 15 anos?



**Por onde  
começar?**

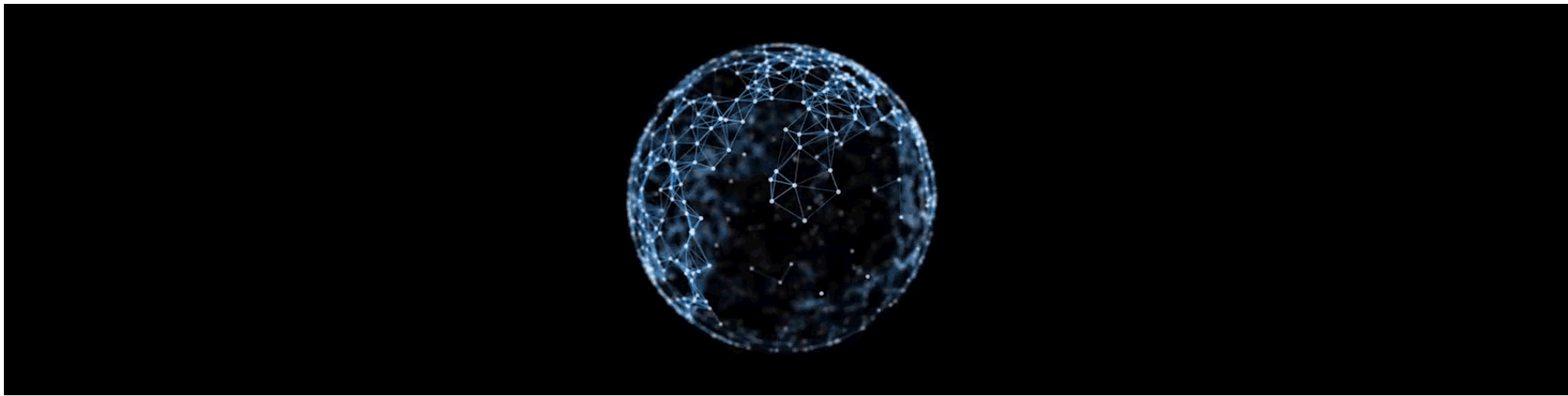
Gartner (2021), What Sets Leaders Apart in the Digital Government Race

RESTRICTED DISTRIBUTION

# SEM

# AMBIÇÃO DIGITAL

## VOCÊ TEM SOMENTE UMA COLEÇÃO DE PROJETOS

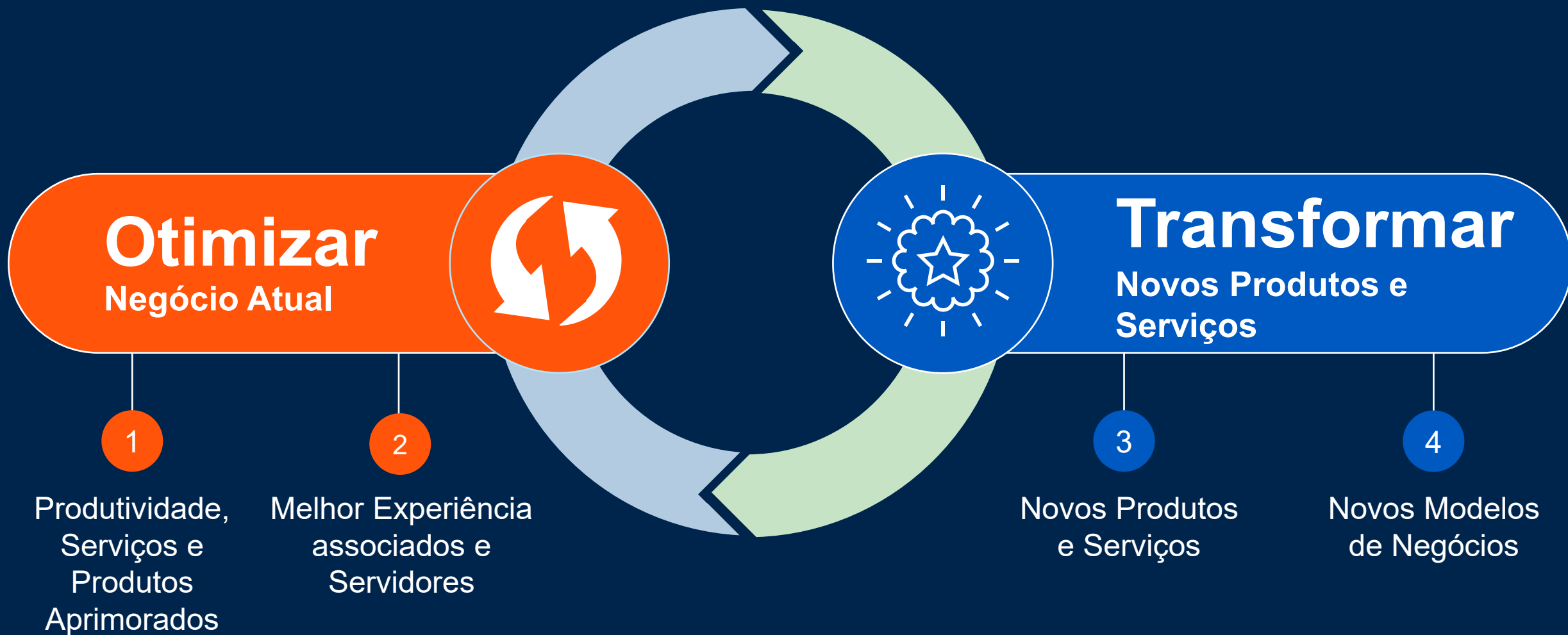


**A ambição digital é um resultado digital desejado e claramente identificado de uma estratégia de negócios digital - moldada por uma visão digital e pela resposta de uma organização a essa visão.**

["Unleash the Power of Digital Ambition to Realize Your Digital Future."](#)

RESTRICTED DISTRIBUTION

# Dimensões de uma Estratégia Digital - Ambição



# Exemplos

## Otimizar



A otimização agrega valor significativo sem alterar o modelo de negócios trazendo melhoria incremental na produtividade e eficiência

Disponibilizar atendimento externo através de canais digitais

Permitir que a força de trabalho de campo capture informações e interaja digitalmente

Melhorar a experiência ou mobilidade da força de trabalho remota/no local

Modernizar hardware e/ou software

Insights a partir de dados existentes mantidos pela organização

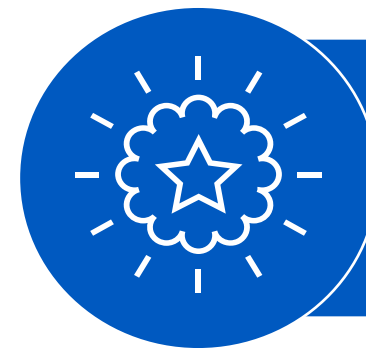
Insights a partir de dados de novas fontes, inteligência artificial como “colega de trabalho”

Criar novos serviços habilitados digitalmente ou formas de agregar valor

Transformar a experiência do associado, servidor ou das partes interessadas no uso dos serviços da organização

Automatizar partes de processos existentes de ponta a ponta

Redesenhar processos existentes de ponta a ponta



## Transformar

A transformação leva a novos serviços e produtos

1 Produtividade, Serviços e Produtos Aprimorados

RESTRICTED DISTRIBUTION

2 Melhor Experiência Cidadãos e Servidores

3 Novos Produtos e Serviços



slido



**Declare de forma simples atividades  
você considera prioritárias em  
otimização**

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

slido



**Declare de forma simples atividades você considera prioritárias em transformação**

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

# Declaração de Ambição Digital CFC-CRC

## Um exemplo

- **Definição:**

- O Conselho Federal de Contabilidade **está se transformando em uma organização digital**, capaz de oferecer aos seus associados, conselhos regionais e colaboradores, serviços digitais de última geração que estabelecerão um novo patamar de eficiência, garantindo a instituição, o protagonismo no setor, seja definindo pautas para a elaboração de políticas públicas ou mediando o cenário tecnológico entre agentes contábeis, empresas de auditoria e outros entes relevantes.

- **Como estamos progredindo:**

- **Sabemos que estamos progredindo quanto nossas atividades tornarem-se integradas sob o aspecto digital**, promovendo a segurança da informação, eficiência operacional e ampla gama de serviços inovadores, pautados no que há de melhor sob o aspecto técnico, como inteligência artificial, computação em nuvem e automação.
- **Sabemos ainda que a progressão depende da mudança cultural da organização e do compromisso dos nossos colaboradores com as melhores práticas** e do seu senso de propósito quanto a missão.

- **Como medir o sucesso:**

- Vamos medir nosso sucesso pelo aumento na **satisfação dos nossos serviços diante de nossos usuários**, pelo nosso **nível de automação** e nossa capacidade de responder a mudanças no cenário tecnológico, político e social, liderando o setor através do **estabelecimento de governança digital integrada** para os agentes do sistema CFC-CRC-Associados.

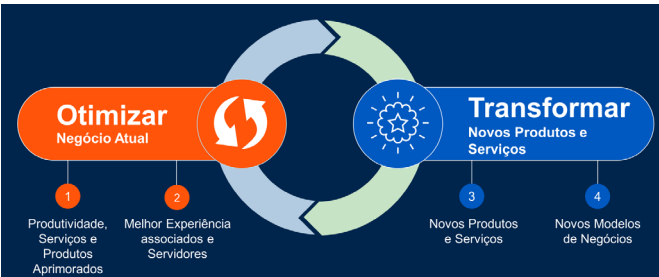
# Ambição (ok)! Do que mais precisamos?

## Ambição x situação atual

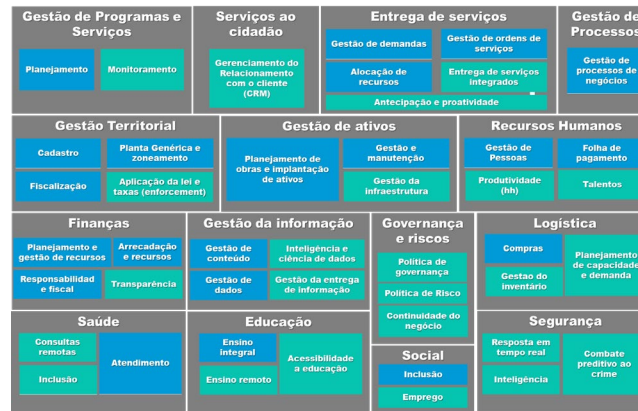
## Capacidades para execução

## Plano

### 1- Ambição



### 2- Capacidades Institucionais



### 2.1- Diagnóstico

Gartner

### 3- Ação



# Capacidade de Negócio



Recursos que precisam ser combinados para entregar o valor percebido do negócio

São multidepartamentais, alinhados aos objetivos estratégicos

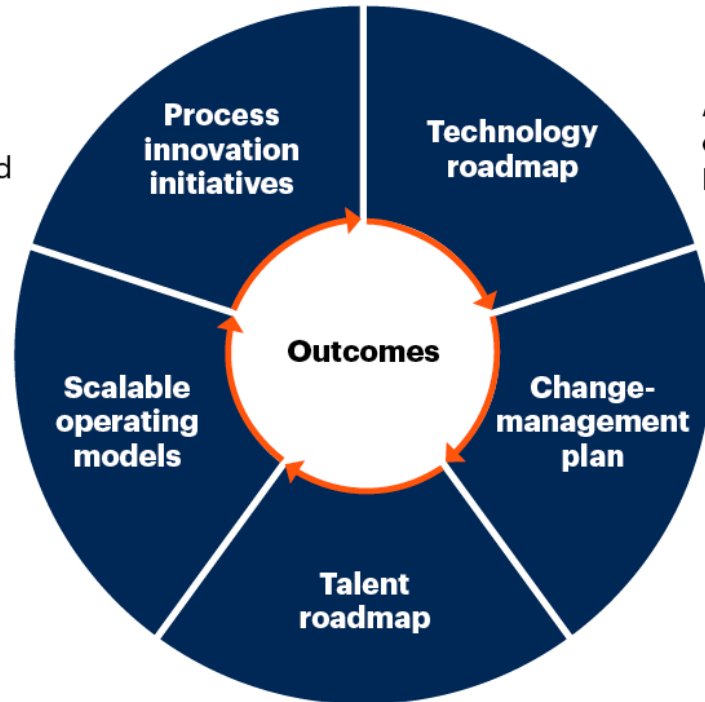
# Capacidade de Negócio

Do que o sistema CFC-CRC precisa?

## Transformation Deliverables

- What skills are required to support these?
- Are there tools we should consider?

- What's the best model with the new tech and process?
- What are the new skills and roles?
- What is the SLA?

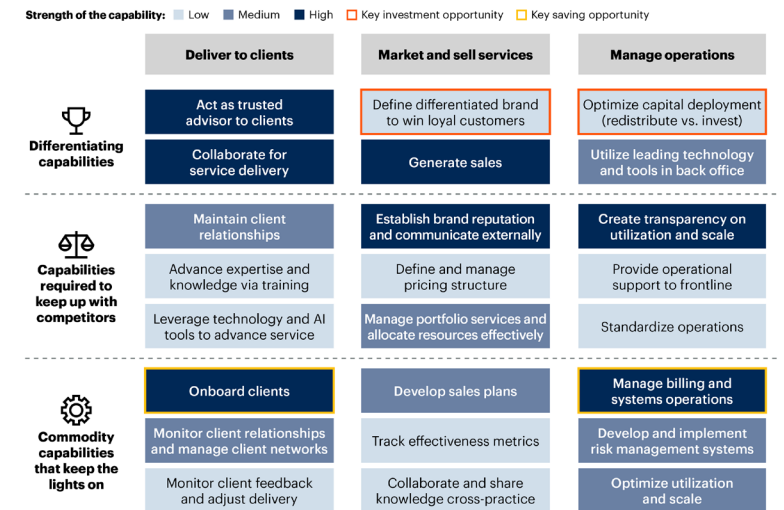


Are there processes or new skills/roles I need to consider?

Is the new tech and process the key change driver?

- How do I align with new tech?
- Are new skills required?
- Ownership?

Example Business Capability Map Showing Capability Strength and Savings/Investment Opportunities



# Riscos em não considerar capacidades de negócios

Estratégia,  
Capacidades e  
mudanças não  
definidas



# Um modelo operacional alinhado a estratégia e investimentos em tecnologia



**Estratégia:**

Plano para atingimento dos objetivos

**Modelo de negócios:**

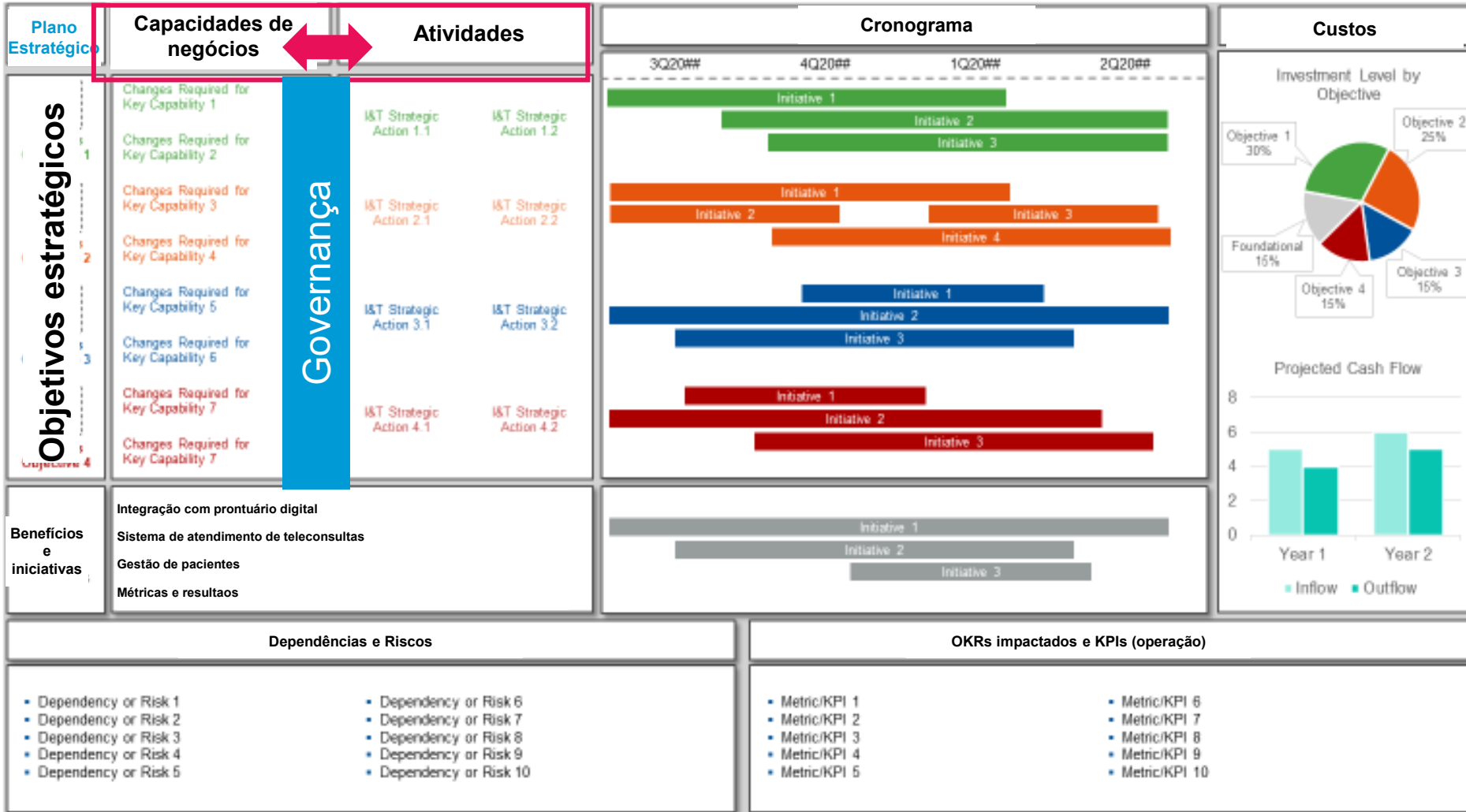
Modelo organizacional finalístico

**Modelo operacional:**

Arquitetura técnica e organizacional para sustentar a operação



# O(s) Plano(s)



## Recomendações:

- **Simple**
- **Objetivo**
- **Mensurável**
- **Exequível**

O plano viabilizará as capacidades a se implementar e o modelo operacional



# Comitês: Como a Governança impacta o sistema CFC-CRC?

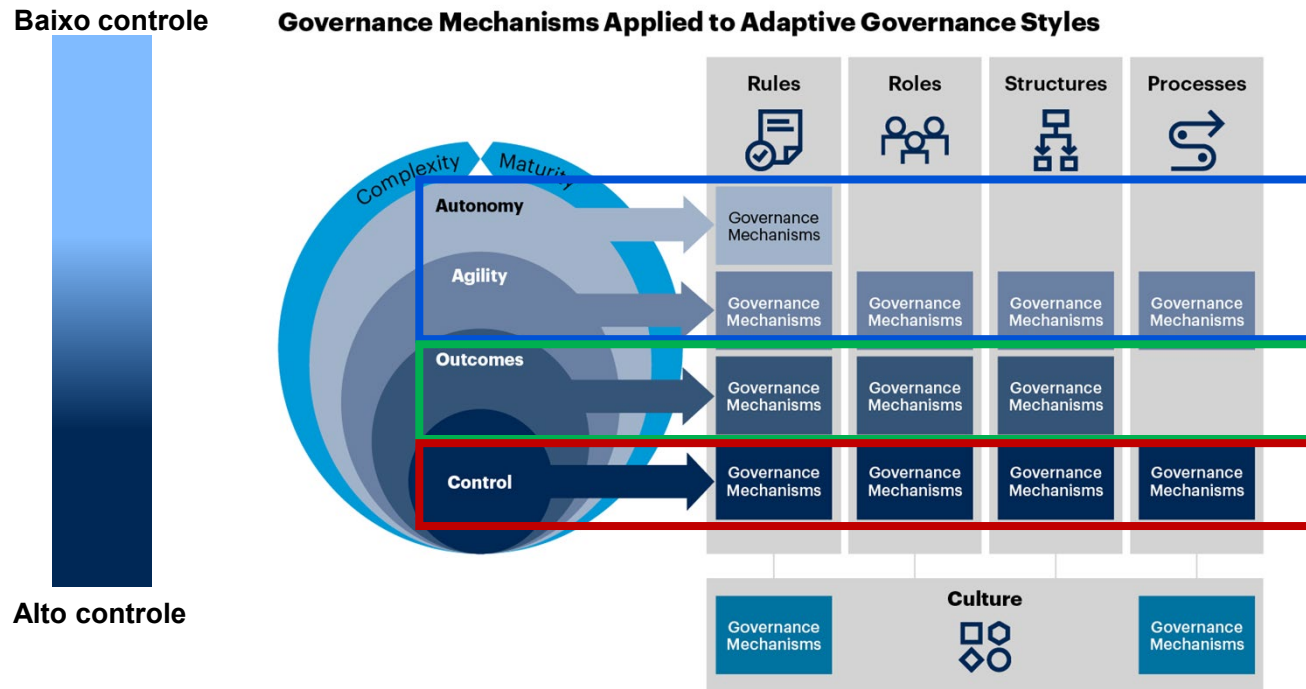
Gartner (2021), What Sets Leaders Apart in the Digital Government Race

RESTRICTED DISTRIBUTION

29 © 2023 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

**Gartner**<sup>®</sup>

# Governança Adaptativa Agile



## Principais componentes:

Incorporação de métodos ágeis como fusion teams e topologia de times no âmbito técnico, governança ágil corporativa (scrum) incluindo modelos de trabalho, contratos/aquisições e processos internos. Simplificação geral das tarefas.

## Principais componentes:

Organização e priorização de demandas com foco em valor, uso de métricas como OKRs na tomada de decisões administrativas, processos claros de priorização para transformação digital.

## Principais componentes:

Portarias, definição de **padrões técnicos**, **estabelecimento de comitês**, **interoperabilidade**, **papéis**, **definição clara de direitos**, **responsabilidades**, **premissas em segurança da Informação e privacidade (LGPD)**.

# Uma rápida visão sobre Agile

## Accountability: Product Owner

Product Owner	Vision	Product Goal	Leadership and Innovation	Financial Management	Sales and Marketing
	Strategy	Product Roadmap	User Personas	Domain Knowledge	User Journeys
	Tactics	Product Backlog	Customer Collaboration	Marketplace Research	Metrics and Analytics

## Accountability: Developers

Developers	People	Dedicated Full-Time	Collaborative As Default	Cross Functional	Adaptive and Accountable
	Process	Define Practices	Perform Estimation	Own Quality	Deliver Reliably
	Product	Customer Centric	Domain Knowledge	Creative and Innovative	Continuously Learn

## Accountability: Scrum Master

Scrum Master	Individual	Agile Advocate	Change Ambassador	Culture Catalyst	Empowerment Champion
	Team	Scrum Coach	Event Facilitator	Impediment Eradicator	Collaboration Enabler
	Organization	Transformation Agent	Process Trainer	Community Coordinator	Ways of Working Advisor

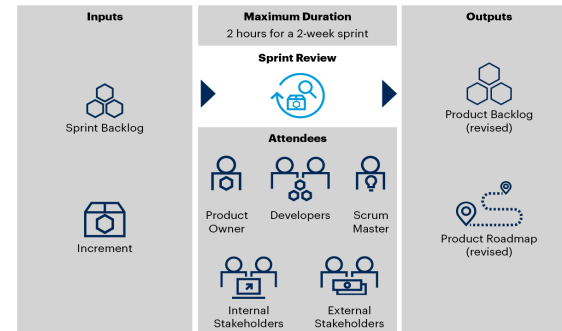
## Artifact: Product Backlog

Product Backlog	<b>I</b>	<b>Independent</b> Stories should be self-contained, free from dependencies and implementable in any order	
	<b>N</b>	<b>Negotiable</b> A story is a promise for a future conversation with elaboration performed through customer collaboration	
	<b>V</b>	<b>Valuable</b> Specific customer value must be clearly understood for every story, regardless of how stories are split	
	<b>E</b>	<b>Estimable</b> Clearly understood with just enough detail to be estimated (potentially using spikes) to aid ordering	
	<b>S</b>	<b>Small (or appropriately sized)</b> Smaller stories are easier to understand, estimate accurately and plan into sprints	
	<b>T</b>	<b>Testable</b> Contains agreed acceptance criteria to validate that the story has been completed	

Source: Adapted from "INVEST in Good Stories, and SMART Tasks," Bill Wake 767550\_C

Gartner

## Event: Sprint Review



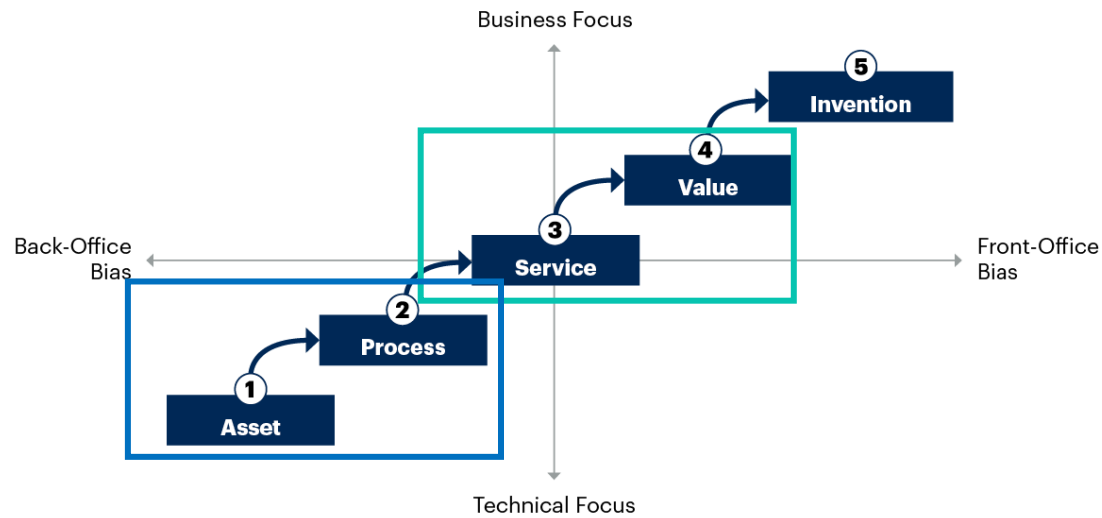
Source: Gartner 767550\_C

Gartner

**Papéis**  
**Processos**  
**Artefatos**  
**Direitos de decisão**

# Definir a vocação

## I&T Operating Model and Maturity Levels



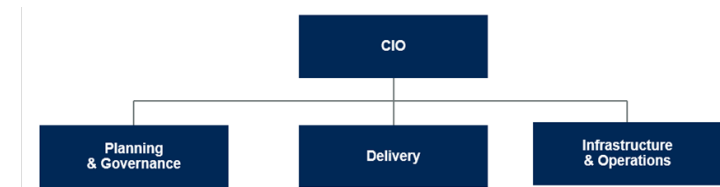
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<b>Role</b>	Reactive Service Provider	Reactive Service Provider	Proactive Service Provider	Business Partner	Business Partner
<b>Focus</b>	Run the Business	Run the Business	Enhance the Business	Grow the Business	Transform the Business
<b>Operating Model</b>	Asset	Process	Service	Value	Invention

Source: Gartner  
764623\_C

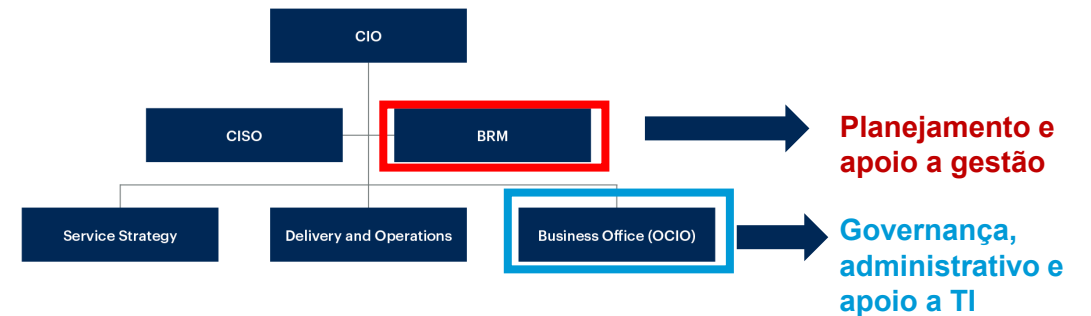
Gartner.

## Ponto de partida para transformação

### Eficiência em processos (foco em aprimorar)



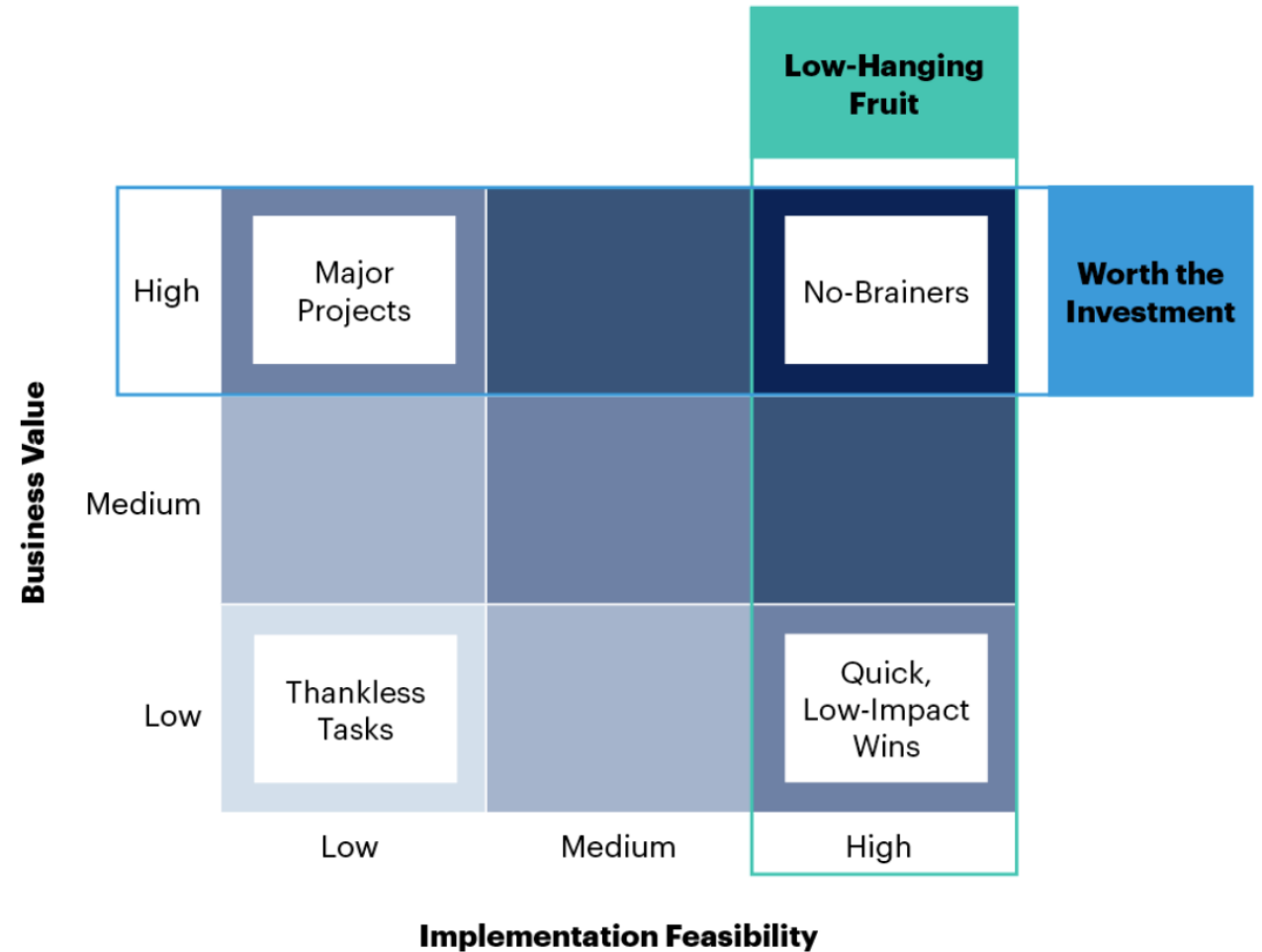
### Eficiência em serviços (foco em transformar)



# Características esperadas em um processo bem sucedido de priorização

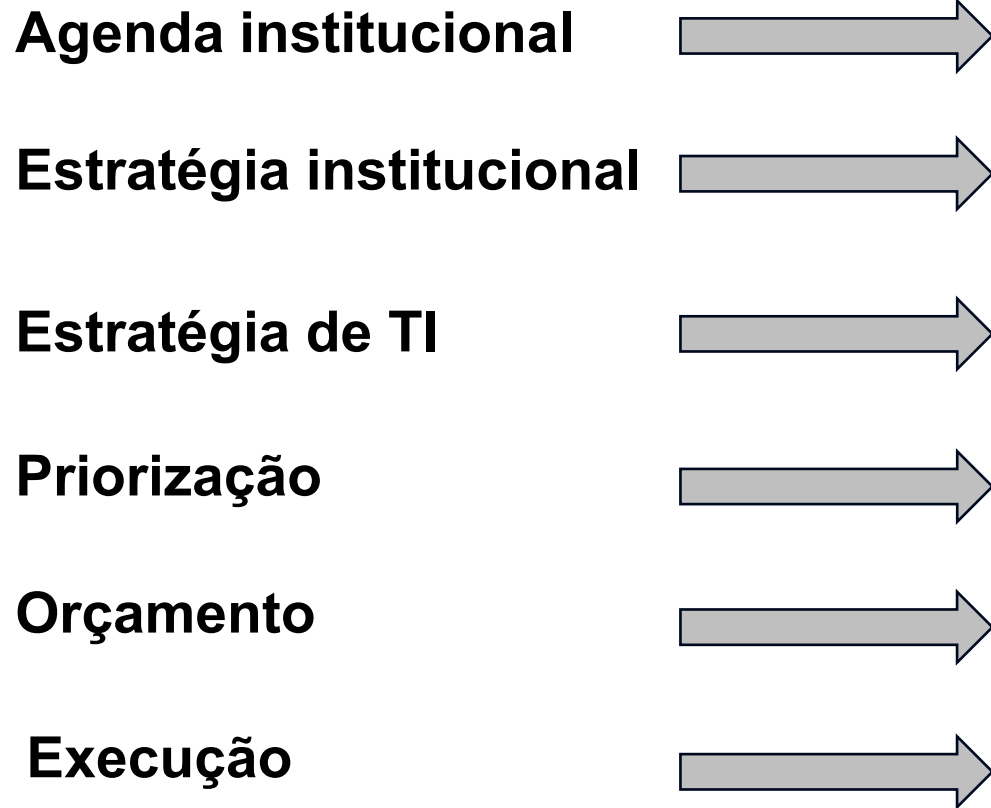
## Modelo baseado em caso de uso:

Modelo simples que prioriza valor para a organização e facilidade de implementação



# Framework de Decisão para Organizações Públicas Gartner

## Fluxo



# Framework de Decisão para Organizações Públicas Gartner (I)

## Mandato político

Exigido pelos líderes políticos

## Missão crítica

Alcança uma prioridade estratégica do governo

## Habilitação de conformidade

Necessário para cumprir os requisitos estatutários

## ROI financeiro

Economizará custos ou gerará mais receita do que o investimento

## Mitigação de riscos

Sem ação, haverá risco significativo para o governo

## Urgência

É necessária uma ação imediata para responder a uma crise

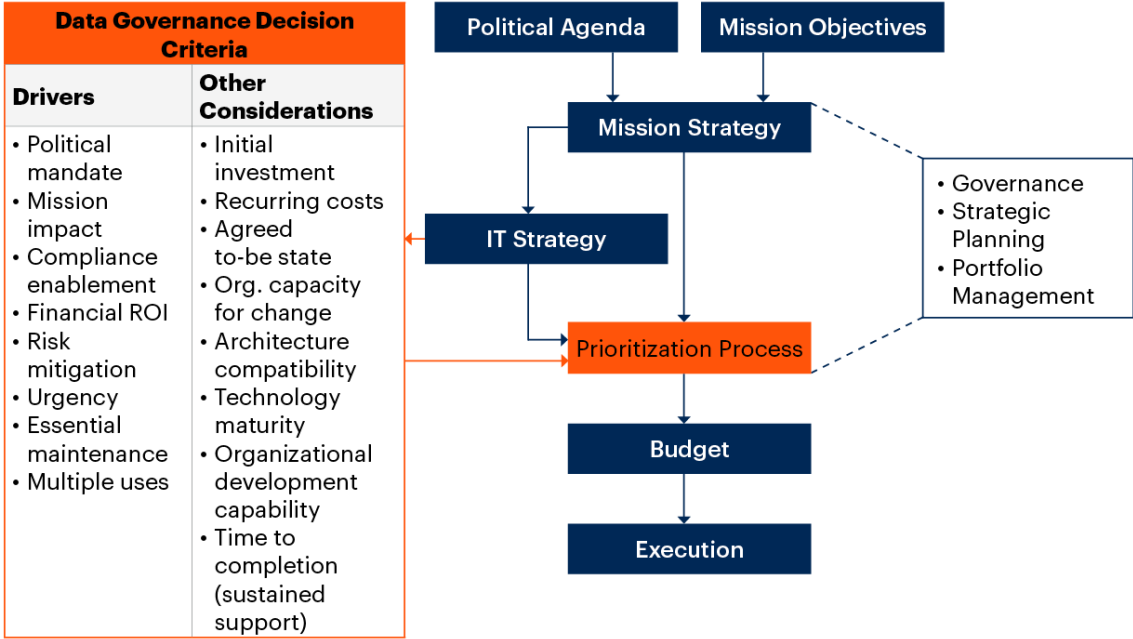
## Manutenção essencial

Sem ação, é provável que algo quebre catastroficamente

## Múltiplos usos

Pode ser construído uma vez e usado por muitos ou todos

## Demand Governance Workflow With Decision Criteria



Source: Gartner  
767025\_C

Gartner

Gartner®



# Responsabilidades

## Sample Software Engineering RACI Matrix

**R** Responsible **A** Accountable **C** Consulted **I** Informed

Product Deliverable or Activity:	Product Team Members					Vendor 1 Resources				Vendor n Resources						
	Project Manager	Tech Lead	Functional Lead	Business PM	Product Owner	Developer	Administrative Support	Business Analyst	Team Agility Coach	Product Manager	Consultant	Application Development	Developer	Scrum Manager	Quality Engineer	
<b>Plan Phase Activities</b>																
Create product charter	R	A	C	C	C			C			C					
Create schedule	R	A	C	C	C	C	C	C			C	I				
Create additional plans	R	A			I	I	I	I			C	I				
<b>Execute Phase Activities</b>																
Build deliverables		R	A	R	A	R	A	R	A	R	A	R	A		A	C
Conduct daily stand-ups					R		C			R	I			I		R
Complete story tasks					R					I	C	C	R			C
Maintain the product backlog				R	R				R	A	C			R		R
Ensure features and stories are completely scoped					R					A				R		R
Conduct iteration demo				R	A				R	R				R		R
Prepare for next iteration				R	R				R	A				R		R
Create status report	R	A	R	A	R	A	R	A			C	I				
<b>Control Phase Activities</b>																
Perform change management	R	A	A	A							C	I				
<b>Close Phase Activities</b>																
Create lessons learned	R	A	C	C	C	C	C	C			C	C				
Create product closure report	R	A	I	I	I	I	I	I				I				

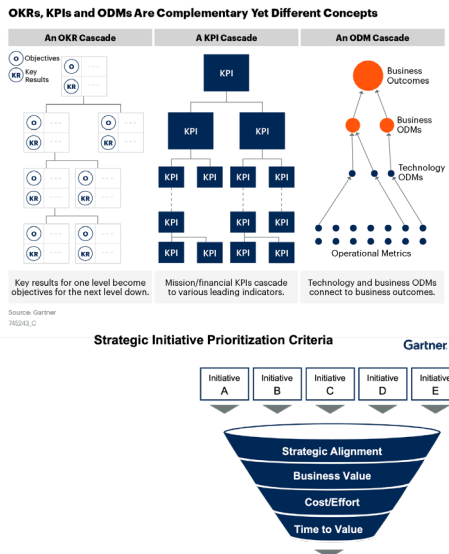
## RACI Matrix for Self-Service Analytics (Large Team)

**R** Responsible **A** Accountable **C** Consulted **I** Informed

Activity	Role															
	Business Leader	Product Manager	Analytics Consumer	Business Analyst	Data Steward	Data Analyst	CDAO	D&A Translator	BI Manager	Data Modeler	Data Engineer	Data Architect	Application Developer	Cloud Admin	Security Officer	Data Protection
Configure Platform			I	I	C		A		R		C	I		R	C	
Manage Security			I	I			R		I	C	C			C	A	R
Manage Cloud					C		R	I	I		C	I		A	R	C
Execute/Enforce Governance			I	C	R		A	C	R	I				R	C	C
User Enablement	R	I	I		C		C	A	R	C					I	
Connect Data Sources				R	C					I	A		C	I	C	
Analytic Data Modeling				A		C		C	I	C	C	I				
Data Preparation				A	I	R		C		C	C					
Build Reports	I		I	A	I	R		C		C						
Design Data Visualizations			I	A	I	R		C	I	C						
Create Data Stories			A	R				C								
Update Analytics Catalog	C		I	A			I	I	I				C			
View Analytics Catalog	I		R	R	A			C	I							
Consume Data Visualizations		I	R	A	I	C		C						I		
Consume Reports		I	R	A	I	C		C						I		
Consume Data Stories		I	R	A	I	C		C						I		
Search (NLQ)		I	R	C	I	C		C		A				I		
Consume Written Summaries		I	R	C	I	C		C		A				I		
Receive Alerts		I	R	C	I	C		C		A				I		

# A Importância de um Comitê de Governança

## Papel moderador



### Carta de Governança de TI

TABELA DE CONTEÚDOS

- INTRODUÇÃO ..... 5
- Definição de Governança de TI para o Departamento Estadual de Trânsito de Mato Grosso do Sul - XXXXXXXX ..... 5
- XXXXXXXX - Princípios de Governança da I&T ..... 6
- XXXXXXXX - Conselho de Governança da I&T ..... 6
- XXXXXXXX - Escopo e mandato do Conselho de Governança da I&T ..... 7
- Estratégia I&T ..... 8
- Valor de I&T ..... 8
- Desempenho da I&T ..... 9
- Recursos I&T ..... 10
- Risco I&T ..... 11
- XXXXXXXX - Estrutura de Governança da I&T ..... 12
- Stakeholders de Governança de TI ..... 13
- Direitos de decisão de governança da DIRETORIA ..... 14
- Processos de Governança de TI ..... 14
- Mecanismos de Governança de TI ..... 15
- Grupos de Governança de I&T ..... 15
- Comitê de Investimentos I&T ..... 16
- Comitê de Revisão de Arquitetura da I&T ..... 16
- Comitê de Portfólio da I&T ..... 17
- Comitê de Risco I&T ..... 17
- Estrutura de Governança de I&T operacional ..... 18
- Protocolo do Comitê ..... 18
- Protocolo de Escalonamento/Exceção ..... 19
- Protocolo de Agenda ..... 19
- Protocolo de Comunicação ..... 20
- Protocolo de Decisão/Votação ..... 20
- Protocolo de Desempenho ..... 20
- Protocolo de Avaliação ..... 21
- Protocolo de Normas Externas ..... 22

Source: Gartner  
777834\_C

- Alinhamento constante com a estratégia organizacional – capacidades organizacionais (negócios)
- Priorização: Desejável x necessário
- Mitigação de riscos
- Compartilhamento e formalização em decisões críticas
- Métricas (OKRs) e prestação de contas



	Person 1 (Procurement)	Person 2 (Finance)	Person 3 (Leadership)	Person 4 (IT Team)
Formalize the Budget	A	I	R	A
Create Use Case	R	C	I	C
Confirm Critical Capabilities	R	A	C	I
Review Demo	R	A	I	C
Negotiate Proposal	R	I	I	I
Implement	A	I	I	R



# Na prática, quais as recomendações para priorização?





## 1-Categorizar

## 2-Definir o valor

- Planejamento Estratégico
- O que eu quero **manter, crescer ou transformar?**
- Vou reduzir custo, risco, tempo?

## 3-Que capacidades eu pretendo potencializar ou implementar?

### Prioritization and Decision Framework

	 Competitive Differentiators	 Commodities and Operations	 Infrastructure and Compliance	 Innovation and Game Change
1				
2	Invest to Grow and Gain ROI	Cost — Manage and Drive Productivity	Assess and Manage Risk	Experiment and Write-Off
3	Capability A	Capability B	Capability C	Capability D

Source: Gartner  
773545\_C

Gartner.

Gartner®

# Gestão “cirúrgica do pipeline”

Demandas são contínuas e recursos não são infinitos.

## Aplicações

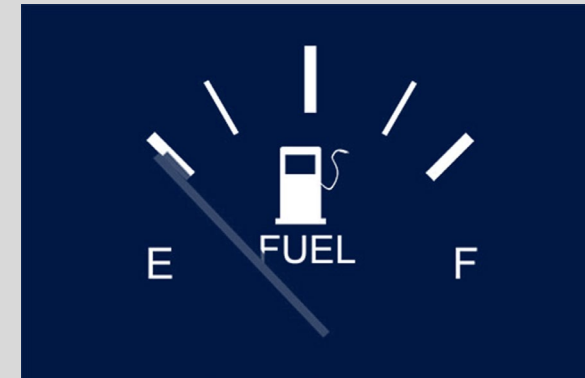
	Descrição	Atividades Afetadas (artefato)	Tempo para execução (horas)	Tempo total necessário (horas)	Produtividade Padrão (horas)	Recurso alocado	Total Categoria (Pessoas)	
Atividades de Contratação	Gestão de demandas (Análise de formalização de demanda interna e de região e etc.)	9	18	162	120	1.4	7.3	
	Análise (Análise de Negócios e requisitos de Sistemas, Análises de Soluções e de Tecnologia)	9	3	27	120	0.2		
	Interações com agentes de Mercado	9	12	108	120	0.9		
	Fase Interna Contratação (ETP/TR)	9	40	360	120	3.0		
	Fase externa Contratação (Julgamento de Propostas)	9	24	216	120	1.8		
Estratégia	Interações com Gartner	2	4	8	120	0.1	0.1	
Implantação	Gestão de Contratos (Kickoff de Contrato, acompanhamento periódico e etc.)	2	3	6	120	0.1	0.1	
	Execução de Contratos - Fiscalização do Contrato (resolução de problemas e questões diversas juntos aos fornecedores e ao NLCC)	4	12	48	120	0.4	2.9	
Execução de Contratos - Emissão da Ordem de Serviço	4	12	48	120	0.4			
Execução de Contratos - Aprovação da proposta técnica/comercial	4	8	32	120	0.3			
Execução de Contratos - Gestão da homologação com áreas de região	4	8	32	120	0.3			
Execução de Contratos - Aceitação de objeto e Faturamento (Avaliação de indicadores de SLA, Avaliação/Parceiro do relatório gerencial de serviço e Emissão do Termo Circunstaciado (atesto da nota))	4	8	32	120	0.3			
Reuniões estratégicas de trabalho	4	8	32	120	0.3			
Despachos, memorando e pareceres	4	10	40	120	0.3			
Atividades relacionadas aos aspectos orçamentário/financeiro dos contratos (Informações para PAC, Atualização de dados SGPP, consolidação e previsão da execução financeira e etc.)	4	12	48	120	0.4			
Operações de TIC	Operações de TIC - Acompanhamento de incidentes, requisições, mudanças, projetos regulares de infra e etc.	80	2	160	120	7.0		7.0
<b>Demanda total</b>								<b>17.3</b>

Número ótimo para execução das tarefas:  
17.3

## Funil

Quantas horas de trabalho minha produção possui?

Quantas horas de trabalho a demanda exige?



Temos as capacidades?

# Atenção ao Conflito



Tática	Exemplo
<p><b>Territorialismo:</b> Isto acontece quando os decisores se concentram no território e não na qualidade da decisão. Embora as observações territoriais possam ser factualmente precisas, não acrescentam valor nem informam a qualidade da priorização e da decisão de investimento em TI nas discussões.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>•<b>Territorialismo orçamentário:</b> “É meu dinheiro ou orçamento, então decidirei o que fazer com ele”.</li><li>•<b>Territorialismo de linha de negócios:</b> “É minha unidade de negócios ou produto e meus objetivos, então eu decidirei”.</li></ul>
<p><b>Status:</b> Declarações sobre status, como posse e hierarquia, implicam conhecimento. Mas quando o conhecimento técnico é relevante para a decisão de investimento em questão, estas declarações são muitas vezes uma tática política.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>•<b>Situação de posse:</b> “Estou aqui há 20 anos e sei do que estou falando.”</li><li>•<b>Status de especialista:</b> “Tenho três diplomas e, portanto, sei o que é melhor”.</li><li>•<b>Status hierárquico:</b> “Sou o presidente da linha de negócios, então sei o que é melhor”.</li><li>•<b>Status de invocação:</b> “Isso é importante para o CEO (e posso ou não ter conversado com o CEO sobre isso).”</li></ul>
<p><b>Exagero:</b> Essas declarações extremamente negativas ou positivas têm como objetivo provocar emoções fortes, em vez de explorar os fatos. Muitas vezes são táticas políticas porque não utilizam dados objetivos para apoiar as suas afirmações extremas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>•<b>Exagero negativo:</b> “Se não fizermos isto, correremos o risco de fechar as portas ou de falhar os nossos objectivos financeiros.”</li><li>•<b>Exagero positivo:</b> “Se fizermos isso, ganharemos muito dinheiro ou dominaremos a concorrência”.</li></ul>
<p><b>Ataque:</b> Essa tática política geralmente combina uma das táticas acima, com uma manobra ofensiva contra o indivíduo que questiona a decisão de investimento. Esse desvio emocional tem como objetivo neutralizar o indivíduo que faz perguntas, em vez de ajudar a empresa a tomar uma decisão de alta qualidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>•<b>Ataque de ofensa fingida:</b> “Você está insinuando que não sei do que estou falando?”</li><li>•<b>Falso ataque ao cliente:</b> “Eu sou o cliente, então estou sempre certo. Você não está me fazendo feliz.”</li><li>•<b>Ataque tudo-em-um:</b> “Você é apenas um profissional de TI e um provedor de serviços e deve fazer o que eu mandar”.</li></ul>
<p><b>Ambiguidade:</b> Esta abordagem aplica terminologia elevada, mas dados quantitativos mínimos ou inexistentes. Quando as empresas baseiam as suas decisões em declarações tão ambíguas ou na “confiança”, em vez de testar empiricamente as afirmações vagas, isto é um forte indicador de política.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>•<b>Ambiguidade qualitativa:</b> “Este investimento é importante, estratégico, crítico ou essencial, por isso devemos fazê-lo.”</li><li>•<b>Ambiguidade quantitativa:</b> “Se fizermos isto, ganharemos ou pouparemos muito dinheiro.”</li></ul>

[View Document](#)

RESTRICTED DISTRIBUTION  
© 2023 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.



# Como os comitês devem medir o avanço da estratégia?

[View Document](#) 

RESTRICTED DISTRIBUTION  
RESTRICTED DISTRIBUTION

42 © 2023 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

4 © 2023 Gartner Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.



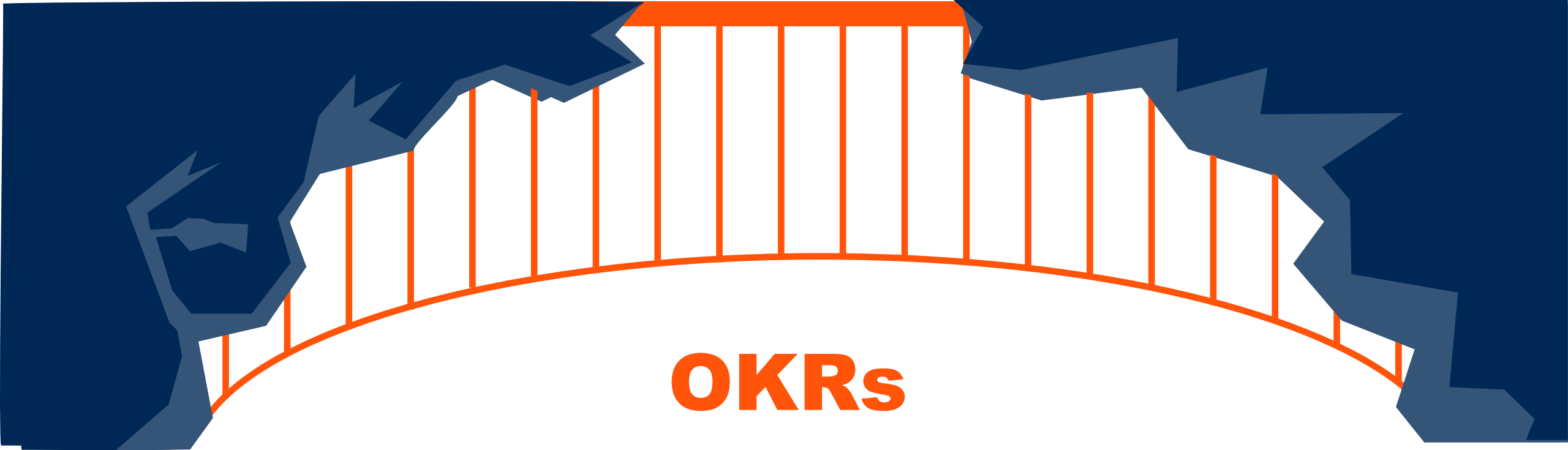
# **O que podemos fazer para manter a organização alinhada às maiores prioridades?**





**Estratégia**

**Execução**



# OKRs

## Objective and Key Results

**O desenvolvimento do OKR é geralmente atribuído ao Andrew Grove, considerado o "Pai dos OKRs" que apresentou o sistema à Intel, como documentado em seu livro High Output Management, nos anos 70.**



**Os OKRs foram concebidos para manter o **foco** e o **alinhamento** da organização em torno de objetivos críticos.**

# OKRs NÃO são...

- ✗ A estratégia para a empresa ou organização.
- ✗ Planos de ação.
- ✗ Listas de projetos.
- ✗ Objetivos individuais\*
- ✗ Não são KPIs!



# Um OKR possui dois componentes:

## Elemento de um OKR

### O Objetivo:

- É ambicioso
- Parece um tanto quanto desconfortável.
- Descreve o resultado desejado.

### Os resultados chave:

- Fazem um objetivo claramente alcançável.
- São quantificáveis.
- Leva à classificação objetiva.

## Exemplos

- Aumentar a receita/entrega da missão.
  - Diminuir custos.
  - Melhorar a produtividade.
  - Diminuir riscos.
- 
- Receita, lucro, prontidão do combatente, NPS.
  - Lucro operacional, TCO.
  - Custo por vendas, rendimento, tempo no estaleiro.
  - Conformidade com padrões e mitigação de ameaças.

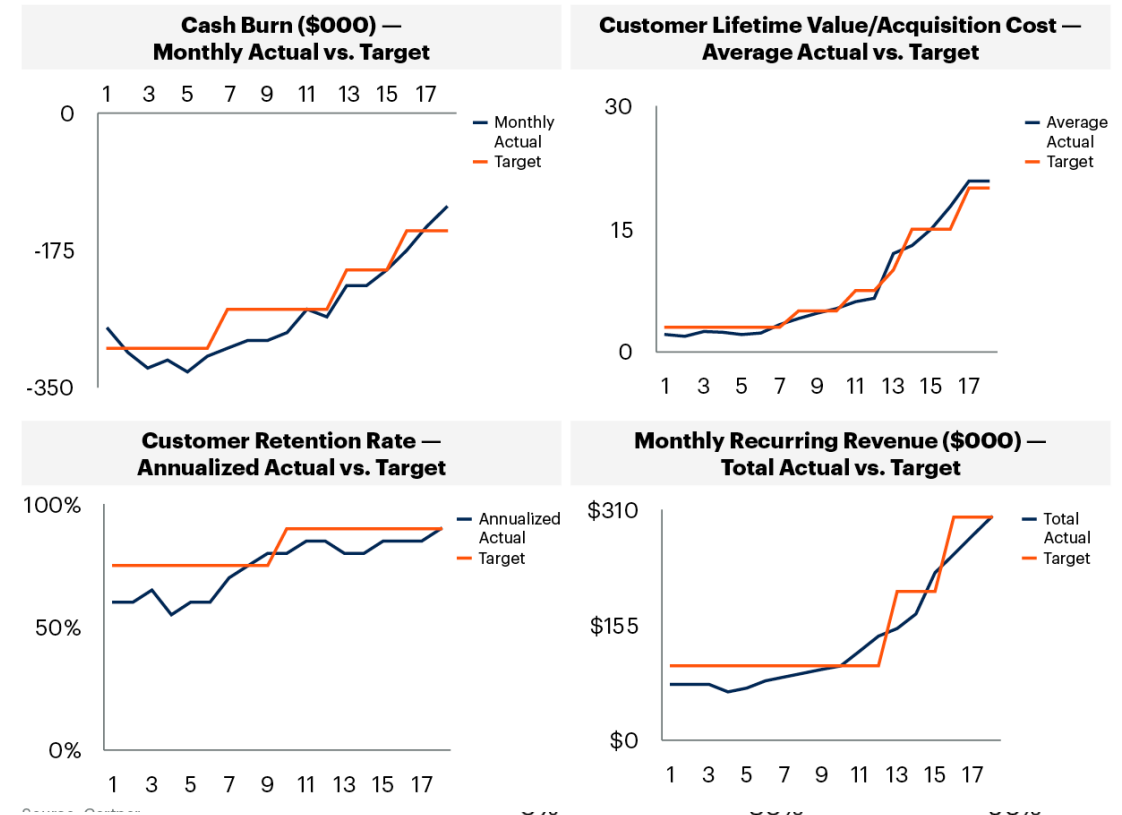
# Qual o papel dos KPIs?

## Indicador chave de performance

*“Um indicador-chave de desempenho (KPI) é uma medida de alto nível de saída do sistema, tráfego ou outro uso, simplificado para coleta e revisão semanal, mensal ou trimestral. Exemplos típicos são disponibilidade de largura de banda, transações por segundo e chamadas por usuário. Os KPIs geralmente são combinados com medidas de custo (por exemplo, custo por transação ou custo por usuário) para criar métricas operacionais importantes do sistema. “*  
(fonte: Gartner Glossary)

## Exemplo

### KPI Dashboard (Example)



# OKRs baseiam-se na linguagem de metas SMART

<b>S</b>	Specific (específico)
<b>M</b>	Measurable (mensurável)
<b>A</b>	Achievable (atingível)
<b>R</b>	Relevant (relevante)
<b>T</b>	Time-bound (temporal)

Use uma fórmula de meta:

**Verbo de ação + medida + linha de base + meta + data para ação/prazo**

**Exemplos:**

**Desenvolver** um canal digital para o mercado, aumentando a receita de **US\$ 1,1 bilhão** para **US\$ 1,3 bilhão até o ano de 202X**.

**Implementar interface web** para serviços ao cidadão, aumentando as transações de **15 milhões/mês** para **35 milhões/mês até o ano 202X**.

Verbo de ação

Linha de base

Prazo

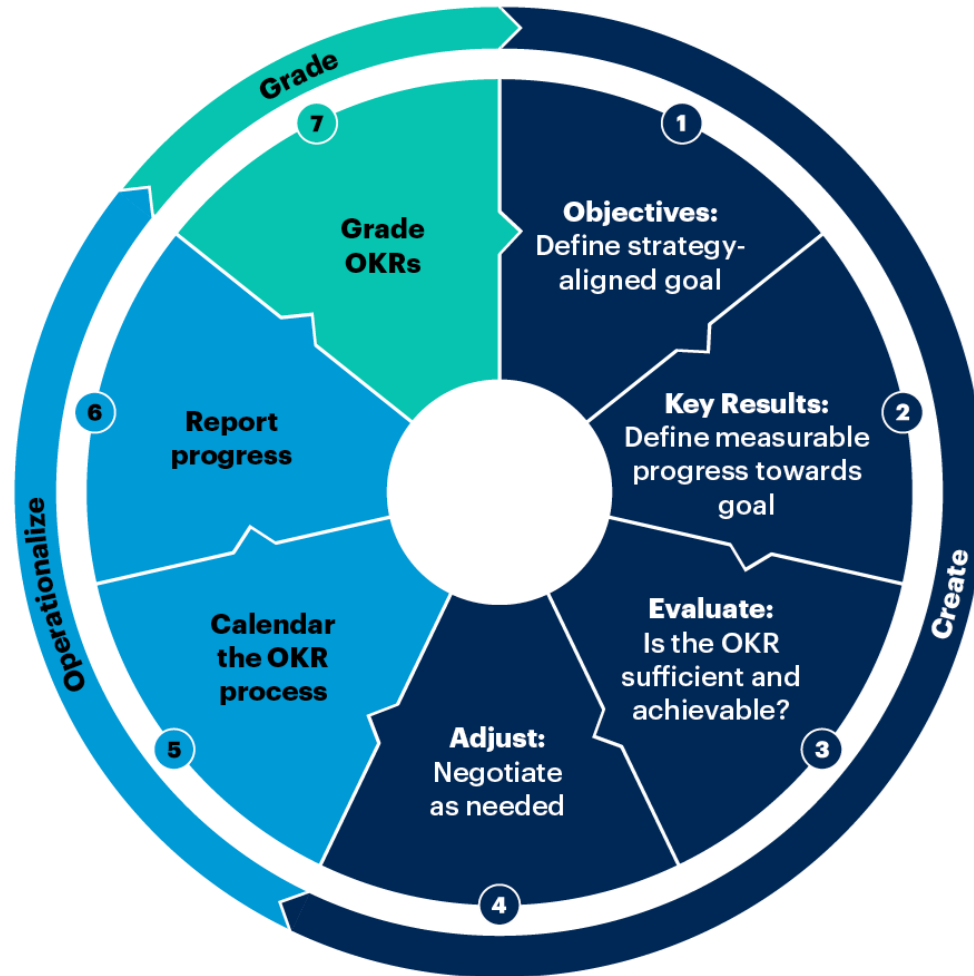
**Desenvolver um canal digital** para o mercado, aumentando a receita de **US\$ 1,1 bilhão** para **US\$ 1,3 bilhão** até o ano de **202X**

Mensurável

Objetivo

# O Processo de OKR

## Objectives and Key Results Process



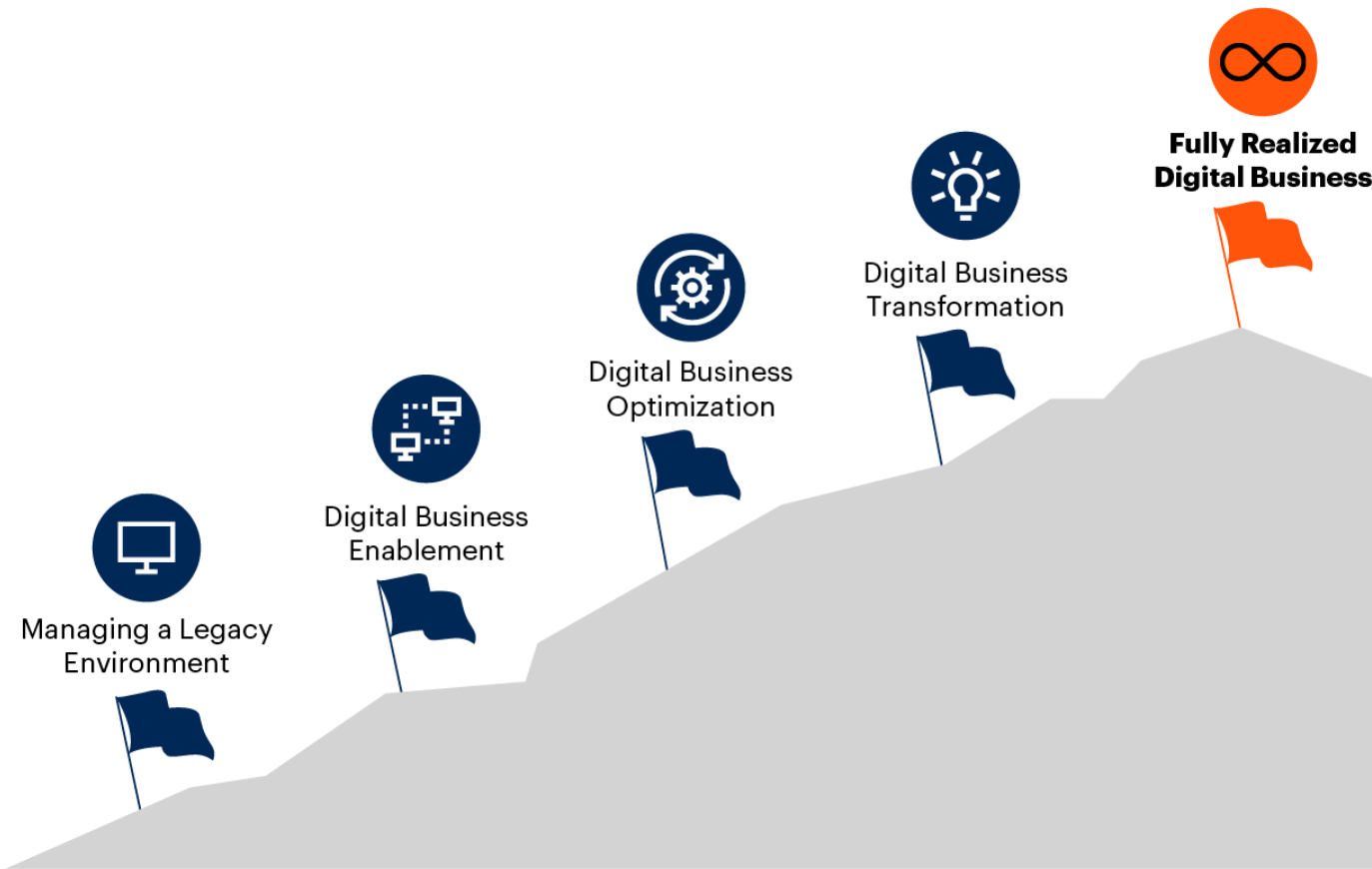
As etapas 1 a 4 são a criação de OKRs, incluindo quaisquer negociações e ajustes que resultem em acordo entre os participantes.

As etapas 5 a 6 são a operacionalização dos OKRs, criando o calendário de revisão e o mecanismo para relatar o progresso.

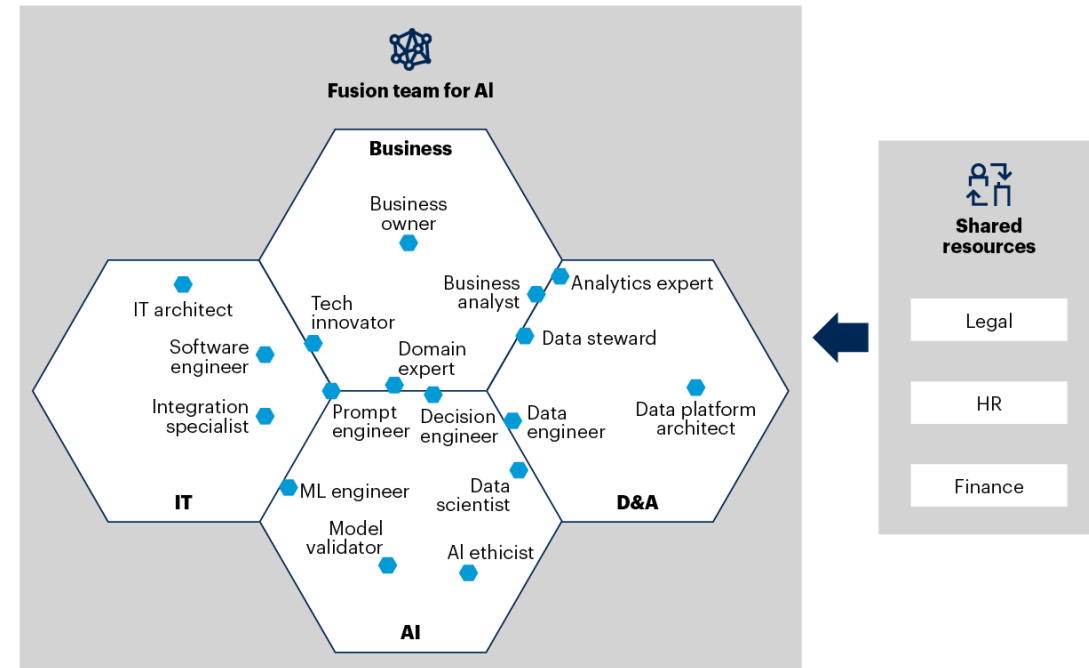
A etapa 7 é a classificação dos OKRs para avaliar quanto do OKR foi concluído.

PDCA

# CFC e CRCs: Construindo o Futuro



## Fusion Teams: Collaborative & Multidisciplinary Approach



Two vertical blue bars, one on the left and one on the right, framing the central text.

# Obrigado

Erick Sobreiro