



○ mais completo congresso de gestão médico-hospitalar do país

Tema 5: Processos e Ferramentas de TI para Gestão Hospitalar

Do levantamento das necessidades das áreas clientes dentro do hospital ao envolvimento das pessoas e preparação para as mudanças no dia-a-dia.

Palestrantes:

Laurence Liu – laurenceliu@deloitte.com

Rachel Chang – rchang@deloitte.com

Maio de 2008



Colaboração é somar competências para multiplicar resultados



Agenda



11:00 h – 12:20 h

Apresentação Conceitual: "Geração de Valor por meio de Governança e Gestão de Projetos"

12:20 h – 13:10 h

Almoço de Relacionamento

13:10 h – 14:00 h

Intervalo e Exposição

14:00 h – 15:00 h

Estudo de Caso: Hospital Israelita Albert Einstein

15:00 h – 15:40 h

Apresentação Conceitual: "A estrutura CobiT Aplicada à Governança de TI e à Gestão de Projetos"

15:40 h – 16:40 h

Atividade Prática: Gestão de Projetos de TI

16:40 h – 17:30 h

Palestra Patrocinador (Sala de Soluções)

Apresentação Conceitual

Introdução

Estrutura de Governança e Controle

Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

Apresentação Conceitual



Introdução

Estrutura de Governança e Controle

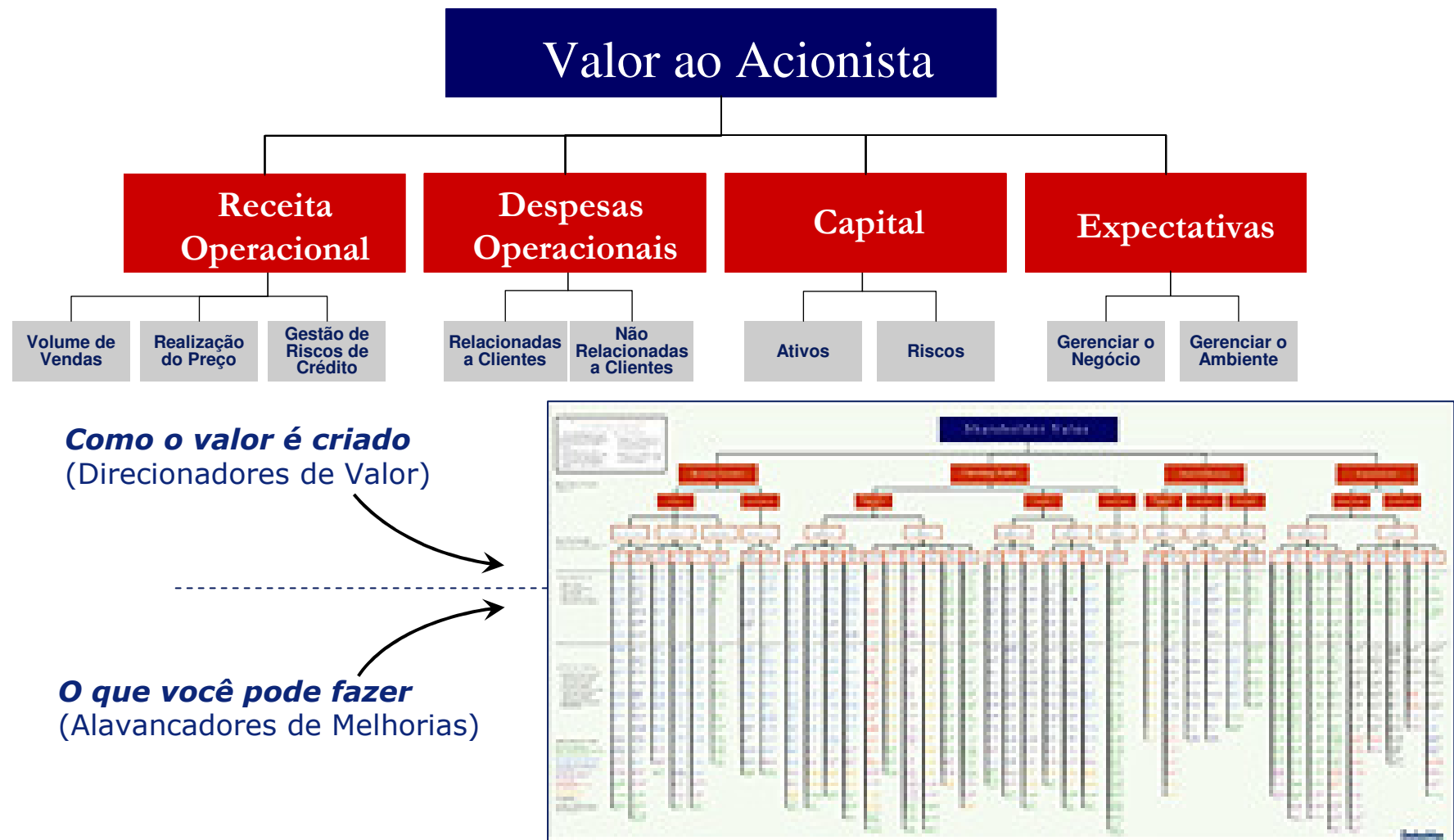
Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

Introdução

- As empresas fazem significativos investimentos de TI para sustentar, crescer ou transformar o negócio.
- Os investimentos de TI não são mais somente implementação de soluções de TI. É sobre implementar uma mudança viabilizada pela TI. Isto implica grande complexidade e grandes riscos.
- Experiências e pesquisas demonstram que estes investimentos, quando bem gerenciados dentro de uma estrutura de governança, fornece para as empresas grandes oportunidades de criação de valor.

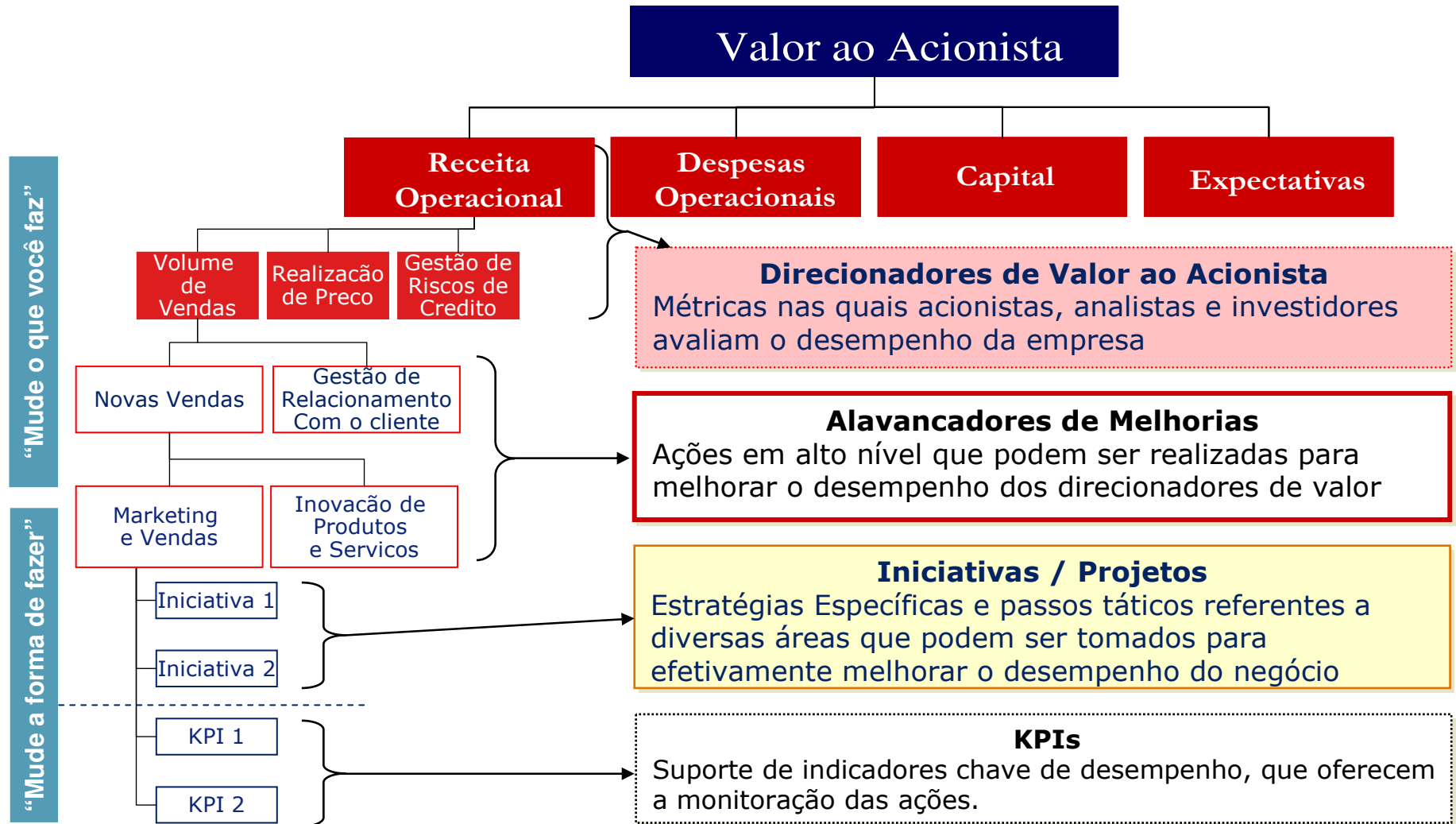
Introdução

A Deloitte possui uma abordagem pragmática para a geração de valor: identificar e gerenciar os direcionadores e alavancadores de valor.



Introdução

Detalhamento do desdobramento dos direcionadores em projetos.



Apresentação Conceitual

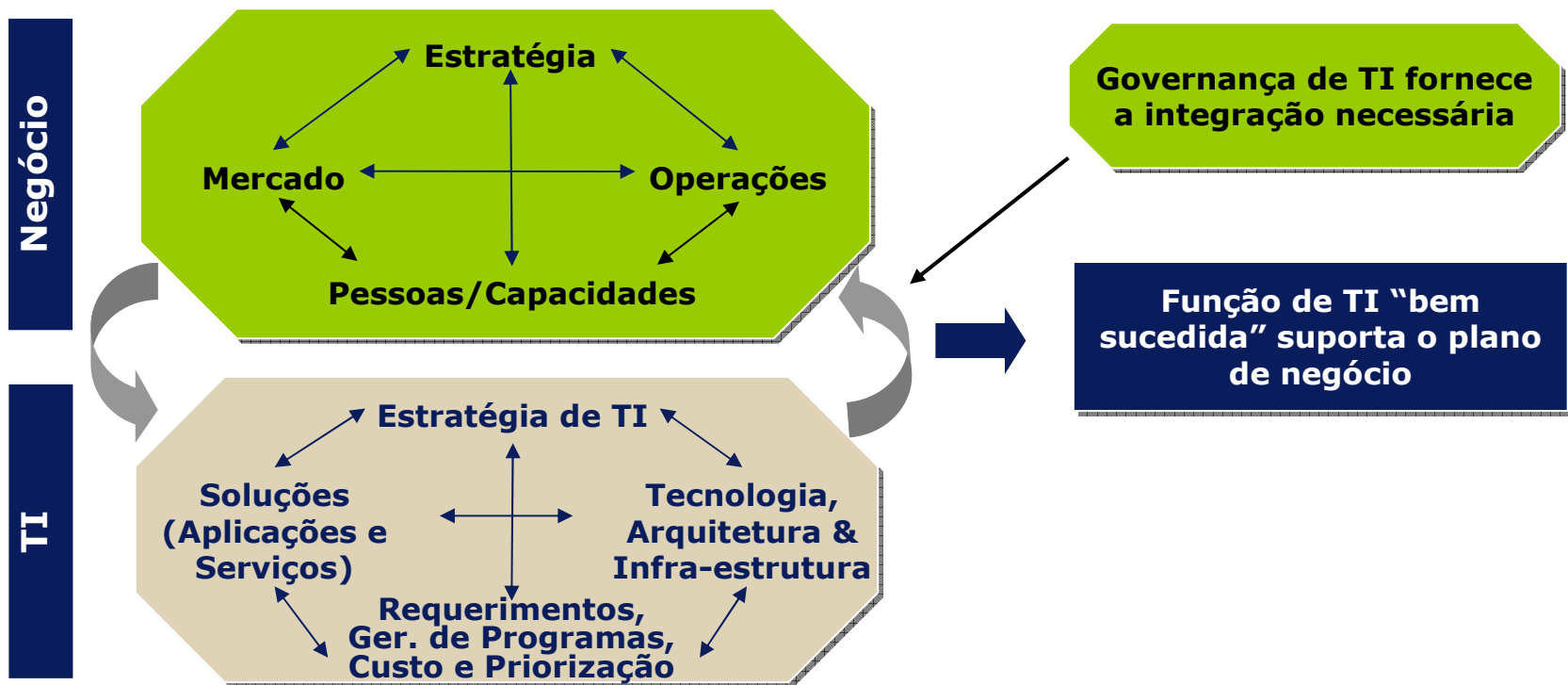
Introdução

▶▶ **Estrutura de Governança e Controle**

Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

Estrutura de Governança e Controle

- Uma estrutura de Governança assegura a comunicação clara dos direcionadores de negócio e trata as lacunas que devem ser endereçadas pela TI, de forma que as funções de TI ajudem a organização a viabilizar seus negócios e alcançar seus objetivos.



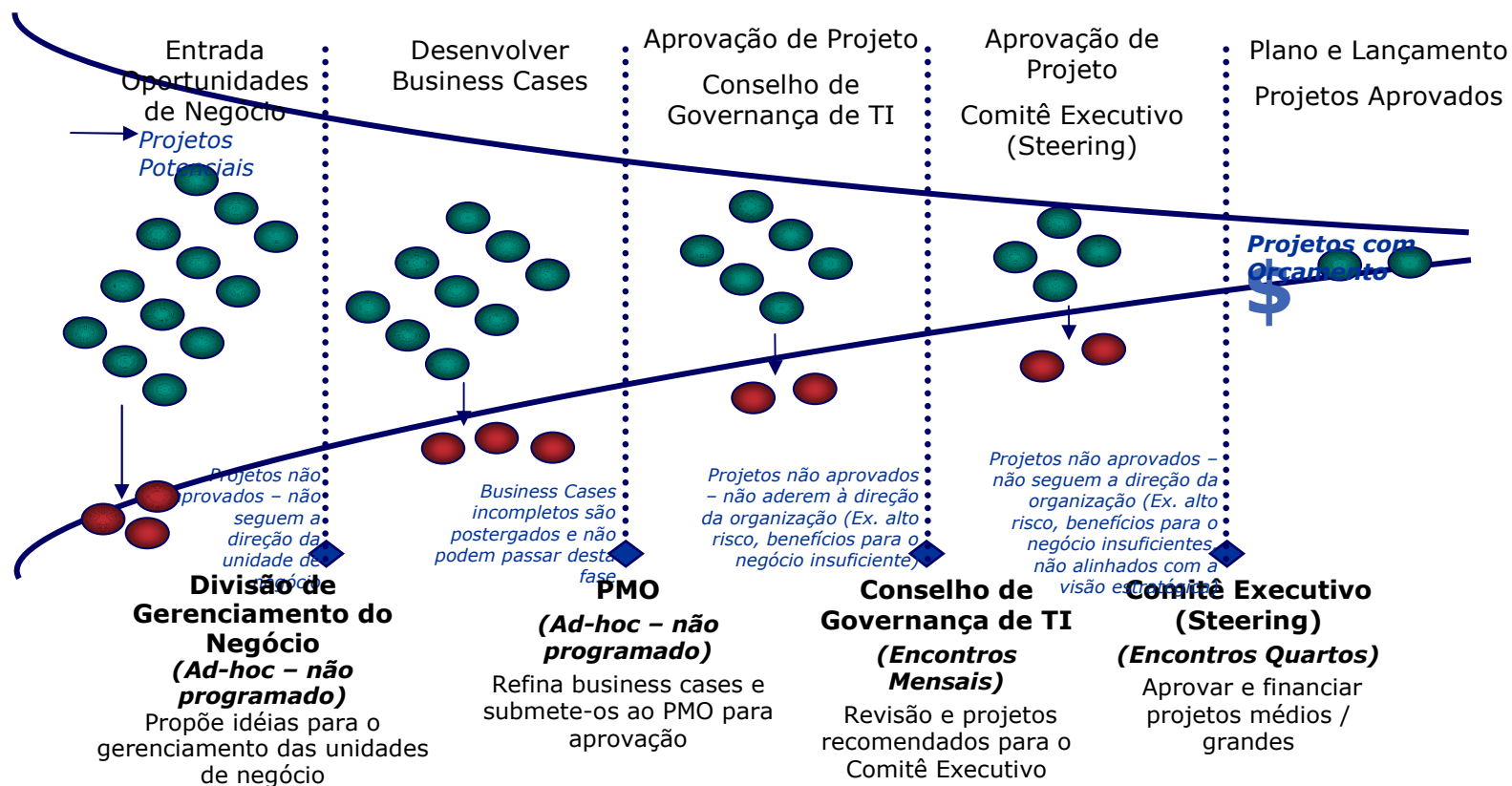
Estrutura de Governança e Controle

Empresas com Governança de TI efetiva devem endereçar cinco grupos de decisões chaves de TI:

1. Princípios – estabelecer uma visão de alto nível sobre qual é o papel da TI no ciclo de vida do negócio;
2. Arquitetura – define a tecnologia e estrutura para dados, aplicações e infra-estrutura para toda a organização;
3. Investimento e Priorização – determina o que, quanto e quando gastar, reconciliando as necessidade das diferentes diretorias.
4. Aplicações para o Negócio – viabiliza os objetivos de negócio, os planos e processos para retornar valor;
5. Infra-Estrutura – é a base das capacidades de TI provendo o negócio com serviços compartilhados e confiáveis;

Estrutura de Governança e Controle

- Uma estrutura de Governança assegura a comunicação clara dos direcionadores de negócio e trata as lacunas que devem ser endereçadas pela TI, de forma que as funções de TI ajudem a organização a viabilizar seus negócios e alcançar seus objetivos.



Apresentação: Gestão de Projetos de TI

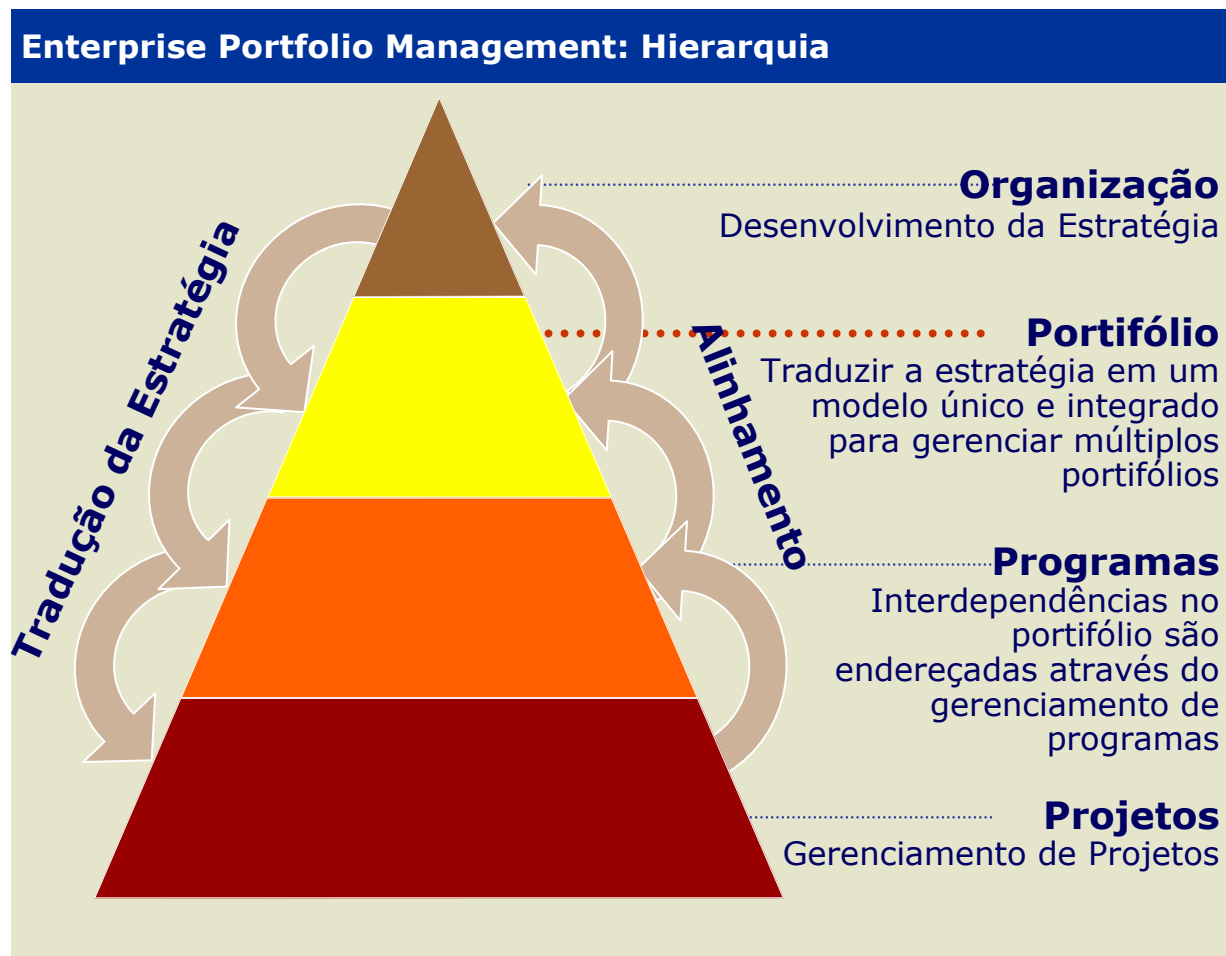
Introdução

Estrutura de Governança e Controle

»» **Gestão de Portfólio, Programas e Projetos**

Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

A estratégia organizacional é traduzida e alinhada ao portfólio de projetos e, conseqüentemente, com programas e projetos, visando sua execução das atividades e o atingimento de objetivos



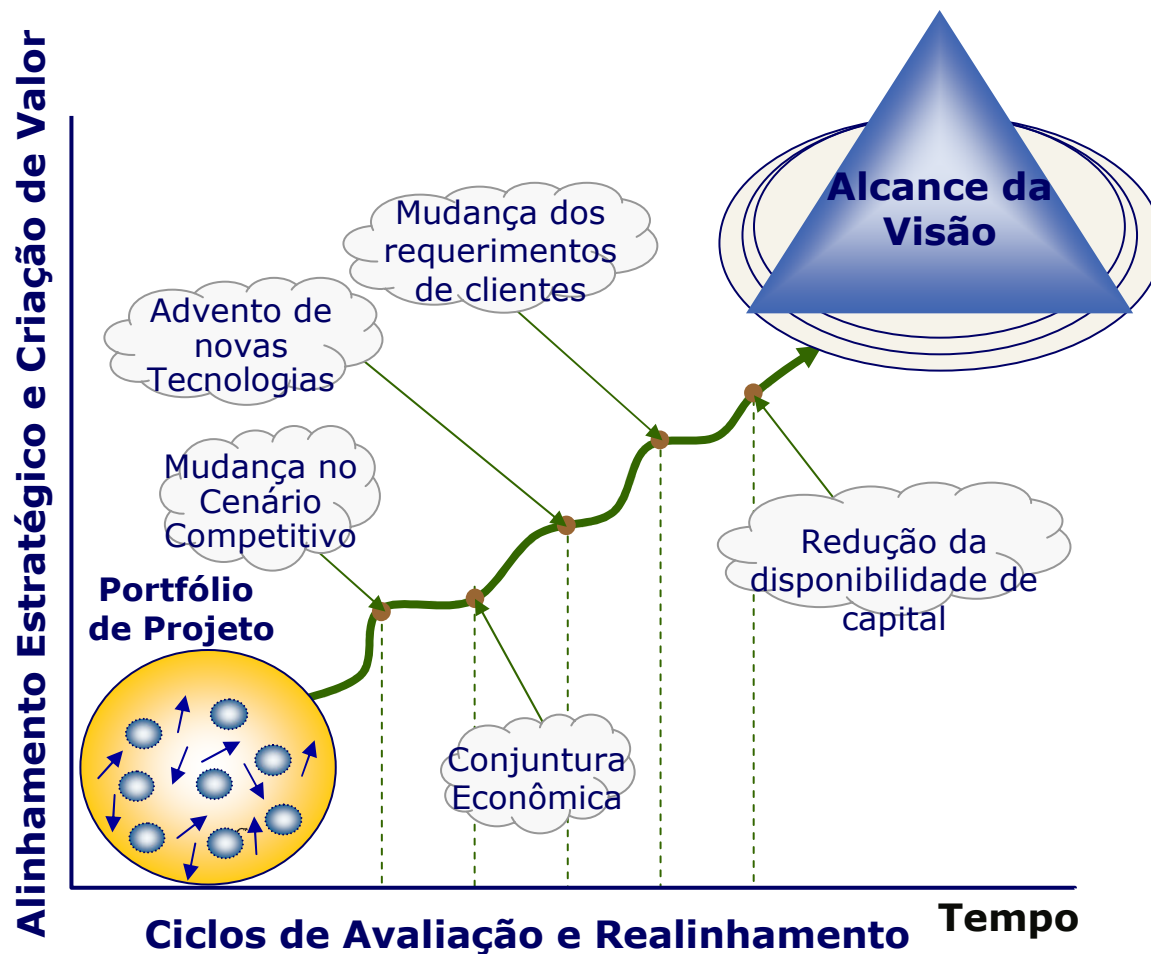
Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

Uma gestão eficaz auxilia as empresas em priorizar seus investimentos/projetos de acordo com as constantes mudanças nos negócios.

Estamos fazendo as coisas certas?

Estamos fazendo o suficiente das coisas certas?

Estamos fazendo certo as coisas certas?



Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

O PPM permite às organizações:

- 1** Obter visibilidade do portfólio de projetos
- 2** Alinhar os investimentos com os objetivos de negócio
- 3** Melhorar o processo decisório ao priorizar investimentos
- 4** Desenvolver habilidade na execução de iniciativas

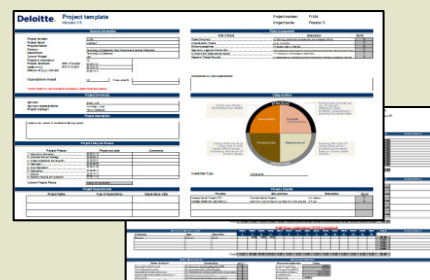
Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

1 Obter visibilidade do portfólio de projetos

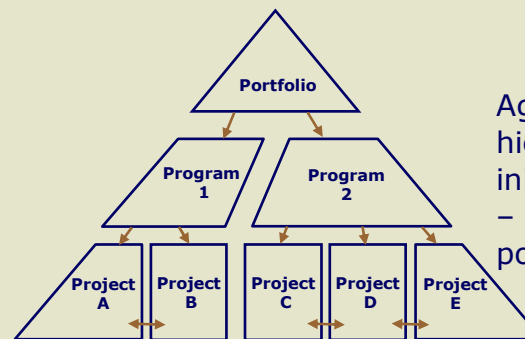
Questões

- Dificuldades na coleta de informações de projetos
 - Documentação não padronizada.
 - Documentação incompleta.
 - Informações não centralizadas.
 - Projetos em diferentes estágios no ciclo de vida de projetos.
- Falta de visão de portfólio
 - Investimentos em projetos não estruturados.
 - Falta de framework e ferramenta de análise.
 - Muitos projetos ou informações a analisar.
 - Não otimização no uso de recursos.
- Comunicação sobre portfólio é inexistente
 - Falta de interesse do negócio.
 - Insegurança quanto à forma de comunicar.
 - Falta visão executiva do portfólio e seus impactos no negócio.
 - Falta padronização de conteúdo e periodicidade na comunicação de programas.

Proposições



Painel único para informações de projeto, o qual servirá como guia para os gerentes de projetos sobre a forma de documentar projetos



Agrupamento lógico e hierárquico de iniciativas de projetos – programas e portfólio

Deloitte		2010	2011	2012	2013	2014	Total 2010-2014
Financial Plan - 5 Year View in US\$		Cost	Benefits	Cost	Benefits	Cost	Benefits
Initial		0	0	0	0	0	0
Programs/Initiation Program		0	0	100	0	100	200
Program 1		0	0	200	0	200	0
Program 2		0	0	0	0	0	0
Programs/Program Program		0	0	0	0	0	0
Total Net Benefit		0	0	0	0	0	0
Grand Total		0	0	0	0	0	0

Visão única do portfólio corrente e proposto, destacando os impactos financeiros (investimentos e retornos)

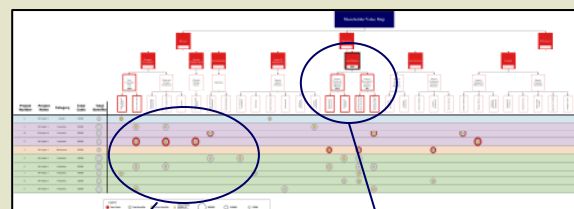
Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

2 Alinhar os investimentos com os objetivos de negócio

Questões

- Dificuldade em levantar valor de projetos
 - Definição de escopo de projeto sem considerar otimização de valor.
 - Falta de dimensionamento do impacto em valor do portfólio.
 - Falta de integração entre portfólio de projetos e retorno ao acionista.
- Objetivos de desempenho dos projetos não definidos
 - Métricas distintas por projeto.
 - Difícil mensuração da maturidade do processo de gerenciamento de projetos.
 - Muitas variáveis por projeto para comparar.
- Suporte do negócio não definido/acordado
 - Falta de apoio dos patrocinadores do projeto.
 - Papéis e responsabilidades do negócio no projeto não definidas
 - Falta de visão para identificar como o projeto poderia melhor suportar as iniciativas de portfólio.

Proposições



Objetivo (exemplo):
reduzir CMV

Portfólio (exemplo): 65% das iniciativas suportam o crescimento das receitas? Podemos definir este ponto respondendo às seguintes questões...

Framework padrão para identificar os impactos do projeto no balanço patrimonial, DRP e valor ao acionista



Categorização dos diversos investimentos em quatro categorias, permitindo seu alinhamento com os objetivos do negócio (inovação, crescimento, produtividade e manutenção) e sua avaliação para priorização.

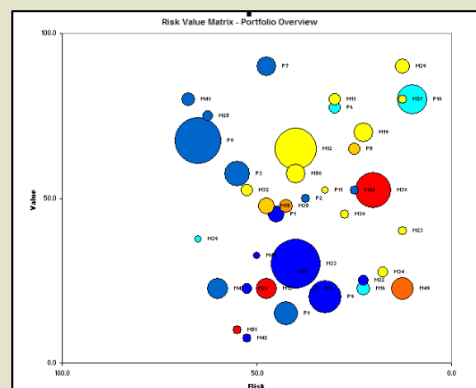
Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

3 Melhorar o processo decisório ao priorizar investimentos

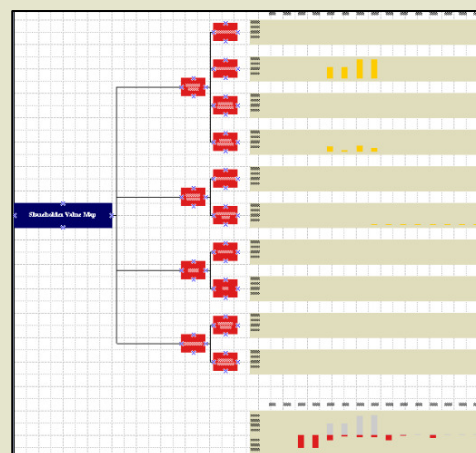
Questões

- Projetos não podem ser comparados
 - Projetos em andamento não são os que trazem maior valor à organização.
 - Tipos e benefícios de projetos são muito distintos entre si.
- Processo de priorização de processos não é claro
 - Áreas envolvidas (por exemplo, unidades de negócio) não participam da estratégia de seleção dos projetos.
 - Falta critério para priorização de projetos.
- Investimentos não se justificam
 - Política é mais importante que valores de negócio.
 - Dados financeiros incompletos ou não existentes.
 - Benefícios de projetos não mensurados/documentados.
 - Dificuldade em justificar alguns tipos de projetos.

Proposições



Matriz de riscos / valores para identificar projetos com maior valor à organização e menor risco ou complexidade



Visão dos benefícios planejados e seus impactos para a organização nos próximos anos. Permite controlar a execução do portfólio e seus impactos estimados à organização.

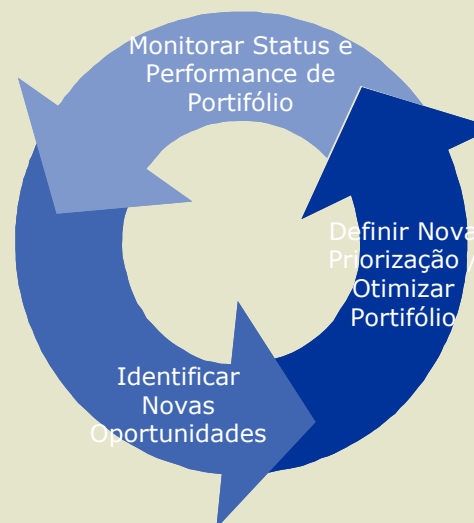
Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

4 Desenvolver habilidade na execução de iniciativas

Questões

- Incapacidade de adaptação às mudanças
 - Incapacidade de descontinuar projetos problemáticos.
 - Portifólio não contempla mudanças de objetivos estratégicos.
- Falta visão contínua do ciclo de vida do portfólio de projetos
 - Ocorrência de conflitos entre projetos.
 - Redundâncias, dupla contagem quanto à mensuração de benefícios.
 - Novas oportunidades ocorridas fora do período de planejamento não são consideradas.
- Falta de integração com outros processos
 - Gerenciamento de Programas x 6-Sigma.
 - Gerenciamento de Portifólio e Processo de Planejamento Estratégico x Atividades de Orçamentação.
 - Revisões contínuas de portfólio x Controles de PMO.

Proposições



Processo contínuo para monitorar e manter o alinhamento do portfólio de projetos com os objetivos estratégicos. Tem como objetivo comparar e priorizar projetos de diferentes tamanhos, estilos, status em quaisquer estágios de sua execução.

Padrões e Políticas

Papéis e Respons.

Métodos e Abordagens

Ferramentas e Facilitadores

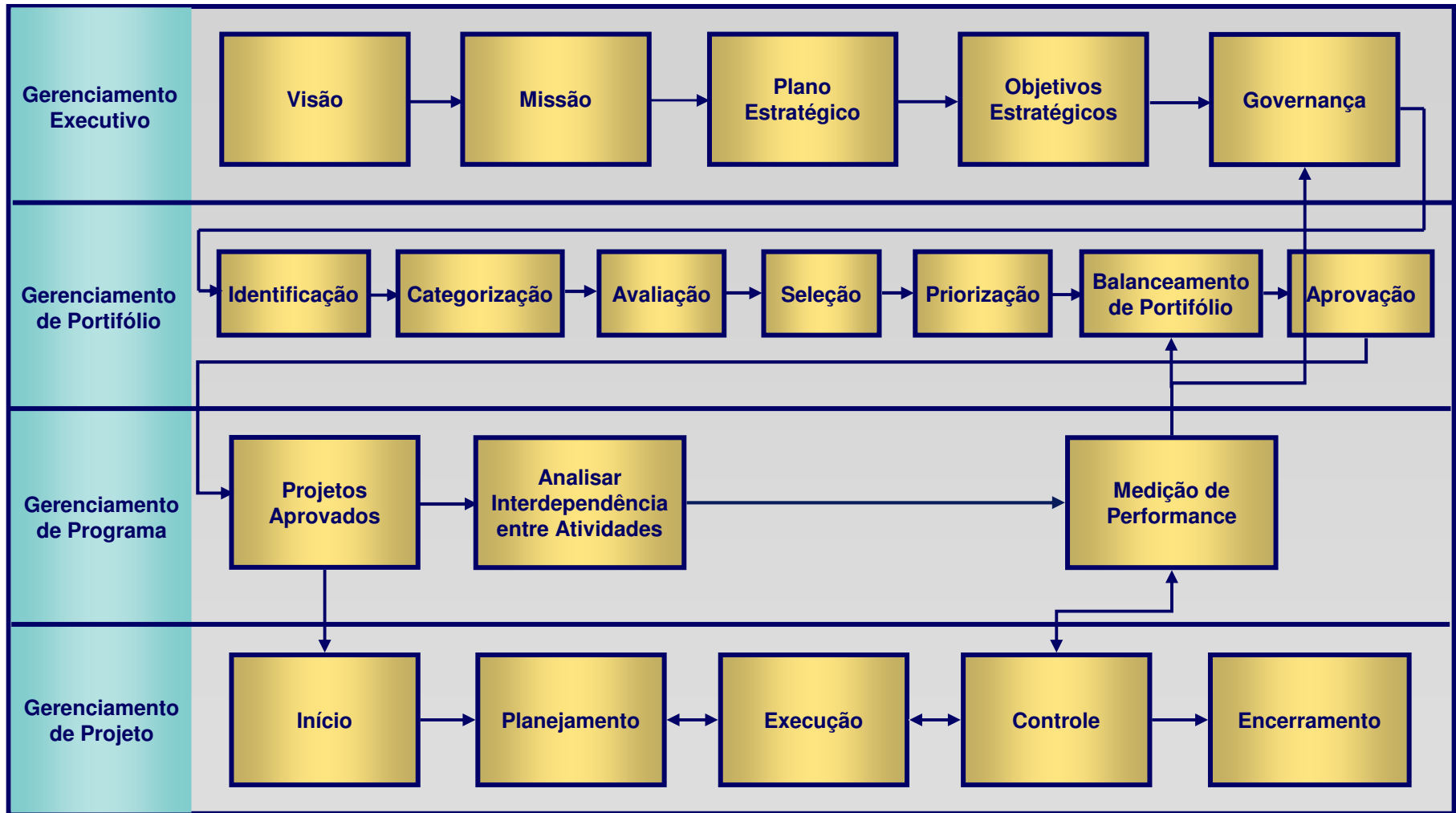
Estrutura Organizacional

Entrega e Monitoramento

Framework consistente com o objetivo de integrar todos os padrões e abordagens existentes no gerenciamento do portfólio com a proposição de valor à organização

Gestão de Portfólio, Programas e Projetos

Relações entre processos de gerenciamento executivo, portfólio, programa e projeto



Apresentação: Gestão de Projetos de TI

Mensagem Final

- Os projetos/investimentos viabilizados pela TI podem trazer grandes ganhos para as organizações mas somente com uma governança e um sistema de gestão adequadas e ter a alta direção da empresa totalmente comprometida e engajada.
- Cabe às empresas adotarem uma forma clara de priorizar e gerenciar seus investimentos para efetivamente alcançarem o sucesso destas iniciativas.

Agenda

11:00 h – 12:20 h

Apresentação Conceitual: "Gestão de Projetos de TI"

12:20 h – 13:10 h

Almoço de Relacionamento

13:10 h – 14:00 h

Intervalo e Exposição

14:00 h – 15:00 h

Estudo de Caso: Hospital Israelita Albert Einstein

15:00 h – 15:40 h

Apresentação Conceitual: "A estrutura CobiT Aplicada à Governança de TI e à Gestão de Projetos"

15:40 h – 16:40 h

Atividade Prática: Gestão de Projetos de TI

16:40 h – 17:30 h

Palestra Patrocinador (Sala de Soluções)

CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos



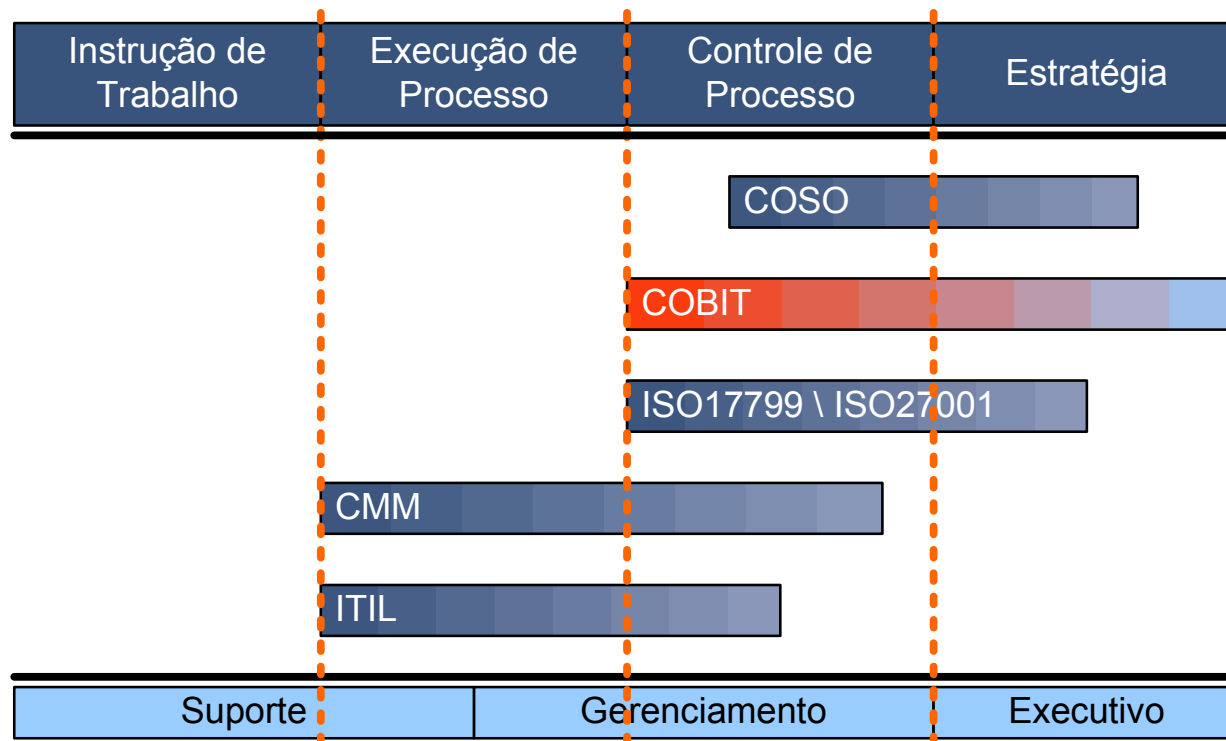
Control **OB**jectives for **I**nformation and related
Technology

(Objetivos de Controle para Informação e Tecnologia relacionada)

- CobiT é uma estrutura de governança e controle que foca em “o que precisa ser feito (achieved) ” ao invés de “como fazer”.
- Ela é baseada em técnicas de auditoria que primeiramente verifica a presença do controle e depois a sua eficiência.
- É uma ferramenta prática de gerenciamento e não uma metodologia.
- Define uma Linguagem Comum e possui aceitação entre as empresas
- O framework CobiT é utilizado por gestores, consultores e auditores em todo mundo como guia de controles de TI a serem demonstrados para os órgãos regulatórios, inclusive a SOX.

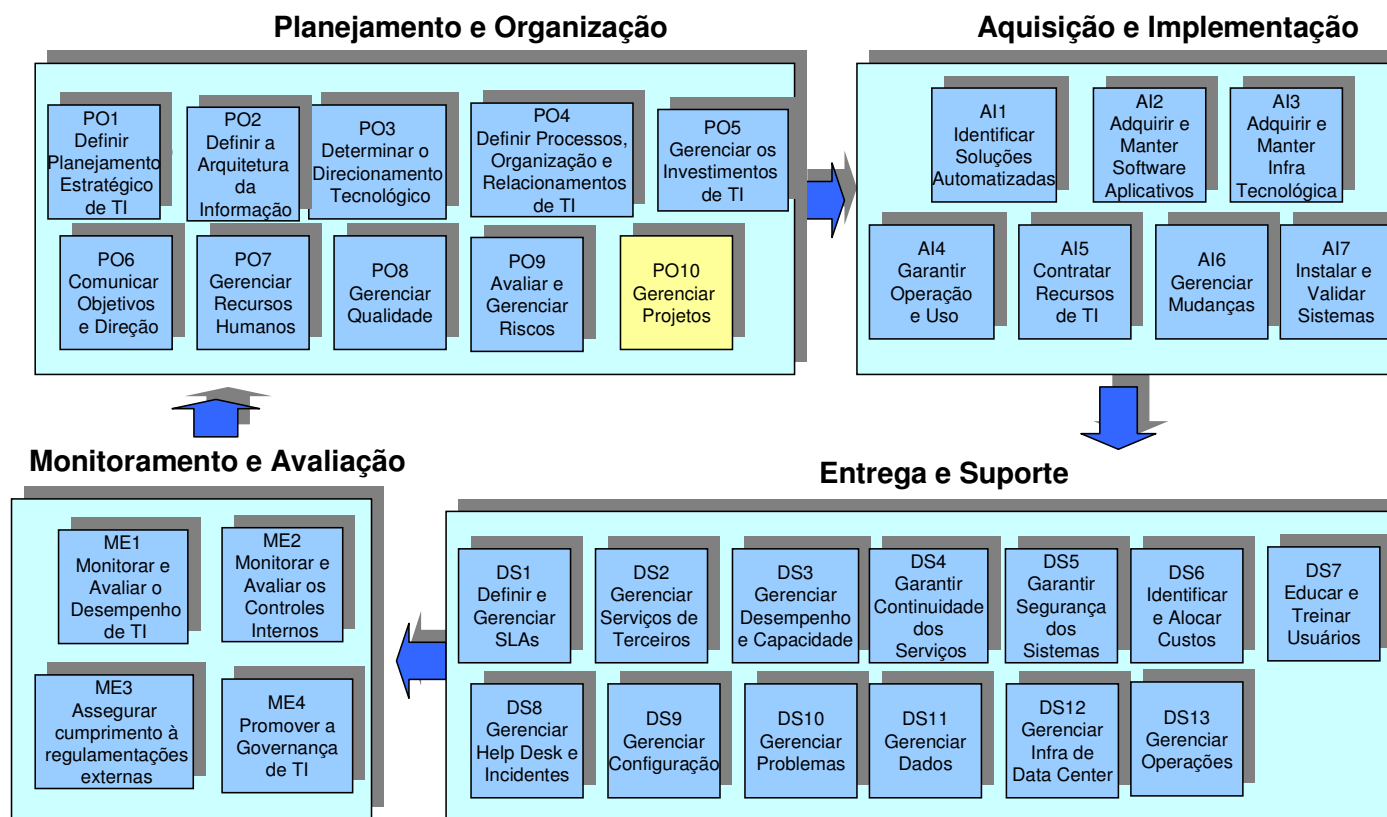
CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos

- A estrutura foi construída a partir de padrões e práticas já existentes.



CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos

- Atualmente, o CobiT está na versão 4.1 e possui 210 objetivos de controles distribuídos em 34 processos de TI definidos dentro dos quatro domínios.



- Os Objetivos de Controle sustentam o objetivo de um processo ao focar no controle de tarefas e atividades chaves que estão relacionados no processo.
- Está relacionado aos mínimos controles requeridos no processo.

CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos

Navegação da Estrutura do CobiT: para cada processo, uma descrição é fornecida, junto com os indicadores, de forma desdobrada. Abaixo, a estrutura de navegação do PO10 – Gestão de Projetos

Control over the IT process of

Manage projects

that satisfies the business requirement for IT of

delivery of project results within agreed time frames, budget and quality

by focusing on

a defined programme and project management approach that is applied to IT projects, which enables stakeholder participation in and monitoring of project risks and progress

is achieved by

- Defining and enforcing programme and project frameworks and approach
- Issuing project management guidelines
- Performing project planning for each project detailed in the project portfolio

and is measured by

- Percent of projects meeting stakeholders expectations (on time, on budget and meeting requirements—weighted by importance)
- Percent of projects receiving post-implementation reviews
- Percent of projects following project management standards and practices

CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos

Em cada um dos processos, objetivos de controle são fornecidos como ações mínimas de boas práticas de gerenciamento para garantir que o processo está sob controle.

A seguir, os 14 objetivos de controles do PO10 – Gestão de Projetos

PO10.1 Estrutura de Gestão de Programas

- Manter o programa de projetos (relacionados ao portfólio de programas de investimentos suportados por TI) identificando, definindo, avaliando, priorizando, selecionando, iniciando, gerenciando e controlando projetos. Garantir que os projetos suportem os objetivos dos programas
- Coordenar as atividades e as interdependências de múltiplos projetos, gerenciar a contribuição de todos os projetos de um programa para os resultados esperados e resolver requerimentos de recursos e conflitos.

PO10.2 Estrutura de Gestão de Projetos

- Estabelecer e manter uma estrutura de gestão de projeto que define o escopo e a abrangência dos projetos gerenciados, bem como as metodologias a serem adotadas e aplicadas em cada projeto.
- As metodologias devem cobrir, no mínimo, a iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento dos estágios do projeto, bem como os pontos de checagem e aprovação.
- A estrutura e as metodologias de suporte devem ser integradas com o gerenciamento do portfólio da empresa e processos de gestão de programa.

CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos

PO10.3 Abordagem da Gestão de Projetos

- Estabelecer uma abordagem de gestão de projeto comensurado com o tamanho, complexidade e requerimentos regulatórios para cada projeto.
- A matriz de governança de projeto deve incluir os papéis, responsabilidades e resultados do patrocinador (sponsor) do programa, patrocinador do projeto, comitê diretor, do gerente de projeto e o mecanismo pelo qual eles possam alcançar estas responsabilidades (como reuniões de revisões ou aprovações de relatórios e estágios do projeto).
- Garantir que todos os projetos de TI tenham patrocinadores com autoridade suficiente para a execução do projeto dentro do programa estratégico geral.

PO10.4 Comprometimento das Partes Interessadas

- Obter comprometimento e participação das partes interessadas afetadas na definição e execução do projeto dentro do contexto do programa de investimento geral da empresa suportada pelo TI.

PO10.5 Declaração do Escopo do Projeto

- Definir e documentar a natureza e o escopo do projeto para confirmar e desenvolver, com as partes interessadas, um entendimento comum do escopo do projeto e como o escopo se relaciona com outros projetos dentro de um programa de investimento geral suportado pelo TI.
- A definição deve ser formalmente aprovada pelo patrocinador do programa e do projeto antes de seu início.

PO10.6 Fase de Iniciação do Projeto

- Garantir que a fase de iniciação do projeto é formalmente aprovada e comunicada para todas as partes interessadas.
- A aprovação da fase de iniciação de ser baseada nas decisões da governança do programa.
- A aprovação das fases subsequentes deve ser baseada na revisão e aceitação dos entregáveis da fase anterior.
- No caso de uma sobreposição de fases do projeto, um ponto de aprovação deve ser estabelecido pelos patrocinadores do programa e do projeto para autorizar a progressão do projeto.

CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos

PO10.7 Plano Integrado de Projeto

- Estabelecer um plano integrado de projeto formalizado e aprovado (que cubra o negócio e os recursos de sistemas de informação) para guiar a execução e controle do projeto por todas as etapas do projeto.
- As atividades e interdependências dos múltiplos projetos dentro de um programa devem ser entendidas e documentadas.
- O plano de projeto deve ser mantido por todas as etapas do projeto.
- O plano de projeto e as mudanças que ocorrerem, devem ser aprovadas de acordo com a estrutura de governança do programa e projeto.

PO10.8 Recursos do Projeto

- Definir as responsabilidades, relacionamentos, autoridades e critérios de desempenho para os membros do time de projeto e especificar a base de aquisição e definição de funcionários e contratados competentes para o projeto.
- A contratação de produtos e serviços necessários para cada projeto deve ser planejada e gerenciada para atingir os objetivos do projeto utilizando as práticas de contratação da empresa.

PO10.9 Gestão de Risco do Projeto

- Eliminar ou minimizar riscos específicos associados a cada projeto por meio de um processo sistemático de planejamento, identificação, análise, resposta à, monitoramento e controle de áreas ou eventos que tenham um potencial de causar mudanças indesejadas.
- Os riscos identificados pelo processo de gestão de projeto e nos entregáveis do projeto devem ser estabelecidos e reportados.

PO10.10 – Plano de Qualidade de Projeto

- Preparar um plano de gestão de qualidade que descreva o sistema de qualidade de projeto e como este será implementado. O plano deve ser formalmente revisado e aceito por todas as partes envolvidas e então incorporado ao plano integrado de projeto.

CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos

PO10.11 – Controle de Mudança de Projeto

- Estabelecer um sistema de controle de mudança para cada projeto, de forma que todas as mudanças no escopo original do projeto (por exemplo, custo, cronograma, escopo e qualidade) são apropriadamente revisados, aprovados e incorporados no plano de projeto integrado em alinhamento com a estrutura de governança de programa e de projeto.

PO10.12 Planejamento de projeto de validação

- Identificar atividades necessárias para suportar a validação de novos sistemas (ou modificações) durante o planejamento do projeto e incluí-los no plano integrado do projeto.
- As tarefas devem assegurar que os controles internos e aspectos de segurança atendam os requisitos definidos.

PO10.13 – Medição de Desempenho do Projeto, Monitoramento e Reporte

- Medir o desempenho do projeto contra critérios chaves de projeto (por exemplo, escopo, cronograma, qualidade, custo e risco)
- Identificar qualquer desvio do plano
- Avaliar seus impactos sobre o projeto e sobre o programa
- Reportar os resultados para as principais partes interessadas
- Recomendar, implementar e monitorar ações corretivas quando necessárias, em alinhamento com a estrutura de governança de projeto e programa.

PO10.14 – Conclusão do Projeto

- Requer que, no final de cada projeto, as partes interessadas no projeto apurem se o projeto entregou os resultados e benefícios planejados.
- Identificar e comunicar quaisquer atividades pendentes necessárias ao alcance dos resultados esperados do projeto e os benefícios do programa
- Identificar e documentar as lições aprendidas para usá-las nos projetos e programas futuros.

CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos

•Key Goal Indicators (KGIs)

- São métricas que indicam se um processo alcança o seu propósito, ou seja, se produziram o resultado (outcome) esperado do processo.
- KGIs definem as métricas que diz ao gestor se um processo alcançou seu objetivo de satisfazer um requerimento de negócio.

•Key Performance Indicators (KPIs)

- São medidas que determinam quão bem o processo está desempenhando para viabilizar o cumprimento do objetivo do processo.
- Eles influenciam positivamente o resultado/saída (outcome) de um processo.
- KPIs são indicadores utilizados para medir o progresso em direção aos objetivos. Eles medem os objetivos das atividades, que são as ações que o dono do processo deve tomar para alcançar o desempenho efetivo do processo.
- Geralmente são indicadores curtos, focados e mensuráveis.

CobiT aplicado à Governança e Gestão de Projetos

PO10 Gestão Projetos - Indicadores

KGI:

- % de projetos completados no prazo e no orçamento.
- % de projetos que atenderam às expectativas das partes interessadas.

KPI:

- % de projetos que seguiram padrões e práticas definidas
- % de gerentes de projetos certificados ou treinados
- % de projetos que receberam uma avaliação de pós-implementação
- % das partes interessadas que participaram no projeto (involvement index)

Agenda

11:00 h – 12:20 h

Apresentação Conceitual: "Gestão de Projetos de TI"

12:20 h – 13:10 h

Almoço de Relacionamento

13:10 h – 14:00 h

Intervalo e Exposição

14:00 h – 15:00 h

Estudo de Caso: Hospital Israelita Albert Einstein

15:00 h – 15:30 h

Apresentação Conceitual: "A estrutura CobiT Aplicada à Governança de TI e à Gestão de Projetos"

15:30 h – 16:40 h

Atividade Prática: Gestão de Projetos de TI

16:40 h – 17:30 h

Palestra Patrocinador (Sala de Soluções)

Caso de Gestão de Projetos de TI

Dinâmica do estudo de caso:

Leitura individual: 10 minutos

Resolução do caso em grupo: 30 minutos

Apresentação dos resultados: 10 minutos cada grupo

Caso de Gestão de Projetos de TI

O departamento de TI de um tradicional hospital privado teve recentemente publicidade negativa na imprensa devido aos problemas amplamente divulgados em um projeto, o qual oferecia uma burocracia injustificável do ponto de vista dos pacientes para o agendamento de consultas e exames por telefone.

Em uma conversa com o gerente de TI responsável pela área de sistemas, foi comentado que esta era somente a ponta do iceberg e que a organização de TI recentemente sofreu falhas espetaculares em projetos; vários projetos grandes sofreram significantes atrasos e custos extras, e alguns projetos foram até mesmo cancelados já em estágio bem avançado.

Outro problema apresentado pelo gerente foi que, apesar da existência de uma metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos, a qual tinha total apoio da alta direção, muitos gerentes de projetos ainda se encontravam resistentes à sua adoção. Estes a consideravam burocrática, devido à obrigatoriedade de fornecer uma série de indicadores quanto ao andamento dos projetos, bem como adotar um volume considerável de documentação para sua gestão. Na visão destes gerentes, eles “perdiam tempo” em documentar o andamento do projeto, tempo o qual poderia ser utilizado no acompanhamento da execução em suas diversas atividades.

Em consulta à equipe que participou do projeto, o time de TI culpa o negócio pelo insucesso do projeto, a qual falha em especificar apropriadamente seus requerimentos e, também, por efetuar constantes mudanças. Já o negócio culpa TI por não entregar no prazo e dentro do orçamento, além de não levar em consideração os requerimentos especificados.

Caso de Gestão de Projetos de TI

Sua tarefa

O Diretor de TI solicitou sua ajuda, como Gerente de Serviços de TI, para estabelecer um framework mais organizado para gerenciar e controlar os projetos.

Você tem que preparar uma apresentação contendo:

- 1) Relação dos principais problemas identificados no caso.
- 2) Identificar os objetivos de controle (PO10-Gestão de Projetos) que deveriam ser implementados para evitar a recorrência dos problemas no futuro.
- 3) Sugerir 3 indicadores (e o porque da escolha) para serem monitorados pelo Diretor de TI.

Deloitte.

© Deloitte Touche Tohmatsu 2007. All rights reserved.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, its member firms, and their respective subsidiaries and affiliates. As a Swiss Verein (association), neither Deloitte Touche Tohmatsu nor any of its member firms has any liability for each other's acts or omissions. Each of the member firms is a separate and independent legal entity operating under the names "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", or other related names. Services are provided by the member firms or their subsidiaries or affiliates and not by the Deloitte Touche Tohmatsu Verein.