Falar de

GOVERNANÇA ÁGIL E SISTÊMICA

NA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

Road Map

O objetivo deste eBook é prover um rápido entendimento dos conceitos de Governança Corporativa em sua visão Sistêmica, podendo ser implementada com uma Gestão Ágil de Projetos.

Na Governança ou na implementação Ágil, recomenda-se um estudo mais aprofundado e consequentemente o entendimento da mudança cultural produzida por estes dois mundos: Governança e Ágil.

A Governança com suas estruturas que aumentam a robustez das organizações mitigando riscos, gerando transparência e afins, porém exigindo um grau de disciplina e controle muitas vezes ainda não experimentados.

O Ágil, com seu Framework, gerando uma mudança de mindset, uma visão de entregas de valor de forma constante, a importância do Time, a gestão a vista e a transformação de uma Cultura de Gestão de Projetos.

Para os aprofundamentos, haverá as recomendações e os caminhos através da visualização dos conceitos iniciais neste documento, visto que não serão transcritos manuais e métodos. No entanto, é contextualizada uma Governança e um Plano de Implementação inicial.

Que sirva para o começo, sabendo que o todo é fundamental para que a Governança funcione adequadamente.

Neste momento, fica a dica: inicie, teste, implemente… saia do zero!

É recomendado que você realize um projeto-piloto.

Conduza uma mudança de nível moderado para ser executada por esse meio.

Com a prática, será possível identificar quais são as falhas e as dificuldades do time.

Não deixe de fazer uma medição completa dos resultados para conhecer quais são os principais gargalos.

A partir dessa análise, realize adaptações e até novos treinamentos, se preciso for.

Ao final, o Time estará alinhado e preparado para obter bons resultados.

Vamos lá!

CONCEITOS DA GOVERNANÇA

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)

Abordagem Sistêmica

- Fluxo global do trabalho;
- Tornar explícitos os valores éticos e virtuosos que estão tácitos na empresa;
- Engajar as pessoas em torno destes valores e do Legado e Reputação que a empresa quer construir;
- Transformar a organização em uma "Organização de Aprendizagem" para que ela continue flexível, ágil e inovadora. O que também mitigará os diversos conflitos;
- Estabelecer a gestão de riscos do ponto de vista da Gestão Estratégica e do Controle Fiscal e Orçamentário;
- Aproximar a empresa do mercado.

A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA

Não precisamos repetir aqui conceitos e definições importantes e a estrutura da Governança Corporativa.
Vamos tratar da conexão destes com a Organização através de sua Cultura e o pensamento Ágil.

Mas...
Fica aqui a dica e o caminho para o aprofundamento importante e fundamental,
através do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: http://www.ibgc.org.br/
Neste site você encontrará:

- Conceitos e registros sobre a Governança Corporativa
- Origem da Governança
- Governança em Organizações não empresariais
- Cursos
- Eventos
- Portal do Conehcimento
- Métrica da Governança
- Certificações
- Download do Código de Melhores Práticas
- E e a possibilidade de associar-se.

[CONFORME PESQUISA DO SITE EM JULHO/2018]

GOVERNANÇA É IGUAL A EDUCAÇÃO, CABE EM QUALQUER LUGAR.
PRATIQUE A GOVERNANÇA, NÃO FAÇA DESTE TEMA UMA SIMPLES CONVERSA.

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA

TRANSPARÊNCIA

Todas as decisões tomadas devem ser claras para todos dentro de uma Organização. Da gestão ao cliente, dos investidores à sociedade, as informações não devem ser restritas para as partes interessadas.

EQUIDADE

Todos os stakeholders devem receber tratamento justo e igualitário dentro de uma Organização.

PRESTAÇÃO DE CONTAS

As Organizações e as pessoas devem prestar contas de todas as atividades realizadas para seus stakeholders e para as demais partes interessadas de forma clara, concisa e compreensível.

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Os agentes de governança devem ter uma visão ampla da Organização para zelar pela viabilidade econômico-financeira e todas as variações possíveis nesse processo.

CULTURA DA GOVERNANÇA

A implantação de um Sistema de Governança se dá através de Programas autônomos e ao mesmo tempo interdependentes.

Cada empresa tem uma calibração própria na implantação de cada um destes programas. Nem todas precisam de tudo. O mais importante é que a Governança se estabeleça.

ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PROGRAMA

Legado e Reputação

Programa que explicita os valores virtuosos da empresa, implanta Comitê e Agenda Ética, Código de Conduta e Canal de Denúncia.

Formação de Guardiões

Programa de desenvolvimento da liderança que os leva à superação de conflitos e à transformação da empresa em uma organização de aprendizagem.

Planejamento Estratégico

Mentoria para o Planejamento Estratégico da empresa com a formação de Conselhos (estabelecidos conforme a necessidade) para mitigação de riscos orçamentários e de cumprimento do Planejamento Estratégico.

Curadorias

Conselhos com usuários, funcionários, comunidades, com o intuito de monitorar a experiência das pessoas e fomentar a proximidade com os públicos e a inovação

OLHANDO PARA AS ÁREAS DE TECNOLOGIA

Comparando as organizações de TI “bem alinhadas” com outras de mesmas características “menos alinhadas” mostram que elas estão colhendo os benefícios do sucesso do alinhamento …

As “bem alinhadas” são **oito vezes** mais capazes para descrever elas mesmas como “extremamente bem sucedidas” **no alinhamento dos objetivos operacionais de TI e do negócio**.

As “bem-alinhadas” são cinco vezes mais capazes para descrever elas mesmas como “extremamente bem sucedidas” no alinhamento das prioridades dos gastos de TI e do negócio.

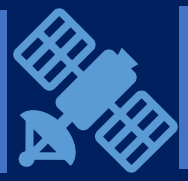
As “bem-alinhadas” são três vezes mais capazes de dizer que a organização tem a percepção correta do valor da TI.

As “bem-alinhadas” são sete vezes mais capazes de dizer que eles tem sido “extremamente bem sucedidas” em alcançar uma estrutura organizacional e governança de TI efetiva.

BENEFÍCIOS DE UMA GOVERNANÇA DE ÁREA (EXEMPLO DA ÁREA DE TI) ALINHADA COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO E SUA GOVERNANÇA CORPORATIVA

FOCO DA GOVERNANÇA EM TECNOLOGIA

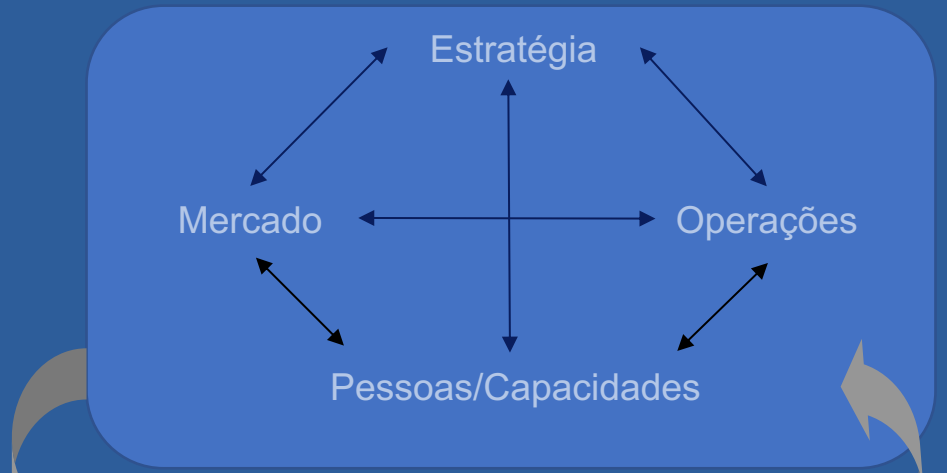
AS PRINCIPAIS ÁREAS DE FOCO DA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Alinhamento Estratégico		Alinhamento e soluções colaborativas
Entrega de Valor		Otimização dos Custos e fornecer valor da Tecnologia da Informação
Gerencia de Riscos		Guarda dos Ativos da Tecnologia
Gerenciamento de Recursos		Gestão do Conhecimento e a Infraestrutura
Medição do Desempenho		Monitoração de Projetos e Serviços de Tecnologia

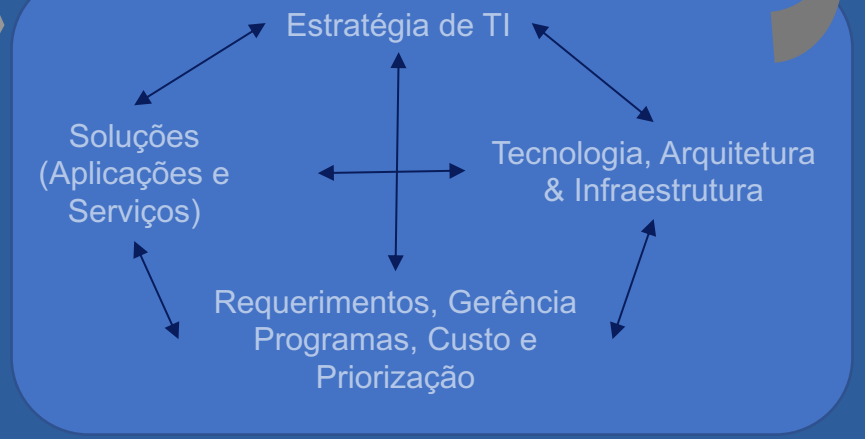
FOCO DA GOVERNANÇA EM TECNOLOGIA

UMA VISÃO DA INTERAÇÃO

MERCADO



TECTNOLOGIA



A Área de Tecnologia “bem sucedida” entende a linguagem do negócio e suporta o Plano de Negócio definido na Estratégia da Organização

A Área de Tecnologia “bem sucedida” entende a linguagem da Organização

ABORDAGEM ADAPTATIVA

da implantação da Governança

AGILIDADE, SUA FORÇA E O MINDSET

Não podemos sair colando post-its nas paredes e achar que estamos desenvolvendo um mindset Ágil.
Precisamos ter a humildade de estudar, estudar e começar a entender, e então, continuar buscando entendimento e a “transformação” de nossa cultura interna, primeiro.

Podemos começar logo, e buscar resultados simples com pequenas conquistas.
Eis aí uma característica bem interessante do mundo Ágil.
Existe muito material sobre o tema na Web... Procure os melhores, estude, observe e principalmente entenda o Processo de Transformação.
Conheça o Scrum, Kanban, Lean e etc.

Então, conhecendo a Governança e entendendo o potencial de entregas rápidas baseado na Cultura Ágil, vamos para nossos pequenos desafios... Testar, avaliar, revisar e melhorar, sempre!

Mas... Cuidado! Não crie um monstrinho achando que isso é Governança e Ágil.
Respeite as bases estruturais 😯

SAIBA ADAPTAR-SE

O QUE SÃO MÉTODOS ÁGEIS

Um conjunto de metodologias nascidas no mundo de desenvolvimento de software que busca tornar a gestão de projetos mais dinâmica e adaptativa nas Organizações, na sua vida e em tudo o que faz.
Diferente da gestão de projetos convencional, que se preocupa com o planejamento exaustivo e a não resposta a mudança, a gestão ágil difunde que a mudança e algo natural e que todo projeto precisar responder a ela.

Existem diversos frameworks, que sistematizam os principais processos e tornam mais fácil a construção e a adaptação.
A maioria dos métodos ágeis tenta minimizar o risco pelo desenvolvimento em curtos períodos, chamados de Sprint (ciclo), os quais gastam entre uma a, no máximo, quatro semanas, sendo mais comum duas semanas.

ABORDAGEM ADAPTATIVA

INTEGRAÇÃO ÁGIL

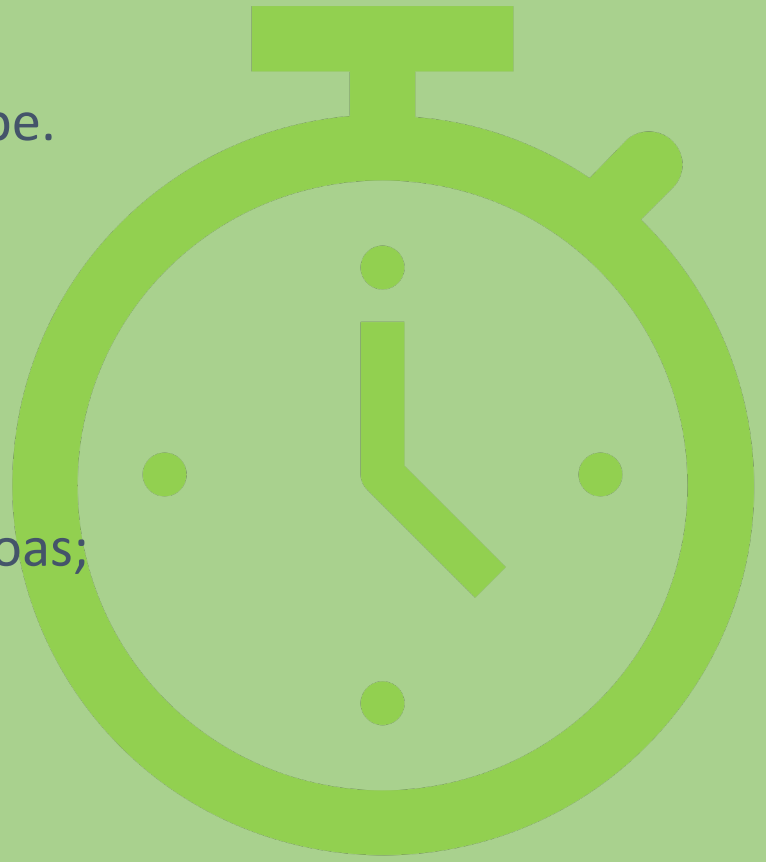
- Examinar as decisões;
- Encorajar o trabalho colaborativo do Time;
- Auto-organização;
- Manter-se à frente da Tecnologia sem limites;
- Práticas simples;
- Coragem para mudanças;
- Demolir barreiras;
- Intervir depressa;
- Motivar e recompensar.

BOAS PRÁTICAS ÁGEIS

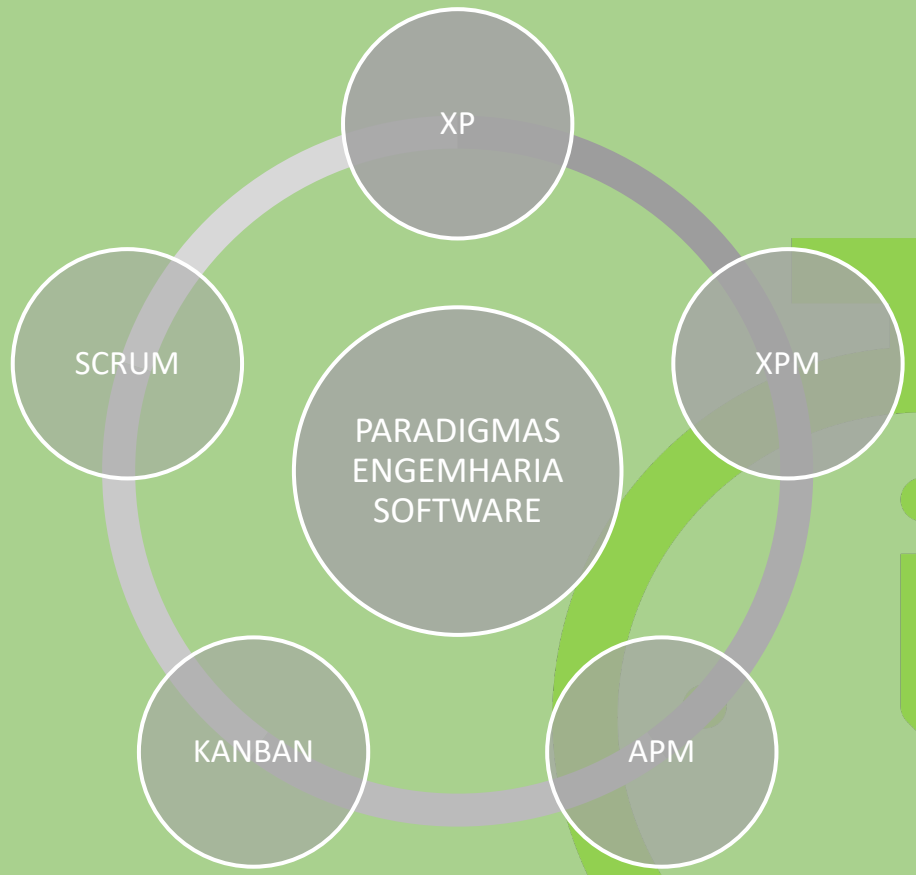
- Confiança;
- Comunicação;
- Cooperação;
- Trabalho em equipe.

CARACTERÍSTICAS

- Foco prático;
- Adaptabilidade;
- Orientação a pessoas;
- Flexibilidade;
- Interatividade;
- Simplicidade.



PARADIGMAS DA GOVERNANÇA ÁGIL



Focado na produção de documentos essenciais, não há o aprofundamento em suas composições (como o RUP, ISO e etc.), porém faz sugestões de *templates*.

ARQUITETURA E ELEMENTOS DO MODELO

COMPONENTES

- Flexibilidade;
- Escalabilidade;
- Adaptabilidade.

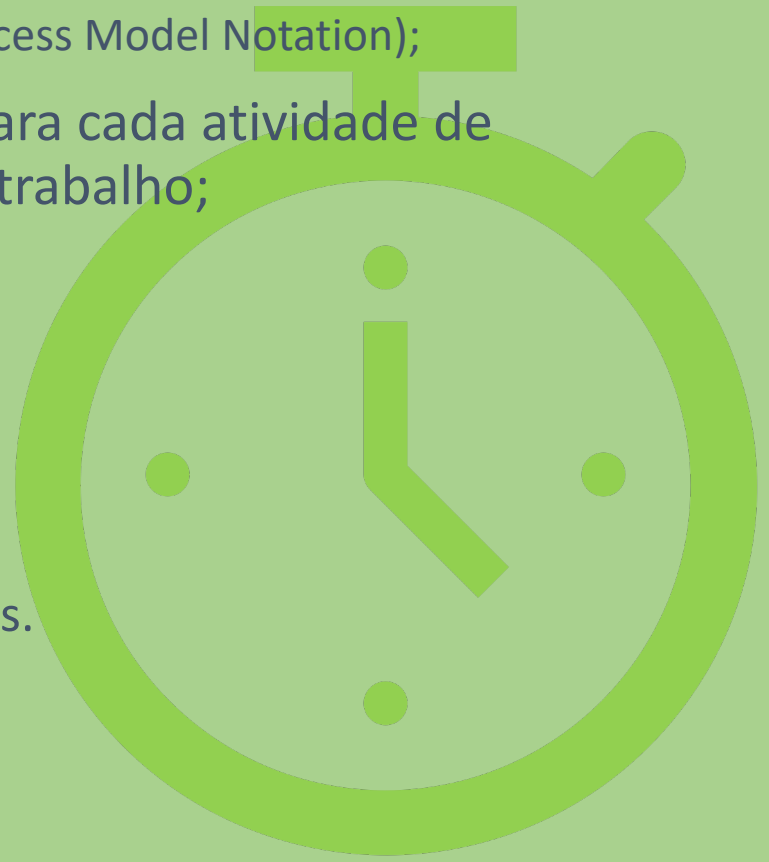
PARA COMPONENTES ADAPTATIVOS

- Princípios;
- Práticas, referências e adequações.
- Adaptabilidade

PARA COMPONENTES SISTÊMICOS

- Fluxo global do trabalho;
- Fluxo detalhado do trabalho

  (BPMN – Business Process Model Notation);
- Quadro resumo para cada atividade de cada processo de trabalho;
  - Finalidade;
  - Passos;
  - Entradas;
  - Saídas;
  - Papéis;
  - Recomendações.



INICIANDO A IMPLEMENTAÇÃO

ROAD MAP INICIAL

MOMENTO DE ENTENDER A MATURIDADE

Lembrando que o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – possui prática para identificar a maturidade da Governança na Organização: www.ibgc.org.br. Mas, vamos aqui ao resumo de alguns níveis para rápido entendimento.

INICIADO

Possui Conselho de Administração (CA);

As demonstrações financeiras são auditadas por auditor totalmente independente da gestão: contratação, destituição, honorários, escopo e avaliação;

Ninguém na companhia está envolvido em decisão sobre sua remuneração.

EXPANDIDO

O Conselho Fiscal (CF) é permanente;

O conceito de segregação de funções permeia todos os processos da companhia;

A renovação contratual da auditoria independente está condicionada a uma avaliação formal e documentada;

Há uma área responsável por propor, monitorar e avaliar a adequação dos controles internos, políticas, normas e procedimentos da companhia;

O CA monitora a implementação das recomendações referentes a demonstrações financeiras, controles internos, políticas e procedimentos;

Os mandatos no CA e na diretoria executiva tem tempo determinado e recondução condicionada a alguma avaliação formal de desempenho;

Os acordos com efeitos societários na companhia estão disponíveis a todos os sócios;

Há política de alçadas decisórias.

INSTITUCIONALIZADO

Há profissional ou área dedicada ao tema GC;

Cargos de diretor-presidente e presidente do CA não são ocupados pela mesma pessoa;

CA e CF têm orçamentos próprios e autonomia para gerenciá-los;

Há canal direto de comunicação com o CA (ouvidoria e/ou canal denúncias);

O CA e o CF têm agendas anuais de prioridades e calendário de reuniões;

O CA é o principal componente do sistema de GC da companhia e seu principal protetor;

Há, como um dos comitês de assessoramento ao CA, o Comitê de Auditoria;

Há, como um dos comitês de assessoramento ao CA, o Comitê de RH e remuneração;

Há, como um dos comitês de assessoramento ao CA, o Comitê de GC;

Há política de prevenção e combate a atos ilícitos;

A remuneração paga à diretoria, ao CA e ao CF é divulgada em blocos distintos;

Há política de operações com partes relacionadas;

Há políticas de divulgação de informações e uso de informações privilegiadas (insider information);

Há política sobre atos gratuitos;

Há procedimento sistemático de convocação, realização de reunião e registro de deliberações em Assembleia Geral (AG), reuniões do CA, reuniões do CF e comitês.

APRIMORADO

Os acordos de acionista arquivados na companhia não restringem os direitos ou competências do CA, CF e/ou diretoria executiva;

O CA promove sessões executivas e apenas seus membros ficam presentes no momento das deliberações;

O CA revê, periodicamente, seus comitês de assessoramento e as políticas da companhia;

Cabe ao diretor-presidente a indicação dos diretores e a proposição de suas remunerações para aprovação do CA;

O sistema de controles internos e gestão de riscos são avaliados periodicamente por auditor externo independente;

A composição do CA e a seleção de seus membros são definidas mediante processo estruturado e consideram as necessidades da companhia;

O CA estabelece e monitora o plano de sucessão para o diretor-presidente da companhia;

As metas, avaliação e remuneração da diretoria executiva consideram objetivos de curto a longo prazo, incluindo aspectos socioambientais;

O relatório anual de administração é abrangente, tem padrão internacional e é auditado;

Todas as políticas da companhia são deliberadas pelo CA e estão disponíveis publicamente;

Há direito a voto para todas as ações;

Todos os sócios são estimulados a incluir assuntos e participar das AGs;

O Código da Conduta é abrangente e contempla o relacionamento entre administradores, conselheiros, acionistas, empregados, fornecedores e demais partes interessadas (stakeholders).

COMPLETO

Não existem dispositivos que restrinjam a substituição dos atuais administradores;

Trabalhos específicos atestam a qualidade das informações oriundas de controladas, coligadas ou quaisquer outras que sejam refletidas nas demonstrações financeiras da organização;

A remuneração do CA considera o valor econômico gerado, os riscos assumidos e não se baseia em resultados de curto prazo;

A AG estabelece regras e limites sobre participação de administradores da companhia em outros conselhos, diretorias e comitês;

Há relatos periódicos (trimestralmente, no mínimo) sobre a atuação e desempenho da companhia, e não estão restritos a informações econômico-financeiras;

Todos os comitês são coordenados por um conselheiro independente e a maioria de seus membros é composta por conselheiros;

Os acionistas não controladores indicam a maioria dos membros do CF;

As operações com partes relacionadas são aprovadas em AG por quórum qualificado;

Em alienação de controle, há direito de venda conjunta para todos os sócios em iguais condições;

Não há conselheiros internos no CA, sendo a maioria independente;

Após cinco anos, eventual renovação contratual dos auditores independentes é matéria qualificada de AG.

Por João Souza Neto – Universidade Católica de Brasília (Abril – 2013) -
Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar

POLÍTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS

“As políticas orientam a organização no cumprimento das suas metas e missão. Elas são destinadas a todos os colaboradores para nortear a estratégia, o modelo de tomada de decisão e as ações da organização”

“A política programa os atos e o modo específico de trabalho da organização, orientando a busca dos seus objetivos de negócio: lucro, competitividade, expansão, internacionalização, imagem”

“Princípios da conduta de uma empresa, um curso geral de ação seguido por pessoas que são responsáveis pela administração do negócio e relações com os interessados (stakeholders) ”. *Owens (1954: 3)*

POLÍTICAS DE NEGÓCIO

As políticas de negócio lidam com o dia-a-dia dos responsáveis pelas linhas de produtos. Elas estreitam o campo de alternativas na tomada de decisão operacional, enfatizando o papel de facilitador nesta tarefa.

POLÍTICAS GERAIS

A influência é geral. Ex. “A nossa prioridade é a manutenção de altos valores éticos nas nossas relações com o mercado”. “Será dada ênfase à autonomia dos líderes”.

POLÍTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

POLÍTICAS CORPORATIVAS

Refere-se à estrutura da alta administração à qual as unidades de negócio se reportam. Refletem a natureza da organização. Leontiades (1982: 12)

Empresas que trabalham com produtos técnicos e especializados, como os laboratórios farmacêuticos, utilizam políticas corporativas que fornecem subsídio e auxílio às atuações específicas de cada linha. Já em organizações que acreditam e dependem da diversificação, caso da Unilever e da Nestlé, as políticas corporativas incentivam a busca de novos produtos.

POLÍTICAS ESPECÍFICAS

Dirigidas pelas áreas e departamentos. Ex. “É requerido o nível universitário para os cargos de chefia” (específico de RH). Giuzi (1987)

POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

Estabelecidas pela alta administração e guiam a empresa como um todo por uma rota escolhida.

POLÍTICAS OPERACIONAIS

São mais numerosas e contribuem para o seguimento das políticas estratégicas. Buskirk (1971)

FIQUE ATENTO:

A DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS CORPORATIVAS PODE SER UM BOM MOMENTO PARA ANALISAR O QUANTO SUA GOVERNANÇA SERÁ ADAPTADA À CULTURA DA ORGANIZAÇÃO, SEM QUE ESTA SEJA OBSOLETA.

ENTENDENDO AS FASES DE IMPLANTAÇÃO

FAÇA A GESTÃO ÁGIL DO PROGRAMA OU PROJETO

Conforme as etapas sugeridas, utilize todo o conhecimento de Gestão de Projeto Ágil para implementar de forma prática e objetiva as
etapas da Governança Corporativa.
Não deixe os conceitos ou práticas, mas foque no valor da entrega e cuide para que tenha entregas constantes.

Não existe formula de sucesso, como qualquer metodologia ela necessitara ser adaptada ao
contexto da Organização passando por uma curva de aprendizado.

Ah! Não esqueça que os resultados levam um tempo para aparecer, persista e aprimore-se.

Construa um Time, de verdade. A prática Ágil dependera muito daqueles que compõem o Time, a disciplina nas cerimonias e a visão de entrega de valor.

As metodologias convencionais tem foco e atenção para a produção de documentos e na defesa do escopo, nas metodologias ágeis o foco e entregar valor para o cliente.
Enquanto o Product Owner (papel Ágil) tenta capturar as necessidades e o valor a ser gerado a equipe precisa priorizar ao máximo o produto, entender para que servira esse produto e como potencializar as características que geram valor para seu cliente.

Não existe uma solução milagrosa para todos os problemas. Não adianta pensar que ao implementar uma metodologia ágil na sua empresa tudo estará resolvido.
Gestão de projetos ágil pode fazer uma grande diferença na sua organização, porém pessoas são pessoas
e problemas sempre irão existir.

DEFINIDOS AS ESTRUTURAS E O CAMINHO INICIAL, MERGULHE NO MUNDO DA GOVERNANÇA ATRAVÉS DO ENTENDIMENTO DE ENTREGA DE VALOR ÁGIL.

BUSQUE CICLOS DE PDCA MENORES.

NO ÁGIL VOCÊ RESPONDERÁ MELHOR ÀS NECESSIDADES E A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO.

IMPLEMENTANDO COM O ÁGIL

Definina o Product Owner

Quem será o responsável pela visão geral do que será implementado. Será responsável por: avaliar riscos, benefícios além de priorização do Backlog.

Defina o Time

Avalie com cuidado as necessidades da implementação. Escolha as pessoas mais adequadas, cada um com sua habilidade, e neste ponto é necessário um bom Product Owner para definir o que será preciso. Não esqueça, Times pequenos, que possam ser alimentados por duas pizzas.

Defina o facilitador do Time

Este líder é o Scrum Master, responsável por facilitar as cerimônias, manter o Time focado e remover impedimentos do Projeto.

O Backlog

Levante tudo o que é necessário e fundamental para realizar o projeto.
Com isso, é possível ganhar em produtividade e saber o que é mais importante a ser feito, priorizando as tarefas.

Hora de estimar

Interessante estabelecer o esforço para as tarefas a serem que foram priorizadas para o ciclo de implantação. Assim é possível determinar a produtividade e a velocidade na qual o projeto será desenvolvido. Interessante não estimar os itens em horas, mas sim em uma classificação relacionada ao tamanho.

IMPLEMENTANDO COM O ÁGIL

Planejamento em Sprints

Uma Sprint é definida entre duas a quatro semanas, e para cada uma é definido um backlog, que é o que deve ser feito dentro do tempo determinado da Sprint. A equipe olhará para as tarefas prioritárias no backlog e estimará o tempo necessário para realizar dentro da Sprint. Isso é conhecido como a velocidade da equipe e o Scrum Master deverá aumentar o número de pontos a cada Sprint.

Gestão à vista

Deixe visível todo o trabalho a ser feito.
Ele é importante para deixar toda a equipe ciente do progresso, deixando o andamento do projeto transparente a todos, inclusive para os clientes.

Revisão diária

O Time deve se reunir por um período de até quinze minutos para responder a três perguntas: o que foi feito ontem, o que será feito hoje, e se existe algum impedimento para a equipe concluir a Sprint. A reunião é necessária para toda a equipe saber em que ponto está a Sprint.

Demonstração do Produto

Hora de mostrar um produto que pode ser entregue ao cliente, mesmo que ele não esteja completo.

Revisão da Sprint

Hora de avaliar tudo o que foi bem e nem tanto durante a Sprint. Trata-se do Processo de melhorar Processo. Coisas que podem ser melhoradas para a próxima Sprint.

MUITA COISA INTERESSANTE COM AUTORES, WEB E COLABORADORES #seconecta

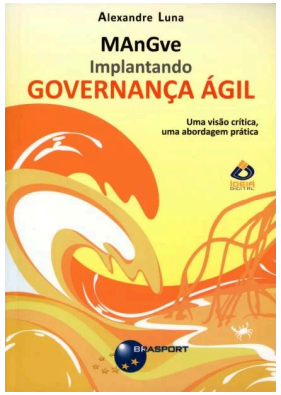
Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram com este breve conteúdo. Incluindo professores, autores que li e pessoas que tem meu respeito. Obrigado por contribuir!

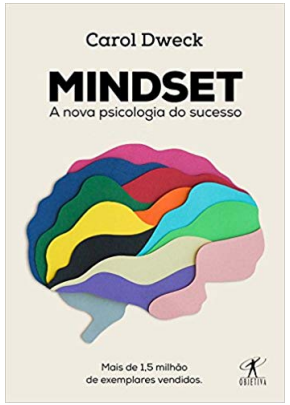
Minhas fontes: livros físicos e digitais que adquiri, minha experiência, fontes da Web conhecidas (e nem tanto) e amigos com suas dicas e cases. Conforme citações nos textos.

Seja legal, sempre respeite os direitos autorais!

ALGUMAS REFERÊNCIAS

Algumas referências e publicações admiradas:





<\> Tchau

```
// Obrigado Pessoal!
if (mundo == "REAL" || mundo == "DIGITAL")
   System.out.print("A gente se vê por ai!");
```

https://www.linkedin.com/in/sergiohcaliani/
https://br.pinterest.com/shcaliani/
http://caixadeleitura.blogspot.com/
http://caixadeestudo.blogspot.com/