

A QUARTA DIMENSÃO

JUSTIFICANDO PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



“EM DIA, DENTRO DO ORÇAMENTO, DENTRO DO ESCOPO?”. PORÉM O SEU PROJETO DE TI AINDA NÃO É “UM SUCESSO”. A MENOS QUE VOCÊ POSSA QUANTIFICAR OS BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO “NA PONTA DO LÁPIS”.

Por : Jolyon E. Hallows - PM Network (Revista Mensal do PMI)

Tradução
e Ilustração : Lélío Varella – PMI Chapter RIO



Se você perguntar, numa sala cheia de gerentes de projeto, em que se constitui um projeto de sucesso, a resposta virá em uníssono: **“Em dia, no orçamento, dentro do escopo !”**. Atenda a essas 3 medidas e o seu projeto será um sucesso. Falhe em apenas uma, e não será.

Em muitas áreas de aplicação de gerenciamento de projetos esses critérios definem o sucesso. Entretanto, para projetos de TI, há uma outra dimensão que é quase universalmente esquecida: **a realização de benefícios**.

As organizações se envolvem em projetos de TI porque esperam receber algum benefício. Se o benefício não é alcançado, o dinheiro gasto para financiar o projeto é perdido. Em muitos casos, na conclusão de projetos de TI, as organizações não podem comprovar se atingiram ou não os seus benefícios. E além disso, na grande maioria dos demais tornam-se dolorosamente conscientes de que não o fizeram.

Contudo a falha no alcance de benefícios não impede que a equipe de projeto proclame o sucesso do mesmo, não importando se a organização que o patrocinou receba aquilo porque pagou. “Em dia, no orçamento, no escopo” é tudo que conta. Além do mais, esta atitude de indiferença para com os benefícios é estimulada pela própria literatura de gerenciamento de projetos.

Em um levantamento que eu fiz recentemente em 14 livros de gerenciamento de projetos, 13 não tinham entradas de índice para “benefício”, “análise de custo/benefício”, ou “justificativa”. A referência que havia no 14º era trivial, simplesmente averbando que “projetos devem ser justificados”.

Eu defendo que isto reflete a desilusão generalizada que é compartilhada pelos gerentes de projetos de TI e que é consequência de um direcionamento para a tradicional trilogia do orçamento, prazo, e escopo.

Esta desilusão é compreensível; “Projeto de TI”, “atraso”, e “estouro de orçamento” tornaram-se sinônimos. Há uma enorme pressão para manter o projetos “nos trilhos”. Todavia, qualquer esforço que não seja focado em agregar valor e benefícios à organização patrocinadora não passa de um trabalho incompleto.

O problema com a justificativa de projetos de TI não é que o processo seja desconhecido, e sim que ele não é bem compreendido. Ao mesmo tempo em que a maioria dos projetos se esmeram em coroar-se de justificativas, é comum encontrar “benefícios” que não podem ser atingidos ao lado de uma lista costumeira de “benefícios intangíveis”, como “o sistema será mais amigável”, “irá agilizar ...”. Pelo que observo, muitas expressões de justificativas de projetos ignoram quatro requisitos fundamentais: **benefícios tem que ser financeiros; benefícios devem ser estabelecidos como metas, não como prognósticos; benefícios são diferentes de efeitos; benefícios não podem ser intangíveis.**

BENEFÍCIOS TEM QUE SER FINANCEIROS

O único benefício válido para um projeto de TI é o seu impacto nas finanças da



organização: ou o projeto vai aumentar a receita, ou vai reduzir os custos. Nada mais conta. Qualquer "benefício" que não seja financeiro não pode ser

comparado com os custos do projeto, não pode tomar parte em uma análise de custo/benefício, e, assim sendo, não pode ser usado para justificar o projeto. Além do mais, muitos "benefícios" não-financeiros não são mensuráveis, o que significa que não há meio de dizer se o projeto realmente produziu ou não os resultados esperados.

Este ponto de vista não é explorado de forma generalizada. Há muitas fontes não-financeiras de benefícios que são regularmente oferecidas. Uma das mais populares é a "necessidade". Por exemplo, o governo pode introduzir uma nova legislação que requer mudança no sistema da empresa. Ou um grande cliente pode mudar para a troca eletrônica de dados e insistir que os fornecedores façam o mesmo. Em alguns casos não há escolha; ou a empresa atende, ou para. Mas afinal esta é a última instância em benefícios financeiros – você tem que manter o seu negócio. O fato de que um benefício como este é fácil de identificar não diminui a necessidade de assim fazê-lo. A empresa pode descobrir que é mais vantajoso descontinuar a parte de suas operações de negócio afetada pela nova demanda e concentrar as suas energias em outra coisa. Mas sem uma análise de custo/benefício uma alternativa como esta será bloqueada pela resposta submissa – "atender".

Outro benefício não-financeiro muito popular é a "melhoria do serviço para o cliente". Mas por que deveria uma organização ser levada a despesas e esforços para melhorar o serviço prestado ao cliente? A resposta óbvia é – para aumentar ou garantir a sua receita! Mas quando um benefício é identificado por um termo ambíguo como "atendimento ao cliente", não apenas ele não pode ser usado numa análise de custo/benefício, como ninguém nunca saberá se ele foi ou não alcançado. Melhorar o serviço para o cliente pode ser uma poderosa motivação para um projeto mas, como benefício precisa ser redefinido como , por

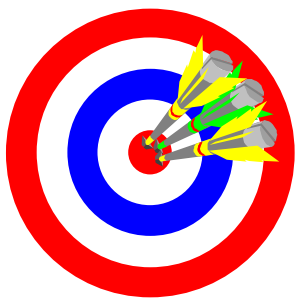
exemplo, "As vendas para os clientes existentes vão aumentar em 5% e as vendas para novos clientes em 2%." Conhecidas as vendas anuais, o benefício do projeto é facilmente apurado. No entanto, este tipo de justificativa somente se aplica a organizações comerciais. Como um departamento de governo quantifica o efeito de uma melhoria no serviço ao cliente? Não pode usar – aumento de receita. Um departamento de trânsito não pode esperar atrair mais clientes para licença de motorista diminuindo as filas ou pondo sorrisos nas faces dos atendentes.

A menos que a melhoria do serviço ao cliente leve ao aumento da eficiência operacional o "benefício" do melhor serviço ao cliente é financeiramente nulo. Significa isto que os governos não podem justificar uma melhoria no serviço ao cidadão? Não a menos que vá haver uma redução de custos, ou o projeto seja requerido para garantir um serviço mandatário. Departamentos do governo que empreendem projetos de TI porque as preocupações (normalmente legítimas) de seus funcionários com os serviços ignoram a responsabilidade fiscal são desafortunados contribuidores da criação dos enormes déficits que caracterizam muitos setores públicos.

O terceiro dos largamente usados "benefícios" não-financeiros é o projeto de infra-estrutura corporativa. Por exemplo a empresa decide que deve conectar os seus setores através de um conjunto de bancos de dados corporativos e um sistema de integração de grupos. Tais projetos são usualmente "justificados" pelo argumento de que a empresa precisa "entrar no século vinte (e um)", "adotar ferramentas no estado da arte", "usufruir dos benefícios da moderna tecnologia da informação". Não há dúvida de que provendo-se melhores ferramentas melhora a eficiência ou a qualidade do trabalho, e as vezes ambos. A questão não é que este tipo de projeto, intrinsecamente não se pague, mas sim que, como qualquer outra despesa significativa, eles tem que ser adequadamente justificados. Os benefícios reais de projetos de infra-estrutura que se justificam são aumentos de eficiência e qualidade que levam a menores custos e maiores receitas. O fato de que às vezes é difícil por números precisos, em dinheiro, nesses benefícios não elimina a necessidade de assim fazê-lo. Caso contrário a organização, tendo que decidir, não saberá se os benefícios superam os custos.

BENEFÍCIOS SÃO METAS, NÃO PROGNÓSTICOS

Um verdadeiro desestímulo a estabelecer benefícios é que eles normalmente são tratados como prognósticos. "Se nós pudermos implantar este sistema de controle de estoque, nossos níveis de estoque vão ser reduzidos em 15%". O problema é que predições são passivas; se a sorte for favorável, boas coisas vão acontecer. Há pouco que possamos fazer para influenciar os resultados.



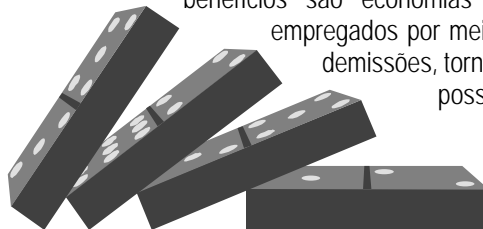
No entanto, se benefícios são considerados metas, a atitude em relação a eles é inversa. Muitos estabelecem metas e compreendem os passos de trabalho necessários para alcançá-las. Portanto, a declaração de uma meta para um projeto pode ser "Quando implantarmos este sistema de controle de estoques, pretendemos reduzir nossos níveis de estoque em 15% no primeiro ano de operação." A diferença entre esta declaração e a do tipo prognóstico no parágrafo anterior pode parecer semântica, mas as atitudes atrás de cada uma estão em pólos opostos. Uma meta requer ação, uma estratégia, um plano, pontos de controle, e comprometimento com a execução.

Benefícios de projetos de TI que são expressos como metas tornam-se parte do próprio plano de implementação. Este plano tipicamente considera questões como treinamento, piloto, teste em paralelo, entrada em operação, e desativação de sistemas antes existentes. Projetos que são adequadamente justificados, incluem uma lista de benefícios identificados no início do projeto e apresentam um plano para torná-los realidade. Deste modo, o gerente do projeto de TI não é apenas um entregador carregando um sistema novo, ou uma nova versão. Está sim, provendo um procedimento para ajudar a organização a concretizar os benefícios por ela esperados quando do início do projeto. O gerente do projeto é um

elemento que contribui ativamente agregando valor para a empresa.

BENEFÍCIOS NÃO SÃO EFEITOS

Uma das fontes mais populares de aparentes benefícios são economias com empregados por meio de demissões, tornadas possíveis pela



conversão para nova tecnologia. Por exemplo, se este sistema de \$500,000 vai reduzir a carga de trabalho no equivalente a 10 funcionários do escritório, que custam cada um \$50,000 por ano em salário e benefícios, nós vamos economizar \$500,000 somente no primeiro ano. Um tempo de retorno de 1 ano parece atraente. Mas é realístico? Para economizar efetivamente \$500,000 vamos ter que demitir 10 pessoas. Isto pode não ser possível por várias razões:

As pessoas são protegidas por leis e contratos. Livrar-se delas pode ter um custo excessivo. Se a dispensa custar em média um ano de salário por pessoa, o custo total aumenta para \$1,000,000 e tempo de retorno dobra.

Os empregados do departamento afetado são especialistas e, embora a carga de trabalho de cada um possa ser reduzida, a empresa não pode se permitir perder a qualificação representada por estes funcionários.

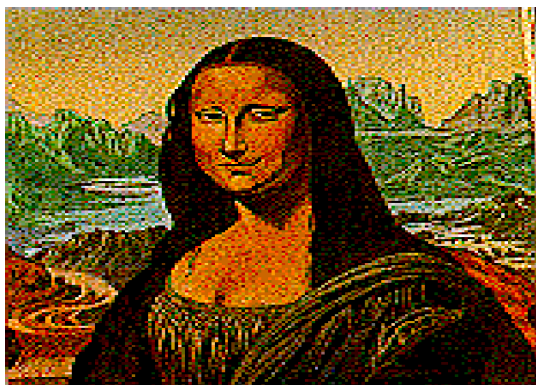
A redução na carga de trabalho, representa no total o equivalente ao trabalho de 10 pessoas, mas está distribuída por um grupo de 100 funcionários de uma maneira tal que nenhuma pessoa (nem 2 ou 10) dentre os 100 resulta sem trabalho a fazer.

Neste exemplo, a redução na carga de trabalho é um efeito. Reduzir a carga de trabalho de alguém em uma hora por dia é um efeito, mas não tem nenhum impacto financeiro na organização. Para haver um benefício, tem que haver um valor real em dinheiro. Muitas e muitas justificativas de projetos são baseadas em efeitos, não em benefícios.

O teste ácido que distingue um efeito de um benefício é a pergunta: "Como este resultado vai economizar (ou ganhar) dinheiro?" Esta pergunta torna claro que reduzir carga de trabalho, para

continuar com a ilustração, em si não economiza dinheiro; algumas outras ações precisam ser tomadas. Por exemplo, a carga de trabalho reduzida pode significar mais tempo para as pessoas completarem suas tarefas, resultando em melhor qualidade e por último em aumento de vendas. Ou a redução na carga de trabalho pode tornar possível liberar recursos para melhorar os processos internos, dar assistência a vendas, ou resolver problemas com clientes que ficam se arrastando por longo tempo. Isto pode ser quantificado em dinheiro. E, é claro, pode ser possível reduzir o quadro e realizar reduções de custo. (Em mais de 30 anos de experiência em TI, eu nunca vi um projeto de TI efetivamente resultar em demissões. Não digo que não aconteça, apenas que não é comum, e nem é fácil.) O ponto é que um efeito não resulta diretamente em benefícios financeiros, ele pode apenas criar a possibilidade para isto.

BENEFÍCIOS NÃO PODEM SER INTANGÍVEIS



Um tema comum na justificativa de projetos de TI é a inevitável lista de "Benefícios Intangíveis", repleta de termos e frase feitas como "estado da arte", "flexível", e, é claro, "amigável para o usuário". O único problema é que não existe uma coisa como esta - um "benefício intangível". Um benefício é real, tangível. Se é um benefício, é real. Se é real, é tangível. Tudo mais não passa de jogo de palavras elaborado para vender o que provavelmente é um projeto mal justificado. Projetos que produzem benefícios, reais, não precisam de uma lista de intangíveis.

Uma das ironias por trás do foco em benefícios intangíveis é que muitos deles produzem na verdade resultados tangíveis. Por exemplo,

consideremos "amigável para o usuário". Eu posso definir isto como uma característica em que a resposta correta a uma situação na tela do sistema é intuitivamente mais óbvia para um usuário médio, não treinado, do que qualquer possível resposta incorreta.

Pode algo "Amigável para o Usuário", segundo esta definição, produzir benefícios ? É claro. Para identificar apenas três, reduz a necessidade dos usuários consultarem documentação, deste modo aumentando a produtividade; reduz o tempo de treinamento, e com isto perda de produção enquanto os funcionários estão em sala de aula; reduz o índice de erros e consequentemente a necessidade de retrabalho. Mas em quanto a produtividade será aumentada ? Em quanto será reduzido o retrabalho ? Estes benefícios não são fáceis de quantificar, e em alguns casos também de medir, assim quem escreve as justificativas toma o caminho mais fácil e os rotula de "intangíveis" quando o que eles querem realmente dizer é que "Não queremos ser amolados com a tarefa de ter que medir isto".

No entanto, quantificar benefícios como estes não é difícil se eles são tratados como metas, e não como prognósticos. Neste caso torna-se razoável dizer "Devido a natureza amigável do sistema, nós pretendemos reduzir o orçamento de treinamento em \$500 por pessoa por ano e aumentar a performance das transações em 10%. Adicionalmente pretendemos reduzir os custos com retrabalho em 20%." É claro que os números neste exemplo são apenas para ilustração e presume-se que num caso real venham a ser suportados por um nível adequado de análise.

A questão é que afinal fica mais fácil trabalhar estabelecendo metas do que tentando prever resultados. Isto quer dizer que você vai alcançar as metas ? Claro que não. Você nunca o faz. Às vezes fica aquém, às vezes você as excede. Mas, ter uma meta quantificada, ao invés de um desejo nebuloso, é o primeiro passo para produzir reais benefícios para a sua organização.

« « ♦ » »