

A JUSTIFICATIVA DA GESTÃO DE PROJETOS DE T.I. PARA AS ORGANIZAÇÕES

***Nestor Nogueira de Albuquerque¹,
Marco Antonio Chamon²***

¹Analista de Sistemas, Especialista em Gestão de Projetos, Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional, UNIVAP/SP, nestor.albuquerque@gmail.com

²Engenheiro, PhD., Coord. Adj. do Mestrado em Gestão e Desenv. Regional, UNIVAP/SP, chamon@directnet.com.br

Resumo – Justificar os investimentos em Gestão de Projetos nas organizações tem sido cada vez mais difícil, especialmente na área de T.I. Historicamente, os investimentos nessa área são considerados apenas como despesas e os resultados apenas agilização de processos. Uma forma pela qual a T.I. pode mostrar seu valor para os negócios passa pelo alinhamento de suas iniciativas às estratégias das organizações, o que pode ser obtido pela estruturação dos processos de gestão de projetos, que deveriam mostrar indicadores mais relacionados aos negócios do que simplesmente à operação de sistemas.

Introdução

Não é recente o conhecimento de que tentar justificar o investimento na implementação de culturas e metodologias nas empresas não é uma tarefa fácil. A história das relações entre investimentos em geral na área de T.I. e a verificação de retorno sobre esses investimentos é antiga e conturbada, como citado amplamente na literatura especializada. Encontramos aí desde os textos quase apocalípticos, indicando que os investimentos são imprescindíveis e que as organizações, se não adotarem ferramentas, estratégias, tecnologia e outras "ondas do momento" não sobreviverão, até textos que alertam para a falta de "casamento" entre a visão da alta administração (retorno, em geral financeiro) e a visão dos que propõem os investimentos em T.I. Alguns mencionaram isso como "o paradoxo da produtividade" aplicado à T.I.[5].

Materiais e Métodos

A partir da percepção, na prática, de algumas dificuldades dos gestores de T.I. para demonstrarem valor para suas iniciativas de mudança (como é o caso da implementação de metodologias e processos de Gestão de Projetos), buscamos na literatura referências que explicassem essas dificuldades e que pudessem servir de orientação nos projetos de implementação da Gestão de Projetos.

Discussão

Com exceção das operações de infraestrutura, como manutenção da disponibilidade de servidores de aplicações, rede, acesso à internet, etc., as atribuições do gestor de T.I. poderiam tomar a forma de projetos. Contudo, não é raro que os conceitos de Gestão de Projetos sejam mal compreendidos e executados, como demonstram as quase infindáveis pesquisas sobre o folclórico mal desempenho de projetos T.I. Do mesmo modo, a priorização de projetos e a otimização na alocação de recursos nem sempre são total ou corretamente implementados nas organizações. Uma pesquisa do Meta Group (2002) indica que "poucas empresas são bem sucedidas na seleção de um portfólio de projetos que esteja alinhado com a estratégia de negócios" e, ainda pior, "a seleção dos projetos é feita mais politicamente, em que os

departamentos mais influentes obtêm os maiores orçamentos para seus projetos preferidos, geralmente às custas de idéias mais alinhadas estrategicamente, mas com defensores menos poderosos"[6].

Segundo Crawford e Pennypacker (2002), "duas boas práticas de gestão de projetos que podem ajudar aos CIOs a priorizarem seus investimentos e melhorar seu retorno sobre investimentos: implementar um departamento estratégico de gestão de projetos (SPO - Strategic Project Office) e um processo de gestão de portfólio de projetos (PPM - Project Portfolio Management)". Essas ações visam concentrar os esforços apenas nos projetos (de T.I. e demais) que se mostrem em acordo com a estratégia corporativa e descontinuar os demais, que não se adequam adequadamente à estratégia ou que estejam em condições deficitárias e cujo "resgate" possa custar mais que os benefícios esperados. Segundo a pesquisa do Meta group (op. cit.), para resolver esses problemas 15% das 2000 maiores empresas globais iniciaram a implementação do Gerenciamento Corporativo de Projetos (EPM-Enterprise Project Management) como uma disciplina principal para gestão de seus portfólios de projetos e com dois objetivos: melhorar o desempenho dos projetos e otimizar o portfólio completo, que citam como condição essencial para se atingir os objetivos estratégicos de negócios. Segundo o Meta, a EPM tornar-se-ia o principal mecanismo para coordenação dos investimentos corporativos, desde o e-business e iniciativas de CRM-Customer Relationship Management até a renovação de sistemas legados[6].

A dificuldade do convencimento dos gestores sobre os benefícios da Gestão de Projetos é a mesma da maioria das mudanças organizacionais que se tenta implementar, seja para buscar alguma melhoria em produtividade (mudanças estruturais), mudanças em processos (redução de custos ou adequação a novas linhas de produtos, por exemplo) ou mesmo mudanças culturais (alteração na forma como as pessoas avaliam atitudes, como a introdução de uma política organizacional de ética na condução dos negócios). Segundo Michael Beer e Nitin Nohria, professores da Harvard Business School, existem duas teorias para abordar essas mudanças: a "Teoria E", segundo a qual as mudanças visam o "aumento de valor da empresa para os acionistas, obtido pela melhoria do fluxo de caixa e preço das ações"; a "Teoria O", que visa "desenvolver uma cultura organizacional que dê sustentação ao aprendizado contínuo e a uma base de empregados de alto desempenho" e com exemplos em empresas como Microsoft, Intel, 3M, Schwab e Merck[1].

Aspectos como a cultura organizacional, receios e valores das pessoas oferecem resistências que normalmente só se consegue vencer quando se consegue mostrar a necessidade da mudança (a empresa ou departamento precisa da mudança para ser melhor avaliada - pelo mercado ou pela alta administração) e quando as ações pelas quais as mudanças foram implementadas são inseridas nas rotinas da organização. Por exemplo, um estudo conduzido em 2002 pelo CBP - Center for Business Practices, descobriu que 90% dos 40 executivos pesquisados alegaram que sua maior motivação para melhorar as capacidades gerais de gestão de projetos em suas organizações é aumentar significativamente a conclusão de projetos nos prazos e nos custos [previstos]. Uma pesquisa com executivos sêniores de gestão de projetos, conduzida pelo CBP em 2001, descobriu que estabelecer a gestão de projetos numa organização gera um ROI-return on investments médio de 28%. Os gráficos dos resultados dessa pesquisa também mostram que 40% dos CIOs entrevistados alegaram que melhorar resultados dos projetos quanto a prazo e orçamentos é o principal objetivo e 20% disseram ser 'melhorar os resultados finais' econômico-financeiros (bottom line)[2].

Assim, se são esses os valores que os executivos consideram importantes, e o restante não lhes parece crítico, convencê-los da validade da implementação da Gestão de Projetos em suas organizações vai além de apenas apresentar-lhes os conceitos, teorias e metodologias, com seus infindáveis benefícios, pois os executivos (e podemos incluir nesse seleto grupo os empresários-donos de MPEs) esperam ouvir sobre como essa (e qualquer outra) iniciativa, lhes ajudará a melhorar os resultados da empresa e, principalmente, em que prazos esses resultados serão atingidos.

Já os gestores da chamada Gerência Média, Operacional ou de Linha, visam resultados mais imediatos e mensuráveis, como rapidez no desenvolvimento de produtos, qualidade de produção, redução da necessidade de mão-de-obra direta interna, etc. Esses gestores geralmente esperam soluções "prontas", e vêem menos valor em planos de longo prazo, pois têm dificuldade em justificar recursos perante seus executivos nos períodos de avaliação em que são cobrados.

Defender o SPO passará, necessariamente, por demonstrar pelo menos: a) a situação atual dos projetos que a organização conduz (andamento, custos e cumprimento dos requisitos, em relação ao planejado e combinado com os clientes), principais deficiências e os riscos envolvidos e b) pontos em que o SPO poderá contribuir para a eliminação dessas deficiências e os prazos em que essas contribuições poderão ser medidas e comprovadas. Nesse ponto, será necessário conhecer-se muito bem a organização e as pessoas envolvidas nos projetos (incluindo equipes, gerentes de projetos e seus gestores).

Com relação à gestão de portfólio, a dificuldade em se comprovar resultados deverá ser mais difícil, uma vez que apenas os conceitos não serão suficientes. O paralelo com a gestão do portfólio financeiro não será, na maioria das vezes, verdadeiro. É fácil vender e comprar ações, e optar por desfazer-se de uma ação porque a análise da carteira mostra que vale mais a pena investir o dinheiro em outra coisa, é mais naturalmente aceitável. Não é tão fácil, porém, fazer a mesma coisa com projetos, que envolvem pessoas (na maioria das vezes até fora das empresas, como clientes, parceiros e fornecedores) e tornam difícil a justificativa das decisões perante os financiadores, sejam esses os sócios e proprietários, investidores ou órgãos de fomento e financiamento. Mesmo em grandes empresas privadas, onde há uma maior impessoalidade, recusar um projeto ou, o que é pior, descontinuar um projeto já começado, com base numa análise de carteira, recursos disponíveis ou prioridades previamente definidas ou negociadas, é bastante delicado. Fatores como poder, política e cultura também influenciam nas decisões. O interesse por processos de gestão de portfólio, devido à penetração da Gestão de Projetos como forma de organizar o trabalho em muitas organizações, tem crescido bastante e refletido até mesmo na quantidade de software disponível. Enquanto a Gestão de Projetos preocupa-se com "fazer certo os projetos", a Gestão de Portfólio concentra-se em "fazer os projetos certos" e considera todo o conjunto de projetos de uma organização. Isso diferencia-se da Gestão de Programas, que gerencia um conjunto de projetos que são interrelacionados, seja pela comunalidade dos recursos que empregam, seja por alinhamento estratégico de alguma forma. O objetivo da Gestão de Portfólio, portanto, é analisar esse conjunto de projetos e decidir quais devem ser priorizados, quais podem ser postergados e até mesmo quais devem ser removidos do portfólio[3].

Em ambos os casos, porém, é possível encontrar argumentos sólidos que favoreçam o gerenciamento, mas, em geral, eles já são conhecidos.

Conclusão

É muito mais difícil encontrar métricas reais que possam ser apresentadas para mostrar que houve retorno financeiro em um investimento para melhorar o gerenciamento de projetos [5]. Aliado ao fato de que esses resultados geralmente costumam tomar de dois a cinco anos para serem percebidos [4], o histórico da T.I. dificulta essa visão de valor na implementação de uma metodologia para otimização da Gestão de Projetos: nessa área, as compras de equipamentos e software sempre foram vistas como despesa apenas para se garantir mais agilidade nos processos. É preciso que os responsáveis pela T.I. nas empresas mostrem seu valor em termos conhecidos pelos gestores de negócios, e não apenas em termos de disponibilidade, tempo de resposta ou nível de serviço, como tradicionalmente se faz[5]. Em alguns casos, concorrências, licitações, em que as empresas que se candidatam são obrigadas a mostrar que seguem algum padrão de gerenciamento ou são certificadas de alguma forma, facilitam a aprovação de iniciativas para a implementação da Gestão de Projetos, pois seus objetivos estariam claramente alinhados com as estratégias de negócios. É o caso do CMMI, por exemplo, que tem sido exigido em alguns casos, ou da certificação dos profissionais: PMP, para profissionais de projetos, ITIL e COBIT, para profissionais de T.I., etc. Estudos posteriores no sentido de mostrar esse valor da T.I. para os negócios poderiam contribuir para o conhecimento nesse campo de negócios e tornar essa demonstração de valor mais palpável aos executivos.

Referências

- [1] BEER, M. (org.). Gerenciando Mudança e Transição. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- [2] CRAWFORD, J. K.; PENNYPACKER, J. S. Put an End to Project Mismanagement. OptimizeMag.com, out.2002, issue 22. disponível em www.optimizemag.com, acessado em 23.jul.2005.
- [3] DE REYCK, B.; GRUSHKA-COCKAYNE, Y.; LOCKETT, M.; CALDERINI, S. R.; MOURA, M.; SLOPPER, A. The impact of project portfolio management on information technology projects. International Journal of Project Management. 2005.
- [4] KERZNER, H. GESTÃO DE PROJETOS: As Melhores Práticas. / trad. PROJECT MANAGEMENT: Best Practices. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- [5] FERREIRA, L. B.; RAMOS, A. S. M. Tecnologia da Informação: Commodity ou Ferramenta Estratégica?. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, set.2005, vol.021, no. 01, p.27-4368-78.
- [6] META GROUP (META). Leading Organizations Centralize Management of Project Portfolios. Jan/2002, disponível em <http://www.metagroup.com/>. Acessado em 15.jul.2005.