

Cinco fatores-chave para o sucesso de projetos de TI

Todos os anos, empresas investem centenas de bilhões de dólares em grandes projetos de Tecnologia de Informação para atingir objetivos estratégicos ou substituir sistemas obsoletos, mas falham em capturar os benefícios prometidos. Muitas vezes, tais iniciativas são impactadas pela falta de um planejamento adequado ou falhas na definição do escopo do projeto. Em outros casos o insucesso é devido à falha dos executivos em perceber que projetos de TI não estão ligados apenas à tecnologia, mas também a toda a organização e seus processos. Eles podem perder de vista os objetivos de negócio do projeto ou mesmo alocar líderes que não possuem senioridade suficiente para motivar as mudanças necessárias. Ainda, a má escolha de fornecedores ou a má gestão destes podem potencializar o insucesso do projeto.

Estas falhas custosas permanecem como um dos maiores desafios aos CIOs em suas empresas. De acordo com o Standish Group, que mede a performance de projetos de TI, mais de 60% dos projetos conduzidos

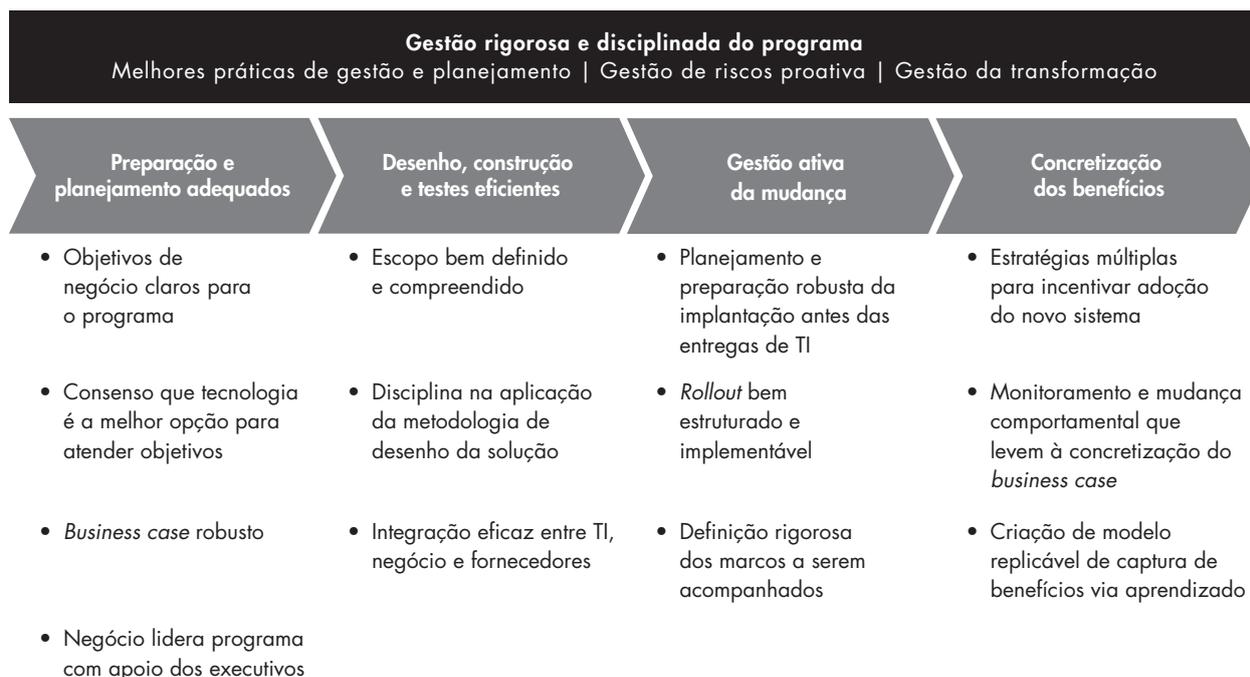
ao longo de 2010 falharam em atingir seus objetivos devido a atrasos, estouro de orçamento ou falta de funcionalidades originalmente previstas. Como o investimento global em TI em 2012 passou dos dois trilhões de dólares (dados da Forrester Research), o custo destes insucessos é substancial.

Dado que o ritmo de mudança tem acelerado em todas as dimensões da TI, nunca foi tão importante entender como o sucesso destas transformações pode ser garantido. Empresas não podem concentrar esforços e recursos em projetos que não cumpram seus objetivos. Nosso trabalho com líderes em diversos setores e regiões nos possibilitou identificar cinco fatores-chave para o sucesso—ações de simples descrição, mas com um elevado nível de complexidade na execução (ver Figura 1).

Preparação e planejamento adequados

O primeiro passo em qualquer transformação é garantir que gerentes e equipes—sejam eles dos setores de tecnologia, negócio ou operações—tenham um entendimento completo do investimento e dos objetivos que

Figura 1: A gestão de um programa de transformação em TI apoia-se em quatro fases



irão perseguir. Tais metas devem ser quantificáveis em forma de aumento de receita, redução de custos ou mitigação do risco associado à utilização de sistemas obsoletos. Antes do engajamento no projeto, é importante que haja um consenso de que investir em TI é a melhor alternativa para atingir os objetivos desejados. Muitas vezes as organizações voltam-se para a tecnologia na esperança de resolver problemas que, na verdade, estão relacionados a processos, estrutura organizacional, retenção de talentos ou mesmo ao modelo de negócios. Comparar o custo do investimento em projetos de TI com outras soluções—redesenho de processos ou terceirização, por exemplo—pode dar uma visão clara aos líderes da empresa dos *trade-offs* envolvidos, muitas vezes direcionando-os a outra solução de menor custo ou risco.

Outra condição necessária para uma preparação adequada é ter as pessoas certas no time—especialmente os líderes do programa corretos—tanto do lado da tecnologia como do lado de negócios. Concentrar esforços na seleção de talentos no início do projeto pode poupar tempo, dinheiro e energia em fases futuras. Quando a EMC, empresa líder em armazenamento de dados, gerenciamento de informações e computação na nuvem, decidiu substituir seus antigos sistemas de gerenciamento financeiro e de produção por uma nova ferramenta da SAP, foram selecionados dois executivos experientes para liderar o projeto: o reporte direto do *controller* global e o gerente de sua maior fábrica. Afastar por dois ou três anos de suas funções dois de seus funcionários com atribuições mais relevantes teria um alto custo de oportunidade, mas a EMC reconheceu que ter gerentes desta estatura seria determinante para o sucesso do projeto. Para assegurar a eles que a troca temporária de funções não iria interferir na progressão de carreira dos mesmos, a cúpula da empresa salientou a importância do projeto para a estratégia da companhia e os impactos futuros na performance da EMC. Além disso, traçou detalhadamente o caminho a ser percorrido ao fim do projeto na volta às atividades diárias de suas posições originais.

Toda atenção empregada pela EMC, alocando executivos experientes das áreas financeira e de produção na liderança de sua nova iniciativa de TI, exemplifica a necessidade de ter líderes do programa que compreendam os objetivos de negócio da companhia, possam articular claramente o valor do projeto e consigam mobilizar as tropas para entregar o esperado. Diferentemente de outros investimentos em infraestrutura—como uma nova planta fabril, por exemplo—, projetos de TI penam

para encontrar um apoiador nas áreas de negócio, ainda que tenham um custo equiparável ou mesmo superior ao de iniciativas mais visíveis. O investimento nos melhores talentos em tecnologia disponíveis—arquitetos de sistemas, analistas e desenvolvedores de software—também é recompensado com sistemas mais robustos, adaptáveis a necessidades futuras e com interface amigável para o usuário.

Também é importante a escolha e o gerenciamento dos fornecedores. Projetos de TI frequentemente falham em função dos fornecedores não entregarem o que foi estabelecido, seja por falta de capacidade técnica ou pela não alocação dos recursos que foram originalmente prometidos na ocasião da concorrência. Gerentes do programa de TI têm a responsabilidade de monitorar detalhadamente os fornecedores e criar as condições para o sucesso do programa através de uma comunicação ativa e de uma coordenação eficiente.

Desenho, construção e testes eficientes

Nenhum projeto de alta complexidade pode ser bem-sucedido sem que o time interno e fornecedores tenham uma comunicação eficiente, acompanhem o progresso das atividades com base em métricas previamente estipuladas e sejam responsabilizados pela entrega de resultados. Dado que projetos de TI de grande magnitude são particularmente propensos a se desviarem do curso planejado, os gerentes precisam se manter vigilantes quanto a modificações de escopo, que podem criar entraves para a evolução do projeto ou até mesmo desviá-lo de seus objetivos originais. Algumas expansões de escopo são justificáveis, como ocorreu no Banco Bradesco: durante um longo programa de transformação em TI, os gerentes tiveram que reajustar os requerimentos do projeto para que a entrega estivesse alinhada com demandas regulatórias e de mercado. Em geral, no entanto, a especificação apropriada do escopo, determinando tudo o que o projeto irá entregar, bem como o que não será entregue, reduz a possibilidade de um sistema exageradamente robusto e complexo, ou um que demandará em fases futuras a incorporação de funcionalidades adicionais.

Um erro comum é investir em customização quando soluções de mercado disponíveis poderiam suprir a maioria dos objetivos do projeto a um custo menor. Os líderes do programa devem possuir autoridade para proibir customizações que adicionem pouco valor. Na fase

de especificação, as partes interessadas em adicionar funcionalidades customizadas tendem a superestimar seu valor, subestimando ao mesmo tempo o custo para construir e mantê-las ao longo de todo o projeto.

Na EMC, gerentes do programa criaram um conselho para avaliar e limitar customizações no código, garantir que qualquer nova programação atendesse aos objetivos do projeto e que as customizações ficassem em um nível tal que permitisse *upgrades* do fornecedor. Um bom ponto de partida é limitar a customização a não mais que 5% a 10% do código, sendo estas modificações focadas nas funcionalidades principais e essenciais para o sucesso do projeto. Customizações acima destes níveis podem tornar atualizações futuras excessivamente onerosas e demoradas, eliminando assim os principais benefícios de uma solução de mercado.

A especificação apropriada do escopo no início do projeto também estabelece as bases para testes mais eficientes. Responsáveis pelo desenho inicial do sistema devem empregar o mesmo esforço na estruturação dos testes quanto o fazem no desenho das funcionalidades e, idealmente, devem fazer ambos na fase de planejamento. Os testes devem ser robustos o suficiente para garantir que o novo sistema possa atender às demandas do dia a dia uma vez implantado, incluindo testes de stress que simulem picos de demandas. No Bradesco, desenvolvedores foram capazes de acelerar os testes das novas soluções de mercado para a área de financiamento imobiliário ao focar em um subconjunto de 12 tarefas que compreendiam a maioria das operações, em vez de focar no conjunto inteiro de 40 tarefas. Desta forma, o piloto da comercialização destes produtos com o novo sistema—a fim de realizar os testes de stress mais adiante—já poderia começar muito antes da finalização de todos os testes.

Uma vez que a fase de testes é, comprovadamente, o momento em que novas funcionalidades são requisitadas, os gerentes dos projetos devem estar preparados para avaliar estes pedidos sob a ótica dos objetivos originais do projeto—e com um olhar ainda mais afiado para expansões de escopo, como tinham na fase de especificação.

Gestão ativa da mudança

O sucesso na gestão das mudanças depende tanto do trabalho desempenhado pelas equipes seis a nove meses antes do *rollout* quanto dos esforços empregados no momento do lançamento. Como no processo de plane-

jamento, os líderes da empresa devem articular e reforçar os objetivos de negócio do projeto muito antes de a transformação em si entrar em curso, embora neste momento o público deva ser expandido para atingir todos os funcionários que utilizarão o sistema.

O Bradesco plantou a semente da mudança bem antes do lançamento de seus novos sistemas de TI ao criar um departamento dedicado a preparar as áreas de negócio para cada novo *rollout* dos sistemas, assim como capturar e medir seus benefícios após a implantação. O banco também forneceu aos futuros usuários planos detalhados descrevendo como as operações diárias seriam afetadas e quando, como e onde cada novo sistema teria seu piloto lançado. Responsáveis das áreas de negócio afetadas e os “evangelizadores” do novo sistema foram treinados nos novos processos para que pudessem prontamente auxiliar outros usuários. A equipe de *help-desk* foi igualmente preparada para prestar apoio durante o período de transição. Tais ações permitiram aos funcionários da linha de frente facilmente apoiar a transformação organizacional quando os novos sistemas chegassem.

Concretização dos benefícios

Sem treinamento e motivação adequados, as pessoas tendem a subutilizar novas ferramentas, sejam elas uma nova câmera digital ou um avançado sistema integrado de gestão empresarial (ERP). Quando novos projetos de TI são lançados, velhos hábitos e processos podem prejudicar a concretização dos benefícios trazidos pelo projeto. Os funcionários podem continuar suas atividades da forma como as vinham realizando, muitas vezes manualmente ou em planilhas, até que sejam treinados e abracem por completo o novo sistema.

A corretora de seguros Willis Group antecipou este problema e tomou medidas para evitá-lo. Os líderes de projeto perceberam que a nova plataforma de TI em desenvolvimento para atender suas principais operações impactaria o trabalho diário de mais de mil pessoas. Os gestores do programa investiram grande esforço para entender e preparar a organização para as mudanças que o novo sistema traria, assim como fizeram anteriormente para as mudanças tecnológicas e operacionais. Meses antes do *rollout*, eles investiram tempo informando as equipes como suas atividades seriam afetadas com o novo sistema.

A Willis também reconheceu que, sem treinamento apropriado, reforço positivo e incentivos, as pessoas se frus-

trariam e falhariam em adotar o novo sistema. A maioria dos funcionários estava ansiosa para trocar o antigo sistema de tela verde pelo novo, com uma interface gráfica mais amigável—mesmo que as políticas exigissem que os dois sistemas fossem utilizados em paralelo por mais de um ano. Enquanto isso, a Willis encorajou o *feedback* dos usuários e liberou versões atualizadas de algumas funcionalidades frequentemente, o que mostrava aos funcionários que suas questões estavam sendo ouvidas e endereçadas.

Uma vez que o novo sistema tenha sido lançado, é importante continuar a medir as mudanças operacionais e comportamentais que levarão aos benefícios procurados. No curto prazo, a mensuração da captação dos resultados pode ser uma medida do quão bem o projeto está caminhando rumo aos seus objetivos. A Willis tinha objetivos claros para seu sistema, incluindo a melhoria nos serviços ao cliente e a eficiência no processamento, e media o seu progresso com base na completude destes objetivos durante e após o *rollout*.

Gestão rigorosa e disciplinada do programa

A chave para o sucesso de um projeto transformacional em TI é o trabalho de um rigoroso, disciplinado e bem ajustado escritório de projeto (PMO). Enquanto os líderes de projeto guiam o progresso da implementação em si, o PMO trabalha em um nível acima, garantindo que marcos críticos sejam atingidos. Caso o programa comece a perder de vista seus objetivos ou a sair do trilho, o PMO deve evidenciar estes riscos e ter a autoridade para fazer alterações decisivas para restaurar o progresso do programa.

Um PMO eficaz precisa do apoio visível dos altos executivos e suporte ativo para resolver conflitos. A decisão da

EMC de alocar executivos experientes de negócio e de tecnologia garantiu que eles tivessem a credibilidade e a autoridade para trabalhar com gerentes de diferentes funções e manter o projeto dentro do escopo.

O PMO trabalha com os líderes de projeto para definir claramente os objetivos e manter os requisitos de negócio em vista, garantindo que o lado do negócio continue dominando o projeto. Nos casos em que o lado da tecnologia começa a dominar o projeto, ele pode tentar tomar decisões para as quais não tem autoridade. Nestes casos, os gerentes do programa devem intervir e restaurar o controle para o lado do negócio.

Os gerentes do programa podem também auxiliar os líderes de projeto a definir prazos realistas. Sem sua ajuda, muitas vezes a cultura do “dá para fazer” leva os gerentes de projeto a concordar com prazos que não podem ser cumpridos de fato. Eles então empreendem um esforço heroico e entregam algo que atende apenas dois terços do que foi requerido.

Gerentes de programa eficientes atribuem aos líderes de projeto o poder de tomar algumas decisões relevantes para seus domínios. Mas, quando os gargalos começam a se formar, eles usam a autoridade para tomar decisões que mantenham o projeto andando. Muitas vezes, isso exige o gerenciamento de interdependências dentro da companhia—por exemplo, entre o programa transformacional e outras iniciativas que possam estar em curso. Durante todo o tempo, o PMO está garantindo que os recursos necessários estejam alocados e gerenciando os riscos relevantes.

Steve Berez, Stephen Phillips e Jean-Claude Ramirez
Versão em português: Felipe Quesada e Rodolfo Taveira

Contatos dos líderes da prática de TI na América do Sul:

Jean-Claude Ramirez em São Paulo (jean-claude.ramirez@bain.com)

Franz Bedacht em São Paulo (franz.bedacht@bain.com)

Bernardo Sebastião em São Paulo (bernardo.sebastiao@bain.com)

Para mais informações, visite www.bain.com