

**A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação:
Um estudo de caso na Administração Pública.**

Jorge Manuel Santos do Rosário Escabelado

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador: Doutor Mário Romão, Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

Setembro, 2010

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação
Um estudo de caso na Administração Pública

Agradecimentos

Dedico este trabalho à minha filha e à minha esposa.

Agradeço carinhosamente à minha família, sobretudo à minha filha Ana Leonor e à minha esposa Rosa, pela ajuda e compreensão dispensadas, bem como por tudo aquilo que tiveram de abdicar para que fosse possível a realização deste trabalho.

Quero agradecer especialmente:

Ao Professor Doutor Mário Romão pela sua orientação e saber, dando sugestões e conselhos, emprestando o seu espírito crítico a este trabalho;

Quero ainda agradecer:

Aos meus colegas e amigos, António Felício e Margarida Gomes, pelas infindáveis horas de conversa sobre este assunto, bem como pelas suas sugestões.

A todos aqueles que de alguma forma possibilitaram a realização deste trabalho o meu muito obrigado.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação

Um estudo de caso na Administração Pública

Resumo

O objectivo deste trabalho é o de elaborar um modelo de Gestão de Benefícios adequado às decisões de investimento em SI/TI, no contexto de um organismo da Administração Pública.

Muitas das organizações em geral, e da Administração Pública em particular, olham para os seus investimentos tendo em conta os custos associados à implementação, operacionalização e manutenção das TI, mas não consideram o valor dos benefícios decorrentes desses investimentos.

A Gestão de Benefícios permite dar um contributo no sentido da definição dos investimentos a efectuar, bem como dos benefícios a alcançar e do seu valor.

No entanto, para que seja possível adoptar a Gestão de Benefícios é requerido um nível de maturidade da organização, nomeadamente no que diz respeito às práticas da Gestão de Projectos. A adopção da Gestão de Benefícios tem um custo associado e por isso a sua implementação deverá ocorrer de forma gradual, nomeadamente no início dos projectos, na fase de identificação e estruturação dos benefícios.

A Gestão de Benefícios é uma metodologia que, sendo aplicada nas organizações em conjunto com outras metodologias – Gestão de Projectos, Gestão da Mudança, Gestão de Portfólio e Gestão de Risco - é relevante para a estratégia da organização, permitindo obter uma maior robustez nas decisões de investimentos em SI/TI.

Palavras-chave: Gestão de Benefícios, Gestão de Projectos, Rede de Dependência de Benefícios, Avaliação de Investimentos em SI/TI.

Abstract

The purpose of this study is to develop a suitable Benefits Management model adequate to investment decisions in IS/IT, in the context of a Public Administration department. Many organizations in general, and Public Administration in particular, look at their investments taking into account costs with deploying, operation and maintenance of IT, but do not consider the value of the benefits from these investments.

The Benefits Management can offer a contribution towards the definition of the investments, as well as the benefits to be achieved and their value.

However, in order to adopt Benefits Management, the organization is required to have a certain level of maturity, namely concerning their Projects Management policies. Adopting Benefits Management has an inherent cost and therefore its deploying should occur gradually, particularly at the beginning of the projects, in the benefits identifying and structuring phase.

The Benefits Management is a methodology that being applied in the organizations, together with other methodologies – Projects Management, Change Management, Portfolio Management and Risk Management – is relevant to the organization strategy, allowing a greater strength in IS/IT investment decisions.

Keywords: Benefits Management, Projects Management, Benefits Dependency Network, IS/IT Investments Assessment.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação
Um estudo de caso na Administração Pública

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS	VII
GLOSSÁRIO	VIII
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	9
1.1 - ENQUADRAMENTO E MOTIVAÇÃO	9
1.2 - ÂMBITO DE INTERVENÇÃO	11
1.3 - OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	12
1.4 - QUESTÕES	12
1.5 - METODOLOGIA	12
1.6 - ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
CAPÍTULO 2 – ESTADO DA ARTE	15
2.1 - O PROCESSO DE GESTÃO DE BENEFÍCIOS	15
2.1.1 - O MODELO DA <i>CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT</i>	15
2.1.2 - O MODELO DO OGC	17
2.1.3 - O MODELO DO <i>GOVERNMENT OF VICTORIA</i> (AUSTRÁLIA)	19
2.2 - OS TIPOS DE INVESTIMENTO	21
2.3 - A REDE DE DEPENDÊNCIA DE BENEFÍCIOS	21
2.4 - O CONTEXTO NA GESTÃO DE BENEFÍCIOS	22
2.5 - A GESTÃO DE BENEFÍCIOS ENQUADRADA COM OUTRAS METODOLOGIAS	23
2.6 - A TOMADA DE DECISÃO EM INVESTIMENTOS DE SI/TI	27
2.7 - A TOMADA DE DECISÃO EM INVESTIMENTOS DE SI/TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	30
2.8 – VISÃO COMPARADA DOS MODELOS APRESENTADOS	34
2.9 - CONCLUSÕES DO ESTADO DA ARTE	36
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO	37
3.1 – ENQUADRAMENTO DO PROJECTO	37
3.2 – ENTREVISTA	38
3.2.1 – GUIÃO DAS ENTREVISTAS	39
3.3 – PRINCIPAIS PROBLEMAS IDENTIFICADOS NO DECORRER DO PROJECTO	40

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação
Um estudo de caso na Administração Pública

3.4 – PERSPECTIVAS DA ADOÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE BENEFÍCIOS..	44
3.5 – O <i>BUSINESS CASE</i>	45
3.5.1 – DEFINIÇÃO DOS <i>BUSINESS DRIVERS</i> E DOS OBJECTIVOS DO INVESTIMENTO ..	46
3.5.2 – IDENTIFICAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS BENEFÍCIOS, DAS MEDIDAS E DOS SEUS DONOS.....	47
3.5.3 – IDENTIFICAÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS QUE POSSIBILITAM OS BENEFÍCIOS	49
3.5.4 – IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	52
3.5.5 – REDE DE DEPENDÊNCIA DE BENEFÍCIOS – <i>STREAM</i> ESPECÍFICO POR OBJECTIVO	53
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES.....	57
4.1 – CONCLUSÕES	57
4.2 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO	59
4.3 – RECOMENDAÇÕES RELATIVAS AO USO DA GESTÃO DE BENEFÍCIOS	59
4.4 – INVESTIGAÇÃO FUTURA	60
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXO 1	63
ENTREVISTAS: GUIÃO E TRANSCRIÇÕES.....	63

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura da Dissertação.....	14
Figura 2 – Processo de Gestão de Benefícios.....	16
Figura 3 – Gestão de Benefícios – Planeamento e Entrega.....	18
Figura 4 – Elementos Principais de um <i>Investment Logic Map</i> (ILM)	19
Figura 5 – Rede de Dependência de Benefícios	22
Figura 6 – Enquadramento da Gestão de Benefícios.....	23
Figura 7 – <i>Framework</i> para a Gestão de Benefícios	24
Figura 8 – Áreas de Intervenção do ePMO	25
Figura 9 – Ligações entre Gestão de benefícios e PRINCE2	26
Figura 10 – Portfólio de Aplicações	29
Figura 11 - Modelo Conceptual de Organização TIC e Suas Funções Principais.....	32
Figura 12 - Modelo de organização das TIC na Administração Pública.....	33
Figura 13 – Rede de Dependência de Benefícios	50
Figura 14 – Rede de Dependência de Benefícios – <i>Stream</i> específico por Objectivo ...	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação dos modelos abordados.....	35
Tabela 2 – Matriz de estruturação de benefícios.....	48
Tabela 3 – Matriz de Benefícios	51

Lista de Abreviaturas

AP – Administração Pública.

ILM - *Investment Logic Map*.

MSP – *Managing Successful Programmes*.

OGC - *Office of Government Commerce*.

PCS – Prestação Centralizada de Serviços.

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*.

PMO – *Project Management Office*.

PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado.

PRINCE2 – *Projects IN Controlled Environments*.

RCM – Resolução do Conselho de Ministros.

SG – Secretaria-Geral.

SI – Sistemas de Informação.

SI/TI – Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação.

TI – Tecnologias de Informação.

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação.

Glossário

Benefício – Vantagem de uma parte ou de um grupo de interessados – *stakeholders*.

Benefit Management Plan – Documento onde são definidos os pré-requisitos para a realização de cada benefício esperado, como vão ser medidos esses benefícios, quem são os respectivos responsáveis, quer pela medição, quer pela sua realização.

Business Case – Documento que fornece a informação que um investidor necessita para decidir quais e quando deve alocar recursos ao investimento.

Business Drivers – Visão suportada pelos gestores como sendo importante para o negócio, num determinado período de tempo em que as mudanças devem ocorrer.

Framework – Estrutura que permite o manuseamento de objectos de forma homogénea.

Gestão de Benefícios – Processo de organizar e gerir para que os potenciais benefícios derivados do uso de sistemas de informação sejam de facto concretizados.

Investment Concept Brief – Documento que descreve a lógica do investimento e identifica os custos, riscos, dependências e entregáveis da solução proposta.

Investment Logic Map – Documento com a descrição da lógica subjacente ao investimento, que pode ser alterado durante o ciclo de vida desse mesmo investimento.

Owner – Indivíduo ou grupo que irá garantir que uma mudança no negócio ou factor de mudança identificado vai ser alcançado.

Project Management Office - Unidade organizacional que centraliza e coordena a Gestão de Projectos.

Stakeholders – Indivíduos ou grupo com interesses num processo ou projecto.

Stream - Refere-se ao fluxo de um objectivo específico. Está definido nos vários componentes da RDB que estão agregados a um objectivo.

Web-based – Baseado numa filosofia *web*, ou seja, que pode ser acedido através da internet.

Workflow – Sequência de passos para a automatização de processos de negócio de acordo com as regras definidas.

Capítulo 1 - Introdução

Neste capítulo irão ser descritos o enquadramento, motivação, âmbito de intervenção, objectivos, questões e metodologia inerente a este projecto de investigação. Será ainda apresentada a estrutura do trabalho.

1.1 - Enquadramento e Motivação

As organizações em geral e as da administração pública (AP) em particular, têm-se visto obrigadas, quer seja fruto da legislação publicada, quer seja pela dinâmica da sociedade em que nos inserimos, onde sobressaem diversos factores de ordem política, económica e social, a estruturar-se de forma a serem capazes de dar resposta às cada vez maiores e mais exigentes solicitações dos seus cidadãos.

Para tal, necessitam de mais e melhor informação para que, atempadamente, os seus gestores possam tomar as decisões necessárias em prol do sucesso das suas organizações.

Assim, são implementados cada vez mais sistemas de informação com o intuito de dotarem as organizações desse suporte operacional.

No entanto, o investimento no desenvolvimento de sistemas de informação, nem sempre corre da melhor forma, colocando em causa o retorno desse investimento. São vários os exemplos de insucesso da implementação de novos sistemas de informação (Serrano, Caldeira, 2002).

É bem conhecido, entre os membros das comunidades de gestão e de tecnologias da informação, que a estatística aponta para mais de 70% de projectos da área das tecnologias da informação que não concretizam os benefícios¹ esperados (Ward, Daniel 2006: 35).

A gestão dos investimentos tem sido suportada através das ferramentas da gestão de projectos. Estas focam-se na concretização do projecto em termos de tempo e

¹ **Benefício** – Vantagem de uma parte ou de um grupo de interessados – “*stakeholders*” (Ward, Daniel, 2006:384).

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

orçamento e não na concretização dos benefícios do investimento (*Government of Victoria - Australia, 2009*).

A constatação que defende que a implementação de tecnologias de informação facilmente se traduz em fonte de alguma vantagem competitiva para as organizações está rapidamente a ser abandonada (Serrano, Caldeira, 2002).

É neste contexto que surge a Gestão de Benefícios², com a perspectiva de ajudar a alcançar os benefícios decorrentes dos investimentos efectuados, perspectivando a vida do projecto para além da sua implementação e garantindo o seu acompanhamento até que aqueles sejam alcançados ou que se conclua que tal não é possível.

Por um lado, sem uma adequada gestão de benefícios, estes dificilmente serão alcançados. Por outro lado, evita que se prossiga com projectos que apresentem poucos ou nenhuns benefícios (Serrano, Caldeira, 2002).

Ao nível da Administração Pública e, em particular, do organismo onde é efectuado este estudo de caso, sucedem-se investimentos nesta área e, nem sempre se obtêm os resultados esperados.

O estudo deste tipo de problemas, na óptica da Gestão de Benefícios, é assim motivado pela necessidade de garantir que os benefícios esperados dos investimentos são, de facto, alcançados.

Salienta-se que os orçamentos em SI/TI³ são cada vez mais reduzidos e a redução de custos e aumentos de produtividade são uma exigência, levando a que as organizações se questionem relativamente ao retorno dos seus investimentos.

Existem ainda motivações pessoais para este estudo, uma vez que o investigador, para além de desempenhar funções nesta área, colabora num dos organismos em que decorre a implementação do sistema de informação que falhou relativamente aos benefícios esperados. Poder dar um contributo válido para a resolução do problema é visto como uma oportunidade.

² **Gestão de Benefícios** – Processo de organizar e gerir para que os potenciais benefícios derivados do uso de sistemas de informação sejam de facto concretizados (Ward, Daniel, 2006:36).

³ **SI/TI** – Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação.

1.2 - Âmbito de Intervenção

Na sequência da publicação da Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de Agosto, foi criado o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) com vista a: Modernizar e Racionalizar a Administração Central; Melhorar a Qualidade de Serviços prestados aos Cidadãos pela Administração; Colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o Cidadão.

Deste programa resultou a reestruturação de muitos organismos, donde se destaca o desenvolvimento de Serviços Partilhados, de acordo com o nº 13 da RCM⁴ nº 124/2005, de 4 de Agosto. Estes serviços são de nível ministerial ou inter-ministerial, de forma a reduzir estruturas e processos redundantes que constituem fonte de desperdício de recursos.

Com base nessa partilha de serviços e de acordo com a sua Lei Orgânica, a Secretaria-Geral (SG) de um Ministério da Administração Pública portuguesa, enquanto organismo prestador de serviços, decidiu desenvolver um sistema de informação comum a cinco organismos desse Ministério. Estes organismos - Direcções Regionais - são serviços periféricos da administração directa do Estado, dotados de autonomia administrativa, com uma organização interna que obedece a um modelo de estrutura hierarquizada, de acordo com a sua Lei Orgânica.

Sabe-se que não foi aplicada, por parte da Secretaria-Geral do Ministério, qualquer metodologia de gestão de projecto, para além daquela que o próprio fornecedor estava obrigado a fazer por via do contrato; que os objectivos definidos no caderno de encargos não foram alcançados e que não foi aplicada qualquer metodologia de gestão do investimento no sentido de garantir que os potenciais benefícios deste projecto fossem concretizados. É sabido que neste Ministério não existe um Instituto de Informática, sendo o papel que normalmente lhe compete, na área dos SI/TI, desempenhado pela Secretaria-Geral.

⁴ RCM – Resolução do Conselho de Ministros.

1.3 - Objectivos da Investigação

De uma forma sucinta podemos afirmar que o objectivo deste trabalho é a Proposta de um Modelo de Gestão de Benefícios adequado às decisões de investimento em SI/TI, no contexto de um Organismo da Administração Pública em Portugal.

1.4 - Questões

As questões que se pretendem ver respondidas na investigação são:

- 1. Porque deve ser adoptada uma metodologia de Gestão de Benefícios de investimentos em SI/TI na Administração Pública?**
- 2. Como pode ser aplicada a metodologia de Gestão de Benefícios ao caso que irá ser objecto de estudo?**
- 3. Quais os benefícios da aplicação da Gestão de Benefícios a este caso e à Organização, numa óptica de abordagem às decisões de investimento?**

1.5 - Metodologia

Este trabalho enquadra-se na filosofia interpretivista, de natureza qualitativa, em virtude de se entender ser demasiado redutor analisar diferentes realidades, tão complexas como aquelas que são inerentes à gestão, apenas à luz de leis gerais.

O interpretivismo advoga que é necessário ao investigador entender as diferenças entre as pessoas e os diferentes papéis sociais que desempenham (Saunders, 2009: 116) enquadrando-se esta investigação nessa perspectiva filosófica uma vez que é efectuado numa organização, com um conjunto de pessoas definido e num determinado contexto. Apesar de a implementação ser única, existem diferentes realidades, quer pessoais, quer organizacionais, que levam a diferentes maneiras de observar o problema e os diferentes comportamentos que lhe estão associados.

Também *Yin*, sublinha a importância do contexto, acrescentando que num caso de estudo as fronteiras entre o fenómeno estudado e o contexto em que ele é estudado não são claramente visíveis (*Yin* citado por Saunders et al, 2009:146).

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Tendo em conta a filosofia utilizada foi adoptada como estratégia de investigação o estudo de caso uma vez que é a estratégia para fazer pesquisa que envolve a investigação empírica de um fenómeno contemporâneo em particular, num contexto da vida real utilizando variadas fontes (Robson, 2002, citado por Saunders et al, 2009: 145).

O método de estudo de casos é uma técnica qualitativa de investigação empírica que é comumente utilizada e com uma forte tradição na área das TIC⁵ (Benbasat et al, 1987).

É também particularmente adequada para o estudo do desenvolvimento dos sistemas de informação, da sua instalação e da sua utilização, inicial ou continuada, nas organizações (Benbasat et al, 1987).

O método de estudo de casos não é mais do que um dos vários que estão disponíveis para fazer investigação em ciências sociais, sendo, em geral, o preferido quando: as questões de investigação começam por “Como” ou “Porquê”; o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos estudados e quando o objecto da investigação é um conjunto de fenómenos contemporâneos do trabalho, cujo estudo é feito com eles integrados no seu próprio contexto (Yin, 2002); é tratada uma situação que se crê típica, pelo que se espera que as lições que dela possam receber sejam aplicáveis, *mutatis mutandis*, a outras pessoas ou a instituições congéneres (Yin, 2002).

As técnicas a adoptar são as de pesquisa documental, nomeadamente para o conhecimento do estado da arte e de análise documental para decisões tomadas ao longo da preparação e implementação do projecto, como por exemplo o caderno de encargos; e as entrevistas individuais semi-estruturadas a pessoas chave no sentido de possibilitar o conhecimento de alguns factos não documentados em papel e respectivas validações.

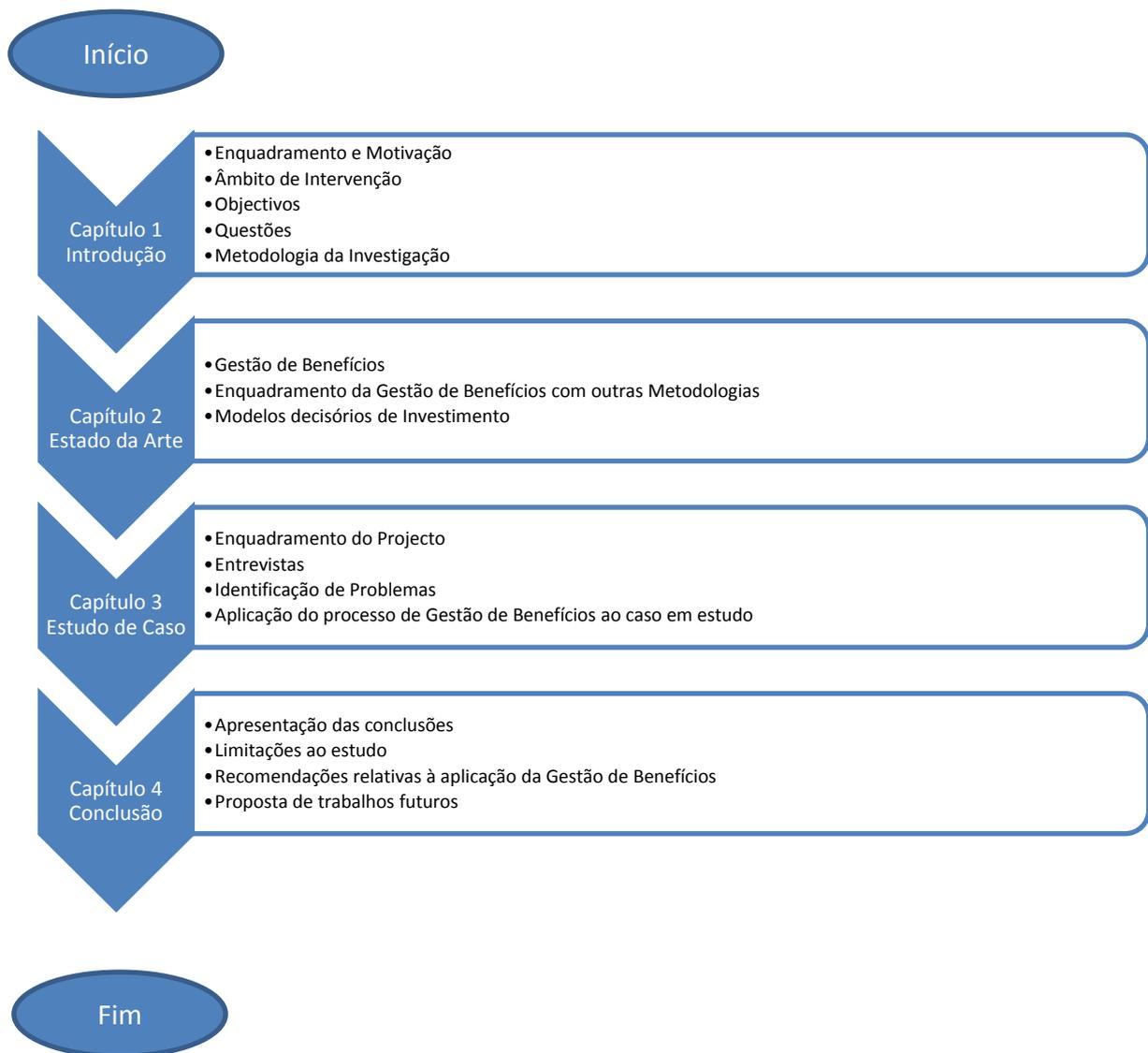
A investigação é de natureza exploratória, no caso da aplicação das entrevistas e *descritivo-explanatória*, ou seja, que vai além da descrição “Eles vão querer que se vá mais além e se retirem conclusões dos dados que se estão a descrever. Eles vão encorajar a que se desenvolvam capacidades de análise dos dados e de sintetização das ideias” (Saunders et al, 2009: 140).

⁵ TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação.

1.6 - Estrutura da Dissertação

A dissertação é estruturada da seguinte forma:

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Capítulo 2 – Estado da Arte

Neste capítulo irão ser descritas as pesquisas efectuadas sobre o estado da arte da Gestão de Benefícios, onde vão ser focados três modelos – o da *Cranfield School of Management*, o do *Office of Government Commerce* (OGC) do Reino Unido e o do *Government of Victoria* da Austrália. É igualmente abordado o enquadramento da metodologia da Gestão de Benefícios com outras metodologias e serão apresentados alguns modelos decisórios de investimento.

2.1 - O Processo de Gestão de Benefícios

2.1.1 - O Modelo da *Cranfield School of Management*

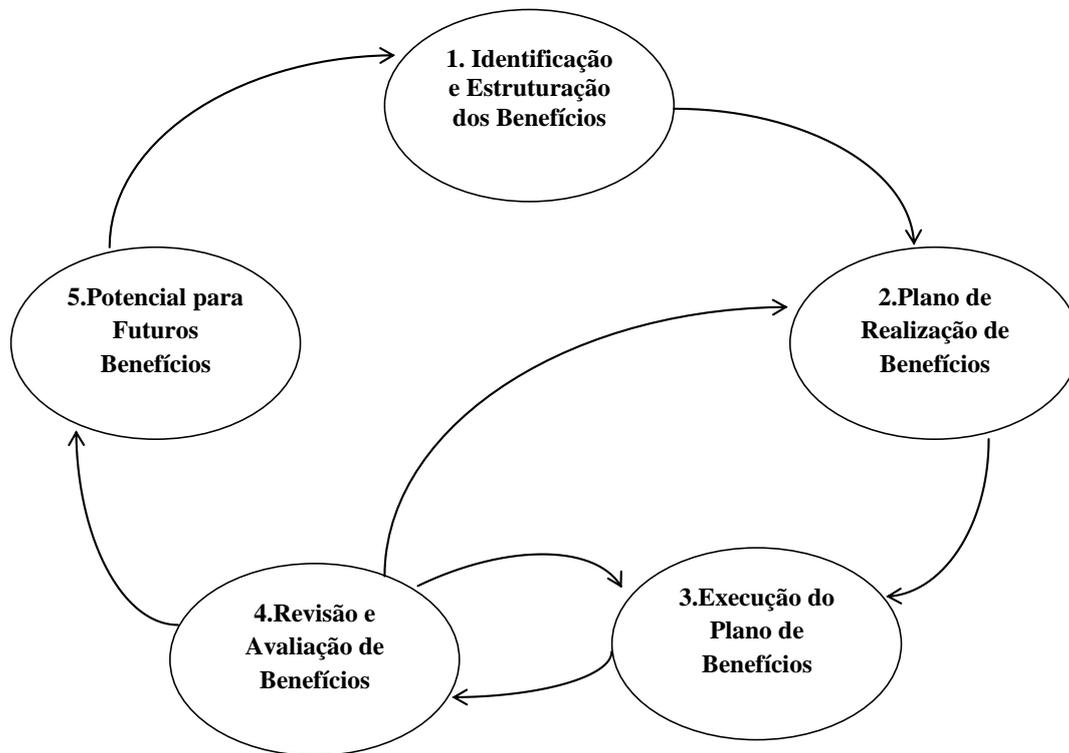
De acordo com (Ward, Daniel, 2006) a Gestão de Benefícios é o processo de organizar e gerir para que os potenciais benefícios derivados do uso de sistemas de informação sejam de facto concretizados.

Segundo (Serrano, Caldeira, 2002) este processo de Gestão de Benefícios assenta em três princípios:

1. Tomada de decisão;
2. Maximização dos benefícios;
3. Monitorização e acompanhamento dos investimentos.

Assim, (Ward, Griffiths, 1996) definiram cinco fases no processo de gestão de benefícios.

Figura 2 – Processo de Gestão de Benefícios



Fonte: Adaptado de (Ward, Daniel, 2006)

A fase de **identificação e estruturação de benefícios** consiste na definição de objectivos para o investimento, objectivos estes, que se relacionam com um ou mais *business drivers*⁶, inicialmente estabelecidos. Deverão, então, ser identificados todos os potenciais benefícios que podem vir a ser alcançados, devendo ser classificados de acordo com os seguintes graus de explicitação: financeira, quantificável, mensurável, observável. Devem ainda ser estabelecidas métricas para que possam ser medidos e definir quem irão ser os responsáveis (*owners*⁷) por esses benefícios. Também devem ser identificadas as implicações para os *stakeholders*⁸, nomeadamente as que possam vir a ser impeditivas do sucesso do projecto, bem como as mudanças necessárias ao nível

⁶ **Business Drivers** – Visão suportada pelos gestores como sendo importante para o negócio, num determinado período de tempo em que as mudanças devem ocorrer.

⁷ **Owner** – Indivíduo ou grupo que irá garantir que uma mudança no negócio ou factor de mudança identificado vai ser alcançado.

⁸ **Stakeholders** – Indivíduos ou grupo com interesses num processo ou projecto.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

da organização. Por último deve ser produzido um *business case*⁹ que permita decidir a continuidade ou não do projecto.

No **plano de realização de benefícios** devem ser descritos cada um dos benefícios, as respectivas medidas, as mudanças necessárias, bem como os momentos em que são esperados esses benefícios e os recursos necessários para que ocorram. Deve ser acordado com os diferentes *stakeholders* quais os seus papéis e responsabilidades. Deve ainda ser produzido um documento – rede de dependência de benefícios – com todos os benefícios, dependências e respectivas mudanças.

A **execução do plano de benefícios** pressupõe a gestão do projecto de investimento, com atenção ao planeamento da mudança, à implementação e aos benefícios. De salientar a ideia de (Earl, 1992) segundo a qual a possibilidade de alcançar benefícios está mais associada com os processos de mudança organizacional do que com a implementação da tecnologia propriamente dita.

Na **revisão e avaliação de benefícios** devem ser determinados quais os benefícios alcançados, identificar quais os que o não foram e perceber se deve existir alguma acção para ainda os vir a atingir. Podem ser identificados eventuais benefícios que tenham sido alcançados mas que não estivessem previstos inicialmente. Por fim, devem ser tiradas lições para outros projectos e/ou planos de benefícios futuros.

No **potencial para novos benefícios** devem ser identificados novos benefícios que poderão ocorrer, quer na sequência do mesmo projecto, quer lançando futuros investimentos.

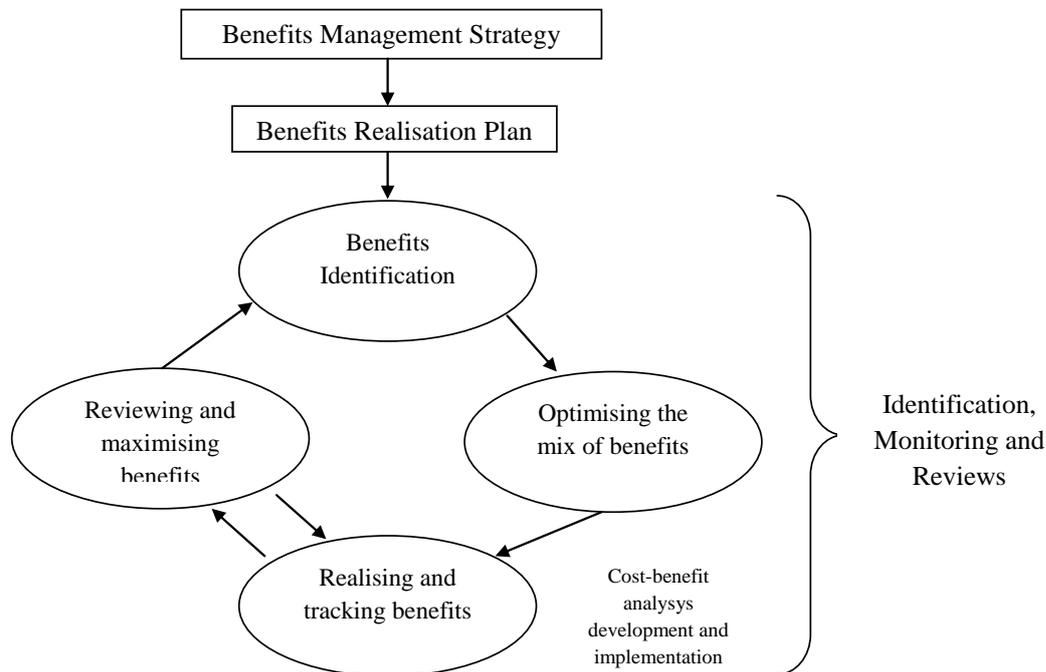
2.1.2 - O Modelo do OGC

Para o (OGC, 2009) a Gestão de Benefícios deve procurar garantir que as alterações ao negócio ou os resultados do seu plano de acção foram claramente definidos, são mensuráveis e proporcionam um bom investimento. Finalmente, visa garantir que as mudanças ou resultados são de facto alcançados.

O modelo proposto pelo OGC assenta em três fases.

⁹ *Business Case* – Documento que fornece a informação que um investidor necessita para decidir quais e quando deve alocar recursos ao investimento.

Figura 3 – Gestão de Benefícios – Planeamento e Entrega



Fonte: Adaptado de OGC

A fase de **Estratégia de Gestão de Benefícios** assenta num processo estruturado e contínuo para assegurar que os benefícios são mantidos e que os retornos do investimento são maximizados. Procura definir, através de um modelo de rede de benefícios ou um mapa de benefícios: quais são os benefícios estratégicos e seus constrangimentos; quem vão ser os responsáveis pela entrega dos benefícios; quais são os restantes *stakeholders* e o que é necessário para o seu envolvimento; qual a sequência e dependências entre benefícios; qual o valor que pode ser atribuído aos diferentes benefícios, o seu tempo de concretização e as suas características; quais são os pressupostos, custos e riscos associados à realização de cada benefício e como vão ser acompanhados e medidos.

A fase do **Plano de Realização de Benefícios** procura: identificar e dar prioridade aos benefícios tangíveis e intangíveis; criar sentimento de posse e compromisso dos *stakeholders* relativamente aos benefícios; desenvolver métricas e quantificar as oportunidades do benefício; elaborar os planos de gestão de benefícios identificando as actividades, prazos, responsabilidades, interdependências e recursos necessários para

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

alcançar os benefícios a um nível operacional; implementar, monitorizar e reportar o processo da execução dos benefícios e estabelecer como a informação referente à entrega dos benefícios maximiza os benefícios ou as decisões referentes ao portfólio/programa.

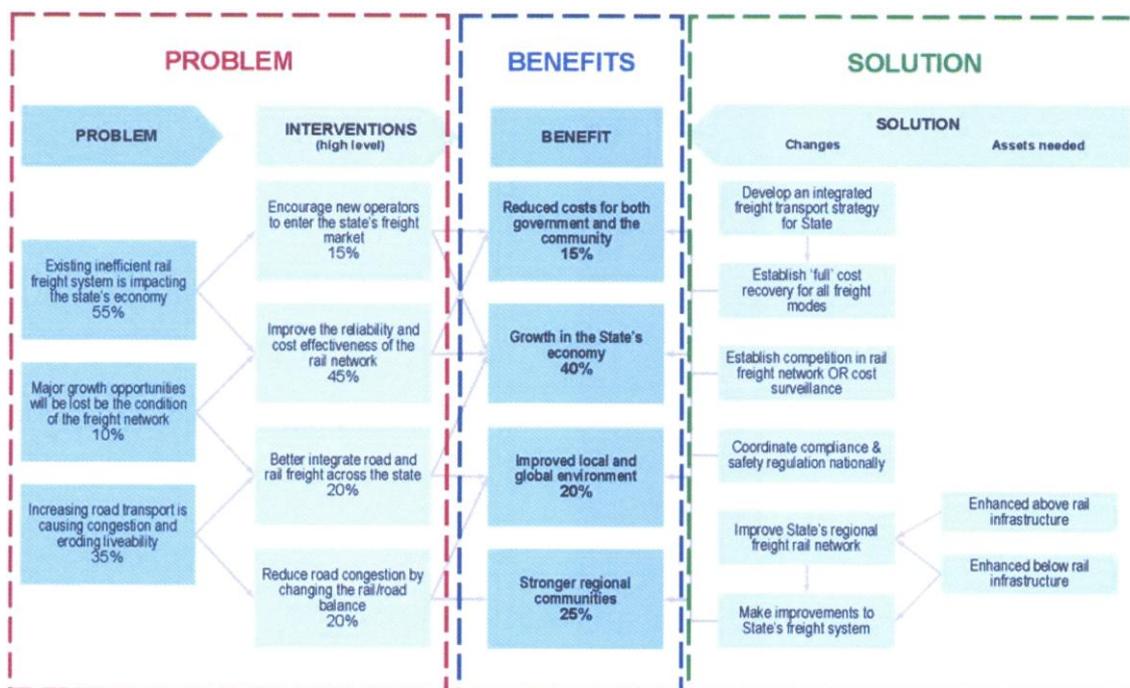
A fase de **Identificação, Monitorização e Revisão** contempla a identificação, monitorização, revisão e actualização da rede de benefícios ou do mapa de benefícios.

2.1.3 - O Modelo do *Government of Victoria* (Austrália)

O Governo de *Victoria* (Austrália) adoptou um *standard* de Gestão de Investimentos (*Investment Management Standard*) considerando que é a melhor prática aplicada ao longo da vida do investimento, que procura reduzir o risco de insucesso, conseguindo maiores mais-valias e proporcionando melhores resultados. Foi desenhado para permitir ao investidor definir e controlar investimentos durante o seu ciclo de vida.

O standard de Gestão de Investimentos está dividido em seis fases.

Figura 4 – Elementos Principais de um *Investment Logic Map*¹⁰(ILM)



Fonte: <http://www.dtf.vic.gov.au>

¹⁰ *Investment Logic Map (ILM)* - Documento com a descrição da lógica subjacente ao investimento, que pode ser alterado durante o ciclo de vida desse mesmo investimento.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Na fase da **Definição do Problema** deverá ficar claro quais os motivos (*drivers*) que levaram ao investimento. É nesta fase que fica definido porque está a ser feito o investimento, que problemas procura resolver e quais os benefícios esperados, dando origem ao *Investment Logic Map*.

A fase da **Definição dos Benefícios** inclui a definição dos benefícios e das métricas associadas. O início do desenvolvimento do Plano de Gestão de Benefícios pode levar a que os benefícios definidos na fase da Definição do problema sejam alterados. Nesta fase fica definido como é que os benefícios serão medidos e reportados e quem será o responsável pela sua entrega.

Na fase da **Definição da Solução** identifica-se e define-se o tipo de solução a implementar para fazer face às necessidades e entregar os benefícios definidos. Também ficam definidos os custos associados, prazos, riscos e pressupostos. No fim desta fase é produzido o *Investment Concept Brief*¹¹.

O **Business Case** é a articulação entre o *Investment Logic Map*, o *Investment Concept Brief* e o *Benefit Management Plan*¹².

A **Revisão do Investimento** contempla a possibilidade de o investidor pode rever/refazer o investimento. Os dois documentos de suporte são o *Investment Logic Map* e o *Benefit Management Plan*. A lógica do investimento deverá ser monitorizada em intervalos regulares previamente definidos.

A fase de **Relatório dos Benefícios** destina-se a documentar os benefícios atingidos, de forma a evitar a ideia de que raramente aqueles são alcançados. Serve também como informação adicional para os decisores de investimentos futuros.

Por fim há ainda a salientar que esta abordagem é aplicável a qualquer investimento, independentemente do seu tipo ou dimensão. Apenas a forma como é aplicada deverá ser ajustada ao investimento (*Government of Victoria - Australia, 2009*).

¹¹ **Investment Concept Brief** - Documento que descreve a lógica do investimento e identifica os custos, riscos, dependências e entregáveis da solução proposta.

¹² **Benefit Management Plan** – Documento onde são definidos os pré-requisitos para a realização de cada benefício esperado, como vão ser medidos esses benefícios, quem são os respectivos responsáveis, quer pela medição, quer pela sua realização.

2.2 - Os Tipos de Investimento

De acordo com (Peppard, Ward, Daniel, 2007) existem dois tipos de investimento em SI/TI: os baseados em problemas (*problem-based*), em que se pretendem alcançar objectivos pré-definidos, ou direccionados para a resolução de problemas; e os baseados em inovação (*innovation-based*), em que se pretendem explorar novas oportunidades, criar vantagem competitiva.

A diferença entre estes dois tipos de investimentos tem a ver com os meios, as formas e os fins. Os meios são as capacidades tecnológicas existentes para que os fins possam ser atingidos, as formas são as mudanças necessárias no negócio e os fins são as melhorias que se pretendem alcançar com o investimento.

2.3 - A Rede de Dependência de Benefícios

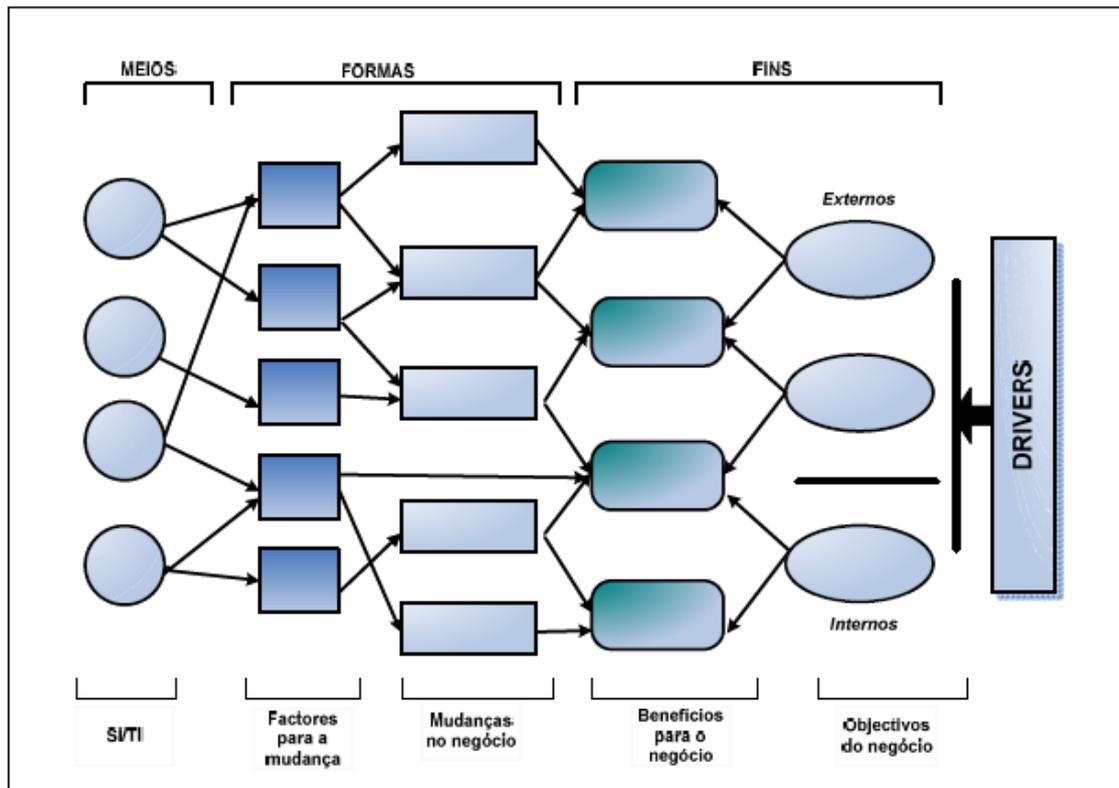
A rede de dependência de benefícios pretende mostrar as mudanças organizacionais e as necessidades de SI/TI necessárias para que sejam alcançados os objectivos de investimento e respectivos benefícios.

Segundo (Ward, Daniel, 2006), a rede de dependência de benefícios deve ser criada da direita para a esquerda, começando com o estabelecimento dos *drivers* e objectivos (*investment objectives*) do investimento, ou seja, porque é que o investimento vai ser efectuado e até onde deverá ir o projecto, respectivamente. A partir destes serão identificados os benefícios (*business benefits*) que resultarão do investimento, caso os objectivos sejam atingidos. Ainda de acordo com (Ward, Daniel, 2006) há a necessidade de atribuição de um responsável (*owner*) a cada benefício.

Para (Ward, Daniel, 2006) uma vez identificados os *drivers*, objectivos, benefícios e atribuídos os responsáveis é necessário identificar quais as mudanças organizacionais (individuais ou colectivas). As mudanças ao nível do negócio (*business changes*) implicam novas formas de trabalhar e para que aconteçam têm de ser criadas condições (*enabling changes*).

Todas estas mudanças, com vista à obtenção dos benefícios, são suportadas na tecnologia e em sistemas de informação (*SI/TI enablers*) (Ward, Daniel, 2006).

Figura 5 – Rede de Dependência de Benefícios



Fonte: Adaptado de (Ward, Murray, 2000)

2.4 - O Contexto na Gestão de Benefícios

Realização de benefícios e mudanças organizacionais encontram-se intimamente ligadas, uma vez que para serem alcançados os benefícios de um determinado investimento será necessário que alguma mudança organizacional ocorra, uma vez que é dessa mudança que advém a vantagem competitiva.

No entanto, para que essas mudanças possam ocorrer, é necessário que as organizações estejam dispostas a fazê-las, ou seja, que tenham essa possibilidade, ou que tenham vontade de as fazer. É que nem todas as organizações se encontram num mesmo ponto de partida quando decidem efectuar um investimento, podendo mesmo, algumas delas, alcançarem menos benefícios que outras, mas que estes proporcionem um maior desempenho (Ward, Daniel, 2006).

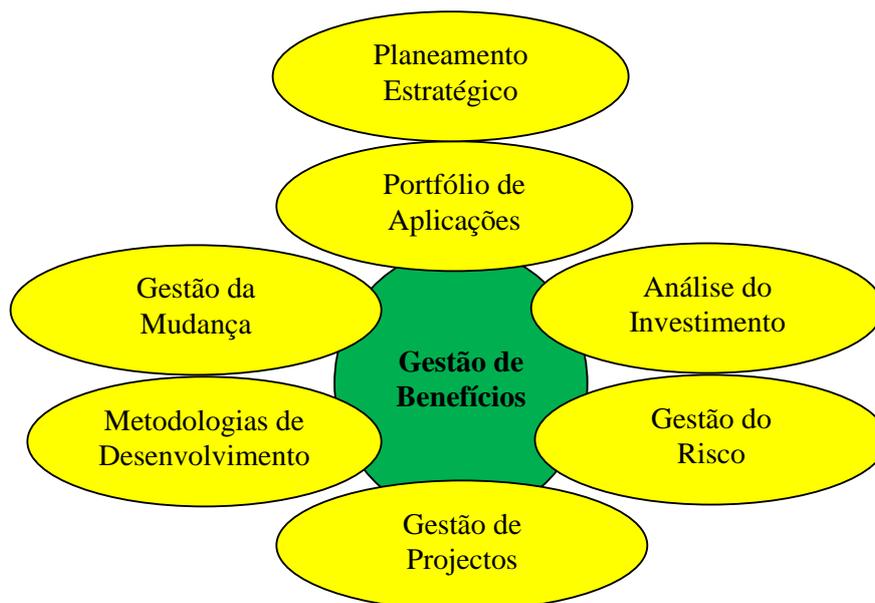
A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Desta forma existirão objectivos que, dependendo do contexto em que se insere determinada organização, terão impactos diferentes no facto de serem ou não alcançados. Até mesmo organizações que possam ter *drivers* comuns, poderão não alcançar os mesmos benefícios (Ward, Daniel, 2006).

2.5 - A Gestão de Benefícios enquadrada com outras metodologias

De acordo com (Ward, Daniel, 2006) o processo de Gestão de Benefícios (figura 6) complementa outras metodologias, enquadrando-se assim com a Gestão de Projectos, do Risco, da Mudança, com a Análise de Investimentos e com as Metodologias de Desenvolvimento.

Figura 6 – Enquadramento da Gestão de Benefícios



Fonte: Adaptado de (Ward, Daniel, 2006)

Enquanto as metodologias de Gestão de Projectos (*PMBOK*¹³, *PRINCE2*¹⁴, etc.) procuram garantir que se cumprem o tempo, o custo, o âmbito e a qualidade do projecto, a Gestão de Benefícios procura garantir que os investimentos tenham o retorno esperado através de um acompanhamento antes, durante e após os projectos.

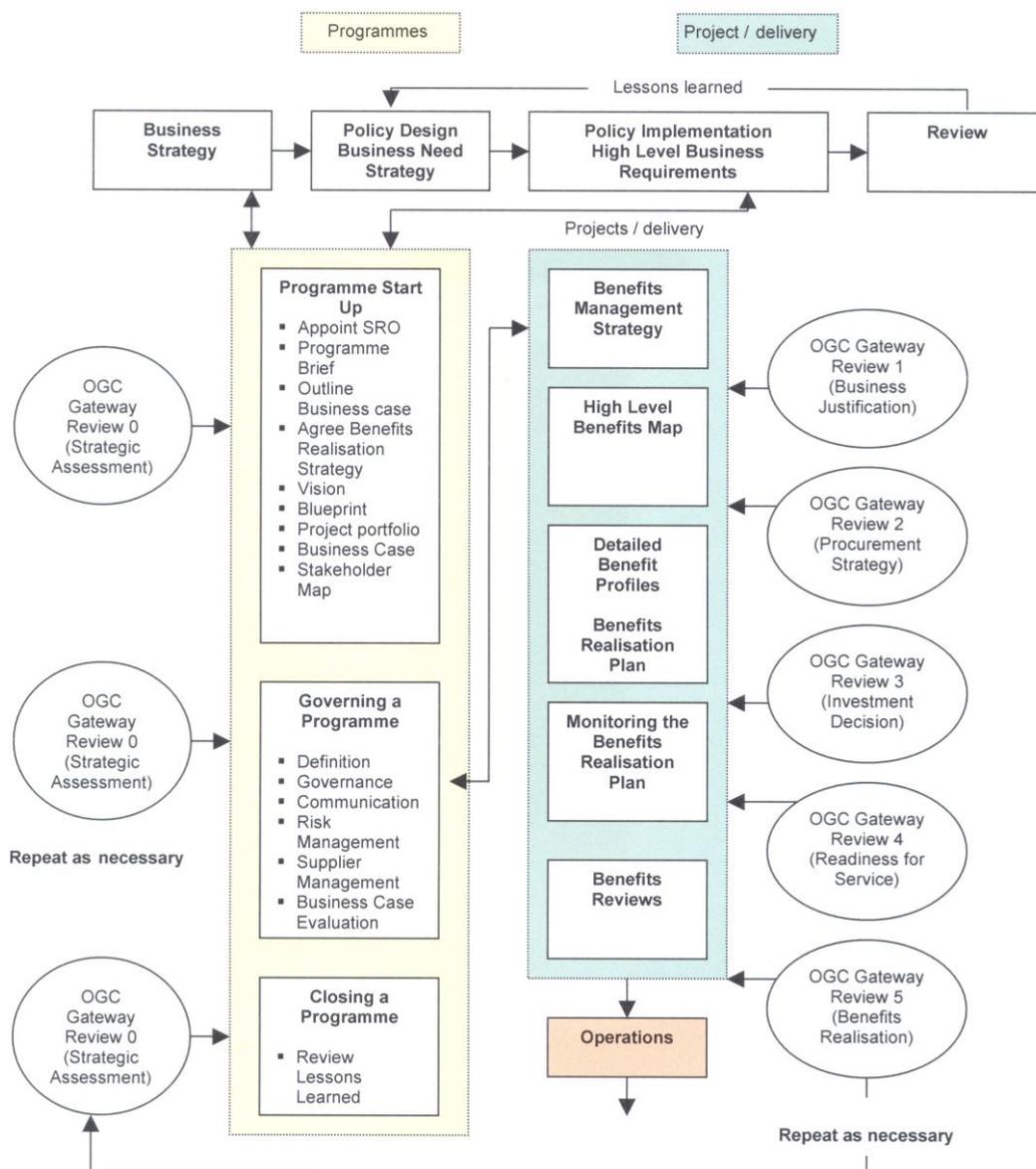
¹³ **PMBOK** - Project Management Body of Knowledge.

¹⁴ **PRINCE2** – Projects IN Controlled Environments.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Segundo o (OGC, 2009) a Gestão de Benefícios inicia-se antes da aprovação de um projecto ou um programa e apenas aqueles que apresentem benefícios devem ser aprovados. A identificação, acompanhamento e realização de benefícios dura ao longo do projecto ou programa e continua, muito naturalmente, após o seu encerramento (figura 7).

Figura 7 – Framework¹⁵ para a Gestão de Benefícios



Fonte: (OGC, 2009)

¹⁵ **Framework** – Estrutura que permite o manuseamento de objectos de forma homogénea.

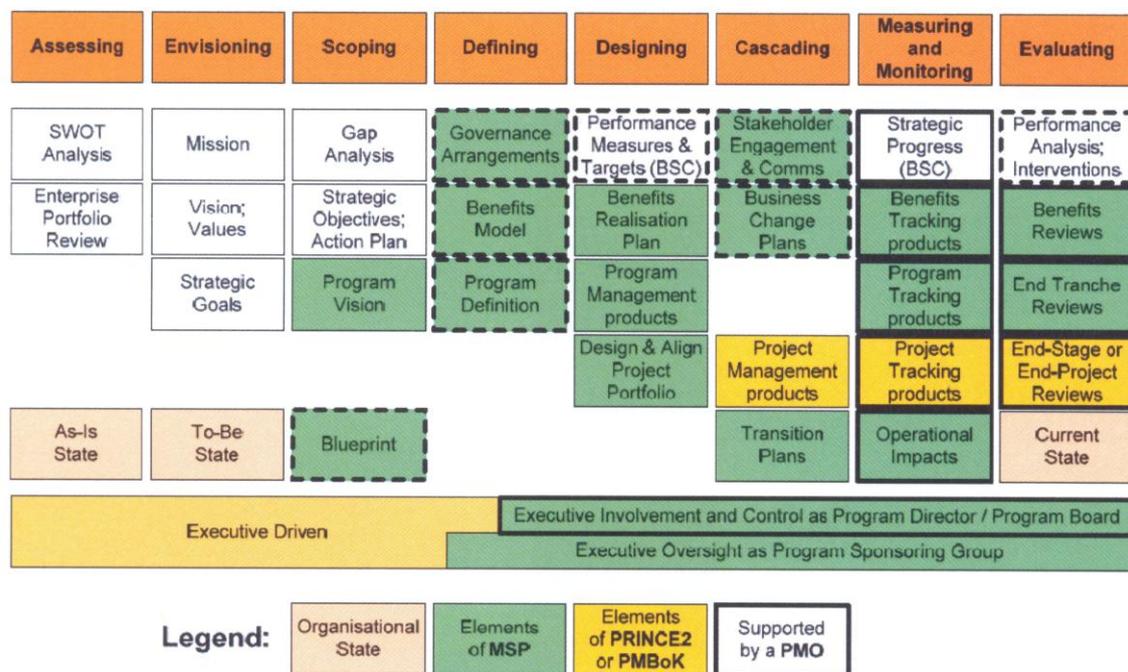
A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

No entanto, ao nível da Gestão de Projectos, os benefícios nem sempre são reconhecidos e são muitas vezes considerados como estando para lá do âmbito do projecto.

Para (Rankins, 2007), referindo-se a um artigo de Kaplan e Norton, persiste a falta de ligação, em muitas das organizações, entre a estratégia formulada e a executada. Muitas das organizações não têm sequer um plano estratégico. Surge assim um conceito de “Gabinete de Gestão Estratégica” de forma a reduzir estas falhas, sendo este papel desempenhado pelos *Project Management Office*¹⁶ (PMO), enquanto estruturas organizacionais que podem monitorizar, medir e comparar os benefícios efectivamente obtidos com aqueles que tinham sido previstos no *business case* inicial.

Este é um novo papel atribuído aos PMO e encontra-se integrado dentro de um método de gestão de programas, designado por MSP¹⁷, adoptado pelo OGC e que dá maior relevância à Gestão de Benefícios (figura 8).

Figura 8 – Áreas de Intervenção do ePMO



Fonte: (Rankins, 2007)

¹⁶ *Project Management Office* - Unidade organizacional que centraliza e coordena a Gestão de Projectos.

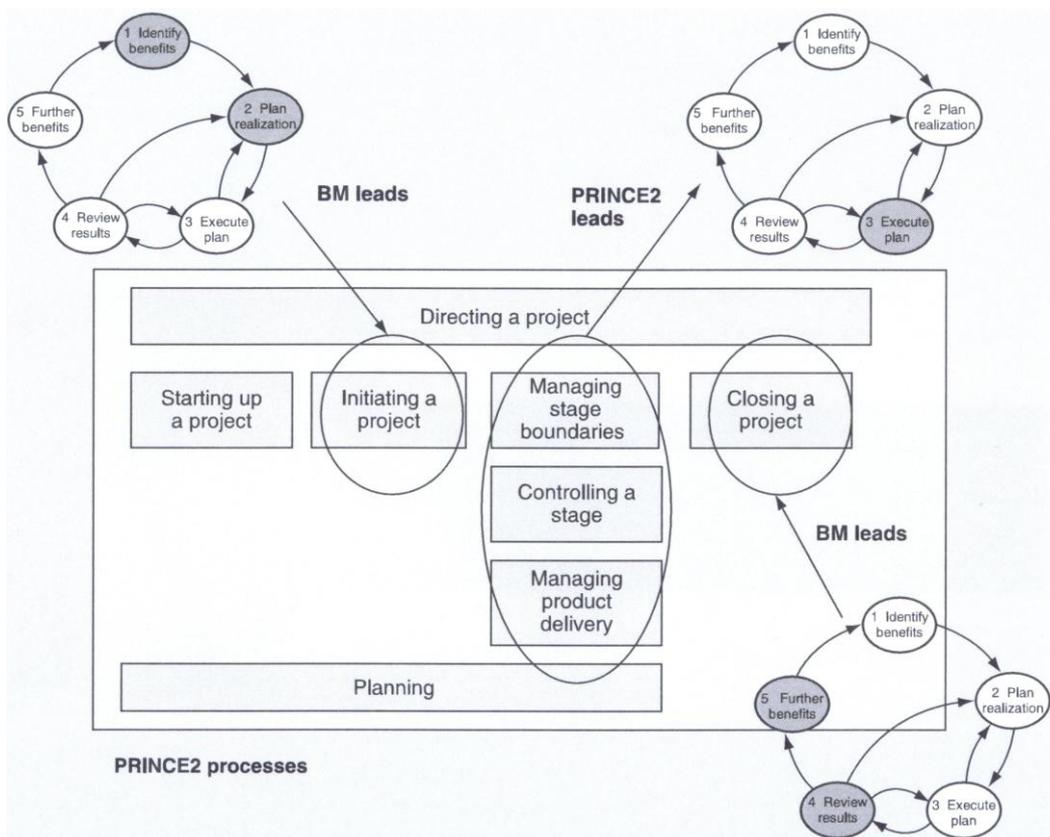
¹⁷ *MSP – Managing Successful Programmes*.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

É de salientar que a Gestão de Benefícios não substitui a Gestão de Projectos, complementa-a, fortalece-a. Pode ser adoptada com o objectivo de garantir que a organização sabe os benefícios que procura e que se mantém focada em atingir esses benefícios ao longo do projecto. A adopção de uma Gestão de Benefícios ajuda ainda a identificar os diferentes entregáveis ao longo do projecto (Ward, Daniel, 2006).

Desta forma, (Ward, Daniel, 2006) propõem a adopção de um processo de Gestão de Benefícios em complementaridade/conjugação com o uso de uma metodologia de Gestão de Projecto - PRINCE2 (figura 9), popularizada na Administração Pública Inglesa.

Figura 9 – Ligações entre Gestão de benefícios e PRINCE2



Fonte: (Ward, Daniel, 2006)

De acordo com os referidos autores, a eficácia do PRINCE2 reside na sua abrangência, formalidade, detalhe e robustez. No entanto, não deixa de ser complexo e de tratar a questão dos benefícios de forma fugaz (Ward, Daniel, 2006).

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Assim, as ferramentas e técnicas relacionadas com as duas primeiras fases da Gestão de Benefícios (*Identify benefits* e *Plan realization*) são utilizadas para desenvolver um plano de benefícios servindo assim de orientação para o início do projecto.

Os processos de *Controlling stages*, *Managing stage boundaries* e *Managing product delivery* do PRINCE2 são utilizados na fase de execução do plano de benefícios, servindo de orientação para a fase de execução do projecto.

Os processos da Gestão de Benefícios das duas últimas fases (*Review results* e *Further benefits*) são utilizados para o encerramento do projecto.

No caso que mais adiante irá ser objecto de estudo, e tal como já foi afirmado anteriormente, não existe a adopção formal de uma metodologia de Gestão de Projectos por parte da SG do Ministério. Como tal, não é possível afirmar com total rigor quais os ganhos que a Gestão de Benefícios pode trazer, nesta área, a esta organização.

Contudo, isso não significa que não exista a preocupação, não formal, de adoptar internamente algumas práticas de gestão de projectos. Para além do mais, tal como já referimos anteriormente, existia a obrigatoriedade de o fornecedor tomar a seu cargo essa gestão, com todas as consequências que daí advêm.

No entanto, sabe-se que no que diz respeito aos investimentos efectuados no desenvolvimento de sistemas de informação efectuado por esta organização, e tal como afirmam (Ward, Daniel 2006) quando enumeram as implicações de uma fraca gestão de benefícios, não têm havido benefícios alcançados, tem-se verificado uma inexistência de identificação e planeamento de benefícios, têm existido deficientes decisões de investimento, bem como a incapacidade de estabelecer prioridades em SI/TI e, por fim, a falta de alinhamento entre os SI/TI e a estratégia da organização.

2.6 - A Tomada de Decisão em investimentos de SI/TI

Existe a necessidade de gerir quaisquer tipos de investimentos em SI/TI que sejam efectuados nas organizações.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Contudo, esse problema tem-se vindo a complexificar com o tempo, quer pela natureza dos investimentos, quer pelos benefícios a alcançar.

Os investimentos em SI/TI já não são justificáveis apenas pelos ganhos de eficiência conseguidos.

De acordo com (Ward, 1999) o que está em causa é a necessidade de ser possível avaliar a contribuição que os investimentos em SI/TI podem trazer para o negócio de forma a decidir onde se deve investir.

Segundo (Caldeira, Serrano, 2002), devem ser equacionados três aspectos: o grau de justificação financeira de cada projecto; os factores que afectam a concretização dos benefícios de cada projecto; e a definição de prioridades para os diversos investimentos.

Para o OCG a gestão efectiva dos benefícios através de vários programas ou projectos permite à gestão fazer ajustes estratégicos nos recursos garantindo que os objectivos estratégicos estão a ser alcançados (OGC, 2009).

Também para (Ward, 1999), faz sentido uma abordagem baseada num modelo de Portfólio que permite classificar os diferentes tipos de investimentos, para que possam ser avaliados e, posteriormente geridos de forma a maximizar a possibilidade de sucesso.

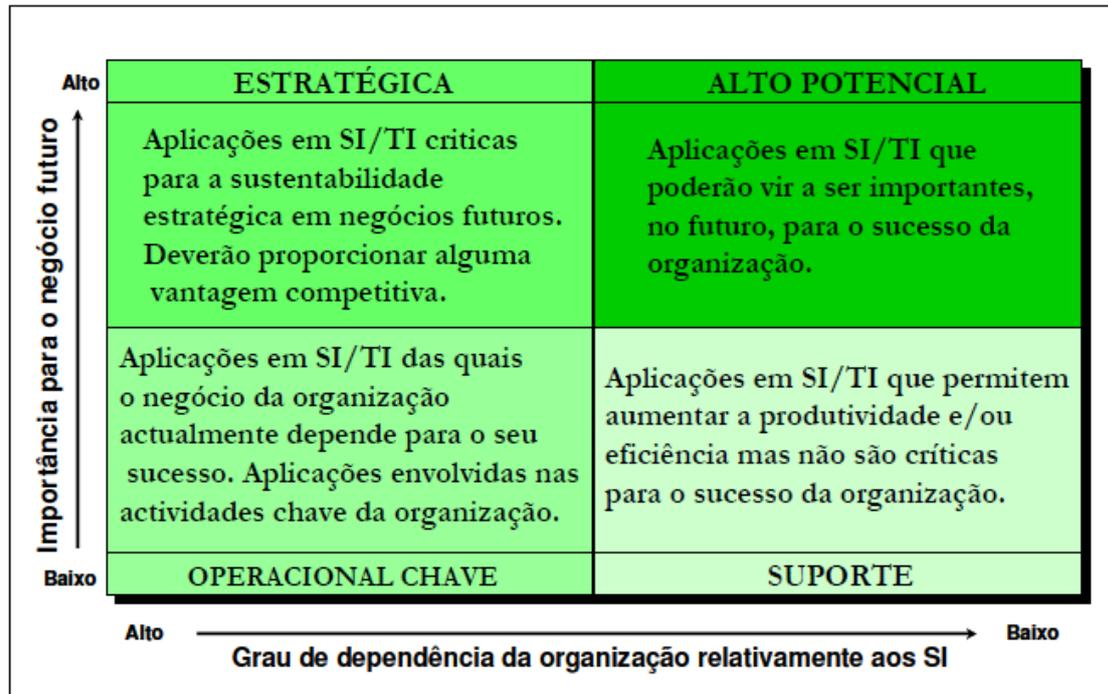
O portfólio representa o conjunto total de programas e projectos numa organização e que dão a imagem completa dos compromissos dessa organização relativamente aos recursos e investimentos necessários nesses programas e projectos de forma a alcançar os seus objectivos estratégicos (OGC, 2009).

O portfólio de investimentos em SI¹⁸ (figura 10) permite determinar quais as aplicações de:

- Alto Potencial;
- Estratégicas;
- Operacionais;
- Suporte.

¹⁸ SI – Sistemas de Informação.

Figura 10 – Portfólio de Aplicações



Fonte: Adaptado de McFarlan et al., 1983; McFarlan, 1984; Ward e Peppard, 2002

As aplicações de **alto potencial** são aquelas que se podem vir a revelar muito importantes para novas oportunidades de negócio. Têm a ver com o sucesso futuro. São normalmente inovadoras. Contribuem para que os objectivos futuros das organizações possam ser atingidos. Permitem a obtenção de vantagem competitiva.

As **aplicações estratégicas** são aplicações críticas para sustentar a estratégia futura do negócio. Também contribuem para que os objectivos futuros das organizações possam ser atingidos. À semelhança das aplicações de alto potencial, também as estratégicas permitem a obtenção de vantagem competitiva.

Por outro lado, as **aplicações operacionais** são aquelas de que a organização depende para o sucesso actual. Têm uma baixa contribuição para o atingir de objectivos no futuro, mas a organização tem um alto grau de dependência relativamente a elas. Permitem evitar desvantagem competitiva.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Por fim as **aplicações de suporte** são aquelas que apesar de serem valiosas para a organização não são críticas. A organização tem um baixo grau de dependência relativamente a elas. Também permitem evitar desvantagem competitiva.

Para (Caldeira, Serrano, 2002) o grau de justificação financeira é mais elevado no quadrante das aplicações de suporte, diminuindo essa necessidade há medida que se avança no sentido dos ponteiros do relógio, mas aumentando a intangibilidade dos benefícios. Já no que diz respeito aos factores que afectam a concretização dos benefícios estes são: o tempo, a qualidade e o custo.

Ainda para (Caldeira, Serrano, 2002) e relativamente à definição de prioridades para os diversos investimentos, há que ter em conta que os recursos financeiros são normalmente escassos e, em presença de várias hipóteses de investimento os decisores têm de fazer opções, devendo ser seguidos os seguintes critérios:

- Implementar os projectos que sejam identificados como pré-requisitos no processo de Gestão de Benefícios;
- Implementar os projectos que eventualmente proporcionem maiores benefícios para a organização;
- Implementar os projectos atendendo aos recursos existentes (financeiros, humanos, físicos e organizacionais), atendendo à capacidade de execução desse projecto na organização;
- Implementar os projectos em que a probabilidade de sucesso é elevada, potenciando um efeito de contágio positivo na organização.

2.7 - A Tomada de Decisão em investimentos de SI/TI na Administração Pública

A tomada de decisão em investimentos de SI/TI na Administração Pública segue um modelo essencialmente político, ou seja, não segue necessariamente um modelo técnico definido para o efeito. A decisão é tomada em função de objectivos definidos em cada organismo, de acordo com as linhas programáticas do governo. No entanto, não deixam de existir ferramentas que procuram dar aos decisores a informação necessária para o cumprimento dos objectivos traçados.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

O Relatório Final da Comissão Técnica do PRACE, publicado em Julho de 2006, define no seu capítulo sobre Princípios de Reestruturação, um modelo de organização das funções TIC e dos seus principais conceitos, no contexto específico da Administração Central do Estado, das principais áreas que o caracterizam e directrizes estratégicas a seguir na reestruturação das TIC (Relatório Final da Comissão Técnica do PRACE, 2006).

O modelo definido (figura 11) preconiza o agrupamento da função de gestão de sistemas de informação em cinco áreas principais:

- Área de políticas e estratégias de TIC, onde deverá ser definida a visão estratégica e a capacidade de gestão para conduzir a organização neste âmbito, estabelecendo as políticas, as direcções e normas, as características que devem respeitar as soluções a adoptar, os requisitos de articulação entre elas e os *standards* que deverão ser utilizados no desenvolvimento de projectos;
- Área de planeamento, controlo e avaliação de TIC, onde se incluem a gestão de prioridades, das diferentes relações contratuais, dos níveis de serviço, a selecção de soluções a adoptar, a elaboração de planos de investimento e avaliação do seu retorno e a coordenação e gestão da qualidade dos projectos de implementação de SI;
- Área de desenvolvimento e manutenção aplicacional onde ocorrem a análise de requisitos, o desenvolvimento e manutenção de aplicações de suporte, quer às aplicações quer aos utilizadores;
- Área de operação e administração dos Sistemas de Informação, à qual compete a garantia do cumprimento de níveis de serviço de operação, a instalação de software e apoio à exploração dos ambientes e a manutenção dos sistemas;
- Área de implementação e manutenção de infra-estruturas tecnológicas, onde são coordenadas as intervenções ao nível da infra-estrutura tecnológica e de comunicações, a gestão da rede de comunicação de dados, a sua segurança física e as instalações informáticas.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Figura 11 - Modelo Conceptual de Organização TIC e Suas Funções Principais



Fonte: (Relatório Final da Comissão Técnica do PRACE, 2006)

Neste relatório são ainda propostos alguns princípios de base para a reestruturação das TIC na Administração Pública, tais como:

- A existência de um organismo responsável pela definição das linhas estratégicas e das políticas gerais transversais à Administração Pública;
- Convergência num único organismo de cada Ministério das funções de definição de políticas e estratégias comuns, de planeamento, controlo e avaliação das TIC e concepção, apoio e eventual construção dos sistemas de informação;
- A externalização de serviços complementares às valências que a Administração Pública dispõe e à supressão de necessidades para as quais os organismos não estão dimensionados;
- A progressiva externalização das funções de concepção, construção e apoio às soluções aplicacionais de suporte;
- A potencial assumpção das componentes mais infra-estruturais e/ou generalistas, no que diz respeito a infra-estruturas tecnológicas, redes, *data-centers*, *help desk* técnico, etc..

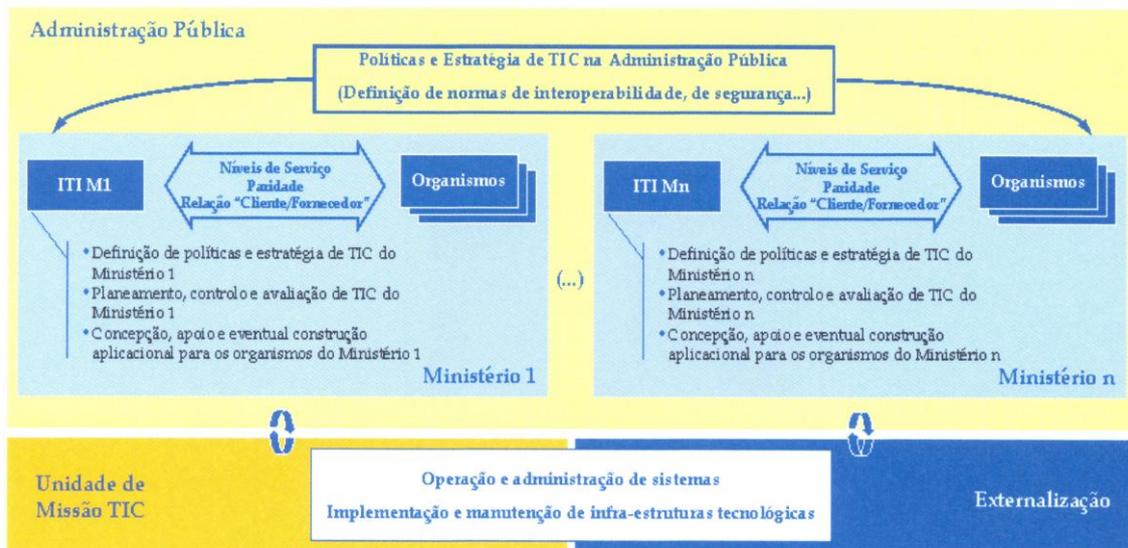
A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Este modelo assenta essencialmente na partilha das funções TIC consideradas críticas em cada Ministério, de forma a permitir a racionalização desses meios e a possibilitar o alinhamento com os objectivos estratégicos do Ministério, respondendo às necessidades dos organismos que o constituem.

Para que seja possível a concretização de todos estes objectivos o Relatório Final da Comissão Técnica do PRACE propõe ainda a existência de uma estrutura (figura 12), com autonomia administrativa e financeira, que apresente um portfólio de serviços de SI/TI que:

- Se vincule a níveis de serviço e a uma filosofia de dedicação ao utilizador, com responsabilização adequada, prazos de resposta estabelecidos e sanções em caso de incumprimento;
- Que tenha paridade institucional com os organismos a quem presta serviço, sendo a prestação de serviços efectuada em pé de igualdade a todos os clientes;
- Que releve o custo dos seus serviços aos clientes, estabelecendo uma verdadeira relação fornecedor-cliente.

Figura 12 - Modelo de organização das TIC na Administração Pública



Fonte: (Relatório Final da Comissão Técnica do PRACE, 2006)

2.8 – Visão comparada dos modelos apresentados

De acordo com os modelos abordados, todos eles definem quais os potenciais benefícios que devem resultar do investimento, estabelecem a sua classificação, métricas e formas de acompanhamento. Definem ainda quem são os responsáveis por cada benefício, os *stakeholders* envolvidos e quais as mudanças necessárias para que se atinjam esses benefícios.

Os modelos do OGC e do *Government of Victoria* são direccionadas para a Administração Pública, do Reino Unido e do Estado de *Victoria*, na Austrália, respectivamente. Ainda assim, também são modelos adoptados por organizações que não são da Administração Pública.

O modelo da Austrália está a ser muito aplicado, apresentando, por isso, um nível diferente de desenvolvimento e pragmatismo, que é visível na quantidade de informação que disponibiliza.

Por outro lado, o modelo da *Cranfield School of Management* assenta essencialmente em bases teóricas, retirando-lhe assim alguma da robustez que deriva da aplicação “em massa”. No entanto, também tem vindo a ser aplicado.

Da análise efectuada sobre os três modelos, o da *Cranfield School of Management* foi o escolhido para efectuar este trabalho uma vez que é com ele que o autor se encontra mais familiarizado, em virtude das aulas que frequentou e dos trabalhos que desenvolveu.

Existem ainda um outro motivo para esta escolha que se prende com os papéis e responsabilidades apresentados no referido modelo, que são mais próximos daqueles que existem na organização que vai ser objecto do estudo de caso. Nesta organização o que existe de facto é um patrocinador do projecto, também designado por *sponsor*. Por outro lado não existem, como já foi focado, responsáveis por programas, ou projectos. Existem os responsáveis dos serviços que funcionam como *Benefit owner* e *Change owner*. Cada um destes responsáveis torna-se o *Business project manager* da sua área de intervenção.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

De seguida apresenta-se um quadro resumo com os Papéis, Responsabilidades, Processos e Características dos modelos abordados:

Tabela 1 – Comparação dos modelos abordados

	Gestão de Benefícios (OGC 2009)	Gestão de Benefícios (Ward, Daniel 2006)	<i>Investment Management Standard (State of Victoria 2009)</i>
Papéis e Responsabilidades	<i>SRO – Senior responsible owner Program Manager Program Office Business Change Manager Project Manager Assurance/validation</i>	<i>Benefit owner Change owner Project sponsors Business project manager IT project manager Key stakeholders IS/IT specialists</i>	<i>Investor Solution Architect Strategist Innovator Implementer Facilitator Benefit Data Provider Business Case Developer KPI Designer Stakeholders Observers</i>
Processos	<i>Benefits Management Strategy Benefits Realization Plan Benefits Identification Optimizing the mix of benefits Realizing and tracking benefits Reviewing and maximizing the benefits</i>	<i>Identify and structure benefits Plan benefits realization Execute benefits plan Review and evaluate results Establish potential for further benefits</i>	<i>Problem Definition Benefit Definition Solution Definition Business Case Investment Reviews Benefit Reports</i>
Características	<i>Business Case Cost/benefits/risks</i>	<i>Benefits plan Dependency network</i>	<i>Business Case Investment Logic Map</i>

2.9 - Conclusões do Estado da Arte

A necessidade de continuar a fazer investimentos em SI/TI, mas de forma alinhada com a estratégia da organização, e tendo sempre presente os benefícios a alcançar, são motivos para que uma organização possa adoptar uma abordagem de Gestão de Benefícios de investimentos em SI/TI.

A Gestão de Benefícios é uma metodologia que tem como objectivo garantir que os benefícios previstos em cada investimento sejam de facto alcançados. Esta metodologia complementa e enquadra-se com outras metodologias, sejam elas a gestão de projectos, a gestão do risco, da mudança, ou outra. No entanto, para além da preocupação com o desenrolar dos projectos – custo, tempo, âmbito e qualidade – a Gestão de Benefícios vai além do seu encerramento com o objectivo de garantir a realização dos benefícios esperados.

A organização que vai servir de caso de estudo apresenta como particularidade o facto de não ter adoptado, nem existir qualquer modelo formal de gestão de projectos, o que não significa que não exista a preocupação de aplicar algumas regras dessas metodologias.

Assim, como também vimos, a Gestão de Benefícios não substitui a Gestão de Projectos, mas complementa-a e fortalece-a, pelo que se pode desde já afirmar que seria desejável que nesta organização também pudesse vir a ser adoptada uma metodologia de Gestão de Projectos, enquadrando-se com o modelo de gestão de benefícios a propor.

Existindo inúmeras abordagens de Gestão de Benefícios, este estudo irá adoptar como modelo o da *Cranfiel School of Management*, quer pelo facto de ser aquele que o autor melhor conhece, quer ainda por ser aquele que, nalguns aspectos, mais se aproxima do modelo de organização que vai ser objecto de estudo.

Capítulo 3 – Estudo de Caso

Neste capítulo ir-se-á abordar, em detalhe, a implementação de um sistema de informação em cinco organismos de um Ministério.

3.1 – Enquadramento do projecto

Tal como já foi referido anteriormente neste trabalho, este projecto arranca em Agosto de 2007, para ser implementado em vários organismos, donde se destacam cinco Direcções Regionais.

É de referir que até aquela data não tinha existido qualquer projecto semelhante a este que se vai estudar, isto é, que fosse desencadeado por um organismo que centraliza um conjunto de responsabilidades no âmbito de uma prestação centralizada de serviços (PCS), nomeadamente ao nível dos sistemas de informação. Logo, não existia entre a SG e os restantes organismos qualquer experiência de trabalho conjunto neste âmbito.

O caderno de encargos elaborado expressava como motivação para o investimento a “promoção da eficiência do investimento e das empresas, por um lado e, a modernização da Administração Pública, por outro”, constantes do Programa do governo como componentes essenciais da estratégia nacional de crescimento. Motivava-se ainda pela busca de uma “resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos e das empresas, permitindo a estas, nomeadamente a obtenção mais rápida das licenças e autorizações “.

Com base nestas motivações foram definidos como objectivos:

1. Proceder à reengenharia e optimização dos processos de negócio dos diferentes organismos intervenientes;
2. Operacionalizar a convergência de processos de negócio e de procedimentos nas diferentes áreas de actuação do Ministério;
3. Promover a racionalização e partilha de recursos, melhorar a qualidade dos serviços prestados e a qualificação dos recursos humanos;
4. Promover a desmaterialização de documentos e processos.

O atingir destes objectivos permitiriam ao Ministério dispor de:

- Um suporte electrónico dos processos de negócio, numa perspectiva transversal,

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

entre os diferentes organismos do Ministério, com destaque para os processos de licenciamento;

- Uma gestão centralizada do cadastro de entidades;
- Recepção e acompanhamento via *web* de pedidos dos clientes externos;
- Disponibilização de informação estatística e de indicadores globais de desempenho dos processos de negócio, em apoio à gestão interna.

Importa ainda referir que a SG não dispõe de nenhuma estrutura que se ocupe da gestão de projectos nesta área, tendo essa gestão sido entregue ao fornecedor, tal como consta no Artigo 1.º, n.º 3 do caderno de encargos em que se diz “Consideram-se incluídas no objecto do contrato as seguintes actividades (...) Gestão do Projecto: o planeamento, calendarização, acompanhamento, controlo, *reporting*, gestão de recursos e dos riscos do projecto, tanto na vertente estratégica, em apoio às estruturas de direcção dos organismos do Ministério, como na vertente operacional, na garantia dos resultados e do cumprimento dos planos estabelecidos”.

Foram assim criados diferentes grupos de trabalho, de acordo, quer com as áreas de actuação existentes nos diferentes organismos, quer com o âmbito definido para o projecto. Cada grupo era composto por um utilizador chave de cada um dos organismos e um elemento do fornecedor, a quem cabia a coordenação do grupo.

Foram também criados o Comité Executivo e o Comité de Acompanhamento a quem cabiam as decisões mais críticas do projecto.

3.2 – Entrevista

Os entrevistados escolhidos são colaboradores das organizações que serviram de estudo de caso. Apesar de serem entrevistados de áreas de intervenção diferentes, apresentaram visões muito semelhantes dos problemas, dando assim maior sustentação às respostas que procurámos encontrar. Assim, a entrevista foi realizada a dois utilizadores chave que participaram no projecto. A entrevista “A” corresponde a um colaborador com responsabilidade na área das TI, enquanto que a entrevista “B” corresponde a um elemento que se encontra ligado a uma das áreas de serviço operacional de um dos

organismos. Este elemento também é o responsável pelo serviço dessa área.

As entrevistas efectuadas visam conhecer quais foram os impactos que a implementação do projecto teve numa das organizações em que aquela ocorreu, bem como, os problemas que os entrevistados identificaram. Visam ainda conhecer qual a sensibilidade dos entrevistados à adopção de novas metodologias que permitam fazer uma gestão de projectos eficaz e de que forma pode ser perspectivado o futuro da organização.

3.2.1 – Guião das Entrevistas

As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas tendo por base um guião previamente elaborado, que foi seguido pelos entrevistados.

Guião das Entrevistas

1. De uma forma geral, que impacto teve, no desempenho da organização, o projecto de implementação deste sistema de informação?
2. Que benefícios foram alcançados nesse projecto?
3. Que problemas foram identificados no projecto coordenado pela SG para a implementação de um sistema de informação?
4. Acha positiva a introdução de ferramentas de gestão que permitam fazer o acompanhamento deste tipo de projectos?
5. Neste momento, quais os objectivos que a organização pretende atingir?
6. Que benefícios visam alcançar?
7. Que mudanças deverão acontecer para que seja possível alcançar esses benefícios?

3.3 – Principais problemas identificados no decorrer do projecto

Ao longo do projecto foram identificados vários problemas que concorreram para o seu insucesso.

Desde o seu início nunca houve um plano de comunicação definido que permitisse um conhecimento claro do âmbito ou dos objectivos que se pretendiam alcançar com a sua implementação. É de salientar, no que diz respeito à falta de comunicação e articulação de projectos de investimento, que aquelas existem para além deste projecto em particular. Em geral, não são conhecidos os projectos de investimento “em carteira”, nem que benefícios se pretendem alcançar com a sua realização.

A forma como o projecto (não) foi apresentado, quer aos dirigentes intermédios de cada um dos organismos destinatários da solução, quer aos dirigentes de topo desses mesmos organismos é disso exemplo. “ (...) tivemos problemas com a falta de informação, nomeadamente no início do projecto, mas também ao longo do mesmo” (Entrevista “B”).

Para além disso também há a salientar a falta de envolvimento da gestão de topo da própria SG. “Outro problema tem a ver com a própria gestão de topo do projecto, que durante muitos meses deixou andar o projecto à deriva, permitindo-se que muitos problemas se acumulassem e agravassem” (Entrevista “A”).

O envolvimento dos gestores de topo, no processo de adopção e integração de sistemas e tecnologias de informação nas organizações, é frequentemente reconhecido como fundamental para o sucesso. Têm um papel determinante na condução dos projectos de desenvolvimento e integração de sistemas e tecnologias de informação na organização, através da identificação de oportunidades para utilizar tecnologias de informação e o papel determinante para evitar a natural resistência à mudança que normalmente surge quando se implementam novos sistemas e tecnologias, especialmente tecnologias de informação (Caldeira, 2005).

Esta situação condicionou grandemente o conhecimento com que aqueles responsáveis ficaram do projecto, originando as mais variadas especulações, muitas vezes negativas, que permanecem até hoje. Consequentemente, os restantes potenciais utilizadores

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação **Um estudo de caso na Administração Pública**

também ficaram sem conhecer/perceber quais os verdadeiros objectivos do projecto ou quais os benefícios que poderiam vir a obter com a sua implementação. Em muitos casos ficaram ainda à mercê da interpretação feita por terceiros. Ainda hoje, muitos destes utilizadores olham para a implementação do sistema de informação apenas como uma ferramenta de controlo por parte da tutela. Pode-se afirmar que estes utilizadores assumem que os eventuais benefícios alcançados pelo projecto, a acontecerem, apenas favorecem a SG.

Também o momento escolhido para o arranque do projecto originou inúmeros problemas. Tal como já foi referido anteriormente o projecto arrancou no início de Agosto de 2007, tendo sido marcadas sessões de trabalho, para o levantamento de requisitos. O facto de muitos dos utilizadores chave nomeados se encontrarem de férias ou entrarem de férias após a realização de algumas sessões, originou problemas de continuidade dos trabalhos, de falta de conhecimento de decisões já tomadas ou de decisões tomadas posteriormente. Estes factos permitiram que persista, até hoje, um desconhecimento do porquê de algumas decisões tomadas, aparentemente sem justificação óbvia, mas que condicionam o normal desempenho das tarefas por parte dos utilizadores.

Sabe-se que este momento se ficou a dever ao apertado calendário ora existente para o desenrolar do projecto, mas não foram acauteladas as medidas necessárias para que as situações já descritas não acontecessem.

O facto, já referido anteriormente, da não comunicação, de forma clara, dos objectivos relativos à implementação do projecto dificultou a preparação das sessões de trabalho. Isso sentiu-se ao nível da concertação de decisões e, principalmente, condicionou o caminho seguido. Na esmagadora maioria dos casos, podemos mesmo dizer em todos, não houve a capacidade para os intervenientes reestruturarem processos no sentido da simplificação ou desmaterialização, tal como constava do âmbito do projecto.

Aliado a estes problemas, também não foi, em nenhum momento nem em nenhum organismo, equacionada qualquer mudança no sentido de rever processos e/ou adoptar novas formas de trabalho.

Este problema, do desconhecimento do âmbito do projecto, levou a que muitas das

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

propostas efectuadas pelo grupo de trabalho não fossem acolhidas pelo fornecedor por este considerar que estavam fora desse mesmo âmbito, situação que gerou um sentimento de perda de importantes funcionalidades existentes e que não ficaram contempladas nestas sessões de levantamento. “Exactamente a falta de coordenação, foi um dos maiores problemas” (Entrevista “B”).

“Essa falta (de coordenação) levou a que essa coordenação e decisão fossem efectuadas pela empresa fornecedora em alturas de divergência em que o fornecedor era parte interessada” (Entrevista “A”).

Esta situação, bem como o facto de a mesma se ter arrastado sem solução, uma vez que se manteve durante muitas sessões de trabalho dos diferentes grupos de levantamento de requisitos, ocorreu devido ao facto de não ter estado presente qualquer elemento do Ministério ligado à SG, *owner* do projecto, que desempenhasse o papel de gestor desse mesmo projecto e se inteirasse dos problemas que amiúde surgiram.

“(…) tivemos problemas (…) com a falta de concordância nas sessões de levantamento, em especial com o fornecedor, e de não haver ninguém que pudesse decidir sobre os trabalhos a efectuar” (Entrevista “B”). Ora, isso levou a que durante vários meses, enquanto decorreu o levantamento de requisitos, apenas o fornecedor tivesse acesso ao comité de acompanhamento, não tendo havido qualquer possibilidade de os utilizadores chave, ou qualquer outro elemento dos restantes organismos, poderem ter tido qualquer tipo de intervenção nas decisões tomadas. Esta situação gerou desconforto, perplexidade e vários atritos entre os utilizadores chave e o fornecedor.

Ainda no que diz respeito às sessões de levantamento de requisitos e à sua organização interna importa referir o facto de os utilizadores chave nomeados serem quase sempre os responsáveis por cada um dos serviços. Esta situação acarretou que em muitos casos essas pessoas não eram de facto os utilizadores chave pretendidos, logo os levantamentos ressentiram-se disso. Em outras situações estavam de facto os utilizadores chave mas não tinham capacidade de decisão, uma vez que essa era da estrita competência dos responsáveis dos serviços.

Outro dos problemas identificados assenta no modelo de formação pensado para a implementação do projecto. Esse modelo consistia em o fornecedor da solução formar

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

formadores para que estes posteriormente, em cada um dos seus organismos, formassem os restantes utilizadores. “Também o modelo de formação contribuiu para o insucesso do projecto, uma vez que aquele modelo se encontrava desajustado da realidade dos diferentes organismos envolvidos” (Entrevista “A”). “ (...) tivemos problemas (...) com o modelo de formação”. (Entrevista “B”).

Este modelo falhou por três motivos essenciais. O primeiro, devido ao perfil dos utilizadores escolhidos para serem formadores. Em grande parte dos casos esses utilizadores não tinham o perfil adequado, faltando-lhes mesmo conhecimentos de base suficientes para desempenharem aquelas funções. Acresce também o facto de os próprios desconhecem que tinham de desempenhar essa função. O segundo motivo, deve-se ao facto de não ter sido possível realizar sessões de formação que decorressem com normalidade, ou seja, na esmagadora maioria das sessões de formação o ambiente aplicacional utilizado estava cheio de erros que inviabilizavam a sua utilização e, consequentemente a ineficácia dessa sessão. O terceiro por não existirem manuais que permitissem um verdadeiro conhecimento e acompanhamento do ambiente aplicacional, o que ainda hoje dificulta, em muito, a sua utilização.

Foi ainda identificado outro problema que assumiu contornos bastante importantes. Teve a ver com as comunicações informáticas existentes que não estavam devidamente dimensionadas para o normal funcionamento da aplicação. Junta-se-lhe também o facto de as características técnicas dos equipamentos servidores e dos utilizadores (PC's), definidas inicialmente, se detectarem como insuficientes, sendo as características mínimas superiores ao, efectivamente, fornecido. “ (...) não posso deixar de sublinhar o facto de as comunicações informáticas não se encontrarem ajustadas às necessidades, bem como os requisitos que foram fornecidos relativamente a equipamentos servidores e clientes” (Entrevista “A”). “ (...) tivemos problemas (...) com as comunicações informáticas” (Entrevista “B”).

Por fim, após se ter concluído pela impossibilidade de a aplicação entrar em produção em todos os organismos intervenientes, foi decidido que a mesma entraria em produção, primeiro numa das Direcções Regionais e posteriormente noutra, as de menor dimensão. Mesmo assim, a entrada em produção foi e é problemática uma vez que muitos destes problemas atrás enumerados mantêm-se até hoje, apesar de ter sido criado um grupo de

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

apoio continuado constituído única e exclusivamente por elementos do fornecedor. Este grupo tem como função, desde Dezembro de 2008, a resolução dos problemas que surgem diariamente.

É ainda importante referir que os projectos de investimento da SG estão, regra geral, desalinhados relativamente às estratégias de negócio dos diferentes organismos, nomeadamente das Direcções Regionais, já que sucessivamente acontece serem efectuados investimentos que não resolvem os problemas identificados por aquelas. Esta situação é evidente quando, muito recentemente, na sequência da execução de um plano de melhorias no âmbito do referido projecto, um utilizador chave e responsável por uma das áreas operacionais escreveu: “No caso do nosso organismo, esta melhoria não serve rigorosamente para nada uma vez que só funciona se o fluxo for seguido até ao fim. Acontece que o fluxo não é utilizado e nesta área a maioria dos processos para os quais a melhoria se destinaria não têm fluxo, uma vez que foram processos migrados”.

A não existência de um portefólio que permita um conhecimento dos investimentos necessários, das suas características e das suas prioridades não contribui para o sucesso desses mesmos investimentos.

A título de exemplo, descreve-se uma situação ocorrida: - Foram tomadas decisões no sentido de fazer convergir num único domínio Windows todos os domínios existentes até então no Ministério. Esse processo foi iniciado e posteriormente interrompido a meio, estando assim há sensivelmente um ano. Apenas foi implementado, parcialmente, nalguns organismos. Desconhecem-se os motivos da interrupção.

Entretanto foi dado início a um outro projecto, de migração da solução de e-mail, mas apenas nalguns organismos. Posteriormente foi efectuada nova migração para outra versão. Neste momento encontram-se as duas versões em funcionamento.

3.4 – Perspectivas da adopção da metodologia de Gestão de Benefícios

De acordo com (Ward, Daniel, 2006) uma falta de capacidade para alcançar benefícios reduz o entendimento que uma organização possa ter acerca do valor que as TI podem trazer ao negócio, o que leva a uma incapacidade de fazer as escolhas de investimento correctas, ou de estabelecer, correctamente, as suas prioridades. Esta situação ainda leva

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

a uma limitação da capacidade de identificar qual a melhor forma de utilização das TI para melhorar os resultados ou suportar novas estratégias de desenvolvimento.

O facto de a Gestão de Benefícios permitir a identificação e estruturação dos benefícios associados a projectos possibilita uma maior capacidade de escolher correctamente os investimentos a efectuar e quando os efectuar, vindo assim ao encontro das expectativas dos entrevistados quando referem que deve passar a existir uma estrutura que permita gerir os investimentos. “(...) terá de ser revista a forma como os projectos são geridos e quando são implementados (Entrevista “B”). “ (...) será necessário rever a forma como são encarados os projectos nestes organismos e (...) será necessário saber quando devem ser implementados e que benefícios nos trazem” (Entrevista “A”).

No entanto, a adopção da Gestão de Benefícios deverá ocorrer em complementaridade com outras metodologias, nomeadamente com a Gestão de Projectos, a Gestão da Mudança, a Gestão de Portfólio e a Gestão de Riscos.

No que diz respeito a este caso, em virtude das limitações que foram ocorrendo, decidiu-se fazer a construção de uma rede de dependência de benefícios de forma prospectiva.

3.5 – O *Business Case*

Posto isto, a partir dos problemas identificados ao longo do projecto em estudo, das entrevistas realizadas e tendo em consideração a necessidade de promover a adopção das metodologias atrás referidas que permitam atingir o sucesso dos projectos de investimento, podemos então desenvolver o *Business Case* para o caso em estudo, tendo em conta que o projecto inicial não permitiu que fossem alcançados os objectivos definidos, que apenas foi implementado em dois organismos, dos cinco inicialmente previstos, e que todos esses cinco organismos continuam a mostrar necessidade e vontade de implementar um sistema de informação que permita dar resposta às solicitações, quer externas, quer internas.

Para (Ward, et al, 2008) a principal finalidade da elaboração *do business case*, para um projecto de SI/TI, é a de obter aprovação para o financiamento do seu investimento.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

No entanto, para além da obtenção da aprovação do financiamento, ainda segundo (Ward, et al, 2008), a elaboração do *business case* também é necessária para:

- Permitir estabelecer prioridades entre os diversos investimentos quer para fundos quer para recursos;
- Identificar como é que a combinação entre as TI e as mudanças de negócio contribuirão para os benefícios identificados;
- Assegurar o compromisso dos gestores de topo para a persecução dos benefícios definidos;
- Criar uma base que permita rever se os benefícios identificados foram atingidos.

Os mesmos autores propõem uma abordagem em seis etapas no sentido de construir um *business case* mais rigoroso e robusto:

- Definição dos *business drivers* e dos objectivos do investimento;
- Identificação dos benefícios, das medidas e dos seus donos;
- Estruturação dos benefícios;
- Identificação das mudanças organizacionais que possibilitam os benefícios;
- Determinação do valor explícito de cada benefício;
- Identificação dos custos e dos riscos.

3.5.1 – Definição dos *business drivers* e dos objectivos do investimento

Os *business drivers* identificados são os seguintes:

- O programa do governo continua a referir a necessidade da desmaterialização dos processos e a simplificação de procedimentos;
- Os clientes externos pressionam no sentido de conseguirem obter novas formas de relacionamento com os serviços, nomeadamente através de um canal electrónico; e
- A insatisfação que existe actualmente dos próprios serviços, que sentem a necessidade de promover alterações à actual forma de trabalhar e de se abrirem ao exterior e por via disso pressionam no sentido de poderem dispor de novas ferramentas.

Com base nesta visão são identificados como objectivos:

- O1. Simplificar o modelo de prestação de serviços aos clientes;
- O2. Melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes;
- O3. Aumentar a eficiência.

3.5.2 – Identificação e estruturação dos benefícios, das medidas e dos seus donos

Os benefícios identificados no projecto são:

- B1. Recepção e acompanhamento via *web* de solicitações de clientes externos;
- B2. Redução do tempo de resposta a solicitações;
- B3. Aumento da satisfação de clientes;
- B4. Redução de custos operacionais.

Segundo (Ward, et al, 2008), existe uma distinção entre os objectivos do investimento e os benefícios. Os objectivos do investimento são os alvos principais do investimento e devem estar aprovados por todos os *stakeholders*. Os benefícios são vantagens para grupos específicos ou para indivíduos como resultado do cumprimento dos objectivos.

A cada benefício deve corresponder uma medida através da qual aquele possa ser avaliado e deve ter um dono (*owner*) que é um indivíduo ou grupo de indivíduos que ganham directamente com a sua implementação.

Os benefícios identificados podem ser estruturados, de acordo com dois factores:

- O tipo de mudança de negócio que dá origem ao benefício; e
- O que já se sabe sobre o benefício antes do investimento ser efectuado – grau de explicitação.

**A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação
Um estudo de caso na Administração Pública**

Tabela 2 – Matriz de estruturação de benefícios

	Processos Novos	Melhorar Processos	Eliminar processos
Benefícios Financeiros		Benefício 4: Redução de custos operacionais Medida: Diminuir em 5% os custos operacionais do organismo Dono: Responsáveis dos serviços operacionais	
Benefícios Quantificáveis		Benefício 2: Redução do tempo de resposta a solicitações Medida: Diminuir em 10% o nº médio de dias para resposta Dono: Responsáveis dos serviços operacionais Benefício 3: Aumento da satisfação dos clientes Medida: Aumentar em 10% o índice de satisfação obtido Dono: Responsáveis serviços operacionais	
Benefícios Mensuráveis	Benefício 1: Recepção e acompanhamento via <i>web</i> de solicitações de clientes externos Medida: 20% dos pedidos serem submetidos electronicamente Dono: Responsáveis dos serviços operacionais		
Benefícios Observáveis			

Qualquer benefício deverá pertencer a um de quatro tipos (Tabela 2):

- **Financeiro** - Através da aplicação de uma relação custo/preço ou outra fórmula financeira a um benefício quantificável, pode-se calcular um valor financeiro;
- **Quantificável** - Existe evidência suficiente, ou a mesma pode ser obtida, para prever qual o grau de melhoria que resulta desse benefício;
- **Mensurável** - A performance ainda está a ser medida, e antes de o projecto estar concluído não sabemos qual a alteração da performance;

- **Observável** - Através da utilização de um critério acordado, um indivíduo ou grupo de indivíduos, baseado na sua experiência empírica e no seu julgamento, decidirão se um benefício foi realizado.

3.5.3 – Identificação das mudanças organizacionais que possibilitam os benefícios

Foi identificada a necessidade das seguintes mudanças no negócio:

- M1. Utilização de formulários desmaterializados (*web-based*¹⁹);
- M2. Troca de informações em formato digital;
- M3. Convergência de procedimentos;
- M4. Racionalização e partilha de recursos.

E os seguintes factores para a mudança:

- F1. Liderança;
- F2. Gestão de Projectos;
- F3. Criação de portal *web*;
- F4. Redefinição de processos;
- F5. Rever organização dos serviços.

São ainda necessários os seguintes módulos de SI/TI:

- 1. Módulo de gestão de projectos;
- 2. Módulo de gestão de processos;
- 3. Módulo de contabilidade.

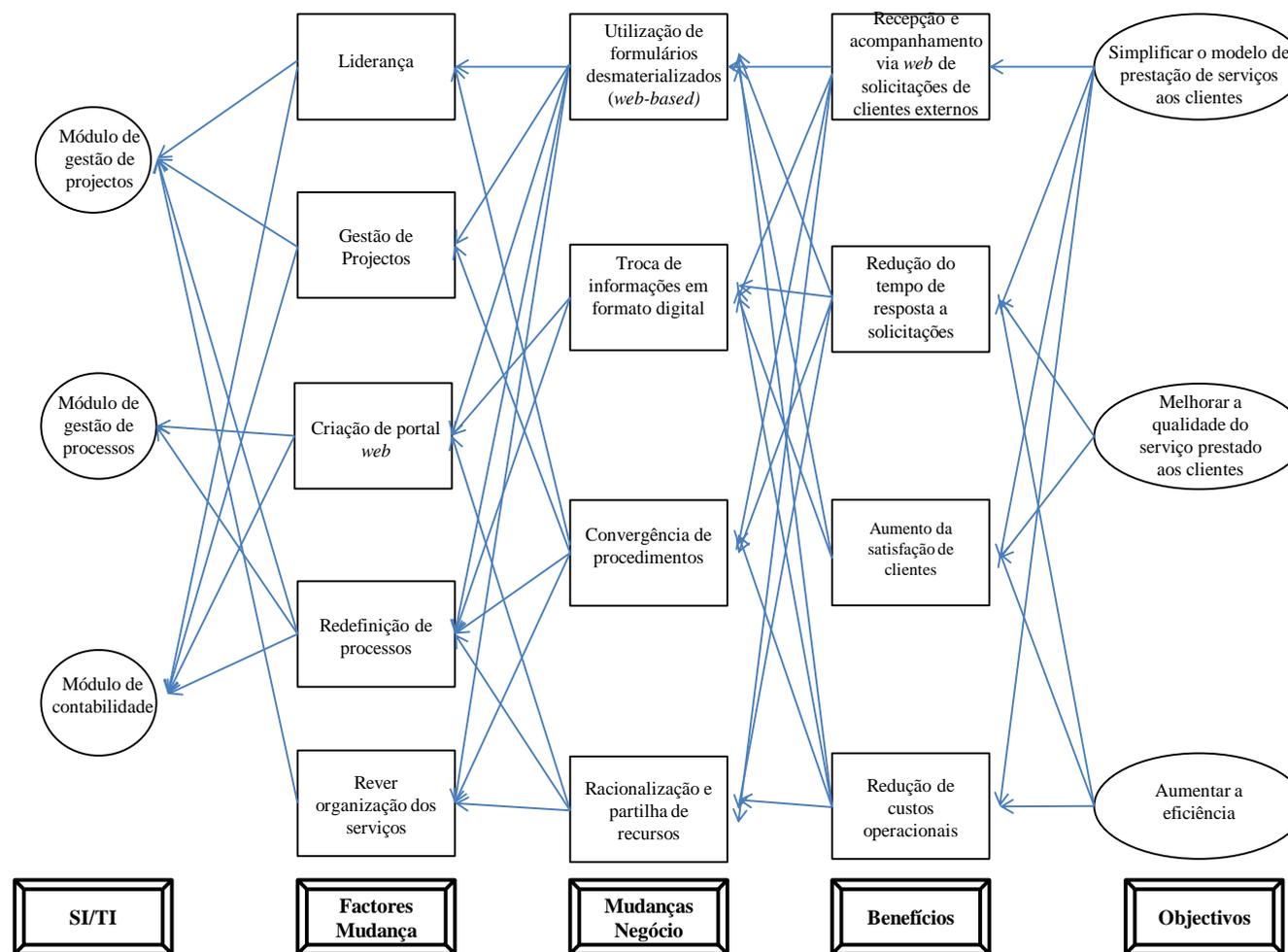
Em virtude da complexidade das mudanças a realizar, o que torna essas mudanças menos óbvias, foi construída uma Rede de Dependência de Benefícios que se apresenta na figura 13.

Em seguida, na figura 14, apresenta-se uma Matriz de Benefícios, onde se identificam os donos, as medidas e as mudanças dependentes.

¹⁹ Web-based – Baseado numa filosofia web, ou seja, que pode ser acedido através da internet.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Figura 13 – Rede de Dependência de Benefícios



**A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação
Um estudo de caso na Administração Pública**

Tabela 3 – Matriz de benefícios

Nº Benefício	Descrição	Tipo	Dono	Dependências e Mudança	Métricas	Valores Esperados	Data Esperada
B1	Recepção e acompanhamento via <i>web</i> de solicitações de clientes externos;	Mensurável	Responsáveis Serviço	M1, M2, M3, M4	Nº de solicitações efectuadas	Submissão electrónica de 20% das solicitações	31-Dez/2011
B2	Redução do tempo de resposta a solicitações	Quantificável	Responsáveis Serviço	M1, M2, M3, M4	Nº médio de dias para resposta	Diminuir em 10%	31-Dez/2011
B3	Aumento da satisfação de clientes	Quantificável	Responsáveis Serviço	M1, M2	Índice de satisfação de clientes	Aumentar em 10%	31-Dez/2011
B4	Redução de custos operacionais	Financeiro	Responsáveis Serviço	M1, M2, M3, M4	Custos Operacionais	Diminuir em 5%	31-Dez/2011

3.5.4 – Identificação dos riscos

Em qualquer projecto, seja de que natureza for, existem sempre riscos associados. A identificação dos riscos numa fase anterior ao seu acontecimento permite minimizá-los. Para (Ward, Daniel, 2006), no caso de projectos de investimento em SI/TI, estes riscos podem assumir três tipos:

- De natureza técnica - no que diz respeito às tecnologias escolhidas, aos fornecedores e à sua capacidade de entregar a funcionalidade, segurança e performance pedidas;
- De natureza financeira – no que diz respeito à previsibilidade dos custos e à confiança nos benefícios financeiros;
- De natureza organizacional e de mudança do negócio – no que diz respeito à capacidade da organização, da sua gestão, dos *stakeholders*, internos e externos, que permitam as mudanças de negócio fundamentais para que possam ser alcançados os benefícios.

Para este projecto é fundamental garantir:

- O envolvimento dos órgãos de gestão quer do projecto quer dos organismos intervenientes;
- Ser dado a conhecer a todas as pessoas qual o âmbito do projecto;
- Garantir um plano de comunicação que regularmente dê conta dos progressos alcançados;
- Uma identificação clara de quem são os *stakeholders* e qual o seu papel no projecto.

3.5.5 – Rede de Dependência de Benefícios – *Stream*²⁰ específico por objectivo

Na sequência dos objectivos mencionados optou-se por abordar um *stream* específico (figura 14). Para tal, escolheu-se o objectivo “**Simplificar o modelo de prestação de serviços aos clientes**”. Este objectivo foi o seleccionado em virtude de constituir uma oportunidade, perseguida há já vários anos, uma vez que implicará a adopção de ferramentas que irão permitir a disponibilização de um canal electrónico, até agora inexistente. Para além deste motivo, também foi referido nas entrevistas efectuadas que é “cada vez mais necessário transformar o modelo de prestação de serviços aos clientes” (Entrevista “A”).

Este objectivo permite à organização alcançar os seguintes benefícios:

- A “**Recepção e acompanhamento via *web* de solicitações de clientes externos**”, disponibilizando um canal electrónico de comunicação com os clientes, permitindo que sejam efectuadas as solicitações, bem como o seu respectivo acompanhamento, nomeadamente em que fase se encontra a solicitação;
- A “**Redução do tempo de resposta a solicitações**”, uma vez que o pedido é submetido na hora, permitindo assim um tratamento mais célere, por via do suporte electrónico a processos, indo ao encontro do que foi referido na Entrevista “B”, “automatizando tarefas vamos diminuir os nossos tempos de resposta”;
- O “**Aumento da satisfação de clientes**”, uma vez que dispendo da possibilidade de se relacionarem com o organismo de forma electrónica deixam de ter a necessidade de se deslocarem às suas instalações e porque podem obter respostas mais céleres e com maior qualidade; “ter um aumento da satisfação, quer dos clientes, quer dos colaboradores” (Entrevista “A”) e “tem de se melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente” (Entrevista “B”);
- A “**Redução de custos operacionais**”, também referida na Entrevista “A”, em virtude de não ser necessária a circulação de papel, nem os registos inerentes à

²⁰ *Stream* – Refere-se ao fluxo de um objectivo específico. Está definido nos vários componentes da RDB que estão agregados a um objectivo.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

existência do papel, nem o envio via postal de correspondência, nem o arquivamento do papel;

Para que seja possível alcançar estes benefícios é necessário que aconteçam algumas mudanças de negócio. A “**Utilização de formulários desmaterializados (*web-based*)**” e a “**Troca de informações em formato digital**” são processos pouco utilizados até agora, já que a quase totalidade de transacções é efectuada em papel. É necessário que se proceda à “**Convergência de procedimentos**” para que possam ser utilizados os formulários *web* por todos os organismos – Direcções Regionais. Esta situação é fundamental que aconteça, uma vez que existem procedimentos diferentes de organismo para organismo. A convergência de procedimentos obriga a que todos façam da mesma forma. Não é possível que cinco organismos com a mesma missão e cumprindo a mesma legislação, perante uma solicitação idêntica procedam de forma diferente. A disponibilização de formulários *web-based*, associados a ferramentas de *workflow*²¹, obrigam a que todos façam da mesma forma;

A adopção de processos electrónicos permite que exista uma “**Racionalização e partilha de recursos**”, desde logo, na gestão do portal, dos seus conteúdos, dos repositórios de informação que passam a ser comuns e, também, da possibilidade de se criarem equipas de trabalho conjuntas em cada uma das áreas de actuação;

Ao nível dos Factores de Mudança identificaram-se a “**Liderança**” e a “**Gestão de Projectos**”, que foram referidas pelos entrevistados como necessidades de mudança. “Para que aqueles benefícios possam ser alcançados será necessário rever a forma como são encarados os projectos nestes organismos. Terá de haver uma gestão de projectos que se complemente com outras metodologias e será necessário saber quando devem ser implementados e que benefícios nos trazem” (Entrevista “A”);

“Para que seja possível alcançar os benefícios terá de ser revista a forma como os projectos são geridos” (Entrevista “B”). Relativamente a estes dois factores há a salientar que alguns dos problemas identificados como potenciadores do insucesso do projecto que é aqui objecto de estudo aconteceram por falta de liderança e gestão do

²¹ **Workflow** – Sequência de passos para a automatização de processos de negócio de acordo com as regras definidas.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

projecto, nomeadamente no que diz respeito a uma eficaz gestão de *stakeholders*, ao âmbito do projecto, ao calendário do projecto, etc.;

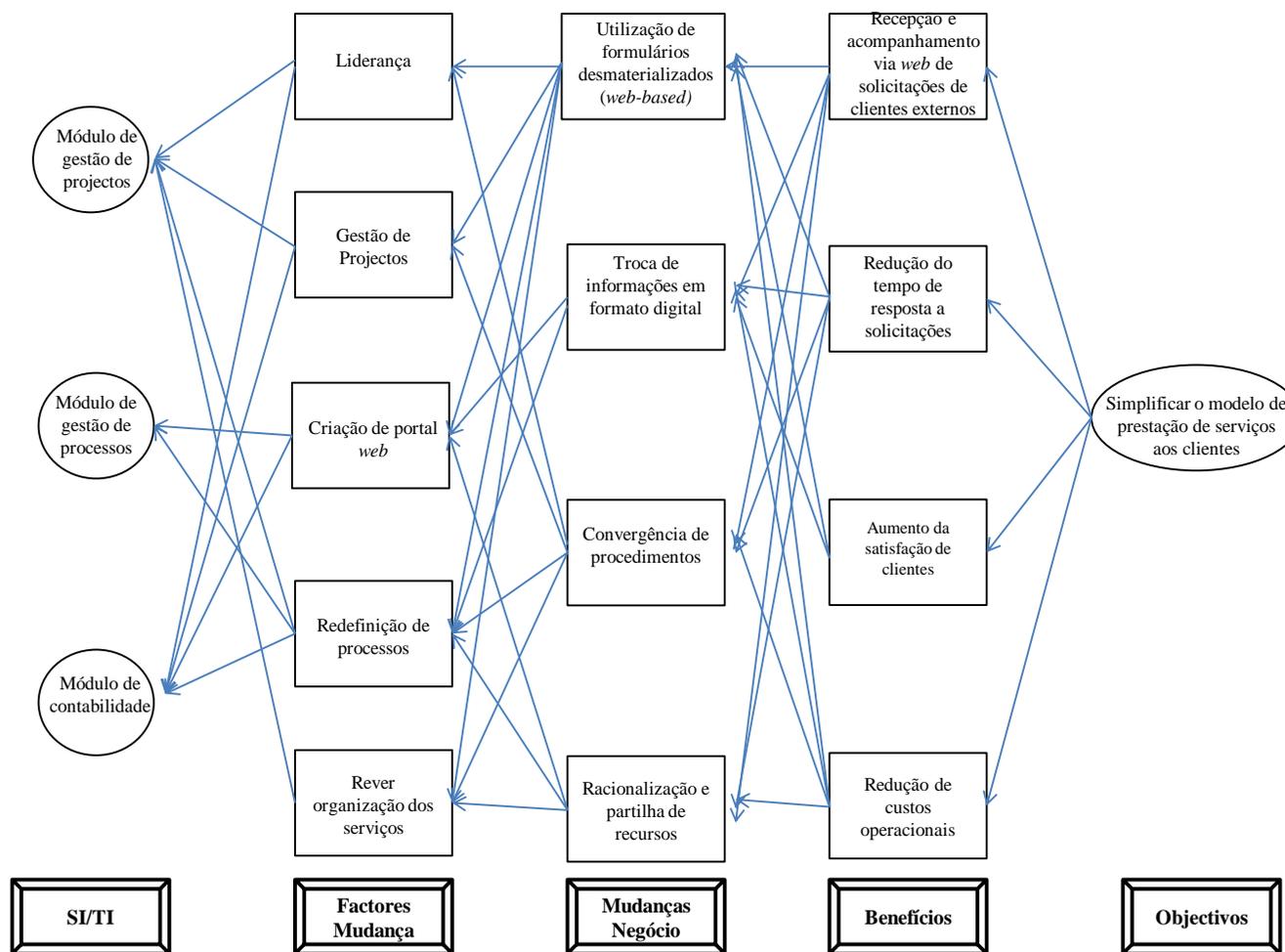
A “**Criação de portal web**” é o suporte para a utilização dos formulários *web-based* e para a troca de informações em formato digital, sendo, também um factor facilitador de um modelo de prestação de serviços ao cliente mais simplificado;

Para o sucesso deste modelo terá de acontecer uma “**Redefinição de processos**” nesse sentido. Os processos manuais existentes têm de ser abandonados através da adopção de processos electrónicos mais simplificados;

É ainda necessário “**Rever a organização dos serviços**” de forma a permitir que os serviços se tornem funcionais quer para participarem em projectos desta natureza quer para a adopção dos processos electrónicos. Uma estrutura demasiado hierarquizada cria dificuldades no funcionamento das equipas de projecto e os processos electrónicos tornam-se mais pesados em termos de fluxo de trabalho.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Figura 14 – Rede de Dependência de Benefícios – *Stream* específico por Objectivo



Capítulo 4 – Conclusões

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo efectuado, endereçando-as às questões colocadas. Apresenta ainda algumas limitações ao estudo efectuado, recomendações e algumas sugestões para trabalhos futuros.

4.1 – Conclusões

O objectivo deste trabalho é o de elaborar um modelo de Gestão de Benefícios adequado às decisões de investimento em SI/TI, no contexto de um organismo da Administração Pública.

Existe uma, cada vez maior, necessidade de efectuar os investimentos na altura correcta, não desperdiçando tempo nem dinheiro. Para que tal possa acontecer há que definir com muito rigor em que momento e de que forma deverá ser efectuado um determinado investimento.

Esses factos obrigam à adopção de metodologias de gestão que, em complementaridade, o possibilitem. É esse o caso da Gestão de Projectos, da Gestão da Mudança, da Gestão de Portfólio e da Gestão de Risco. Esta é, também, uma ideia expressa nas entrevistas realizadas.

Muitas das organizações em geral, e da Administração Pública em particular, olham para os seus investimentos tendo em conta os custos associados à implementação, operacionalização e manutenção das TI, mas não consideram o valor dos benefícios decorrentes desses investimentos.

A Gestão de Benefícios permite dar um contributo no sentido da definição dos investimentos a efectuar, bem como dos benefícios a alcançar e do seu valor, endereçando-se assim, uma resposta à primeira questão colocada nesta investigação.

No entanto, para que seja possível adoptar a Gestão de Benefícios é requerido um nível de maturidade da organização, nomeadamente no que diz respeito às práticas da Gestão de Projectos. A adopção da Gestão de Benefícios tem um custo associado e por isso a sua implementação deverá ocorrer de forma gradual, nomeadamente no início dos projectos, na fase de identificação e estruturação dos benefícios, sendo complementada com a definição de um *Business Case*.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

De salientar que a aplicação da metodologia de Gestão de Benefícios permite colocar em evidência os benefícios que podem ser alcançados, quem beneficia com eles, como é possível demonstrar que foram alcançados, quais as mudanças necessárias ao nível do negócio para que aqueles possam ser alcançados, quais os factores que é necessário garantir para que a mudança ocorra e, quais as aplicações necessárias para o suporte da informação.

No presente trabalho não foi possível aplicar a metodologia de gestão de benefícios na sua plenitude, quer por não ter sido possível ter acesso a dados, nomeadamente os que se prendem com os custos do projecto, quer por não ter sido possível concretizar o plano de realização de benefícios, uma vez que ainda não existe uma decisão sobre que caminho adoptar relativamente ao projecto. Porém, enveredou-se por construir uma rede de dependência de benefícios prospectiva, com base nas entrevistas realizadas e nos conhecimentos que o próprio autor possui dos factos. Desta forma, endereça-se a resposta à segunda questão do presente trabalho.

Dos problemas identificados, podemos concluir que existe uma necessidade de gerir os projectos de investimento de forma diferente daquela que vem ocorrendo. Este problema não acontece apenas numa organização. Constata-se que é um problema que afecta muitas organizações, em particular da Administração Pública.

Tal como foi referido ao longo de todo este trabalho a organização que foi alvo do estudo não utiliza a metodologia de Gestão de Benefícios, tal como muitas outras, podendo assim ser adoptada em conjunto com outras metodologias de gestão, nomeadamente ao nível da gestão de portfólio, de projectos, de gestão da mudança, onde se inclui a gestão dos *stakeholders* e da comunicação, e ainda uma gestão do risco.

A Gestão de Benefícios é uma metodologia que, sendo aplicada nas organizações em conjunto com outras metodologias é relevante para a estratégia da organização, permitindo obter uma maior robustez nas decisões de investimentos em SI/TI. Endereça-se assim a resposta à terceira questão do trabalho.

4.2 – Limitações do estudo

Ao longo deste estudo foram surgindo diversas limitações que comprometeram parcialmente os objectivos nele definidos.

Não foi possível realizar nenhuma entrevista ao *sponsor* do projecto uma vez que o mesmo saiu da organização. Seguramente, esta entrevista ajudaria a perceber algumas limitações que foram identificadas relativamente à liderança do projecto, bem como o porquê de terem sido seguidas determinadas orientações.

Não foi possível ter acesso a alguns documentos, importantes, do projecto, como é o caso dos relatórios de progresso.

Também o facto de não ter sido possível conhecer os verdadeiros valores associados ao projecto constituiu um constrangimento à elaboração do *business case*.

4.3 – Recomendações relativas ao uso da Gestão de Benefícios

Tendo em conta que neste Ministério existe um organismo (SG) a partir do qual são desencadeados para implementação em diferentes organismos, ao abrigo da PCS, variadíssimos projectos na área dos sistemas de informação, faz todo o sentido que aconteça uma profissionalização das diferentes dimensões da gestão desses projectos que temos vindo a falar. Muito sumariamente, por não serem do âmbito deste trabalho, mas considerando-as fundamentais para o sucesso dos projectos, podemos referir algumas.

Desde logo, a gestão de um Portfólio de Investimentos em SI/TI que possa dar uma ideia exacta de quais são os projectos de investimento que estão em carteira e onde se posicionam. É fundamental que se conheçam quais os investimentos que são de maior ou menor relevância para que se atinjam os objectivos das organizações em causa; e quais os que colocam essas organizações num maior ou menor grau de dependência relativamente aos SI/TI.

Depois, uma vez decidido que investimentos deverão ser feitos e com que prioridades,

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

levando a que não se tentem implementar projectos para os quais não foram garantidas condições técnicas de funcionamento, é necessário que esses projectos de investimento sejam geridos de perto, garantindo o cumprimento do seu âmbito, orçamento e calendário.

Também é necessário que exista uma gestão de *stakeholders* eficaz, percebendo que factores afectam a capacidade da organização para levar a cabo as mudanças necessárias e alcançar os benefícios esperados. É necessário ter em conta que a “mudança implica uma modificação de rotinas, de relações de trabalho, de responsabilidades, de hábitos e comportamentos das pessoas da organização” (Bilhim, 2007). O que se pretende evitar é que o projecto falhe por falta de cooperação entre as partes.

Por fim, a gestão do risco que pretende colocar em evidência quais os riscos existentes que possam fazer com que o projecto não tenha sucesso. Assim, podem existir riscos que se prendem com incapacidades várias da organização, com os *stakeholders*, com a tecnologia e fornecedores escolhidos, riscos financeiros, etc. . Na prática, tudo aquilo que possa de alguma forma colocar em causa o sucesso do projecto é um risco.

4.4 – Investigação Futura

Não tendo sido possível, neste trabalho, a aplicação de gestão de benefícios na sua plenitude, tal como já foi referido anteriormente, seria muito interessante que fosse possível fazê-lo, associado a este projecto, no sentido de se fazer uma avaliação do modelo agora elaborado.

Outro projecto de investigação com interesse tem a ver com a possibilidade de estender a aplicação da gestão de benefícios a projectos de outros organismos da Administração Pública.

Seria ainda interessante conhecer o grau de maturidade que possuem os organismos da administração pública de forma a poderem aplicar a gestão de benefícios.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Bibliografia

BENBASAT, I et al (1987), “The case study research strategy in studies of information systems”, MIS Quarterly, Setembro, pp. 369-386.

BILHIM, J. (2007), Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Terceira Edição).

CALDEIRA, M. (2005), “A Integração dos Sistemas de Informação Organizacionais: Conceitos, Soluções, Riscos e Benefícios” in Sistemas de Informação Organizacionais, Lisboa, Edições Sílabo.

EARL, M. (1992), “Putting IT in practice: a polemic for nineties”. Journal of Information Technology, 7, pp. 100-108.

PEPPARD, J., WARD, J., DANIEL, E. (2007), Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments, MIS Quarterly Executive – Março 2007.

RANKINS, G. “Moving Upmarket: News Roles for Old PMO’s”. Global Professional Services, Pty Ltd, 2007 (www.goalgroup.com.au).

SAUNDERS, Mark et al (2009), Research Methods for Business Students, England, Pearson Education Limited (fifth edition).

SERRANO, A., CALDEIRA, M., (2002), Um Modelo para a Gestão de Investimentos em Sistemas e Tecnologias de Informação, Revista Portuguesa de Gestão 16 (1), Janeiro - Março, 2002, pp. 14 a 23.

WARD, J., PEPPARD, J., DANIEL, E. (2008), Building Better Business Cases for IT Investments, MIS Quarterly Executive, 7, 1, pp. 1a 15.

WARD, John; DANIEL, Elizabeth (2006), Benefits Management – Delivering Value from IS & IT Investments, John Wiley & Sons, Chichester.

WARD, J., (1999), A Portfolio Approach to Management Investments, November.

WARD, J., GRIFFITHS, P. (1996), Strategic Planning for Information Systems, John Wiley & Sons, Chichester.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação
Um estudo de caso na Administração Pública

YIN, R. (2002), Applications of Case Study Research, Sage Publications, Inc.

Sites acedidos

<http://www.dtf.vic.gov.au>, “State Government of Victoria – Department of Treasury & Finance”, 2009-11-07.

<http://www.ogc.gov.uk>, “Office of Government Commerce”, 2009-11-07.

<http://www.dre.pt>, “Diário da República Electrónico”, 2009-11-07.

<http://www.dgaep.gov.pt>, “Relatório Final da Comissão Técnica PRACE”, 2009-11-07.

Anexo 1

Entrevistas: Guião e Transcrições

Não foi efectuada nenhuma introdução especial, uma vez que os entrevistados estavam ao corrente quer do que se passava no projecto em causa, quer do objectivo da entrevista.

As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas tendo por base um guião previamente elaborado, que foi seguido pelos entrevistados.

Os entrevistados escolhidos são colaboradores das organizações que serviram de estudo de caso. O entrevistado “A” com responsabilidade na área das TI, enquanto que o entrevistado “B” se encontra ligado a uma das áreas de serviço operacional sendo também o responsável por esse serviço.

Guião das Entrevistas

1. De uma forma geral, que impacto teve, no desempenho da organização, o projecto de implementação deste sistema de informação?
2. Que benefícios²² foram alcançados nesse projecto?
3. Que problemas foram identificados no projecto coordenado pela SG para a implementação de um sistema de informação?
4. Acha positiva a introdução de ferramentas de gestão que permitam fazer o acompanhamento deste tipo de projectos?
5. Neste momento, quais os objectivos que a organização pretende atingir?
6. Que benefícios visam alcançar?
7. Que mudanças deverão acontecer para que seja possível alcançar esses benefícios?

²² Benefício – Vantagem de uma parte ou de um grupo de interessados – *stakeholders*.

Transcrição das Entrevistas

Entrevista “A”

Pergunta (P): De uma forma geral, que impacto teve, no desempenho da organização, a implementação deste sistema de informação?

Resposta (R): Genericamente teve um impacto negativo, uma vez que nos privou da possibilidade de dispormos, facilmente, da informação associada aos processos. Hoje em dia os utilizadores da aplicação têm imensa dificuldade em extrair a informação de que necessitam. Para além do mais também não possibilita que os técnicos da área informática possam ter acesso a esses dados para comunicação com outras aplicações, pelo que tornou esse sistema de informação fechado sobre si próprio. Ficou ainda por fazer a simplificação e desmaterialização dos processos, bem como a possibilidade de disponibilizar um canal de comunicação electrónico para os clientes.

P: Que benefícios foram alcançados nesse projecto?

R: Eu quase diria que nenhum. No entanto, houve uma mudança que possibilitou uma alteração importante junto dos clientes. Foi introduzida a possibilidade de pagamento das facturas através da SIBS – Pagamento de Serviços. Essa possibilidade agradou aos clientes uma vez que lhes possibilitou que efectuassem os pagamentos a qualquer hora, em qualquer local, que disponha dessa forma de pagamento. Esta era uma melhoria que os clientes ambicionavam há muito pois assim evita uma deslocação aos Serviços de Finanças para efectuarem esse pagamento. Tendo em consideração que muitos dos clientes não residem na mesma localidade onde é disponibilizado o serviço ou onde se encontram os serviços de finanças esta é uma melhoria significativa. Porém, a sua adopção, não correu como esperado uma vez que existem muitos problemas com a gestão desses pagamentos.

P: Que problemas foram identificados neste projecto, coordenado pela SG?

R: Bom, variadíssimos problemas. Sem pretender enumerá-los por ordem de importância posso especificar alguns.

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

Um deles, prende-se com a falta de um elemento da SG nos *workshops* de levantamento de requisitos. Esse elemento teria como missão a coordenação desses grupos, podendo tomar decisões. Essa falta levou a que essa coordenação e decisão fossem efectuadas pela empresa fornecedora em alturas de divergência em que o fornecedor era parte interessada. Outro problema tem a ver com a própria gestão de topo do projecto, que durante muitos meses andou à deriva, permitindo-se que muitos problemas se acumulassem e agravassem. Também o modelo de formação contribuiu para o insucesso do projecto, uma vez que aquele modelo se encontrava desajustado da realidade dos diferentes organismos envolvidos.

No meu caso, pertencendo às TI, não posso deixar de sublinhar o facto de as comunicações informáticas não se encontrarem ajustadas às necessidades, bem como os requisitos que foram fornecidos relativamente a equipamentos servidores e clientes.

P: Acha positiva a introdução de ferramentas de gestão que permitam fazer o acompanhamento deste tipo de projectos?

R: À partida, acho positivo tudo aquilo que permita melhorar o que quer que seja. Neste caso específico acho que será fundamental existir uma estrutura que permita fazer uma gestão de diferentes projectos de forma eficaz.

P: Neste momento, qual acha que deve ser o caminho a seguir pelo organismo?

R: Tendo em conta a situação actual, é necessário resolver, de forma eficaz, as diversas situações que originam problemas. Todos os dias somos confrontados com solicitações de informação para as quais não conseguimos fornecer resposta. Para além do mais, as motivações que existiam no início do projecto mantêm-se, nomeadamente a pressão dos clientes externos no sentido de verem a sua vida facilitada através de um atendimento de maior qualidade, sem necessidade de deslocação às instalações dos organismos da sua área de residência. Assim, apenas faz sentido retomar o projecto, ou iniciar um novo, com o intuito de conseguir responder às diferentes solicitações.

P: Que objectivos devem ser definidos?

R: De acordo com a minha opinião estamos numa altura em que se torna cada vez mais necessário transformar o modelo de prestação de serviços aos clientes, automatizar os

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

processos operativos e disponibilizar a cada colaborador ambientes de trabalho digitais que permitam mobilidade.

P: E que benefícios?

R: Bom, no caso de se conseguirem atingir os objectivos que referi, certamente que iremos ter um aumento da satisfação, quer dos clientes, quer dos colaboradores, uma redução de custos operacionais, bem como uma redução dos tempos de resposta.

P: Que mudanças deverão acontecer para que seja possível alcançar esses benefícios?

R: Para que aqueles benefícios possam ser alcançados será necessário rever a forma como são encarados os projectos nestes organismos. Terá de haver uma gestão de projectos que se complemente com outras metodologias e será necessário saber quando devem ser implementados e que benefícios nos trazem. Também será necessário encarar uma nova forma de organização dos serviços, uma vez que o modelo agora existente, não permite a criação de equipas de trabalho em que todos os elementos possam trabalhar em pé de igualdade.

Entrevista “B”

Pergunta (P): De uma forma geral, que impacto teve, no desempenho da organização, a implementação deste sistema de informação?

Resposta (R): A organização sentiu-se negativamente da implementação deste sistema de informação. Estávamos habituados a um sistema que nos permitia ter respostas prontas. Com base nesse modelo fomos implementando, ao longo dos anos, formas de trabalhar que nos permitiam obter e dar respostas prontas a quem no-las solicitava, como é o caso da tutela e dos nossos clientes. Como exemplo, posso dizer que hoje, quando nos solicitam alguma informação pelo telefone pedimos para ficar com o contacto e ligamos posteriormente, após conseguirmos obter o que precisamos. Muitas das vezes a obtenção dessa informação é feita em suporte papel.

P: Que benefícios foram alcançados nesse projecto?

R: De positivo apenas o facto de os nossos clientes poderem hoje efectuar o pagamento das facturas através da SIBS. Mesmo assim, ainda com muitos problemas, quer para os clientes externos, quer internamente.

P: Que problemas foram identificados neste projecto, coordenado pela SG?

R: Exactamente a falta de coordenação, foi um dos maiores problemas. Para além desse, tivemos problemas com a falta de informação, nomeadamente no início do projecto, mas também ao longo do mesmo, com o modelo de formação, com a falta de manuais, com as comunicações informáticas, com a falta de concordância nas sessões de levantamento, em especial com o fornecedor, e de não haver ninguém que pudesse decidir sobre os trabalhos a efectuar.

P: Acha positiva a introdução de ferramentas de gestão que permitam fazer o acompanhamento deste tipo de projectos?

R: Sim, porque não é possível a existência de projectos de investimento que não sejam geridos de forma profissional.

P: Neste momento, qual acha que deve ser o caminho a seguir pelo organismo?

A Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação Um estudo de caso na Administração Pública

R: Neste momento apenas resta um caminho, ou seja, voltar a ganhar muitas das funcionalidades perdidas que nos permitem melhorar a qualidade do nosso serviço. Quer seja melhorando esta aplicação, quer seja com uma nova, diferente, temos de dar resposta às solicitações que temos, em particular dos nossos clientes, mas também da tutela.

P: Que objectivos devem ser definidos?

R: Neste momento tem de se melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente, quer do ponto de vista do tempo, quer do ponto de vista da forma. Também se tem de voltar a automatizar uma série de tarefas que anteriormente já estiveram automatizadas, mas que entretanto se perderam. É ainda necessário voltar a aumentar a produtividade.

P: E que benefícios?

R: Aumentando a qualidade de prestação do serviço ao cliente, aumentamos a sua satisfação e automatizando tarefas vamos diminuir os nossos tempos de resposta.

P: Que mudanças deverão acontecer para que seja possível alcançar esses benefícios?

R: Para que seja possível alcançar os benefícios terá de ser revista a forma como os projectos são geridos e quando são implementados. Uma revisão da legislação também é fundamental no sentido de agilizar os procedimentos.