



Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação

Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação na Caixa Geral de Aposentações

Rui Miguel Pereira Serra Norte

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Ciências e Tecnologias da Informação
Especialidade em Sistemas Integrados de Apoio à Decisão

Orientador(a):

Doutor Mário Romão, Professor Auxiliar do ISCTE
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Co-orientador(a):

Doutor José Lopes, Professor-Coordenador do ISGB.

Instituto Superior de Gestão Bancária

Setembro, 2010

Agradecimentos

À minha mãe, irmã e namorada pelo apoio que me deram e pela sua compreensão.

À professora Maria José Trigueiros, pelo seu exemplo de força, coragem, dedicação e fé.

À CGD, em especial à Eng.^a Ana Manso e Direcção do DAC, que tornou este projecto possível.

Aos colegas do Mestrado em Sistemas Integrados de Apoio à Decisão.

A todos os colegas do DAC (CGA), em especial aos entrevistados e aos que reuniram comigo, que contribuíram de forma directa para a fidedignidade da informação presente neste trabalho.

Ao professor Doutor Mário Romão, pelo apoio, disponibilidade e entrega num trabalho que originalmente seria de outra área. Obrigado também por me ter motivado e por ter dado a conhecer esta bela matéria de gestão de benefícios.

Ao Professor Doutor José Lopes que com este é o segundo trabalho que me acompanha, e sempre com a mesma disponibilidade do primeiro dia.

A todos os que tornaram esta meta alcançável.

Obrigado.

Resumo

O objectivo principal deste trabalho é propor um modelo de gestão de benefícios que possa ser utilizado na organização em estudo.

Neste estudo foi feito um levantamento das principais metodologias de gestão de benefícios e analisadas as suas características.

Do conjunto de metodologias foram seleccionadas duas para serem analisadas em maior detalhe e posteriormente comparadas.

Este comparativo teve como principal finalidade resumir um conjunto de factores seleccionados por uma organização como preponderantes para a adopção da metodologia.

Posteriormente foram atribuídas importâncias a estes factores e elaborada uma avaliação para apurar qual destas abordagens seria mais adequada para a organização.

A abordagem mais bem classificada neste sistema de avaliação foi aplicada no estudo de caso, e concluiu-se que é possível identificar, medir e gerir os reais benefícios no referido projecto, e ainda que a abordagem de gestão de benefícios seleccionada, se enquadra no contexto da organização em estudo.

Palavras-chave: *Gestão de Benefícios; Gestão de Projectos; Gestão de Investimentos;*

Abstract

The main goal of this study is to propose a benefits management model that can be used in the studied organization.

In this study some benefits managements approaches were identified and analysed.

From the group of methodologies identified, two were selected to be thoroughly analysed and compared.

The main goal of this comparison is to gather a group of factors used by an organization, to help chose the correct approach.

Later, some importance has been attributed to the factors previously mentioned, and elaborated an evaluation to select which of these approaches would be adjusted for the organization.

The approach that got the higher mark in this evaluation system was used in this case study, and concluded that it is possible to measure and to manage the real benefits in related project, and the selected benefits management approach, fits in the context of the organization in study.

Keywords: *IT benefits management; IS / IT investment evaluation; IS / IT management.*

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Índice	7
Índice de Tabelas	10
Índice de Figuras	11
Lista de abreviaturas	13
Glossário.....	14
1 Introdução	1
1.1 Enquadramento Geral	2
1.2 Motivação	2
1.3 O Problema	3
1.4 Objectivos da dissertação.....	5
1.5 Questões de Investigação.....	5
1.6 Metodologia de Investigação	5
1.6.1 Unidades de análise	6
1.6.2 Técnicas de Análise e recolha de dados	6
1.6.3 Processo utilizado na investigação	7
2 Estado da Arte	9
2.1 Alinhamento estratégico	9
2.2 Conceito de <i>Stakeholder</i>	11
2.3 Noção de benefício e de gestão de benefícios	11
2.4 Abordagens de gestão de benefícios	12
2.5 Selecção das abordagens a explorar.....	14
2.6 Abordagem de gestão de benefícios de Melton, T, Iles-Smith, P. e Yates, J. .	15
2.6.1 Formulação e implementação da estratégia nas organizações.....	15
2.6.2 Fases típicas de um projecto.....	16
2.6.3 O Caminho de Sucesso	17
2.6.4 Ciclo de vida da gestão de benefícios.....	22

2.6.5	O Processo Gestão de Benefícios de Melton et al.....	22
2.6.6	A relação do gestor de projecto com <i>Stakeholders</i>	24
2.7	Abordagem de gestão de benefícios de Ward e Daniel	25
2.7.1	Formulação e implementação da estratégia nas organizações.....	25
2.7.2	A Tomada de Decisão	25
2.7.3	Tipos de investimentos em SI/TI.....	26
2.7.4	O Processo de gestão de benefícios.....	28
2.7.5	Ligação de objectivos do investimento com os estratégicos.....	31
2.7.6	Rede de Dependência de benefícios	31
2.7.7	Gestão de <i>Stakeholders</i>	33
2.7.8	Recurso a técnicas do tipo workshop	35
2.8	Comparativo das abordagens	35
2.9	Conclusão.....	38
3	Estudo de Caso.....	41
3.1	Escolha da abordagem	41
3.2	Enquadramento estratégico da CGA.....	46
3.3	Enquadramento do Projecto Receita.....	47
3.4	O Projecto Receita	48
3.5	Âmbito do Projecto	48
3.5.1	Factores de Sucesso	49
3.6	Papéis e responsabilidades	49
3.7	Caracterização do projecto.....	50
3.8	Análise dos <i>Drivers</i> do Projecto	51
3.9	Ligação dos Objectivos.....	51
3.10	Identificação de Benefícios.....	52
3.11	Transformações no Negócio	56
3.12	Factores facilitadores da mudança	59
3.13	Facilitadores de SI/TI.....	60
3.14	Rede de dependencia de benefícios	61
3.15	Explicando a Rede de Dependência de Benefícios (RDB).....	62
3.16	Ligação a sistemas de apoio à decisão.....	63
3.17	Conclusões do Estudo de caso	63
4	Conclusões do estudo.....	65
4.1	Respostas às questões de investigação.....	67

4.2	Limitações do estudo	69
4.3	Próximos passos.....	69
5	Bibliografia	71
6	Anexos.....	77
6.1	Pressupostos estratégicos da CGA.....	77
6.2	Objectivos estratégicos da CGA	77
6.3	PCR - Processo de controlo da Receita.....	79
6.3.1	Macro processo.....	79
6.4	PGR - Processos geradores de Receita	82

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Abordagens e Modelos de Gestão de benefícios	14
Tabela 2 - Conceitos transversais às duas metodologias (Adaptado de Ward e Daniel (2006)).....	15
Tabela 3 - Hierarquia de Benefícios	18
Tabela 4- Enquadramento ciclo de vida da gestão de benefícios com FCS.....	22
Tabela 5- Comparativo de características das abordagens	37
Tabela 6 – Importância dos factores preponderantes obtida em reunião na CGA.....	42
Tabela 7 - Atribuição de valores às contribuições das abordagens para os factores.....	43
Tabela 8 – Pontuação das abordagens nos factores da CGA	44
Tabela 9 – Orientações estratégicas da CGA	46
Tabela 10 - Descrição das fases do projecto Receita Fase 1.....	48
Tabela 11- Objectivos do Investimento.....	48
Tabela 12 - Papeis e Responsabilidades do Projecto Receita	50
Tabela 13 - Drivers do projecto Receita.....	51
Tabela 14 – Grupos de Stakeholders do investimento.....	53
Tabela 15- Matriz de estruturação de benefícios	53
Tabela 16 – Matriz de Benefícios do projecto Receita – Fase 1.....	55
Tabela 17 - Transformações no Processo de Controlo da Receita (CGA, 2010).....	56
Tabela 18 - Transformações no Processo Juros de Mora (CGA, 2010)	57
Tabela 19 - Transformações no Processo de Quotas e Contribuições (CGA, 2010)	58
Tabela 20 – Factores facilitadores da mudança (CGA, 2010)	59
Tabela 21 – Facilitadores de SI/TI (CGA, 2010).....	60

Índice de Figuras

Figura 1 - Visão global dos Sistemas desenvolvidos no CGA e sua integração na CGD.....	3
Figura 2- As implicações da fraca gestão de benefícios, (Ward e Daniel, 2006)	4
Figura 3 - Processo utilizado na investigação.....	7
Figura 4- Sucesso do Projecto (Melton et al., 2008)	15
Figura 5 - As quatro fases de “valor acrescentado” do projecto (Melton, 2007b).....	16
Figura 6 - Sucesso do projecto de Gestão de Benefício Melton et al. (2008).....	17
Figura 7 - A hierarquia de benefícios (Melton, 2007b)	18
Figura 8 - Exemplo da abordagem Stage Gate (Melton et al., 2008)	20
Figura 9 – Os benefícios da abordagem Stage Gates (Melton et al.,2008).....	20
Figura 10 - O ciclo de vida da gestão de benefícios, (Melton et al.(2008)).....	22
Figura 11 - Enquadramento do ciclo de vida da gestão de benefícios com o projecto (Melton et al., 2008)	22
Figura 12 - Processo de realização de benefícios de Melton et al. (2008).....	23
Figura 14- O ciclo de vida da gestão da relação do consultor com o cliente (Melton et al., 2008)	24
Figura 13 - Responsabilidade do Gestor do Projecto durante a realização de benefícios (Melton, 2008)....	1
Figura 15 - Os diferentes paradigmas estratégicos segundo Ward e Daniel (2006)	25
Figura 16 - Matriz de portfólio IT (Ward e Daniel, 2006.)	26
Figura 17- Desenvolvendo uma rede baseada na abordagem "Problem-Based" Ward e Daniel (2006)	27
Figura 18 - Processo de gestão de benefícios (Ward e Daniel, 2006)	29
Figura 19 - Questões Chave na formação do plano de benefícios – Baseado em Ward e Daniel (2006) ...	30
Figura 20- Segmentação dos drivers de acordo com o mercado (Smith, 2007)	30
Figura 21 – Ligação dos objectivos do investimento aos business drivers (Ward e Daniel, 2006)	1
Figura 22 - Rede de Dependência de Benefícios – (Ward e Daniel, 2006)	32
Figura 23 - Matriz de classificação de benefícios (Ward e Daniel, 2006).....	32
Figura 24 - Sumário da Avaliação de Stakeholders (Ward e Daniel, (2006)).....	34
Figura 25 - Gráfico da percentagem de importância dada aos factores preponderantes.....	42

Figura 26 - Gráfico da percentagens da contribuição das abordagens.....	44
Figura 27 – Visão geral do processo produtivo da CGA.....	46
Figura 28 - Ligação dos Objectivos do Investimento com os Drivers.....	51
Figura 29 – Rede de Dependência de Benefícios do Projecto Receita - Fase 1	61
Figura 30 – Exemplo de relacionamento singular para o objectivo O1.....	62
Figura 31 – Perspectivas do balanced scorecard da CGA	63
Figura 32 - Triangulação da gestão de benefícios	66

Lista de abreviaturas

Nome	Descrição
ABO	Subsistema de Gestão de Abono (SAC-5)
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CGA	Caixa Geral de Aposentações
CGD	Caixa Geral de Depósitos
DAC	Departamento de Apoio à Caixa Geral de Aposentações. É o departamento da CGD que faz a gestão da CGA.
DAR	Subsistema de Gestão de Documentação e Arquivo (SAC-1)
DIV	Subsistema de Gestão de Dívidas
ECO	Subsistema de Estruturas Comuns
GAC1	Gabinete de Planeamento e Gestão Financeira
GAC2	Gabinete de Organização e Informática do DAC/CGA
GAC2 - Web	Gabinete de Organização e Informática - Canais electrónicos
GAC2 - Prod	Gabinete de Organização e Informática - Apoio à produção
ICE	Subsistema de Identificação e Caracterização de Entidades (SAC-2)
KPI	<i>Key performance indicators</i> (indicadores chave de desempenho)
IPR	Subsistema de Instrução de Processos (SAC-3 e SAC-4)
P21	Sistema de Informação da CGA, conjunto de aplicações que actualmente suportam a actividade da CGA. As aplicações que compõem o P21 são DAR; ICE; DIV; IPR; ABO; ECO e PRE.
PCR	Processo de Controlo da Receita - Processo que disponibiliza às entidades os valores a pagar, controla os recebimentos, concilia os valores pagos com os valores devidos e apura diferenças criando dívidas ou crédito consoante o sinal da diferença.
PGR	Processo Gerador de Receita - Processo que calcula o valor de determinado tipo de receita
PRE	Subsistema de Pagamentos e Recebimentos
RCi	Relação Contributiva via Internet
RCo	Relação Contributiva On-Line
RDB	Rede de dependência de benefícios
SAC2	Serviço de Inscrição e Cadastro de Subscritores
SI/TI	Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação
SiCGA	Sistema de Informação da CGA (futura designação)
SSI	Sogrupos Sistemas de Informação (ACE do grupo CGD)

Glossário

Relação de Contributiva - é a designação da declaração de remunerações à CGA pela entidade empregadora, depois do projecto Receita

Relação de Desconto - é a designação da declaração de remunerações à CGA pela entidade empregadora, antes do projecto Receita.

Stage gates - é uma técnica na qual o desenvolvimento de um produto, processo, sistema, etc. está dividido em etapas (*stages*) evoluindo-se de uma etapa para a seguinte ultrapassando um determinado requisito (*gates*). Dada a dificuldade encontrada em realizar uma tradução correcta de Inglês para Português, no decorrer deste trabalho irá utilizar-se a denominação em Inglês.

1 Introdução

A Caixa Geral de Aposentações (CGA), como instituição de previdência do funcionalismo público em matéria de aposentação, foi criada em 1929, tendo começado a funcionar em 1 de Maio desse ano. Posteriormente, em 1934, foi também criado o Montepio dos Servidores do Estado com o fim de assegurar o pagamento de pensões de sobrevivência aos herdeiros do funcionalismo público. Estas duas instituições formavam, no seu conjunto, a Caixa Nacional de Previdência, que era uma instituição anexa à Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência (CGD), sujeita à sua administração.

O estatuto da Caixa Geral de Aposentações foi profundamente alterado pelo Decreto-Lei n.º 277/93 de 10 de Agosto, o qual autonomizou a CGA da CGD, definindo-a como uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e com um património próprio, com um conselho de administração e um conselho fiscal, sujeitos aos poderes de tutela do Ministério das Finanças e, simultaneamente, incorporou o MSE na CGA. No entanto, os meios e serviços necessários ao exercício da actividade da CGA, nomeadamente as instalações e o pessoal, continuaram a ser fornecidos pela Caixa Geral de Depósitos, agora ao abrigo de convenção entre as duas instituições. Para o efeito, a Caixa Geral de Depósitos criou, na sua estrutura orgânica, o Departamento de Apoio à Caixa Geral de Aposentações (DAC), nele exercendo funções cerca de 320 pessoas.

Actualmente, a Caixa Geral de Aposentações, I.P., rege-se pelo Decreto-Lei n.º 84/2007, de 29 de Março, o qual, no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, adaptou a sua orgânica ao novo quadro legal que disciplina os Institutos Públicos, destacando-se, de entre as alterações introduzidas, a substituição do conselho de administração por um conselho directivo.

O DAC é um departamento da Caixa Geral de Depósitos (CGD) onde é gerida a Caixa Geral de Aposentações (CGA). É responsável pela gestão do regime de segurança social público em matéria de pensões de aposentação, reforma, sobrevivência e de outras de naturezas especiais.

As suas competências gravitam em torno de duas vertentes. Por um lado, uma vertente de receita, referente à recepção das quotas de todos os funcionários públicos bem como

das contribuições das instituições a que esses funcionários pertencem. Por outro lado, uma vertente de despesa, referente à instrução e pagamento de todas as pensões de aposentação, reforma e sobrevivência, de funcionários públicos e de familiares seus.

Dentro do DAC existe um Gabinete de Organização e Informática, denominado GAC2, que tem sob sua responsabilidade todos os projectos de manutenção e de investimento em novos sistemas de Informação. Actualmente os seus projectos nascem de motivações operacionais, legais, ou como melhoria da eficiência do departamento.

Os projectos nascem principalmente por motivações derivadas da estratégia e do cumprimento de disposições legais, pretende-se otimizar a relação/ligação entre os novos projectos em sistemas de informação e as linhas estratégicas do departamento de forma a se obter a maior quantidade de benefícios.

1.1 Enquadramento Geral

Na medida em que os processos em estudo são novos projectos de sistemas de informação na CGA, e dado que muitas vezes nascem de necessidades de melhoria de processos operacionais, torna-se necessário fazer o alinhamento dos projectos com a estratégia da organização. Desde o nascimento das primeiras metodologias de gestão de projectos, existiu sempre grande cuidado na definição dos objectivos, do âmbito, do prazo e dos recursos utilizados nos projectos, bem como na respectiva gestão. Contudo, as questões relacionadas com o alinhamento estratégico e a gestão de benefícios dos investimentos subjacentes pairam em torno dos projectos, não fazendo regra geral parte integrante da sua concepção inicial.

1.2 Motivação

A escolha deste tema da gestão de benefícios para a realização deste trabalho foi ponderada por diversos factores, sendo o mais importante o desejo de melhor conhecer as abordagens, que são estudadas e aplicadas no decorrer deste projecto, e a sua aplicabilidade no contexto apresentado. Também existe actualmente alguma escassez de informação quanto à existência destas metodologias, bem como à necessidade da sua aplicação prática em projectos, e quais os seus propósitos, objectivos, vantagens, desvantagens, custos e benefícios. Por outro lado, não se conhece histórico de aplicação desta abordagem nem na CGD nem no seu departamento onde é gerida a CGA. A escolha do tema foi também motivada pela necessidade, identificada pela Coordenação do Gabinete de Organização e Informática da CGA, de adoptar uma metodologia de

gestão efectiva dos benefícios, de forma a evitar desalinhamentos entre os novos investimentos em SI/TI e a estratégia da organização.

1.3 O Problema

Na CGA existe um conjunto de aplicações desenvolvidas internamente, denominadas P21, das quais constam todas as informações de utentes e entidades da CGA.

Para se compreender a complexidade dos sistemas aqui abordados, representa-se na Figura 1 a arquitectura actual dos sistemas do Departamento.

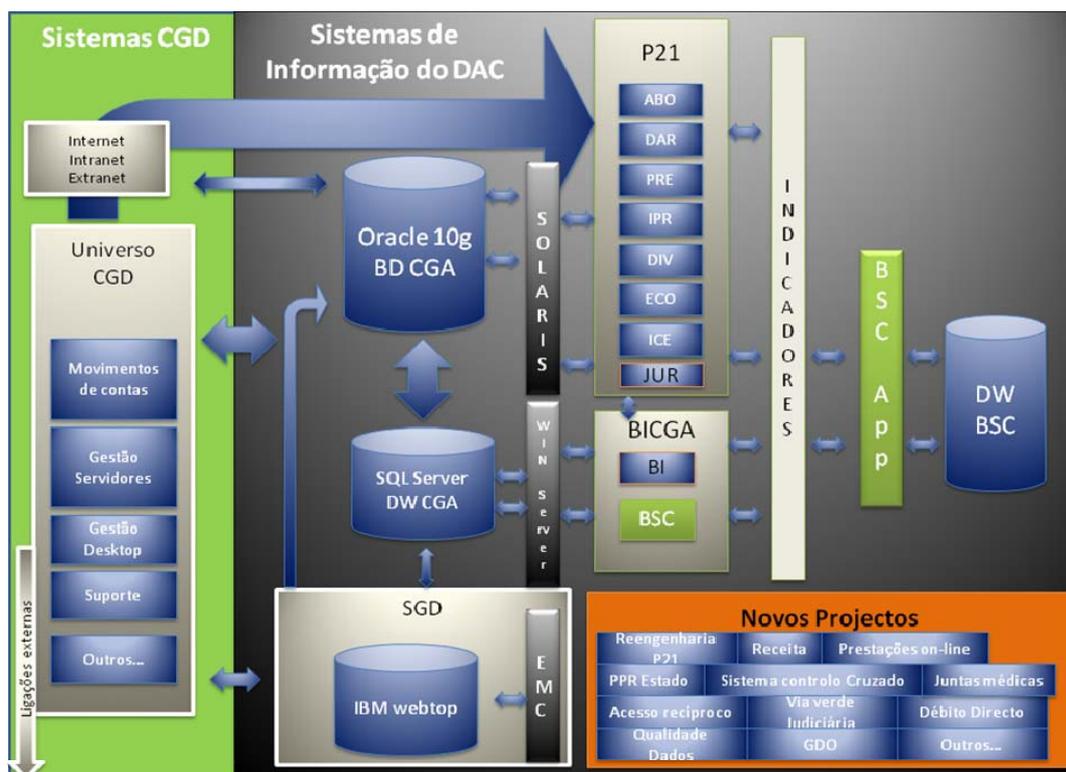


Figura 1 - Visão global dos Sistemas desenvolvidos no CGA e sua integração na CGD

A gestão dos sistemas localizados na coluna esquerda é da responsabilidade de outros departamentos da CGD e os sistemas apresentados no fundo escuro são da responsabilidade do DAC.

Actualmente, está a nascer uma série de novos projectos (identificados na área cor de laranja, designada “novos projectos”), motivados por necessidades de optimização dos processos de trabalho, melhoria da eficiência e necessidades de responder a novas disposições legais.

Os projectos nascem de acordo com as necessidades estratégicas isoladas, necessidades de cumprimento de disposições legais e de optimização de processos, sendo que se

pretende otimizar esta relação de necessidade de realização de um projecto com as necessidades estratégicas.

Na tentativa de se chegar a essa otimização vão ser estudadas as abordagens de gestão de benefícios. Como na organização em estudo não existe histórico da utilização destas abordagens, e apesar de todo o cuidado que existe em alinhar os projectos com a estratégia da organização, ainda existe uma fraca gestão de benefícios.

De acordo com Ward e Daniel (2006) existem as seguintes implicações devido à fraca gestão de benefícios:

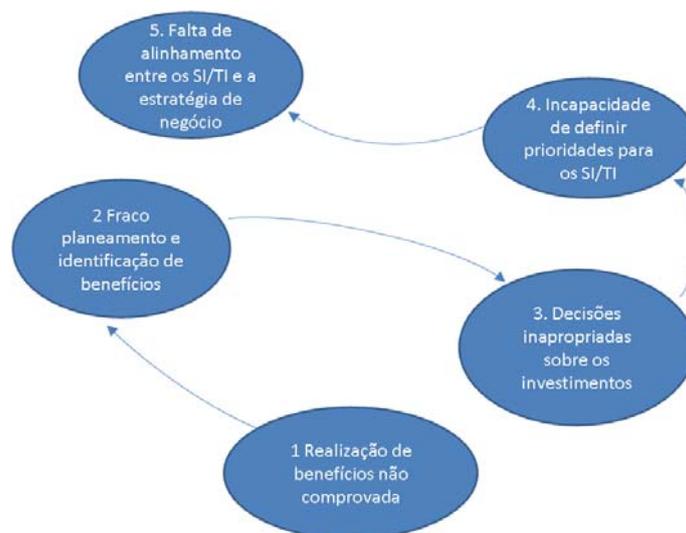


Figura 2- As implicações da fraca gestão de benefícios, (Ward e Daniel, 2006)

De acordo com os autores, a realização de benefícios não comprovada leva a um fraco planeamento e identificação de benefícios, o que por sua vez dá origem a decisões inapropriadas sobre os investimentos em SI/TI. Em cadeia, Ward e Daniel afirmam que os pontos 1, 2 e 3 provocam uma incapacidade de definir prioridades para os SI/TI e consequentemente levam a uma falta de alinhamento entre os SI/TI e a estratégia do negócio. Numa entrevista realizada em 2008 à universidade de Cranfield, Ward refere que “as estatísticas dizem que 70% dos projectos não realizam os benefícios que se esperam”. “Inquéritos realizados durante 20 anos dizem o mesmo” (Ward 2008, P.1). Acrescenta ainda que mesmo tendo uma visão positiva e que apenas 30% falhem, os restantes 40% não podem ter tido o sucesso pretendido. Neste contexto Ward (2008, p.1) refere que “ a maior parte dos projectos falham na realização de benefícios”, e “não são apenas os de SI/TI, mas também outros projectos organizacionais”.

1.4 Objectivos da dissertação

O objectivo principal desta dissertação é propor um modelo de gestão de benefícios, utilizando as melhores práticas actuais, que possa ser utilizado na CGA e que permita um alinhamento efectivo dos investimentos em sistemas de informação com a estratégia da organização.

Para atingir este objectivo será necessário adequar e validar, face aos modelos actuais de gestão de projectos da CGA, uma abordagem de gestão de benefícios. Para tal, realizar-se-á um estudo de caso, aplicando o modelo de gestão de benefícios a um investimento real da CGA.

É requisito para este projecto o acesso às metodologias de gestão de projectos e de benefícios que actualmente existem na CGA, bem como as informações necessárias para a identificação dos processos.

O resultado que se espera alcançar com esta dissertação é avaliar o resultado da utilização de um modelo de gestão de benefícios nos investimentos em sistemas de informação feitos pela CGA.

1.5 Questões de Investigação

A realização deste estudo deverá conseguir responder às seguintes questões, devidamente alinhadas com o objectivo indicado:

- Qual a abordagem metodológica que se deverá utilizar para garantir que os investimentos em sistemas de informação estejam devidamente alinhados com os objectivos estratégicos da CGA?
- De que forma será possível identificar, medir e gerir os reais benefícios de cada projecto na CGA?
- Qual o contributo efectivo das metodologias de gestão de benefícios para investimentos em sistemas de informação da CGA?

1.6 Metodologia de Investigação

Neste ponto será apresentada e justificada a metodologia de investigação utilizada para a realização deste trabalho. Será ainda identificado o processo de investigação, as técnicas que irão ser utilizadas no estudo de caso e a planificação das actividades.

Segundo Yin (2003) o método estudo de caso é dos mais utilizados para fazer investigação em ciências sociais, para dar resposta a questões que começam por

“Como” ou “Porquê” e quando o investigador não tem controlo sobre os acontecimentos.

O mesmo autor refere que o estudo de caso é uma estratégia de investigação que permite à pesquisa reter as características holísticas e mais significativas da vida real. É comum que combine técnicas de recolha de dados e pode ser utilizada na pesquisa de diversos objectivos como prover descrições, testar e gerar teorias (Eisenhardt, 1989). Os casos podem ser seleccionados para replicar estudos semelhantes ou consolidar categorias teóricas que mostrem extremos capazes de reforçar a validade da teoria.

A análise dos casos é preferível quando se trata de descrever eventos contemporâneos que não intervêm nos comportamentos, lidando com uma variedade de evidências - documentos, entrevistas, observações e questionários. A sua generalização só é possível para proposições teóricas e não generalizações estatísticas (Yin, 2003).

Segundo Walsham (1995), existem inúmeros autores que afirmam que se os estudos de caso forem rigorosos e descritos correctamente, podem ser uma contribuição muito valiosa para a teoria e prática nos Sistemas de Informação.

Com base nisto, o método do estudo de caso foi o seleccionado para a realização deste trabalho.

1.6.1 Unidades de análise

Neste trabalho foi estudado um investimento em sistemas de informação e os seus benefícios para uma organização.

Assim, as unidades de análise são:

- Colaboradores e equipas de trabalho (equipas de projecto, serviços, gabinetes);
- Projecto e metodologia;
- Processos do departamento.

1.6.2 Técnicas de Análise e recolha de dados

Foram utilizadas as técnicas que a seguir se indicam:

- Consulta documental dos projectos de investimento e das metodologias utilizadas e adoptadas na organização;
- Levantamento de processos e de sistemas existentes;
- Entrevistas semi-estruturadas individuais e em grupo.

1.6.3 Processo utilizado na investigação

Para atingir o objectivo proposto neste trabalho foi utilizado o processo representado na Figura 3.

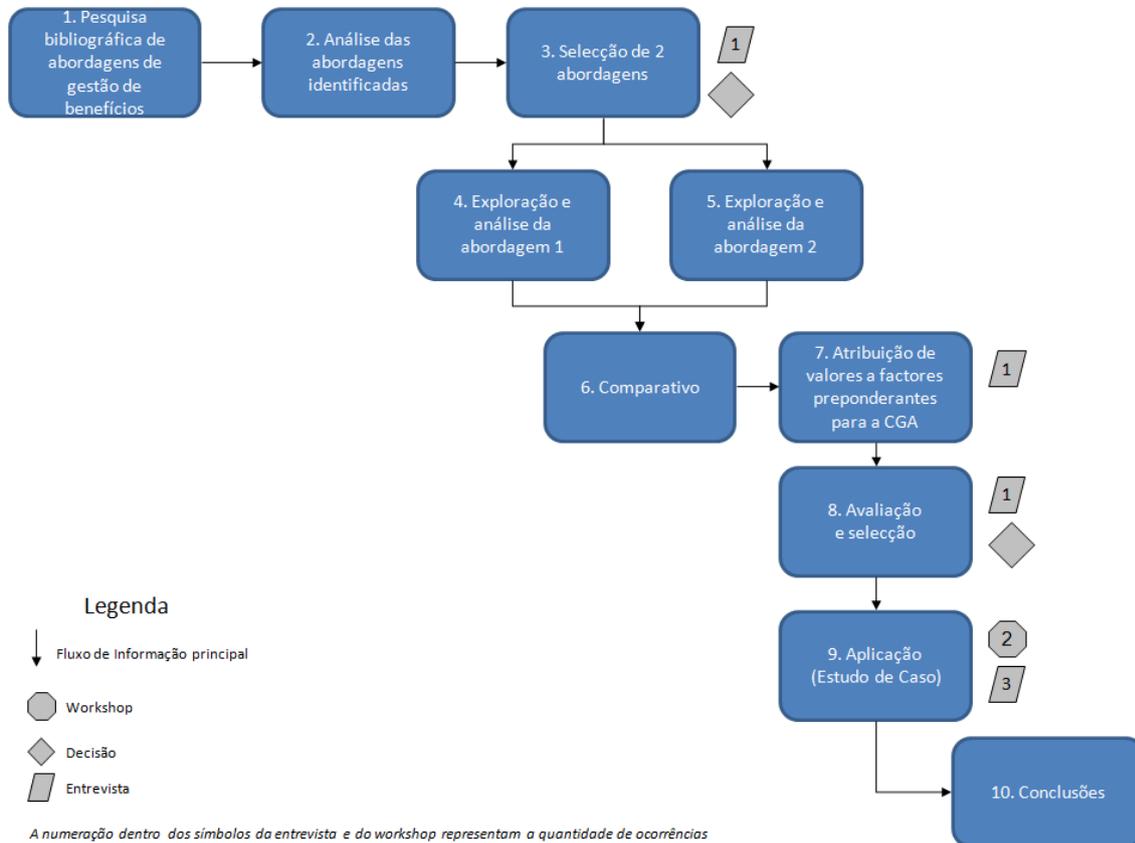


Figura 3 - Processo utilizado na investigação

Na realização deste estudo adoptou-se um processo composto por dez fases que se encontram discriminadas em seguida:

1 - Pesquisa bibliográfica de abordagens de gestão de benefícios

Nesta etapa efectuaram-se pesquisas sobre as abordagens de gestão de benefícios mais utilizadas com o objectivo de reunir documentação necessária à realização deste trabalho.

2 – Análise das abordagens identificadas

Nesta fase foram identificadas as características comuns a todas as abordagens e identificadas as suas principais particularidades.

3 – Selecção de duas abordagens

Do conjunto total de abordagens, foram seleccionadas as duas abordagens que melhor se enquadram no contexto da CGA. Esta selecção teve como objectivo o detalhe posterior das suas principais características.

4 – Exploração e análise da abordagem 1

Nesta fase foram detalhadas as características genéricas da abordagem 1 e analisadas as suas particularidades.

5 – Exploração e análise da abordagem 2

Nesta fase foram detalhadas as características genéricas da abordagem 2 e analisadas as suas particularidades.

6 – Comparativo

Foi realizado um resumo comparativo das principais características das abordagens. Este comparativo teve como objectivo facilitar a avaliação e decisão sobre qual a abordagem a adoptar na fase 8.

7 – Atribuição de valores e factores preponderantes para a CGA

Foi criado um sistema de avaliação caracterizado por atribuição de valores de importância para cada factor preponderante definido para o contexto da CGA.

8 – Avaliação e selecção

Foi analisada a contribuição de cada abordagem de gestão de benefícios para cada factor preponderante para a CGA.

Essa contribuição foi multiplicada pela importância do factor, obtida na fase 7, e obtendo um total que é a contribuição de cada abordagem de gestão de benefício para os factores da CGA.

Como resultado desta avaliação foi seleccionada a abordagem com maior pontuação neste sistema de avaliação e utilizada na aplicação do estudo de caso.

9 – Aplicação (Estudo de Caso)

Foi aplicada a abordagem, seleccionada na fase 8, a um investimento em sistemas de informação realizado na CGA e realizada uma súmula das principais ocorrências.

10 - Conclusões

Foram retiradas conclusões do trabalho e dada resposta às questões de investigação definidas no ponto 1.5.

2 Estado da Arte

Neste capítulo serão apresentadas as abordagens de gestão e realização de benefícios. Começando por uma visão geral de um conjunto alargado, explora-se posteriormente, e em maior detalhe duas delas de forma a ser possível ter um termo de comparação para seleccionar aquela que será aplicada no capítulo do estudo de caso.

Actualmente, as organizações procuram melhorar a eficiência dos departamentos através da implementação de novos sistemas de informação. Todos os projectos implementados têm benefícios e objectivos ambiciosos. Relativamente aos objectivos, facilmente se verifica se são atingidos, ou não. Por outro lado os benefícios são mais difíceis de prever e validar. Existem actualmente algumas metodologias que nos permitem obter uma gestão efectiva dos benefícios dos investimentos em SI/TI. O objectivo deste capítulo é a apresentação de algumas delas. Na primeira parte do capítulo serão apresentados conceitos e definições que permitiram compreender melhor as matérias ligadas à gestão de benefícios. Com o objectivo de dar um enquadramento às técnicas de gestão de benefícios serão explicados os conceitos de alinhamento estratégico e os conceitos de benefícios e gestão de benefícios dentro deste contexto. Ao longo deste capítulo à medida que são apresentadas as matérias, fazer-se-á sempre que possível fazer a sua ligação com o estudo de caso da CGA.

2.1 Alinhamento estratégico

Neste ponto serão apresentadas algumas descrições do que se entende por Alinhamento estratégico.

De acordo com Campbell et al., (2005), a importância de alinhar os objectivos e estratégias dos sistemas de informação com os objectivos e orientações estratégicas de uma organização, tem vindo a ser reconhecida desde há muito tempo e é normalmente referida como alinhamento estratégico.

Várias dimensões de alinhamento estratégico emergiram entretanto. A dimensão social do alinhamento estratégico foi definida por (Reich e Benbasat, 1996), como o estado em que os executivos das áreas de negócio e de sistemas de informação se compreendem e estão empenhados e comprometidos nas missões, objectivos, planos de negócio e de sistemas de informação.

Os mesmos autores definem ainda a dimensão intelectual do alinhamento estratégico como o estado no qual existe um plano de negócio e de sistemas de informação com uma inter-relação de grande qualidade. A pesquisa na dimensão social tende para focar as pessoas a criarem alinhamento, enquanto que a dimensão intelectual tende para se concentrar no contexto da criação de planos e metodologias.

De acordo com o estudo de Campbell et al., (2005), as evidências sugerem que as estratégias desenvolvidas pela gestão de topo são frequentemente modificadas ou mesmo alteradas intencionalmente a níveis mais baixos da organização durante a implementação.

Os autores Chan e Huff (1992) fizeram a observação de que a estratégia é desenvolvida ao nível executivo mas é essencialmente implementada a níveis inferiores dentro da organização, com a consequência de ser necessária maior atenção para ser transportada à dinâmica do alinhamento por níveis mais baixos da organização.

Para os autores Miles e Snow (1984) o alinhamento estratégico é descrito como um processo e um resultado – uma dinâmica que procura ajustar a organização, externamente em relação ao seu meio envolvente, através da formulação da estratégia (alinhamento externo) e, internamente, procurando um todo ligado entre a estratégia, os recursos e os processos (alinhamento interno). No caso do alinhamento enquanto processo, o conceito refere-se ao exercício prático de um conjunto de actividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico. O alinhamento deve levar à eficácia na formulação e na implementação da estratégia. É importante perceber a complexidade do processo e a necessidade de flexibilização para introduzir mudanças provenientes do exterior, e decorrentes da própria aprendizagem estratégica que acontece com a implementação. Como observaremos no estudo de caso da CGA, vai existir um factor externo que provoca uma necessidade de redesenho dos processos, para que consiga cumprir a missão que tem de acordo com a sua estratégia.

Para Porter (1996), posicionamento estratégico é a procura por atingir vantagem competitiva sustentável por preservar o que se pode diferenciar numa determinada organização. Significa executar actividades diferentes das que os concorrentes executam ou mesmo executar actividades similares mas de forma diferente. Porter explica o conceito dando o exemplo de um posicionamento estratégico para obtenção de vantagem competitiva. Este exemplo é bom para se entender no que consiste o posicionamento estratégico, mas nem todas as empresas se posicionam de forma a obter vantagem competitiva. No caso da CGA o seu posicionamento estratégico é deliberado

pelo Estado, a sua estratégia, e a de todos os investimentos que faz são para dar respostas rápidas a alterações provocados por motivações externas.

2.2 Conceito de *Stakeholder*

O conceito de *Stakeholder*, que agora se apresenta, será desenvolvido em capítulos posteriores juntamente com a apresentação das abordagens de gestão de benefícios.

De acordo com os autores Freeman e Reed (1983) *Stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas acções e no desempenho de uma organização e cujas decisões e actuações possam afectar, directa ou indirectamente, a organização. Fazem parte dos *Stakeholders* os empregados, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e regulamentar), sindicatos e outras entidades ou pessoas que se relacionem com a organização. Existem diversas formas de classificar os diferentes *Stakeholders*, sendo que o mais comum é a classificação em internos e externos.

2.3 Noção de benefício e de gestão de benefícios

Existem diferentes definições atribuídas ao termo benefício. Um benefício é um resultado que um dos *stakeholders* da organização entenda ser de valor. No livro dos autores Ward e Daniel (2006) benefício está descrito como sendo uma vantagem obtida na organização por um *stakeholder* individual ou grupo de *stakeholders*. Na abordagem apresentada por DTF (2009) benefício está definido como “o valor que um investimento irá trazer para a organização e para os seus clientes.” (p.7). DTF desenvolve mais a definição de benefício e define que os benefícios são normalmente uma consequência positiva para um problema identificado. Cada potencial benefício deve ser medido por indicadores chave de desempenho (KPI) que demonstram a contribuição específica do investimento para o benefício identificado.

No livro de Ward e Daniel (2006), os autores identificam dois tipos de benefícios: tangíveis e intangíveis e classificam-nos em 4 tipos: Financeiros, Quantificáveis, Mensuráveis e Observáveis, que se encontram detalhados no ponto 2.7.4..

Essa diferença entre as diferentes definições de benefício é mais evidente quando se trata do seu significado de acordo com a diferente classificação que foi examinada em profundidade por Sapountzis et al. (2008).

Para o propósito deste trabalho, definiremos benefício como um resultado cuja natureza ou valor é considerado vantajoso para uma organização (OGC, 2007b; Thorp, 1998;

Ward et al., 1995), que é propriedade de indivíduos ou grupos que pretendem obter valor (retorno) de um dado investimento (Glynne, 2007).

Em contraponto ao conceito de benefício temos o “malefício” que é um de benefício desvantajoso para um indivíduo ou para a organização.

A realização e a gestão de benefícios também têm um elevado número de definições. Os autores Ward e Daniel (2006, p.36) definem Gestão de Benefícios como “um processo de organização e gestão que permite que os benefícios potenciais decorrentes da utilização de tecnologias de informação nas organizações sejam alcançados”.

Outros exemplos podem ser vistos em (Farbey et al.,1999), (Bradley, 2006), (Reiss et al.,2006), (Lin e Pervan, 2001), (OGC, 2007b) e (Ward et al.,1995). Alguns deles diferem no seu contexto, Ward et al. (1996) focam-se em redor de benefícios que advenham unicamente de SI/TI e Farbey et al. (1999) identificam a importância de reconhecer benefícios inesperados. Simplificando, todos os autores seguem a mesma linha de raciocínio entendendo a gestão e realização de benefícios como um processo que identifica, prepara e gere benefícios planeados através da mudança. Farbey et al. (1999) acreditam que o processo deve identificar, preparar e gerir benefícios /malefícios não planeados através do ciclo de vida do projecto/programa.

A gestão de benefícios foi inicialmente desenvolvida e trazida para o campo SI/TI nos finais dos anos 80 e inícios de anos 90 (Farbey et al., 1999). A maioria destas abordagens de gestão de benefícios foram desenvolvidas como guias práticos em torno de investimentos em SI/TI que organizações privadas faziam (Ward et al. 1995; Leyton 1995; Thorp 1998; Bradley 2006; Bartlett 2006; Payne 2007). Desde que a importância da gestão de benefícios tem vindo a ser reconhecida de forma crescente, projectos e programas apenas podem ser considerados como um sucesso se os benefícios pretendidos forem obtidos (CITU, 2000).

2.4 Abordagens de gestão de benefícios

Este ponto descreve as abordagens de gestão de benefícios que foram estudadas na realização deste trabalho.

De acordo com Yates et al. (2009), desde 1995, devido ao reconhecimento da importância da gestão e realização de benefícios dentro de diferentes sectores, várias aproximações e abordagens têm sido desenvolvidas para ajudar as organizações a identificar, monitorizar e finalmente alcançar os benefícios a que as organizações se propõem.

As abordagens da gestão de benefícios encontram-se descritas na Tabela 1, adoptada de Sapountzis et al. (2008b).

Abordagem/Modelo	Descrição
Active Benefits Management (Leyton, 1995)	Ajusta a actividade de gestão de benefícios no contexto da mudança do negócio. Pode ser utilizada continuamente para avaliar e gerir os potenciais benefícios decorrentes do uso de SI/TI. Identifica um fluxo contínuo entre as mudanças e os benefícios.
The Cranfield process model of Benefits Management (Ward et al., 1996)	A funcionalidade chave do modelo é a monitorização dos benefícios, ou seja, compara os resultados do projecto com o plano de realização de benefícios durante o projecto e avalia se ocorreu alguma mudança interna ou externa que afecte a realização dos benefícios planeados. Se novos benefícios são identificados é iniciado um novo plano para a sua realização, e após execução do plano, os resultados são analisados, avaliados e dado o respectivo retorno.
The Benefits Realization Approach (BRA) (Thorp, 1998)	Assenta em dois pilares: 1. Mudança da gestão de projecto isolada, para uma gestão de programas e gestão de portfólio disciplinada. (<i>full cycle governance</i>). 2. As três condições necessárias para uma implementação de sucesso do BRA são: atribuição de responsabilidade aos intervenientes no projecto de gestão de benefícios, utilização de medidas relevantes e gestão proactiva da mudança.
Active Benefits Realization (ABR) (Remenyi e Sherwood-Smith, 1998)	Um processo para gerir o desenvolvimento de sistemas de informação através de uma abordagem de avaliação contínua. A ABR necessita de um foco directo e contínuo na realização dos benefícios e é baseada numa filosofia de contingência, isto é, o resultado das actividades de desenvolvimento de informação, tarefas e papéis dos <i>stakeholders</i> são dinâmicos ao longo da duração do projecto, os princípios dos <i>stakeholders</i> do sistema de informação são identificados no início e estes aceitam e concordam com o seu envolvimento contínuo.
Towards best practice to Benefits Management (Ashurst e Doherty, 2003)	Nesta abordagem a realização de benefícios é um processo contínuo através do contexto organizacional em mudança gradual e aumentando de grau de maturidade ao longo do tempo. Mas não tem em consideração as influências que os factores externos podem ter no projecto.
Managing Successful programmes (MSP) (OGC 2007)	MSP representa a visão do governo do Reino Unido em princípios e técnicas de gestão de programas. MSP identifica a gestão de benefícios como “uma actividade nuclear e um processo contínuo através de um programa” (OGC, 2007a), e fundamental para a realização dos benefícios de novas capacidades entregues pelos projectos no interior do programa. A ênfase é colocada na identificação, quantificação, associação dos proprietários dos benefícios e acompanhamento dos benefícios. Foi fortemente influenciada pelo modelo de gestão de benefícios de Cranfield e a gestão e realização de benefícios de Bradley (2006).
The Gateway Process	O processo Gateway indica, a um nível elevado, dependências entre os processos típicos de gestão de benefícios e as etapas da gestão de um maior programa. Mapeia também as etapas principais da gestão de benefícios com as fases descritas por MSP e OGC Gateway, mas a abordagem pode ser utilizada para qualquer tipo de iniciativa de mudança mais especializada. Este processo contém identificação dos potenciais benefícios, os seus planos, modelação e acompanhamento, a atribuição de responsabilidade e autoridade e a sua actual realização.
Benefits Management in the Handbook of Programme Management (Reiss et al., 2006)	Esta abordagem foca o modelo de gestão de benefícios na realização de benefícios por projectos (Nogeste e Walker, 2005). Reiss (2006) define o âmbito da gestão de benefícios como “a monitorização e gestão de benefícios durante e depois da execução do projecto” e descreve a relação entre o “caminho de valor”, os benefícios e projectos como uma estruturada hierarquizada de benefícios (Nogeste e Walker, 2005)
Project Benefits Management, Linking	A abordagem sugerida tem um enquadramento nas fases da típicas da gestão do projecto, e utiliza os factores de sustentabilidade como <i>stage</i>

projects to the Business (Melton et al, 2008)	<i>gates</i> para a realização de benefícios. O Processo de gestão de benefícios está ligado ao <i>scorecard</i> de benefícios, e utiliza os 6 factores críticos de sucesso que estão alinhados e enquadrados na visão de sucesso.
DTF – Investment Management Standard, Department of Treasury and Finance of Vitoria (DTF, 2009).	É uma abordagem adaptável a qualquer tipo de investimento, explorando o conceito de “intervenção estratégica” (DTF, 2009). O mapa lógico do investimento é a ferramenta nuclear da abordagem, apesar de diferente tem algumas semelhanças com a Rede de Dependência de Benefícios de Ward e Daniel (2006) .

Tabela 1 - Abordagens e Modelos de Gestão de benefícios

2.5 Seleção das abordagens a explorar

Este ponto fundamenta quais as abordagens que serão exploradas neste trabalho.

Do universo das abordagens de gestão de benefícios estudados foram utilizadas as mais conhecidas. Como o âmbito deste trabalho é delimitado (no tempo e tamanho), e de forma a se poder detalhar melhor no que consistem estas abordagens, do conjunto total de modelos seleccionadas optou-se por aprofundar duas. Como visto na Tabela 1, existe um conjunto alargado de abordagens de gestão de benefícios. Porém, de acordo com Sapountzis et al. (2007), nem todas conduzem os projectos à obtenção de benefícios, algumas apenas são aplicadas no fim do projecto actuando simplesmente como técnica de avaliação e de aprendizagem sobre o que correu mal.

Para seleccionar as abordagens a explorar utilizou-se o seguinte critério de selecção:

- as que melhor se enquadram no objectivo principal deste trabalho;
- as mais orientadas para investimentos em SI/TI;
- as que aparentemente mais facilmente se integram no estudo de caso e no contexto da organização em estudo;
- as que permitam enquadrar uma abordagem bastante utilizada (popular/conhecida) com uma nova abordagem (recente/desconhecida).

Existindo necessidade de escolher pelo menos duas abordagens, de forma a possibilitar a sua comparação, e utilizando os critérios descritos, optou-se por seleccionar as abordagens dos autores Ward e Daniel (2006) e Melton et al. (2008).

Antes da exploração das abordagens é importante clarificar um conjunto de conceitos transversais às duas metodologias e que se encontram definidos na Tabela 2.

Conceito	Descrição
<i>Business Driver</i>	Uma visão tida por gestores seniores, sobre o que é importante para o seu negócio numa escala de tempo – para que as mudanças devam ocorrer. É algo que provoca mudança na organização. Os <i>drivers</i> existem independentemente da estratégia ou do projecto e é algo que não pode ser alterado ou ignorado.
<i>Objectivos do investimento</i>	Alvo organizacional para resultados acordados para o projecto em relação aos <i>drivers</i> e às mudanças previstas.
<i>Beneficiário</i>	É o dono ou proprietário do benefício. Cada benefício tem de ter um dono associado.
<i>Medição</i>	A medição é a qualificação do benefício. O benefício tem de ser possível de

	medir.
<i>Melhoria</i>	A melhoria de desempenho existe quando as pessoas passam a fazer as coisas de forma diferente de forma mais eficiente e com a mesma eficácia.

Tabela 2 - Conceitos transversais às duas metodologias (Adaptado de Ward e Daniel (2006))

2.6 Abordagem de gestão de benefícios de Melton, T, Iles-Smith, P. e Yates, J.

Neste ponto será desenvolvido a abordagem de gestão de benefícios apresentada pelos autores Melton et al. (2008).

Serão estudadas as fases típicas de um projecto, o caminho do sucesso e as fases críticas do sucesso dos projectos de gestão de benefícios. Posteriormente será estudada o ciclo de vida da gestão de benefícios, o seu enquadramento com o ciclo de vida do projecto e o processo defendido nesta abordagem.

2.6.1 Formulação e implementação da estratégia nas organizações

Nesta abordagem os autores referem que a estratégia deverá ser o ponto de partida para qualquer investimento a ser realizado na organização. As forças e as fraquezas da organização deverão ser identificadas através do modelo das 5 forças de Porter. Sugerem ainda a utilização da análise SWOT para compreender as implicações do contexto externo e, por outro lado, desenvolver o entendimento do contexto interno, que é crucial para seleccionar os projectos correctos. Os autores referem a importância de alinhar os projectos com a estratégia da organização, bem como a utilização da classificação visível na Figura 4.

		Objectivos Estratégicos	
		Falhado	Atingido
Objectivos do Projecto	Atingido	Elefante Branco No tempo, no orçamento, funciona bem, sem benefícios de negócio	Estrela No tempo, no orçamento, funciona bem, realiza benefícios
	Falhado	Fracasso Atrasado, do orçamento ultrapassado, não funciona bem, Sem benefícios de negócio	Ponto de Interrogação Atrasado, do orçamento ultrapassado, não funciona bem, realiza benefícios

Figura 4- Sucesso do Projecto (Melton et al., 2008)

De acordo com esta classificação, projectos que atinjam os seus objectivos mas que falhem na obtenção de benefícios poderão ser considerados “elefantes brancos.” Caso os projectos atinjam os seus objectivos e realizem benefícios serão classificados como “estrela”. No caso de projectos que não atinjam os seus objectivos, temos os que realizam benefícios e são designados “ponto de interrogação” e os que não realizam

benefícios que serão de evitar e segundo esta classificação são designados de “fracasso”.

2.6.2 Fases típicas de um projecto

Os autores dividem os projectos em 4 fases distintas, em que cada fase fornece valor acrescentado desde o seu ponto de início até ao seu fim. Afirmam também que cada fase pode ser constituída como projecto dentro do projecto.



Figura 5 - As quatro fases de “valor acrescentado” do projecto (Melton, 2007b)

Como se verifica na Figura 5, as 4 fases processam-se de forma sequencial. Em seguida é apresentada a descrição de cada fase:

Fase 1 – Desenvolvimento do Caso de Negócio

O início do projecto surge geralmente de uma ideia dentro do negócio, por exemplo, de uma necessidade identificada, de uma mudança do *Statu Quo* (estado actual das coisas) ou de uma exigência do negócio para a sua sobrevivência.

Fase 2 – Planeamento da entrega do projecto

Toda esta fase é sobre o planeamento e os processos da gestão do projecto e de como são usados para determinar como entregar o projecto.

Fase 3 – Entrega do projecto

A entrega eficaz ocorre quando existe controlo e gestão da incerteza. Esta fase é centrada consequentemente sobre a entrega controlada.

Fase 4 – Entrega de benefícios

A fase final envolve a integração do projecto no negócio - permitindo que o resultado se transforme numa parte do processo de negócio normal.

De acordo com Melton, et al. (2008) a gestão de benefícios está mais alinhada, em alguns aspectos, ao planeamento dos processos de negócios que à gestão do projecto. Eles descrevem o processo típico de gestão de benefícios em 3 Etapas, que serão detalhadas no ponto 2.6.5, e que são:

1. Concepção/definição de benefícios;
2. Especificação dos benefícios;
3. Realização de benefícios.

Os autores propõem um modelo baseado numa visão que combina as actividades do processo de gestão de benefícios com os factores críticos de sucesso (FCS).

2.6.3 O Caminho de Sucesso

Neste ponto é descrito o sucesso do projecto de gestão de benefícios descrevendo-se cada factor e a sua ligação à visão de sucesso.

Na Figura 6 são visíveis os seis factores críticos de sucesso que irão resultar na visão de sucesso.

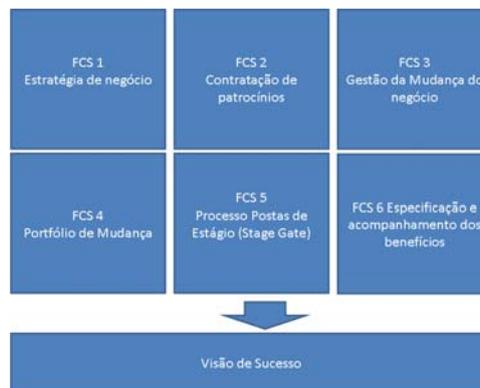


Figura 6 - Sucesso do projecto de Gestão de Benefício Melton et al. (2008)

FCS1 – Estratégia de Negócio

Este factor é o ponto de partida para o projecto de gestão e benefícios e irá definir a direcção ao projecto e contexto para a tomada de decisão. Os autores consideram que sem a estratégia de negócio é impossível saber se um projecto é valido e se trará valor acrescentado para a organização. Consideram ainda que, da estratégia consegue-se obter um conjunto de benefícios que poderão ser utilizados correctamente no projecto.

No seu livro *Project Management Toolkit*, o autor Melton (2007b) introduziu a sua ferramenta de Hierarquia de benefício, que confirma o alinhamento do âmbito do projecto proposto com os benefícios identificados como alvo numa organização. Pode identificar benefícios adicionais e também realçar lacunas ou áreas desalinhas, Na Figura 7 está representada graficamente a hierarquia dos benefícios. Segundo o autor, esta ferramenta pode identificar benefícios adicionais, áreas onde não se esteja a obter de benefícios e ainda áreas de desalinhamento.



Figura 7 - A hierarquia de benefícios (Melton, 2007b)

Para o efeito, na fase inicial da vida do potencial projecto é importante que os *enablers* dos benefícios estejam definidos e perfeitamente ligados aos benefícios da organização através da especificação de benefícios. Assim, o conceito de hierarquia de benefícios relaciona as potenciais mudanças no âmbito dos novos projectos com a estratégia da organização, e incentiva a uma abordagem sólida quando se desenvolve o *Business Case*.

A hierarquia de benefícios tem cinco níveis correspondentes a cada área de negócio e que são críticas para o sucesso do projecto.

Nível	Descrição
1. Critério de benefícios	Esta é a razão pelo qual o projecto está a ser feito e está articulado com as metas (<i>Goals</i>) organizacionais.
2. Benefícios do caso de negócio (<i>business case</i>)	Esta é a especificação formal dos benefícios para possibilitar a análise custo/benefício.
3. Activadores do benefício (<i>Enablers</i>)	É o desenvolvimento formal do âmbito e dos tempos de entrega.
4. Objectivos do projecto e factores críticos de sucesso	Dentro do contexto do <i>Business Case</i> refere-se aos objectivos, a definição dos factores críticos de sucesso e o planeamento das entregas do projecto
5. Realização de Benefícios	É o planeamento, entrega e acompanhamento das métricas dos benefícios dentro do contexto organizacional, ligando à actividade da organização fora do contexto do projecto.

Tabela 3 - Hierarquia de Benefícios

Segundo os autores Melton et al. (2008) desta forma consegue-se um *business case* robusto e que está efectivamente ligado ao negócio e contém uma proposta de projecto que terá um âmbito devidamente ligado aos benefícios mensuráveis de negócio, argumentando que, desta forma, a probabilidade da organização fazer uma escolha de projecto correcta será maior.

FCS2 – Captação de Patrocínios

Este factor assenta no princípio de que a gestão de benefícios necessita do patrocínio (apoio) de todos os níveis organizacionais. A gestão de topo necessita de tomar as

melhores decisões para que os projectos escolhidos tragam a maior quantidade de benefícios à organização. A gestão operacional necessita de perceber a forma de relacionar as operações ao negócio, de modo a serem produzidos os dados necessários para se poderem alimentar as métricas dos benefícios, assim como os utilizadores finais (dos projectos) necessitam de entender a ligação dos projectos com a estratégia e com os benefícios.

FCS3 – Gestão da Mudança no Negócio

Neste factor é feita a gestão da mudança no negócio em termos de processo.

FCS4 - Portfólio de Mudança

Para o surgimento de mudanças no negócio é necessário um portfólio de projectos. O sucesso do processo de gestão de benefícios está na gestão de portfólio para garantir que os benefícios correctos são obtidos nos sítios correctos. Aqui é realizada a gestão dos projectos que irão resultar na mudança dos processos. Actividades como gestão do âmbito, dos recursos, do tempo, dos riscos e atribuição de papéis são efectuados nesta fase.

FCS5 Processo *stage gates*

Este factor ajusta o processo e o ritmo da mudança e dá resposta a determinadas questões para se decidir se o projecto irá ou não avançar. Segundo os autores as questões chave a que se deve dar resposta são as seguintes:

- “É este o projecto correcto?” (alinhado com os alvos da organização)
- “Este projecto traz valor acrescentado?” (a análise custo benefício é apropriada à organização)
- “Está este projecto planeado apropriadamente para a obtenção dos benefícios atempadamente?” (Os benefícios irão ser obtidos no tempo correcto para a organização)
- “Este projecto está-nos a levar na direcção correcta?” (os benefícios estão a ser realizados no tempo que a organização necessita)

Uma vez que os potenciais projectos (ideias) necessitam de capital e de outros recursos organizacionais, terão de ser cuidadosamente seleccionados de forma a serem seleccionados os que melhor conseguirem trazer benefícios à organização. É neste momento que se toma a decisão de avançar, ou não, com o projecto. Na Figura 8 estão representados dois exemplos de projectos diferentes no momento da utilização de *stage gates*:

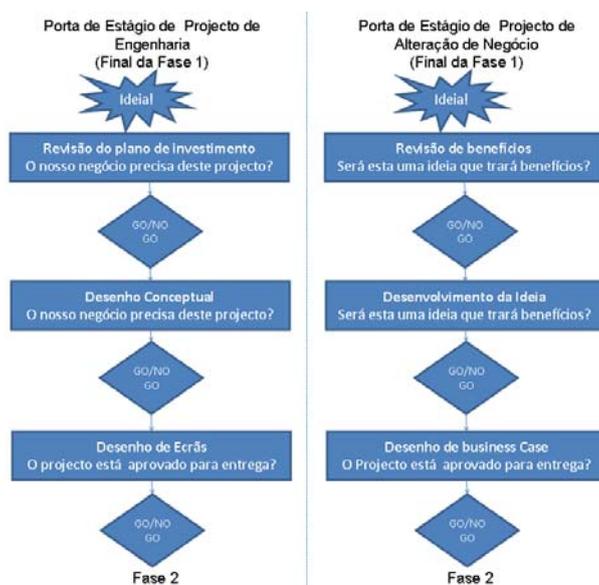


Figura 8 - Exemplo da abordagem Stage Gate (Melton et al., 2008)

Como se pode verificar no exemplo anterior, são apresentados dois projectos (Projecto de engenharia e Projecto de alteração do negócio) que têm que passar por diversas etapas até à aprovação do projecto. Cada um deles é sucessivamente revisto e validado para se verificar se existem condições, monetárias, ou de alinhamento do negócio até que se determine se a ideia avança ou não (GO /NO GO). Se for decidido que o projecto avança (GO) então este passará para a fase 2 do projecto de investimento.

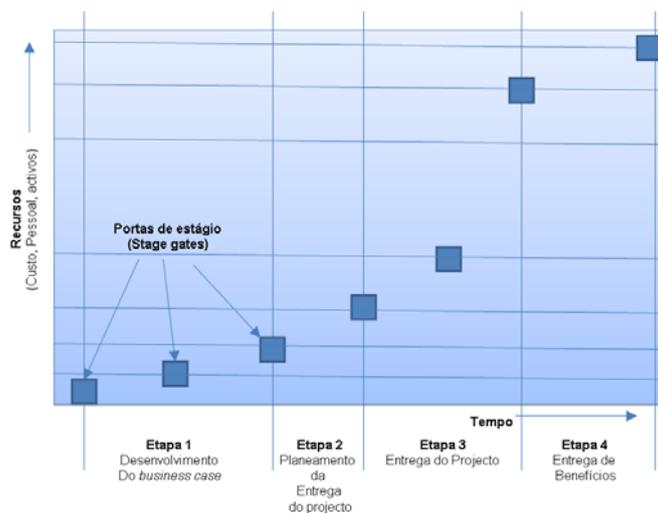


Figura 9 – Os benefícios da abordagem Stage Gates (Melton et al.,2008)

Como se pode verificar na Figura 9, os recursos e o tempo dispensados ao projecto vão aumentando na medida em que o projecto vai avançando nas vários *stage gates*. Através desta abordagem evitam-se desperdícios de utilização de recursos e tempo em projectos que não tragam valor acrescentado, ou que não tragam os benefícios necessários a justificação da sua execução.

FCS6 Especificação e Acompanhamento dos benefícios

Para os autores Melton et al. (2008) a especificação de benefícios pode ocorrer em todas as etapas, mas tipicamente ocorre nas seguintes etapas do projecto:

Etapa 1 – É definido a “*baseline*” para os benefícios de negócio e torna-se a base para o *business case* que foi aprovado, onde os alvos dos benefícios são ajustados para a sua realização dentro de um âmbito específico e num contexto particular de negócio.

Etapa 2 – A realização de benefícios é planeada em detalhe. A especificação dos benefícios é feita com métricas dos benefícios SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bounded*) dentro de um claro entendimento e interacção com outras mudanças a decorrer no negócio.

Etapa 3 – Nesta fase o projecto é entregue juntamente com as métricas dos benefícios que passam a ser controladas. Algumas mudanças começam imediatamente a dar resultado, mas outras não terão impacto antes de o projecto ser totalmente entregue.

Etapa 4 – É a entrega dos benefícios em produção, bem como a sua monitorização. Qualquer desvio do plano é investigado e identificada a sua origem.

Como exemplo, utilizando o estudo de caso da CGA e aplicado a esta abordagem, teríamos o projecto dividido em 4 fases, como se verifica na Figura 5. Na primeira etapa, que é o desenvolvimento do *business case* são definidos que benefícios querem alcançar.

A título exemplificativo, a administração da CGA tem como objectivo “redução de custos” que se traduz em diversos benefícios, como por exemplo, a melhoria da eficiência do processo receita. Assim, na etapa, dois é feita a especificação dos benefícios que são ajustados ao âmbito específico e num contexto particular de negócio, como por exemplo: redução de pessoal, melhoria da eficiência no processo, etc. Na Etapa 3, as métricas e os benefícios passam a ser controlados, e as mudanças começam a dar resultado, exemplo: a redução gradual dos efectivos atribuídos ao processo. Na Etapa 4, o projecto entra em produção e começam a obter-se os benefícios e a controlar as suas métricas. Exemplo de métrica é a percentagem de efectivos ser reduzida para 40%, bem como o tempo de processamento de entidades.

2.6.4 Ciclo de vida da gestão de benefícios

O ciclo de vida da gestão de benefícios proposto pelos autores é composto por 3 etapas que estão associadas às fases do caminho crítico do sucesso conforme descrito na Tabela 4:

Etapa do Ciclo de Vida	Fase do caminho crítico do sucesso
Concepção/Definição de Benefícios	FCS1, FCS2, FCS3 e em particular FCS5
Gestão de Benefícios	Em todos os FCS
Realização de Benefícios	FCS3, 4, 5 em particular FCS6

Tabela 4- Enquadramento ciclo de vida da gestão de benefícios com FCS.

Assim, o ciclo de vida da gestão de benefícios, segundo Melton et al. (2008), é representado da seguinte forma:

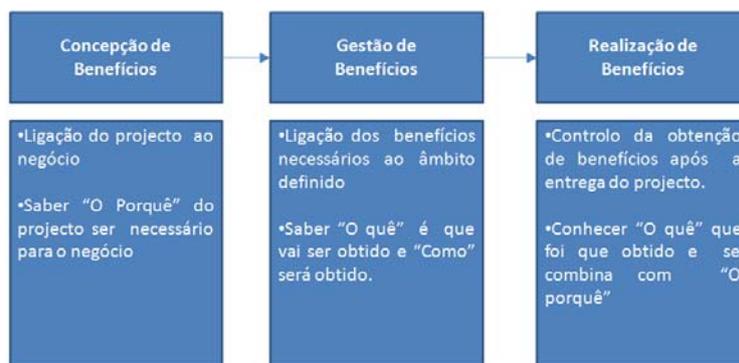


Figura 10 - O ciclo de vida da gestão de benefícios, (Melton et al.(2008))

Cruzando o ciclo de vida da gestão de benefícios com as fases de um projecto de implementação de sistemas de informação, obteremos o seguinte enquadramento:

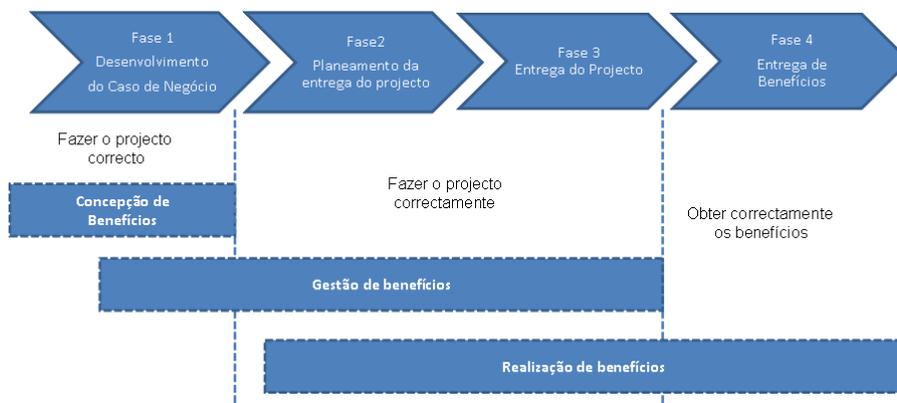


Figura 11 - Enquadramento do ciclo de vida da gestão de benefícios com o projecto (Melton et al., 2008)

Os autores referem que para efectuar a Fases 2 e 3, será necessário recorrer a ferramentas de gestão de projectos como o PMBOK ou PRINCE.

2.6.5 O Processo Gestão de Benefícios de Melton et al.

Segundo Melton et al. (2008) o *business case* do projecto serve para definir as expectativas para o negócio como definir:

- "o porquê" do negócio necessitar do projecto (Especificação dos benefícios);

- "quando" e "como" os benefícios serão alcançados (Plano de realização dos benefícios);
- "o que" é necessário mudar dentro do negócio para se poderem obter os benefícios e como a sustentabilidade será planeada (Plano de mudança de negócio e de sustentabilidade);

Os autores afirmam que a realização de benefícios está no outro extremo do ciclo de vida do projecto, mas que o seu sucesso conta com um *Business Case* robusto e uma robusta definição do projecto bem como uma entrega efectiva do mesmo. Como está definido por Melton (2007b), a realização dos benefícios tem de se preocupar com:

- Acompanhar a entrega de benefícios depois do âmbito do projecto estar entregue;
- Avaliar se a obtenção dos objectivos do projecto irá proporcionar a realização e os melhoramentos específicos nas métricas dos benefícios.

Para os autores o processo de realização de benefícios não pode estar separado das etapas do ciclo de vida da gestão de benefícios representadas na Figura 10.

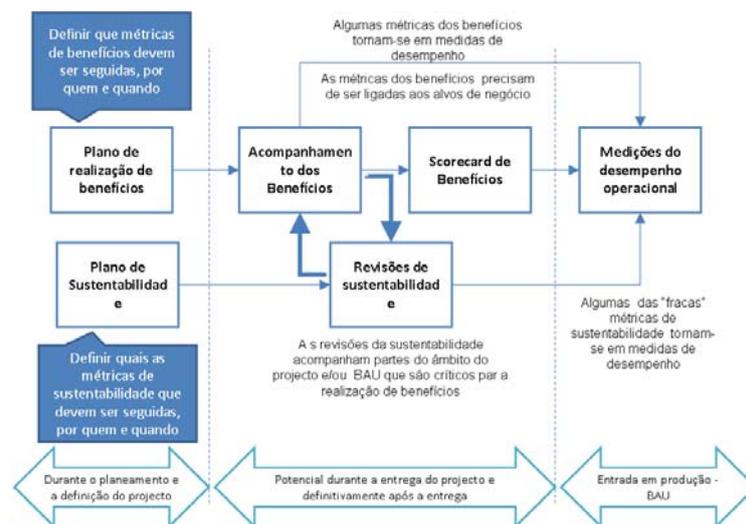


Figura 12 - Processo de realização de benefícios de Melton et al. (2008)

A especificação do plano de realização de benefícios ocorre nas primeiras etapas do projecto. É o ponto onde se faz a ligação entre os entregáveis do projecto terminados e a confirmação de que os benefícios são aprovados. A realização dos benefícios ocorre no final do ciclo de vida do projecto "Etapa 4" e é a etapa onde o gestor do projecto pode ter um papel diferente, dependendo do tipo de empresa/organização. Na Figura 13 podemos observar o nível de responsabilidade do gestor do projecto ao longo das actividades da realização de benefícios:

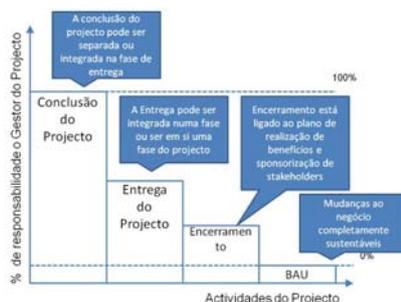


Figura 13 - Responsabilidade do Gestor do Projecto durante a realização de benefícios (Melton, 2008)

A responsabilidade do gestor, relativa às actividades do projecto, vai reduzindo ao longo das actividades da realização dos benefícios, bem como a relação com os *stakeholders* vai desaparecendo. Os autores enumeram 4 fases na gestão da relação com os *stakeholders*, que de uma forma genérica podem também ser descritas em termos das fases de realização de benefícios do projecto.

2.6.6 A relação do gestor de projecto com Stakeholders

Para Melton et al. (2008) existem 4 grandes fases do ciclo de vida da relação do gestor do projecto com os *stakeholders*, de acordo com esquema da Figura 14. **Início da relação:** estabelece a relação durante a fase de realização dos benefícios, ganhando uma compreensão comum da mudança no relacionamento face às fases precedentes. **Contratação:** Define os papéis do gestor do projecto e do cliente durante a realização dos benefícios e acorda o nível de responsabilidades. **Compromisso:** Este é o caminho pelo qual o Gestor do Projecto opera com o cliente o progresso da realização de benefícios, através de uma comunicação aberta e honesta, mantendo-se sempre em contacto com a finalidade do projecto obter êxito.



Figura 14- O ciclo de vida da gestão da relação do consultor com o cliente (Melton et al., 2008)

Desligamento: Estabelece acordo de ambas as partes de que os objectivos foram atingidos, define a entrada em produção do projecto e a fase posterior à entrada em produção. Normalmente deve estar ligado a uma retrospectiva geral e assegurar que o

projecto está completamente integrado e é sustentável no negócio e que existe a obtenção dos benefícios pretendidos.

2.7 Abordagem de gestão de benefícios de Ward e Daniel

Neste ponto será apresentada a técnica de benefícios apresentadas por Ward e Daniel (2006).

2.7.1 Formulação e implementação da estratégia nas organizações

Neste ponto será dado um enquadramento dos paradigmas estratégicos e o enquadramento com os conceitos: estratégia, meios, formas e fins. Segundo Ward e Daniel (2006) a **estratégia** é a definição de como os recursos serão alocados para se atingir o estado pretendido. Existem os **meios** para os atingis, que são as capacidades facilitadoras através da utilização de novos projectos de sistemas de informação. Por outro lado, as **formas**, que são o modo como se deve proceder às alterações ao negócio. E finalmente os autores indicam os **fins** que se podem definir pelos objectivos (alvos) a atingir nas acções de melhoria. A relação entre estratégia, meios, formas e fins está representado na Figura 15.

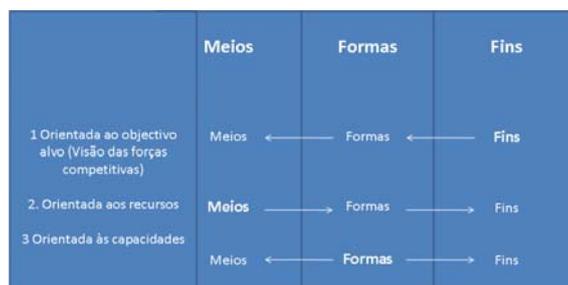


Figura 15 - Os diferentes paradigmas estratégicos segundo Ward e Daniel (2006)

2.7.2 A Tomada de Decisão

O objectivo deste ponto é apresentar a classificação das aplicações informáticas que são utilizadas na tomada de decisão sobre os novos investimentos na abordagem de gestão de benefícios em estudo. Os autores utilizam e relacionam esta classificação com os dois tipos de abordagem à gestão de benefícios (que serão apresentados no ponto 2.7.3.). Para a abordagem à tomada de decisão é utilizado o esquema representado na Figura 16 que apresenta a classificação das aplicações informáticas, segundo a respectiva contribuição para atingir os objectivos da empresa e o grau de dependência da organização relativamente ao portfólio de sistemas informáticos.

Alto	Estratégicas	Alto potencial
	Investimentos em aplicações que são críticas para suportar a estratégia futura da organização	Investimentos em aplicações que poderão vir a ser importantes, no futuro, para o sucesso da organização
Baixo	Investimentos em aplicações de que a organização actualmente depende para ser bem sucedida. Aplicações chave para a actividade da organização	Investimentos em aplicações que permitem aumentar a produtividade e/ou a eficiência mas que não são críticas para o sucessos da organização
	Operacionais	Suporte
	Alto	Baixo
	Importância para o negócio	

Figura 16 - Matriz de portfólio IT (Ward e Daniel, 2006.)

O quadro apresentado por Ward e Daniel (2006) foi feito com base nos trabalhos de McFarlan (1984).

De acordo com esta classificação um projecto que não permita um resultado enquadrável na matriz, não terá sucesso. Para validar o impacto do investimento na organização é necessário ter em conta os factores custo, qualidade e tempo que são utilizados na concretização dos benefícios. O factor **custo** surge normalmente associado ao quadrante de suporte, o factor **qualidade** surge mais associado ao quadrante operacional e por sua vez o factor tempo é o mais importante em projectos estratégicos onde esteja em causa a inovação e a obtenção ou perda de vantagem competitiva. Os autores relacionam esta classificação com os tipos de abordagem à gestão de benefícios. Os quadrantes superiores relacionam com os investimentos para obtenção de vantagem competitiva (abordagem orientada às formas e meios), e os quadrantes inferiores relacionam-nos com a prevenção de uma desvantagem (abordagem orientada aos fins). Estes tipos de abordagem estão analisados no próximo ponto.

2.7.3 Tipos de investimentos em SI/TI

Neste ponto serão apresentadas duas abordagens distintas à gestão de benefícios que são apresentadas por Ward e Daniel (2006). Os autores propõem abordagens diferenciadas pela sua orientação. No final deste ponto será justificado o tipo de abordagem a ser utilizada no estudo de caso.

Investimento orientado aos fins (*Problem-Based*)

O primeiro dos tipos de investimentos apresentados por Ward e Daniel (2006) é orientados aos fins, que é utilizado quando a organização considera o uso de IT para melhorar o desempenho com o objectivo de:

- Evitar uma desvantagem comparativamente aos concorrentes;

- Impedir que o desempenho se deteriore no futuro a um nível que se torne uma desvantagem;
- Atingir os objectivos definidos;
- Remover os constrangimentos que impedem o aproveitamento de oportunidades.

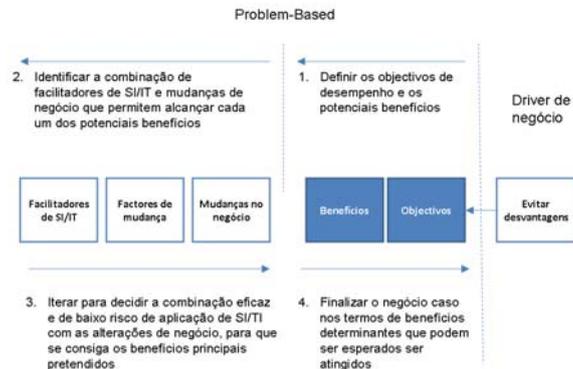


Figura 17- Desenvolvendo uma rede baseada na abordagem "Problem-Based" Ward e Daniel (2006)

Os quadrados com fundo escuro, representados na Figura 17, reflectem áreas de forte certeza enquanto os quadrados com fundo branco reflectem áreas de incerteza.

De acordo com Ward e Daniel (2006) o principal propósito da construção da Rede de Dependência de Benefícios (que é apresentada no ponto 2.7.6) para investimentos orientados aos fins, é de identificar a combinação entre o maior custo efectivo (com custo reduzido e que tenha uma boa relação custo/benefício) e o menor risco nos investimentos de IT e de alteração do negócio, com o objectivo de atingir as melhorias exigidas, as quais serão expressas em benefícios explícitos e quantificáveis.

Abordagem orientada às formas e meios (*Innovation-Based*)

Segundo Ward e Daniel (2006) a abordagem orientada às formas e meios ocorre quando uma organização desenvolve os IT para explorar uma oportunidade de negócio, para criar potenciais oportunidades de negócio ou para dotar a organização de novas competências. O objecto principal desta intervenção é compreender de que forma se pode combinar a tecnologia (Meio) com mudanças no negócio (Forma) de modo a permitir a obtenção de uma vantagem competitiva. Dentro desta abordagem Ward e Daniel (2006) categorizam dois tipos, que serão apresentados posteriormente:

- Orientada pelas formas (Ways-driven);
- Orientada pelos meios (Ways-Based).

Esta novas capacidades organizacionais acontecem através de:

- Fazer algo novo envolvendo a utilização de IT;

- Fazer algo de forma diferente ou inovadora utilizando IT;
- Utilizar novas ferramentas de IT para fazer algo que não era possível anteriormente.

Abordagem utilizada no estudo de caso

No estudo de caso da CGA, a existência do projecto que será analisado é motivada, como veremos, por factores derivados do alinhamento estratégico e da missão da própria instituição. Ao ocorrer uma alteração de legislação que obriga a CGA a fazer o que não fazia antes, terá de proceder a alterações profundas no seu processo gerador de receita para que atinja os objectivos definidos e remova constrangimentos que impeçam o aproveitamento de oportunidades.

Ora, sendo que estas motivações se enquadram na abordagem orientada aos fins, e apesar do projecto em questão utilizar, de uma nova forma, as tecnologias IT (o que poderia levar a classificá-lo na abordagem orientada às formas e meios), a abordagem a ser utilizada neste estudo será a orientada aos fins, porque o projecto nasce com a finalidade da CGA conseguir honrar a sua missão.

Por outro lado se analisarmos a matriz de portfólio, Figura 16, observamos que o projecto se enquadra nas aplicações operacionais, de acordo com o relacionamento feito por Ward e Daniel (2006), este tipo de projecto deve utilizar a abordagem de gestão de benefícios orientada aos fins.

2.7.4 O Processo de gestão de benefícios

Na abordagem proposta por Ward e Daniel (2006), Figura 18, existe um processo iterativo de gestão de benefícios, orientado para apoiar a tomada de decisão em investimentos de SI/TI. O processo é composto por 5 fases que se fecham em ciclo, tal como mostra na Figura 18.

Este processo tem como finalidade maximizar os benefícios e permitir a monitorização e acompanhamento do investimento face ao nível de concretização dos benefícios.

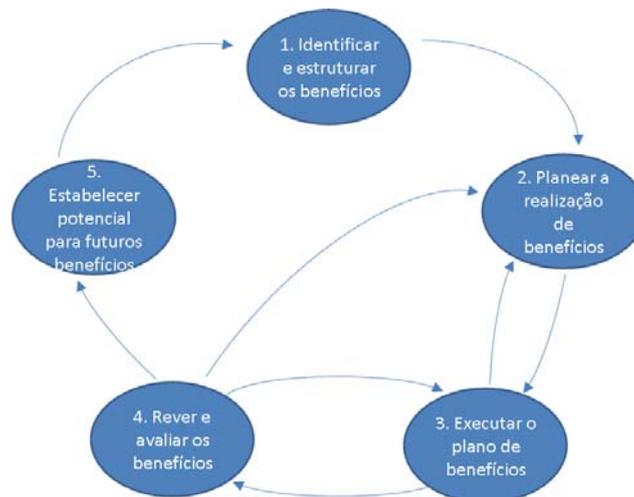


Figura 18 - Processo de gestão de benefícios (Ward e Daniel, 2006)

Em algumas fases é possível retroceder às fases anteriores, de forma a rectificar ou melhorar o plano de realização de benefícios, para posteriormente continuar a avançar pelo processo. No final do processo existirão novas iterações sempre que se verifique potencial para futuros benefícios. Em seguida será descrita cada uma das fases.

Fase 1 - Identificar e estruturar benefícios

O objectivo desta fase é a identificação e localização de todos os benefícios. É importante identificar qual a sua natureza, uma vez que para cada benefício é necessário desenvolver unidades de medida financeiras/não financeiras. Segundo a metodologia de Ward e Daniel (2006) para ser considerado um benefício, tem que se poder enquadrar num dos seguintes tipos:

- Observável - Através da utilização de um critério acordado, um indivíduo ou grupo de indivíduos, baseado na sua experiência e na sua ponderação, decidirão se um benefício foi realizado.
- Mensurável - Este aspecto de desempenho ainda está a ser medido, e antes do projecto estar concluído não sabemos qual a alteração do desempenho.
- Quantificável: Existe evidencia suficiente, ou pode ser obtida, para prever qual o grau e quanto de melhoria resulta desse benefício.
- Financeiro: Pode-se calcular um valor concreto, através da aplicação e uma relação custo/preço ou outra fórmula financeira a um benefício quantificável.

Para se identificarem os benefícios existem um conjunto de perguntas que devem ser feitas.

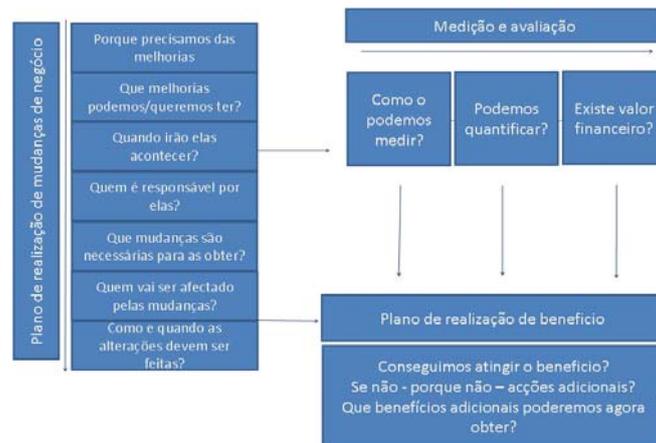


Figura 19 - Questões Chave na formação do plano de benefícios – Baseado em Ward e Daniel (2006)

O plano de mudança de negócio no âmbito do projecto, deverá ter as respostas para todas as questões anteriores. As principais actividades são as de: Analisar os *Business Drivers* de forma a serem determinados os objectivos do investimento; Definir quem são os responsáveis (*owners*) dos benefícios; Estabelecer o tipo de benefícios que irão resultar do projecto e como irão ser medidos; Identificar as mudanças necessárias na organização e as implicações para os *stakeholders*, e Produzir um *Business Case* inicial para o projecto.

Os *Business Drivers* são o que é importante para o negócio, na visão dos gestores de topo, e num determinado período de tempo. A definição de *Business Drivers* segundo o site *BusinessDictionary.com* é: "Pessoas, conhecimento, e circunstâncias (como as forças de mercado) que inicializam as actividades de sustentação para as quais o negócio é projectado". Para Ward e Daniel (2006) *Drivers* são as forças estratégicas que actuam numa organização e que criam a necessidade de fazer mudanças no que faz, ou como conduz as suas actividades de negócio. Para cada negócio existe um conjunto de factores chave que irão conduzir o negócio na direcção pretendida. Esses factores chave são os *Business Drivers*.

Smith (2007) divide os *drivers* em 3 segmentos, correspondentes aos riscos dos segmentos de mercado.

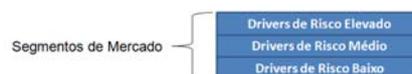


Figura 20- Segmentação dos drivers de acordo com o mercado (Smith, 2007)

Os *drivers* de risco elevado conduzem um maior número de benefícios e lucros, contudo tem um elevado risco. Os *drivers* de risco baixo trazem menor quantidade de benefícios e de lucros, mas têm menos risco de falhar. Os *drivers* de risco médio, por norma, têm benefícios e lucros moderados.

2.7.5 Ligação de objectivos do investimento com os estratégicos

Os objectivos para os novos investimentos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e alcançáveis no tempo. Esta tipificação de objectivos é vulgarmente referida na literatura como SMART (*Specific, Measurable, Archiable, Relevant, Time Bounded*).

Estes objectivos são por sua vez ligados aos *business drivers*.

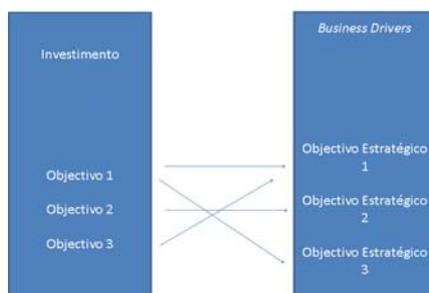


Figura 21 – Ligação dos objectivos do investimento aos business drivers (Ward e Daniel, 2006)

Um objectivo do investimento que não tenha relação com os *business drivers* tem que ser ponderado ou reconsiderado.

2.7.6 Rede de Dependência de benefícios

Uma das principais ferramentas da gestão de benefícios de Ward e Daniel (2006) é a Rede de Dependência de Benefícios (RDB). Para elaborar a RDB é necessário identificar os *drivers* do negócio. Este trabalho deve ser feito juntamente pela gestão de topo e o grupo de trabalho do projecto.

De acordo com os autores o principal propósito da construção da Rede de Dependência de Benefícios para investimentos orientados aos fins, é de identificar a combinação entre o maior custo efectivo (com custo reduzido e que tenha uma boa relação custo/benefício) e o menor risco nos investimentos de IT e de alteração do negócio, com o objectivo de atingir as melhorias exigidas, as quais serão expressas em benefícios explícitos e quantificáveis.

A Figura 22 representa a rede de dependência de benefícios:

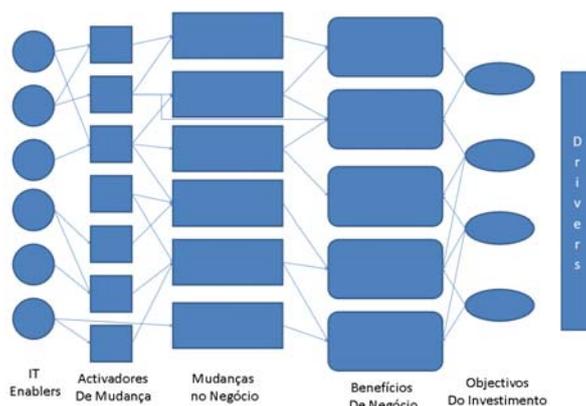


Figura 22 - Rede de Dependência de Benefícios – (Ward e Daniel, 2006)

Cada *driver* representa uma visão, por parte dos gestores de topo, do que é realmente importante para o negócio num determinado horizonte temporal. Para se analisar a realização, ou a não realização, de um investimento, é necessário inventariar os diversos *drivers* de negócio a fim de se chegar ao total de mudanças que se devem realizar na organização. Nesta perspectiva os objectivos de negócio definem o âmbito do projecto e por sua vez, os *drivers*, são a razão do investimento. Os benefícios que surjam do projecto, serão as melhorias visíveis para o negócio e a restante rede mapeia a forma como os benefícios serão concretizados. A caracterização dos benefícios requer a identificação dos responsáveis para cada benefício. Depois de os benefícios estarem identificados é necessário proceder à sua estruturação e a atribuição do responsável, unidade de medida, e área funcional onde irá decorrer.

Os autores Ward e Daniel (2006) sugerem como instrumento de apoio à classificação de benefícios a seguinte matriz:

Grau de Explicitação	Novos sistemas/ Processos	Melhorar os Sistemas/ Processos actuais	Parar
Financeira			
Quantificável			
Mensurável			
Observável			

Figura 23 - Matriz de classificação de benefícios (Ward e Daniel, 2006)

A matriz atende ao objectivo principal do investimento e ao grau de explicitação financeira. Após preenchimento da matriz poderemos identificar quais os benefícios com uma avaliação financeira simples ou complexa. Os objectivos que se encontrem na primeira linha, têm uma avaliação simples e os objectivos que se encontrem na última linha tem uma avaliação complexa.

Fase 2 - Planear a realização de benefícios

Nesta fase serão planeadas as formas de realizar os benefícios, ou seja, definir que conjunto de programas de mudança serão necessários para ser possível alcançar os benefícios. Na elaboração destes programas de mudança devem ser já afectos os recursos necessários. As suas principais actividades são: finalizar as medidas dos benefícios e mudanças organizacionais necessárias, bem como obter o acordo dos *stakeholders* relativamente ao seu papel e responsabilidades, e produzir o plano de benefícios e justificação do investimento. Nesta fase deve ser ainda apresentado o *Business Case* final.

Fase 3 - Executar o plano de benefícios

Consiste no planeamento das mudanças a efectuar nos processos organizacionais. A possibilidade de alcançar benefícios está mais associada aos processos de mudança organizacional do que à aplicação da tecnologia propriamente dita. O plano deve detalhar as medidas mais adequadas e os mecanismos de acompanhamento e controlo da execução dos benefícios.

As actividades desta fase são: gerir os programas de mudança; prosseguir a obtenção de benefícios assim como a implementação técnica; rever a evolução do projecto relativamente ao plano de obtenção de benefícios.

Fase 4 - Rever e avaliar os Benefícios

Esta fase incide sobre a avaliação dos benefícios alcançados e não sobre a realização do projecto. Poderemos ter assim benefícios previstos e benefícios imprevistos. As principais actividades desta fase são: avaliar formalmente se os benefícios decorrentes dos SI/TI foram atingidos; Iniciar acções para, dentro do possível, obter benefícios de maior valor; e por fim identificar lições para projectos futuros.

Fase 5 – Estabelecer potencial para futuros benefícios

As actividades prendem-se com: a identificação de novos benefícios e com o iniciar acções necessárias para a sua realização; identificar benefícios adicionais para futuros investimentos em SI/TI.

2.7.7 Gestão de Stakeholders

Os autores Ward e Daniel (2006), apresentam no seu livro duas técnicas de análise de *stakeholders*. A primeira é através da atribuição de prioridades às atitudes dos *stakeholders*. Esta técnica de análise é particularmente útil em grandes projectos que envolvam diversas funções ou áreas de negócio onde existem diferentes níveis de

satisfação. A segunda é baseada nos trabalhos de Benjamin e Levinson (1993) que, de acordo com Ward e Daniel (2006), foi desenvolvida em particular para projectos que proporcionem mudança através da implementação de sistemas de informação, pelo que será a utilizada neste trabalho. Esta técnica consiste em identificar e enquadrar os *stakeholders* em quatro grupos de interesse distintos. O primeiro passo consiste em identificar na rede de dependência de benefícios, quantos benefícios e que significado estes têm para os *stakeholders*. Estas questões deverão ser colocadas directamente aos *stakeholders*. Para esta primeira análise Ward e Daniel (2006) sugerem a utilização da matriz da Figura 24.

Benefícios Recebidos	Elevado	Benefícios São os "campeões" do projecto - mas é necessário cuidado com as implicações para outros e com as suas influências. Cooperantes	Benefícios Mas... Receptivos aos benefícios mas preocupados com as alterações - Assegurar que existem factores de mudança para minimizar as resistências. Comprometidos
	Reduzido	Poucos Benefícios Mas... Devem ser mantidos a colaborar de forma a remover algum inércia ou apatia que possa influenciar outros. Indiferentes	Sem benefícios Resistem à mudança - Deve-se assegurar que todos os motivos de resistência são geridos nos projectos de factores de mudança. Resistentes
		Reduzido	Elevado

Alterações Necessárias

Figura 24 - Sumário da Avaliação de Stakeholders (Ward e Daniel, (2006)

Esta análise identifica os quatro grupos básicos de *stakeholders*. No primeiro quadrante temos os *stakeholders* “cooperantes” que irão receber uma grande quantidade de benefícios sem que sejam necessárias grandes alterações. Estes serão os “campeões” do projecto e irão tentar motivar outros *stakeholders* para o projecto. Dentro dos *stakeholders* com benefícios elevados temos ainda os designados “comprometidos” que irão beneficiar de elevados benefícios, mas para isso, serão necessárias muitas alterações. Como muitas vezes as alterações demoram tempo, será necessário manter este *stakeholders* motivados e alimentar a sua crença em relação ao resultado dos futuros benefícios. Sem benefícios ou com benefícios muito reduzidos temos os *stakeholders* designados “resistentes”. É preciso um cuidado muito especial com este grupo de *stakeholders*, principalmente se eles forem importantes ou tiverem influência sobre outros. Para além de não terem benefícios ou terem muito poucos benefícios, serão necessárias muitas alterações para a realização do projecto. Em situações extremas, estes *stakeholders* irão pensar que apenas terão desvantagens com o projecto e tentarão motivar outros *stakeholders* contra o projecto.

Ainda dentro do grupo dos *stakeholders* com poucos benefícios temos os *stakeholders* designados “Indiferentes”, os quais irão sofrer poucas alterações. Contudo, é importante mantê-los informados acerca do projecto para que não lhe criem obstáculos.

2.7.8 Recurso a técnicas do tipo workshop

Os autores Ward e Daniel (2006), definem como factor de sucesso para as primeiras etapas do seu processo dois *workshops*, sendo eles os seguintes: o Primeiro *workshop* tem como *outputs* os objectivos, a rede de dependência de benefícios, criação do *business case* inicial e a análise de *stakeholders*. O segundo *workshop* tem como objectivo a revisão do âmbito e dos objectivos, a definição dos benefícios e o plano de mudança do negócio. Também neste *workshop* é feita uma verificação das perspectivas dos *stakeholders* e avaliação dos riscos.

2.8 Comparativo das abordagens

Este ponto resume e compara características das duas abordagens com o objectivo de seleccionar uma delas para a realização do estudo de caso. A Tabela 5 mostra esse resumo.

	Abordagem de Melton, et al.	Abordagem de Ward e Daniel
Âmbito	Ambas as abordagens propõem enquadrar-se em portfolios, programas e projectos pelo que demonstram assim que têm um âmbito alargado a toda a organização.	
Formulação da estratégia	Modelo das 5 forças de Porter, análise SWOT e matriz de ligação entre objectivos estratégicos e objectivos do investimento.	Diagrama de paradigmas estratégicos, que liga a estratégia, aos meios às formas e aos fins. Para a tomada de decisão é utilizada a matriz de portfólio IT de McFarlan.
Ciclo de Vida	É delimitado com início e fim e é composto por 3 fases: <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepção/definição de benefícios; 2. Gestão de benefícios; 3. Realização. 	O conceito de ciclo de vida não existe. Contudo ao contrário da abordagem de Melton, et al. não tem um início e um fim definido, mas sim um ciclo que após iniciado é alvo de várias novas iterações de identificação de novos benefícios. O projecto de realização de benefícios após entrar em produção e a organização começar a trabalhar de forma normal, continuará sempre a potenciar benefícios futuros o que se reflectirá numa nova iteração ao longo do processo de gestão de benefícios.
Processo de gestão de benefícios	Processo com 6 fases sendo estas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de realização de benefícios; 2. Plano de sustentabilidade; 3. Acompanhamento dos benefícios; 4. Revisão de sustentabilidade; 5. <i>Scorecard</i> de benefícios; 6. Medições do desempenho operacional. 	Processo contempla 5 fases: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar e estruturar os benefícios; 2. Planear a realização de benefícios; 3. Executar o plano de benefícios; 4. Rever e avaliar os benefícios; 5. Estabelecer potencial para futuros benefícios.
Ferramentas utilizadas	Divide as ferramentas utilizadas em três fases: Fase 1 - concepção de benefícios: Ferramenta de mapeamento de benefícios; Matriz de benefícios; Ferramenta de <i>Scoring</i> dos	Tem duas ferramentas principais: <ol style="list-style-type: none"> 1. Rede de dependência de benefícios (RDB) com sendo a técnica diagramática central da sua abordagem. 2. O <i>Business Case</i> para estruturar os benefícios

	<p>benefícios.</p> <p>Fase 2 - Especificação de benefícios: Definição do âmbito; lista de verificação do âmbito; lista de verificação do ambiente de negócio; matriz de influência dos benefícios; <i>Business Case Template</i>.</p> <p>Fase 3 - Realização de benefícios: Análise de risco de realização dos benefícios; análise de satisfação dos clientes; análise da satisfação do negócio.</p>	
<p>Recurso a técnicas do tipo <i>workshop</i> para efeitos de consensos a respeito de <i>drivers</i> e objectivos</p>	<p>Diversos <i>workshops</i>, sem precisar a quantidade, deverão ocorrer durante a fase de desenho e têm como objectivo o conhecimento e entendimento tecnológico, processos de negócio e definição da autoridade reguladora.</p>	<p>Propõem na sua abordagem 2 <i>workshops</i> sendo que primeiro ocorre a seguir à identificação dos patrocinadores e dos <i>stakeholders</i> chave e tem como <i>Outputs</i> os objectivos, a rede de dependência de benefícios, criação do <i>business case</i> inicial e a análise dos <i>stakeholders</i>. O segundo ocorre após análise dos benefícios e da mudança e tem como objectivo a revisão do âmbito e dos objectivos, a definição dos benefícios e o plano de mudança do negócio. Também neste <i>workshop</i> é feita uma verificação das perspectivas dos <i>stakeholders</i> e avaliação dos riscos</p>
<p>Tipo de relação com metodologias de gestão de projectos</p>	<p>Está mais alinhada, em alguns aspectos, ao planeamento dos processos de negócios. Esta abordagem tem um enquadramento do ciclo de vida da gestão de benefícios com o ciclo de vida da gestão de projectos.</p>	<p>É uma metodologia complementar que se enquadra nas principais metodologias de gestão e projectos (Ex: PMBoK, PRINCE2), bem como com outras metodologias: metodologias de desenvolvimento de sistemas, técnicas de gestão de risco, avaliação de investimentos, métodos de gestão da mudança, e planeamento estratégico. Esta abordagem aconselha a utilização das melhores práticas, como SSADM (<i>Structured systems analysis and design methodology</i>) e DSDM (<i>Dynamic Systems Development Methodology</i>)</p>
<p>Ligação aos conceitos de programas e portfólio de aplicações</p>	<p>Nesta abordagem a ligação ao conceito de portfólio ocorre no factor crítico de sucesso 4 (FCS4 - Portfólio de mudança) do processo de gestão de benefícios e patente na gestão de portfólio para garantir que os benefícios correctos são obtidos nos locais correctos.</p>	<p>Foca-se essencialmente em dois quadrantes do portfólio de aplicações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operacional, permitindo aumento de desempenho em actividades já existentes; • Suporte, permitindo aumento de produtividade de tarefas associadas à gestão da empresa bem como o cumprimento de requisitos legais.
<p>Técnicas de Gestão de <i>stakeholders</i></p>	<p>Utiliza o designado Ciclo de vida da gestão da relação, que se divide em 4 Fases: 1. Início da Relação; 2. Contratação; 3. Compromisso; 4. Desligamento.</p>	<p>Utiliza duas técnicas de gestão de <i>stakeholders</i> sendo a primeira através da atribuição de prioridades às atitudes dos <i>stakeholders</i>, e a segunda baseada nos trabalhos de Benjamin e Levinson, nos quais são definidos 4 perfis de <i>stakeholders</i>: “Cooperantes”, “Campeões”, “Comprometidos” e “Resistentes”</p>
<p>Factores críticos de sucesso</p>	<p>Está assente nos factores críticos de sucesso do projecto de implementação da gestão de benefícios, que são os seguintes:</p>	<p>Não se foca nos factores críticos de sucesso do projecto de gestão de benefícios, mas sim nos factores críticos de sucesso da organização, referindo que são um conjunto limitado de</p>

	<p>FCS1 – Estratégia de negócio; FCS2 – Captação de patrocínios; FCS3 – Gestão da mudança no negócio; FCS4 - Portfólio de mudança; FCS5 - Processo <i>Stage gate</i>; FCS6 - Especificação e acompanhamento dos benefícios;</p>	<p>aspectos internos que condicionam o desempenho efectivo da organização e que devem ser criados, e no caso de já existirem melhorados. Os FCS devem ser criados ou melhorados para responder a determinadas estratégias (<i>drivers</i>).</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 5- Comparativo de características das abordagens

Em termos gerais, o âmbito destas abordagens é comum e têm como principal finalidade a gestão de benefícios e o seu enquadramento em investimentos que produzam alterações nos processos da organização, quer pela utilização de SI/TI ou pelo simples redesenho dos processos. A abordagem de Melton et al. está em alguns aspectos mais alinhada ao planeamento de processos de negócio, tem um ciclo de vida claramente definido e um enquadramento claro com a gestão de projectos o que pode facilitar a sua utilização em organizações que não estejam familiarizadas com metodologias de gestão de benefícios. A abordagem de Ward e Daniel requer algum conhecimento para a sua utilização e enquadramento com metodologias de gestão de projectos. Ambas as metodologias sugerem a utilização de ferramentas de outros autores para a formulação da estratégia, evidenciando a vertente estratégica que a utilização destas abordagens tem.

Quanto ao processo utilizado pelas metodologias, a maior diferença está na utilização de um plano de sustentabilidade e de um *scorecard* de benefícios, por parte de Melton et al. enquanto que no processo de Ward e Daniel existe sobretudo a preocupação do processo de gestão de benefícios ser interactivo e não terminar com o fim do projecto. Por esse motivo este último processo não tem um fim definido e no final do ciclo estabelece potencial para futuros benefícios que irão resultar em novas iterações no processo. Relativamente às ferramentas utilizadas, Melton et al. sugerem uma panóplia de ferramentas que poderão gerar alguma confusão na sua aplicação, enquanto Ward e Daniel (2006) centram a atenção na Rede de Dependência de Benefícios que permite identificar a combinação mais eficaz do ponto de vista do custo e do risco entre a utilização de SI/TI e as alterações necessárias ao negócio para a obtenção das melhorias desejadas.

Aspecto comum às abordagens é a utilização do *business case*. Utilizam também *workshops* como fonte de obtenção de informação e de consensos relativamente a matérias em relação às quais é necessária tomada de decisão. Enquanto Ward e Daniel propõem 2 workshops claramente identificados, Melton et al. reconhecem a importância

da utilização desta técnica mas não precisam quantos e quando se devem utilizar, o que traz alguma flexibilidade na utilização da sua abordagem, mas ao mesmo tempo alguma indefinição. Outros aspectos comuns às duas abordagens, mas utilizados de forma diferente, são a ligação ao conceito de portfólio de aplicações e a utilização de gestão de *stakeholders*. Os factores críticos de sucesso na abordagem de Melton et al. assentam sobre o sucesso do projecto e na abordagem de Ward e Daniel, sobre o sucesso da organização. Neste ponto, a abordagem de Ward e Daniel, apresenta-se mais numa vertente estratégica e transversal à organização, enquanto a de Melton et al. se direccionam para a gestão da mudança em termos operacionais e de gestão intermédia. Apesar deste ponto parecer uma desvantagem para a abordagem de Melton et al., o alinhamento estratégico fica assegurado no início do projecto com a formulação e implementação da estratégia tendo como pontos de partida o modelo das 5 forças de Porter e a utilização de análise SWOT.

2.9 Conclusão

Neste capítulo foram estudadas as abordagens de gestão de benefícios mais conhecidas, de forma a reunir conhecimento necessário para permitir propor um modelo de gestão de benefícios, que possa ser utilizado na CGA, tal como proposto nos objectivos desta dissertação. Com a finalidade de explorar melhor estas abordagens foram analisadas em detalhe as de Melton et al. (2008) e Ward e Daniel (2006).

Como resumido na Tabela 1, existem diferentes abordagens para a gestão de benefícios. Contudo, nem todas as abordagens representadas na Tabela 1 conduzem os projectos através dos benefícios, algumas destas ocorrem apenas no fim do projecto actuando como uma ferramenta que permite a avaliação dos investimentos, e também, para obter aprendizagem com o que correu mal, (Sapountzis et al., 2007). Todas as abordagens analisadas têm em comum a divisão do processo de gestão de benefícios em fases. Apesar de não existir um consenso em relação ao número e ao conteúdo das fases, estas são as comuns: 1. Identificação e estruturação dos benefícios; 2. Planeamento da realização dos benefícios; 3. Realização e acompanhamento dos benefícios; 4. Avaliação. Estas quatro fases estão presentes em todas as abordagens analisadas. Para além das fases existe também consenso em relação ao envolvimento dos *stakeholders* bem como atribuição de cada benefício a um dono.

Sendo a gestão de benefícios uma abordagem orientada aos resultados e não aos *Inputs* é também uma filosofia de gestão aplicada a investimentos em novos projectos de SI/TI.

Do estudo mais detalhado das duas abordagens, de Melton, et al. e de Ward e Daniel, verificou-se que em ambas existe preocupação em alinhar os novos investimentos com as linhas estratégicas da organização, mas também que estas metodologias de gestão de benefícios não substituem a gestão de projectos mas sim complementa-a. As actuais metodologias de gestão de projectos carecem de melhorias na realização de benefícios nos investimentos em SI/TI, sendo que em termos de negócio é conveniente a utilização de ferramentas que possibilitem uma entrega e realização mais eficaz de benefícios. Em relação ao processo utilizado nas duas abordagens, os autores não têm a mesma opinião, apesar de os processos terem alguns aspectos comuns, como as fases de planeamento, realização de benefícios e a revisão dos mesmos. Se por um lado a abordagem de Ward e Daniel (2006) se está a ser adoptada pelas organizações, a abordagem de Melton, et al. tem componentes que complementam a de Ward e Daniel (2006), nomeadamente os factores críticos de sucesso, a abordagem *stage gates* e a ligação ao *Scorecard* de benefícios. Nas abordagens de gestão de benefícios estudadas a sua implementação prevalece no bom senso e isso possibilita a sua utilização em todo o tipo de organizações. Sendo que as metodologias de avaliação de investimentos necessitam de um conveniente alinhamento estratégico e de envolvimento dos *stakeholders*, a tendência poderá ser a sua substituição por técnicas de gestão de benefícios. A selecção da abordagem que irá ser utilizada no estudo de caso será feita no início do capítulo 3.1.

3 Estudo de Caso

Neste capítulo é seleccionada e aplicada uma abordagem de gestão de benefícios a um projecto real existente na CGA. Fornece-se um enquadramento estratégico e operacional da CGA e do projecto em estudo, bem como a sua ligação a sistemas de apoio à decisão.

3.1 Escolha da abordagem

Para a realização deste estudo de caso foi necessário tomar uma decisão sobre qual a abordagem de gestão de benefícios a adoptar. Para ajudar na tomada dessa decisão foi criado um sistema de avaliação, que mediante factores preponderantes para a organização, ajuda na escolha da abordagem mais compatível com as suas pretensões.

Como se encontra descrito no ponto 2.4, foram analisadas as abordagens mais conhecidas. Todavia, com o objectivo de detalhar melhor no que consistem, do conjunto total foram exploradas duas, a de Melton, et al. (2008) e a de Ward e Daniel (2006).

A justificação da escolha destas abordagens foi dada no ponto 2.5. Cada uma destas abordagens foi explorada em detalhe e dado ênfase às suas principais características, ferramentas e diferenças. Foi criado um comparativo de ambas, que pode ser consultado no ponto 2.8. Para além das semelhanças observadas e explicadas existe um conjunto de factores que devem ser tidos em conta no caso da CGA para a escolha da abordagem a utilizar no estudo de caso.

Esses factores foram escolhidos com base em quatro necessidades identificadas por Sapountzis et al. (2007) para o processo de gestão e realização de benefícios e são os seguintes:

- Ser apropriado para as pessoas que o utilizam e para as pessoas que utilizam a informação produzida por estas abordagens;
- Eficácia na produção de informação resultante da realização de benefícios na proporção requerida pelo investimento;
- Robusto o suficiente para resistir à mudança;
- Simples de implementar.

Para além destes factores identificados por (Spountzes et al., 2007) a selecção da metodologia teve ainda em conta um conjunto de factores provenientes do ambiente organizacional da CGA, que foram obtidos e discutidos em reunião realizada com a coordenação do gabinete de organização e informática da CGA, que são:

Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação na CGA

- Custo de implementação reduzido;
- Possibilidade de integração no projecto Receita;
- Facilidade de integração nos projectos de investimentos de SI/TI da CGA.

Para ajudar na escolha da abordagem foi criado um sistema de avaliação que atribui valores de importância numa escala da 1 a 5 a cada um dos factores, que correspondem à variação entre 5 (que representa elevada importância) e 1 (que representa pouca importância).

Essa classificação foi obtida na reunião realizada com a coordenação do GAC2 na CGA e está representada na Tabela 6.

Factor	Descrição	Importância
F1	Ser apropriado para as pessoas que o utilizam e para as pessoas que utilizam a informação produzida por estas abordagens	3
F2	Eficácia na produção de informação resultante da realização de benefícios na proporção requerida pelo investimento,	3
F3	Robusto o suficiente para resistir à mudança	2
F4	Simple de implementar	1
F5	Custo de implementação reduzido	5
F6	Possibilidade de integração no projecto Receita – fase 1	4
F7	Facilidade de integração nos investimentos de SI/TI da CGA	5

Tabela 6 – Importância dos factores preponderantes obtida em reunião na CGA

Esta reunião faz parte da metodologia de investigação, e foi realizada na CGA onde estiveram presentes a coordenação das áreas de investimentos, os gestores do projecto Receita e analistas funcionais. Na Figura 25 é possível observar a percentagem atribuída a cada factor.

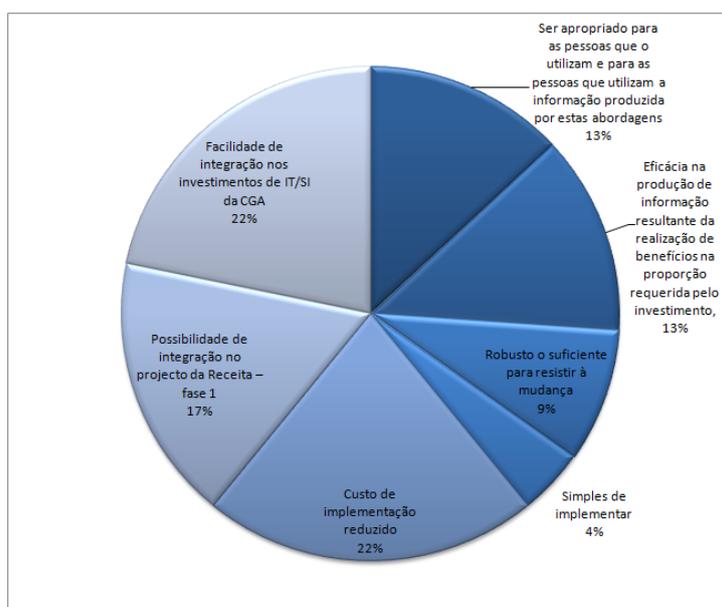


Figura 25 - Gráfico da percentagem de importância dada aos factores preponderantes

Posteriormente foi necessário analisar para as duas abordagens seleccionadas qual seria a sua pontuação, de forma a chegar a um valor numérico. Para isso foi analisada a

contribuição das abordagens para o cumprimento dos factores definidos na Tabela 6, com uma escala de 0 a 3 a qual tem a seguinte correspondência: 0: Insuficiente 1: Suficiente, 2: Boa e 3: Muito boa. A Tabela 7 mostra a análise realizada.

Factor	Melton et al.	Ward e Daniel
F1: Ser apropriado para as pessoas que o utilizam e para as pessoas que utilizam a informação produzida por estas abordagens	Utilização de técnica própria do ciclo de vida da gestão da relação dividida em 4 fases, o que comprova o cuidado da abordagem em ser apropriada para os pessoas que as utilizam. Neste factor esta abordagem tem uma contribuição muito boa. (3 valores)	Utiliza duas técnicas de gestão de <i>stakeholders</i> , uma das quais de outro autor. Tal como a abordagem de Melton et al., comprova o cuidado da abordagem em ser apropriado para as pessoas que as utilizam. Por esta razão neste factor a abordagem tem uma contribuição muito boa. (3 valores)
F2: Eficácia na produção de informação resultante da realização de benefícios na proporção requerida pelo investimento.	Nesta abordagem está prevista a integração da informação no <i>scorecard</i> de benefícios que faz parte do próprio processo de gestão de benefícios. Desta forma, a contribuição para o factor é muito boa. (3 valores)	Não faz parte do projecto de gestão de benefícios qualquer <i>scorecard</i> de benefícios. Apesar disso a medição dos benefícios é facilmente enquadrável em sistemas de gestão de desempenho ou <i>scorecards</i> . A contribuição desta abordagem para este factor é boa. (2 valores)
F3: Robusto o suficiente para resistir à mudança	O processo apresenta um acompanhamento dos benefícios interligado com as revisões de sustentabilidade, o que faz com que o seja robusto para suportar a mudança. Esta abordagem tem assim uma contribuição boa. (2 valores)	Nas fases de executar o plano de benefícios e rever e avaliar os benefícios é visível no processo de gestão de benefícios, a ligação à fase de planeamento. Esta ligação existe para se obter a melhor resposta no suporte à mudança. Esta abordagem tem assim uma contribuição muito boa. (3 valores)
F4: Simples de implementar	O elevado número de ferramentas que sustentam a abordagem podem gerar confusão, principalmente em organizações que não estejam familiarizadas com a abordagem, daí que a contribuição seja boa. (2 valores)	Tem um número reduzido de ferramentas (comparativamente à abordagem de Melton et al.), o que simplifica a sua implementação. A sua contribuição é muito boa. (3 valores)
F5: Custo de implementação reduzido	Como ambas as abordagens não requerem aquisição de produtos ou licenças de software, e sendo que os custos de implementação apenas se referem à utilização de recursos e tempo a sua contribuição para este factor é muito boa. (3 valores para ambas as abordagens)	
F6: Possibilidade de integração no projecto Receita – fase 1	Ambas as abordagens se integram totalmente com as abordagens de gestão de projectos, e com conceitos de programas e de portefólios, pelo que neste factor a contribuição de ambas as abordagens é muito boa. (3 valores para ambas as abordagens)	
F7: Facilidade de integração nos investimentos de SI/TI da CGA	Sendo uma abordagem que pode ser utilizada em diversos tipos de investimentos, não está directamente vocacionada para investimentos em SI/TI, apesar de ser integrada e adaptável a todos os tipos de projectos. Assim a contribuição para este factor é apenas suficiente. (1 valor)	Esta abordagem encontra-se totalmente dirigida a investimentos em SI/TI pelo que a sua contribuição para este factor é muito boa. (3 valores)

Tabela 7 - Atribuição de valores às contribuições das abordagens para os factores

A atribuição da pontuação a cada factor comparativo nas duas abordagens decorreu do levantamento bibliográfico sobre a matéria (capítulo 2), e de uma sistematização com base na experiência e compreensão das referidas matérias. Constatou-se, desse levantamento, não existirem referências concretas a estas abordagens, quer na perspectiva dos factores quer na respectiva análise comparativa. O resultado encontra-se analisado na Tabela 8.

Factor	Importância do factor	Abordagens			
		Melton et al.		Ward e Daniel	
		Contribuição	Total Factor	Contribuição	Total Factor
F1	3	3	9	3	9
F2	3	3	9	2	6
F3	2	2	4	3	6
F4	1	2	2	3	3
F5	5	3	15	3	15
F6	4	3	12	3	12
F7	5	1	5	3	15
			Total Abordagem: 56	Total Abordagem: 66	

Tabela 8 – Pontuação das abordagens nos factores da CGA

As colunas “Total Factor” apresentam a multiplicação da importância do factor com a contribuição da abordagem. No final, esse produto é somado e obtêm-se o “Total Abordagem”.

Na Figura 26 é possível observar a percentagem de contribuição de cada abordagem para os factores da CGA.

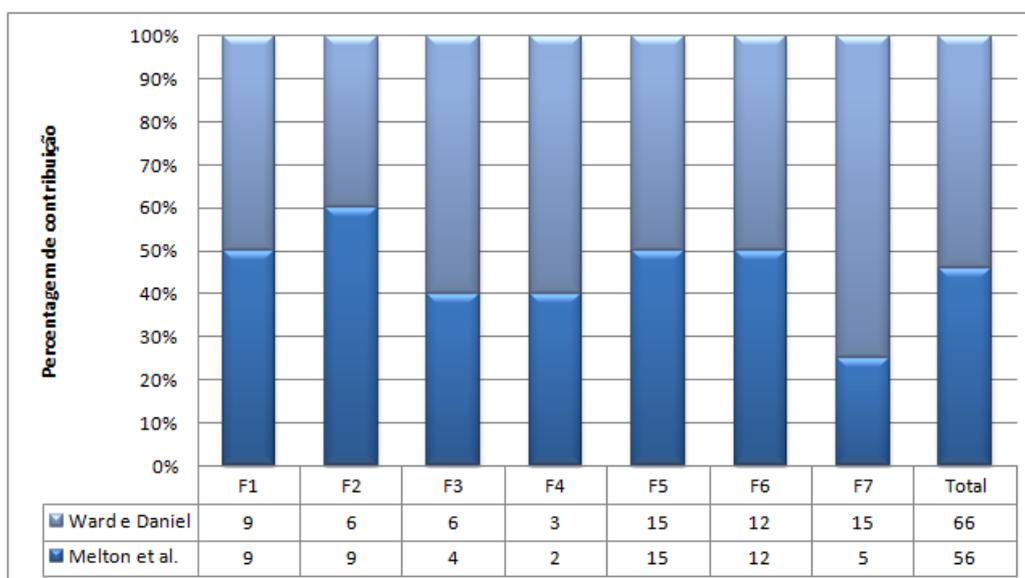


Figura 26 - Gráfico da percentagens da contribuição das abordagens

Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação na CGA

Assim, de acordo com este sistema de avaliação, a abordagem seleccionada para a realização do estudo de caso foi a dos autores Ward e Daniel.

3.2 Enquadramento estratégico da CGA

A CGA é um Instituto Público que tem a seu cargo a gestão do regime de segurança social dos funcionários públicos e trabalhadores equiparados admitidos no Estado até 2005-12-31 em matéria de pensões de aposentação, de reforma, de sobrevivência e de outras de natureza especial, designadamente, pensões de preço de sangue e pensões por serviços excepcionais e relevantes prestados à Pátria. Os subscritores da CGA são fundamentalmente funcionários e agentes administrativos (civis e militares) da Administração Pública Central, Local e Regional, professores do ensino particular e cooperativo e trabalhadores de algumas empresas públicas e sociedades anónimas de capitais públicos (ex-empresas públicas). A sua estratégia é definida por um Conselho Directivo, que a define essencialmente das orientações e regulamentações emanadas pelo Ministério das Finanças em formato de legislação. Actualmente tem as orientações estratégicas representadas na Tabela 9.

Orientações	Descrição
OE1	Aumentar os Níveis de eficiência na instrução de processos e no pagamento de pensões
OE2	Melhorar o sistema de registo de remunerações dos subscritores e do controlo das correspondentes quotizações
OE3	Melhorar a comunicação com os utentes
OE4	Optimizar o controlo orçamental

Tabela 9 – Orientações estratégicas da CGA

Tem como principais actividades o recebimento de receita, a sua gestão e abonação (despesa) em forma de pagamento de pensões e outros subsídios. As suas principais atribuições podem ser observadas na Figura 27. As entidades e utentes apenas se encontram representados na Figura 27 com o objectivo de representar o ciclo produtivo completo, uma vez que são externos à organização. Na CGA existem assim, dois processos de extrema importância para o seu ciclo produtivo que são a Receita e o Abono.

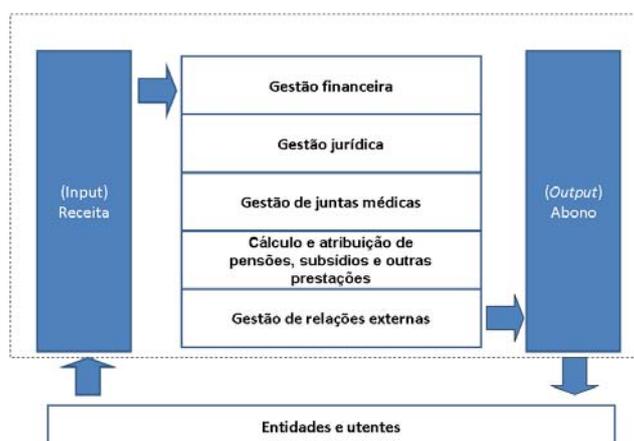


Figura 27 – Visão geral do processo produtivo da CGA

Na receita encontram-se as actividades administrativas desde o momento da inscrição de subscritores até ao pedido de aposentação, reforma e pensão de sobrevivência. É sobre esta actividade (receita) que surge o investimento SI que altera o seu processo, bem como a forma como a CGA que se relaciona com as entidades.

O processo Receita tem vindo a evoluir ao longo dos anos. Em 1985 este processo era maioritariamente controlado por listagens. Era controlado por valores totais e não por valores discriminativos. A partir de 1993 cada entidade enviava um ficheiro por correio em disquete, CD ou cartridge. Em 2005 foi implementando outro processo em que todas as entidades enviavam o ficheiro por email onde o assunto email estava normalizado. Utilizando uma aplicação denominada "Talisma" os e-mails eram abertos automaticamente e era verificado o ficheiro e o assunto. Os serviços eram notificados por email do sucesso ou insucesso da sua entrega. Apesar do processo Receita ter vindo evoluir tecnologicamente ao longo dos anos, os processos internos da CGA não eram alvos de grandes alterações. Só com o aparecimento do projecto Receita foram introduzidas alterações profundas nos processos e procedimentos internos e introduzida a automatização do envio da relação contributiva através das aplicações RCi e RCo.

3.3 Enquadramento do Projecto Receita

Ao nível das obrigações declarativas, na CGA, ocorria uma situação de desfasamento temporal entre a remessa da relação de descontos pelos serviços e organismos da Administração Pública e a entrega dos valores dela constantes. Esta situação dificultava, quando não inviabilizava, a complexa tarefa de conciliação contabilística, comprometendo, simultaneamente, a observância pela CGA dos prazos legais fixados para desencadear o processo de cobrança coerciva dos valores em dívida e, sempre que é o caso, de responsabilização criminal ou contra-ordenacional dos autores.

Verificava-se, com efeito, que o respeito atempado das obrigações de remessa da relação de descontos e de entrega dos valores dela constantes era essencial ao controlo pela CGA das quotas dos subscritores e das contribuições das entidades empregadoras, bem como ao cálculo dos montantes das prestações que atribuía.

As dificuldades da CGA eram agravadas pela inexistência de um identificador que permitisse associar inequivocamente cada pagamento à declaração respectiva e ainda à ocorrência, por vezes, de diferenças entre os valores declarados e os valores entregues.

Tornava-se, desta forma, imperioso reformular o circuito de transmissão e validação de informação relativa às quotas e contribuições para a CGA, através da criação de um

novo modelo automatizado, contribuindo, assim, para a concretização do Programa do XVII Governo Constitucional no que diz respeito às exigências de simplificação e de desburocratização administrativas.

3.4 O Projecto Receita

O Ministério das Finanças e da Administração Pública (MFAP) introduz medidas de desburocratização, particularmente ao nível das obrigações declarativas e da divulgação da aposentação, aprofundando o grau de desmaterialização do procedimento relativo à relação contributiva e agilizando a disponibilização da informação relativa à cessação do pagamento da pensão transitória.

O projecto está dividido em 3 fases. Neste trabalho analisou-se apenas a fase 1 do projecto, designado por projecto “Receita Fase 1”. Os macro objectivos de cada fase encontram-se descritos na Tabela 10.

Fase	Descrição
1	Assegurar o cumprimento do DL 309/2007. Desenvolvendo todas as funcionalidades necessárias para que o tratamento das relações contributivas das entidades que processem remunerações sujeitas a descontos de quotas ou que contribuam para a CGA se faça de acordo com o referido diploma, artigos 7.º e 8.º, bem como os meios necessários para o apoio previsto no artigo 9.º
2	Incluir os restantes Processos Geradores de Receita para uniformizar o tratamento dos diversos Tipos de Receita
3	Rever a caracterização das entidades em conjunto com a reengenharia do módulo ICE

Tabela 10 - Descrição das fases do projecto Receita Fase 1

Assim, para dar cumprimento ao macro objectivo definido para o projecto Receita Fase 1, foram definidos, como objectivos dos investimentos, os descritos na Tabela 11.

Objectivo	Descrição
O1	Consolidar a informação sobre subscritores e respectivos vínculos.
O2	Melhorar o processo de recolha e manutenção dessa informação (relações de descontos/contributiva);
O3	Melhorar o processo de cobrança / pagamento dos valores devidos (apurar e cobrar as dívidas originadas)
O4	Melhorar os procedimentos contabilísticos, abono previsional, conciliação de intenções / realizações

Tabela 11- Objectivos do Investimento

3.5 Âmbito do Projecto

O âmbito do projecto receita encontra-se dividido em dois processos:

- **Processo Gerador de Receita (PGR)** – Qualquer operação que cria receita (quotas e financiamento, encargos com pensões). Estas operações podem gerar diversos tipos de receita, por exemplo, a operação quotas e financiamento gera receita do tipo quotas de subscritor e participação de entidades.

- **Processo de Controlo da Receita (PCR)** – Operação responsável por efectuar o controlo do ciclo de vida da receita (resumidamente informar as entidades de qual o valor a pagar e processar os valores recebidos e por receber).

Com base nesta abordagem, e de uma forma resumida, o âmbito provoca dois tipos de necessidades:

- Efectuar a implementação do processo de controlo da receita;
- Acrescentar processos que geram receita;

No âmbito está incluído a criação do PCR e do PGR, quotas e financiamento, encargos com pensões e outras verbas (receita que não é calculada pela CGA, mas comunicada pelas entidades), cálculo de juros, compensação de serviço e dívidas de participação de entidades.

3.5.1 Factores de Sucesso

Para o sucesso da implementação do processo da receita foi necessário endereçar um conjunto de actividades, que não faziam parte do negócio gerido pelo processo.

Considerando o elevado número de tarefas executadas, e a complexidade de algumas delas, o projecto propôs uma organização que permitiu isolar actividades com vista a um maior foco das equipas envolvidas. De um ponto de vista macro, o projecto sugeriu a criação de duas grandes áreas de intervenção:

- Área Envolvente - Agregou as actividades associadas à envolvente da solução;
- Área de Negócio – Agregou as actividades associadas com o negócio da Receita.

3.6 Papéis e responsabilidades

A seguinte Tabela 12 descreve os papéis e responsabilidades dos intervenientes no projecto Receita.

Função	Responsabilidade
Coordenação do Projecto	Definição das prioridades do projecto; Acompanhamento do progresso do projecto; Auxiliar na mitigação de riscos; Aprovar os pedidos de alteração ao âmbito do projecto; Resolução de problemas/constrangimentos que ultrapassem a responsabilidade da Gestão do Projecto; Reporte à Direcção de Projecto.
Comissão de Acompanhamento	Optimizar a articulação entre as áreas respectivas e a Coordenação; Acompanhamento do progresso do projecto
Gestão do Projecto	Monitorizar e rever o progresso do projecto; Aprovar os produtos resultantes do projecto; Coordenar o trabalho das equipas do projecto; Definir/aprovar os planos de operacionalização; Resolver e escalar problemas se necessário; Garantir a execução do plano de projecto; Reporte à Coordenação de Projecto.
Equipa de Projecto	Analista Funcional/Consultor Sénior: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer linhas de orientação a seguir; • Participar nas fases de análise e desenho funcional; • Garantir a execução apropriada do Projecto; • Orientar técnica e funcionalmente a equipa de Projecto; • Identificar situações de âmbito funcional e técnico que requerem tomada de decisões e apresentar alternativas para as solucionar; • Acompanhamento e realização de testes à solução. Consultor: <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as actividades previstas; • Acompanhamento na realização de testes à solução; • Realização de testes à solução.

Tabela 12 - Papeis e Responsabilidades do Projecto Receita

3.7 Caracterização do projecto

Este projecto teve uma duração de 11 meses e envolveu 27 pessoas:

- 2 Directores / Sponsor;
- 2 Coordenadores;
- 5 Conselheiros;
- 1 Apoio à Coordenação;
- 5 Gestores;
- 2 Responsáveis Funcionais;
- 2 Responsáveis Técnicos;
- 4 Consultores Técnicos;
- 3 Consultores de Qualidade;
- 1 Elemento para Helpdesk.

3.8 Análise dos *Drivers* do Projecto

O nascimento do projecto receita foi provocado pelos *drivers* descritos na tabela Tabela 13.

<i>Driver</i>	Descrição	Tipo
D1	Alteração da legislação (Decreto-Lei n.º 309/2007) que regulamenta o tratamento das relações contributivas das entidades que processem remunerações sujeitas a descontos de quotas ou que contribuam para a CGA (MFAP, 2007).	Problema / Externo
D2	Alteração da legislação (Decreto-Lei n.º 60/2005) que estabelece mecanismos de convergência do regime de protecção social da função pública com o regime geral de segurança social no que respeita às condições de aposentação e cálculo das pensões (MFAP, 2005)	Problema / Externo
D3	Ambiente económico desfavorável, provoca necessidades de gestão provisional de fundos para acautelar o pagamento de pensões.	Oportunidades / Externo
D4	Orientações estratégicas da CGA (OE1; OE2; OE3 e OE4).	Estratégico / Interno

Tabela 13 - *Drivers* do projecto Receita

Os *drivers* foram identificados conforme sugerido pelos autores Ward e Daniel (2006), e estão categorizados em (internos/externos), (oportunidades/problemas) e (estratégicos/operacionais).

3.9 Ligação dos Objectivos

Neste ponto é feita a ligação entre os objectivos do investimento e os *drivers*. Essa ligação encontra-se representada na Figura 28 e será discriminada posteriormente.

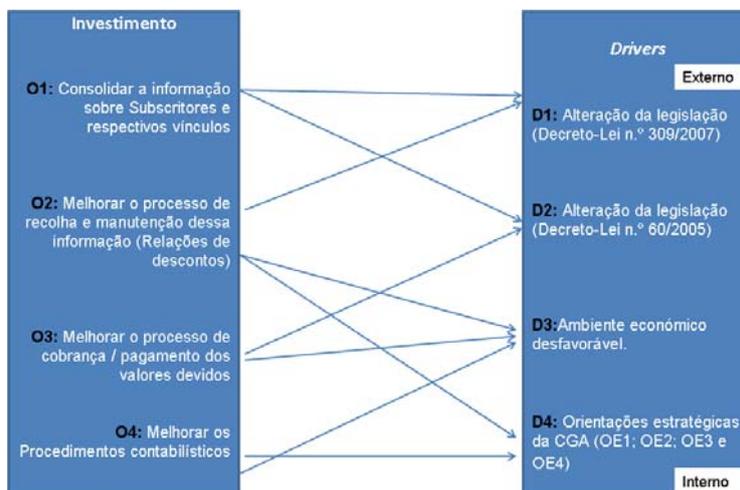


Figura 28 - Ligação dos Objectivos do Investimento com os *Drivers*

O objectivo (O1), consolidar a informação sobre subscritores e respectivos vínculos, responde às necessidades criadas pelas alterações de legislação do Decreto-lei n.º 309/2007 (D1) e decreto-lei n.º 60/2005 (D2).

O objectivo (O2), melhorar o processo de recolha e manutenção dessa informação (relações de desconto), foi criado para responder às necessidades criadas pelo decreto-lei n.º 309/2007 (D1), bem como responder ao ambiente económico desfavorável (D3) e ir de encontro às orientações estratégicas da CGA (D4), designadamente OE1 - Aumentar os Níveis de eficiência na instrução de processos e no pagamento de pensões; OE2 - Melhorar o sistema de registo de remunerações dos subscritores e do controlo das correspondentes quotizações; OE3 - Melhorar a comunicação com os utentes e OE4 - Optimizar o controlo orçamental.

O objectivo (O3), de melhorar o pagamento de cobrança / pagamentos dos valores em dívida, surge como resposta à alteração de legislação do decreto-lei n.º 60/2005 (D2) e ao ambiente económico desfavorável (D3).

E por fim o objectivo (O4), pretende melhorar os procedimentos contabilísticos, e surge como resposta ao ambiente económico desfavorável (D3) e ir ao encontro às orientações estratégicas da CGA (D4) (OE1 a OE4).

3.10 Identificação de Benefícios

Para se identificar correctamente os benefícios é necessário fazer uma distinção clara entre benefícios e objectivos. Assim, se os objectivos são os alvos principais dos investimentos, os benefícios são as vantagens obtidas pelos *stakeholders* que contribuem para o cumprimento dos objectivos. Os autores (Ward e Daniel, 2008) referem que cada benefício deverá ter um dono, que pode ser um *stakeholder* ou alguém representativo de um conjunto de *stakeholders*.

Também em quantidade os objectivos e os benefícios são diferentes, uma vez que basta ser cumprido um objectivo para que possam existir diversos benefícios para diversos *stakeholders* ou grupos de *stakeholders*. Como um objectivo do projecto tem vários benefícios, se este for cumprido, vão ser obtidos vários benefícios.

No investimento do projecto receita foram identificados os *stakeholders* descritos na Tabela 14.

ID	Stakeholder	Descrição
S1	Ministério das Finanças (Estado);	É o "dono" da CGA, e quem regulamenta a sua gestão.
S2	Administração da CGA	É quem define as orientações estratégicas da CGA para cumprimento das regulamentações emanadas pelo Ministério das Finanças.
S3	Colaboradores da CGA	São os funcionários da CGA, que engloba utilizadores de negócio, de projectos e equipas de desenvolvimento de SI/TI.
S4	Entidades (ou seus representantes)	São os organismos públicos que pagam a comparticipação relativa aos seus funcionários.
S5	Utentes/Subscritores da CGA	São os funcionários públicos que trabalham para as entidades e fazem descontos, através do pagamento de quotas, para a aposentação/reforma.

Tabela 14 – Grupos de Stakeholders do investimento

O levantamento dos benefícios foi feito utilizando a matriz sugerida por Ward e Daniel, em que classifica os benefícios em 4 tipos (Financeiros, Quantificáveis, Mensuráveis, Observáveis), e os classifica em (novos processos, melhorar os processos actuais e parar com processos).

Na Tabela 15 é apresentada a estruturação dos benefícios do investimento:

Grau de Clareza	Novos Processo	Melhorar os processos actuais	Parar com Processos
Benefício financeiro		B6: Diminuição de contactos da CGA a solicitar informação	B1 Redução de despesas em vencimentos do pessoal efectivo
Benefício Quantificável	B2 Controlo das dívidas de quotas à CGA B5: Conta corrente online das entidades	B7: Melhoria da qualidade da informação existente na CGA B3 Simplificação do processo contabilístico	
Benefício Mensurável	B4: Melhoria do registo do cadastro do subscritor, que melhora e simplifica o processo de calculo de pensões;		
Benefícios Observável			

Tabela 15- Matriz de estruturação de benefícios

Nenhum benefício foi categorizado como benefício observável.

O benefício B4 foi categorizado de mensurável uma vez que, apesar de ser possível medir o tempo médio de estudo e atribuição de pensões actual, o benefício só produzirá efeito num período nunca inferior a 24 meses e nessa altura já deverá ter ocorrido uma optimização no processo de cálculo, facto que torna difícil a sua quantificação. De qualquer forma este aspecto de desempenho ainda está a ser medido, e antes do projecto estar concluído não sabemos qual a alteração do desempenho.

Os benefícios B2, B3, B5 e B7 foram categorizados de quantificáveis, porque existe evidência suficiente, ou pode ser obtida, para prever qual o grau e quanto de melhoria resulta destes benefícios.

Foram categorizados dois benefícios como financeiros porque se pode calcular um valor concreto para cada um. No benefício B1 o valor financeiro é obtido pela multiplicação do número de pessoal reduzido pelo valor médio de custos por funcionário. O benefício financeiro de B6 é obtido pela multiplicação do custo médio de cada contacto pelo número de contactos. De acordo com Ward e Daniel, depois de identificados e estruturados os benefícios é necessário identificar o seu dono. Na Tabela 16 é apresentada a matriz de benefícios para o projecto Receita onde se encontra discriminadas os donos dos benefícios, as mudanças dependentes e responsabilidades, as suas medidas, os valores esperados e as datas.

Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação na CGA

N.º Benefício	Descrição	Tipo	Dono do Benefício	Mudanças dependentes e responsabilidades	Medida	Valor Anterior	Valor Actual 2010/Set	Valor esperado	Data de valor esperado
B1	Redução de despesas em vencimentos do pessoal efectivo	Financeiro	S2	C7: Gestão das relações de desconto e contributiva;	Número de efectivos	45	36	30	6 Meses
B2	Controlo de dívidas de Quotas à CGA	Quantificável	S1	C1: Controlo de pagamentos e conciliação contabilística; C2-Conferência e criação de dívidas; C4-Cálculo e actualização dos juros;	Total de entidades com dívidas à CGA	20	0	0	6 Meses
B3	Simplificação do processo contabilístico	Quantificável	S2	C3: Tratamento de avisos de crédito e recolha das guias de pagamento; C5: Criação de abono provisional;	Quantidade de avisos de crédito e guias de pagamento tratadas manualmente pela contabilidade.	100%	5%	5%	Após entrada em produção
B4	Melhoria do registo do cadastro do subscritor, que melhora e simplifica o processo de calculo de pensões;	Mensurável	S3	C7: Gestão das relações de desconto e contributiva;	Tempo médio de estudo e atribuição de pensões	-	-	-10%	24 Meses
B5	Conta corrente online das entidades	Quantificável	S4	C2: Conferência e criação de dívidas;	Percentagem de contas corrente on-line	0%	100%	100%	Após entrada em produção
B6	Diminuição de contactos da CGA a solicitar informação	Financeiro	S2	C6: Actualização da situação funcional dos subscritores; C7: Gestão das relações de desconto e contributiva;	Número de contactos a solicitar informação	+ - / 2000/ Mês	0	0	Após entrada em produção
B7	Melhoria da qualidade da informação existente na CGA	Quantificável	S2	C1: Controlo dos pagamentos e conciliação contabilista; C4-Cálculo e actualização dos juros;	Tempo em que a informação está disponível	3 a 6 meses	1 a 31 dias	31 dias	Após entrada em produção

Tabela 16 – Matriz de Benefícios do projecto Receita – Fase 1

3.11 Transformações no Negócio

Neste ponto encontram-se resumidas as transformações do negócio que ocorreram no investimento.

Todas as alterações encontram-se resumidas no processo no qual se enquadram.

C1. Processo de Controlo de Receita (PCR)

Processo de Controlo da Receita (PCR) - Processo responsável por efectuar o controlo do ciclo de vida da Receita. Resumidamente informar as entidades de qual o valor a pagar e processar os valores recebidos e por receber.

Actividade	Situação		Impacto*
	Anterior	Posterior	
C1. Controlo de pagamentos e conciliação contabilística	Manual e por vezes impossível de efectuar	Automático	GAC1
C2. Conferência e criação de dívidas	Emitida listagem de conferência para validação do GAC1 e só depois do OK é que são criadas as dívidas. Quando ocorre, a criação das dívidas, é cerca de um mês após a data limite	Deixa de existir conferência, as dívidas são criadas automaticamente após a data limite	GAC1 GAC2-Prod
C3. Tratamento de avisos de crédito e recolha das guias de pagamento	Os Avisos de Crédito nem sempre são recebidos, são mal preenchidos ou utilizam modelos descontinuados. As Guias são mal preenchidas e/ou utilizam modelos descontinuados	Deixa de existir	GAC1

Tabela 17 - Transformações no Processo de Controlo da Receita (CGA, 2010)

*A coluna impacto caracteriza o órgão da estrutura da CGA onde a alteração terá impacto. A descrição de cada estrutura está descrita no anexo

No anexo 6.3 encontram-se os processos alterados no âmbito destas transformações no negócio ao processo de controlo da receita.

Processos Geradores de Receita

Os processos Geradores de Receita que calculam os valores a receber pela CGA referentes a:

- Quotas de Subscritores.
- Comparticipação de Entidades (financiamento);

C2. Processo Juros de Mora (PGR)

Sub-Processo	Actividade	Situação		Impacto
		Anterior	Posterior	
C4. Cálculo e actualização de juros	Cálculo dos juros	Só após Fecho de Caixa e sobre o valor do recebimento.	Calculado após a data de vencimento e sobre o valor em dívida.	GAC1
	Actualização dos juros	Valor calculado sobre o recebimento e o capital é o primeiro a ser amortizado	Valor calculado sobre o valor da dívida sendo que os juros são amortizados primeiro	GAC1

Tabela 18 - Transformações no Processo Juros de Mora (CGA, 2010)

No anexo 6.4 encontram-se os processos criados no âmbito destas transformações no negócio ao processo gerador de receita (PGR)

C3 . Processo de Quotas e Contribuições (PGR)

Sub-Processo	Actividade	Situação		Impacto
		Anterior	Posterior	
C5. Criação de abono provisional	Ano provisional	Abono provisional para Quotas e Contribuições	Quotas e Contribuições passam a ter abono	GAC1 GAC2-Prod
C6. Actualização situação funcional dos subscritores	Informação sobre a situação funcional dos subscritores	Informação desactualizada	Informação actualizada	SAC2
C7. Gestão das relações de descontos e contributiva	Preenchimento das RD	Informação desnecessária, maior probabilidade de erro no preenchimento. Maior complexidade na pré-validação e que nem sempre é efectuada	Simplificação das RD, mais fácil de preencher/actualizar. Processo de pré-validação mais simples, rápido e obrigatório	SAC2
	Tratamento de RD recebidas em papel	Recolha manual.	Deixa de existir	SAC2
	Tratamento de RD recebidas em ficheiro electrónico	Necessidade de gerir os ficheiros electrónicos recebidos e os respectivos suportes. Importação manual das RD	Deixa de existir	SAC2
	Utilização do SGVRD	Necessidade de gerir e-mail /disquetes	Deixa de existir	SAC2
	Validação e actualização das RD	As correcções são feitas por iniciativa da CGA e/ou através de contactos sucessivos com as entidades. Processo iterativo e manual o que provoca atrasos constantes na actualização	Processo interactivo através do site. Responsabilidade exclusiva das entidades. A actualização é feita logo após confirmação	SAC2 GAC2-Prod
	Ciclo de vida das RD	Muitas actividades. Muitos estados dependentes do processo das RD e de acções contabilísticas	Automatização de actividades, menos estados a controlar. Diminuição da dependência da contabilidade	SAC2
	Disponibilização da RCi	Disponibilização da RCi e Manuais dependente da PRInt e dos respectivos circuitos	Disponibilização via CGA BackOffice – Instalação passa a ser dinâmica	GAC2-Web GAC2-Prod

Tabela 19 - Transformações no Processo de Quotas e Contribuições (CGA, 2010)

No anexo 6.4 encontram-se os processos criados no âmbito destas transformações no negócio ao processo gerador de receita (PGR)

3.12 Factores facilitadores da mudança

Neste ponto encontram-se identificados os facilitadores da mudança que ocorreram no investimento.

Factor Facilitador Da Mudança	Descrição
E1	Redesenho e Desenho de novos processos
E2	Formação dos colaboradores
E3	Criação de <i>helpdesk</i> para as entidades
E4	Uso de piloto para testes
E5	Criação de informação para o exterior
E6	Divisão das actividades do projecto Receita

Tabela 20 – Factores facilitadores da mudança (CGA, 2010)

E1 – Foram redesenhados os processos já existentes e desenhados novos processo relacionados com o processo da receita, que se encontram descriminados no ponto 3.11.

E2 – Realização de acções de formação para funcionários das áreas GAC1 e SAC2 relativas às novas funcionalidades das aplicações ICE, PRE e CGA Directa – *Backoffice*.

E4 - Foram criadas versões piloto das aplicações ICE/PRE, RCi e RCo, e foram feitos testes com entidades seleccionadas para o efeito.

E5 – Criação de manuais com informação para as entidades, com resposta a perguntas frequentes, onde se explica as novas regras implementadas. Criação de manuais de utilização das aplicações RCi e RCo.

E6 – Devido à complexidade do projecto foi decidido fazer uma divisão das actividades do projecto Receita em duas áreas:

- Área envolvente - fica responsável pelas actividades da envolvente da solução, que necessitam de relacionamento com equipas de outros projectos, processos e entidades.
- Área de Negócio - fica responsável pelas actividades do projecto Receita associadas com o negócio da receita.

3.13 Facilitadores de SI/TI

Neste ponto encontram-se resumidos os facilitadores de SI/TI que ocorreram no investimento.

<i>Facilitadores de SI/TI Mudança</i>	<i>Descrição</i>
I1	RCo - Relação Contributiva On-Line
I2	RCi - Relação Contributiva via Internet
I3	CGA directa <i>backoffice</i>
I4	Alterações das aplicações ICE/PRE (Funcionalidades para tratar informação proveniente do exterior)
I5	Exportação de dados para IPG (informação para gestão)

Tabela 21 – Facilitadores de SI/TI (CGA, 2010)

I1 – Criada a aplicação RCo que é uma disponibilizada na Internet, onde as entidades com um número pequeno de subscritores (máximo 15) comunicam à CGA as verbas aferidas pelos subscritores e que calcula as quotas a pagar pelo subscritor e comparticipação a pagar pelas entidades. Esta aplicação faz os cálculos, validação e envio para a CGA desses valores e é utilizada apenas através do *Web Browser*.

I2 – Criada a aplicação RCi e disponibilizada para *download* no sitio da CGA na Internet que suporta um número ilimitado de subscritores. A aplicação recebe um ficheiro proveniente do processamento de vencimentos da própria entidade. Este ficheiro é confrontado com a relação de descontos provisional criada pela CGA. O resultado é validado na aplicação e posteriormente pode ser alterado pela entidade. Posteriormente o ficheiro validado é enviado para a CGA através da Internet.

I3 – Foi criada uma réplica da aplicação RCo (CGA Directa) cujos utilizadores são os funcionários da CGA e a sua finalidade é a de possibilitar o apoio às entidades por parte dos funcionários da CGA.

I4 – Foram alteradas as aplicação ICE e PRE, para se adaptarem à nova filosofia de recebimento dos ficheiros das entidades.

I5 – Foi criada a extracção, transformação e carregamento dos dados, relativos às relações contributivas que residem no ICE, para o *data warehouse* da CGA para fins estatísticos.

3.14 Rede de dependência de benefícios

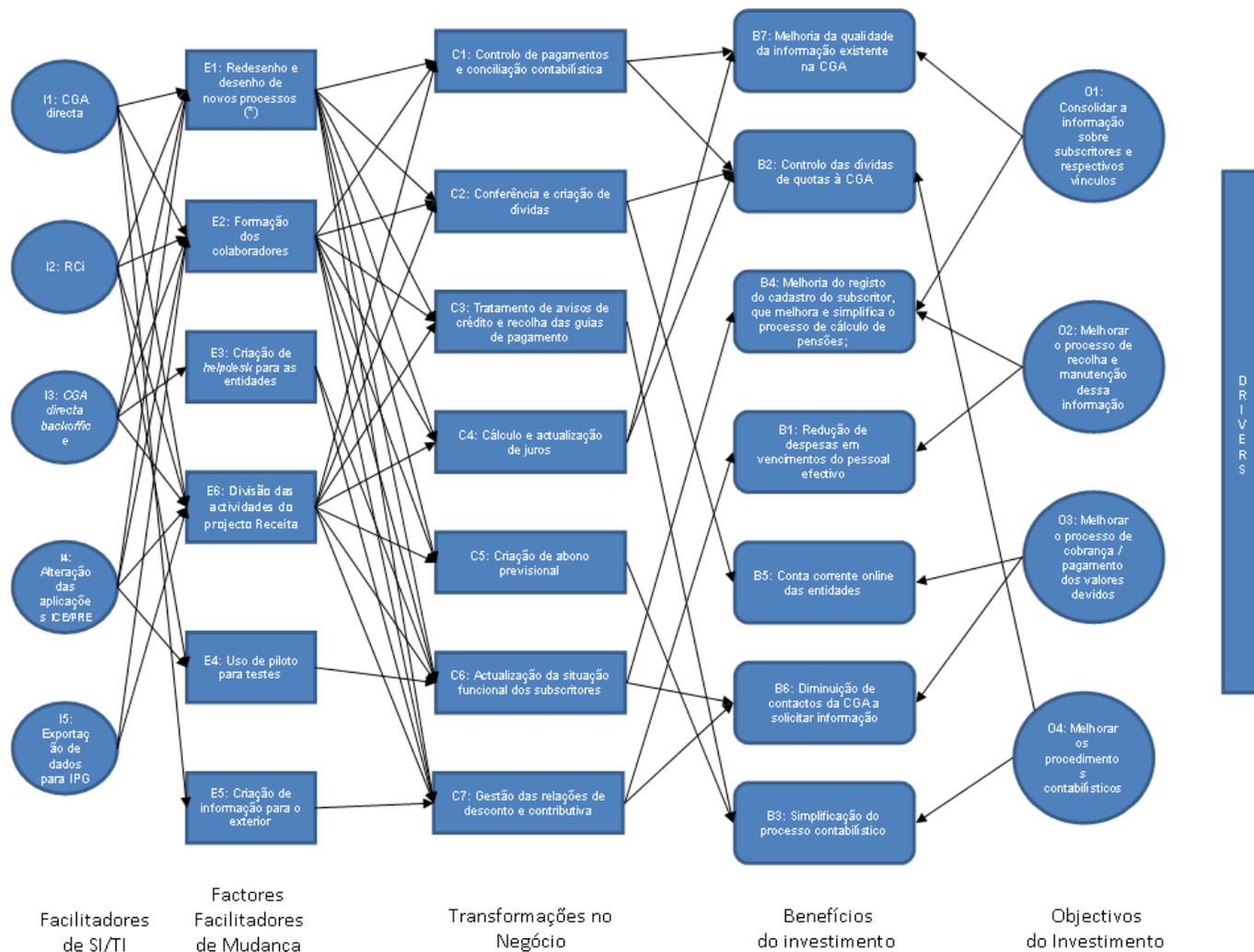


Figura 29 – Rede de Dependência de Benefícios do Projecto Receita - Fase 1

* O redesenho e desenho de processos encontram-se descritos no ponto 3.11 (Transformações no Negócio)

3.15 Explicando a Rede de Dependência de Benefícios (RDB)

Na Figura 29 está representada a rede de dependência de benefícios associada ao projecto Receita. A rede de dependência de benefícios permite efectuar a interligação entre todos os componentes da gestão de benefícios (facilitadores de SI/TI, factores facilitadores de mudança, transformações no negócio e benefícios do investimento) com os *drivers* e os objectivos do investimento. Estas ligações permitem-nos identificar as causas do que poderá não ter corrido bem no caso de, na monitorização dos benefícios, se verificar que não estão a ser obtidos os benefícios previamente estabelecidos, como os que foram estabelecidos na coluna “valor esperado” da Tabela 16.

Por exemplo, relativamente ao objectivo do investimento O1 (consolidar a informação sobre subscritores e respectivos vínculos), na Figura 30 está representado um dos circuitos de relacionamento existentes para o objectivo O1. Esta representação tem como finalidade a análise da interligação entre os componentes do sistema, e sendo que em relação aos outros componentes a análise é idêntica. A título exemplificativo só será analisado em detalhe o circuito representado na Figura 30.

Para este objectivo, foi mapeado o benefício B7 (melhoria da qualidade da informação existente na CGA). Por sua vez o benefício B7 necessitou da transformação no negócio C1 (controlo de pagamentos e conciliação contabilística). Esta transformação do negócio foi sustentada pela criação de I1 (CGA directa) que é o facilitador de SI/TI e foi suportada pelo factor facilitador de mudança E1 (redesenho e desenho de novos processo).

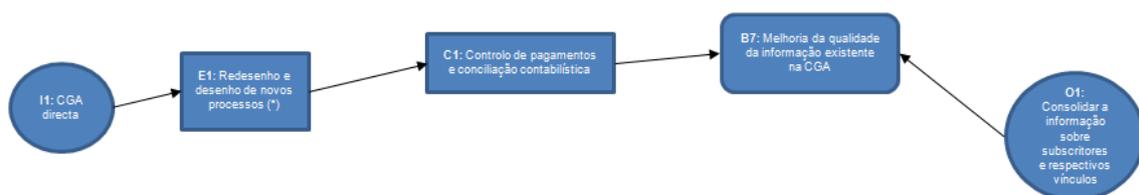


Figura 30 – Exemplo de relacionamento singular para o objectivo O1

As ligações existentes na RDB permitem-nos identificar que componentes levam a um bom ou mau desempenho na obtenção dos benefícios, e desta forma levar a que sejam tomadas as medidas necessárias para a sua rectificação.

3.16 Ligação a sistemas de apoio à decisão

De forma a monitorizar os benefícios e fazer o seu acompanhamento ao longo do tempo, a informação resultante deste estudo de caso deverá ser integrada nos sistemas de apoio à decisão da CGA.

No âmbito deste trabalho não foi definido de que forma os benefícios serão ligados aos sistemas de apoio à decisão da CGA. Porém um dos sistemas que poderá ser utilizado para esta integração é o *balanced scorecard* da CGA.

Na Figura 31 estão representadas as perspectivas do *balanced scorecard* existentes na CGA.



Figura 31 – Perspectivas do *balanced scorecard* da CGA

Uma vez que neste caso se pretende medir o desempenho de alguns processos, que por sua vez são os benefícios do investimento, as medidas dos benefícios poderão ser acompanhadas na perspectiva do processo interno.

3.17 Conclusões do Estudo de caso

A tomada de decisão sobre que abordagem adoptar no estudo de caso foi feita com base no sistema de avaliação criado para o efeito e de acordo com os factores preponderantes para a CGA, tendo ficado melhor qualificada nesse sistema de avaliação a abordagem de Ward e Daniel (2006).

Todos os dados existentes sobre o projecto foram obtidos através da consulta da documentação do projecto e através de 3 entrevistas realizadas com elementos da equipa do projecto, nomeadamente com a coordenação do gabinete de organização e informática, gestores do projecto, analistas funcionais, elementos da reengenharia de processos e utilizadores finais.

A implementação da abordagem decorreu sem grandes dificuldades o que confirma a atribuição da classificação 3 (muito boa) no factor 4 (simples de implementar) na Tabela 8 que resume a pontuação das abordagens nos factores da CGA.

Através das entrevistas e da consulta documental verificou-se que alguns conceitos e componentes existentes na abordagem de Ward e Daniel (2006) são do conhecimento dos entrevistados, e apesar de não ser mencionada na documentação do projecto, o conhecimento sobre os “benefícios e *drivers*” existe, não em documentação e conhecimento explícito, mas em forma de conhecimento tácito. Os conceitos de facilitadores de SI/TI, factores facilitadores da mudança, transformações do negócio e objectivos do investimento são os mesmos que os utilizados na abordagem de Ward e Daniel (2006), embora em alguns casos sejam utilizadas diferentes designações.

Dentro do universo entrevistado na CGA verificou-se que há uma opinião unânime de que a utilização desta abordagem de gestão de benefícios é uma mais valia para a CGA e que a mesma tem um custo de implementação reduzido.

Como na CGA já existe uma cultura de medição de desempenho, que se comprova pela quantidade de sistemas de medição de desempenho utilizados internamente, como o caso do: Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), do *Balanced Scorecard (BSC)* e do Sistemas de Informação para Gestão (IPG), entre outros, a utilização desta abordagem e a sua integração em métricas interiorizadas nos sistemas de *Balanced Scorecard* é bem vista.

4 Conclusões do estudo

A realização deste estudo gravitou em torno do objectivo principal da dissertação, de propor um modelo de gestão de benefícios, utilizando as melhores práticas actuais, que pudesse ser utilizado na CGA, e que permitisse um alinhamento efectivo dos investimentos em sistemas de informação com a estratégia da organização.

Seguindo o processo de investigação definido identificaram-se dez abordagens de gestão de benefícios. No conjunto de abordagens foi possível constatar que nem todas as abordagens conduzem os projectos através da realização de benefícios. Algumas destas iniciativas ocorrem apenas no fim do projecto, actuando como uma ferramenta que permite a avaliação dos investimentos, e também, como instrumento de aprendizagem sobre o que correu menos bem (Sapountzis et al., 2007).

Existem também aspectos comuns a todas as abordagens como a divisão do processo de gestão de benefícios em fases. Apesar de não existir um consenso em relação ao número e ao conteúdo das fases, todas as abordagens analisadas incluem as seguintes quatro fases: 1. Identificação e estruturação dos benefícios; 2. Planeamento da realização dos benefícios; 3. Realização e acompanhamento dos benefícios; 4. Avaliação. Para além das fases, existe também consenso em relação ao envolvimento dos *stakeholders* bem como atribuição de cada benefício a um dono.

Nas abordagens de gestão de benefícios estudadas, a sua implementação é sustentada em acções de bom senso. Isto facilita a sua utilização em todo o tipo de organizações.

Sendo os facilitadores de SI/TI os principais *enablers* da gestão de benefícios, tem que existir um acordo e entendimento comum por todos os *stakeholders* envolvidos na organização, senão corre-se o risco de se tornar mais num conjunto de actividades acessórias ao investimento que serão gradualmente negligenciadas, o que poderá levar à falha do projecto e ao consequente não retorno do seu investimento.

Apesar da sua utilização ter um custo reduzido para a organização, por não necessitarem de tantos recursos e tempo dedicado (comparativamente a outras metodologias, como por exemplo a gestão de projecto), as abordagens à gestão de benefícios não estão isentas de custo. Este custo pode ainda ser diluído através das sinergias decorrentes da implementação da gestão de projectos.

Constatou-se ser a gestão de projectos um pré-requisito para a gestão de benefícios, o que está em linha com o referido pelos autores Ward e Daniel, em que afirmam que a gestão de benefícios pode ser utilizada, de forma complementar, com outras metodologias de gestão de projectos, dando o exemplo do PRINCE 2. (Ward e Daniel, 2006, p.270).

Constatou-se ainda que a gestão de benefícios actua como uma ponte, onde é sustentado o alinhamento entre todos os seus pilares/componentes (*drivers*, objectivos de investimento, benefícios para os *stakeholders*, transformação no negócio, factores facilitadores de mudança e facilitadores de SI/TI). As ligações entre os pilares são as relações entre os componentes e podem ser observadas na representação diagramática da RDB.

Os objectivos da gestão de benefícios reflectem o efeito agregado do desempenho dos benefícios, através da monitorização das suas métricas/medidas, o que coincide com os objectivos do *balanced scorecard*.

A gestão de benefícios pode assim ser o elo de ligação para a triangulação entre alinhamento estratégico, gestão de projectos e *balanced scorecard*.



Figura 32 - Triangulação da gestão de benefícios

Na Figura 32 pode-se visualizar essa triangulação, e o enquadramento do negócio, dos *stakeholders*, e dos SI/TI, que assentam nestas abordagens.

Sendo o principal objectivo deste trabalho a adequação e validação de uma abordagem de gestão de benefícios aos modelos actuais de gestão de projectos da CGA, pode afirmar-se que este objectivo foi atingido.

4.1 Respostas às questões de investigação

Qual a abordagem metodológica que se deverá utilizar para garantir que os investimentos em sistemas de informação estejam devidamente alinhados com os objectivos estratégicos da CGA?

A abordagem que melhor se enquadra no contexto da CGA é a Ward e Daniel (2006). Do conjunto das dez abordagens estudadas foram seleccionadas e detalhadas duas que têm mais potencial para o contexto da CGA. Destas duas foi elaborado um comparativo e criado um sistema de avaliação. Este consistiu em reunir os quatro factores identificados por Spountzes et al., (2007) com os três factores provenientes do contexto da CGA. A estes factores presentes na Tabela 6 foram atribuídos valores de importância para a CGA. Em seguida identificou-se a contribuição de cada abordagem para os factores seleccionados e obteve-se um somatório da contribuição total da abordagem como apresentado na Tabela 8.

Através deste sistema de avaliação foi possível aferir que a abordagem que melhor se enquadra no contexto da CGA é a de Ward e Daniel (2006).

A sua aplicação no estudo de caso confirma que a abordagem correspondeu às expectativas da CGA, permitindo a identificação dos benefícios que não faziam parte da documentação de gestão de projectos, e que apesar de efectivamente existirem, não havia forma de os medir nem orientação para os documentar. A RDB permitiu mapear todo o processo de gestão de benefícios num diagrama e dotar a organização do conhecimento das relações causa efeito e da obtenção ou não dos benefícios planeados.

A técnica diagramática representada na RDB sustenta-se no alinhamento entre todos os seus componentes, desde os *drivers* do contexto e os objectivos de investimento gerados pela organização, os benefícios a alcançar pelos *stakeholders* envolvidos, as transformações no negócio potenciadoras dos benefícios, os factores facilitadores dessas mesmas transformações e, finalmente, os facilitadores de SI/TI (aplicações/tecnologias). Desta forma, a gestão de benefícios garante que os investimentos em SI/TI estão alinhados com os objectivos estratégicos da CGA. A facilidade de integração nos investimentos de SI/TI da CGA, o custo de implementação reduzido e a possibilidade

de integração no projecto Receita foram os factores mais valorizados pela CGA e confirmados no estudo de caso.

De que forma será possível identificar, medir e gerir os reais benefícios de cada projecto na CGA?

Utilizando a abordagem de gestão de benefícios de Ward e Daniel (2006), comprovou-se neste trabalho que é possível medir e gerir os reais benefícios do projecto Receita na CGA.

Sendo que, na organização, a forma de gerir os projectos e o seu acompanhamento estão regulamentados e a sua utilização é padronizada, e uma vez que o projecto Receita foi um dos maiores investimentos em SI/TI feitos pela CGA nos últimos anos, tendo sido também o mais complexo e dispendioso em âmbito e custo, leva-nos a concluir que a abordagem pode ser utilizada em qualquer investimento dentro da CGA, sobretudo os que envolvem SI/TI.

Por fim, o acompanhamento dos benefícios foi conduzido para o *balanced scorecard* da CGA, o que comprova que a abordagem tem alto potencial de integração nos investimentos da CGA.

Qual o contributo efectivo das metodologias de gestão de benefícios para investimentos em sistemas de informação da CGA?

Sendo que o surgimento de novos investimentos em SI/TI, por si só não garante valor ou benefício para a CGA, a utilização destas metodologias permite:

- Descobrir novos benefícios;
- Identificar os fracassos do investimento;
- Medir o desempenho do investimento;
- Revelar onde existe ausência de indicadores de desempenho;
- Monitorizar o progresso dos investimentos uma vez realizados e colocados em execução.

As actuais metodologias de gestão de projectos necessitam de melhorias na realização de benefícios nos investimentos em SI/TI, sendo que em termos de negócio é

conveniente a utilização de ferramentas que possibilitem uma entrega e realização mais eficaz de benefícios.

Carecendo as metodologias de avaliação de investimentos de um conveniente alinhamento estratégico e do envolvimento dos *stakeholders*, a tendência poderá ser a sua substituição por técnicas de gestão de benefícios.

Devido a estas considerações, as vantagens da utilização destas abordagens deverão ser tidas em conta pela gestão de topo da CGA.

4.2 Limitações do estudo

Sendo o objectivo principal deste estudo a adequação e validação de uma abordagem de gestão de benefícios, e estando este trabalho limitado em tempo e dimensão, excluiu-se do seu âmbito a análise dos riscos e custos inerentes à gestão de benefícios para ser dada ênfase à escolha adequada da abordagem.

A inexistência da análise de riscos e custos inerentes à gestão de benefícios leva a que não tenha sido aplicada a abordagem na sua totalidade, o que poderá retirar alguma abrangência a este estudo e às conclusões retiradas da aplicação do estudo de caso.

Outro aspecto que não foi estudado foi o estabelecimento de potencial para futuros benefícios. De acordo com o processo de gestão de benefícios de Ward e Daniel, para que o ciclo de realização de benefícios ficasse completo, seria necessário chegar à fase 5 do processo, que estabelece potencial para futuros benefícios. Devido às limitações temporais e ao desfasamento entre o tempo de execução da dissertação e do encerramento do projecto, o estudo de caso foi executado até à fase 4 onde são revistos e avaliados os benefícios.

4.3 Próximos passos

Os passos seguintes são os testes de integração das medidas dos benefícios e o seu acompanhamento.

No final do projecto deverá ser estabelecido potencial para futuros benefícios, que irá alimentar nova iteração no processo de gestão de benefícios de Ward e Daniel.

Deverão ser ainda analisadas as forças e as fraquezas da utilização desta abordagem de forma a identificar formas mais robustas da sua implementação.

Nas futuras implementações da abordagem deverá existir também o cuidado de identificar uma moeda, uma contagem e uma ponderação comum dos benefícios, articulada com as medidas utilizadas pelos sistemas de medição de desempenho existentes na CGA.

O sistema de avaliação de abordagens necessita ser utilizado noutras organizações para se perceber a sua adequação a outros contextos.

Em síntese, a investigação analisou diversas metodologias de gestão de benefícios, tendo eleito uma delas para aplicar a um projecto concreto da CGA. Desta aplicação concluiu-se que é possível identificar, medir e gerir os reais benefícios no referido projecto.

A aplicação da abordagem foi limitada no seu âmbito, principalmente por razões temporais. Contudo, pode afirma-se que essas limitações não põem em causa a conclusão atrás referida.

5 Bibliografia

BARTLETT, J. (2006). Managing programmes of business change, 4th edition., Project Manager Today. Hampshire, UK.

BRADLEY, G. (2006). Benefit Realisation Management – A practical guide to achieving benefits through change. Gower. Hampshire.

CAMPBELL, B., KAY, R. e AVISON, D. (2005), Strategic alignment: a practitioner's perspective. Journal of Enterprise Information Management Vol. 18 N°. 6. Emerald Group Publishing Limited. University of Technology, Sydney, Australia, and ESSEC Business School, Cergy-Pontoise, France.

CENTRAL, IT Unit (CITU) (2000) Successful IT: Modernising government in action Report. Cabinet Office UK.

CGA, Caixa Geral de Aposentações, IP (2010), Projecto Receita - Fase 1, Reunião de Steering Committee N°. 07 - Encerramento do Projecto - (25 de Junho de 2010), Lisboa, Portugal

CHAN, Y. E. e HUFF, S. L. (1992), Strategy: an information systems research perspective, Journal of Strategic Information Systems, Vol 1 N°4, p 191-204

DTF, FINANCE, Department of Treasury. (2009). Investment Management Standard – Benefit Reports 3.5, 12.

EISENHARDT, K. (1989). Building theories from case studies research. Academy of Management Review. New York.

FARBAY, B.; LAND, F. e TARGETT, D. (1999) The moving staircase – problems of appraise and evaluation in a turbulent environment. Information Technology and People Journal, 12, 238-52.

FREEMAN, R e REED, D. (1983) *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance*. 3 edition. California, USA.

GLYNNE, P. (2007) *Benefits management-changing the focus of delivery*. Association for Progress Management Yearbook 2006/07, 45-49.

LEYTON, R. (1995) "Investment appraisal: the key for IT? In Farbey, B., Land, F.F. and Target, D., *Hard Money, Soft Outcomes*, Alfred Waller Ltd, in association with Unicom, Henley on Thames.

LIN, C. e PERVAN, G. (2001) *A review of SI/TI investment evaluation and benefits management issues, problems and processes*, Information technology evaluation methods and management. Idea Group Publishing, 22-24.

MCFARLAN, W. (1984) *Information technology changes the way you compete*. Harvard business review.

MELTON, T; ILES-SMITH, P. e YATES, J. (2008) *Project Benefits Management, Linking projects to the Business*. Icheme, Elsevier Ltd. Butterworth-Heinemann.

MELTON, T. (2007a) *Real Project Planning, Developing a Project, Delivery Strategy*. Icheme, Elsevier Ltd. Butterworth-Heinemann.

MELTON, T. (2007b) *Project Management Toolkit, The Basics for Project Success*. Icheme, Elsevier Ltd. Butterworth-Heinemann

NOGESTE K., WALKER, D.H.T. (2008) *Development of a method to improve the definition and alignment of intangible project outcomes and tangible project outputs*, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 1 Iss: 2, pp.279 - 287

OGC (2007a) *Managing successful programmes MSP*. The Stationery Office. London

OGC (2007b) STDK Home, Delivery Lifecycle: Benefits Management, Office of Government and Commerce. http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/reference/deliverylifecycle/benefits_mgmt.html#benmanagement1.

PAYNE, M. (2007) Benefits management – releasing project value into the Business, Project Manager Today. Hampshire. UK.

PORTER, M. (2000) What is Strategy?, HBR OnPoint from the Harvard Business Review. Boston, n°4134.

(PMI) PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2006) The Standard for Portfolio Management. Project Management Institute. Newtown Square.

(MFAP) Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2005) Decreto-Lei N.º 60/2005 de 29 de Dezembro, Diário da República – I Série A, Lisboa, Portugal.

(MFAP) Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2007) Decreto-Lei N.º 309/2007 de 7 de Dezembro, Diário da República – 1.ª série – N.ª 173, Lisboa, Portugal.

REICH, B. H. and BENBASAT, I. (1996), “Measuring the linkage between business and information technology objectives”, MIS Quarterly, Vol 20 N.º. 1.

REISS, G., ANTHONY, M., CHAPMAN, J., LEIGH, G., PYNE, A. and RAYNER, P. (2006) Gower Handbook of Programme Management, Gower Publishing.

REMENYI, D.; BANNISTER, F. e MONEY, A. (2007) The effective measurement and Management of ICT Costs & Benefits, Third edition. Elsevier.

SAPOUNTZIS, S., HARRIS, K. e KAGIOGLOU, M. (2007) Benefits Realisation Process for Healthcare. 4th International Research Symposium (SCRI). 359–71.

SAPOUNTZIS, S., HARRIS, K. e KAGIOGLOU, M. (2008a) Benefits Management and Benefits Realisation – A Literature Review. HaCIRIC, the University of Salford, May. Salford.

SAPOUNTZIS, S., YATES, K. e KAGIOGLOU (2008b) Realising benefits through primary healthcare settings, Facilities, in press.

SMITH, R. (2007) Business Process Management and the Balanced Scorecard, Using Processes as Strategic Drivers. John Wiley & Sons, Inc.

SMITH, H., FINGAR, P. (2003) Business Process Management: the third wave. Tampa: Meghan-Kiffer Press.

THORP, J. (1998) The Information Paradox – realising the business benefits of information technology. McGraw-Hill. Toronto, Canada.

WARD, J. (2008), Interview, Knowledge INTERCHANGE, Learning Services Team. Cranfield School of Management. Cranfield University.

WARD, J. e DANIEL, E. (2006) Benefits Management, Delivering Value from IS & IT Investments. John Wiley & Sons, Ltd.

WARD, J., TAYLOR, P. e BOND, P. (1996) Evaluation and realization of SI/TI benefits: an empirical study of current practice. European Journal of Information Systems, 4, 214–25.

WARD, J., TAYLOR, P. e BOND, P. (1995) Identification, realization and measurement of SI/TI benefits: an empirical study of current practice, Brown, A. and Remenyi, D(eds.) Second European conference on IT investment evaluation. Henley Management College. Henley on Thames.

WALSHAM, G. (1993) Interpreting Information Systems in Organizations, John Wiley & Sons Inc. Cambridge, UK.

YATES, K. SAPOUNTZIS, K., LOU, KAGIOGLOU., M (2009) (University of Salford) Proc. 5th Nordic Conference on Construction Economics and Organization, 1, Reykjavik, Iceland

YIN, R. (2003) Case Study Research Design and Methods, Third Edition. Applied Social Research Methods Series Volume 5. SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks. London, UK.

6 Anexos

6.1 Pressupostos estratégicos da CGA

Missão

Gerir o regime de segurança social público em matéria de pensões de aposentação, de reforma, de sobrevivência e outras de natureza especial.

Visão

Melhorar de forma sistemática a qualidade dos serviços prestados, nomeadamente ao nível do atendimento e da difusão de informação aos utentes, bem como nos padrões internos de execução e nos tempos de resposta às entidades com que a CGA se relaciona.

Valores

Solidez, Rigor, Confiabilidade, Experiência e Responsabilidade.

Plano de Negócio

De forma a identificarmos melhor que acções existem na CGA para optimizar os processos, descrevemos, no seguinte quadro, os projectos estruturantes a decorrer na CGA:

6.2 Objectivos estratégicos da CGA

Objectivo	Indicador	Unidade	Periodicidade	Meta	Actual
OE1. Aumentar os níveis de eficiência na instrução de processos e no pagamento de pensões;	(Nº médio de pensões atribuídas) / (empregados afectos)	Rácio	Mensal	Incremento de 2,1739% (470)	460
OE2. Melhorar o sistema de registo de remunerações dos subscritores e do controlo das correspondentes quotizações;	Tempo de registo das remunerações e quotizações	Meses	Mensal	2	3
OE3. Melhorar a comunicação com os utentes;	(Atendimentos por canais electrónicos ¹) / (Atendimentos por canais tradicionais ²)	Rácio	Mensal	7%	234390 / 12700 = 5,4%
OE4. Optimizar o controlo orçamental;	Transferências Concorrentes Concedidas e Prestações Sociais /	Rácio	Mensal. (Períodos homólogos)	2,45	657158341 / 8.78 (23342491 / 71.62 +

¹ Email, extranet, internet, Telefone;

² Atendimento presencial; Correio interno através das Agência da CGD; Correio tradicional

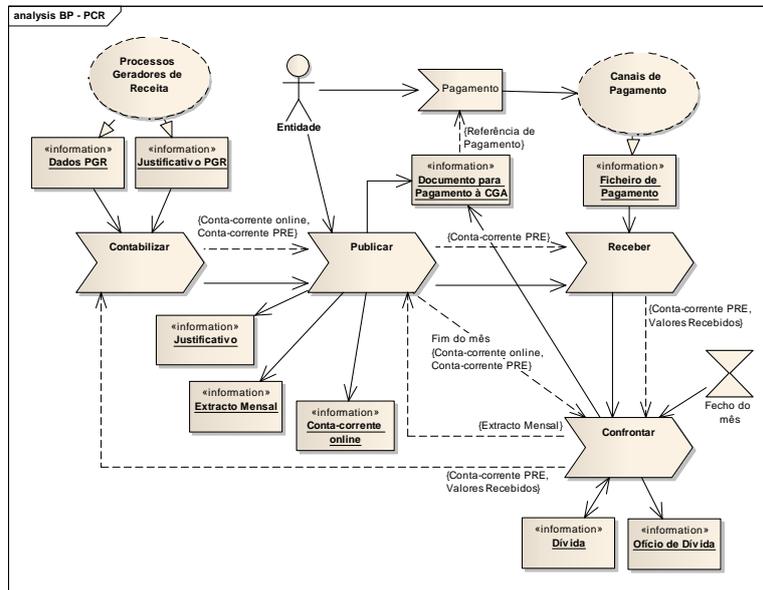
Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação na CGA

	(Impostos e Taxas + Proveitos Suplementares) ³				345232645 .91) = 2,45
--	-----------------------------------------------------------------	--	--	--	-----------------------------

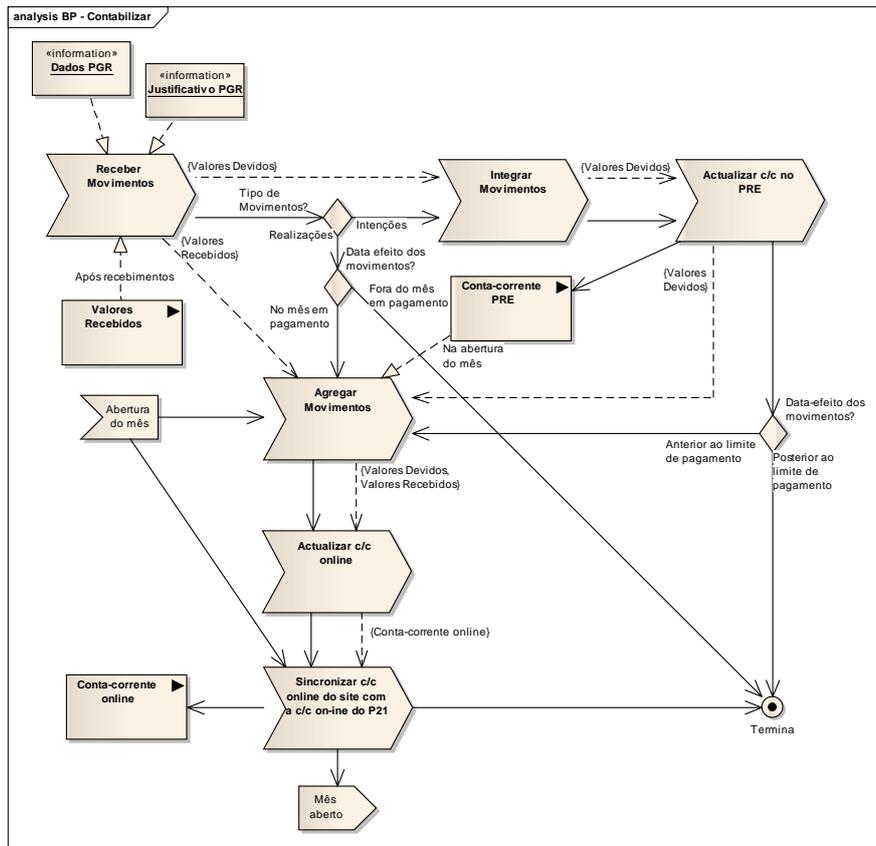
³ Indicadores retirados da Demonstração de Resultados da CGA

6.3 PCR - Processo de controlo da Receita

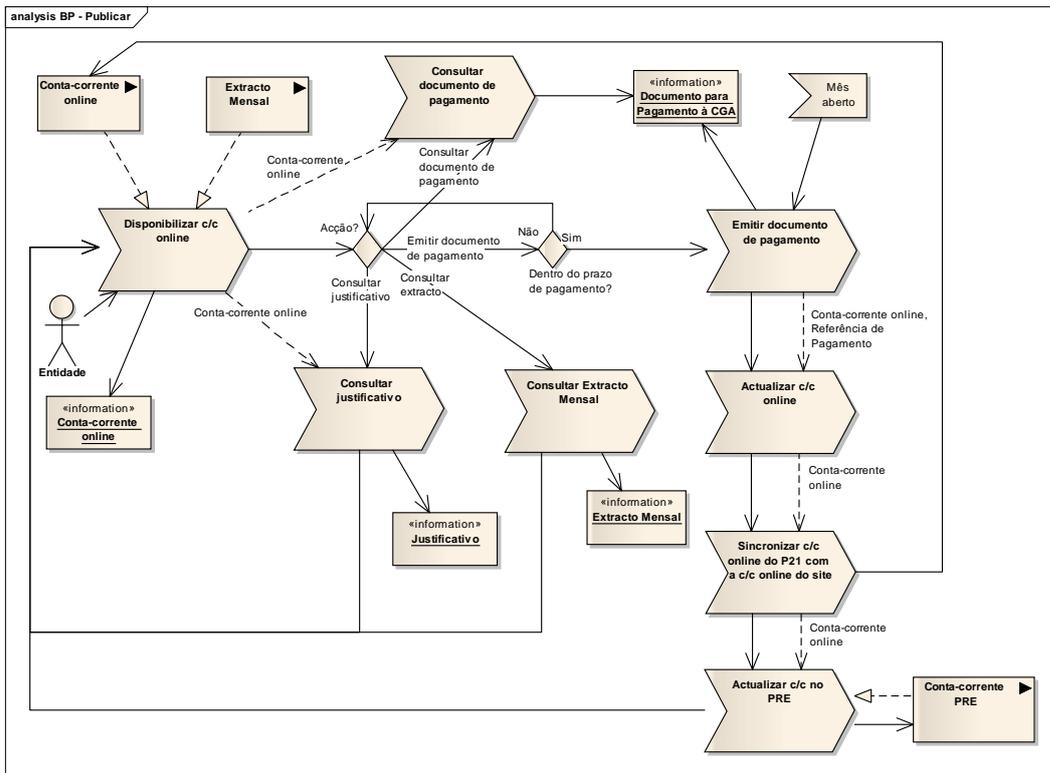
6.3.1 Macro processo



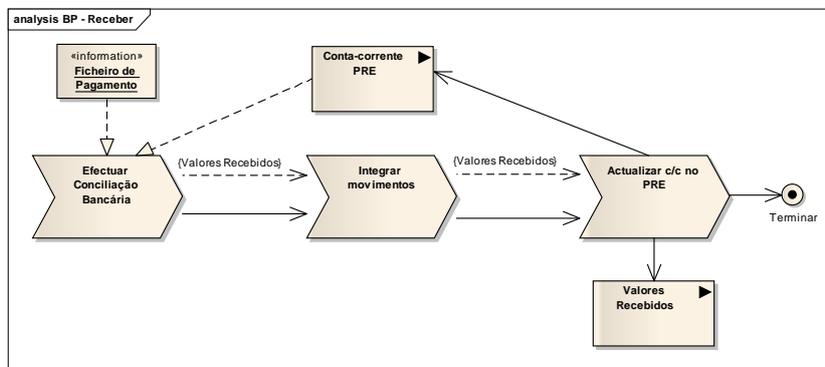
PCR Sub-processo Contabilizar



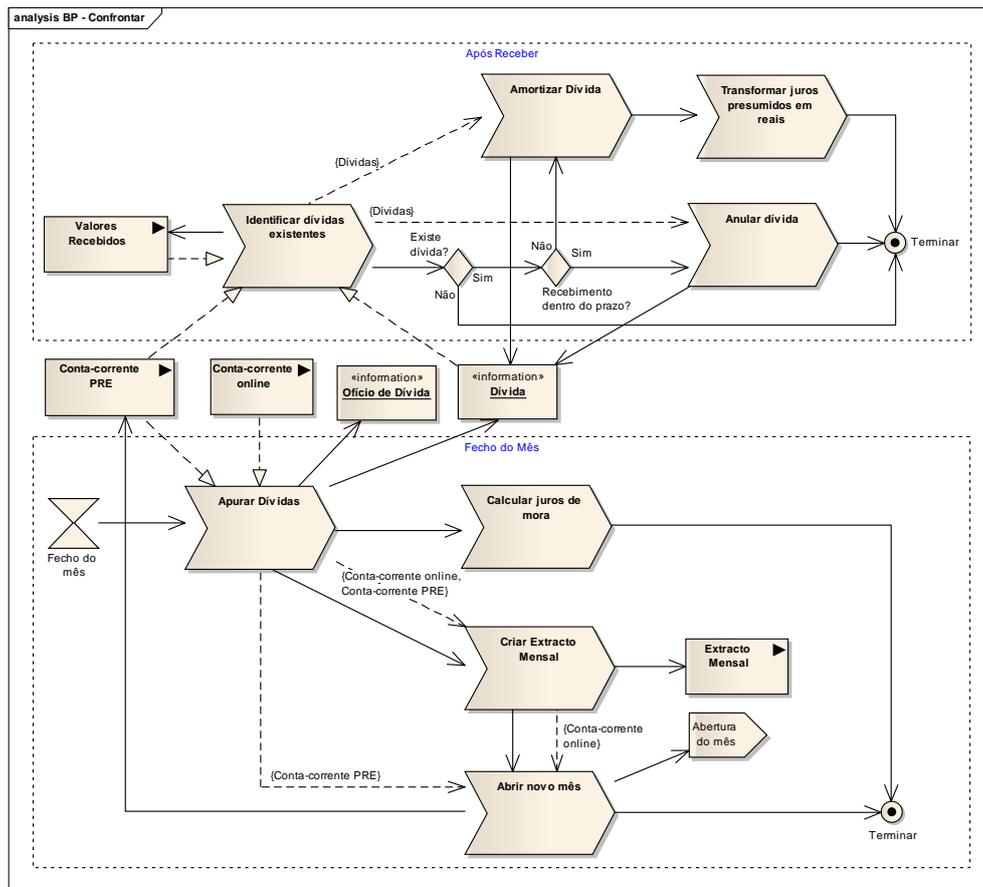
PCR Sub-Processo Publicar



PCR Sub-Processo Receber

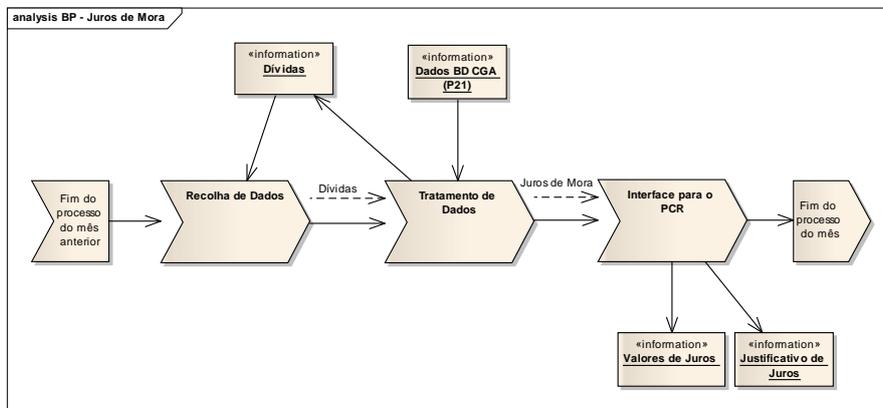


PCR Sub-Processo Confrontar



6.4 PGR - Processos geradores de Receita

PGR - Sub-Processo Juros de Mora



PGR - Processo Quotas e Contribuições

