

## TI vive crise de confiança

Luiza Dalmazo

*Pesquisas mostram que maioria dos projetos de TI supera as previsões iniciais de tempo e orçamento, frustrando expectativas.*

Quem já reformou a casa, o escritório ou o apartamento sabe que, na maioria dos casos, as previsões de orçamento e prazo para entrega serão estouradas.

Recentemente, pesquisas da Forrester, da IAG Consulting e da Dynamics Markets provaram que os projetos de tecnologia da informação seguem o mesmo rumo. Métricas e mensurações erradas tornam indicadores e planos de ação superficiais, abalando a confiança nos projetos propostos tanto pelos fornecedores aos CIOs, quanto pelos diretores de tecnologia às áreas de negócios.

O levantamento da Dynamics, encomendado pela Tata Consultancy Services (TCS), aponta que um em cada três projetos de TI não atinge às expectativas dos contratantes. Os problemas mais comuns citados pelos 800 gerentes plenos e seniores de grandes empresas de oito países (Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Índia, Japão, Singapura e Suécia) incluem entrega fora do prazo (62%), problemas no orçamento (49%) e manutenção e custo acima da expectativa (47%).

Além disso, 25% das empresas dizem que os usuários relutam em adotar os novos sistemas quando implementados. Apesar disso, 43% das organizações acreditam que seus gerentes de negócios e diretores consideram normais problemas deste tipo.

A IAG Consulting revela algo bastante parecido: cerca de dois terços das companhias defendem que é "improvável" que um projeto de TI seja considerado um completo sucesso devido à entrega inadequada ou imprópria das requisições de negócios. Metade desses projetos pode ser chamado de "fracassado" por se encaixar em pelo menos dois de três fatores: eles levam 180% mais tempo para serem completados; superam em 160% o orçamento estabelecido; e entregam menos de 70% das capacidades desejadas.

Os outros 32% das companhias pesquisadas acreditam que há uma chance "provável" de sucesso para os projetos de TI, de acordo com o estudo que entrevistou mais de dez empresas de médio porte listadas pela Fortune 1000 na América do Norte. "Os números foram de longe maiores do que esperávamos", diz Keith Ellis, vice-presidente da IAG.

O executivo diz ter chamado a atenção o fato de as pessoas olharem para as exigências de negócios como um documento e não como um processo. "Esse é um dos casos em que o meio é tão ou mais importante que o final", completa Ellis, lembrando que boas requisições de negócios podem assegurar que a escala de um projeto está minimizada, mas não previnem perdas nas necessidades de negócios.

Os danos foram piores quando a análise envolveu requerimentos feitos pelas áreas de negócios. Esses projetos atingiram aproximadamente o dobro dos orçamentos previstos mais de 245% do tempo alocado, segundo a IAG. Quando os funcionários de TI gerenciaram as requisições, os resultados foram somente um pouco melhores, com orçamentos superando 163% e o tempo em 172%.

Os melhores resultados vieram quando as duas áreas trabalharam juntas na definição das exigências. A conclusão da pesquisa é de que as empresas deveriam formar um "centro de excelência" para requisições de negócios, com o gerenciamento compartilhado tanto por TI e quanto por funcionários de negócios.

A terceira pesquisa que mostra desalinhamento entre resultados e metas iniciais foi desenvolvida pelo Forrester, sob encomenda da Borland. O estudo mostra que as organizações de desenvolvimento de aplicativos perdem o foco de seu negócio e da TI quando fazem o uso equivocado de métricas. A consultoria ouviu 20 gerentes de desenvolvimento e executivos

responsáveis por organizações de criação de aplicativos que faturam mais de 1 bilhão de dólares.

Como resultado, detectou que os fatores custo e complexidade na coleta de métricas são os principais empecilhos para que as empresas aprimorem seus programas. Na prática, mesmo quando adotam iniciativas de mensuração, elas frequentemente selecionam métricas incorretas e utilizam metodologias ineficientes para a sua coleta.

O Forrester descobriu que as medidas normalmente rastreadas são as tradicionais e antigas métricas de gerenciamento de projetos – planejamento, custo e falhas – que não descrevem necessariamente o trabalho realizado em um projeto de desenvolvimento e, basicamente, oferecem pouca relevância para o sucesso dessas iniciativas.

Segundo o estudo, a carência de dados atualizados que realmente descrevam o trabalho realizado é a maior falha da maioria dos programas de métricas de desenvolvimento de aplicativos e da maioria das fábricas de software que, muitas vezes, nem estão cientes disto.

O levantamento comprovou ainda que o esforço manual envolvido é outro grande obstáculo na obtenção de métricas consistentes. O desafio foi citado por aproximadamente metade das companhias entrevistadas e várias delas informaram que gastam em torno de um terço de seu tempo coletando esses dados. Para complicar ainda mais, as organizações de desenvolvimento lutam contra as complexidades técnicas envolvidas com a tendência de unificação das métricas. Oito dos 20 participantes foram incapazes até de entender e unificar as métricas que eles coletam, conforme observa a consultoria.

Parede a baixo

A principal razão para não atingirem as metas, na opinião do consultor Edson Moraes, da ESM Consultoria, é justamente a pobreza na elaboração dos objetivos da empresa. Segundo o executivo, a má definição dos requisitos faz com que ajustes sejam necessários durante a execução do projeto, atrasando-o ou gerando custos muito mais altos do que os previstos.

“O fator IVSF (Incrível Vontade de Sair Fazendo) também é um terrível mal que acomete muitos desenvolvedores, que começam a desenvolver qualquer coisa para mostrar aos usuários que estão comprometidos com eles”, explica. Essa falta de clareza dos usuários-clientes quanto aos objetivos que deverão ser atingidos, assim como o otimismo na elaboração de cronogramas, mudanças na priorização de projetos e realocação da equipe são itens que levam a maior parte dos projetos ao não cumprimento dos resultados.

Fernando Birman, diretor de CRM e estratégia de TI do Grupo Rhodia, baseado em Lyon (França), concorda. O executivo afirma que muitas vezes os projetos falham porque nasceram de requisições mal feitas. “Isso é muito comum em TI, quando somos seduzidos pelos fornecedores e suas ferramentas maravilhosas que nos fazem esquecer do processo em si”, afirma. Segundo ele, entretanto, pior do que isso são os desvios de finalidade, qualidade e resultado sofridos pelos projetos já em andamento.

“Os estouros não são vergonhas na carreira, mas é preciso lembrar de que o importante é assumir os riscos corretos”, acrescenta. Birman também alerta para a responsabilidade sobre o resultado diferente daquele traçado inicialmente: o culpado quase nunca é o mordomo.

A maior fonte de fracassos está na organização interna da empresa e não nos fornecedores. Como exemplo, o diretor da Rhodia cita a falta de envolvimento dos usuários nas especificações, validações e treinamento, o que leva a TI a assumir os projetos sem o comprometimento dos usuários.

Outro CIO, Marcos Pelaez, da CSN, lembra que à exceção de um ou outro projeto de infraestrutura, os demais não são de TI, mas de negócios. Portanto, a TI age como viabilizadora de um projeto maior que inclui principalmente processos de negócio. Se eles não forem revistos

ou desenhados e redesenhados de acordo, a parte técnica – por melhor que seja implementada, não irá atingir os objetivos esperados.

Além disso, o executivo afirma que projetos longos, inovadores ou complexos, têm mais riscos de sofrer problemas como atraso ou estouro de orçamento. “Mas acho que esse tipo de risco vem diminuindo”, defende. O envolvimento da área de tecnologia com a de negócios, também para Dorival Dourado, do Serasa, é fator o que determina o sucesso dos projetos.

No entanto, além desse fator, ele cita itens como a vontade de alguns executivos de implementar tecnologias não amadurecidas, a existência de profissionais não qualificados tanto em empresas usuárias quanto em fornecedoras e a existência de muitas etapas até a conclusão do processo como fatores que complicam a execução de um projeto.

“É preciso que haja uma eterna negociação para manter o alinhamento entre o que deve ser feito para o negócio e o que está em produção. As adaptações são perfeitamente aceitáveis”, diz. Mas para que os projetos de TI se diferenciem das reformas, Dourado acredita que “devem manter disciplina, metodologia e negociações”.

O executivo lembra que a relação com fornecedores evoluiu e as ferramentas de colaboração auxiliam, mas a decisão mais importante, porém, é a prioridade. Se os profissionais tiverem foco em resultados, talvez realmente os cumpram. “Mas será que é isso que realmente faz a diferença? Você quer cumprir prazos e manter os custos ou prefere que o objetivo de resolver um problema e auxiliar as áreas de negócios seja atingido?”, pergunta.

**Disponível em: <<http://cio.uol.com.br>>. Acesso em 20 mar. 2008**

A utilização deste artigo é exclusivo para fins de pesquisa acadêmica.