



Usuário ocupado? O problema é do CIO.

Tatiana Sendin

O pessoal de informática da RBS teve a idéia de construir um novo sistema para vender exemplares dos oito jornais do grupo. Com o sistema velho, às vezes os vendedores demoravam tempo demais numa tela, perdiam tempo na conversa com o cliente e vendiam menos. Assim, o pessoal de informática pediu a ajuda dos usuários. Ninguém teve tempo para ajudar. A saída mais prática: fazer o sistema sem a ajuda dos usuários, já que o sistema era necessário.

As empresas mantêm o menor número possível de funcionários para realizar as tarefas. Os usuários priorizam as tarefas que lhes parecem mais importantes, ou que seu chefe julga mais importante. Eles sabem que a informática ajuda no dia-a-dia, mas vivem um conflito. Ajudar o técnico a desenvolver o sistema para facilitar o trabalho ou cumprir as tarefas do dia - e cumprir a meta de vendas?

Regis Zanini, o responsável pela TI do Grupo RBS, entende que os usuários têm obrigações a cumprir — assim como os técnicos. "A gente dificilmente conseguia trazer um usuário para participar do projeto." Como os usuários estavam sempre ocupados, inclusive os vendedores, Zanini e os técnicos desenvolveram sozinhos o novo sistema para vender jornais. Eles se justificaram assim: conheciam bem os processos comerciais, e podiam dispensar a ajuda.

Risco de multa

Diego Viégas, atual coordenador-geral de TI do INSS (veja a página 22), quando era diretor de informática do Ministério do Planejamento foi chamado para ajudar a Secretaria de Patrimônio da União a concluir um projeto interminável de informática.

O secretário precisava de alguém que entendesse qual era o problema do projeto, e que traduzisse o problema

em linguagem coloquial, fácil de entender.

A secretaria de patrimônio tinha de instalar um sistema para obedecer às exigências de órgãos controladores, como a Controladoria Geral da União e o Tribunal de Contas da União; precisava de um sistema que controlasse a operação e os processos ligados ao patrimônio do governo. A secretaria tinha três meses para instalar o sistema de controle; caso contrário, o secretário em pessoa pagaria multa.

Um consultoria ajudava, mas os técnicos da consultoria nem tinham desenhado o sistema ainda, conta Diego. "Achava-se que a consultoria não colaborava, que criava dificuldades." Diego marcou uma reunião com os técnicos.

Eles compareceram. "Eles se dispuseram a trazer técnicos de outras cidades para fazer o projeto andar." Os técnicos tentaram marcar uma reunião com



Zanini, da RBS: os usuários viram que, se não participam do projeto, ficam com mais sistemas com a cara da TI.



Mantuani, da Bunge: se o CIO não define o que é importante, urgente ou desejável, ele consegue um amor de uma via só.

"O usuário não tem tempo para ajudar a TI." Muitos CIOs reclamam disso: o tempo do usuário é um recurso escasso, não-renovável. Mas a lista de projetos a entregar só aumenta. Se o CIO parte para um projeto mesmo sem o tempo do usuário (como com frequência ele faz), quase sempre o projeto dá vários problemas. Nesta reportagem, vários CIOs contam mais ou menos a mesma história: o usuário sempre arruma tempo, desde que ele se convença da importância do projeto. Então, na verdade, vários CIOs trabalham segundo um erro de percepção. O problema não é o usuário sem tempo; o problema é convencer o usuário da importância do projeto. Quando o CIO descobre um jeito de convencer o usuário, imediatamente o usuário sem tempo arruma tempo.



William ficou surpreso quando um gerente se negou a dizer que cálculos o sistema financeiro deveria realizar.

linguagem coloquial, esse era o problema.

Em outra empresa, uma cooperativa de crédito rural, o diretor financeiro usava um sistema antigo, desenvolvido em Clipper, que sempre dava problemas. Ele pediu ao diretor de informática, William Ramalho, para arrumar o sistema. Mas o sistema era velho demais, e William não tinha os arquivos com o código-fonte. William propôs instalar um novo sistema, construído com as ferramentas mais recentes da Microsoft, que permitiria aos usuários acessar o sistema financeiro pela Internet. O diretor financeiro aprovou a idéia. William contratou uma consultoria para realizar o trabalho. E o diretor financeiro mandou o gerente financeiro ajudar os técnicos a desenhar o sistema.

"Ficamos surpresos", conta William, "quando o gerente nos informou que não repassaria as fórmulas dos cálculos que o sistema deveria fazer." Como o gerente financeiro concentrava a maioria das tarefas da área financeira, ele se recusava a arrumar

tempo para se sentar com os técnicos. Dizia que tinha muito processo financeiro para liberar. Era verdade. Se os técnicos quisessem as regras, dizia o gerente, eles que fizessem uma "engenharia reversa" no antigo sistema.

Engenharia reversa

Para contornar a situação, William por fim apelou para o diretor financeiro. Conseguiu a ajuda de um outro gerente para obter as fórmulas dos cálculos. E descobriu que os cálculos continham erros - calculavam juros com períodos errados.

A cooperativa não tinha problema financeiro com os erros, mas a empresa podia ser multada numa auditoria. William descobriu que, quando o gerente financeiro se dizia sem tempo, na verdade ele tinha medo.

Diego Viégas, no projeto da Secretaria de Patrimônio da União, depois de descobrir que os usuários trabalhavam em outros estados, refez todo o cronograma para bater com a agenda dos usuários. Conseguiu renegociar o prazo de três meses com o órgão regulador. Combinou com a área de patrimônio o remanejamento dos usuários nas tarefas diárias;

e eles passaram a viajar semanalmente até Brasília para participar das reuniões sobre o projeto. O sistema ficou pronto seis meses depois; passou três meses do prazo original.

Tradicionalmente os usuários estão ocupados com suas tarefas do dia-a-dia. Mas quem garante que eles não vão participar do projeto quando percebem que aquilo é bom para eles? Quando o usuário percebe que o sistema vai livrá-lo de sofrimento, diz José Roberto Mantuani, diretor de informática da Bunge Fertilizantes, ele trabalha até no fim de semana.

Quando Mantuani entrou na Bunge Fertilizantes, percebeu que o sistema de gestão (ERP) estava ultrapassado e precisava ser trocado. Com um novo sistema, os diretores da Bunge teriam planejamento estratégico, enxergariam as oportunidades de negócios, planejariam melhor a demanda. Outros diretores de informática, anteriores a Mantuani, já tinham percebido a necessidade de mudança.

O problema é que a maioria dos usuários estava acomodada com o antigo

sistema. "Enquanto o usuário não percebe que a área fica melhor com aquilo", diz Mantuani, "é melhor nem começar o projeto."

CIO frustrado

Na RBS, os técnicos trabalharam seis meses no desenvolvimento do sistema para vender jornais, e então Zanini marcou uma reunião para mostrar aos usuários o que já tinham feito. "Foi uma frustração."

"Os vendedores olharam aquilo e viram que o sistema não condizia com a necessidade deles." Zanini e o pessoal da área de sistemas tinham uma idéia ultrapassada dos processos comerciais. Na verdade, o sistema novo de vendas estava condizente com o sistema velho — mas os vendedores usavam o sistema velho muito pouco. Eles usavam planilhas Excel. Os técnicos perderam quase todo o trabalho.

Zanini começou a marcar reuniões semanais com os usuários. Os usuários se sentiram obrigados a participar, porque a ata de cada reunião registrava quem participou, e era enviada para a diretoria.

Toda vez que o usuário não participa do projeto, o projeto atrasa e a

empresa paga a mais para o fornecedor. No Ministério do Planejamento, teve uma época em que Diego tinha mais de 100 sistemas parados na homologação do usuário. "Toda vez que eu cobrava o fornecedor por um projeto atrasado, ele retrucava: um outro estava atrasado por culpa do usuário." Diego pensou em escrever uma nova norma operacional.

A norma, uma espécie de lei, valeria apenas no

- Ministério do Planejamento e formalizaria uma ação. Se alguém pedisse algo para a TI, teria de dedicar um tempo para ajudar a TI a montar e a testar o sistema. Diego discutiu a norma com os colegas; chegaram à conclusão de que não valeria a pena.

Uma norma assim deixaria claro, para a diretoria do ministério, quem era o culpado pelo atraso do projeto, pelo estouro do orçamento; e livraria o pessoal de informática de culpa. Mas, no caso do ministério, daria trabalho demais acionar as pessoas que não cumprissem a norma.

Diego resolveu trabalhar mais nas tarefas de cobrança. "Os técnicos começaram a insistir mais, cobrar mais do usuário." A mudança aconteceu depois do problema na Secretaria de Patrimônio. A fila de homologação atrasada caiu uns 80%. E Diego voltou a ter a capacidade de negociar com os fornecedores.

Um amor de via única

Se o CIO não definir o que é importante, urgente ou desejável, ele vai ter "um amor de uma via só", diz Mantuani, da Bunge Fertilizantes. Todo sistema traz três benefícios para o usuário: automatiza uma

atividade, padroniza um processo, ou facilita a rotina. "Se o usuário percebe a importância do projeto de

TI, é porque ele percebe que existe uma deficiência, que o projeto de TI vai corrigir."

Se o usuário ainda

não se convenceu de que precisa da mudança, cabe ao diretor de TI trabalhar como educador, para ajudar

o usuário a entender a oportunidade. "Transformar a necessidade em desejo." Mantuani passou três

Anúncio



Diego, do INSS: no Ministério, as poucas pessoas que detinham conhecimento dos processos não tinham horas livres na agenda.



anos conversando com os usuários da Bunge, para ajudá-los a ver os problemas que um novo sistema de gestão resolveria. (Ele nunca usou a sigla *ERP*.)

Na RBS, por causa do sistema de venda de jornais, Zanini recebia e-mails agressivos dos usuários. Eles perguntavam: por que vocês fizeram isso ou aquilo? Por que não falaram com a gente? Vocês acham que conhecem a área de negócios?

"Todas essas perguntas fizeram a gente pensar na área usuária, no que estava por trás dessas recriminações", diz Zanini. "E vimos que muita coisa era verdade."

Surpresa para o usuário

Zanini contratou técnicos estagiários, que trabalharam lado a lado com os usuários para identificar erros do sistema e transcrever as descobertas para os técnicos da TI. "O projeto já estava com tempo e orçamento esgotado, e assim a coisa vinha mais detalhada para a área de TI." (O projeto ficou 80% mais caro do que deveria, e além disso "atrasou bastante".)

Com isso, os usuários começaram a participar indiretamente do desenvolvimento do sistema. Com o tempo, os próprios usuários chamavam o pessoal de TI para reuniões, para reforçar algum ponto que eles consideravam importante.

"Conseguí ver a real necessidade do usuário", diz Zanini. "Ver as alterações que tinham fundamento." Ele e os técnicos fizeram uma lista de tudo o que o sistema fazia, e de tudo o que as planilhas faziam, e mostraram essa lista para os usuários; eles apontavam o que era útil e o que era inútil.

Zanini descobriu que os técnicos da RBS faziam sistemas e deixavam de surpresa para os usuários.

"A TI acha que o usuário não entende nada de informática, mas hoje já existem usuários que entendem de informática muito bem." Ele percebeu que os técnicos precisavam estar perto do usuário para entender o que eles queriam. Se a TI entregasse algo útil, os usuários participariam do projeto.

Então, Zanini criou a figura do analista de negócios; colocou o analista para trabalhar dentro das outras áreas — mas tendo o próprio Zanini como chefe. Ao longo de quatro anos, os técnicos se aproximaram dos usuários.

Juntos no fim de semana

Para convencer os usuários da Bunge Fertilizantes de que era importante trocar de sistema de gestão, Mantuani ia a fóruns especializados, eventos, palestras. Na volta, contava para os usuários o que tinha ouvido nas palestras.

Uma empresa tinha conseguido tal resultado ao instalar um sistema na área de planejamento estratégico, outra ao instalar um sistema na área de planejamento de demanda. Uma empresa ganhou bastante com a gestão unificada dos

processos e das operações. Mantuani não dizia, mas deixava implícito: a Bunge não tinha nada disso. Mantuani contou as histórias por três anos.

Quando viu que tinha convencido um número suficiente de pessoas, organizou um workshop. Em março de 2007, conseguiu levar 40 executivos para um hotel em São Paulo. Ficaram três dias juntos.

Mantuani contratou uma consultoria para mostrar ao grupo os defeitos e as virtudes de uma empresa integrada; como funciona uma empresa integrada; e os caminhos para se chegar a uma empresa integrada. No terceiro dia de internação, os executivos e os técnicos participaram de um jogo, cujo objetivo era ressaltar os defeitos de uma empresa desintegrada.

Quando terminou o workshop, os executivos da Bunge tinham uma visão geral de quantas melhorias poderiam ser feitas nas áreas, tinham consciência de como a empresa era, e de como ela poderia ser. Quando o workshop acabou, eles estavam convencidos a pôr as mudanças em marcha. Estavam prontos para o

projeto Semear, um projeto de revisão de processos.

Depois de qualquer projeto de revisão de processos, vários funcionários perdem o emprego, porque a revisão deixa duas coisas bem claras: algumas tarefas podem ser feitas por menos gente; e algumas tarefas são desnecessárias, e podem ser suprimidas inteiramente.

Não é um ERP

Quando acabou o workshop, os gerentes perguntavam a Mantuani: "Como a gente vai fazer isso? Por onde vamos começar?" Mantuani trabalhou no projeto por quatro meses, para escrever o escopo; continuou a evitar a sigla ERP.

Depois, escolheu uma pessoa de cada área, um especialista que entendesse bem da área para falar dos processos, e chamou essa pessoa de "dono do processo". Juntos, eles começaram a revisar os processos da empresa, a diagnosticar a situação, a priorizar ações. Na prática, o dono do processo trabalha mais do que os outros. "Não tem a história de não ter tempo."

Hoje a Bunge está no meio do processo de construção do ERP. Cerca

de 180 pessoas perderam o emprego. Mesmo assim, os funcionários estão comprometidos, diz Mantuani. "Em todas as implantações de que participei na minha vida, que não foram poucas, essa é a mais tranqüila."

Ninguém diz que o projeto Semear é um projeto de TI, mas que é um projeto de revisão de processos. Mantuani pretende evitar que o resto da empresa ache que instala um ERR, embora o ERP seja "o motor" do projeto. Mantuani pretende fazer com que o resto da empresa ache que instala mudanças, melhorias, novidades. "É o que eles realmente estão fazendo."

Passeio com os usuários

Na RBS, o sistema de vendas de jornais está pronto. Hoje, os vendedores mandam e-mails para elogiar o trabalho da TI, e funcionários de outros jornais visitam a RBS para conhecer o sistema.

Agora, o pessoal da TI está atrás de um sistema multimídia, para ser usado pelos jornalistas e pelo pessoal da publicidade. Zanini levou usuários-chave para visitar outros jornais e TVs, com sistema mais moderno. E o pessoal de TI só colocou o projeto em movimento depois que os usuários-chave, de tanto ver sistemas mais modernos, se convenceram de que precisam de um sistema mais moderno também.

Zanini usou a verba da TI para instalar uma versão bem básica de um sistema multimídia. Se o usuário quiser modificações, adaptações, ele paga. "Se a área de TI assume esse custo, ela fica fazendo modificações infundáveis."

Hoje, na RBS, o usuário se responsabiliza pelo

projeto. Ele consegue a verba para as modificações, ele prova que o projeto trará benefícios para a empresa,

ele arranja os números para fazer as contas sobre retorno do investimento, produtividade. Ele se

apresenta diante da diretoria do grupo.

Os usuários não reclamam mais, diz Zanini. "Eles viram

que, se não participam, os sistemas vão ficar com a cara da área de TI." Os usuários agora têm tempo.

Anúncio