

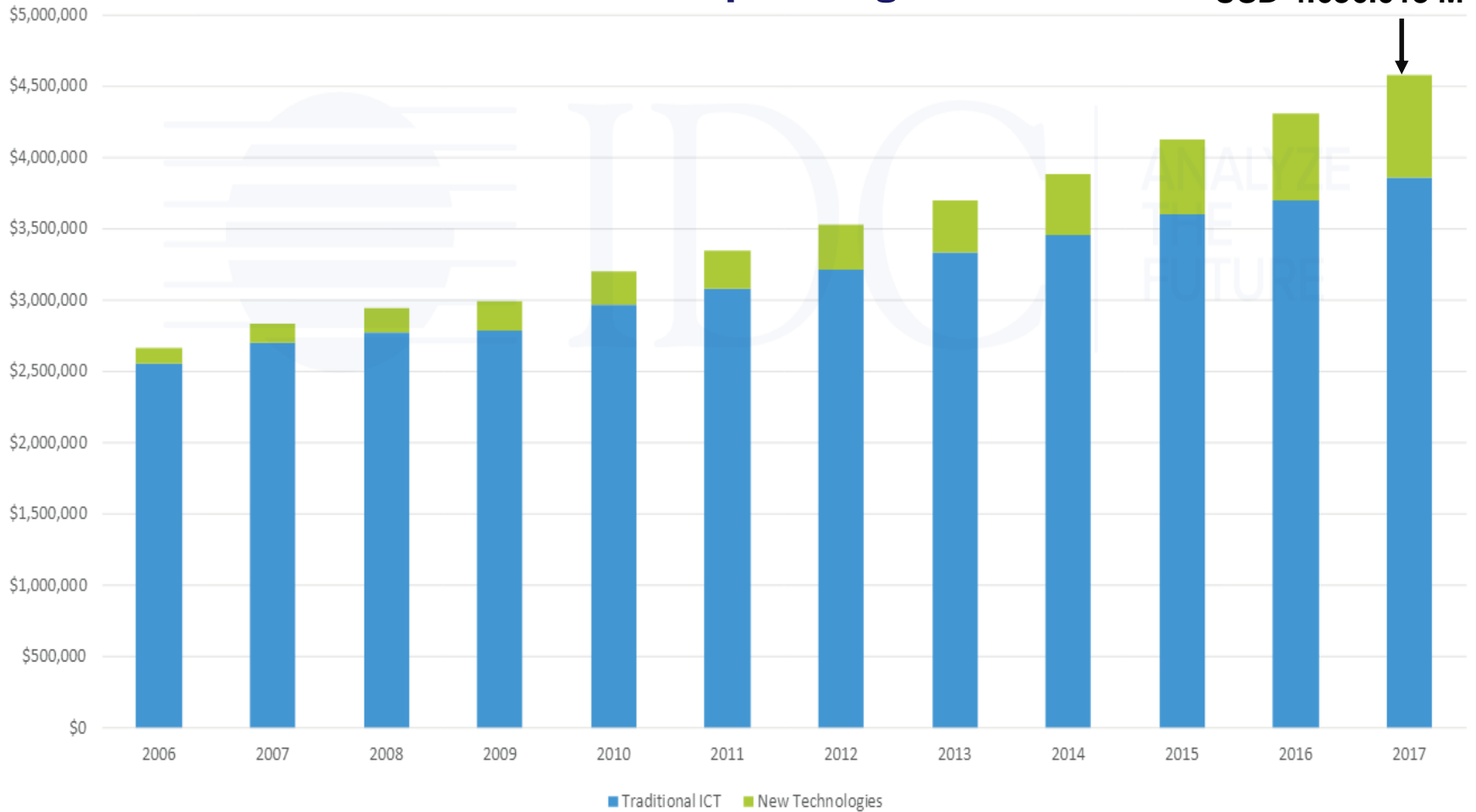
# **Gestão de Benefícios**

**Mário Caldeira**

**2019**

# Worldwide IT Spending 2006-2017

USD 4.636.013 M



# Problema

Apenas 29% dos projetos informáticos realizados podem ser classificados como bem sucedidos, em termos de:

- Prazo previsto para realização do projecto;
- Dentro do orçamento;
- De acordo com um resultado funcional satisfatório.

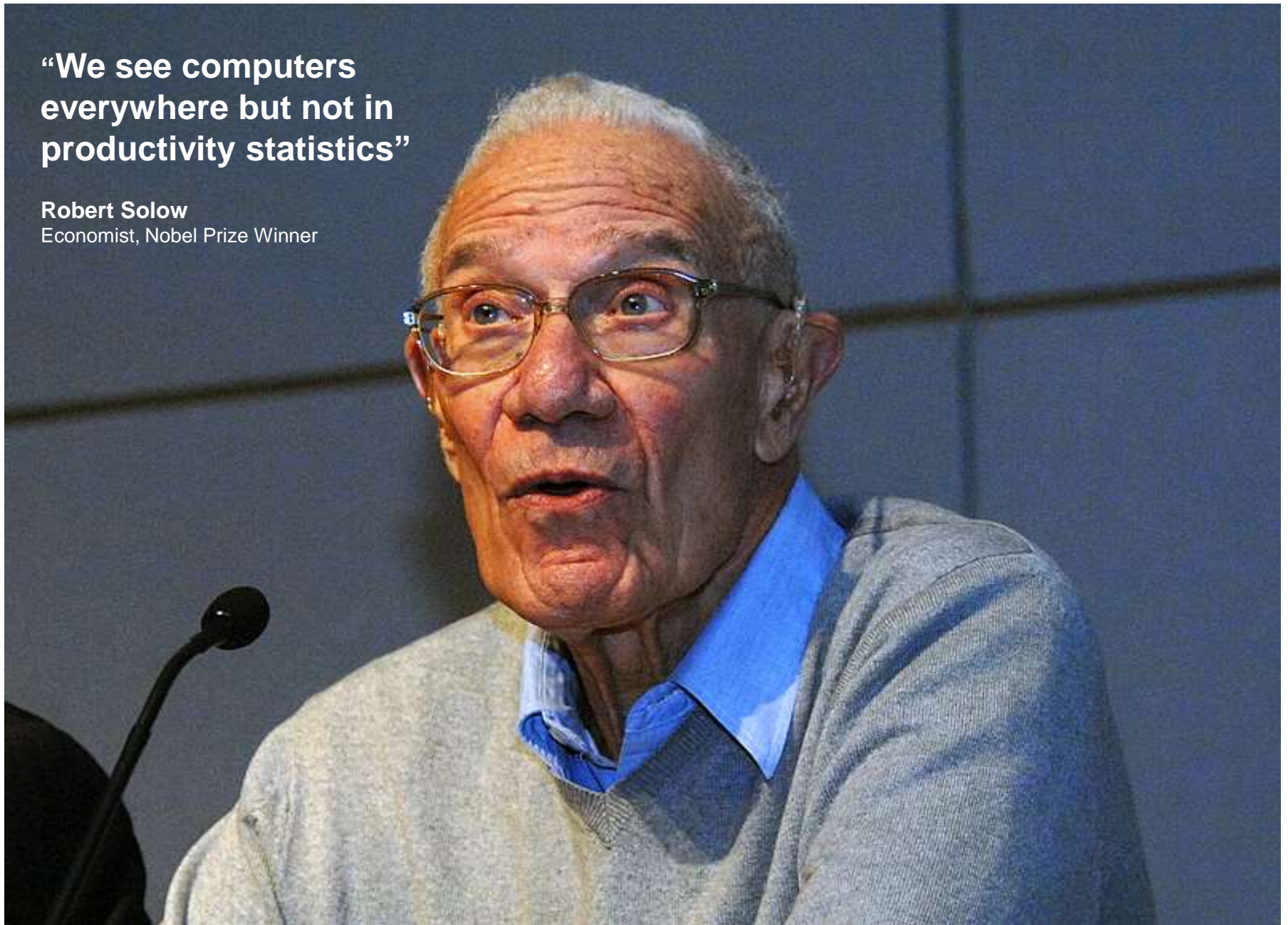
MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS					
	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software projects from FY2011-2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.

The Standish Group International. *The Chaos Report, 2015.*

**“We see computers  
everywhere but not in  
productivity statistics”**

**Robert Solow**  
Economist, Nobel Prize Winner

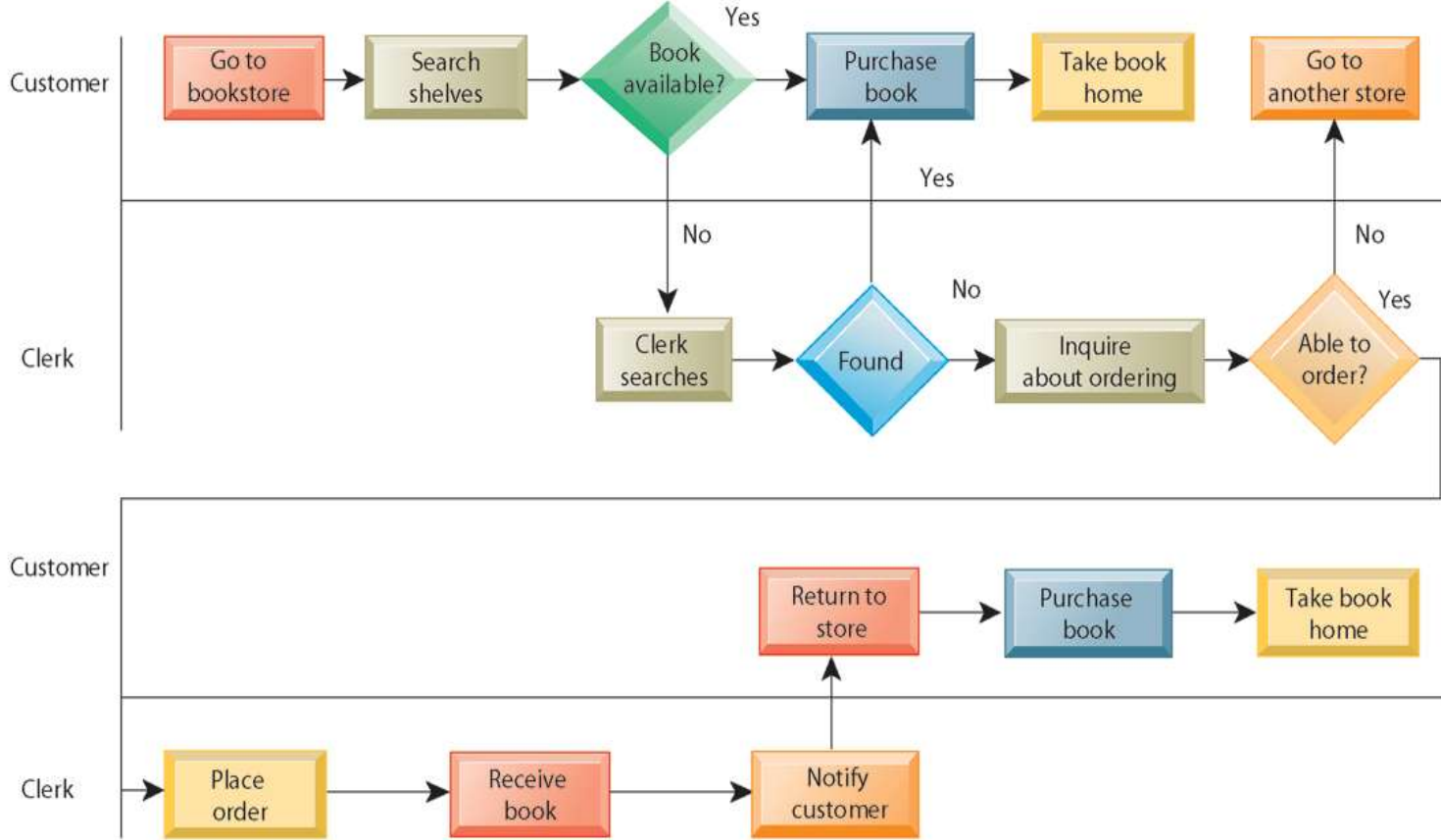


**Nem sempre as tecnologias de informação proporcionam benefícios, os benefícios derivam da capacidade de melhorar os processos.**

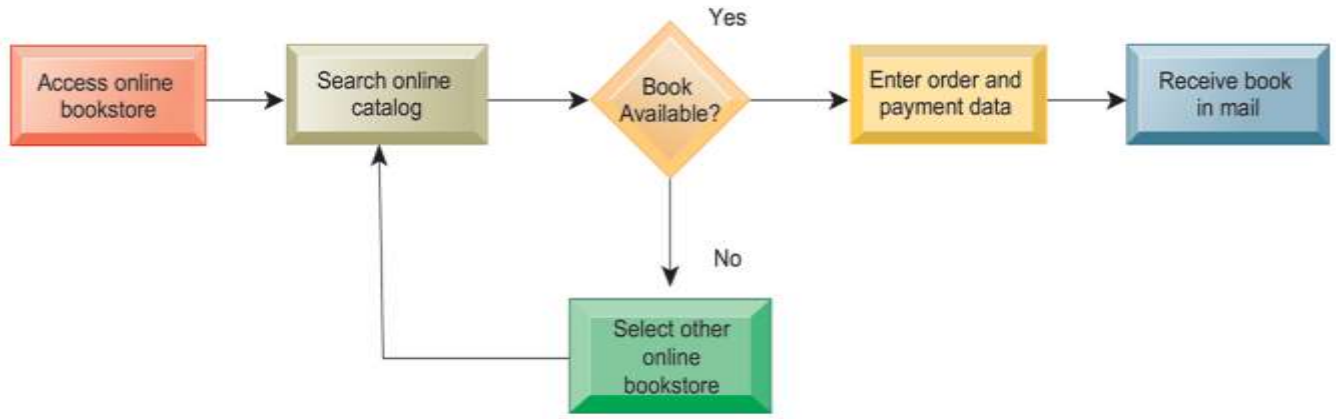


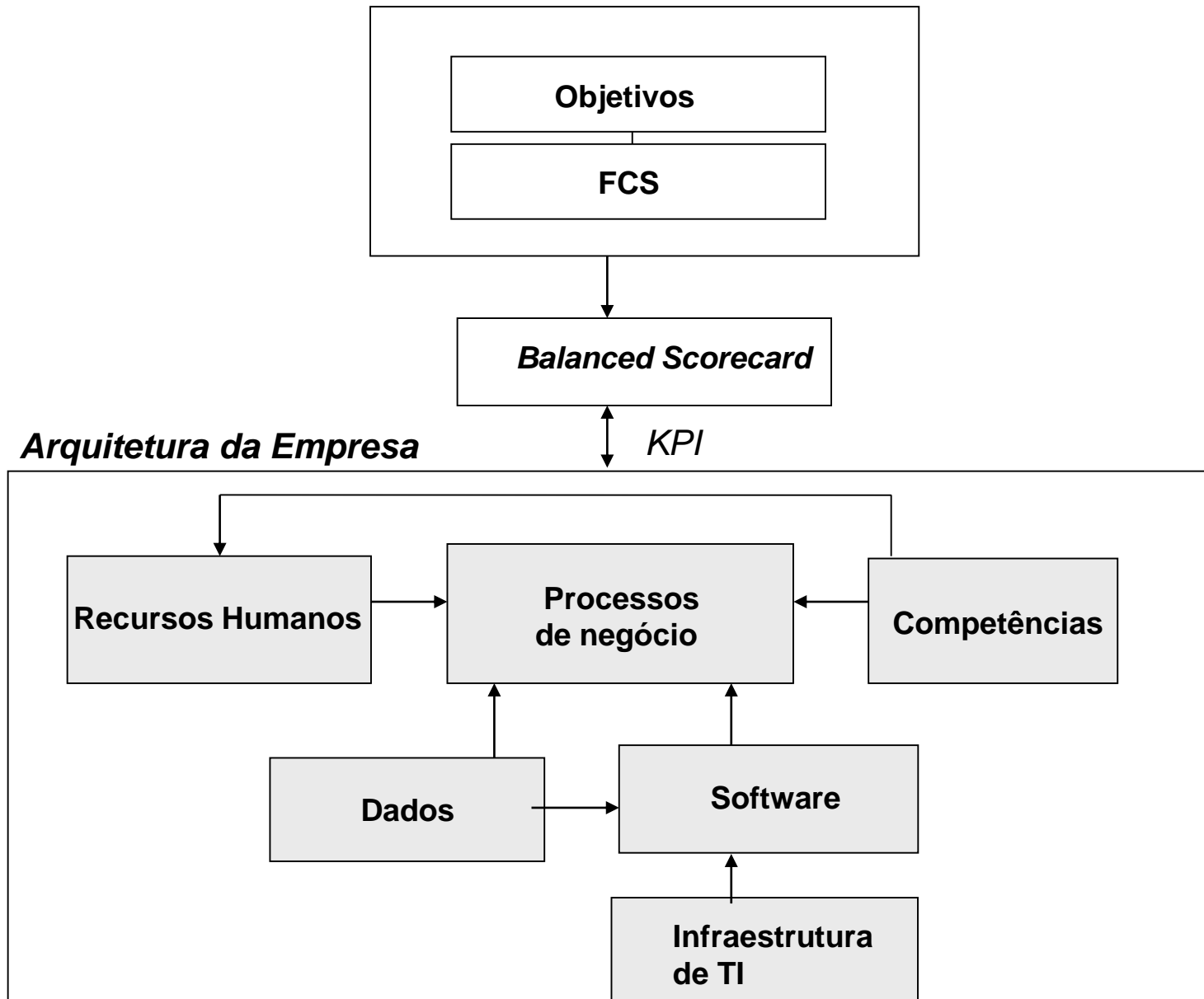
**“The new automated ordering system has really speeded up our business. We’re losing customers faster than ever.”**

**BUSINESS PROCESS FOR PURCHASING A BOOK FROM A PHYSICAL BOOKSTORE**



**REDESIGNED PROCESS FOR PURCHASING A BOOK ONLINE**



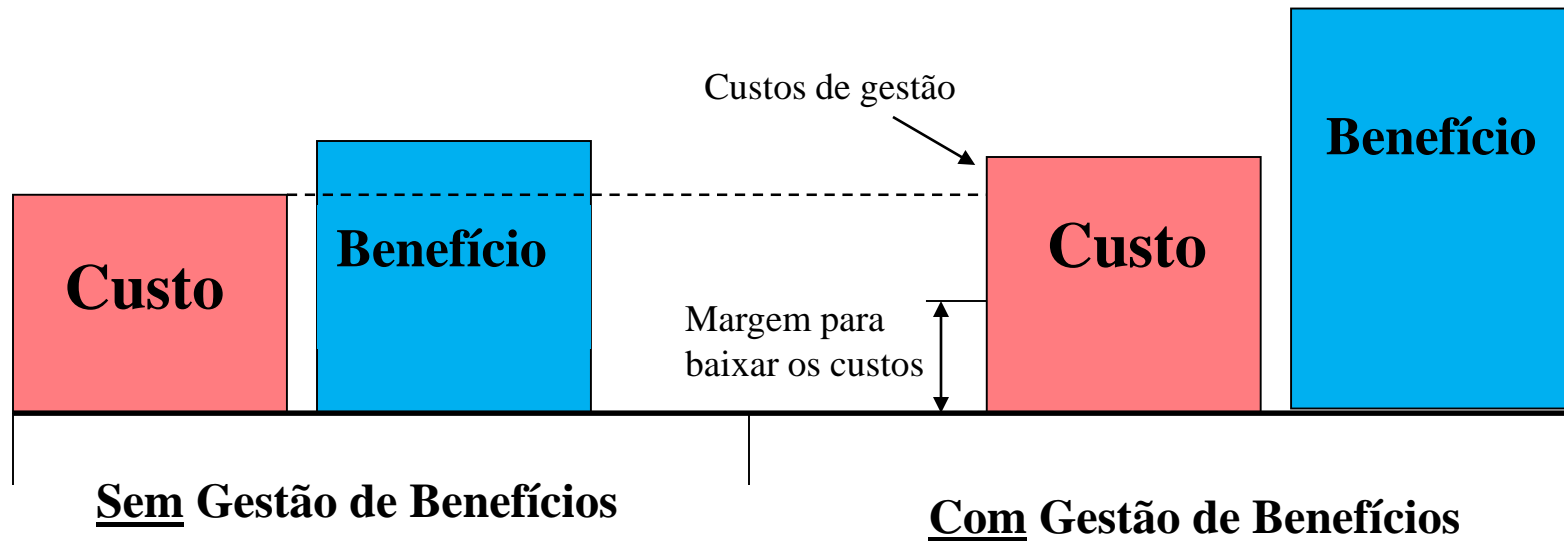


## **Gestão de Benefícios**

Processo de organização e gestão que permite que os benefícios potenciais decorrentes da utilização de tecnologias de informação nas organizações sejam alcançados.



# Valor da Atividade de Gestão de Benefícios



## Estruturação de benefícios

<b>GRAU DE EXPLICITAÇÃO</b>	<b>Novos sistemas</b>	<b>Melhorar os sistemas actuais</b>	<b>Descontinuar sistemas</b>
<b>Financeira</b>	Pode ser estimado um valor financeiro para o benefício.		
<b>Quantificável</b>	É possível estimar uma valor, quantificar, o benefício		
<b>Mensurável</b>	O benefício está a ser medido ou podem ser identificadas métricas, mas não é actualmente possível estimar, com rigor, qual será a melhoria no desempenho da organização.		
<b>Observável</b>	Benefícios identificados por um grupo de especialistas, com base nos seus conhecimentos e experiência		

# Princípios Fundamentais

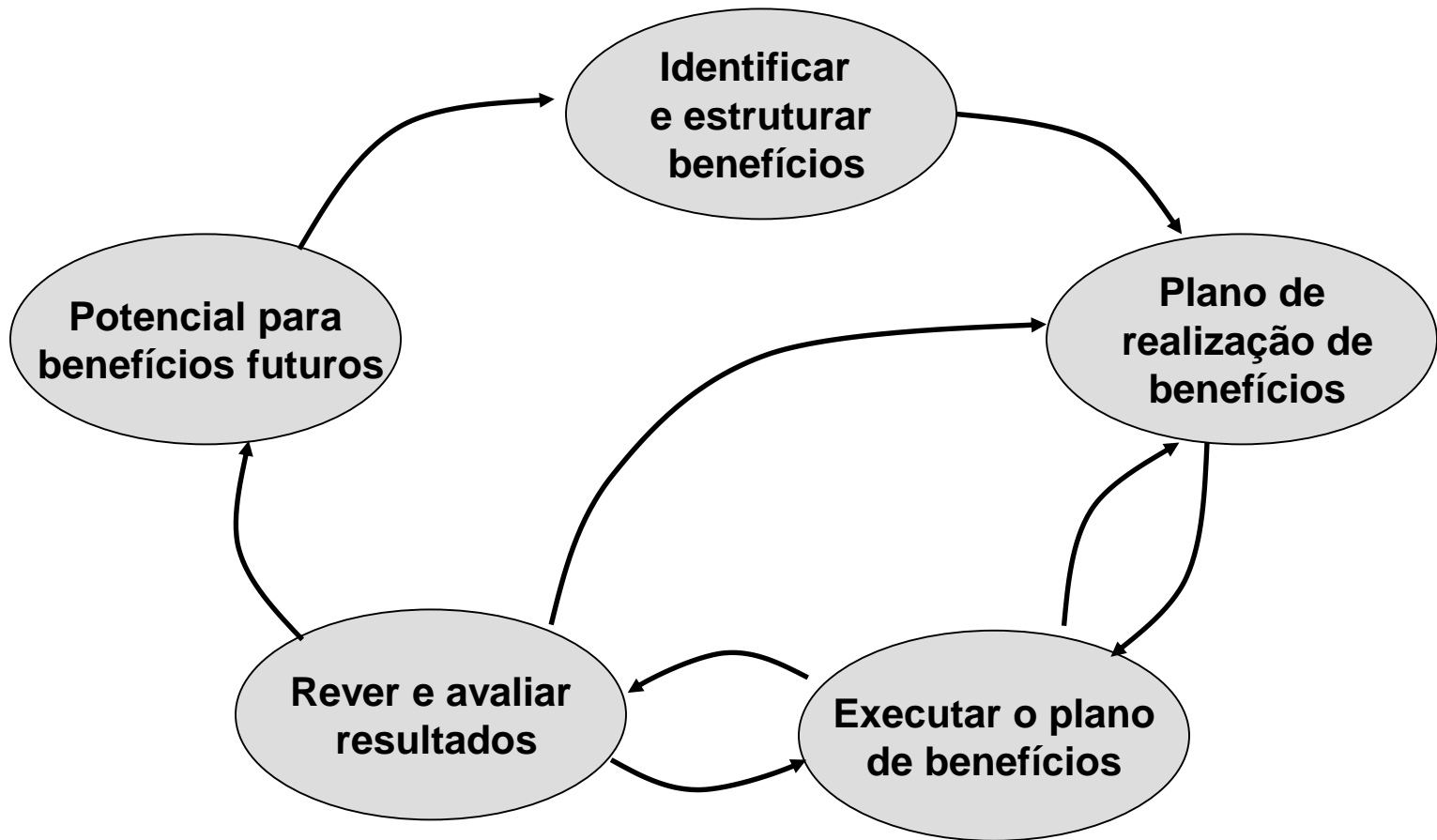
- Cada benefício tem de ter um responsável pela sua concretização (*owner*);
- Um benefício deve ser, no mínimo, observável, senão não existe;
- O desempenho da organização só melhora quando os processos são realizados de forma diferente.

# A abordagem *Benefits Management*

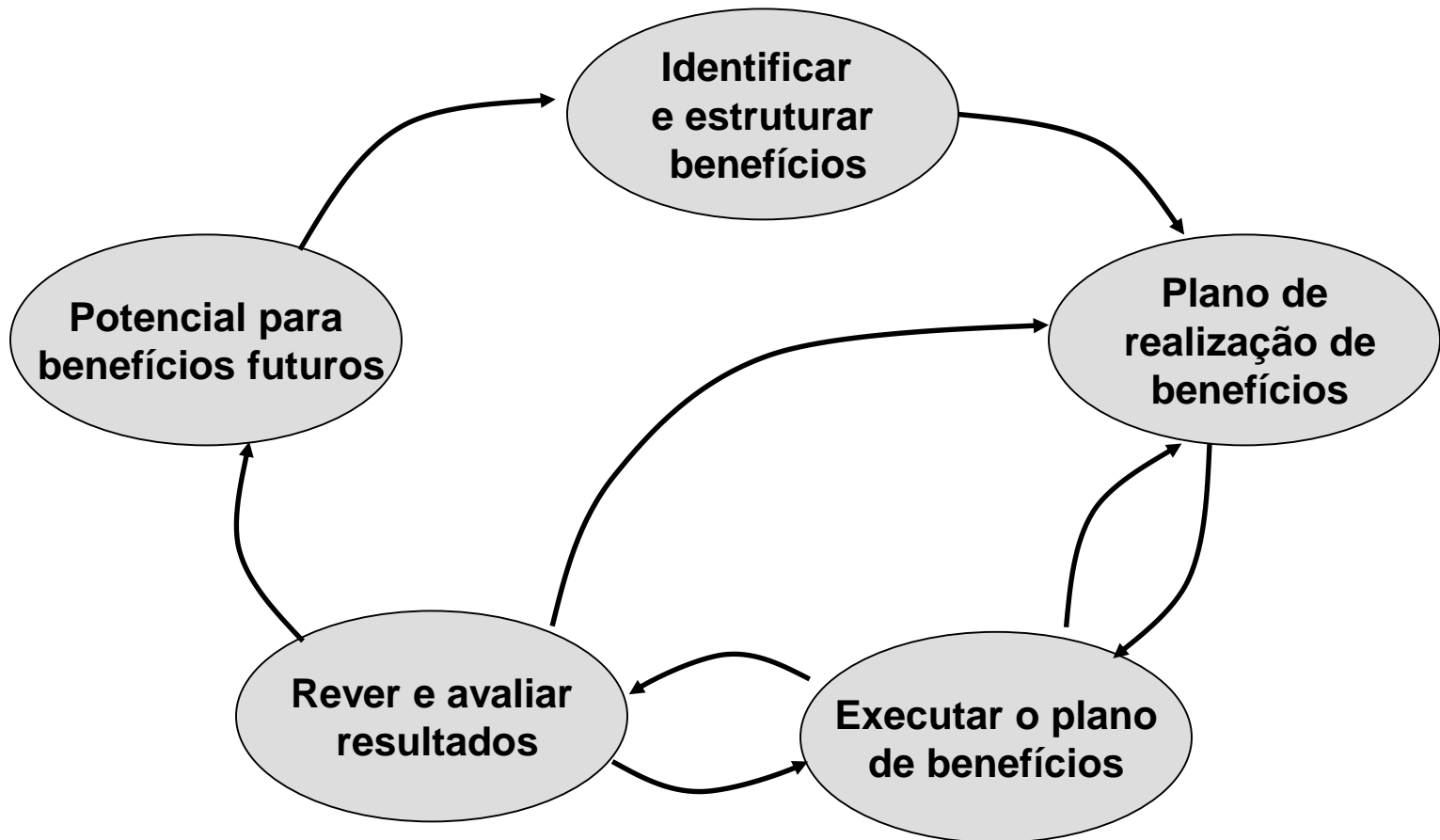
Inclui:

- A análise dos aspectos organizacionais mais relevantes para a concretização de benefícios decorrentes dos investimentos em SI/TI;
- Um conjunto de técnicas para tornar o ciclo de vida dos investimentos em SI/TI mais eficaz;
- Plano de benefícios, que interliga os objectivos do negócio com a gestão da mudança para alcançar os benefícios;
- Compreender o papel e interesse dos diferentes stakeholders da organização;
- Envolvimento dos gestores para melhorar o resultado dos investimentos em SI/TI;
- Analisar a relação entre a gestão de benefícios e outras abordagens orientadas para a gestão de projectos, desenvolvimento de SI/TI, e análise de investimentos.

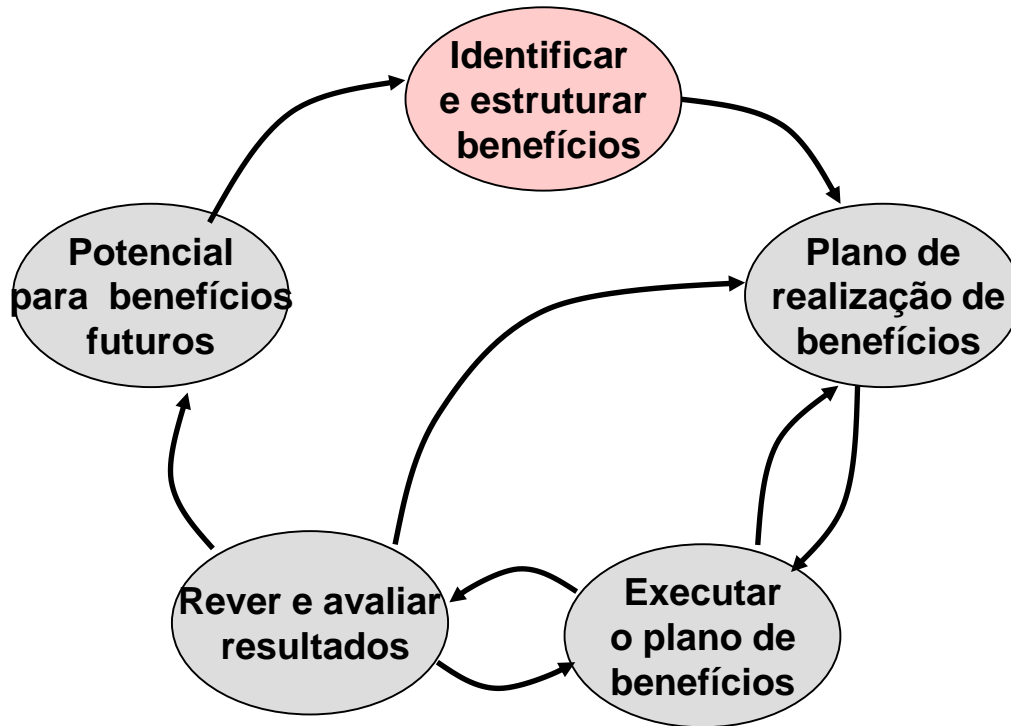
# O processo de gestão de benefícios



# O modelo de processos da gestão de benefícios



# Fase 1 - Identificar e estruturar benefícios.

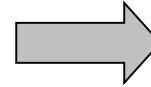
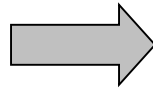


- Analisar os *business drivers* para determinar os objetivos do investimento;
- Determinar o tipo de benefícios que irão resultar do projeto e como irão ser medidos;
- Definir quem são os “donos” (responsáveis) dos benefícios;
- Identificar os factores de mudança, e as mudanças necessários na organização, assim como as implicações para os *stakeholders*;
- Produzir um *business case* inicial para o projecto.

# Business drivers e objetivos

## **Business Drivers**

Perspectiva dos gestores de topo sobre o que é importante para o negócio, num dado período de tempo, de forma a definir que mudanças devem ocorrer.



## **Objetivos do Investimento em SI/TI**

Documento que refere o que a organização procura alcançar com os investimentos em SI/TI. Deve descrever qual será a situação após a conclusão bem sucedida do projeto.

## **Mudança Organizacional**

Alterações nos processos organizacionais necessárias para garantir que os benefícios são alcançados. Novas formas de trabalhar. Alterações na estrutura, responsabilidades ou funções.



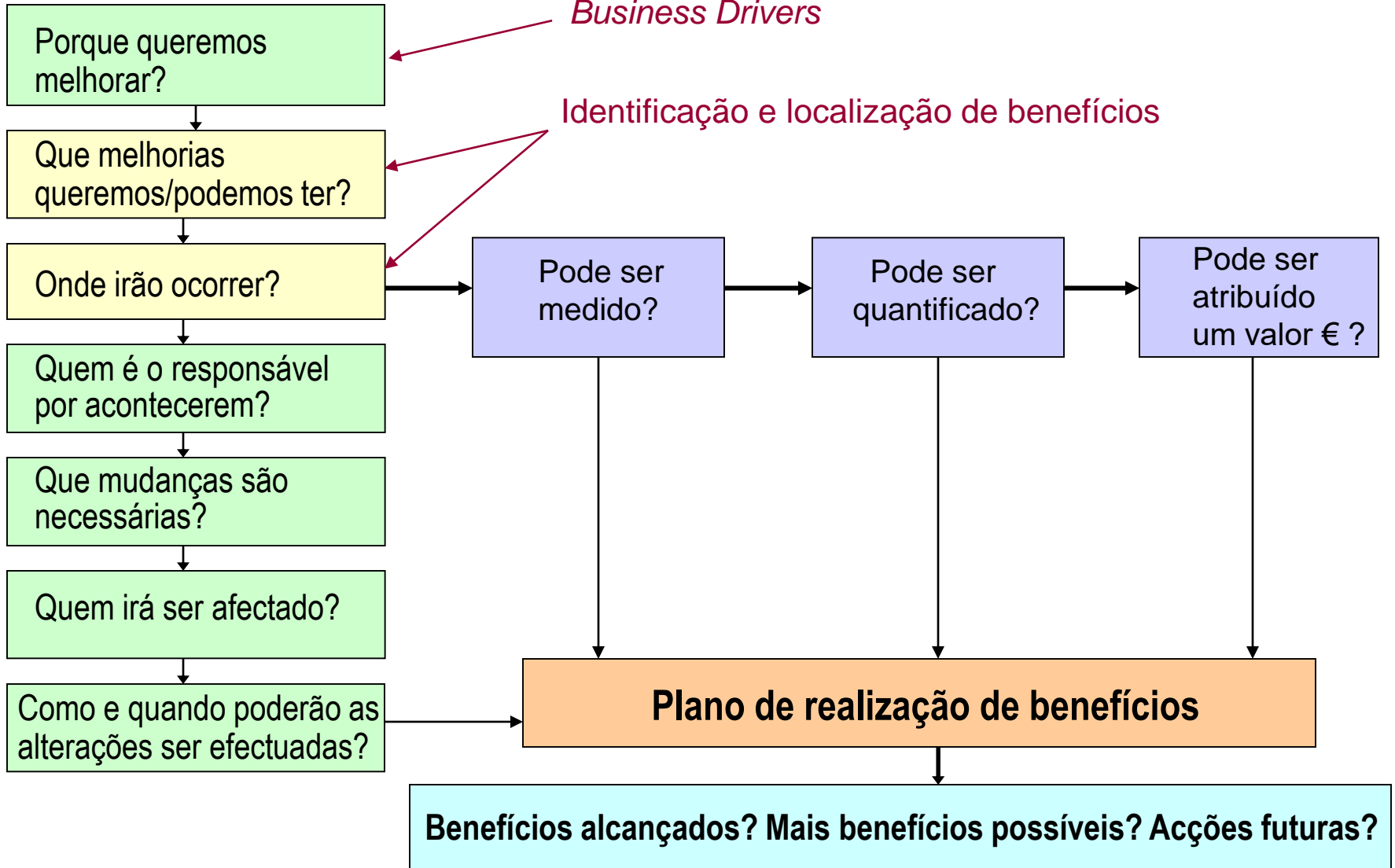
## Estruturação de benefícios

<b>GRAU DE EXPLICITAÇÃO</b>	<b>Novos sistemas</b>	<b>Melhorar os sistemas actuais</b>	<b>Descontinuar sistemas</b>
<b>Financeira</b>	Pode ser estimado um valor financeiro para o benefício.		
<b>Quantificável</b>	É possível estimar uma valor, quantificar, o benefício		
<b>Mensurável</b>	O benefício está a ser medido ou podem ser identificadas métricas, mas não é actualmente possível estimar, com rigor, qual será a melhoria no desempenho da organização.		
<b>Observável</b>	Benefícios identificados por um grupo de especialistas, com base nos seus conhecimentos e experiência		

# Principais questões

*Business Drivers*

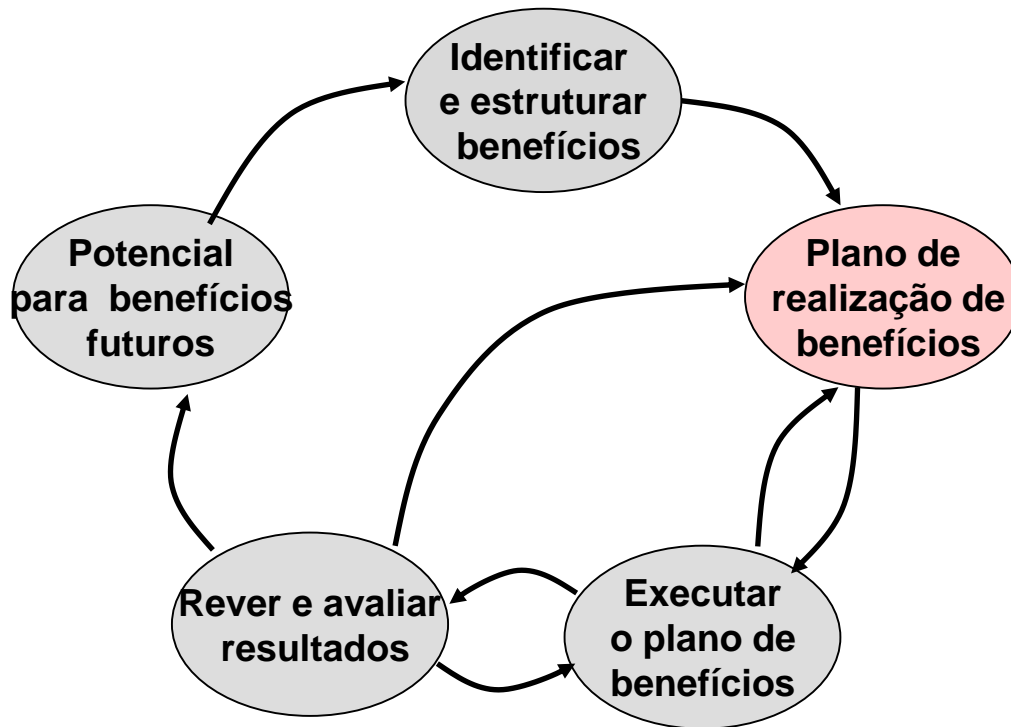
Identificação e localização de benefícios



# Aspetos a incluir no *Business Case*

- *Business Drivers*
- Objectivos do Investimento
- Benefícios
- Custos do Projeto: hardware, software, consultores, custos internos de desenvolvimento, custos de actualização da infraestruturas, custos da mudança organizacional, custos de formação.
- Resultado financeiro previsto para o projeto: benefícios financeiros – custos.
- Análise de risco:
  - riscos técnicos – complexidade das funcionalidades, número de interfaces, ...
  - riscos financeiros – grau de confiança na identificação dos custos e benefícios do projeto.
  - riscos organizacionais – quando o projeto requer mudanças organizacionais profundas que não são fáceis de concretizar.

## Fase 2 – Plano de realização dos benefícios



- Finalizar as medidas dos benefícios, e planejar as mudanças organizacionais necessárias;
- Obter o acordo dos *stakeholders* relativamente ao seu papel e responsabilidades para obtenção de benefícios;
- Produzir um plano detalhado de realização de benefícios e justificação do investimento a realizar em SI/TI.

# Componentes do Plano de Benefícios - Sumário

## **Contexto e objetivos.**

O Plano descreve como os objetivos irão ser alcançados com a utilização de recursos e numa escala temporal previamente definida.

## **Como e porquê.**

O Plano irá comunicar à gestão de topo quais são os benefícios e porque foram definidos. Irá também identificar interdependências entre os benefícios.

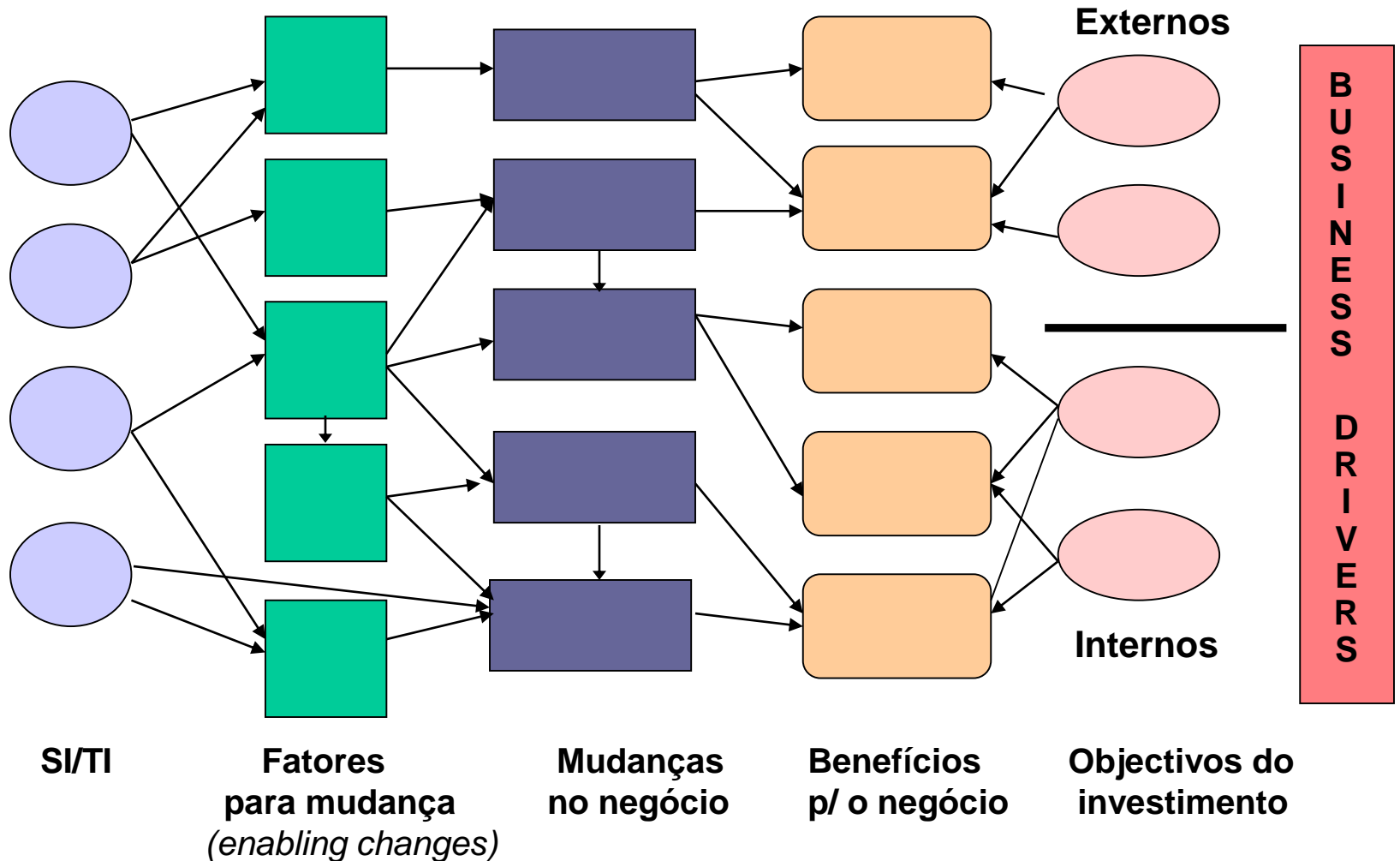
## **Beneficiários**

O Plano deverá apresentar uma lista dos beneficiários com o projeto. Um benefício tem de ter, pelo menos, um dono.

## ***Timing***

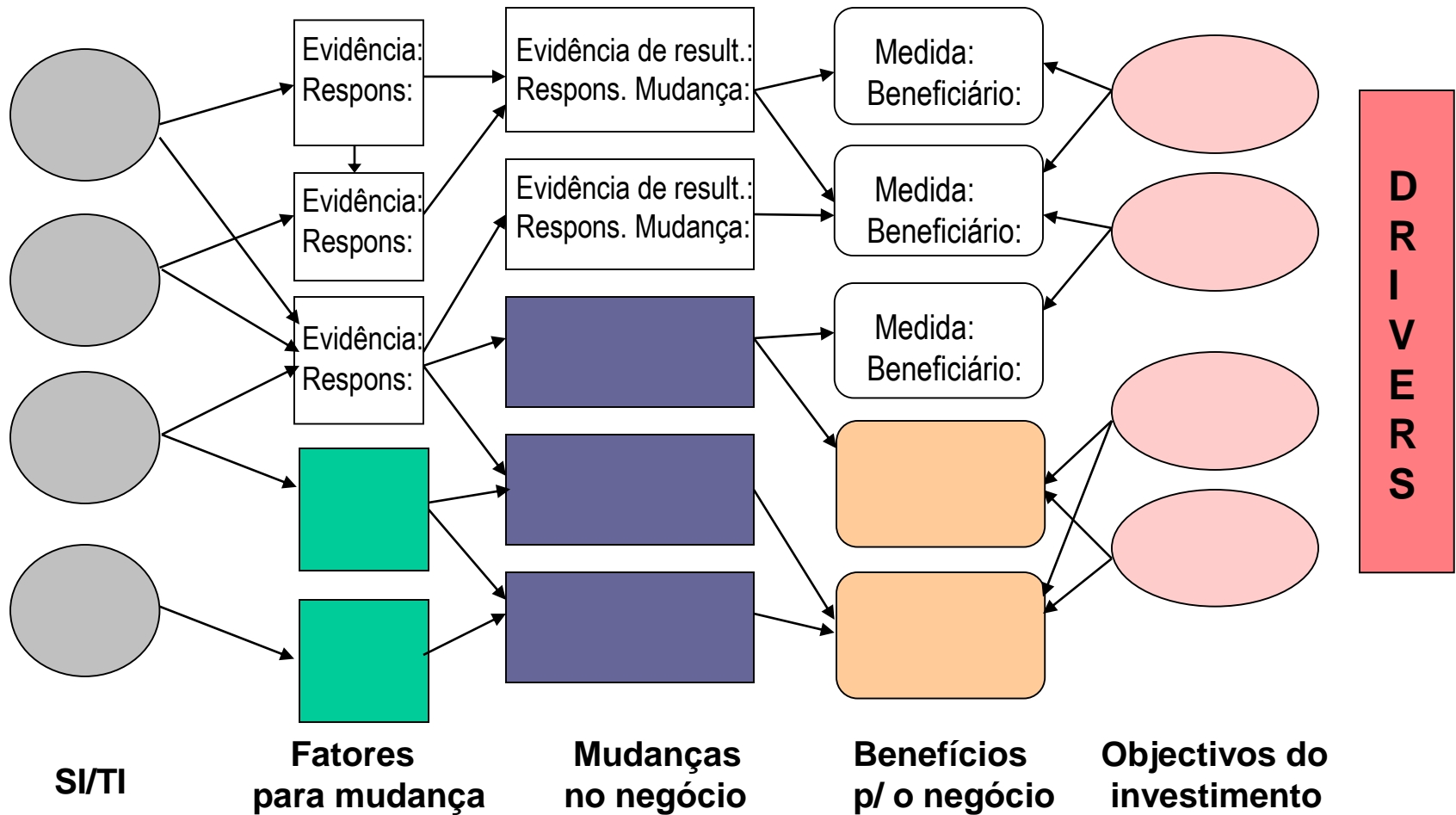
O Plano irá apresentar pormenorizadamente a sequência de benefícios, o timing da sua realização e as actividades necessárias para obter esses benefícios.

# Rede de Dependência de Benefícios

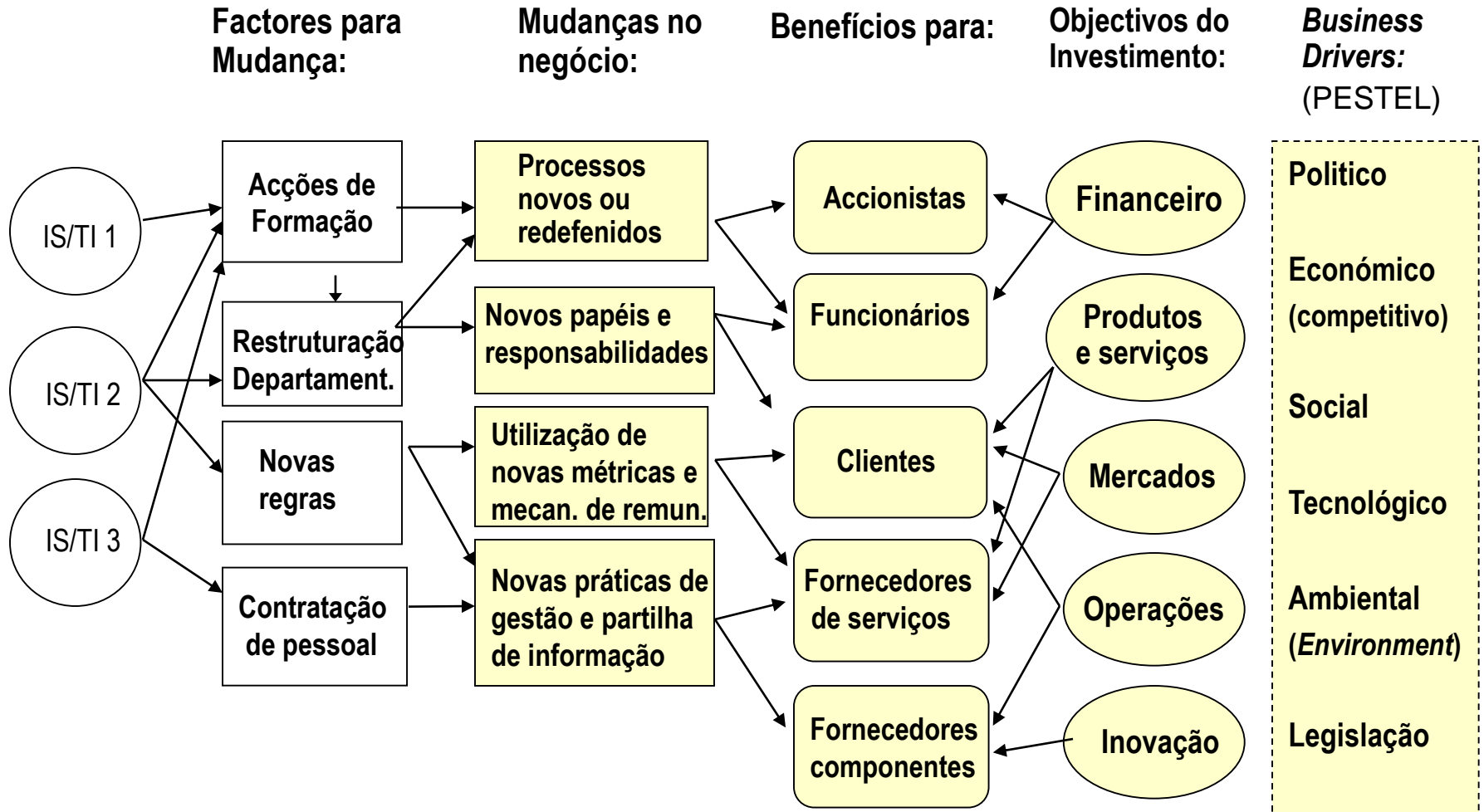


Fonte: Ward, J. e Daniel, E. (2012). *Benefits Management – How to increase the business value of your IT projects*, Wiley, Chichester

# Medidas e Responsabilidades

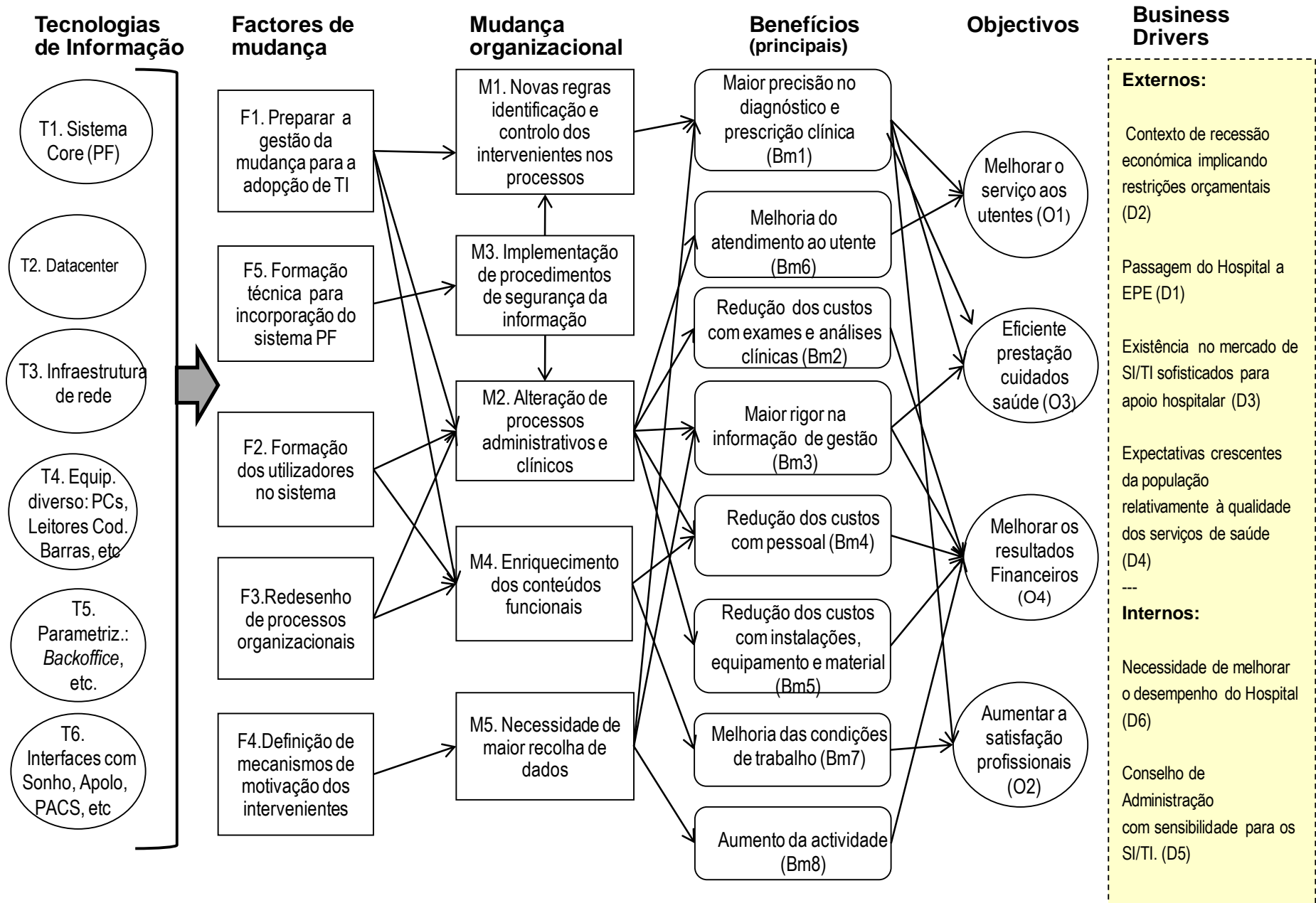


# Estratégia Empresarial e Rede de Dependência de Benefícios





# Rede de Dependência de Benefícios genérica – Sistema *paper free* num hospital





# Plano de realização dos benefícios

## - exemplo de estrutura -

Código do benefício	Designação	Métrica	Valor Atual	Valor Esperado	Data de realiz.	Tipo de Benefício	Fonte	Respons.	Impacto

## Exemplo: Benefícios potenciais decorrentes da implementação de um sistema hospitalar *paper free*

ID	Designação do Benefício	Macro Benefício Associado	Métrica	Valor inicial	Valor esperado/ realizado	Fonte	Tipo de benefic.	Resp.	Stakeholder Princ.	Stakeholders secund.	Impacto
B1	Redução de tempo e custo do processo de auditoria à Triagem de Manchester.	Bm1	Tempo médio para auditar um processo e respectivo custo	6m 24s (€2/ processo)	VE:3m 12s R: 1m58s (1 € / processo)	Enfª. AD	F	AT	AT	DE; M	€ 1.800 /ano
B2	Redução do custo de análises solicitadas	Bm2	Número de análises solicitadas e respectivo valor (amostra: 6 dias)	42 análises (8h-16h) 47 análises (16h-24h)	Redução 10% Não realiz..	Dr. RG	F	M	DL	CA; M; DC; MS; P	€ 300.000 /ano
B3	Redução do número de raios-x solicitados	Bm2	Número de raios-x solicitados (amostra: 6 dias)	52 raios-x (8h-16h) 49 raios-x (16h-24h)	Redução 5% Não realiz.	Dr. LF	Q	M	DI	CA; M; DC; MS; P	Não muito significativo, numa perspectiva financeira.
B4	Redução do número de TACs solicitados	Bm2	Número de TAC's solicitadas e valor (amostra: 6 dias)	5 TACs (8h-16h) 6 TACs (16h-24h)	Redução 5% Realizado	Dr. LF	F	M	DI	CA; M; DC; MS; P	€ 150.000 /ano
B5	Redução do número de ecografias solicitadas	Bm2	Número de ecografias solicitadas (amostra: 6 dias)	5 Ecograf. (8h-16h) 1 Ecograf. (16h-24h)	Redução 5% Realizado	Dr. LF	F	M	DI	CA; M; DC; MS; P	€ 50.000 /ano

## Principais benefícios financeiros potenciais identificados:

VALOR em €

- Processo de auditoria à Triagem de Manchester
- Redução do número de análises
- Redução do número de TAC
- Redução do número de ecografias
- Redução dos custos administrativos de recolha de dados
- Redução dos custos com pessoal no Arquivo
- Redução do consumo de papel
- Redução de custos com material administrativo
- Redução dos custos de exames de Imagiologia
- Redução do consumo de etiquetas de identificação
- Redução de custos de impressão etiquetas
- Redução dos custos com pessoal administrativo do laboratório
- Eliminação do consumo de impressos de reprografia
- Redução dos custos com pessoal – serviços de reprografia
- Aumento da cobrança das taxas moderadoras
- Suporte ao aumento das Consultas Externas

TOTAL:

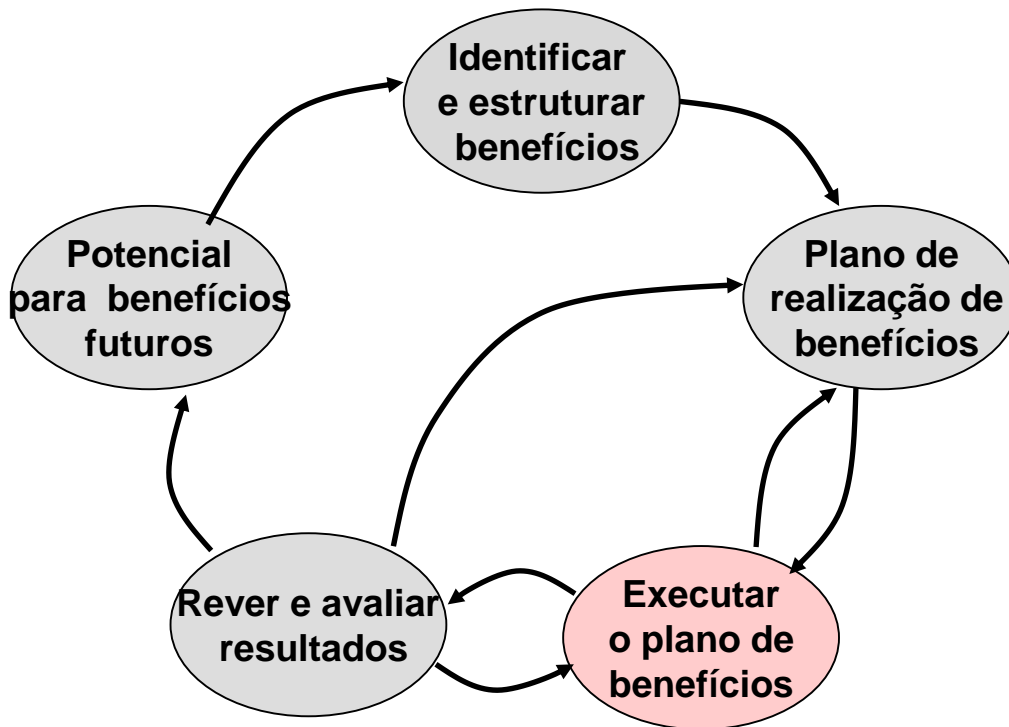
€ 3.869.896 /ano

## Exemplo de outros benefícios não financeiros relevantes

- Integração e disponibilização da informação clínica histórica;
- Disponibilização de indicadores para a tomada de decisões de gestão;
- Redução do número de raios X e da radiação recebida pelos utentes;
- Redução de tempos de espera dos pacientes, especialmente entre a triagem e a 1ª observação (cerca de 12%);
- Aumento da confidencialidade e segurança dos dados clínicos;
- Melhoria do atendimento ao paciente e respectivos familiares.



## Fase 3 – Executar o plano de benefícios



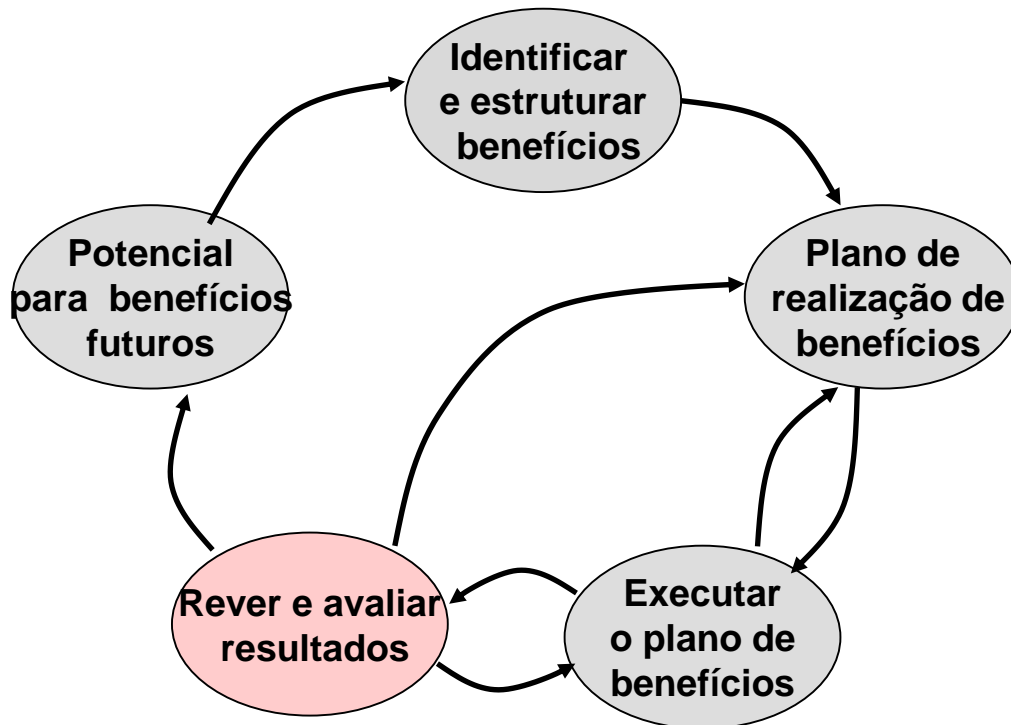
- Gerir os programas de mudança organizacional - prosseguir a obtenção de benefícios assim como acompanhar a implementação técnica dos sistemas informáticos;
- Rever a evolução do projeto relativamente ao plano de realização de benefícios (definido na fase anterior).

# Stakeholder Analysis

Grupo de Interessados <i>(Stakeholders)</i>	Benefícios (ou desvantagens) Percebidos	Mudanças Necessárias	Potenciais Resistências à Mudança	Empenho (Existente e Requerido)				
				Resis-tência	Nenhum	Permitem	Ajudam	Realizam
						E	→	R
				E	→			R
				E	→	R		

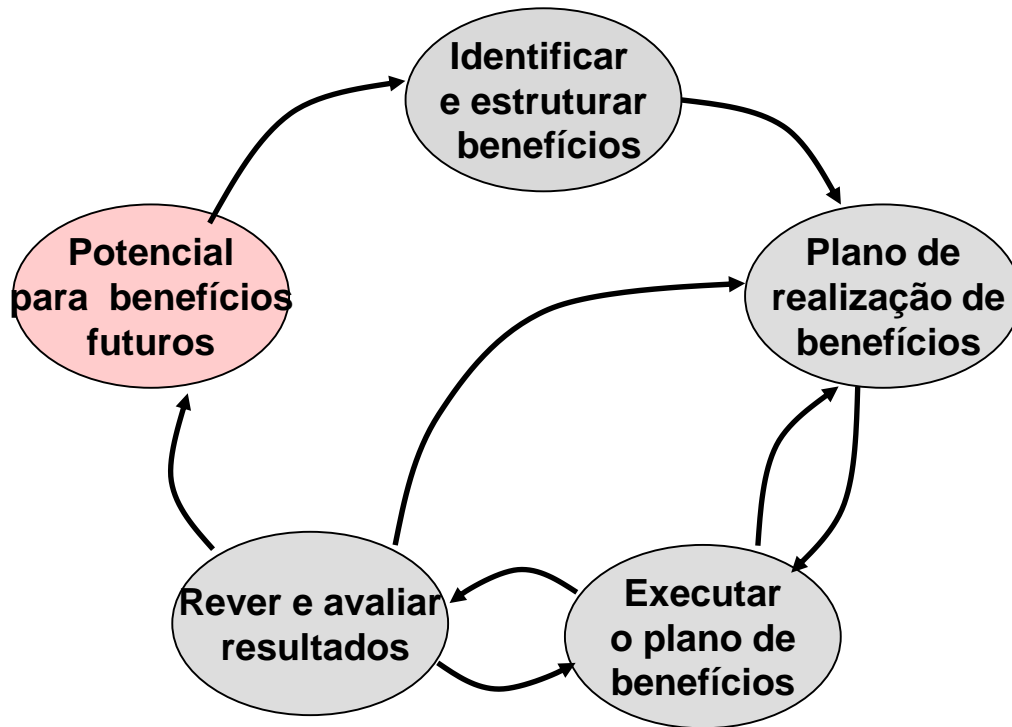


## Fase 4 – Rever e avaliar resultados



- Avaliar formalmente se os benefícios foram atingidos;
- Iniciar acções para obter benefícios de maior valor, se possível;
- Identificar lições para projetos futuros.

## Fase 5 – Potencial para benefícios futuros.



- Identificar novos benefícios potenciais associados à implementação do sistema informático e iniciar as ações necessárias para a sua realização;
- Identificar benefícios potenciais que justifiquem futuros investimentos em SI/TI, conduzindo ao início do ciclo.

**Só há um método que garante que os objetivos são atingidos!**



## Referências bibliográficas

Ward, J. e Daniel, E. (2012). *Benefits Management – How to increase the business value of your IT projects* (2nd edition), Wiley, Chichester.

Peppard, Joe e Ward, John (2016). *The Strategic Management of Information Systems, 4th Edition*, Wiley, Chichester.

Ward, John, Peppard, Joe e Daniel, Elisabeth (2007). "Managing the realization of business benefits from IT investments", *MISQ Executive* 6(1), 1-11.

Serrano, António e Caldeira, Mário (2002). "Um modelo para gestão de investimentos em sistemas e tecnologias de informação", *Revista Portuguesa de Gestão*, Ano 17, nº1, pp. 14-23.