

Budget pra quê?

O alemão **Niels Pflaeging** tem uma missão peculiar: convencer as empresas a abolir o orçamento

POR ANDREA GIARDINO

SERÁ QUE OS CIOs precisam investir seu tempo e seus esforços para construir um bom planejamento orçamentário? Niels Pflaeging, presidente no Brasil da organização Beyond Budgeting Round Table — consórcio internacional com sede na Inglaterra de companhias interessadas na gestão sem orçamento —, acha que não. Pflaeging falou a Info CORPORATE sobre como seria esse modelo na gestão da TI.

Info CORPORATE Por que não ter um budget?

Pflaeging Vamos imaginar o exemplo de um gerente de TI que pretende adquirir computadores novos. Na gestão orçamentária, ele precisará negociar uma alocação de recursos para a compra e fará de tudo para conseguir os recursos. Além disso, tentará obter recursos além do necessário, já se antecipando a cortes. Esse gerente terá durante o ano de negócios todo o interesse em gastar o valor inteiro, independentemente até das necessidades atuais ou das alternativas disponíveis. Na gestão sem orçamentos, não existe alocação nem o incentivo de gastar por gastar. Esse mesmo gerente teria responsabilidade pelos resultados e pela eficiência de sua área. Mas estaria livre para tomar decisões para trabalhar acima desses indicadores, no longo prazo. Ele iria se perguntar se a compra de PCs seria a melhor solução, considerando que o investimento causaria um impacto na eficiência operacional.

Info CORPORATE Quais as vantagens disso?

Pflaeging Uma das dúvidas que encontro com mais frequência é o medo de que uma gestão sem orçamento possa resultar em perda de controle. Mas é importante reconhecer que essa perda é exatamente uma das características fundamentais da atual gestão



Pflaeging: contra a gestão tradicional do budget de TI

orçamentária. Não é perda de controle quando gestores, de forma consciente e com o conhecimento de todos, desperdiçam recursos? Ou que a área de vendas é incentivada a empurrar para os clientes determinados produtos em determinados momentos? A gestão orçamentária fornece, com seus números aparentemente sólidos, uma ilusão de controle. Mas a realidade é diferente. Orçamentos e comparações do tipo planejado x realizado promovem manipulação e perda de controle.

Info CORPORATE Como aplicar o modelo à TI?

Pflaeging As áreas de TI podem ser gerenciadas totalmente sem orçamento e sem metas fixas de desempenho ou alocação fixa de recursos. No lugar disso, entram os indicadores de eficiência operacional. Elas devem também utilizar técnicas de benchmark para medição e melhoria contínua. E podem muitas vezes ser gerenciadas como serviços compartilhados, submetidas anualmente a negociação sobre o nível de serviços com as áreas clientes. No final das contas, é um conjunto de processos mais eficiente que permite a abolição da gestão tradicional.

