

GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE SISTEMAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – ESTUDO DO CASO DA CONSCIÊNCIA CONSULTORIA & SISTEMAS.

Julho/2005

Marco Mezzena (Consciência C&S) marco@consciencia.com.br
Priscila Vendramini (Consciência C&S) priscila@consciencia.com.br
Bruno Mezzena (Consciência C&S) brunocns@consciencia.com.br
Marco Mezzena Segundo (Consciência C&S) tmezzena@consciencia.com.br
Alonso Mazini Soler (J2DA Consulting) amsol@j2da.com.br

Resumo

Este artigo aborda o caso da ConsCiência Consultoria & Sistemas, empresa do segmento da tecnologia de informação, de porte médio, sediada na cidade de Botucatu, interior Paulista e com filial na Capital São Paulo que, em processo de franco amadurecimento organizacional, deparou-se com a necessidade de ampliar controles sobre o conjunto de seus projetos de modo a garantir a sustentabilidade de seu crescimento. Para tanto, trabalhou na elaboração de uma nova estrutura organizacional (organograma, processos, ferramentas e comportamentos) específica para o trato da Gestão do Portfólio de iniciativas oriundas de seus contratos com clientes. No corpo deste artigo são detalhados os aspectos metodológicos, computacionais e comportamentais dessa jornada. Espera-se que este registro de lições aprendidas possa servir de exemplo para organizações que passam por momentos de crescimento semelhantes.

Palavras-chave: Portfólio de Projetos; Tecnologia da Informação; Metodologia de Gestão de Projetos.

1. Introdução

A ConsCiência Consultoria & Sistemas é uma empresa do segmento da tecnologia de informação, de porte médio, situada na cidade de Botucatu, interior Paulista e que atende clientes por todo o país através de contratos de desenvolvimento próprio, implantação e manutenção (suporte) de sistemas comerciais e industriais.

Por se tratar de uma empresa de porte médio e em processo de expansão acelerada, a ConsCiência C&S ressentia-se da falta de uma estrutura organizacional, processos e ferramentas mais formais e adequados à gestão do Portfólio de Projetos proveniente de seus contratos com clientes. A abrangência de escopo desses contratos, classificados por 'cliente' e pela tipificação dos serviços requeridos (novos desenvolvimentos, adaptação de sistemas às especificidades de clientes, parametrizações de sistemas já desenvolvidos,

manutenção preventiva e corretiva) representava complexidade significativa no que tange à priorização de ações e a alocação de recursos especializados - disponíveis em quantidade limitada.

Por vezes, a empresa se viu às voltas com a problemática do acúmulo de ações requeridas, desprovidas da devida priorização estratégica, que culminava na super-alocação dos recursos disponíveis e na inadequação do atendimento ao cliente. A falta de processos e ferramentas formais, característica de empresas em estágio de crescimento e amadurecimento acelerado, tornou-se mais visível e impactante a cada momento, a ponto da empresa, necessitar do apoio consultivo para rever o seu modelo organizacional.

Nesse contexto deu-se a possibilidade de repensar e remodelar o modelo organizacional da ConsCiência C&S, desde as suas diretrizes estratégicas até os seus processos e ferramentas de atendimento às demandas contratadas por seus clientes. Desde então, a empresa passou a contar com os conceitos da Gestão Por Projetos, ou Gestão do Portfólio de Projetos, que norteou as suas iniciativas de amadurecimento organizacional.

Este artigo trata do caso da implantação da Gestão de Portfólio de Projetos nos Contratos da ConsCiência C&S – o fluxo metodológico destinado à priorização de Projetos e Ordens de Serviços (OSs), a estrutura organizacional adaptada aos novos processos, a ferramenta de sistemas desenvolvida especificamente em atenção aos novos processos, as dificuldades havidas de mudança cultural interna e na gestão do relacionamento com os clientes e os resultados satisfatórios alcançados até então com a aplicação desse novo modelo organizacional.

2. O Modelo de Gestão de Portfólio de Projetos

Como foi mencionado acima, a diversidade dos serviços ofertados pela ConsCiência C&S (novos desenvolvimentos, adaptação de sistemas às especificidades de clientes, parametrizações de sistemas já desenvolvidos, manutenção preventiva e corretiva), desprovida de uma estruturação organizacional adequada, implicava no aumento do volume de trabalho (e, às vezes, do re-trabalho) e na complexidade da administração desse trabalho, muitas vezes impactando o atendimento e a satisfação dos clientes.

Essa fase do desenvolvimento da ConsCiência C&S podia ser facilmente caracterizada pelo ímpeto na busca de novos clientes e de novos contratos dentro dos clientes da base instalada – *aumento do volume de vendas era o mote principal da estratégia da empresa movida principalmente pela perseguição de desafios* - o que implicava num comprometimento de recursos em volume superior ao disponível para fazer frente às promessas de entregas de sistemas cada vez mais complexos e em tempo mais reduzido.

Voluntarismo, alta flexibilidade, falta de estrutura e controles formais e uma grande disposição individual dos Colaboradores marcaram essa fase,

aparentemente caótica, que possibilitou, entretanto, o crescimento da empresa em tamanho e em reconhecimento de seus clientes.

Num dado momento de seu crescimento a ConsCiência C&S viu-se às voltas com o questionamento desse modelo voluntarioso que não se mostrava mais adequado às demandas que lhe chegavam. O aumento significativo no volume de novos desenvolvimentos, de implantações em clientes de porte cada vez maior e do atendimento em suporte e manutenção aos clientes da base, obrigou a empresa a re-pensar o seu modelo organizacional de modo mais estruturado e formal. Havia chegado a hora do 'choque do amadurecimento', onde os Colaboradores fundadores, depararam-se com uma empresa de proporções que não mais lhes cabia nas mãos e que requeria bases mais sólidas e formais para continuar crescendo. Foi nesse momento que a ConsCiência C&S deparou-se com os conceitos da Gestão de Portfólio de Projetos e a possibilidade de uso e implantação deles na sua estrutura interna.

A Gestão de Portfólio de Projetos é um conceito de divulgação relativamente recente, porém bastante lógico e adaptável ao ambiente multi-projetos. Trata-se, em primeira instância, do afinamento e canalização de todas as oportunidades de projetos que adentram a empresa para um processo de seleção, priorização e análise de viabilidade, objetivando criar uma carteira única de trabalho, mais alinhada às estratégias da empresa, mais transparente a todos os Colaboradores e mais adaptada ao volume e tipo de recursos disponíveis. *Priorização de projetos (iniciativas de trabalho) passou a ser o novo mote estratégico da empresa.* Desde então, não se buscou mais o alto volume de trabalho (às vezes inócuo estrategicamente) e sim, o volume adequado de trabalho, atrelado à estratégia vigente e à disponibilidade de recursos, capaz de fornecer alicerce confiável e sustentável ao crescimento da empresa.

A implantação da Gestão de Portfólio de Projetos na ConsCiência C&S deu-se em ciclos de desenvolvimento nos quais mudanças estruturais e comportamentais eram analisadas, elaboradas e cuidadosamente implementadas, com a cautela de não se perder de vista a flexibilidade de uma empresa ainda em fase de amadurecimento e preservar as bases de comprometimento dos seus Colaboradores.

Em primeiro lugar, como num processo de reengenharia, tratou-se de definir o conceito de projetos para a empresa, que foi contextualizado na óptica da estrutura hierárquica de atendimento aos seus contratos. A gestão de projetos passou então a ser encarada como a gestão das iniciativas de trabalho decorrentes dos contratos da empresa com seus clientes, hierarquizados em quatro níveis:

- 1º nível: Clientes;
- 2º nível: Contratos;

- 3º Nível: Ordens de Serviço permanentes (projetos), Ordens de Serviço esporádicas (manutenção e suporte);
- 4º nível: Atividades de trabalho.

A seguir, foi definido e documentado um fluxo metodológico de atendimento ao Portfólio de Projetos que possibilitou a canalização da autorização dos trabalhos decorrentes de contratos novos e de contratos vigentes, para um Comitê Único de Seleção e Priorização de Projetos. Esse Comitê consolida as entradas de todas as iniciativas que impactam a utilização de recursos da empresa:

- Novas vendas para novos clientes, provenientes da área comercial;
- Vendas recorrentes, provenientes da área de implantação de projetos em clientes sendo atendidos;
- Solicitações de atendimento especial em clientes da base instalada, proveniente do call center;
- Iniciativas internas de investimento em desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento dos sistemas da carteira da empresa;
- Iniciativas de implantação de sistemas internamente na empresa.

A visibilidade centralizada das iniciativas de trabalho da empresa permitiu a reflexão, com maior propriedade, do alinhamento estratégico dessas iniciativas, de seus riscos previsíveis, bem como das discrepâncias percebidas entre a necessidade e a disponibilidade de recursos para o atendimento ao trabalho requerido. Assim, tem sido possível priorizar o trabalho que adentra a empresa e oferecer um tratamento mais adequado e previsível ao seu término.

Esse Comitê Único de Seleção e Priorização de Projetos se reúne em periodicidade semanal e tem ainda sob sua responsabilidade o acompanhamento do desempenho e controle da execução das iniciativas autorizadas e a mediação de conflitos gerados pelo compartilhamento de recursos entre as iniciativas.

Na seqüência consultiva da implantação do conceito, foi repensado e ajustado o organograma da empresa de modo a facilitar o trabalho em estrutura matricial, a criação do Escritório de Projetos (PMO) que organiza e secretaria as atividades atribuídas ao Comitê Único de Seleção e Priorização de Projetos e da Área de Gestão de Conhecimentos, encarregada de consolidar, armazenar e disseminar as lições aprendidas dos projetos da empresa.

Foram levantadas, ainda, informações relacionadas à capacitação do pessoal acerca da Gestão de Projetos e elaborado um plano de desenvolvimento, através do qual, todos os Colaboradores recebem algum nível de treinamento nos tópicos pertinentes à facilitação e efetividade do desempenho dos projetos da empresa.

Por último, foram feitos a concepção e o desenvolvimento de uma ferramenta computacional concebida para adaptar e dar fluidez ao novo modelo estrutural de Gestão de Portfólio da empresa.

3. A ferramenta computacional de Gestão de Portfólio de Projetos

A conveniência de tratar-se de uma empresa de desenvolvimento de software e a determinação de utilizar ferramentas próprias para automatizar e controlar o Portfólio de Projetos foi um fator determinante para o sucesso da empreitada. Nota-se uma efetiva conscientização dos Colaboradores e é relevante o aprendizado obtido pela equipe a respeito das necessidades, dificuldades e oportunidades advindas da gestão orientada ao projeto.

Assim, o uso do framework próprio *My-York*¹ trouxe algumas vantagens, das quais pode-se destacar :

- Esse framework utiliza dicionários de dados e de processos próprios, implementados através de linguagem script (interpretados), possibilitando a prototipação e customização rápida da aplicação, o que facilita bastante a adequação da ferramenta às diversas fases de maturidade da organização;
- Ferramentas de Business Intelligence (BI) e de desenvolvimento rápido de relatórios, integradas ao framework, permitiram identificar rapidamente indicadores que possibilitaram ações imediatas na gestão do processo, a identificação de tendências e a interpretação da sensibilidade das respostas aos estímulos aplicados à organização;
- A integração com o ambiente WEB oferecido pelo framework facilita a comunicação entre pessoas e áreas, habilitando desenhos simples e construção rápida para as ações de workflow;
- O uso do banco de dados MySQL, por suas características de segurança, leveza e velocidade contribuiu para o incremento da flexibilidade e velocidade no desenvolvimento e ajuste da ferramenta.

Outro fator relevante para o sucesso da implementação deveu-se ao fato identificado de já existir na organização, ferramenta e cultura de controle para ordens de serviço, as quais foram paulatinamente sendo transformadas para o ambiente de projeto.

Assim, OSs que antes eram apenas administradas como agenda das obrigações a serem cumpridas, ganharam, durante a evolução da implementação do novo modelo, o status de projeto, com registro das atividades detalhadas (através de ferramentas de diagramação de Gantt), tempos previstos e realizados, gestão de custos (recursos necessários e horas de trabalho) no nível das atividades, agendamentos, apontamentos, entre outros recursos, implementados à medida que se amadurecia o conhecimento, a necessidade e o detalhamento dos controles.

Uma vez estruturada a ferramenta, fazendo uso de um único banco de dados, ficou explícita a gestão não apenas do projeto individual, como normalmente se

¹ Base proprietária de desenvolvimento de sistemas da ConsCiência Consultoria & Sistemas

obtéem com o uso de ferramentas comerciais de custo acessível, mas de todo o Portfólio de Projetos dos contratos, ou seja, todas as OSs e seus detalhes.

Com isso, hoje, administra-se mais facilmente a distribuição e a utilização de recursos deslocando-se o foco das análises pelas várias dimensões de dados: carga horária, contratos, pessoas, clientes, fornecedores, custos, produtos, projetos (OSs), classificações, datas, e outras mais, sempre se apoiando na filtragem do universo dos dados a serem observados e analisados.

Todas essas disponibilidades implementadas, quando encontradas em sistemas comerciais específicos, possuem geralmente um custo de propriedade (TCO) bastante elevado, restringindo o seu uso apenas a organizações de porte elevado. Entretanto, o modo como a Gestão de Portfólio de Projetos foi implementada na ConsCiência C&S desmistifica esse paradigma e abre a oportunidade da utilização efetiva desses recursos à organizações de todos os portes e segmentos que se vêm às voltas com estágios de amadurecimento semelhantes ao relatado acima.

4. Aspectos comportamentais da Gestão de Portfólio de Contratos

Alinhar a organização como um corpo uno em torno de seus objetivos estratégicos talvez seja o maior desafio dos gestores de projeto, desde a introdução de sistemas de controle mais básicos (ilustrado pelo apontamento de atividades), até os mais complexos, como na administração efetiva do portfólio de trabalho. Para tanto, diversas iniciativas de adequação da gestão dos Colaboradores aos novos processos foram implementadas, em paralelo à introdução da Gestão do Portfólio de Projetos.

Sendo a maioria de seus contratos formulados com base em horas de trabalho, a ConsCiência C&S, sentiu a necessidade da criação do “Sistema de OSs”, cujo objetivo principal, a princípio, era o registro das horas individuais de trabalho para fins de controle de horas vinculadas a contratos ou a OSs permanentes (rotinas internas). A adoção de Cubos de Decisão permitiu um salto qualitativo nas análises gerenciais, porém a maior questão passou a ser o rigor e a confiabilidade dos apontamentos individuais.

A implantação de sistemas de “Ranking Diário de Pessoal”, representado pelas categorias verde (adequado) e vermelho (inadequado) foi uma das soluções encontradas para garantir que os apontamentos fossem efetuados em um prazo compatível com a precisão das informações requeridas. Qualquer lançamento, uma vez aberto, que não fosse concluído em um período de 2 horas, culminaria na classificação inferior (vermelha) do colaborador no Ranking divulgado amplamente através do Comunicado Interno, componente da Intranet na empresa.

Além disso, o número de participações inferiores no Ranking passou a ser uma das premissas para a avaliação do desempenho individual e, conseqüentemente, para a participação na distribuição de lucros ao final de cada semestre. Essa medida, embora aparentemente restritiva e coibidora, foi bem aceita e gerou

resultados bastante positivos na qualidade dos apontamentos de mão de obra e dos relatos de atividades de atendimento ao cliente ou ao projeto.

No entanto, a conscientização dos Colaboradores e a comunicação efetiva das informações foram e continuam sendo os elementos-chave na busca da excelência para o cumprimento dos objetivos da empresa. O desenvolvimento de uma ferramenta de ponta, por si só não possibilitaria inculcar nos Colaboradores a necessidade de precisão dos apontamentos, fundamental para a clareza e honestidade na condução das (re)negociações com clientes e, principalmente, no comprometimento com os resultados.

A recém criada área de Gestão de Conhecimento da empresa tem nesse aspecto um papel fundamental, ao capacitar os Colaboradores no entendimento de questões inerentes ao relacionamento fornecedor-cliente e ao trabalhar a resistência interna com relação aos novos sistemas de Gestão. A redução de ruídos de comunicação, por outro lado, tem sido possível pelo compartilhamento de informações através da Intranet da ConsCiência C&S e do recém-implantado Sistema de Gestão de Projetos e Portfólio, com a distribuição dos dados pelo workflow e ambientes compartilhados pelas equipes de projeto.

Neste contexto, destaca-se o papel do cliente, catalisador de muitas ações das quais depende o bom andamento dos projetos individualmente e, conseqüentemente, do Portfólio. Na medida em que, com o amadurecimento da empresa, as relações ficaram mais transparentes, através do registro preciso e disponibilização de todas as informações relativas às atividades e decisões conjuntas, ambas as partes usufruíram de imediato do melhor resultado de todo esforço relacionado à implementação da gestão do Portfólio de Projetos: *a formação de verdadeiros parceiros comprometidos com a busca por soluções.*

5. Resultados alcançados pela implantação da Gestão de Portfólio de Contratos

Entre os resultados obtidos, elegemos alguns representativos da relevância ao alinhamento estratégico da empresa:

- Maior nitidez na identificação das oportunidades e ConsCiência na gestão da capacidade produtiva da empresa no aceite dessas oportunidades, permitindo maior sanidade no enfrentamento dos gargalos e restrições apresentados pela atual estrutura da carteira e da organização da empresa;
- De um lado os Colaboradores acabam percebendo a importância do controle e monitoração de suas atividades, muito mais como um suporte para obter resultados positivos junto ao time e à empresa, do que pela imposição de gestão superior ou vigia. De outro lado, o cliente sente-se bastante seguro quanto ao nível de responsabilidade que a empresa disponibiliza ao trabalho contratado, sendo a partir daí, muito mais simples negociar ajustes no contrato,

seja pela ação sobre atividades ou ambientes que prejudicam a execução, seja pela revisão dos valores ou universo contratado, tornando a relação muito mais justa, com um bom alinhamento de expectativas e assim mais imune aos conflitos;

- Termos como maturidade e capacidade são agora óbvios a todos os envolvidos. Fica claro que, mesmo cientes de que muito deve ser trabalhado para atingir um alto nível de controle sobre as atividades, existe muita confiança na evolução da organização, fazendo uso dos históricos coletados e das discussões em torno das ações impulsionadoras ou restritivas para cada fase de cada projeto e das lições aprendidas, transformando informação em conhecimento. Essas análises vêm permitindo criar e desenvolver modelos (templates) classificados em função das características particulares dos contratos, que encurtam prazos e elevam a previsibilidade do projeto, da negociação à conclusão;
- Por tratar-se basicamente de uma empresa prestadora de serviços, coloca-se que em verdade a ConsCiência C&S tem na “hora de trabalho” o seu principal produto de comercialização. Ao fechar contratos, sejam eles de implantação de ferramental de TI, de suporte ou de desenvolvimento específico, é no volume e na forma de como serão disponibilizados os recursos humanos, tanto da empresa como dos clientes, que ficam focadas as negociações e o entendimento de como as expectativas serão cumpridas ou cobradas. Assim manter controle e gestão sobre esses recursos mostrou-se ser vital para a manutenção do crescimento da empresa;
- Ainda no contexto da administração dos recursos humanos, a evolução na gestão do Portfólio de Projetos permite avaliar com precisão a performance individual dos Colaboradores, impondo ações mais direcionadas para o seu desenvolvimento, permitindo distribuição mais justa das responsabilidades, conseqüentemente da premiação pelo cumprimento e superação das metas estabelecidas;
- O aumento do controle e apontamento de dados afeta positivamente a disponibilidade de dados confiáveis para compor os diversos scorecards, nas várias dimensões da gestão, seja na financeira, no processo, no desenvolvimento interno ou até mesmo na dimensão do mercado ou do cliente.

6. Referências Bibliográficas

1. Cohen, D.J.; Graham, R. J. (2002). Gestão de Projetos MBA Executivo. Como Transformar Projetos em Negócios de Sucesso. Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ, pp. 305.
2. Dye, L. ; PennyPacker, J.S.; Edts. Project Portfolio Management. Center for Business Practices, PA. pp. 421.

3. Project Management Institute (2000). The Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). PMI Publishing Division, Pennsylvania USA, pp. 216.
4. Project Management Institute (2003). Organizational Project management Maturity Model – Knowledge Foundation (OPM3 Guide). PMI Publishing Division, Pennsylvania USA, pp. 179.
5. Ross, S.A.; Westerfield, R.W.; Jaffe, J.F. (1995). Administração Financeira – Corporate Finance. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. Atlas, São Paulo, pp. 698.
6. Shtub, A.; Bard, J.F.; Globerson, S. (1994). Project Management. Engineering, Technology and Implementation. Prentice Hall, NJ. pp. 634.
7. Verzuh, E. (1999). The Fast Forward MBA in Project Management. John Wiley & Sons, New York USA, pp. 332