

### **CATEGORIA 2**

SoM - Solução de Monitoramento de Demandas e de Projetos da GTI

"Se a princípio, a ideia não é absurda, então não há esperança para ela".

Albert Einstein

### INTRODUÇÃO

A tomada de decisão para a construção de uma solução que pudesse, de forma estruturada, apoiar todos os processos envolvidos desde a declaração da demanda até o encerramento do projeto, passando pelas melhores práticas de mercado e divulgando as informações de desempenho para todos os interessados através de painéis percorreu um caminho complexo e delicado para todo o time de profissionais envolvido.

O **SoM – Solução de Monitoramento de Demandas e Projetos** mostra ao usuário, ao líder de projeto ou ao membro de equipe a facilidade de uma plataforma integrada e ao mesmo tempo robusta, capaz de tratar qualquer tamanho e gênero de projeto, Para os executivos tomadores de decisão, proporciona, por conta dos painéis de desempenho uma



gama de informações, atualizadas em tempo real e com disponibilidade em vários tipos de equipamentos.

A navegação pela plataforma para um entendimento mais profícuo das funcionalidades certamente demonstrará do que esta ferramenta é capaz de produzir.

Benvindos ao **SoM**!



### **DIAGNÓSTICO**

O **SoM** foi estruturado para responder a um desafio de altíssimo nível: necessidade da informação para tomada de decisão.

O objetivo foi estruturado em entregas baseadas em avaliações e diagnósticos sobre os processos e procedimentos envolvidos, formas de entradas, resultados atuais e esperados, benefícios pretendidos, ferramentas utilizadas, padrões de governança adotados, usos e costumes, que resultou em um modelo de trabalho implantado em fases sucessivas.

A principal questão a ser atendida foi necessidade de prover um ambiente integrado para visualização, conhecimento e controle sobre o "tamanho" da demanda em contraste à gestão da capacidade, uma necessidade diretamente relacionada à disciplina da gestão do portfólio de projetos, à alocação dos recursos nos empreendimentos "certos", alinhados aos objetivos da corporação. É fator crítico de sucesso para a consecução de estratégias e a própria continuidade.

Os recursos são, por definição, escassos e num contexto complexo, com as atuais questões sociais, econômicas e políticas, evidencia-se ainda mais o significado dos Sistemas de Gestão, visando o aumento da transparência, redução da burocracia no trâmite dos processos, sustentabilidade, automação, inovação, aprimoramento do clima organizacional, redução de riscos, custos e padronização, visando o negócio mais competitivo e próximo da excelência.

A gestão estratégica do portfólio de projetos também exigia o aprimoramento dos processos e ferramentas, beneficiando-se de tecnologias emergentes que possam responder às expectativas de mobilidade, escalabilidade e colaboração entre as equipes.



### SoM - SOLUÇÃO DE MONITORAMENTO DE DEMANDAS E PROJETOS

### O MODELO DE TRABALHO

O **SoM** está estruturado em quatro pilares que devem ser trabalhados conjuntamente para que os propósitos sejam atendidos. Partindo do conceito de que uma organização é uma coleção de processos, conclui-se que ao adotar ferramentas adequadas que permitam aperfeiçoá-los, melhores resultados poderão ser entregues.

Entretanto, processos alinhados e ferramental robusto, por si só, não garantem a eficácia na gestão. É necessário um trabalho dirigido com profissionais capacitados e motivados, assim como metodologias que norteiem a forma de trabalho, estabeleçam padrões, ferramentas e técnicas voltadas à aplicação.



Figura 1 - Modelo de Trabalho - SoM



Se por um lado a gestão de projetos é a forma de administrar com eficiência a execução de uma iniciativa que tenha início, meio e fim determinados, a gestão dos **PROCESSOS**, por sua vez, busca a melhoria dos resultados das rotinas ou atividades cíclicas dentro de uma organização.

Segundo o Guia PMBOK® (PMI, 2017), processo é uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas. Os processos de gerenciamento de projetos são realizados pela equipe de gerenciamento de projetos e geralmente enquadram-se em uma das duas categorias principais:

- Processos que garantem o fluxo eficiente do projeto ao longo da sua existência.
- Processos orientados ao produto que especificam e criam o produto do projeto.

Em geral, são definidos pelo ciclo de vida do projeto e variam conforme a aplicação.

Estes processos sobrepõem-se e interagem durante todo o projeto. Por exemplo: o escopo do produto não pode ser definido sem que haja algum entendimento básico de como criar o produto especificado.

Apesar de fundamentais, processos constituem-se em apenas uma das peças desse quebracabeças, devendo ser trabalhados com base em **METODOLOGIAS** sustentáveis,
que definam as orientações adequadas à produção dos resultados esperados. Segundo
BARCAUI (2012) uma metodologia de gerenciamento de projetos é um conjunto de processos,
métodos e ferramentas para o alcance dos objetivos do projeto. Ela deve prover um roteiro



para o gerenciamento do projeto. Equipes que não compartilham uma metodologia tendem a ser ineficientes.

consonância diretrizes, foram elaboradas metodologias, nas com estas abordagens preditiva e ágil, para implementação de projetos, baseadas em padrões consagrados de mercado, como PMBOK®, PMI-ACP® e Scrum. Em uma linguagem simples, estas metodologias descrevem o caminho para a construção e o desenvolvimento dos projetos, considerando escolhas aderentes à cultura e às características da organização interna.

Como quaisquer metodologias, estão fundamentadas na descrição dos processos e atividades que ordenam e estruturam o trabalho a ser realizado; na definição dos padrões e artefatos de gerenciamento de projetos e nos métodos e ferramentas de suporte. A integração desses elementos permite que os projetos sejam faseados e marcados por entregas específicas suportadas pelos padrões de documentação.

Este movimento é um passo importante no sentido de fundamentar a cultura de gerenciamento de projetos, mas para produzir os efeitos esperados é necessário que esteja vinculado a **PROFISSIONAIS** capacitados e uma **PLATAFORMA TECNOLÓGICA** para suporte.

Os **PROFISSIONAIS** são a parte mais sensível do **SoM**, por uma razão muito simples: projetos são feitos de pessoas e são elas que determinam o sucesso ou fracasso de qualquer empreendimento. Cada membro de uma equipe precisa saber exatamente os resultados que se esperam dele. É a diferença entre o profissional que "informa que o seu trabalho é contar



pedras" e o outro que, fazendo a mesma tarefa, "informa que está construindo uma catedral".

Desenvolver um time de profissionais proativos e motivados significa buscar por um corpo com conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer) no sentido esperado pela organização. É um trabalho contínuo, mas a forma mais eficaz de fazer com que um planejamento seja cumprido e um empreendimento seja concluído com sucesso. Planejar significa organizar antes de agir, seguindo alguns princípios básicos para alcançar os objetivos.

O último pilar do Modelo é a **PLATAFORMA TECNOLÓGICA**. Foi-se o tempo em que os e-mails e pastas compartilhadas em rede eram as melhores ferramentas eletrônicas para apoio e suporte às atividades de gerenciamento de projetos. A evolução da tecnologia torna possível, atualmente, gerenciar proativamente todos os pontos críticos de um projeto, alertando as partes interessadas sobre o andamento de cada etapa, enviando comunicações e alertas automáticos, gerenciando os níveis de sobrecarga ou ociosidade de cada recurso e auxiliando no estabelecimento de priorizações e controles.

### **AS PREMISSAS**

Todo este trabalho nasceu com o propósito de trazer a inteligência de negócios para o ambiente dos projetos, de forma a propiciar uma visão holística sobre o portfólio e melhor controle sobre a totalidade de questões impossíveis de serem abarcadas pelos olhos humanos. E, para tanto, o desenvolvimento do **SoM** perseguiu as seguintes premissas:



- Colaboração, explorando as últimas opções tecnológicas oferecidas no mercado. Colaboração deriva do latim "com" e "laborare" e significa trabalho em conjunto. Uma definição direta e usualmente aceita é oferecida por Vreede e Briggs (2005) "articulação de um esforço comum em direção a um objetivo".
- Acesso a arquivos e informações de qualquer lugar, com a segurança e a
  confiabilidade requeridas. Como os acessos são realizados pela Internet, é
  possível permitir que as partes interessadas vejam, editem e gerenciem os
  documentos por meio de diferentes dispositivos.
- Integração e equipe conectada pelas facilidades de acesso e trabalho remoto.

  Mesmo distantes fisicamente, a plataforma busca garantir que os membros da equipe façam parte da unidade coesa do projeto. Como todos recebem atualizações imediatas, ninguém importante é deixado de fora acidentalmente da conversa. Além disso, as tratativas passam a ser conduzidas e compartilhadas no espaço do projeto (e não por e-mail), ficando armazenadas para consulta futura.
- Maximização dos recursos de comunicação propiciada pelas opções de acesso, mobilidade e execução de fluxos de informações em tempo real. Dentre os benefícios pretendidos, buscamos o aumento de produtividade devido à capacidade de compartilhamento das informações, assim que elas são carregadas no espaço de trabalho do projeto.
- Decisões baseadas em dados atualizados.



### **AS DEMANDAS**

Recursos e tempo são finitos. O Guia PMBOK® define recursos como um membro de equipe ou qualquer item físico necessário à conclusão de um projeto (PMI, 2017). A gestão eficiente do conjunto de recursos garante a capacidade e o sucesso de uma organização em atender às necessidades da empresa, entregando produtos e serviços de valor agregado para o negócio no prazo, no custo e na qualidade exigidas.

Um processo de gestão de demandas tem como objetivo gerenciar essas necessidades, seja por novos serviços ou por mudança em serviços já existentes, garantindo que todas sejam registradas, avaliadas, selecionadas, influenciadas e priorizadas buscando o equilíbrio entre recursos disponíveis e a estratégia da empresa. Deve ser a porta de entrada de todos os projetos, antecedendo e subsidiando sua aprovação.

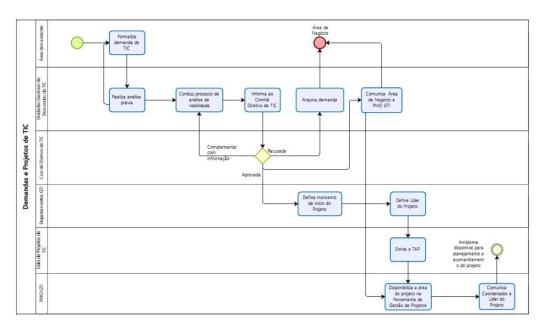


Figura 2 - Fluxo do Processo de Demandas



A figura 2 descreve o processo desde o recebimento e tratamento de uma demanda da área de negócio até a formalização de um projeto. Além da melhoria contínua, as ações atuais de adoção estão focadas em agilidade, estabelecimento dos critérios de priorização e em maior transparência do processo para as áreas de negócio solicitantes.

Considerando a clássica frase de Peter Drucker, segundo a qual "Não há nada tão inútil quanto fazer eficientemente o que não deveria ser feito", no âmbito deste Modelo de Trabalho, foi considerado todo o processo, tendo em vista ser esta uma das ações necessárias para:

- fortalecer o canal de relacionamento com os clientes;
- propiciar a gestão do portfólio de projetos e
- atender à premissa de direcionar mais adequadamente os recursos às demandas prioritárias e alinhadas aos objetivos da organização, visando não apenas obter mais eficiência, economia e produtividade, mas também aumento de satisfação junto aos nossos colaboradores.

Dentro deste contexto, a consolidação de um modelo de trabalho é parte fundamental para suportar todo o ciclo de vida da demanda.

### A PLATAFORMA TECNOLÓGICA

O **SoM** possui uma arquitetura baseada nuvem, assegurando o atendimento de todas as premissas estabelecidas.



Trata-se de uma modalidade tecnológica que permite a distribuição dos serviços de computação e o acesso online a eles sem a necessidade de instalação de software nas estações-cliente. Com isso, os serviços em nuvem podem ser acessados de maneira remota, de qualquer lugar e momento. A distribuição dos serviços é feita por meio de uma plataforma de serviços via Internet, sob demanda de poder computacional, armazenamento de banco de dados, aplicações e outros recursos.



Figura 3 – Plataforma em Nuvem

#### O PORTFÓLIO DE PROJETOS

Um portfólio é uma composição de projetos, programas e portfólios subsidiários gerenciados de forma coordenada para alcançar objetivos estratégicos (PMI, 2017). A importância da consolidação do portfólio de projetos reside principalmente no fato de que usualmente, os projetos envolvem-se com as mesmas partes interessadas e concorrem com os mesmos recursos, podendo resultar em conflitos, situação que aumenta a necessidade de uma coordenação em alto nível como um meio para alcance de um equilíbrio viável.



Uma das principais vantagens da gestão de portfólio é uma visão ampla às informações dos projetos, sem a qual tende-se a tratar cada projeto individualmente. A necessidade premente de alinhamento e consistência com as estratégias torna esta ferramenta fundamental para a gestão organizacional.

Considerando ainda que esta disciplina é um fator de orientação dos investimentos, os principais objetivos que nortearam esta implementação foram:

- a necessidade de maior transparência para a tomada de decisões sobre os projetos;
- a necessidade de seleção da combinação ideal de projetos para cumprir com as estratégias da organização e
- a priorização na alocação de equipes, visando gerir as capacidades internas.

A figura 4, meramente ilustrativa, constitui a interface da aplicação que propicia a visão do portfólio de projetos, consolidando as informações mais importantes que possibilitam avaliar a saúde dos projetos, tais quais, indicadores visuais de prazo, custo e trabalho, % físicos planejado e real, datas de início e término, duração, líderes, patrocinadores, dentre outras.

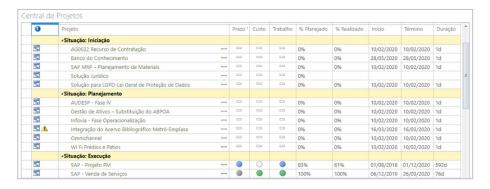


Figura 4 - Portfólio de Projetos



#### OS RISCOS E OS PROBLEMAS

Todos os projetos possuem riscos, pois são empreendimentos únicos com graus variados de complexidade, contextos específicos de restrições e premissas e, ao mesmo tempo, devendo responder às expectativas das partes interessadas que podem ser conflitantes e mutáveis. Os riscos têm potencial para desviar o projeto do plano e impedir que alcance os objetivos definidos (PMI, 2017).

O gerenciamento dos riscos do projeto tem por objetivo explorar ou maximizar a probabilidade e/ou impacto dos riscos positivos (oportunidades) e evitar ou minimizar a probabilidade e/ou impacto dos riscos negativos (ameaças), visando aumentar as chances de sucesso do projeto.

O **SoM** permite a execução dos processos de gerenciamento de riscos, na medida em que propicia:

- A identificação e o registro dos riscos individuais do projeto, bem como das fontes de risco e documentação das suas características;
- A realização da análise qualitativa para priorização dos riscos para exame ou ação posterior;
- O desenvolvimento de alternativas e a seleção de estratégias;
- A distribuição das responsabilidades e acordo de ações para lidar com a exposição geral de riscos;



 O monitoramento da implementação dos planos de resposta acordados, bem como o aprendizado sobre riscos.

Os riscos continuarão a surgir durante todo o ciclo de vida do projeto, de forma que os processos de gerenciamento dos riscos do projeto devem ser realizados iterativamente.

Ameaças não administradas podem resultar em questões ou problemas como atrasos, estouro de orçamento, desempenho insuficiente ou até prejuízos de ordem organizacional, como perda de reputação (PMI, 2017).

As questões do projeto nada mais são que problemas que se apresentam durante a execução dos trabalhos, podendo impactar o desempenho esperado nos mais diferentes níveis, podendo até inviabilizar a sua continuidade. Contudo, diferentemente dos riscos, os problemas costumam aparecer sem nenhum tipo de aviso prévio. São exemplos de problemas: falhas em um equipamento, falhas no sistema, falta de um membro da equipe, desconhecimento sobre um determinado item do escopo, mudanças solicitadas, perda de um fornecedor importante, dentre outros.

O registro dos problemas documenta todas as questões conhecidas relacionadas ao projeto e às partes interessadas e é usado para documentar e monitorar quem é responsável pela resolução das questões especificadas dentro de um prazo especificado.



0 SoM disponibiliza recursos para acompanhamento proativo dos eventos condições que podem afetar o planejamento do projeto, ampliando possibilidades as de comunicação entre os membros da equipe a partir de um repositório central para as preocupações. Realizar o acompanhamento de problemas ou questões também é uma parte importante do

gerenciamento do projeto.



Figura 5 – Riscos & Problemas

Líderes de projeto, líderes de recursos e membros de equipe podem determinar se esses problemas afetarão o projeto e identificar estratégias para gerenciar os problemas antes que prejudiquem seriamente os resultados esperados.

### A ÁREA DE TRABALHO DOS LÍDERES E MEMBROS DA EQUIPE

A área de trabalho dos líderes e membros das equipes dos projetos é um espaço constituído para o relato do progresso da execução e acompanhamento das tarefas e atividades previstas nos cronogramas dos projetos.

Os membros da equipe são os colaboradores que efetivamente realizam o trabalho diário nos projetos, sendo responsáveis por entregas específicas dos projetos. Através do quadro de tarefas, o colaborador encontra uma facilidade para identificar as tarefas nas quais precisará



atuar e desta forma planejar de maneira mais eficiente o seu trabalho. Nesta área, também é possível informar o progresso na execução das tarefas, adicionar comentários e informações sobre riscos e problemas, armazenar e consultar documentos do projeto, colaborando diretamente com todo o time envolvido na consecução do projeto.

Os dados atualizados pelos membros de equipe sobre o progresso na execução das tarefas são disparados para o líder do projeto, que possui um painel que permite visualizar rapidamente o relatório de progresso e avaliar os dados, aceitando ou rejeitando as informações. Somente a partir da aprovação pelo líder do projeto, as atualizações são incorporadas e publicadas no cronograma do projeto, garantindo que o líder tenha controle sobre as atividades em andamento e o progresso geral do projeto.



Figura 6 - Área de Trabalho

A administração dos riscos e os problemas do projeto também é realizada através desta área da aplicação, conforme a atribuição de suas responsabilidades. Desta forma, todos os componentes essenciais relativos às tarefas de cada um dentro de um projeto ficam centralizadas num único local, possibilitando melhor coordenação dos trabalhos por cada colaborador.



### A GESTÃO DOS DOCUMENTOS DO PROJETO

A documentação é um fator-chave para que as rotinas de gestão do projeto sejam bem estruturadas e as diferentes etapas sejam acompanhadas e realizadas dentro do esperado. Trata-se de uma questão que não pode ser negligenciada, uma vez que oferece impactos não somente no fluxo de trabalho do projeto em questão, mas também pode colocar em risco os resultados pretendidos em projetos relacionados ou futuros.

Neste sentido, seguramente a documentação dos projetos é de extrema importância. Constituem o meio de garantir alinhamento entre todos os envolvidos e a compreensão sobre o que está sendo executado e por qual motivo. Considerando que o ambiente de projetos é extremamente dinâmico e incerto, manter a documentação adequada e atualizada ao longo de todo o desenvolvimento do projeto, permite que essas situações sejam enfrentadas com maior segurança.



Figura 7 - Gestão dos Documentos do Projeto

Sob esta perspectiva, o **SoM** disponibiliza um repositório central específico para armazenamento dos documentos de cada projeto, garantindo disponibilidade e acesso, de



forma organizada e segura, a todas as partes interessadas, com a manutenção do histórico de versões dos documentos compartilhados.

Esta funcionalidade também garante a disponibilidade às metodologias, bem como aos diferentes modelos e artefatos do gerenciamento de projetos adotados, possibilitando um acesso direto para consulta e utilização pelos líderes dos projetos e demais partes interessadas.

### **AS LIÇÕES APRENDIDAS**

Falar em Lições Aprendidas é o mesmo que falar em qualidade e melhoria contínua. Uma forma de melhorar a qualidade é aplicar as lições aprendidas em diferentes fases do projeto (COL e FILHO, 2013).

As lições aprendidas são o alicerce para o aperfeiçoamento constante e a busca regular de níveis de excelência em qualquer área. Em projetos, as lições aprendidas são usadas para melhorar o seu desempenho e evitar a repetição de erros (PMI, 2017).

Em outras palavras, o principal objetivo é auxiliar na compreensão e na reflexão sobre imprecisões e falhas detectadas nos projetos, bem como sobre práticas de sucesso, de forma a gerar maturidade para evitar que se repitam em projetos futuros, além de servir de base para o sucessivo aprimoramento da metodologia de gerenciamento de projetos.

O **SoM** disponibiliza os meios necessários para o início deste processo, que envolve profunda mudança na cultura interna, mas que ao longo do tempo promete gerar frutos. Cabe



acrescentar que a documentação e o compartilhamento das lições aprendidas, em conjunto com o registro e acompanhamento dos riscos e problemas dos projetos, por si só, não esgotam a questão, mas constituem um passo importante para a implementação da gestão de conhecimentos em projetos, sendo este o alvo que se pretende atingir.



Figura 8 - Lições Aprendidas e Gestão de Conhecimento em Projetos

Segundo TERRA (2000), a Gestão do Conhecimento pode ser vista como o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos membros de uma organização, com o objetivo de se ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se de tecnologias para tal. É comum as organizações se utilizarem de documentos para o compartilhamento de conhecimento, logo é fundamental que haja estratégias para gerenciálos de forma eficaz e rápida.

Sob uma perspectiva organizacional, o gerenciamento do conhecimento envolve garantir que as habilidades e experiências da equipe do projeto e de outras partes interessadas sejam utilizadas antes, durante e após o projeto. A parte mais importante do gerenciamento do conhecimento é a criação de uma atmosfera de confiança para que as pessoas sejam motivadas a compartilhar seus conhecimentos.



### A GESTÃO DA CAPACIDADE

A gestão de capacidade sugere duas premissas básicas: atividades e recursos.

Atividades são conjuntos de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço (ABPMP, 2013). As atividades estabelecem objetivos que um indivíduo ou organização devem perseguir, requerendo ações e tempo. Para alcançar o resultado desejado, são definidas as tarefas que são as decomposições de atividades e representam um conjunto de passos ou ações executadas para realizar um trabalho (ABPMP, 2013), para as quais são necessários os recursos. Precisa ser idealizada uma quantidade tempo que permitirá a execução de todas as ações.

No entanto, recursos e tempo são finitos. Um exemplo de atividade em que são postos à prova esses dois parâmetros, seria um projeto de construção de uma casa, completa, funcional, dentro de custo e prazo definidos. À primeira vista não parece ser um projeto complexo. Entretanto, ao avaliarmos os recursos e o tempo, podemos ficar surpresos com os resultados. São necessários recursos materiais para a construção da casa; recursos humanos, as pessoas que executarão as diferentes atividades e recursos financeiros, afinal, tanto o material como a mão-de-obra precisarão ser custeados. Se não houver limitações financeiras para execução do projeto, o tempo terá baixo impacto. Se houver restrição financeira, o tempo de construção terá que se adequar à execução. E como o escopo prevê que a casa seja completa, tenha os cômodos básicos e exige que seja funcional, as tarefas a serem executadas deverão atender o escopo de forma integral. Se a restrição financeira for muito grande, será necessário mais



tempo, podendo colocar em risco uma premissa do projeto, que é a liberação da obra enquanto estiver vivo.

O objetivo desse exemplo, é mostrar que podemos lidar com diversos fatores, para poder realizar uma atividade (PMI, 2017).

### O GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS

A questão fica ainda mais complexa ao considerar o gerenciamento de múltiplos projetos que disputam os mesmos recursos.

A situação ideal seria que os recursos fossem dedicados a projetos específicos, mas de forma geral, esta não corresponde à realidade das organizações com estruturas organizacionais tradicionais ou fortemente hierarquizadas. Quando os recursos são compartilhados entre projetos, embora o líder planeje a participação do recurso na realização das atividades do projeto, não consegue garantir que este recurso esteja disponível no momento programado, tendo em vista o fato de que sua disponibilidade é fortemente impactada pelo resultado de outros projetos. O resultado é um efeito cascata, com consequentes sobrecargas, acúmulo de atrasos e prejuízos para o portfólio como um todo.

Uma questão que vale a pena esclarecer é a diferença entre o gerenciamento de múltiplos projetos e o gerenciamento de portfólios de projetos, tendo em vista que ambos tratam do gerenciamento de vários projetos executados simultaneamente e concorrendo pelos mesmos recursos. A tabela 1, de Pennypacker e Dye (2002), resume o tema à luz de quatro aspectos:



	Gerenciamento de Portfólio	Gerenciamento de Múltiplos Projetos
Propósito	Priorização e Seleção de Projetos	Alocação de Recurso
Foco	Estratégia	Tático
Ênfase no Planejamento	Médio e longo prazos	Curto prazo
Responsabilidade	Executivo	Líderes de Projetos

Tabela 1 – Gerenciamento de Portfólio x Gerenciamento de Múltiplos Projetos

Outro conceito que não podemos deixar de mencionar são os Programas. Um programa é um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de maneira coordenada, visando a obtenção de benefícios que estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente (PMI, 2017), o que nos permite concluir que enquanto os projetos de um portfólio são coordenados para atingir os objetivos estratégicos de uma organização, os projetos de um programa precisam ser coordenados para atingir um objetivo definido.



Ou seja, a problemática que envolve a concorrência de recursos ocorre tanto entre projetos independentes como entre projetos que pertençam a um mesmo portfólio ou programa, situação que pode ser agravada em função de outras questões,

Figura 9 – Concorrência de Recursos

tais quais:

 falhas na gestão de portfólio, como por exemplo, inexatidões na definição das prioridades dos projetos;



 carregamento de projetos em excesso, sem que seja regido pelo gerenciamento de portfólio lastreado na gestão da capacidade.

Em resumo, quanto mais projetos aprovados, sem que haja avaliação e planejamento da capacidade, a consequência será a concorrência de recursos e o aumento de atividades simultâneas, insatisfação e projetos mal sucedidos.

### O CONTROLE DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

O **SoM** disponibiliza uma central de recursos que disponibiliza os recursos humanos para todos os projetos controlados na plataforma, possibilitando a avaliação de disponibilidade dos recursos e concorrência entre projetos.

O histograma de capacidade é uma ferramenta que permite visualizar a definição de janelas de trabalho e a disponibilidade de cada recurso. Retrata a capacidade (esforço técnico disponível) e demanda (necessidade dos projetos) e calcula se há e quando será a folga. Se positiva, pode-se alocar o recurso em mais projetos, se igual a zero, todos os recursos estão alocados e, se negativa, isso indica falta de recursos.

Além disso, é necessária a inclusão do gestor do recurso nesse processo. O gestor do recurso é um papel que tem a responsabilidade de avaliar a programação dos recursos, a disponibilidade, os projetos em que estão atuando e limitações em casos de atuação concorrente entre projetos e rotinas de serviços. Também aprovam cada solicitação de



alocação, para definir a distribuição de recursos, conforme a prioridade dos projetos e visando melhorar o desempenho geral do portfólio dos projetos.

Incluído nesse estágio o envolvimento do próprio recurso humano, que recebe todas as informações relacionadas às atividades e projetos em que devem atuar e, quando no acesso à aplicação, permitido informar a quantidade de horas trabalhadas na tarefa, informar o progresso e concluir as tarefas alocadas a ele. (PMI, 2017).

### O MONITORAMENTO DOS PROJETOS

Com a transformação digital, a Tecnologia da Informação tem contribuído fortemente para uma revolução nas referências para planejamento, execução e monitoramento de projetos, trazendo a oportunidade de repensar novos modelos de gestão, "jeitos diferentes" de realizar as atividades e inspirar o universo do empreendedorismo.

O monitoramento é um aspecto do gerenciamento executado do início ao término do projeto. Inclui a coleta, medição e avaliação das medições e tendências para implementar melhorias no processo. O monitoramento contínuo fornece à equipe de gerenciamento do projeto uma compreensão clara da saúde do projeto, identificando quaisquer áreas que mereçam uma atenção especial. (PMI, 2017).

Para viabilizar a função de monitoramento dos projetos, o fundamento é a definição dos indicadores de desempenho do portfólio de projetos. Quais indicadores devem ser controlados e comunicados em relatórios de progresso? Como monitorar e melhorar os



resultados obtidos? Como estimular, no longo prazo, a evolução contínua no gerenciamento de projetos?

Sob a perspectiva de Resultados, o **SoM**, em total alinhamento com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos contempla os principais indicadores operacionais para acompanhamento de progresso dos projetos do portfólio, a saber:

- Desvio de prazo: comparação entre o prazo estimado e o prazo real do projeto, através
  de um percentual que indica se o projeto está adiantado ou atrasado em relação ao
  tempo estimado no planejamento ou ainda, se está dentro do tempo planejado.
- Desvio de esforço: comparação entre o esforço estimado e o esforço real do projeto, através de um percentual que indica se o projeto está acima ou abaixo do esforço estimado no planejamento ou ainda, se está dentro do esforço planejado.
- Desvio de custo: comparação entre o custo estimado e o custo real ou previsto do projeto, através de um percentual que indica se o projeto está acima ou abaixo do orçamento estimado no planejamento ou ainda, se o projeto está dentro do orçamento planejado.
- Desvio de avanço: visualização dos percentuais que permitem comparar e avaliar o nível de desvio do progresso físico do projeto.

Os indicadores citados, ao serem avaliados conjuntamente, mostram a situação dos projetos e contam ainda com recursos visuais para auxiliar na rápida identificação da situação geral dos projetos, através de um painel de cores que salientam o tamanho do desvio segundo tolerâncias programadas na aplicação:



Valores	Imagem
Sem linha de base	
Não previsto	×
Sem previsão	0
Desvio superior a 20%	
Desvio entre 10% e 20%	
Desvio entre 5% e menor que 10%	
Desvio inferior a 5%	
Adiantado	

Figura 10 – Indicadores Visuais para Monitoramento dos Projetos

A definição de critérios objetivos de monitoramento dos projetos é uma engrenagem importante para o funcionamento do processo como um todo, mas necessário torna-se salientar que a eficácia global depende de um bom gerenciamento, crucial para a execução das estratégias e alcance dos objetivos.

Além disso, apenas planejar não basta, pois o que está "no papel" precisa ser colocado em prática e, para assegurar que isso ocorra, é fundamental monitorar cada etapa do projeto, permitindo observar se cada uma delas está progredindo dentro do planejado e se as práticas estão sendo corretamente observadas.

O monitoramento é um processo contínuo que fecha o ciclo com o controle, ao permitir a reorganização da estratégia "em movimento", realizando os ajustes enquanto ela é aplicada.

"O que não pode ser medido não pode ser gerenciado."

William Deming



### A GESTÃO INTEGRADA DAS INFORMAÇÕES

Uma grande gama de projetos, com um número diversificado de recursos alocados, gera por consequência grandes quantidade de dados que, por sua vez, precisam ser categorizados, saneados e armazenados, de forma a serem rapidamente acessados para uso na tomada de decisões. Cada projeto, cada tipo de produto de projeto, produz um tipo específico de informação, que, por consequência, demanda um tipo particular de armazenamento.

Após a escolha e adoção da ferramenta que auxiliaria na gestão dos dados, o maior desafio foi a definição de uma estratégia de implantação, que permitiria gerar os resultados idealizados para o **SoM**. Dentro desse desafio, havia quatro obstáculos:

- Definição da estrutura principal de armazenamento, visto que para os processos de gestão de portfólio de projetos, utilizaríamos uma estrutura relacional normalizada.
- Para a atuação individualizada de cada projeto, uma estrutura de coleções. Seria usada uma metodologia não relacional de armazenamento.
- Por conta dessa estrutura individualizada de cada projeto, considerando que cada projeto segue uma métrica única, surgiu a necessidade de automatizar o tratamento desses dados para ser utilizado pelo portfólio.
- 4. Apresentar todas essas informações, seguindo uma só linguagem de entendimento, com base em métricas na qual permitiria considerar um acompanhamento do mais alto nível, até o seu detalhamento.

A estratégia de implantação do **SoM**, permitiu identificar soluções distintas para cada necessidade de armazenamento. Para os dois primeiros itens, foi adotado na mesma



ferramenta, áreas distintas para a guarda dos dados. No portfólio, uma estrutura centralizada, gerida de forma global, permitiu uma visão ampla e padronizada de todas as informações.

Cada projeto recebeu uma estrutura complexa com diversas ferramentas acessórias para gestão. Essa estrutura garante um armazenamento não relacional entre os dados. Cada projeto pode seguir padrões de gestão de forma distinta, mas que ainda assim, será possível realizar o armazenamento dos dados sem complicações ou impactos.

O terceiro obstáculo foi o mais desafiador. Como o portfólio e os projetos trabalhariam de forma integrada e adotando um padrão de comunicação? Para prover essa solução, foi utilizada uma ferramenta externa. Foi desenvolvida uma estrutura de automação de dados, um sistema de tratamento, seleção e saneamentos dos dados produzidos pelos projetos e, em seguida, incorporados ao portfólio. Dessa forma, todos os dados de projetos, podem ser utilizados pelo portfólio.



Figura 11 – Gestão Integrada das Informações

Por último, para transformar essa gama imensa de dados em informação para ser usada em tomadas de decisões estratégicas, uma terceira ferramenta para processamento e automatização da atualização dos dados, foi adotada para possibilitar a construção de painéis.



Essas rotinas, foram testadas sob condições complexas, para garantir que sempre que um executivo utilize os painéis, conte com informações precisas e o mais atualizadas possível.

### A GOVERNANÇA

Governança concentra-se em quem toma as decisões (estruturas de autoridade) e na forma como as decisões são tomadas (processos), definindo o modelo no âmbito do qual as decisões são tomadas e os tomadores de decisão são responsabilizados.

São os princípios, as políticas e os procedimentos que orientam como uma organização é dirigida e controlada. Princípios de governança organizacionais são aprovados pela alta gestão e incluem a definição de papéis, ética, responsabilidade, transparência, responsabilidade social, e uma variedade de outros princípios que são únicos para cada organização. As políticas organizacionais são o mecanismo usado para apoiar e comunicar esses princípios para que o órgão de gestão seja informado sobre as questões e os riscos estratégicos que enfrentam uma organização.

A governança é a responsável por prover a estrutura, os processos, o modelo de tomada de decisão e as ferramentas para o gerenciamento, com a finalidade de obter uma entrega bemsucedida dos benefícios esperados.

Por sua vez, a governança de portfólios, programas e projetos está focada em como a governança é definida e executada para garantir o sucesso do portfólio, programas e projetos,



incluindo a descrição dos processos de implementação ou melhoria da governança, de forma a produzir os resultados esperados.

A governança, portanto, estabelece as regras, sendo o gerenciamento responsável pelo seu cumprimento, organizando e fazendo o trabalho necessário. Com base no Guia Prático de Governança de Portfólios, Programas e Projetos (PMI, 2016), algumas diferenças entre governança e gerenciamento de projetos podem ser citadas:

Governança	Gerenciamento do Projeto
Decisões e orientações; supervisão e gestão	Implementa estratégias, metas e objetivos
Determina as políticas	Comunica a política e estabelece processos e procedimentos
Estabelece e aprova o modelo de trabalho	Cumpre o modelo de trabalho estabelecido pela governança
Determina e aprova critérios de priorização de projetos	Prioriza os projetos
Aprova as Análises de Viabilidade, Termos de Abertura, Planos de Gerenciamento e Solicitações de Mudança	Elabora as Análises de Viabilizada, Termos de Abertura, Planos de Gerenciamento e Solicitações de Mudança

Tabela 2 - Diferenças entre Governança e Gerenciamento do Projeto

A governança do gerenciamento de projetos busca assegurar que o portfólio de projetos esteja alinhado aos objetivos estratégicos da organização, que seja entregue eficientemente e que seja sustentável. Também sustenta que todas as partes interessadas sejam providas das informações relevantes e confiáveis no momento certo (BARCAUI, 2012).

Os princípios que norteiam a governança de gerenciamento de projetos são os seguintes:



#### • Gestão de Portfólio

Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e atividades agrupados para prover uma gestão mais eficaz do empreendimento. Proporciona aos tomadores de decisão condições para priorizar e selecionar os projetos que entreguem valor à organização. É um processo dinâmico de decisão, no qual uma lista de projetos é constantemente revisada e atualizada.

### Patrocínio do Projeto

O Patrocinador tem um papel crucial no projeto e pode fazer a diferença no sucesso ou num eventual fracasso. Constitui-se na interface do projeto com as esferas mais altas da organização e, dentre suas responsabilidades, define as diretrizes gerais do projeto e auxilia na remoção de obstáculos que estão fora do raio de ação da liderança do projeto.

#### • Gerenciamento de projeto

Trata-se do gerenciamento disciplinado, eficaz e persistente nas boas práticas, metodologias e processos ao longo do ciclo de vida com foco em um projeto bem sucedido.

### • Avaliação Pós-Encerramento

Avaliação pós-encerramento do projeto. É preciso estabelecer a prática de avaliar formalmente cada projeto, após encerrado, para saber se houve o alcance dos objetivos e benefícios propostos, a fim de que se possa determinar o que se obteve, as práticas que



funcionaram, as que não funcionaram e respectivas causas. Em outras palavras, a avaliação permite que sejam aprendidas as lições oferecidas pelo projeto.



### **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Considerando o início da adoção do **SoM** em março/2020, são visíveis os seguintes resultados imediatos:

- Disponibilizada uma visão centralizada das demandas e do portfólio de projetos;
- Padronizados o armazenamento das informações e arquivos das demandas e projetos;
- Definidas as regras, processos e pontos de controle fundamentados no ciclo de vida das demandas e projetos;
- Alinhadas e estabelecidas as métricas para acompanhamento dos projetos;
- Estabelecida a governança sobre os projetos e demandas com base nas políticas internas e nas metodologias de gerenciamento de projetos;
- Definidos os padrões que propiciarão a tomada de decisão sobre o portfólio de projetos;
- Disponibilizada a oportunidade de exercitar as principais disciplinas do gerenciamento de projetos num ambiente que promove a colaboração e a integração entre as equipes de trabalho.



### **CONCLUSÕES**

Por todos esses aspectos, pode-se considerar que o **SoM** iniciará uma carreira de muitas oportunidades e atingimentos.

Nascido num ambiente proeminentemente de tecnologia com fortes características de processo, assegurando uma ampla responsabilidade com o resultado, fica muito claro as enormes possibilidades de migração para qualquer área de negócio da corporação, de forma parametrizável e corretamente alinhada a variações de processo e metodologia.



### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals."Guia BPM CBOK®: Um Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento", v.3, Primeira Edição, 2013.

BARCAUI, André. "PMO Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na Prática".2012

COL, Luiz Del, FILHO, Maurício."PMO Peso Pesado". Editora Brasport.2013.

PENNYPACKER, James S.; DYE, Lowell D. "Managing Multiple Projects: Planning, Scheduling and Allocating Resources for Competitive Advantage". 2002.

PMI — PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. "Guia Prático de Governança de Portfólios, Programas e Projects", Pennsylvania: PMI, 2016.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. "Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos", Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

TERRA, José Claudio."Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial". São Paulo: NegócioEditora, 2000.

VREEDE, G.-J.; BRIGGS, R. O."Collaboration Engineering: Designing Repeatable Processes for High-Value Collaborative Tasks". 2005