



ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT (EPM): UMA ANÁLISE DA ADERÊNCIA DA FERRAMENTA iPROJECT AO CONCEITO NA SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA DA UFRN.

Clarissa Lorena Alves Coelho Lins
(UFRN)

Manoel Veras de Sousa Neto
(UFRN)

Resumo

O Enterprise Project Management (EPM) ou Gerenciamento de Projetos Corporativos tem se mostrado uma tendência. Organizações focadas em gerenciar múltiplos projetos buscam melhorar a gestão e otimizar recursos e atividades aproveitando a sinergia existente entre os vários projetos em andamento. Surgiu assim o EPM. O conceito de EPM está baseado em seis elementos: colaboração, recurso, processo, portfólio, projeto e financeiro. O presente trabalho tem como objetivo verificar estes elementos e sua aplicabilidade no âmbito da ferramenta iProject da Superintendência de Informática-SINFO da UFRN a partir da visão dos usuários da ferramenta. Cada um desses elementos foi abordado no trabalho, com exceção ao último por não ser levado em consideração na ferramenta em questão. O estudo de caso descritivo foi realizado por meio de três questionários eletrônicos elaborados para grupos distintos. A análise dos dados permitiu inferir que a comunicação é um fator positivo, mas que precisa de algumas melhorias, como o fórum; o recurso é facilmente trabalhado em algumas atividades da ferramenta, deixando a desejar na análise de desempenho, habilidade e funções; com relação ao processo, pelo fato da ferramenta atender ao fluxo operacional de todo o ciclo de vida dos projetos, foi avaliada como positiva, embora precise de melhorias. Gestão de Projetos é a área que necessita de maior atenção, uma vez que os dados não são extraídos e apresentados de maneira adequada para apoio à tomada de decisão. Desta forma, percebe-se que a ferramenta necessita ainda de um amadurecimento, mas que já é aderente ao conceito de EPM.

Palavras-chaves: Enterprise Project Management , Ferramenta de gerência de projeto

1. INTRODUÇÃO

As organizações buscam, cada vez mais, acesso a novos mercados, aumento da produtividade, melhoria organizacional, gerar valor para o cliente. Uma das formas mais eficientes de gerar valor é a criação de novos produtos, serviços, processos ou idéias, que passam necessariamente pela gestão de um projeto (DUQUE e MOREIRA, 2009).

O gerenciamento de projeto é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMI,2008).

Projetos diferentes têm necessidades diferentes de processo e de ferramentas de gestão. Os principais fatores que ditam essas necessidades são tamanho, complexidade e novidade tecnológica dos projetos. Esses fatores crescem ainda mais quando atinge os níveis táticos e estratégicos, exigindo que as ferramentas de apoio à gestão atendam as diferentes demandas de projetos.

Dessa forma, as metodologias para gestão de projetos exigem ferramentas e produtos de software adequados. Atualmente, apesar dos gerentes de projetos disporem de uma ampla variedade de softwares para planejamento e controle de projetos, poucas se preocupam com a demanda corporativa, como Enterprise Project Manager da Microsoft e Portfólio Manager da IBM.

O Enterprise Project Management (EPM) é um conceito novo em gestão de projetos. Trata da gestão de múltiplos projetos sob a ótica da integração e aderência a estratégia com o uso do conceito de portfólio. Assim o EPM busca resolver a demanda de gerenciamento de projetos corporativos, permitindo efetivamente a gerencia e priorização de projetos e recursos em toda a organização, auxiliando o gerente na gestão de todos os projetos da organização.

As ferramentas com metodologia EPM disponíveis no mercado não atendem plenamente às necessidades do setor público, uma vez que se tratam de softwares pagos, que fogem da realidade do cenário nacional em que a busca do governo pela independência tecnológica direciona para a utilização de softwares livres ou de soluções próprias.

No tocante às ferramentas de gerenciamento de projetos não existem versões livres que contemplem todas as necessidades do ambiente corporativo para gerir de forma

integrada portfólio de projetos das instituições. Além disso, a complexidade do processo de desenvolvimento e manutenção de sistemas aumenta quando os sistemas abrangem os níveis táticos e estratégicos.

Para facilitar o controle das variáveis envolvidas nas atividades de documentação, desenvolvimento, testes e suporte de sistemas; bem como pela inexistência de ferramentas de gerenciamento de sistemas que oferecessem os serviços requeridos para aquelas atividades, a SINFO decidiu desenvolver sua própria ferramenta de gerenciamento, denominada iProject. A ferramenta iProject se propõe a integrar os vários projetos e verificar a sua aderência ao conceito EPM é uma boa questão. A evolução da ferramenta orientada pelo conceito de EPM seria um aspecto muito relevante para o futuro.

Sendo assim, o objetivo desse trabalho é avaliar a aderência da ferramenta iProject ao conceito de gerenciamento de projetos corporativos (EPM).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Em um mercado com restrições econômicas cada vez maiores e com produtos e serviços que envolvem grandes desafios tecnológicos, para se ter vantagem competitiva é necessário traduzir a estratégia em sucesso organizacional através de projetos.

Pfeiffer (2005) apresenta projeto como sendo um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com responsabilidades de execução definidas, a fim de alcançar determinados objetivos, dentro de uma abrangência definida, num prazo de tempo limitado, com recursos específicos, e criando algo novo. Corroborando com essa definição, o Project Management Institute (PMI, 2008) afirma que “um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único”.

Projeto é o mecanismo de responder a desafios que não conseguem ser atendidos pelas ações normais de operação de uma empresa. Os projetos podem ser desenvolvidos em todos os níveis de uma organização ou mesmo atravessar as fronteiras abrangendo parcerias, cooperações (ORTH, 2009).

Um projeto exige um plano detalhado de execução que define às metas, o que vai ser produzido, em que prazos, quais as tarefas necessárias, responsabilidades sobre cada tarefa, limites de tempo e custos e recursos de materiais de pessoal e financeiro necessários.

A gestão de um grande número de projetos e dos mais variados tipos torna-se necessária ao longo do tempo para realizar melhorias contínuas e radicais. Esses projetos

tendem a usar recursos escassos e compartilhados. É condição fundamental buscar o conhecimento de conceitos passíveis de serem aplicados na prática, a fim de viabilizar uma eficaz gestão desses projetos (KERZNER, 2000).

Para melhorar os resultados dos projetos na empresa, economizando tempo, otimizando recursos, oferecendo produtos e serviços de qualidade e atendendo às necessidades dos clientes, faz-se necessário promover um alinhamento estratégico que pode ser atingido através de ferramenta para apoio à gestão de projetos, programas e portfólio de projetos, associada a um profissional qualificado para aplicar metodologias e técnicas à estrutura organizacional (PMI/RJ, 2004).

Entre as funções e responsabilidades críticas dessa metodologia, encontra-se a possibilidade de controlar: o desempenho do projeto, o ciclo de vida do projeto, os recursos e as comunicações que envolvem o projeto. Assim, uma metodologia para gerência de projeto deve ser um guia para todos os membros da equipe, representando seus papéis através do ciclo de vida do projeto.

Os elementos incluídos em uma metodologia são papéis, habilidades, atividades, técnicas, ferramentas, equipes, produtos a serem entregues (“deliverables”), padrões e medidas da qualidade. Todos os elementos devem ser compreendidos e aceitos pela equipe de projeto. Treinamento, prática no uso e comunicação aberta são elementos chave do sucesso.

Tais metodologias exigem ferramentas e produtos de software de apoio para a gestão de projetos, permitindo a rastreabilidade das inúmeras variáveis e tarefas relacionadas que estão envolvidas nos projetos.

Cada organização tem suas características e particularidades, em que a utilização das ferramentas e técnicas disponíveis para cada uma das áreas de conhecimento da gestão de projetos deve ser cuidadosamente avaliada, para a própria organização e para cada tipo de projeto.

À medida que as organizações passaram a reconhecer cada vez mais o valor de gerirem seus negócios orientando-se por projetos, surgiu, no final da década de 90, o conceito Enterprise Project Management definido por Dinsmore (2000) como sendo uma filosofia gerencial que abrange toda a organização, baseada no princípio de que os objetivos da companhia são atingíveis por meio de uma rede de projetos.

Atualmente, Enterprise Project Management (EPM) é um assunto altamente discutido por diversos autores. Cada vez mais as grandes organizações buscam um aprimoramento da gestão como um todo para o alcance de excelência. Alguns outros termos como Enterprise Portfólio Management e Enterprise Program Management estão inseridos no

tema EPM. A seguir destacam-se alguns conceitos e considerações importantes sobre esses termos.

BITTLER (2004) define EPM (enterprise program management) como "uma visão holística da coordenação, supervisão e gestão de portfólio de todos os programas / projetos dentro da empresa". Os principais conceitos sobre EPM são "integração de planejamento, estratégia, alocação de recursos, e gestão de arquitetura para alcançar o melhor valor para a empresa". O Grupo Gartner também o chama de Project Portfólio Management (PPM) (LIGHT, 2003).

CLELAND e IRELAND (2002) descrevem EPM como um ativo da organização que muda a forma de fazer negócio através de projetos. Para tanto, ele modelou uma hierarquia de funções e características que mostra a inter-relação de áreas chave.

Em seu modelo é retratado uma visão empresarial de toda gestão de projetos, incluindo atividades e seus relacionamentos para alcançar o sucesso da organização. Isso implica em associar a visão, missão, objetivos, metas e estratégias da organização de uma forma hierárquica para garantir alocação adequada de seus recursos na hora certa.

Nesse artigo, Enterprise Project Management tem como objetivo auxiliar o gerente de projeto no gerenciamento de todos os projetos empresariais, agregando valor aos processos de Comunicação, Integração, Risco, Custo e Documentação, no ambiente organizacional.

De acordo com STEVE KEYS (2010), existem seis elementos-chave de uma abordagem empresarial para gerenciamento de projetos: Gestão de Projetos, Gerenciamento de Portfólio, Gestão de Recursos, Gestão de Processo, Gestão Financeira e Colaboração (Figura 1).



Figura 1 - Os seis elementos da gestão de projetos corporativa.

Fonte: STEVE KEYS (2010). Adaptado

Na Gestão de Projetos o coração de uma solução de gestão empresarial é a possibilidade de perfeição no planejar, executar e controlar projetos, custos, recursos, horários, tarefas e atividades. Já no Gerenciamento de Portfólio, os projetos podem ser gerenciados em um sistema centralizado, as organizações de base de dados estruturados podem melhorar a sua capacidade para coordenar a atividade, alinhar o trabalho do projeto com as estratégias de alto nível, realizar mais eficazmente a tomada de decisão.

A Gestão de Recursos possibilita a otimização de recursos, através de vários projetos, programas e iniciativas. Na Gestão de Processo, o objetivo é alcançar o sucesso repetindo a aplicação das melhores práticas. Para tanto, é necessário resgatar o histórico sobre os projetos para compreender os sucessos e fracassos; em seguida, aplicar as lições aprendidas para o futuro de melhores práticas em um círculo virtuoso de melhoria de processos de negócios. Gestão Financeira prevê e controla os custos e despesas e a Colaboração acelera o trabalho do projeto através de comunicações eficazes em toda a equipe do projeto.

A gerência de projetos é o principal meio para lidar com mudanças de produtos, de serviços e de processos nas organizações contemporâneas. A comunidade de gerencia de projetos tem desenvolvido processos e técnicas especializadas para lidar com desafios de planejamento, organização e motivação dos membros das equipes, liderança, avaliação, monitoramento e controle de recurso.

Vale destacar que, em se tratando de desenvolvimento de software, as organizações estão trabalhando cada vez mais de forma ágil para poder atender requisitos passíveis de alteração e curto prazo de entrega. Desta forma é necessário que o sistema de gerenciamento de projeto esteja alinhado com essa realidade.

Segundo Huo et al. (2004), os princípios ágeis caracterizam agilidade no processo de desenvolvimento de software e implicam a utilização de procedimentos que produzem e mantêm a melhor qualidade de código possível quando bem aplicado.

A metodologia ágil propôs algumas principais técnicas como: planejamento simples, iterações curtas, release menor, feedback freqüente do cliente, geração de valor, mudanças constantes de requisitos, pessoal de negócio e TI trabalhando juntos, equipes auto-organizáveis pequenas e médias.

Law e Charron (2000) enfatizam a abordagem humanista promovida pela metodologia ágil, demonstrando que através da colaboração e partilha de conhecimentos e motivações, os objetivos do cliente são atendidos satisfatoriamente.

3. METODOLOGIA

Tipo de Pesquisa

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso, que tem por finalidade analisar e interpretar uma situação concreta e construir hipóteses de soluções para situações-problema identificadas (GIL, 2010).

Cenário de Pesquisa

O estudo de caso foi realizado na UFRN, Instituição Federal de Ensino Superior com mais de 50 anos, organização burocrática funciona em função de Normas e Resoluções implementadas pelo MEC e pela própria instituição através de seus colegiados em vários níveis; é composta de 7 Centros Acadêmicos e várias unidades administrativas e possui em torno de 4.500 funcionários, 2.100 professores e 35.000 alunos em todos os níveis de ensino.

A SINFO é uma das unidades administrativas da instituição, sendo a responsável direta pelos projetos de TI. Ela possui hoje aproximadamente 100 funcionários envolvidos no processo de desenvolvimento de software, nas atividades de documentação, desenvolvimento, testes e suporte de sistemas.

Em 2009, a UFRN firmou termos de cooperação técnica na área de TI com sete instituições federais de ensino superior (IFES) e três outras instituições do governo, formando o G11. Tais termos permitiram a transferência tecnológica da UFRN para as instituições cooperadas e em contrapartida recebeu investimentos no parque tecnológico (servidores blade HP, equipamento de vídeo conferência), na infra-estrutura (aluguel de imóvel, disponibilização de automóvel institucional com motorista, celulares institucionais, etc) e nos recursos humanos, tendo este um aumento de até 100% em um ano para atender as demandas.

População de Amostra

De acordo com relatório extraído da quantidade de usuários da ferramenta iProject internos e externos à UFRN, até o mês de setembro de 2010, existiam 180 usuários cadastrados na ferramenta.

Desse grupo, foram desconsiderados estagiários e cooperações firmadas no mês de agosto. Assim, o questionário foi disponibilizado durante uma semana para 100 pessoas.

Os critérios para inclusão na pesquisa foram: fazer uso da ferramenta iProject e Participar do ciclo de vida dos projetos.

Instrumentos de Coleta De Dados

Após ampla revisão na literatura sobre EPM na base de dados CAPES e ACM, foram elaborados três questionários com questões objetivas e abertas, distintos por tipo de usuário, e aplicados, aos coordenadores; analistas de sistemas e requisitos; e usuários externos.

Os questionários, com 50 questões cada, foram aplicados online através da ferramenta “Google Docs” e trazem aspectos relacionados ao perfil do entrevistado, visão geral da ferramenta e dos cinco fatores do EPM analisados frente à ferramenta iProject. Embora o gerenciamento financeiro seja um dos fatores importantes e relevantes para o EPM, como não se tem a intenção de inserir esse critério na ferramenta, o mesmo não foi levado em consideração nos questionários.

Análise dos Dados

A análise foi iniciada com o levantamento dos dados dos questionários. Dos 100 disponibilizados, seis foram destinados para os coordenadores, sendo todos respondidos. Já para os analistas disponibilizou-se 59 questionários e destes 47 responderam, representando 79,7% da amostra de analistas; dos 35 usuários externos aptos a responder o questionário, apenas 19 o fizeram, representando 54,3% dessa amostra. Assim, 72 questionários foram respondidos, o que equivale a 72% da amostra total.

A partir da análise estatística descritiva realizada foram propostos ajustes à ferramenta iProject com o intuito de torná-la mais eficiente na gestão de projetos corporativos voltada para projetos de desenvolvimento de software.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Caracterização dos Usuários

No seguinte trabalho objetivou-se verificar a aplicabilidade das boas práticas de EPM na ferramenta iProject através do conhecimento dos coordenadores, analistas e usuários externos sobre a ferramenta.

A análise do perfil dos entrevistados permitiu identificar que a maioria é do sexo masculino, tem entre 20 e 30 anos e que não possuem curso de gerência de projetos, exceto os coordenadores, que embora todos possuam curso nesta área, 50% não atuam (Tabela 1).

TABELA 1 – Perfil dos Entrevistados

PERFIL		COORDENADOR		ANALISTA		EXTERNO	
		N	%	N	%	N	%
Sexo	Masculino	5	83,3	41	87,2	15	78,9
	Feminino	1	16,7	6	12,8	4	21,1
Grupo de idade	20 a 30	4	66,7	41	87,2	12	63,2
	31 a 40	2	33,3	6	12,8	3	15,8
	41 a 50	0	0,0	0	0,0	2	10,5
	51 a 60	0	0,0	0	0,0	2	10,5
Instituição que trabalha	UFBA	0	0,0	0	0,0	1	5,3
	UFC	0	0,0	0	0,0	4	21,1
	UFERSA	0	0,0	0	0,0	3	15,8
	UFMA	0	0,0	0	0,0	6	31,6
	UFRA	0	0,0	0	0,0	1	5,3
	UFRB	0	0,0	0	0,0	2	10,5
	UFRN	6	100,0	47	100,0	0	0,0
	UFS	0	0,0	0	0,0	2	10,5
	MJ	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	DPF	0	0,0	0	0,0	0	0,0
DPRF	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Curso de Gerência de Projetos	Sim	6	100,0	9	19,1	4	21,1
	Não	0	0,0	38	80,9	15	78,9

Tempo de atuação na área de gerência de projetos	Não atuou	3	50,0		
	Até 1 ano	0	0,0		
	De 1 a 3 anos	2	33,3		
	De 4 a 7 anos	1	16,7		

Colaboração frente à Ferramenta Iproject

De acordo com o PMI (2008), a comunicação é a maior razão de sucesso ou fracasso de um projeto. Uma comunicação eficaz é essencial dentro de uma equipe.

Lucena Filho (2010), em seu artigo, mostra que toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, pode ser efetivamente modelada como redes conversacionais, formadas por pessoas em estreitos relacionamentos pautados e integrados segundo uma missão e visão institucional, que dão sentido à organização. Isso desperta a importância do desenvolvimento das competências conversacionais para o sucesso no gerenciamento de equipes de projetos.

O gerente é o ponto focal de toda comunicação que possa fluir ao longo do ciclo de vida do projeto. Ele não deve concentrar todas as informações a respeito do projeto, mas deve tomar ciência de todas as ocorrências relevantes a este.

A análise dos dados referentes aos usuários da pesquisa demonstra que embora a ferramenta possua aspectos bem positivos, por exemplo, fóruns de discussão e tira dúvida, o que pode melhorar o processo de comunicação e permitir que os membros das diversas instituições troquem informações entre si, ele é muito pouco utilizado, como pode ser observado na Tabela 2.

TABELA 2 - Colaboração frente ao iProject .

COLABORAÇÃO		COORDENADO		ANALIST		EXTERN	
		R		A		O	
		N	%	N	%	N	%
Utilização do fórum da ferramenta	Sim	0	0,0	5	10,6	5	26,3
	Não	6	100,0	42	89,4	14	73,7
O uso do iProject potencializa trabalho em equipe	Sim	5	83,3	41	87,2	14	73,7
	Não	1	16,7	6	12,8	5	26,3
Notificação quando um novo documento é disponibilizado no wiki	Sim	5	83,3	5	61,7	3	15,8
	Não	1	16,7	1	38,3	16	84,2
Informações disponíveis no wiki são suficientes	Sim			46	97,9	8	42,1
	Não			1	2,1	11	57,9

A ferramenta envia email quando uma tarefa é aberta	Sim	6	100,0	32	68,1	16	84,2
	Não	0	0,0	15	31,9	3	15,8
Avaliação da comunicação através de logs nas tarefas	Ótimo	0	0,0	12	25,5	3	15,8
	Bom	5	83,3	24	51,1	12	63,2
	regular	0	0,0	10	21,3	4	21,1
	Ruim	1	16,7	1	2,1	0	0,0
Leitura do email enviado pelo iProject	Sempre	2	33,3	26	55,3		
	Q sempre	2	33,3	5	10,6		
	Às vezes	1	16,7	7	14,9		
	Raramente	0	0,0	5	10,6		
	Nunca	1	16,7	4	8,5		
Opção de comunicação mais utilizada	face a face	0	0,0	8	17,0	0	0,0
	telefone	1	17,0	1	2,1	0	0,0
	email	0	0,0	2	4,3	16	84,0
	skype	5	83,0	36	76,6	0	0,0
	iProject	0	0,0	0	0,0	3	16,0
Avaliação da forma de comunicação vídeo conferência	Ótimo			20	42,6	12	63,0
	Bom			21	44,7	4	21,0
	Regular			5	10,6	3	16,0
	Ruim			1	2,1	0	0,0
Consulta ao fórum antes de submissão de dúvidas dos sistemas	Sim					16	84,2
	Não					3	15,8
Apto a contribuir ativamente inserindo informações no wiki	Sim					13	68,4
	Não					6	31,6

O wiki, uma ferramenta web que permite a consulta de documentações dos sistemas e da lista de contatos de todos os envolvidos no processo da SINFO, atende às necessidades dos usuários, mas não na sua totalidade, uma vez que a grande maioria dos usuários externos não está satisfeita com a ferramenta.

A escolha dos meios de comunicação (escrito, verbal, pessoalmente e através de email) dependerá da situação (PMI, 2008).

Como a equipe SINFO encontra-se distribuída em prédios diferentes, com as cooperações firmadas sentiu-se a necessidade de envolver outras formas de comunicação. A Tabela 2 apresenta o Skype como à ferramenta mais utilizada internamente e para as IFES, embora façam uso do iProject através de abertura de tarefas e registro de logs, o email ainda é a forma mais utilizada.

O meio de comunicação vídeo conferência foi avaliado positivamente pela maioria dos usuários, em especial os externos, indicando uma relevância na comunicação à distância.

O estudo demonstrou que o iProject potencializa a colaboração entre os envolvidos no processo de desenvolvimento de software, a medida que favorece o trabalho em equipe.

4.3. Gestão de Recursos frente à Ferramenta Iproject

A questão do gerenciamento de recursos humanos no prisma do gerenciamento de projetos também é discutida por Travassos (2008). Ele trata da exigência do acompanhamento dos índices de absenteísmo e rotatividade somados à avaliação do desempenho dos recursos, como a APPO (Avaliação Participativa por Objetivos), o que permite ao gerente a identificação da necessidade de aplicação de políticas motivacionais e da melhoria dos aspectos ambientais.

O ambiente de negócio atual é complexo, requer rápidas decisões, melhor alocação de recursos e clara definição de foco. A ferramenta em questão permite o cadastro de materiais e pessoas e fácil alocação e alteração de recursos humanos a uma tarefa, mas a análise desses recursos quanto a desempenho, habilidades, funções e performance permitiu inferir que é necessário promover melhorias, tendo em vista que a maioria dos usuários respondeu negativamente a esses quesitos (tabela 3).

TABELA 3 – Gestão de Recurso frente ao iProject.

RECURSO		COORDENADO R		ANALIST A		EXTERN O	
		N	%	N	%	N	%
Alocação de recursos humanos para atender as tarefas	Sim	4	66,7	27	57,4	5	26,3
	Não	2	33,3	20	42,6	14	73,7
Possibilidade de acompanhamento dos responsáveis pelas tarefas	Sim			43	91,5	16	84,2
	Não			4	8,5	3	15,8
Alteração fácil do responsável de uma tarefa	Sim	6	100,0	42	89,4		
	Não	0	0,0	5	10,6		
Possibilidade de cadastramento do recurso para a fase/atividade/tarefa definida	Sim	3	50,0				
	Não	3	50,0				
Possibilidade de analisar a performance dos recursos humanos através da ferramenta	Sim	2	33,3				
	Não	4	66,7				
Possibilidade de classificar na ferramenta os recursos segundo parâmetros como desempenho, habilidades e funções	Sim	2	33,3				
	Não	4	66,7				
A ferramenta ajuda a gerenciar recursos (materiais e pessoas)	Sim	4	66,7				
	Não	2	33,3				

4.4. Gestão de Processo frente à Ferramenta Iproject

A gestão de processos representa um conjunto de ações sistemáticas, baseadas em fatos e dados (geralmente traduzidos por indicadores), que permitem manter estável a rotina e implementar melhorias STEVE KEYS (2010).

O processo de trabalho dentro da superintendência de informática, de acordo com a tabela abaixo, é bem mapeado e documentado segundo os analistas; houve divergência de opinião entre os coordenadores, uma vez que 50% destes acreditam que o processo de trabalho não é bem definido. Possivelmente essa variação deveu-se ao crescente trabalho com as IFES, promovendo a falta de documentação em alguns processos que não envolvem diretamente os analistas. Dessa forma, a agregação de valor fica aquém do esperado para o processo de gestão, bem como para a superintendência como um todo.

Outra técnica utilizada durante os projetos, que nem sempre surte efeito, é a formalização das lições aprendidas, que embora seja feita em reunião, raramente são aproveitadas em outras oportunidades, pois a ferramenta não possui uma área para registro desse fim.

A ferramenta possibilita aos coordenadores o cadastro e visualização das versões dos sistemas disponibilizadas. Entretanto, a identificação das mudanças entre as versões não é facilmente identificada, como pode ser observado na tabela abaixo. Tal fato provoca atrasos no processo como um todo.

A agilidade na disponibilização de uma release é prejudicada durante a integração, uma vez da característica distribuída do ambiente de desenvolvimento, com grande acoplamento entre as partes, que se agrava pela realização manual da união entre o código existente em produção e os das novas funcionalidades existentes nessa release.

Este processo não automatizado de integração juntamente a não existência da entrega de tarefas com interdependências em uma única release provoca atrasos, uma vez que não permite a fácil identificação de dependências entre as tarefas até o momento da integração. A maioria das sugestões dos usuários externos está relacionada com o aumento da agilidade do processo, e como observou-se, o principal motivo desse atraso ocorre na integração. Dessa forma, faz-se necessária a melhoria da visualização da relação de dependência entre as tarefas, para que esta possa ser detectada em qualquer fase do ciclo de vida do projeto.

Chiavenato (2004) afirma que o treinamento é um processo de enriquecimento de habilidades (motoras, cognitivas ou interpessoais) a fim de aumentar o nível de proficiência dessas habilidades sobre uma tarefa específica ou um grupo de tarefas. O estudo demonstrou que a instituição tem essa preocupação de capacitação dos seus funcionários. Apenas 21 analistas relataram a ausência de treinamento e desses 15 estão trabalhando na SINFO a menos de um ano.

De uma forma geral, a ferramenta é satisfatória com relação à interface e a visualização do histórico das tarefas, com ressalva para este último, pois 66,7% dos coordenadores afirmam não conseguirem efetuar essa ação.

De acordo com Orth (2009), sem planejamento não é possível definir um cronograma bem detalhado que descreva, para cada projeto específico, as fases, etapas, atividades a ser realizada, a interação entre essas atividades e o tempo necessário para realizá-las. A finalização de uma fase, etapa ou atividade chamou-se de marco. Os marcos permitem mensurar e controlar o andamento do projeto e atestar o cumprimento formal da atividade. Se não houver esse controle, não se consegue gerenciar e dificilmente produzir resultado com custos adequados e dentro do prazo.

A visualização dos marcos das atividades foi diagnosticada como problemática pelos coordenadores, tendo em vista que 66,7% dos mesmos afirmaram não visualizá-los.

A maioria dos entrevistados informou estar satisfeita em trabalhar com a ferramenta, possivelmente pelo fato da mesma estar inserida culturalmente em todo o fluxo operacional, desde solicitação, passando pelo desenvolvimento, teste, até a disponibilização.

TABELA 4 – Processo frente ao iProject

PROCESSO		ANALISTA n=47		COORDENADO R		EXTERN O	
		N	%	N	%	N	%
Avaliação da interface da ferramenta como simples e agradável	Sim	32	68,1	5	83,3	18	94,7
	Não	12	25,5	1	16,7	1	5,3
	NR	3	6,4	0	0,0	0	0,0
Registro das lições aprendidas após finalizado um projeto	Sim	15	31,9	0	0,0		
	Não	29	61,7	6	100,0		
	NR	3	6,4	0	0,0		
Visualização do histórico dos projetos e programas	Sim	23	48,9	2	33,3	15	78,9
	Não	21	44,7	4	66,7	4	21,1
	NR	3	6,4	0	0,0	0	0,0
Possibilidade de verificação das	Sim	23	48,9			12	63,2
	Não	21	44,7			7	36,8

releases, builds disponibilizadas	NR	3	6,4			0	0,0
Processo de trabalho é mapeado e documentado	Sim	32	68,1	3	50,0		
	Não	12	25,5	3	50,0		
	NR	3	6,4	0	0,0		
Grau de satisfação, motivação em trabalhar com a ferramenta iProject	Muito satisf	5	10,6	0	0,0		
	Satisfeito	38	80,9	4	66,7		
	Pouco satisf	3	6,4	2	33,3		
	Muito insatis	1	2,1	0	0,0		
Participação em algum treinamento desde que iniciou trabalho na instituição	Sim	26	55,3	6	100,0		
	Não	21	44,7	0	0,0		
Visualização dos marcos ou entregas de um grupo de tarefas na ferramenta	Sim			2	33,3		
	Não			4	66,7		
Possibilidade de cadastrar build, versão e release	Sim			5	83,3		
	Não			1	16,7		
Possibilidade de acompanhar as tarefas na ferramenta	Sim					19	100,0
	Não					0	0,0
Identificação fácil das mudanças entre as versões	Sim					6	31,6
	Não					13	68,4

Gestão de Portfólio frente à Ferramenta Iproject

O PMI (2008) define portfólio como sendo um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos.

A estratégia, segundo Porter (2000), é criar ajuste e integração entre as atividades de uma organização. Se não existe harmonia e balanço entre as atividades, não existe estratégia que seja diferencial e com sustentabilidade.

O gerenciamento por portfólio de projetos deve focar na tarefa de alinhar os projetos e suas atividades de modo que eles sejam coerentes por toda a organização. Para tal, é necessário padronizar softwares, plataformas e linguagens e estabelecer metodologias e procedimentos, cultura de projetos comuns por toda a organização (DINSMORE, 2000).

A divergência demonstrada nas respostas dos coordenadores e analistas em relação à possibilidade da ferramenta permitir o agrupamento de projetos se deve a recente atualização do iProject, que passou a permitir a realização dessa atividade; contudo os benefícios do uso de agrupamento ainda não estão totalmente perceptíveis pelo fato desses agrupamentos não estarem alinhados com as metas da instituição. Essa afirmação deve-se a observação da tabela 4.

Uma consideração importante a ser feita é a resposta positiva da maioria dos analistas no quesito “alinhamento das metas com projetos e programas”; este fato provavelmente deve-se ao reduzido número de analistas conhecedores do assunto gerencia de projeto, como pode ser visualizado na Tabela 5.

Embora esteja evidenciado acima a importância da adoção de alinhamento estratégico para o crescimento institucional, a ferramenta iProject deixa a desejar nesse quesito, tendo em vista que a mesma foi avaliada negativamente por 100% dos coordenadores

TABELA 5 – Gestão de Portfólio frente ao iProject

PORTFÓLIO		COORDENADO R		ANALIST A	
		N	%	N	%
Possibilidade de agrupar projetos na ferramenta	Sim	4	66,7	22	46,8
	Não	2	33,3	25	53,2
A ferramenta permite alinhar as metas da instituição com os projetos e programas	Sim	1	16,7	32	68,1
	Não	5	83,3	15	31,9
Projetos existentes são acelerados, finalizados ou tem sua prioridade diminuída	Sim	6	100,0		
	Não	0	0,0		
O uso da ferramenta ajuda no cumprimento de prazo	Sim	6	100,0	39	83,0
	Não	0	0,0	8	17,0
A ferramenta permite selecionar ou priorizar um projeto ou programa	Sim	2	33,3		
	Não	4	66,7		
A instituição possui objetivos estratégicos, indicadores e metas definidos na ferramenta	Sim	0	0,0	24	51,1
	Não	6	100,0	20	42,6
	NR	0	0	3	6,4

NR= Não respondeu

4.6. Gestão de Projeto frente à Ferramenta Iproject

O gerenciamento de projetos bem sucedido é uma vantagem constante, considerando-se a natureza dinâmica das organizações atuais. As empresas, as organizações sem fins lucrativos e as agências governamentais no mundo todo estão dirigindo suas atenções para o gerenciamento de projetos para atingir objetivos estratégicos corporativos.

Diferentemente das soluções disponíveis na WEB (DotProject, NetOffice, etc) o iProject é voltado 100% a projetos de software e permite organizar e agilizar a produção de sistemas. A ferramenta possibilita o gerenciamento de atividades dos recursos humanos envolvidos nos projetos de sistemas da Superintendência de Informática da UFRN,

englobando prazos, logs de tarefas, tempo gasto na execução das atividades, controle de prioridade das tarefas etc.

As tarefas abertas pelas instituições cooperadas são exibidas em uma lista pendente de distribuição que é analisada pelo gerente de projeto para encaminhar seu atendimento. O encaminhamento é feito para o coordenador de sistemas administrativos, acadêmicos ou para o diretor de TI. Esse direcionamento está relacionado com o tipo de tarefa. As pessoas envolvidas no processo são notificadas quando uma tarefa é aberta.

As tarefas, mesmo isoladas, mas dependentes mutuamente, precisam ser vinculadas para possibilitar um melhor acompanhamento de sua progressão, permitindo que o processo de atualização delas nos sistemas seja mais eficaz. Anteriormente, não era possível realizar essa vinculação depois que as tarefas fossem abertas. A única possibilidade de vinculação entre tarefas era a criação de sub-tarefas, ou seja, uma tarefa como filha da outra, no momento de sua abertura. Mesmo assim, a visualização do vínculo não era disponível, a menos que fosse aberto o detalhamento da tarefa pai.

Durante a execução desse estudo, foi realizado um conjunto de alterações para melhoria do controle e monitoramento de forma macro de todos os projetos, incluindo a fácil visualização das tarefas e suas associações, demonstrado nas respostas positivas da tabela 6.

Cada coordenação cria o planejamento, que pode ser semanal ou quinzenal, e é responsabilidade da equipe, em comum acordo com coordenador, definir as tarefas que devem entrar para o cronograma do planejamento definido. Quando uma tarefa de erro ou solicitação é priorizada para coordenadores após o fechamento destes cronogramas, estes identificam o responsável de atendimento (recurso) e encaminham a tarefa com orientações de atendimento. Essa tarefa, embora seja atendida no prazo estipulado, não é incluída no planejamento que está sendo trabalhado, de forma que o mesmo não sinaliza para o gerente de projeto a possibilidade de atraso no cronograma. A re-priorização entre projetos, subprojetos e tarefas é feita apenas com base no prazo de entrega definido.

A indicação de prioridade nas tarefas é ineficiente, uma vez que não existe documentação que informe o que representa esses indicadores, sendo utilizado apenas para ordenação de tarefas. Uma das sugestões dos coordenadores é exatamente que as tarefas sejam organizadas por ordem de priorização.

Embora todas as informações necessárias ao devido acompanhamento das tarefas estejam cadastradas na ferramenta, a extração desses dados em forma de relatório e a visualização macro não satisfazem as expectativas de gestão, não contribuindo para tomada de decisão.

A ausência de gráficos e relatórios comparativos de acompanhamento de projetos e de planejamento diário de cada projeto associado às estratégias de longo prazo da organização são outros fatores que prejudicam a gestão.

TABELA 6 – Gestão de Projeto frente ao iProject

PROJETO		COORDENADO		ANALISTA		EXTERNO	
		R		n=47		n=19	
		N	%	N	%	N	%
Possibilidade de cadastrar as atividades que precisam ser realizadas na ferramenta	Sim	5	83,3	44	93,6	19	100,0
	Não	1	16,7	3	6,4	0	0,0
Possibilidade de quebrar uma atividade em sub-atividades	Sim	5	83,3	40	85,1	8	42,1
	Não	1	16,7	4	8,5	11	57,9
	NR	0	0,0	3	6,4	0	0,0
Possibilidade de associar tarefas após abertas	Sim	6	100,0	30	63,8		
	Não	0	0,0	14	29,8		
	NR	0	0,0	3	6,4		
Visualização do relacionamento de tarefas e sub- tarefas de forma rápida	Sim	6	100,0	30	63,8	12	63,2
	Não	0	0,0	14	29,8	7	36,8
	NR	0	0,0	3	6,4	0	0,0
A ferramenta informa ou destaca as atividades que estão atrasadas	Sim	3	50,0	40	85,1	18	94,7
	Não	3	50,0	4	8,5	1	5,3
	NR	0	0,0	3	6,4	0	0,0
O indicador de prioridade nas tarefas ajuda a decidir qual atividade deve ser atendida primeiro	Sim	2	33,3	40	85,1		
	Não	4	66,7	4	8,5		
	NR	0	0,0	3	6,4		
Possibilidade de identificar e tratar os riscos envolvidos do projeto na ferramenta	Sim			16	34,0	10	52,6
	Não			28	59,6	8	42,1
	NR			3	6,4	1	5,3
As atividades cadastradas para equipe possuem datas de início e fim bem definidas	Sim	1	16,7				
	Não	5	83,3				
O planejamento na equipe é feito	Por semana	2	33,3				
	Por quinzena	3	50,0				
	Não é feito	1	16,7				
Em que tipo de gráfico é possível o acompanhamento dos projetos	Quadro	3	50,0				
	Nenhum	3	50,0				
Possibilidade de gerar relatórios na ferramenta	Sim	4	66,7				
	Não	2	33,3				
Os relatórios atendem às necessidades*	Sim	0	0,0				
	Não	4	100,0				
Participação do planejamento de sua equipe	Sempre			28	59,6		
	Quase sempre			4	8,5		
	Às vezes			3	6,4		
	Raramente			4	8,5		
					5	10,6	

	Nunca		3	6,4	
Realização de cronograma	Sim		38	80,9	
	Não		6	12,8	
	NR		3	6,4	
Quando o planeja*	Por semana		7	17,1	
	Por quinzena		31	75,6	
	NR		3	7,3	
Há possibilidade de adição de novas tarefas com prioridades altas no cronograma durante a execução dele	Sim		40	85,1	
	Não		4	8,5	
	NR		3	6,4	
Tarefas são removidas do cronograma durante a sua execução	Sim		22	46,8	
	Não		22	46,8	
	NR		3	6,4	
Possibilidade de visualização da situação dos projetos de forma gráfica	Sim		15	31,9	
	Não		29	61,7	
	NR		3	6,4	

NR= Não respondeu

CONCLUSÃO

Foi desenvolvida uma pesquisa que buscou avaliar a aderência da ferramenta iProject ao conceito de EPM.

Os resultados obtidos demonstraram que a ferramenta em análise precisa de melhorias nos cinco elementos EPM analisados.

No quesito colaboração a ferramenta pode ser considerada colaborativa, uma vez que representa um ambiente de trabalho comum a todos os envolvidos no processo através de logs nas tarefas, necessitando, para ficar mais completa, de estímulo na utilização do fórum.

Os recursos humanos utilizados na ferramenta precisam de uma atenção com relação à identificação de índices de absentismo e rotatividade somados à avaliação do desempenho dos mesmos. A possibilidade de alocação de responsável em uma tarefa e da fácil alteração desses avalia esse fator como satisfatório.

Não é realizada na ferramenta a documentação de todos os processos da SINFO, incluindo o histórico de projetos com descrição de lições aprendidas para aplicação de melhorias. Dessa forma o elemento processo necessita de aperfeiçoamento para compreender os sucessos e fracassos dos projetos, além de atender a disponibilização de versões do sistema com agilidade e qualidade.

Apesar de ser uma instituição conceituada com os produtos de softwares gerados, atualmente a UFRN-SINFO não dispõe de maturidade suficiente no processo de gestão de múltiplos projetos.

A organização trabalha com projetos em paralelo e divergentes, demandados pelo grupo G11. Cada projeto é igualmente priorizado e acompanhado pelo gerente de projeto, o qual devido as modificações da ferramenta durante a pesquisa, possui visibilidade e controle macro de todos os projetos na ferramenta iProject.

A UFRN atende demandas internas, prioritariamente, e das outras dez instituições que, embora trate dos mesmos sistemas SIPAC, SIGPRH e SIGAA, possuem necessidades e prioridades em sua maioria distintas. Desta forma, a UFRN precisou adaptar-se ao novo cenário, reunindo esforços para promover inovação e transformar o iProject em uma ferramenta que apóie a gestão corporativa, sendo capaz de gerir simultaneamente os projetos do G11.

A ferramenta foi re-estruturada recentemente para um sistema centralizado, permitindo agrupamento de projetos e visualização desses em execução de forma rápida. No entanto, o elemento portfólio permanece não plenamente contemplado pela ferramenta uma vez que não é possível alinhar os projetos com a visão, missão, objetivos, metas e estratégias da organização de uma forma hierárquica que garanta alocação adequada de seus recursos na hora certa.

O iProject está em processo de ajuste para melhor atender as questões de planejamento e controle e monitoramento das tarefas cadastradas para possibilitar visualização adequada e geração de relatórios que auxiliem na tomada de decisão.

O que pôde ser observado durante a análise dos dados e vivência com a ferramenta é que existe um avanço significativo no ciclo de desenvolvimento de software e que necessita de melhorias para atender os elementos chave do EPM analisados na presente pesquisa, tornado-a eficiente e eficaz também nesse quesito.

O estudo abre caminho para otimizar a ferramenta iProject considerando o conceito de EPM e permite também comparar o iProject com outras ferramentas similares no mercado.

REFERÊNCIAS

BITTLER, S. Building an Enterprise Program Management Office in Government Organizations, Enterprise Planning & Architecture Strategies, Government

Strategies, Practice 2145, 5 January 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração 7ª edição** - Ed. Campus (2004)

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**, Reichmann & Affonso, Ver. Técnica Carlos A. C. Salles Jr., Rio de Janeiro, 2002. 324p.

DINSMORE, P. C. **Enterprise project management: a road map for getting off to the start**, PM Network, p 27-31. June 2000.

DUQUE, P.; MOREIRA, O. **Implementando um modelo eficiente de Gestão de Portfólio**. Revista Mundo PM. 2009.

HUO, M.; VERNER, J.; ZHU, Liming; BABAR, M. A. **Software Quality and Agile Methods**. Proceedings of the 28th Annual International, 2004.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**, tradução, Bookman, 2002.

LAW, Amy; CHARRON, Raylene. **Effects of Agile Practices on Social Factors**, 2000.

LIGHT, M. **Project Portfolio Management: Within Reach?** Project Portfolio Management 2003, July 13-15, Hyatt Regency San Francisco.

LUCENA FILHO, G. J. **Competências conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos**. 08/2010. Revista Mundo PM.

ORTH, Afonso Inácio. **Planejamento e Gerência de Projetos/ Afonso Inácio Orth, Rafael Prikladnicki**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

PFEIFFER, P. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PMI - Instituto de Gerenciamento de Projetos. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**, Quarta Edição, 2008. p.459.

PMI/RJ – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Seção Rio de Janeiro. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos**, 2004.

PORTER, MICHAEL E. **What is Strategy?**, HBR *OnPoint from the Harvard Business Review*. Boston, n°4134, 2000.

TRAVASSOS, A. **Recursos Humanos como gerenciá-los em projetos?** 06/2008. Revista Mundo PM.