

“Enterprise Project Management em Serviços Profissionais de IT”

A maior parte das empresas de serviços profissionais de TI, principalmente as pequenas e médias empresas, não estão ainda suficientemente sensibilizadas para a importância estratégica da gestão de projectos no seu dia-a-dia.

A maior parte destas empresas implementa processos não formais de gestão de projecto, em que algumas pessoas aplicam práticas e metodologias *ad-hoc* com o objectivo de obterem os resultados esperados.

É um cenário habitual em Portugal que os recursos técnicos, pela sua competência e senioridade, acabem por passar a executar tarefas de gestão de projecto. Uma vez com sucesso e outras bem aquém dos objectivos. Esta situação é normalmente prejudicial, com a agravante de ter um efeito duplamente negativo: 1) pode colocar em causa eficiência da empresa, uma vez que na maior parte dos casos estes recursos não têm formação específica para controlar todas as áreas de conhecimento essenciais ao sucesso da tarefa em mãos, 2) compromete a área de desenvolvimento onde é diminuída a capacidade técnica de um recurso Sénior. Perde-se um bom técnico, e ganha-se um mau gestor de projecto.

Teoricamente, esta realidade até seria de estranhar, uma vez que, actualmente, a maior parte deste tipo de organizações tem uma estrutura matricial ou funcional orientada a projectos. Contudo, no sector das TI's, ao contrário de algumas disciplinas de Engenharia mais tradicionais, os projectos são ainda vistos simplesmente como iniciativas de pendor maioritariamente técnico, sendo equacionados os objectivos principais de custo e âmbito, mas muitas vezes ignoradas outras áreas de actuação tais como a gestão do tempo, gestão da qualidade, gestão de risco, gestão de recursos, comunicação e *procurement*.

Esta situação é especialmente agravada com a actual dificuldade em contratar profissionais com conhecimentos e experiência nesta área. É uma área de conhecimento que ainda não é aprofundada nas disciplinas base dos cursos de engenharia ou mesmo de gestão, factor que não contribui positivamente para melhorar a situação.

A Safira, empresa portuguesa de prestação de serviços profissionais de IT, foi desde cedo reconhecida pela sua elevada capacidade técnica e pela qualidade dos seus deliverables. Após quase 10 anos de existência de um crescimento sustentado, a Safira identificou que, a par da qualidade técnica, a capacidade de gerir projectos de TI é um requisito fundamental para manter-se competitiva e eficiente, sendo assim crucial a adopção de metodologias e ferramentas de gestão que constituam de facto o *driver* da operação de toda a empresa.

A Safira iniciou em 2006 uma estratégia a médio / longo prazo para elevar o seu nível de maturidade em gestão de projectos. Em parceria com uma empresa especialista nesta área, a Safira iniciou um processo de reformulação e reestruturação dos seus processos internos, metodologias e valências nesta área.

A Safira efectuou uma aposta na consolidação de conhecimento, ao disponibilizar a todo o seu staff de Managers pós-graduações em gestão de projecto e a certificação *Project Management Professional* (PMP) emitida pelo prestigiado *Project Management Institute* (PMI).

Um ano após o início desta iniciativa, a Safira adoptou um sistema de informação de *Enterprise Project Management* (EPM) cujo *rollout* foi feito em Janeiro de 2008.

Ao contrário de muitas empresas, a Safira apostou primeiro na definição de metodologias, no conhecimento e na formação dos seus profissionais e só posteriormente, adoptou um conjunto de sistemas de informação que permitissem suportar os processos e procedimentos definidos.

A solução de EPM foi customizada à medida das necessidades da Safira, após intenso trabalho de identificação de requisitos e necessidades, não só da área de produção, mas de todas as áreas da empresa: recursos humanos, área financeira, área comercial, etc.

A aposta da Safira começa a dar resultados visíveis e mensuráveis. Mais de um ano após a adopção do EPM a Safira continua a crescer e definiu como estratégia operacional “Eficiência, Investimento e Rentabilidade”, sendo evidente que para esta estratégia muito contribuiu a maior capacidade da empresa em detectar problemas cada vez mais cedo e adoptar acções correctivas e preventivas.

A adopção do EPM permitiu inclusivamente à Safira incluir no seu modelo de gestão de desempenho e no seu plano de bónus diferentes objectivos para diferentes perfis de colaboradores e unidades de negócio. Com base em informação automaticamente calculada pela plataforma de gestão de projecto é actualmente possível qualquer colaborador Safira ter objectivos de *revenue* e margem que podem ser consultados diariamente em uma aplicação interna. Este tipo de alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos globais e com a estratégia da empresa faz com que todo o *staff* esteja focado em atingir das metas estabelecidas.

A constituição de um *Project Management Office* (PMO) no fim de 2008 veio reforçar a estratégia da empresa com os objectivos de criação de valor adicional, disponibilizando ferramentas, processos, metodologias e informação que possibilitem as equipas de delivery a entrega de projectos “on-time”, “on-budget” e superando as expectativas dos clientes.

O PMO é responsável pela disponibilização de *dashboards* e análise de *project compliance* com as metodologias definidas, auditorias, suporte em pontos de controlo bem definidos (criação de projectos, gestão de *baselines*, fecho de projectos), gestão da disponibilidade de recursos, modelos de *revenue / forecast* e *reporting* semanal do ciclo de controlo.

A adopção de metodologias e o recurso às ferramentas de software adequadas, contribuiu também para a alteração de mentalidades. Desafiou os profissionais de carreiras técnicas, que nem sempre têm sensibilidade para os factores mais críticos, e para a importância que os projectos têm para a organização, percebendo que é através de projectos bem geridos que se implementa a mudança, essencial para a competitividade das organizações.

Luís Correia
Manager