

O Projeto PRISMA no SOGRUPO SI

A ambithus participa na bem sucedida implementação de EVM

por Rodrigo Capoulas, consultor Ambithus

O método de *Earned Value Management* (EVM) consiste numa técnica utilizada na Gestão de Projetos para medição da performance do projeto, reconhecida pelo *Project Management Institute* (PMI®) e referida no *PMBOK*®. Caracteriza-se pela obtenção de indicadores de produtividade e rapidez e destaca-se por conseguir combinar medições de custo, prazo e realização do âmbito. Adicionalmente permite um controlo transversal de um *portfolio* de projetos uma vez que fornece uma linguagem comum e universal para comparar o desempenho entre projetos.

Contexto

O Grupo Caixa Geral de Depósitos (CGD) é o maior grupo bancário e segurador português com uma vasta presença internacional, em particular nos países de língua portuguesa. A sua fundação remonta a 1876 e representa hoje mais de 15.000 postos de trabalho.

O Sogruposistemas de Informação (SSI) é a unidade de serviços partilhados responsável pelos sistemas de informação do Grupo Caixa Geral de Depósitos. O SSI possuía em 2012 um orçamento na ordem dos 25M€ dedicados a projetos de desenvolvimento de valor superior a 50.000€, o que representava cerca 40% do Orçamento total. Possui ainda cerca de 471 colaboradores internos aos quais somam-se 196 especialistas em regime de *outsourcing*. O SSI suporta hoje mais de 4.000 servidores e mais de 3.700 bases de dados.



Projeto

O Projeto Prisma surgiu com o objetivo de definir e implementar melhorias nas práticas e organização de Gestão de Projetos no Sogruposistemas SI, de forma a promover a Agilidade de Processos, a obtenção de Informação relevante e de Qualidade, e Gestão da Mudança ao nível de novas práticas e processos, culminando numa efetiva implementação e difusão da técnica de EVM nos projetos.

Numa primeira fase foram realizadas uma análise do cenário *As-Is* da organização e uma análise *To-Be* do cenário objetivo. Da análise *As-Is* resultaram as seguintes conclusões:



- Inexistência de princípios e instrumentos gerais de Gestão do Portfolio de projetos da Sogruposistemas SI, que assegurem um adequado planeamento

- e acompanhamento global de todo o ciclo de vida dos projetos;
- Inexistência de uma visão partilhada sobre os processos, as metodologias e os elementos de carácter obrigatório relacionados com o processo de Gestão de Projetos;
- Informação dispersa e pouco organizada;
- Comunicação deficiente e não integrada de alterações à metodologia, *templates* e regras associadas à Gestão de Projetos;
- Inexistência de um documento agregador, simples e de alto nível, que caracterize com rigor as diferentes fases do projeto e contribua para a compreensão das obrigações a cumprir no processo de gestão dos mesmos;
- Insuficiente levantamento de requisitos e elevado número de alterações ao projeto;
- Fase de pré-projecto demasiado extensa;
- Falta de definição de elementos de controlo no processo de gestão de projetos;
- Inexistência de um modelo de orçamentação e controlo de custos definido e standard;
- Inexistência de uma estrutura de suporte que possa ajudar a homogeneizar práticas de gestão de projetos;
- Inexistência de processos sistemáticos de análise de desempenho dos projetos;
- Inexistência de um plano anual de implementação e acompanhamento de projetos;
- Inexistência de estruturas e instrumentos de suporte ao *Staffing* de projetos e de arbitragem de prioridades e conflitos.

Na análise *To-Be* foi elaborado um Relatório que contém 88 medidas a implementar, abordando todos os aspetos mencionados anteriormente.

Em particular, para cumprir com o objetivo de implementar e fomentar o uso da técnica de EVM foi necessário identificar um conjunto de requisitos que, quando devidamente colocados em prática, asseguram a obtenção de indicadores fidedignos. São eles:



Decorrente destas *As-Is* e *To-Be* foram empreendidas um conjunto de iniciativas de definição e implementação princípios e práticas que visavam os objetivos propostos. As iniciativas foram sucintamente as seguintes:

- Implementação de EVM – Definição e implementação de princípios que constituem requisitos para uma efetiva adoção da técnica de EVM;
- Alterações a ferramentas – Implementação de alterações na ferramentas de suporte à Gestão de Projetos de forma a corresponder aos requisitos definidos na iniciativa acima referida;
- Formação de Planeamento e EVM – Formação a responsáveis de Projetos de noções básicas de Planeamento e EVM, utilização das ferramentas, já abordando algumas das alterações promovidas pelo Prisma;
- *Coaching* a Gestores de Projeto – Acompanhamento a responsáveis de Projetos por via de sessões presenciais regulares e *on-call*, feito por especialistas em Gestão de Projetos, e com o objetivo de garantir a aderência aos processos e facilitar a utilização das ferramentas;
- Grupo de Acompanhamento – O Grupo de Acompanhamento foi constituído por um conjunto limitado de colaboradores com funções que têm impacto no processo de Gestão de Projetos (Gestores de Projeto, Coordenadores, Gestores de Aplicação, Arquitetura, Área de Infraestruturas e Gestão da Procura) com o objetivo de rever e validar os princípios anteriormente definidos. As iniciativas endereçadas pelo Grupo de Acompanhamento foram as seguintes:

- ◇ O que é um projeto?
- ◇ Orçamentação e reservas
- ◇ Planeamento *Rolling Wave*
- ◇ Política de Gestão de *Baselines*
- ◇ Papéis e Responsabilidades
- ◇ Planeamento de Processos Complementares
- ◇ Especificidades para Fornecedores
- ◇ Planeamento de Recursos

- Redefinição da Metodologia de Gestão de Projetos – Esta iniciativa visa consolidar toda a documentação produzida no âmbito do Projeto Prisma e criação de um Modelo Metodológico Prisma, a ser integrado no Sistema de Gestão de Qualidade;

Nesta fase do projeto Prisma verificou-se que alguns dos Factores que seriam críticos para o sucesso do projeto foram cumpridos na íntegra. Em particular:

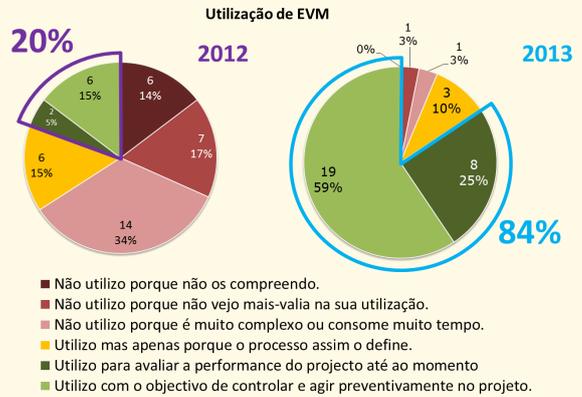
- A existência de uma forte Sponsorização, por parte da Administração e Direção de Topo do Sogrupe SI, traduzida na vontade de mudança e na disponibilização dos meios necessários a que tal aconteça;
- A colaboração e o interesse generalizado por parte da comunidade de Gestão de Projetos do Sogrupe SI;
- A dedicação e entusiasmo por parte de todos os que têm sido chamados a participar ativamente nos trabalhos ou a integrar a equipa de projeto.

Resultados

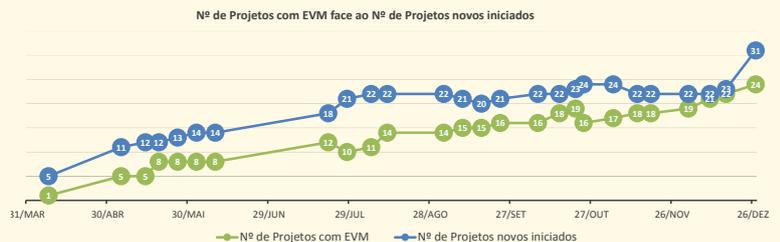
Ao fim de aproximadamente um ano, foram analisados os resultados obtidos.

Em primeiro lugar, e como resultado do esforço de formação e certificação com participação ativa da Ambithus, o nº de Gestores de Projeto com certificação PMP® passou de 4 para mais de três dezenas — o que representou uma resposta inequívoca ao objetivo de reconhecimento e profissionalização da função de Gestor de Projeto na organização.

A perceção que existia em relação à utilidade e complexidade da técnica de EVM sofreu também uma alteração significativa, como é visível no Gráfico seguinte que mostra os resultados de um questionário aos Gestores de Projeto sobre a utilização de EVM, realizado no final de 2012, aquando da Análise *As-Is*, e refeito passado um ano. É notória a evolução de 20% para 84% dos Gestores de Projeto que, quando questionados sobre a utilidade que encontravam na técnica de EVM, assumem que passaram a utilizar para uma efetiva monitorização de performance dos seus projetos.



Relativamente à atividade de *coaching*, o gráfico seguinte evidencia o número crescente de projetos que recorrem ao EVM. Neste momento 71% dos Pedidos que estão em Projeto (PRJ) têm EVM. Dos 32 Pedidos que chegaram a Projeto no último ano, 22 recorreram a EVM.



No que toca a relatórios, tornou-se possível obter uma visão conjunta e objetiva de todos os projetos. Como exemplo: o gráfico seguinte que fornece um panorama geral da performance de todos os projetos, através dos indicadores de *Earned Value* de rapidez (SPI — eixo horizontal) e produtividade (CPI — eixo vertical), complementando também com o volume de orçamento (BAC) relativo de cada projeto.

