

A definição de critérios objetivos para priorização dos projetos do Portfólio do NTI/UFPE

Daniel Arcoverde¹, Angélica Mascaro¹, Teresa M M Maciel^{1,2}

¹Núcleo de Tecnologia da Informação
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Recife, PE – Brasil

²Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) – Recife, PE – Brasil
{daniel.arcoverde, angelica.mascaro}@ufpe.br, tmmaciel@gmail.com

***Resumo.** Diante de uma realidade em que os projetos podem ser demandados de diversas formas e a prioridade de execução não está claramente definida, o Núcleo de Tecnologia da Informação da UFPE executou um trabalho com o objetivo de solucionar dificuldades reportadas pelos gestores de projetos. Este artigo relata como foi estruturada uma metodologia de Gestão de Portfólio para tratar os problemas vivenciados, incluindo os benefícios após o uso da metodologia empregada e resultados percebidos até o momento.*

1. Introdução

Em universidades públicas, as demandas por projetos de Tecnologia da Informação (TI) podem ser oriundas de diversas unidades, de forma que as áreas de TI precisam constantemente tomar decisões sobre a escolha de executar alguns projetos em detrimento de outros. Nesse contexto é fundamental que seja adotada uma abordagem de gestão do portfólio dos projetos para apoiar na seleção e priorização das demandas, de modo que se maximize a entrega de valor ao mesmo tempo em que se considera a capacidade de atendimento da TI.

Este artigo apresenta a abordagem utilizada pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) para implantação de um modelo de Gestão de Portfólio de Projetos, conduzida pela Coordenação de Governança de TI e Processos (CGP) do NTI.

2. Método

O método de trabalho foi estruturado em três fases: 1) Diagnóstico; 2) Workshop de Ideias; 3) Implantação da metodologia de Gestão de Portfólio.

2.1. Diagnóstico

A etapa de diagnóstico teve como objetivo aprofundar o entendimento das dificuldades relatadas pelas áreas. O diagnóstico foi realizado por meio de entrevistas com representantes das diretorias e coordenações do NTI. Nessa etapa, a CGP analisou se as dificuldades ressaltadas por uma determinada área eram compartilhadas por outras áreas.

As reclamações mais reportadas durante as entrevistas foram categorizadas em 6 problemas principais, detalhados na Tabela 1.

2.2. Workshop de Ideias

Identificados os principais grupos de problemas, a CGP envolveu novamente as diretorias e coordenações do NTI na revisão dos problemas listados na fase anterior. Os participantes foram agrupados por área de atuação para analisarem os problemas listados na Tabela 1 dentro do contexto de suas áreas e, assim, opinarem sobre formas de solucioná-los.

Após o Workshop, e sob influência de sugestões da literatura, a CGP consolidou e avaliou as ideias propostas de modo a direcionar a implantação. O resultado desse trabalho é concretizado na metodologia de Gestão de Portfólio descrita na próxima seção.

Tabela 1. Lista de problemas frequentemente enfrentados pelos gestores

P01. Múltiplas entradas: Existem várias origens e formas de recebimento (artefatos, sistemas e pessoas solicitantes) de demandas de projetos, dificultando o conhecimento e a gestão dessas demandas.
P02. Conflito de priorização: Múltiplos detentores do poder de definir priorização, gerando conflito de interesses. Dentro do próprio NTI não havia um entendimento único sobre a “lista” de prioridades.
P03. Informações insuficientes na solicitação: As demandas são solicitadas sem informações suficientes sobre os requisitos necessários para compreensão da solução.
P04. Demandas incoerentes com a realidade: O demandante tem baixo conhecimento acerca da viabilidade de execução dos projetos e sobre a capacidade do NTI em atendê-los, solicitando demandas que estão fora da realidade.
P05. Subjetividade ou ausência de critérios de escolha: Frequentemente a seleção é baseada em influências políticas, sem uma avaliação do impacto (técnico e de negócio) da decisão. Além disso, projetos são selecionados sem o envolvimento de pessoas com conhecimento técnico para apoiar a decisão.
P06. Frequente repriorização (mudança constante de prioridades): Mudança constante de prioridade, gerando muitos projetos iniciados e poucos finalizados.

2.3 Metodologia de Gestão de Portfólio

A metodologia definida pela equipe da CGP foi baseada em modelos de Gestão de Portfólio propostos na literatura [PMI, 2006; SISP, 2013] e utilizados por outras organizações, com adaptações à realidade do NTI. A Figura 1 ilustra o processo de Gestão de Portfólio implantado no NTI.



Figura 1. Processo de Gestão de Portfólio do NTI

Pode-se descrever cada uma das etapas do processo da seguinte forma:

a. Identificação de Projetos: essa etapa consiste na consolidação das diversas fontes de projetos, reunindo as demandas recebidas: projetos previstos nos instrumentos de planejamento institucionais (PAI – Plano Anual Institucional e PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação) e projetos internos de melhoria e reestruturação já previstos pelas próprias diretorias e coordenações do NTI. Ao final da Identificação de Projetos, obtém-se então uma lista de projetos para serem avaliados por critérios objetivos.

As demandas de projeto recebidas por setores externos ao NTI são formalmente recebidas através de Documentos de Oficialização de Demandas (DODs), um formulário a ser preenchido pelo demandante com informações sobre a solicitação (tais como descrição do problema, resultados esperados e qual a proposta de solução pelo cliente).

Nesta etapa, projetos inviáveis ou desalinhados com objetivos da Universidade podem ser descartados pelo NTI e não seguir as demais etapas do processo.

b. Análise dos Critérios: essa etapa envolve a avaliação dos projetos por meio de critérios objetivos e seleção desses projetos para entrada no portfólio.

Os critérios utilizados no modelo foram obtidos pelo estudo da literatura de Portfólio de Projetos, assim como por modelos utilizados em instituições públicas [PMI, 2006; SISP, 2013] Para a escolha dos critérios, foram considerados 3 elementos: frequência dos critérios nas referências encontradas, relevância do critério no contexto da UFPE e viabilidade de obtenção rápida do critério (para evitar que o processo de avaliação fosse lento ou oneroso). Os critérios são definidos a seguir e as notas para cada critério estão listadas na Tabela 1.

Exigência Legal ou Regulatória: avalia se há alguma exigência de lei, decreto, portaria, etc. ou determinação de cumprimento por órgão controlador (TCU, CGU, etc) que motivou o projeto.

Alinhamento Estratégico: avalia o grau de relação do projeto com os objetivos estratégicos definidos pela universidade.

Impacto na Comunidade: analisa o impacto do novo projeto nos diferentes grupos que compõem a comunidade acadêmica.

Orçamento: avalia a disponibilidade de orçamento para a realização do projeto.

Disponibilidade de Recursos: avalia a disponibilidade de outros recursos (além do orçamento), tais como recursos humanos, computadores e equipamentos.

Percentual de Conclusão: analisa quanto já foi executado, dado que alguns projetos já foram iniciados.

Dependências: analisa se o projeto necessita do envolvimento de outros setores.

Tempo: analisa a duração total estimada do projeto.

Tabela 1. Notas dos critérios

<p>Exigência Legal ou Regulatória: 0 = Não é uma exigência 1 = Possui 1+ exigências internas à Universidade 3 = Possui 1 exigência externa à Universidade 5 = Possui 1+ exigências externas à Universidade</p>	<p>Alinhamento Estratégico: 0 = Não possui alinhamento 1 = Está alinhado ao PEI¹ 3 = Está alinhado ao PDI² 4 = Está alinhado ao PDTI³ 5 = É prioridade explícita da Reitoria</p>
<p>Impacto na Comunidade: 1 = Afeta apenas um departamento ou setor. 2 = Afeta os centros, órgãos suplementares ou pró-reitorias 3 = Afeta a maioria dos técnicos-administrativos 4 = Afeta a maioria dos discentes e/ou docentes 5 = Afeta a maioria ou toda a comunidade acadêmica</p>	<p>Orçamento: 0 = O projeto exige orçamento mas o cliente ainda não tem ou não pode custear o projeto 3 = O cliente pode custear apenas uma parte significativa (que agregue valor) do projeto 5 = O projeto já possui dinheiro destinado para sua execução ou não possui custos;</p>

<p>Disponibilidade de Recursos: 0 = Não há recursos disponíveis 1 = O NTI só possui parte dos recursos 3 = É possível obter todos os recursos através de parcerias 4 = Há parte dos recursos no NTI e o restante pode ser obtido através de parcerias 5 = Todos os recursos estão disponíveis internamente</p>	<p>Percentual de Conclusão: 0 = Projeto não iniciado 1 = 1% a 20% finalizado 2 = 21% a 40% finalizado 3 = 41% a 60% finalizado 4 = 61% a 80% finalizado 5 = Acima de 80% finalizado</p>
<p>Dependências: 0 = Não há dependências 2 = Depende de um setor interno ao NTI 3 = Depende de mais de um setor interno ao NTI 4 = Depende de um setor externo ao NTI 5 = Depende de um terceiro externo à Universidade ou de mais de um setor externo ao NTI.</p>	<p>Tempo: 1 = Até 3 meses 2 = Mais de 3 meses e até 6 meses 3 = Mais de 6 meses e menos de 1 ano 4 = Entre 1 e 2 anos 5 = Mais de 2 anos</p>

¹PEI = Planejamento Estratégico Institucional

²PDI = Plano de Desenvolvimento Institucional

³PDTI = Plano Diretor de Tecnologia da Informação

Os projetos, provenientes de demandas internas ou externas, são avaliados com base nos critérios definidos na Tabela 1. Os critérios podem ser classificados em critérios de negócio ou técnicos de acordo com a informação analisada. Os critérios de negócio (analisados pela CGP) são: Exigência Legal ou Regulatória, Alinhamento Estratégico e Impacto na Comunidade. Os critérios técnicos (analisados pela área especialista) são: Orçamento, Disponibilidade de Recursos, Percentual de Conclusão, Dependências e Tempo.

c. Priorização: nessa etapa do processo, os projetos são ordenados de acordo com sua prioridade. O primeiro passo dessa fase é atribuir uma Pontuação de Prioridade (PP) a cada projeto de acordo com a análise dos critérios obtidos na etapa anterior. Essa pontuação é obtida pelo somatório ponderado das notas dos critérios, conforme descrito por:

$$PP = [(ELReg*7)+(AEst*5)+(ICom*2)+(Orç*4)+(DRec*5)+(PConc*7)] - [(Deps*2)+(Temp*1)]$$

Onde: PP é a “Pontuação de Prioridade”; ELReg é “Exigência Legal ou Regulatória”; AEst é “Alinhamento Estratégico”; ICom é “Impacto na Comunidade”; Orç é “Orçamento”; DRec é “Disponibilidade de Recursos”; PConc é “Percentual de Conclusão”; Deps é “Dependências” e Temp é “Tempo”.

Os pesos utilizados na equação visam refletir o entendimento do NTI sobre a importância dos critérios. Critérios de maior importância na prioridade têm maior peso e critérios de menor importância têm menor peso.

É importante salientar que os critérios podem contribuir diretamente ou inversamente proporcional na prioridade. Por exemplo, o critério “Alinhamento Estratégico” contribui de modo diretamente proporcional: quanto maior o alinhamento, maior será a prioridade do projeto. Por outro lado, o critério “Dependências” contribui de modo inversamente proporcional: quanto maior a dependência com outros setores na universidade, menor deve ser a prioridade do projeto.

Após obtenção da Pontuação de Prioridade de cada projeto, estes devem ser ordenados em uma lista: projetos com pontuação mais alta indicam maior prioridade

para o NTI e devem ficar no topo da lista. A lista ordenada obtida nessa etapa indica uma prioridade sugerida.

d. Autorização: Nessa fase os projetos devem passar por uma avaliação formal de um comitê gestor que deve autorizar a execução dos projetos do portfólio. O comitê gestor do NTI é formado por representantes das diversas especialidades técnicas do NTI.

A partir da ordem de prioridade sugerida anteriormente, o comitê considera aspectos de capacidade de cada equipe e autoriza os projetos, distribuindo as demandas. A autorização pode ser diferente da ordem sugerida na etapa de Priorização pois o comitê pode ter uma opinião diferente da ordem sugerida.

3. Resultados

A partir do modelo de Gestão de Portfólio descrito neste artigo, o NTI passou a seguir um procedimento sistemático de análise das demandas de projetos e de prioridade dessas demandas.

A metodologia descrita está em implantação, mas alguns benefícios já são percebidos: os problemas de “Múltiplas entradas” (P01) e de “Informações insuficientes na solicitação” (P03) começaram a ser melhor gerenciados pela exigência de um DOD para demandas externas de projeto, descrito na etapa de Identificação dos Projetos; o problema de “Subjetividade ou ausência de critérios de escolha” (P05) foi controlado pelo estabelecimento de critérios objetivos (técnicos e de negócio) de avaliação dos projetos; os problemas de “Conflito de priorização” (P02) e “Frequente repriorização” (P06) começaram a ser minimizados pelas etapas de Priorização e Autorização.

O problema de “Demandas incoerentes com a realidade” (P04) iniciou seu tratamento a partir de uma melhor seleção de projetos, entretanto, ainda é cedo para confirmar o impacto da etapa sobre este problema.

4. Conclusões

A Gestão de Portfólio é capaz de ajudar a solucionar problemas vivenciados pelos gestores do NTI da UFPE e os resultados obtidos até o momento têm indicado que a continuidade da implantação do modelo será fundamental para que o NTI concentre esforços em projetos que agreguem valor para a UFPE.

Como trabalhos futuros, planeja-se envolver o Comitê de TI da UFPE (situado fora do organograma do NTI) na avaliação de projetos estratégicos e de grande porte, passando este a participar do processo de priorização e autorização.

Referências

The Standard for Portfolio Management, 3 ed, Project Management Institute. 2006

Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. – Brasília. MP, 2013.