

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM GERÊNCIA DE PROJETOS

Paulo Ferrucio, MsC, PMP

IBM do Brasil

paulofer@br.ibm.com

Resumo

A gerência de projetos utiliza muitos conceitos da administração geral e vem incorporando gradualmente conceitos e ferramentas da área de tecnologia da informação enquanto se transforma numa área específica de conhecimento. Nos últimos 30 anos as discussões e publicações sobre o assunto vêm aumentando exponencialmente, da mesma forma como crescem as organizações que utilizam uma metodologia que foi universalizada pelo PMI (Project Management Institute). As aplicações dessa metodologia abrangem uma gama enorme de projetos, como construção, indústria espacial e militar, telecomunicações, tecnologia da informação, lançamento de produtos, etc.

O PMI define projeto como um esforço temporário para criar um produto ou serviço único. As características de um projeto são: tem um objetivo definido, envolve uma ação coordenada de atividades interrelacionadas, tem uma duração definida e é único.

A gerência de projetos envolve áreas de conhecimento como: integração que garante que os vários elementos de um projeto sejam adequadamente coordenados; escopo, define que todo o trabalho requerido esteja incluído no projeto; gerência do tempo, garante que os prazos sejam cumpridos; gerência de custos, garante que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado; gerência da qualidade, para satisfazer as necessidades para as quais o projeto foi desenhado; gerência de recursos humanos para fazer o melhor uso das pessoas envolvidas no projeto; gerência da comunicação, para a disseminação das informações do projeto; gerência de risco, para identificar, analisar e responder os riscos do projeto; e gerência de compras, para adquirir produtos e serviços de outras organizações.

Palavras chaves: Administração Geral, Tecnologia da Informação, Gerência de Projetos

1. INTRODUÇÃO

A necessidade das organizações de maior eficiência e velocidade para atender as necessidades do mercado faz com que os projetos tenham que ser implantados dentro dos prazos requeridos, de acordo com o orçamento aprovado e conforme os requisitos definidos pelo cliente. Para que tudo isso dê certo, é necessário seguir uma metodologia de planejamento, execução e controle que seja consagrada pela comunidade. A metodologia que vamos descrever é aquela definida pelo PMI e que vem sendo adotada por várias empresas, com pequenas adaptações. Mesmo outras metodologias, como a PRINCE (Projects IN Controlled Environments) desenvolvida pelo Departamento de Comércio do Governo Britânico, tem forte inspiração na metodologia do PMI.

A metodologia desenvolvida pelo PMI e que pode ser estudada no manual PMBOK (Project Management Body of Knowledge) abrange as seguintes áreas:

- Gerência da Integração
 - Desenvolvimento do Plano do Projeto
 - Execução do Plano do Projeto
 - Controle de Mudanças

- Gerência do Escopo
 - Início
 - Planejamento do Escopo
 - Definição do Escopo
 - Verificação do Escopo
 - Controle de Mudança do Escopo

- Gerência do Tempo
 - Definição das Atividade
 - Seqüência das atividades
 - Estimativa da Duração das Atividades
 - Desenvolvimento do Cronograma
 - Controle do Cronograma

- Gerência de Custos
 - Planejamento de Recursos
 - Estimativa de Custos
 - Orçamento de Custos
 - Controle de Custos

- Gerência da Qualidade
 - Planejamento da Qualidade
 - Garantia da Qualidade
 - Controle da Qualidade

- Gerência dos Recursos Humanos
 - Planejamento da Organização
 - Formação da Equipe
 - Desenvolvimento da Equipe

- Gerência da Comunicação
 - Planejamento da Comunicação
 - Distribuição da Informação
 - Relatórios de Desempenho
 - Encerramento Administrativo

- Gerência de Riscos
 - Planejamento da Gerência de Riscos
 - Identificação de Riscos
 - Análise Qualitativa dos Riscos
 - Análise Quantitativa dos Riscos
 - Planejamento de Respostas ao Risco
 - Monitoramento e Controle de Riscos

- Gerência de Compras
 - Planejamento de Compras
 - Planejamento de Requisições
 - Requisições
 - Seleção de Fornecedores
 - Administração de Contratos
 - Encerramento de Contratos

2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A abordagem que faremos a seguir leva em conta a metodologia acima e dá ênfase ao estudo desenvolvido por J. K. Pinto e D. P. Slevin, que descreveram os 10 Fatores Críticos de Sucesso em Gerência de Projetos. Eles entrevistaram gerentes de projeto experientes para elaborar esse estudo. J. J. Jiang conduziu uma pesquisa junto a profissionais de sistemas de informação baseada no mesmo estudo e chegou a conclusões semelhantes. Os fatores críticos foram agrupados por ordem de importância. São eles:

2.1 – Missão do Projeto – Definição clara dos objetivos e direções gerais.

A definição dos objetivos, requisitos e resultados esperados é de fundamental importância para o sucesso na implantação de um projeto. Mas para se definir os objetivos, requisitos e resultados esperados, não basta perguntar ao gerente da entidade contratante o que ele deseja. Antes, precisamos identificar quem são as pessoas afetadas pelo resultado do projeto, para saber delas o que é esperado. Isso pode ser conseguido através de entrevistas, questionários e workshops com gerentes dos serviços que irão ser afetados pelos resultados do projeto, seus usuários e fornecedores de informações, equipe técnica de implantação e eventuais parceiros.

Com essas informações podemos então elaborar um plano de implantação que descreva com clareza o escopo do projeto, seus produtos (deliverables) bem como as exclusões. É importante que todos os envolvidos entendam exatamente o que está para ser iniciado e estejam em condições de influir na fase de planejamento e evitar retrabalhos que levam a atrasos, custos não planejados e, eventualmente, abandono do projeto por tornar inviável a sua continuação. Nessa fase do planejamento também se define o critério de aceitação, o cronograma e os recursos necessários.

2.2 – Apoio da Alta Gerência – A disposição da alta gerência para fornecer os recursos e autoridade / poder necessários ao sucesso do projeto.

A metodologia desenvolvida pelo PMI preconiza a necessidade da alta gerência emitir um documento (Project Charter) dando autoridade ao gerente do projeto para utilizar os recursos da organização, além de descrever as necessidades de negócio a serem atendidas pelo projeto e a descrição do produto ou serviço a serem fornecidos. O gerente do projeto, como líder de uma organização que é temporária por definição, precisa ser reconhecido como o condutor das ações que levarão aos resultados esperados. Então ele precisa ter autoridade para tomar decisões que envolvem a contratação de pessoas, produtos e serviços, gerenciar mudanças, conflitos, custos, riscos, qualidade, tempo e relacionamento com o Cliente.

Outra forma de envolvimento da alta gerência é através das reuniões de acompanhamento do projeto (analisando cronograma, custos, qualidade, recursos e riscos) e da participação no comitê de controle de mudanças no projeto (Change Control Board). Também deve participar de seções de reconhecimento e de lições aprendidas.

2.3 – Plano e Cronograma do Projeto – Especificação detalhada dos passos e ações para a implantação do projeto.

O plano do projeto, como definido pelo PMI, é um documento formal e aprovado, usado para orientar a execução e controle do projeto. As funções principais são documentar as decisões e premissas, facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas no projeto (stakeholders), documentar o escopo, custo e cronograma aprovados (baselines).

Ele também deve definir o organograma, papéis e responsabilidades, plano de testes, critério de aceitação, etc. Um detalhamento do escopo do projeto definindo os produtos a serem entregues (deliverables) agrupados por elementos do projeto e descendo a detalhes do que será executado é o que o PMI chama de “Work Breakdown Structure” (WBS).

2.4 – Envolvimento do Cliente – Comunicação, envolvimento e participação de todas as partes impactadas.

Quanto maior for o envolvimento do Cliente no planejamento e implantação do projeto, melhor tende ser o resultado, já que as pessoas envolvidas vão se sentir “donas” do empreendimento e buscarão a melhor forma de atingir os objetivos. As mudanças também devem ser amplamente discutidas com o Cliente, para que os riscos e impactos no cronograma e nos custos do projeto sejam avaliados.

2.5 – Pessoal – Recrutamento, seleção e treinamento do pessoal necessário para compor a equipe.

As pessoas representam o que há de mais importante num projeto. Não basta ter os melhores processos e a melhor tecnologia se as pessoas falharem. E administrar esse recurso é o maior desafio de um gerente de projeto, já que nem sempre ele pode escolher as pessoas com quem irá trabalhar. Portanto, os resultados tem que ser alcançados com os recursos disponíveis. É atribuição do gerente do projeto garantir que as pessoas alocadas no projeto sejam capazes de executar as tarefas conforme planejado, bem como gerenciar a comunicação entre elas para que a informação possa fluir e atingir os objetivos estabelecidos.

Gerenciar conflitos, mudanças na equipe, conduzir reuniões de forma objetiva, reconhecer os resultados superiores, fazer aconselhamento e negociar são tarefas difíceis e igualmente importantes na condução de projetos.

2.6 – Tarefas Técnicas – Disponibilidade da tecnologia e conhecimentos necessários para completar tarefas técnicas específicas.

A velocidade com que a tecnologia evolui torna cada vez mais difícil a atualização profissional, e a disponibilidade de profissionais capacitados no momento certo para não atrasar o cronograma do projeto não é uma tarefa fácil. Esses recursos são caros e não podem ficar ociosos, portanto a sua alocação exige muita coordenação para eles sejam sincronizados com o início e término das tarefas e projetos.

O lançamento de novas versões de software com bugs, atraso no lançamento de produtos e necessidade de integrar produtos de fabricantes diferentes, também constituem fatores críticos na gerência de projeto.

2.7 – Aceite do Cliente – O ato de “vender” o projeto final para o seu usuário final.

O aceite do Cliente tornar-se-á mais fácil se o planejamento for bem feito, pois como vimos, o envolvimento do Cliente na especificação do projeto, no desenvolvimento do cronograma e na elaboração do critério de aceite diminuem o conflito. Mas o mundo real não é assim tão perfeito e mudanças de necessidades, pessoas, organização, podem complicar a obtenção do aceite final e nos fazer ouvir coisas como “não era bem isso que eu queria” ou “mas isso estava implícito”.

Mas de modo geral, se o planejamento foi bem feito e os critérios de aceite são claros e tangíveis, há uma boa chance de se chegar a um bom termo e as eventuais divergências serem resolvidas com uma boa negociação entre as partes. Afinal, arrastar o término de um projeto por muito tempo não convém a ninguém.

2.8 – Acompanhamento e Feedback – Fornecimento periódico de informações completas de controle em cada estágio do processo de implantação.

Reuniões de acompanhamento entre os membros da equipe de implantação, fornecedores, Cliente e a alta direção ajudam a antecipar problemas, avaliar riscos e tomar ações corretivas.

2.9 – Comunicação – A disponibilidade da estrutura e dados necessários a todos os principais envolvidos na implantação do projeto.

A comunicação entre os participantes da implantação do projeto também é outro fator crítico. O plano de comunicação deve estabelecer quem envia e quem recebe a informação e quando. As mudanças afetam demasiadamente a comunicação, constituindo-se numa difícil tarefa para o gerente do projeto. Frases como: “eu não sabia que o número de usuários havia aumentado” ou “eu estava com a cópia desatualizada do desenho” ou “pensei que você já tivesse informado o fornecedor”, etc, são comuns na implantação de projetos. No livro “Moving Mountains”, Pagonis diz: não assuma nada como verdadeiro: verifique as informações!

2.10 – Solução de Problemas – Habilidade de lidar com crises inesperadas e com desvios do plano.

Se o planejamento falhou ou ocorreu uma mudança inesperada, o gerente do projeto, assessorado pela sua equipe, precisa tomar decisões rápidas, ainda que isso incorra em riscos de outros erros e novos problemas. É preciso avaliar rapidamente o custo/benefício de uma decisão, principalmente quando se está num contrato com cláusula de multa por atraso. Muitas vezes as dificuldades são de ordem administrativa e exigem que procedimentos sejam seguidos, como por exemplo, dependendo do valor de uma contratação será necessário passar por vários níveis de aprovação ou será necessário solicitar mais de uma cotação antes de efetuar uma compra.

3. CONCLUSÃO

A gerência de projetos exige o rigor e a disciplina do uso de uma metodologia, mas exige também um conjunto de habilidades gerenciais relacionadas com a administração geral e alguma vocação para lidar com o desconhecido que é o próximo projeto, pois por definição, cada projeto é único, sendo que o mesmo tipo de projeto implantado em organizações diferentes pode levar a resultados tão opostos como sucesso ou fracasso.

4. BIBLIOGRAFIA

3.1 - Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.
Kerzner, Harold

3.2 - Visualizing Project Management – Forsberg, Kevin

3.3 - Managing Projects in Organizations – Frame, J. Davidson

3.4 - Successful Project Management – Rosenau, Milton D.

3.5 – Project Management – A Managerial Approach – Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel, Jr.

3.6 - Project Management – Engineering, Technology, and Implementation
Shtub Avraham, Bard Jonathan and Bloberson Shlomo

3.7 - Moving Mountains – Pagonis, William G.

3.8 - The Project Manager's Desk Reference – Lewis, James

3.9 – Gerência de Projetos – David I. Cleland, Lewis R. Ireland

3.10 - Gerenciamento de Projetos – Page-Jones, Meilir

3.11 – PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – PMI (Project Management Institute) –
<http://www.pmi.org/>

3.12 – PRINCE (Projects IN Controlled Environment) – Central Computer and Telecommunications Agency – <http://www.ogc.gov.uk/>