

## BOAS PRÁTICAS

### SUMÁRIO

- 1 BOAS PRÁTICAS
- 2 CONTRATANDO UM MALABARISTA
- 3 A PROFISSÃO DE GERENTE DE PROJETOS

Esta é uma publicação independente com o objetivo de trazer a você informação e boas práticas sobre gerenciamento de projetos.

Pretendemos enviar, periodicamente, materiais que possam discutir temas, estudos de casos e outros. O objetivo é auxiliar os profissionais em gerenciamento de projetos no exercício de sua atividade.

Esperamos que você goste e aproveite.

Envie-nos sua opinião. Ela é muito importante!

**Tempo:** A grande maioria das pessoas têm no gerenciamento de prazos o objetivo principal do gerenciamento do projeto, através da simples elaboração e controle de cronogramas. É importante ressaltar que cronogramas são resultado de todo um processo. No planejamento de tempo, é necessário primeiro definir as atividades, sua duração, a sucessão de eventos e somente por fim desenvolver cronogramas. O cronograma é resultado de um trabalho disciplinado que não começa no gerenciamento de tempo, mas na EAP (Estrutura Analítica do Projeto), base para definição acertada das atividades de um projeto.

Quando o planejamento do projeto se resume à elaboração de cronogramas, os resultados são:

- Esquecimento de atividades necessárias à conclusão do projeto;
- Execução de atividades que não agregam valor ou não são parte do projeto.

O gerenciamento de tempo envolve os processos para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. Ele contempla 6 processos: definição de atividades, seqüenciamento das atividades, estimativa de recursos das atividades, estimativa de duração das atividades, desenvolvimento de cronogramas e controle de cronogramas.

Os cinco primeiros processos pertencem ao grupo de processos de planejamento, enquanto que o último pertence ao grupo de processos de controle.

## CONTRATANDO UM MALABARISTA

**Gerente do Circo:** há quanto tempo você é malabarista?

**Candidato:** há cerca de 6 anos

**Gerente do Circo:** você pode segurar 3 bolas, 4 bolas e 5 bolas?

**Candidato:** sim, sim, sim.

**Gerente do Circo:** você trabalha com objetos em chamadas?

**Candidato:** certamente.

**Gerente do Circo:** ... facas, machados, caixas abertas, charutos e chapéus-coco?

**Candidato:** eu posso fazer malabarismos com tudo.

**Gerente do Circo:** você faz algum monólogo engraçado junto com o malabarismo?

**Candidato:** faço e é hilariante.

**Gerente do Circo:** bem interessante, acho que você está empregado.



**Candidato:** Humm... você não quer me ver fazendo malabarismos ?

**Gerente do Circo:** puxa, eu não pensei nisso!

Extraído de De Marco & Lister

*Os últimos anos deixaram a impressão de que o "mundo moderno descobriu o gerenciamento de projetos!". Não é que essa atividade não existisse antes. No entanto, a sociedade moderna descobriu que os projetos bem gerenciados são eficazes na introdução de mudanças e na criação de oportunidades de negócios. Essas descobertas são frutos da evolução de maturidade em projetos, que vêm se acelerando drasticamente.*

A humanidade empreende projetos desde os primórdios da civilização. No entanto, muitas dessas obras não chegaram ao final. Outras levaram centenas de anos para se completarem. Casos mais modernos, como a ópera de Sidney, um dos marcos da civilização moderna, ainda demonstram que os profissionais têm encontrado problemas na condução de projetos. Essa obra, estimada para ser concluída em dezoito meses, levou mais de sete anos e o custo final da construção excedeu mais de 400% o orçamento estimado. A obra foi concluída. A administração pública que a contratou teve dificuldades para se explicar. No entanto, passados anos da conclusão do projeto, o público vê a obra como um sucesso. Sua arquitetura arrojada é um marco na história da engenharia moderna.

As organizações se defrontam diariamente com a necessidade de inovação constante, busca de diferencial, criação de novos produtos e serviços. Tudo isso impulsiona o empreendimento de projetos, o que propicia o surgimento e desenvolvimento de uma nova profissão: gerente de projetos.

Há pouco mais de 20 anos o gerente de projetos era alguém que conhecia bastante do produto a ser empreendido. A equipe era conduzida por esses especialistas que, além de exercer atividades técnicas e operativas, exerciam o gerenciamento. Nessas condições, o gerenciamento era tarefa residual, que ocorria, se houvesse tempo hábil para as atividades de gestão.

Adicionalmente, sem métodos, técnicas e ferramentas adequadas para o desempenho da função, pode-se dizer que os projetos eram conduzidos de uma forma casual, em resposta às questões que apareciam.

Como resultado, diversos empreendimentos não chegaram ao fim. Muitos foram concluídos com excessos nos custos, nos prazos ou não atenderam plenamente às expectativas dos seus clientes.

Estatísticas mostram números alarmantes quanto ao sucesso e fracasso nos projetos. Pesquisa do Standish Group em 2001 relata que apenas 28% dos projetos tiveram sucesso, enquanto que 23% falharam. Os 49% restantes dos projetos obtiveram sucesso apenas parcial (Standish Group, 2001). Estudos realizados com projetos de pesquisa e desenvolvimento em Israel em 2006 relatam que 70% dos projetos sofrem aumento de custos e 60% atrasam (Shenhar & Dvir, 1993). Entre os projetos brasileiros nos anos 2003 a 2004, numa pesquisa de boas práticas em gerenciamento de projetos, Pinto (2005) relata que 66% dos respondentes declaram problemas relacionados ao não cumprimento de prazos estabelecidos, 64% relatam constantes mudanças de escopo, 61% relatam problemas de comunicação e 60% relatam problemas relacionados às restrições nos recursos humanos.

## POR QUE OS PROJETOS FALHAM?

A natureza dos projetos é inerentemente incerta. Projetos, por definição, são empreendimentos temporários com a finalidade de criar um produto ou serviço único. Por terem uma natureza não repetitiva, é difícil ter certeza dos seus resultados no início do empreendimento. Somam-se a isso, falta de capacitação dos seus gestores e o baixo entendimento das variáveis que afetam os projetos.

Muitos gestores de projetos acreditam que, pela natureza incerta dos projetos, não é necessário planejá-los. A maioria das organizações não está preparada para designar formalmente a uma pessoa o papel de gerente de projetos, preferindo a abordagem antiga de acúmulo das funções de gestão com as de produção. Adicionalmente os membros das equipes não possuem bem definidos seus papéis e responsabilidades, provocando inúmeros conflitos.

Sucesso e fracasso em projetos são duas idéias cujos limites ainda são pouco definidos. Pode-se dizer que eles são os olhos de quem vê. A palavra sucesso, no contexto de gerenciamento de projetos, é empregada quando se deseja exprimir que foi alcançada alguma coisa que se desejava, que se planejou ou que se tentou. A palavra fracasso descreve a condição inversa, ou seja, quando os objetivos esperados não são alcançados. Para se determinar sucesso ou fracasso em um projeto, é necessário que os padrões de desempenho sejam determinados e sejam feitas comparações entre o desempenho obtido e o planejado.

O sucesso e o fracasso podem ser percebidos de maneiras diferentes pelas partes interessadas. Por exemplo:

- Um projeto que tenha excedido seus custos pode ser visto pelo patrocinador como um fracasso;
- Um projeto que tenha demandado horas extras dos membros da equipe pode ser visto por esses como um fracasso;
- Um projeto que, mesmo excedendo custos e prazos, ainda assim, tenha obtido elevados retornos de investimento, pode ser visto pelo patrocinador ou cliente como um sucesso;
- Um empreiteiro que perdeu a concorrência relativa a um projeto pode vê-lo como um fracasso.

*No cenário atual, as organizações não possuem excedente de caixa que as permita conduzir projetos que não se concluem, nem mesmo estão dispostas a pagar mais que o esperado para que o projeto se complete.*

Se as gerências não estão bem preparadas (de projetos e alta gerência da organização), os gerentes de projetos não recebem autoridade suficiente, os líderes não desenvolvem as equipes, o planejamento dos projetos não é feito com adequação, os projetos são escolhidos e conduzidos sem estudo de viabilidade, a alta administração não dá apoio efetivo, os recursos se tornam insuficientes, a medição de desempenho é fracamente realizada, problemas e riscos não são criticamente analisados, nem são aplicadas ações corretivas.

Por causa de tantas ambigüidades e questões relevantes, pode ser difícil determinar o grau de sucesso ou de fracasso de um projeto. É também difícil atribuir responsabilidades pelos resultados.

Apesar desses dados alarmantes é crescentemente maior o número de pessoas que buscam profissionalização em gerenciamento de projetos. Isso pode contribuir em muito para melhores resultados em projetos.

Na pesquisa de Pinto (2005), 66% dos gerentes de projetos entrevistados relataram satisfação com a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos. Eles declaram que “percebem claramente o seus resultados”. Pinto (2005) ainda acrescenta que 85% das empresas pretendia desenvolver o tema gerenciamento de projetos nos próximos 12 meses (ou seja, no ano de 2005).

## UMA NOVA PROFISSÃO

Em 1969 na Pennsylvania, USA, um grupo de 5 profissionais da área de engenharia fundou PMI® (Project Management Institute) com a finalidade de desenvolver o profissionalismo em gerenciamento de projetos. Atualmente o PMI® é a maior associação profissional em gerenciamento de projetos do mundo. Conta com mais de 250 mil membros e 260 mil profissionais certificados PMP espalhados em todo o mundo. No Brasil há aproximadamente 6 mil PMPs.

A entidade conta também com um elevado número de seções regionais. São 250 capítulos espalhados em 90 países.

## DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Desde 1984 o PMI® se dedicou a desenvolver e manter um rigoroso programa de certificação profissional para promover o crescimento da profissão. Há atualmente quatro níveis de certificação:

- CAPM (Certified Associate in Project Management), para gerentes de projetos com mais de 1,5 anos ou mais de profissão;
- PMP (Project Management Professional), para gerentes de projetos com 6 anos ou mais de profissão;
- PgMP (Program Management Professional) para gerentes de programas e
- OPM3, uma certificação para avaliador ou consultor em maturidade em gerenciamento de projetos com base no Guia OPM3®.

Os quesitos para obtenção de certificados são diversos. Dentre eles está a aprovação em exames. Uma vez cumpridas as exigências para prestar exame e obtida aprovação, o profissional necessita garantir a busca pelo desenvolvimento profissional continuado.

A certificação de PMP® é a credencial mais conhecida mundialmente em Gerenciamento de Projetos. Para manter essa certificação o profissional deverá obter e submeter ao PMI 60 PDU (Professional Development Unit) por ciclo de 3 anos. Entre as tarefas para obtenção de PDU incluem cumprimento de educação formal, como a participação em programas de pós-graduação; exercício da educação auto-dirigida; exercício da profissão; e participação como instrutor, palestrante ou participante em treinamentos, seminários, congressos e outros relacionados com gerenciamento de projetos.

Para se certificar é necessário submeter pedido ao PMI®, através do site [www.pmi.org](http://www.pmi.org). Será solicitada a comprovação de requisitos (experiência e treinamentos). Uma vez aprovada a solicitação, é marcada a prova em uma unidade credenciada. Normalmente essas unidades são associadas ao Instituto PROMETRIC.

## OS CONHECIMENTOS

O Guia PMBOK 2004 abrange 44 processos em 5 grandes grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e finalização) e em 9 áreas de conhecimento (integração, escopo, tempo, custos, comunicações, recursos humanos, qualidade, riscos e aquisições). Os conhecimentos devem abranger ética e responsabilidade profissional.

Cada área de conhecimento possui um subconjunto de processos, que se inter-relacionam e distribuem-se ao longo do ciclo de vida do projeto. Para cada processo são determinadas, no PMBOK, as entradas, saídas e ferramentas e técnicas. Essas ferramentas e técnicas incluem algumas das melhores práticas mundiais em gerenciamento de projetos.

O processo de comunicação, por exemplo, induz à medição de performance, utilizando-se da técnica de Earned Value. Ela mede a quantidade de trabalho efetivamente entregue pelo projeto (escopo ou valor agregado) e dá elementos para análise do desempenho em tempo e custos.

Além do mais, o Guia PMBOK trata de uma reflexão chamada “lições aprendidas”, que ocorre ao final de cada etapa e ao final do projeto, com o objetivo de oportunizar aprendizado com os erros e aproveitar os acertos.

Os conhecimentos aprendidos permitem atuar em projetos de qualquer área de negócio.

Gerenciamento de projetos é hoje uma carreira muito valorizada e procurada pelas organizações.

## **BIBLIOGRAFIA**

Cleland, D. & Ireland, L. R. Gerência de Projetos. Revisão técnica de Carlos A. C. Sallles Junior . Rio de Janeiro, Rechman & Affonso, 2002.

Dinsmore, P. C. Transformando estratégias Empresariais Através da Gerência por Projetos. Trad. Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1999.

Guia PMBOK® 2004: Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – Pennsylvania: Project Management Institute (PMI ®), 2004.

Kerzner, H. A Project Management: a system approach to Planning, Scheduling and Controlling. 8th. Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

Pinto, A. Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil: relatório 2004, Rio de Janeiro: Editora SENAI, 2005.

Shenhar, Aaron J. & Dov Dvir. "Project Management Research - The Challenge and Opportunity", Project Management Journal, 2007.

Standish Group. "The chaos report". The Standish Group, 1994.

Standish Group. "The chaos report". The Standish Group, 2001.