



## **Metodologias de Gerenciamento de Projetos**

Adilson Pize, PMP

## **Aplicação do PMBOK com Uso de FPA**

Eduardo Gerhard, PMP

## **Você deseja tornar-se um PMP?**

Mauro Sotille, PMP

## **Dizendo “NÃO”**

Jarlei Nascimento

## **Isolamento do Gerente de Projetos**

Luciano T. Hoeltz, PMP

## **O Ciclo de Decisão de Boyd e o Gerenciamento de Projetos**

Marcelo Ozorio Rosa

## **Quem são e como tratar as partes interessadas num Projeto?**

Marco Antonio Kappel Ribeiro, MsC

## **Percepção de Novas Competências para o Gestor de Projetos**

Marco Antonio de Faria Resende, PMP

## **Novo paradigma para o Gerenciamento de Projetos**

Engº Paulo Keglevich de Buzin, MsC, PMP

## **Estratégias para a Gestão de Projetos Distribuídos de Desenvolvimento de Software**

Rafael Prikladnicki, MsC

## **Unisinos CD-ROM Matrícula 2005/2**

Alexandre Limeira | Ricardo Abel

## **O Papel Fundamental de uma Metodologia para Acompanhamento das Métricas de Performance na Gestão de um Call Center**

Roberto Dallagnol

## **CMMI-2 na Tlantic SI**

Ben-Hur Chavarria de Souza | Rosane Bossle

## **Os riscos de um projeto empresarial**

Ricardo Balkins

---

# Metodologias de Gerenciamento de Projetos

## Tornando o Gerenciamento de Projetos Efetivo na Organização

**Adilson Pize, PMP**, graduado em Processamento de Dados e Pós-Graduado em Qualidade Total e Reengenharia, certificado como PMP® (Project Management Professional) pelo PMI® (Project Management Institute), certificado em ITIL Foundations, Diretor de Interiorização da Seção Rio Grande do Sul do PMI® (Project Management Institute), coordenador de avaliação do Comitê Setorial de Informática do PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade), colaborador do Grupo de Usuários de Gerenciamento de Projetos da Sucesu-RS, diretor da Excellence Gestão Empresarial, empresa especializada em consultoria e treinamentos na área de gerenciamento de projetos, negócios e tecnologia da informação, e atua também como Gerente de Serviços na Datasul Centro Norte RS.

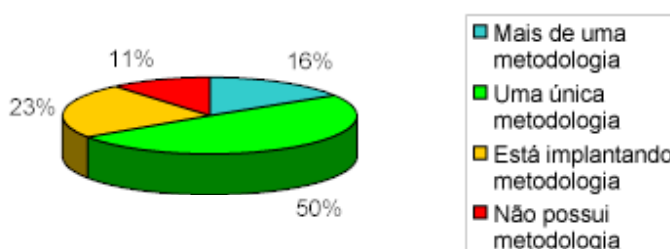
Podemos conceituar metodologia como um conjunto de diretrizes ou princípios que são elaborados sob medida e aplicados a uma situação específica.

As metodologias de gerenciamento de projeto constituem-se, em geral, em processos, procedimentos, modelos, formulários, e até mesmo listas de verificação, usados do início ao término do ciclo de vida dos projetos, com o objetivo de conduzi-los a uma conclusão com sucesso. O próprio ciclo de vida do projeto normalmente é estabelecido pela metodologia de gerenciamento.

A efetividade da adoção do gerenciamento de projetos em uma organização passa pela construção de uma ou mais metodologias que sejam capazes de atender e/ou comportar as características dos diferentes tipos e porte de projetos que por ela são empreendidos.

Um estudo de *benchmarking* realizado no Brasil em 2004, com 73 organizações dos mais diferentes setores, entre eles construção, consultoria, tecnologia da informação, telecomunicações, petróleo, gás e energia, demonstrou o seguinte quadro:

Número de Metodologias Utilizadas pelas Organizações



Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2004 – Project Management Institute – Seção Rio de Janeiro

Como podemos observar pelo gráfico acima, apenas 11% das organizações pesquisadas não possuem e não estão implantando metodologias para o gerenciamento de seus projetos.

Este mesmo estudo detectou que os setores de tecnologia e telecomunicações são os mais bem estruturados em termos de metodologias em gerenciamento de projetos.

Vários são os ganhos para a organização com a implantação de uma ou mais metodologias para o gerenciamento de seus projetos, entre eles podemos destacar:

- Definição formal dos ciclos de vida dos diferentes tipos de projeto empreendidos pela organização;
- Padronização dos processos, procedimentos e documentação dos projetos;
- Facilitação do processo de transferência e consolidação de boas práticas no gerenciamento dos projetos;
- Melhoria substancial nos processos de controle do projeto;
- Disponibilização de informações mais precisas para a análise de andamento e progresso do projeto e para previsões e estimativas;
- Possibilidade de um processo efetivo de lições aprendidas ao término dos projetos, possibilitando agregar valor e novas boas práticas observadas à metodologia de gerenciamento de projetos, beneficiando projetos futuros empreendidos pela organização.

Os ganhos com uma metodologia de gerenciamento de projetos iniciam-se ainda durante seu desenvolvimento, pois isto propicia à organização rever e encontrar falhas nos processos e/ou procedimentos adotados na execução de seus projetos.

Diante do exposto acima, é extremamente importante que o processo de desenvolvimento de uma metodologia conte com a participação de profissionais experientes em gerenciamento de projetos e no desenvolvimento de metodologias, e também com a participação de profissionais experientes na área de aplicação para a qual a metodologia está sendo construída.

Algumas das falhas que costumeiramente encontramos em metodologias de gerenciamento de projeto mal elaboradas são:

- São muito abstratas e/ou com baixo nível de detalhamento;
- Não são funcionais e/ou não endereçam áreas cruciais dos projetos empreendidos pela organização;
- Possuem narrativas de suporte insuficientes;
- Ignoram padrões e melhores práticas adotadas pelo mercado;
- Não têm integração real com os negócios;
- Usam convenções e terminologias de projeto não padronizadas;
- Não possuem métricas de performance para os projetos;
- Por fim, aumentam o tempo de execução dos projetos por serem muito burocráticas e de difícil administração.

É importante salientar que um fator crítico de sucesso na construção de uma metodologia efetiva de gerenciamento de projetos é a participação ativa de representantes das diversas partes envolvidas nos projetos, das diversas áreas da organização, pois isto possibilita a avaliação das diferentes expectativas e necessidades a serem atendidas, além de criar um maior comprometimento com o sucesso do desenvolvimento e implantação da metodologia desenvolvida.

Outro tema importante a ser tratado é como obter sucesso na implantação de uma metodologia de gerenciamento de projeto, tema este que deixaremos para tratar em uma outra oportunidade.

---

# Você deseja tornar-se um PMP?

**Mauro Sotille, PMP**, [mauro.sotille@pmtech.com.br](mailto:mauro.sotille@pmtech.com.br) - PMP desde 1998, é Diretor do PMI-ISSIG para a América Latina; foi fundador e Presidente do PMI-RS. Professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), é revisor da tradução para a Língua Portuguesa do PMBOK 2004. Através da consultoria PM Tech, orienta profissionais na capacitação em Gerenciamento de Projetos, sendo co-autor dos livros "Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: livro base de preparação para certificação PMP" e "Gestão de Escopo em Projetos".

Então você deseja obter uma certificação Project Management Professional? Você deseja se juntar a nós que temos as letras PMP após nosso nome, mas não sabe por onde iniciar?

O Project Management Institute (PMI) informa que a certificação PMP é "a credencial mais respeitada e globalmente reconhecida na profissão de gerente de projetos". Obtendo esta certificação você vai ter essas iniciais após o seu nome. Assim você vai estar informando seus cliente e colegas que você atingiu um certo nível de experiência e conhecimento, e está decidido a continuar sua educação na área de gerenciamento de projetos. Além disso, outros benefícios estão no horizonte, dentre eles a ampliação da sua empregabilidade.

Atualmente existem mais de 110.000 PMPs em 120 países (fonte: PMI Today, Maio, 2005). Está claro que a busca pela certificação não é algo que vai passar logo, pelo contrário, a certificação vai continuar a crescer em importância.

Quando se fala em inscrever-se e estudar, existem muitas fontes parafraseando a informação do PMI. O objetivo aqui é lhe informar o que é necessário fazer como parte de processo de inscrever-se, estudar e realizar o exame.

Os detalhes do processo de inscrição estão disponíveis no web site do PMI <http://www.pmi.org/certification/> (Estão em inglês. Você já sabe deve saber que apesar do exame poder ser realizado em Português e haverem literatura e referências em Português, é imprescindível conhecimento da Língua Inglesa para profissional que deseja se desenvolver em uma área tão nova quanto o gerenciamento de projetos moderno). Comece então por fazer um *download* do guia de certificação. Este vai lhe informar boa parte do que você necessita saber sobre fazer a inscrição.

Antes de se inscrever você deve encarar o processo da mesma forma que você gerenciaria qualquer projeto. Esteja certo do que você deseja atingir (a certificação PMP), e que você realmente tem condições de atingir este objetivo. Não comece a comprar materiais, inscrever-se para o exame, etc., sem saber no que você está se envolvendo. Esteja certo de que você tem acesso aos recursos apropriados (tempo, dinheiro, energia, conhecimento e experiência) de modo a ter sucesso. Afinal, se você é um gerente de projetos sério, você não vai querer um projeto falho em seu currículo.

Por que não começar a buscar estes recursos junto a seu empregador, por exemplo? O meu possuía recursos disponíveis não somente para financiar o projeto, mas também para me permitir alocar horas de trabalho para estudar. Afinal, possuir profissionais certificados pelo PMI demonstra alinhamento da organização com uma metodologia aceita internacionalmente e deve proporcionar redução de custos decorrentes da melhor administração da implantação dos projetos da empresa, sem falar da demanda do mercado por projetos gerenciados por PMPs. Se isso não basta para convencer seu empregador a lhe apoiar lembre que melhor gerenciamento de projetos significa melhor execução e esta leva a maior margem e lucro.

**"A certificação PMP não faz um gerente de projeto ser bom... mas faz um bom ser melhor".**

Para se inscrever, você vai necessitar fornecer um currículo que comprove a sua experiência. Se você, como eu, tem um currículo que registre sua experiência com algum detalhe, então você já tem um bom ponto de partida. Quanto mais recente foi sua experiência gerenciando projetos melhor, assim você não necessita buscar detalhes de sua participação em projetos muito antigos.

Não esqueça que os candidatos terão de submeter comprovante de terem recebido pelo menos 35 “horas de contato”, em geral obtidas através de treinamento em gerência de projetos. Qualquer curso relacionado (disciplina na faculdade, etc.) vale como comprovação. O certificado deve conter programa do curso e o número de horas.

Ao preencher os formulários de verificação de conhecimento (melhor modo: on-line, através do web site <https://certificationapp.pmi.org/>) não procure ser “criativo”. O PMI lhe fornece informações de preenchimento dos formulários que você deve seguir, embora eles informem que transcrever informações de seu currículo profissional resumido seja aceitável. O PMI recebe cerca de 1.200 inscrições por mês (fonte: PMI Today, Maio, 2005) e, apesar das informações contidas nas inscrições serem auditoradas por amostragem, dezenas têm de ser lidas diariamente. Assim, siga o formato recomendado e torne a vida deles (e a sua) tão fácil quanto possível.

Devem ser informados:

- Empregador;
- Datas de início e final de projeto (datas não sobrepostas);
- Título do projeto;
- Seu papel no projeto;
- Número de horas em cada um dos cinco grupos de processos do ciclo de vida;
- Resumo das entregas do projeto nas quais você foi o responsável.

Não subestime o tempo para reunir a informação. Não esqueça que cada projeto submetido deve estar em um formulário de verificação de conhecimentos separado e os candidatos devem indicar o número de horas trabalhadas em cada um dos grupos de processos do gerenciamento de projetos: processos de Iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de controle e processos de encerramento.

Uma dica é que você reúna um número de horas de experiência maior que o número mínimo de horas que você necessita demonstrar, para o caso infeliz de você vir a ser escolhido na amostragem e algum problema ser identificado. A última coisa que você deseja é interromper seu estudo devido a necessitar submeter sua inscrição novamente. Assim, se você tem quaisquer horas que você não está submetendo, procure adicioná-las na inscrição.

Uma decisão que você vai ter de tomar é sobre filiar-se ao PMI ou não. Eu recomendo a filiação, uma vez que os filiados ao PMI têm um desconto de US\$150.00, embora a filiação custe US\$129.00 (no primeiro ano, reduzindo para US\$119.00 nos anos seguintes) e seja recomendável inscrever-se também em uma Seção (Chapter) local (US\$20.00, em média, variando conforme a Seção). Além disso, muitas Seções têm grupos de estudos que podem lhe auxiliar a passar no exame. Se você falhar em passar no exame na primeira vez, os membros do PMI economizam US\$100.00 na re-inscrição. Certamente você não espera não passar, porém este pode ser um fator decisivo para que você se filie ao PMI.

Veja que o tempo despendido para fazer sua inscrição é crítico. Dado que vai tomar certo tempo para preparar sua inscrição, esta deve ser feita no início de seu período de estudo. Quando você tiver verificado seu nível de conhecimento e desenvolvido um plano de estudo (veja o artigo da próxima edição), então vai necessitar se inscrever com tempo suficiente.

Você vai verificar que para preencher os formulários de verificação de conhecimento você vai ter de alinhar o que você fez nos projetos reais com as várias seções do PMBOK. Este processo já vai ser o início de sua preparação para o exame. O PMBOK é a base de conhecimento para quem vai estudar para o exame. Assim quanto mais cedo você passar por este processo melhor. Isto só reforça a necessidade de se inscrever o mais cedo possível.

Seja no caso de você se inscrever com bastante antecedência, seja no caso de você ter uma data imposta (por seu empregador, por exemplo), seu plano de estudos vai ter uma data-limite. Como gerente de projeto você deveria se sentir confortável trabalhado com cronogramas e datas-limite.

## **O NOVO EXAME PMP BASEADO NO PMBOK 3ª EDIÇÃO**

A partir de 30 de Setembro de 2005 a credencial PMP® baseada no PMBOK 3ª Edição começou a ser aplicado no mundo inteiro, com alterações cobrindo três áreas específicas.

### Exame de Certificação PMP®

- O percentual de questões em cada domínio está descrito na tabela 1.
- 25 Questões Pré-Teste são aleatoriamente distribuídas no novo exame de modo a reunir informações estatísticas quanto ao desempenho dos candidatos em relação às questões, de modo a determinar se estas serão utilizadas em exames futuros. Estas 25 questões pré-teste estão incluídas entre as 200 questões do exame, porém não são incluídas na determinação da aprovação do candidato.
- Para passar no exame, os candidatos devem acertar 143 das 175 questões restantes. O índice de acerto exigido é, portanto, 81,7%.
- Relatórios com Diagnósticos de acertos serão fornecidos a todos os candidatos para mostrar se foram aprovados ou não. Os candidatos também receberão a percentagem de questões respondidas corretamente em cada Domínio e Área do Conhecimento. É possível falhar em um ou mais Domínios e ainda assim passar no exame.

### Critério de Elegibilidade

- Conforme a profissão de gerente de projetos evolui, a credencial PMP deve evoluir. O PMI busca garantir que os que exercem a profissão são versados na mais recentes tendências em gerenciamento de projetos e atingiram os requisitos que refletem a evolução da profissão. Pesquisas de mercado indicam que empregadores desejam contratar gerentes de projetos que tenham experiência liderando e dirigindo projetos. De modo a atingir esse objetivo, o PMI incorporou as tarefas requeridas para efetivamente liderar e dirigir (supervisionar, controlar) projetos ao processo de aplicação.
- Os candidatos são requisitados a comprovar e documentar sua experiência em realizar as tarefas nos domínios, como parte do processo de inscrição.
- As horas de educação necessárias são 35 e experiência em gerenciamento de projetos é 4500 horas para graduados.

### Processo de Credenciamento

- Inscrição "on-line". Habilita os usuários a ver a posição do seu processo de credenciamento.
- Coleta de informações de contato dos projetos. Candidatos são requisitados a fornecer informações de contato de cada projeto submetido na inscrição. Durante o período de revisão da inscrição e se uma inscrição é selecionada para ser auditada, o PMI vai contatar o(s) gerente(s) indicados na inscrição de modo a validar a experiência documentada.
- Notificação instantânea de auditoria. Os candidatos selecionados para auditoria são notificados eletronicamente. Lembretes automatizados são emitidos eletronicamente.
- Período de elegibilidade de um ano. É dado um ano para que o exame seja feito. Este período de elegibilidade de um ano inicia quando a inscrição do candidato é aceita.
- Limitação do número de vezes que os candidatos poderão fazer o exame. Os candidatos têm três oportunidades para fazer e passar no exame PMP dentro do período de elegibilidade. Se o candidato não obtém sucesso na terceira tentativa, o candidato vai ter de aguardar um ano a partir da data de sua terceira tentativa malsucedida antes de obter permissão para realizar o exame novamente.

DOMÍNIOS DO EXAME CERTIFICAÇÃO PMP	%
Iniciando o Projeto	11,59
Planejando o Projeto	22,70
Executando o Projeto	27,50
Monitorando e Controlando o Projeto	21,03
Encerrando o Projeto	8,57
Responsabilidade Profissional e Social	8,61

Tabela 1 - Percentual de questões em cada domínio

# Aplicação do PMBOK com Uso de FPA

## Resultados Práticos e Indicadores de Gestão

**Eduardo Gerhard, PMP** é Bacharel em Análise de Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, certificado PMP pelo Project Management Institute. Trabalha com desenvolvimento de software e consultoria há dez anos. Atualmente é Gerente de Projetos na Meta Serviços de Informática LTDA atuando em Curitiba.

Muito se escuta dentre as empresas desenvolvedoras de software sobre metodologias, técnicas e ferramentas para auxiliar e controlar o processo essencialmente criativo que é o desenvolvimento de aplicações. São diversas as siglas: CMM, ISO, CMMI, FPA, RUP, XP, UML. O objetivo maior é basicamente o mesmo: Previsibilidade! Capacidade de antever de forma precisa às necessidades para poder gerenciar os recursos, custos e tempo destes projetos diminuindo seus riscos. Sistematizar e tornar previsível como projetos de engenharia civil um processo que tem em sua essência a criatividade humana não é tarefa fácil. São poucas as empresas no Brasil que conseguem de forma efetiva aplicar eficientemente alguns destes conceitos de gerenciamento de projetos e engenharia de software produzindo resultados concretos. A proposta deste artigo é apresentar um destes casos e os pontos principais para seu sucesso.

### PONTOS DE FUNÇÃO

A contagem dos PF está sendo utilizada no projeto para acompanhar o crescimento do escopo, estimar os tempos das atividades, medir o progresso do projeto e verificar a qualidade do processo de desenvolvimento e do produto.

Não é objetivo deste trabalho explicar ou aprofundar a técnica de contagem de pontos de função em si, mas para aqueles que não estão familiarizados com ela, é importante ter em mente o seguinte:

- Mede o tamanho funcional, a quantidade de software;
- É orientada pela visão de funcionalidades que o usuário percebe;
- É Independente de tecnologia ou linguagem de programação;
- É uma unidade de medida padrão para software;
- É compreensível por não-técnicos.

### O PROJETO

O projeto “Desenvolvimento do Sistema Pós-Faturamento”, da Santa Cruz Distribuidora trata do desenvolvimento de um sistema integrado para o gerenciamento de todos os processos de negócio de que ocorrem após a venda e faturamento da distribuidora. No gerenciamento do projeto são utilizadas as práticas recomendadas pelo PMI. Adotou-se um ciclo de vida iterativo incremental com 4 (quatro) ciclos para o desenvolvimento distribuídos nos 14 meses do projeto. Dentro de cada iteração utiliza-se o ciclo cascata de desenvolvimento, composto de Análise, Projeto, Codificação, Teste e Homologação. A documentação do projeto é baseada na UML, mas incorpora melhores práticas de projetos já desenvolvidos pela Meta Serviços de Informática. A figura a seguir retrata resumidamente o ciclo de vida do projeto e os momentos em que é realizada a contagem dos pontos de função.

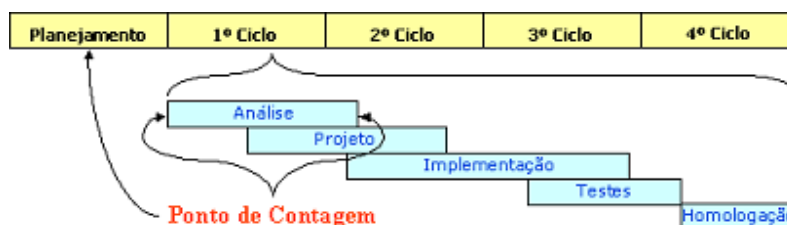


Figura 1- Ciclo de Vida do Projeto e Pontos de Contagem

## O PLANEJAMENTO

Sem dúvida tão importante quanto a execução, esta etapa é base para o sucesso. Para este projeto esta etapa seguiu piamente os processos definidos no PMBOK. Nele foi delimitado o escopo, estimado o esforço, definidas e seqüenciadas as atividades, elaborado o cronograma e estabelecido o ciclo de vida do projeto. Isto tomou dois meses e foi onde a utilização da técnica de Pontos de Função teve seu início. O escopo do projeto de software consiste em uma lista detalhada de requisitos e foi todo dimensionado em Pontos de Função. Isto permite uma dupla medida para o gerenciamento do escopo: os requisitos do usuário e os Pontos de Função, ambos delimitam o escopo do projeto de software. A tabela a seguir demonstra um dos itens do escopo. Nela podemos observar alguns aspectos importantes:

- A primeira coluna identifica cada requisito unicamente - mais tarde no desenvolvimento, esta numeração ajudará nos processos de gerenciamento da configuração.
- A descrição é específica o suficiente para esclarecer o que o usuário está pedindo sem ser ambígua ou generalista. Termos como “gerenciar”, “controlar” devem ser evitados;
- Para auxiliar a exata compreensão entre o que o usuário está pedido e o que está sendo proposto como solução, a coluna de artefatos de software fornece a idéia de quais funcionalidades serão entregues quando o software estiver pronto. Ela também irá permitir a contagem dos pontos de função.

	REQUISITO	DESCRIÇÃO	ARTEFATOS DE SOFTWARE	PF ESTIMADOS
38	Armazenar movimentação do produto	O sistema deverá ser capaz de armazenar as movimentações do produto (entradas, saídas, quebras, transferências, etc...) de forma independente por depósito, levando em consideração o lote de fabricação e sua data de validade.	Grupos de Dados <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Produtos</li><li>▪ Movimento</li><li>▪ Nota Fiscal</li></ul> 3 - Formulários 1 - Relatórios 1 - Processo	21

Tabela 1 - Exemplo de detalhamento dos requisitos e contagem de Pontos de Função

## EXECUÇÃO E CONTROLE

A mudança do escopo e seus impactos no projeto costuma ser a dor de cabeça da maioria dos Gerentes de Projeto. Mudanças podem e irão ocorrer, porém devem ser aceitas pelo comitê apropriado e documentadas antes de serem implementadas. A contagem de Pontos de Função auxilia a demonstrar ao cliente estas mudanças. Como mostra a figura 1, estamos adotando três momentos para a contagem dos Pontos de Função neste projeto:

- No planejamento onde são coletados os requisitos do usuário;
- No início da análise de cada ciclo de desenvolvimento, onde a lista de requisitos é repassada e transposta em Casos de Uso;
- E no final da análise de cada ciclo, onde se sabe exatamente o que está sendo desenvolvido.

Um certo nível de crescimento na contagem pode ser esperado em função do aumento do entendimento detalhado do que se está desenvolvendo. O que podemos observar na tabela 2 é a visibilidade que a contagem pode oferecer ao projeto. A gerencia da mudança do escopo é feita em duas frentes, uma pelos requisitos outra pela contagem dos pontos de função.

CICLO	MÓDULO	PF NO PLANEJAMENTO	PF NO INÍCIO DA ANÁLISE	PF AO TÉRMINO DA ANÁLISE
1	Segurança	146	262	262
1	Generalidades	1257	1617	1617
2	Compras	167	331	1008

Tabela 2 - Contagens de Pontos de Função do Projeto

O que podemos observar é um aumento significativo dos PF no módulo de Compras, este aumento foi percebido também pelo grande crescimento no número de requisitos. A técnica da contagem de Pontos de Função permitiu demonstrar incontestavelmente ao cliente a dimensão do aumento.

Com base nestas informações mais o tempo gasto pela equipe, é fácil chegar a produtividade, ou seja, quantas horas são gastas para entregar cada ponto de função. No caso dos dois primeiros módulos temos 11.517 horas para 1879 Pontos de Função, isto é em média 6:07 horas para cada ponto de função.

Assim fica muito mais clara a necessidade de ações como aumentar a equipe e reprogramar o cronograma.

## QUALIDADE

O número de pontos de função serve também para compararmos a evolução da qualidade do produto entregue e do processo de desenvolvimento. Como pode ser observado na tabela 3, se registrarmos os erros encontrados na etapa de teste, para cada módulo podemos verificar a eficiência da equipe e do processo de desenvolvimento, comparando inclusive a outros projetos e outras equipes. Por exemplo, a diminuição do percentual de erros encontrados nos testes entre o primeiro e segundo ciclos, demonstra uma melhora no processo de desenvolvimento, conseqüência talvez do maior entrosamento do time. Contudo esta melhora do processo não pode ser observada na qualidade final do produto, visto que o índice de erros encontrados durante a homologação foi semelhante.

CICLO	MÓDULO	PF	ERROS EM TESTE	% ERROS POR PF	ERROS EM HOMOLOGAÇÃO	% ERROS POR PF
1	Segurança	262	117	44,66	21	8,02
1	Generalidades	1617	942	58,26	126	7,79
2	Compras	1008	435	43,15	82	8,13

Tabela 3 – Indicadores de qualidade do projeto.

O que vem fazendo a diferença:

- **Simplicidade:** fazer o apenas o necessário. O que não traz ganho real ao projeto ou gera mais esforço e custo do que benefício deve ser eliminado. O ótimo é inimigo do bom!
- **Método e Coerência:** não é necessário que se apliquem todas as práticas para todos os projetos, mas as regras, procedimentos e modelos que forem escolhidos devem ser aplicados da forma correta e integral sem exceção. O acordado não sai caro!
- **Time não equipe:** papéis e responsabilidades claramente definidos são essenciais, mas a unicidade de visão do objetivo comum deve prevalecer. Isto quer dizer que eventualmente alguns terão que fazer mais que apenas sua obrigação. O todo é maior que a soma das partes!
- **Comunicação:** obviamente são necessárias linhas de comunicação formais, planejadas para atender os requerimentos específicos dos envolvidos. Porém as informações do projeto (exceto dados confidenciais) devem estar integralmente disponíveis para todos. Sua divulgação dentro do time deve ser estimulada pelo gerente. O que abunda não prejudica!

## CONCLUSÃO

Após 7 (sete) meses de execução do projeto, 2 (dois) ciclos de desenvolvimento concluídos e 2887 pontos de função entregues, o que posso afirmar é que o formalismo do gerenciamento aliado com a contagem dos pontos de função gera uma previsibilidade para projetos de desenvolvimento de software muito maior que outras técnicas. Isto se traduz em mais transparência e visibilidade para o cliente e maior facilidade de gerenciamento para o gerente.

---

# Dizendo “NÃO”

| Jarlei Nascimento.

O que significa dizer não? Em diversos momentos e situações, o NÃO pode ser a nossa ‘ferramenta’ mais importante, mesmo considerando a sua natural força negativa. Porém devemos nos lembrar que existem diversas formas de dizer não (depende do contexto), e até mesmo a forma mais direta, simplesmente NÃO.

Podemos dizer não internamente, dentro da nossa empresa. Por exemplo, quando estamos com muitos projetos, além da carga possível da capacidade de um bom gerenciamento – e devemos ser claros, do contrário estaremos voltando aos tempos heróicos de fazer projeto sem planejamento, com cronograma feito no dia anterior, com escopo mal definido, com equipe insuficiente. Este talvez seja o momento mais importante de um gerente de projetos, pois significa comprometimento consigo mesmo e principalmente, com a empresa – melhor recusar, ou tentar sensibilizar os responsáveis, do que comprometer o projeto, ou pior, os projetos – este é um item que deveria ser levado em consideração antes do comprometimento. Qual a capacidade de cada gerente em relação aos projetos existentes? Será por número de atividades? Tempo do projeto? Valor? Que o PMO nos ajude...

Apesar de cognitivamente o NÃO ter um peso negativo muito forte, e apesar de termos outras maneiras de dizê-lo, existem momentos onde a melhor maneira de dizer não é NÃO, nestes momentos, aceitar uma alteração ou uma tarefa pode nos dar a sensação de estarmos fazendo algo produtivo, mas ao longo do tempo, pode-se voltar contra o projeto como um todo e contra nós – o cliente somente estará vendo o seu projeto, e não que temos mais 5 projetos.

Uma vez tendo sido construído o escopo (com as devidas colocações do NÃO), devemos segui-lo, mantê-lo como uma trilha a seguir. Devemos nos lembrar que a melhor coisa a fazer é cumprir o prometido. Devemos resistir a tentação de atender àquele pedido simples do cliente, por mais simples que seja – aceitar e evitar o NÃO neste momento pode trazer consequências desagradáveis. Além disto, tudo aquilo que é feito fora do solicitado, fora do escopo, passa a ser entendido, no futuro, como tendo sido uma obrigação. É estranhamente incorporado ao escopo – e quando houver um atraso de entrega, certamente isto será esquecido.

Devemos ser extremamente criativos e adeptos com a idéia do cliente até o momento de fechar o escopo. Depois, é cumprir o prometido. Isto não quer dizer que mudanças de escopo não devem acontecer, pelo contrário, porém de forma controlada, e vinculada à mudança de escopo, cronograma e custo.

Esta simples palavra parece e é antipática, mas ela pode salvar vidas...e devemos tê-la sempre a mão. Devemos nos lembrar que ela não é uma ferramenta para toda a hora, mas para momentos reais, de ameaça, onde a percepção do risco ao projeto é mais importante do que sermos simpáticos – com o tempo, o cliente percebe que ao dizer não, estamos mais ao lado dele do que ao aceitar prazos e escopos incompatíveis.

Uma recomendação: dizer não tem o seu momento, cada um, pela sua experiência (e experiência infelizmente exige tempo de atuação) define o momento e o público. Além disto, exige conhecimento do projeto – como dizer não para algo que não conhecemos? Além de antipático, fica como uma simples opinião pessoal, e isto sim gera conflitos. Se for possível, podemos fazer uma troca, substituindo o não por uma outra opção, mais adequada.

Enfim, devemos nos lembrar que podemos dizer não, e que isto também faz parte de um bom gerenciamento – mas como tudo dentro de gerência de projetos, exige conhecimento e experiência, a ser utilizado nos momentos adequados.

---

# Isolamento do Gerente de Projetos

Luciano T. Hoeltz, PMP - [lhoeltz@conduta-ti.com.br](mailto:lhoeltz@conduta-ti.com.br) - [www.conduta-ti.com.br](http://www.conduta-ti.com.br) - Sócio-diretor da CONDUTA. É Bacharel em Informática pela PUCRS, pós-graduado em Gestão Empresarial pela FGV, certificado PMP (Project Management Professional) pelo PMI. Consultor e formador de gerentes de projetos nas técnicas e nas competências pessoais.

Ultimamente é crescente o interesse das organizações em conhecer e em entender o que e como este tal de gerenciamento de projetos pode ajudá-las a potencializar seus negócios. Vimos pesquisas, eventos e discussões freqüentes sobre esse tema.

Então, podemos afirmar que tais organizações percebem a necessidade de reorganizar seus processos e suas políticas, capacitando e suportando os envolvidos? Podemos afirmar que aquelas que o fazem, hoje colhem resultados e fomentam a cultura em gerenciamento de projetos? Ou ainda, temos condições de aferir se os gerentes de projetos (GPs) dessas empresas estão munidos suficientemente para exercer seu papel?

Ao longo de destes últimos 5 anos, nos quais tenho centrado minha carreira especificamente ao desenvolvimento organizacional através de modelos de qualidade e de produtividade, tendo no gerenciamento de projetos uma ferramenta de suporte, arrisco um humilde palpite: “muitos gerentes de projetos estão isolados”.

Temos aqui uma curiosa dialética: mercado caminhando em busca da adoção de boas práticas em gestão de projetos abrigando gerentes de projetos encubados em um mundo à parte.

## CONSTATAÇÕES

Certamente, esta realidade não é comum em todas organizações. Todavia, um grande número de empresas hoje vive esta dicotomia. Se sua organização investe, estimula ou utiliza a gestão formal de projetos e pratica alguma das afirmativas abaixo, preste atenção, pois ela pode estar mantendo GPs “vagando” pelos corredores ou até “perdidos” em alas e setores.

- Os executivos não entendem os GPs;
- Somente os GPs dominam as técnicas e a importância do gerenciamento de projetos;
- Os projetos são implementados sem ou com baixo alinhamento estratégico;
- O tipo de negócio não requer projetos;
- O portfólio de projetos é desconhecido ou não é divulgado;
- As pessoas não sabem o que os GPs fazem na organização.

Quantos projetos são bem sucedidos e a empresa tem ciência de seus resultados? Quantos GPs conseguem mobilizar a organização do início ao término do projeto? Quantas vezes o GP deve lembrar os executivos da complexidade inerente à implementação de projetos? Quantos projetos efetivamente geram retorno à empresa? Estas e outras questões são decorrentes de inúmeros fatores. Um deles é o isolamento dos GPs.

## POSSÍVEIS CAUSAS

Despretensiosamente, atrevo-me a sugerir algumas possíveis causas para tal isolamento:

- **Linguagem** – A diferença de linguagem pode afastar as pessoas, provocar desinteresse ou criar barreiras. A utilização de expressões peculiares ou tecnicistas por alguns GPs, esquecendo-se que os executivos e outros envolvidos a ignoram ou não a compreendem, leva os GPs à marginalização.
- **Cultura Organizacional** – A organização deve conhecer e reconhecer a gestão de projetos como ferramenta de eficiência e qualidade. Imaturidade da organização sobre este tema pode provocar o isolamento dos GPs. A Implantação de práticas de gestão de projetos implica em mudanças culturais, que mexe nas pessoas, em seus medos e geram negações e resistências.
- **Foco** – O foco do GP deve se concentrar nos resultados efetivos aos interesses da organização, sem pessoalização. Não é o que GP quer e sim o que importa para empresa. O purismo por empregar técnicas nobres ou seguir um processo a rigor é sempre um objetivo secundário. A estratégia deve sempre prevalecer, sem por em risco o projeto.

- **Comunicação** - Tanto o portfólio de projetos quanto seus ganhos à organização às vezes não são adequada e amplamente comunicados.
- **Suporte Executivo** - Os GPs têm dificuldades em garantir uma presença ativa dos executivos e/ou de obter alçada necessária para tomar decisões sobre seus projetos.
- **Pessoas** - As pessoas inseridas em projetos têm pouca disponibilidade de tempo, competência e/ou papéis indefinidos. A capacitação é subestimada ou provida somente com treinamentos, sem acompanhamento do uso prático no dia-a-dia dos envolvidos.

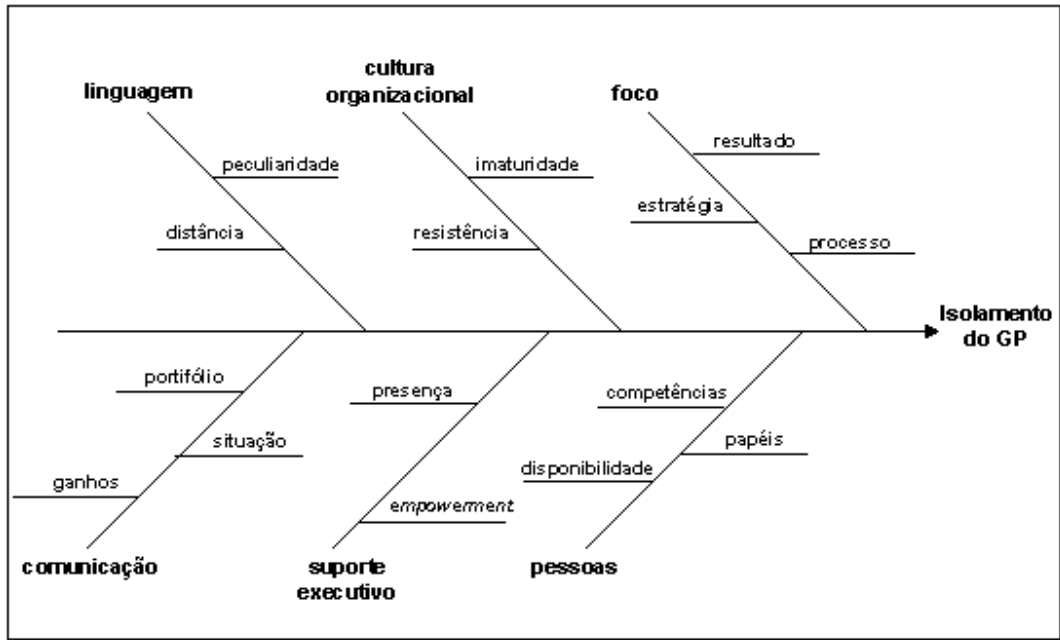


Gráfico 1 - ISHKAWA (espinha-de-peixe) das possíveis causas do isolamento dos GPs

## A VIRADA DOS GPs

O “pulo do gato” do Gerente de Projeto para evitar seu isolamento se dará quando:

- Reconhecer sua incapacidade de promover sozinho a institucionalização da gestão de projetos;
- Buscar entender a linguagem usada pelos executivos e adaptar a sua comunicação com este público;
- Focar em resultados efetivos à organização, alinhando os projetos à estratégia e divulgando-os na empresa;
- Envolver, cativar e empolgar as pessoas inseridas nos projetos;
- Manter os executivos cientes sobre sua influência nos projetos, educando-os continuamente;
- Ser transparente e objetivo na demonstração de suas incumbências e suas necessidades;
- Ser um vendedor e um negociador permanente.

# O Ciclo de Decisão de Boyd e o Gerenciamento de Projetos

Marcelo Ozorio Rosa – [mozorio@terra.com.br](mailto:mozorio@terra.com.br) – Membro e Voluntário do PMI-RS. Natural de São Paulo, Graduado em Ciências Navais e Pós-Graduado em Engenharia Eletrônica. Atualmente é consultor de empresas.

*Pergunta: Muito se tem lido, ultimamente, sobre como reduzir o tempo envolvido nos processos de tomada de decisão, utilizando-se os chamados “Ciclos OODA”. O que são Ciclos OODA, e o que tem a ver com Gerenciamento de Projetos?*

Esse foi o tema da interessante matéria “Timely Decisions”, de autoria de Bud Baker, publicada em junho de 2005 no PM Network, a revista mensal do Project Management Institute, e que motivou o presente artigo.

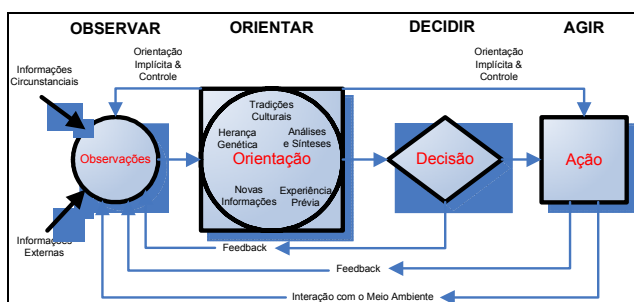
## A TEORIA DA DECISÃO DE BOYD

Embora de aplicação relativamente nova no mundo do gerenciamento de projetos, a Teoria da Decisão de Boyd, ou dos Ciclos OODA, é bastante conhecida e aceita no campo militar, onde se originou. Basicamente, a Teoria de Boyd consiste no entendimento de que, num ambiente competitivo, a parte capaz de conduzir, com maior rapidez e eficácia que a adversária, o processo decisório formado pelo ciclo “observar – orientar – decidir – agir”, será sempre a vencedora. Inicialmente concebidos para aplicação em combates aéreos, os conceitos desenvolvidos a partir das idéias de John Boyd (1927 – 1997) passaram a ser aplicados em inúmeras outras áreas, e os Ciclos OODA tornaram-se, assim, importantes ferramentas em relações internacionais, negócios, comércio, marketing e, também, no gerenciamento de projetos.

À primeira vista, o Ciclo de Boyd representa apenas o comportamento humano racional, seja de indivíduos ou de organizações, até mesmo de países, para a tomada de decisões: um ciclo contínuo e que inclui quatro principais tipos de processos distintos, mas complementares: observação – orientação – decisão – ação, a seguir comentados:

- A **observação** inclui a coleta e compilação de dados e informações, pelo competidor, sobre o ambiente, que inclui ele mesmo, seu oponente, a situação, os aliados e oponentes potenciais.
- A **orientação** consiste em interpretar uma situação com base nas observações, experiência prévia, cultura ou visão organizacional, ambiente e herança genética, bem como nos resultados das análises e sínteses formuladas, daí resultando a formação de uma imagem. A orientação guia diretamente as decisões, mas também configura a observação e a ação.
- A **decisão** é formada a partir da imagem produzida no processo de orientação, e define a resposta mais adequada para a situação do momento.
- A decisão será então implementada, através da **ação** selecionada.

Existem, ainda, duas características fundamentais no desenvolvimento da Teoria de Boyd: a velocidade com que a seqüência O-O-D-A é completada, e a possibilidade de penetrar no Ciclo OODA do adversário. Em outras palavras, o vencedor não precisa apenas ser o mais rápido, mas também possuir a capacidade de interferir ou confundir o ciclo de decisão do adversário. O conceito do Ciclo OODA ou de Boyd pode ser melhor entendido através do diagrama abaixo.



## A ORIENTAÇÃO NO CICLO OODA

Este é o processo mais importante do Ciclo OODA, que também pode ser visto como uma rede, sendo seu núcleo a orientação. Segundo Boyd, as imagens mentais construídas por um competidor em determinada situação, configuradas pelas observações realizadas, experiência pessoal, heranças genéticas, tradições culturais, visão organizacional e demais fatores citados anteriormente, podem ser mais ou menos próximas da realidade. Se forem mal construídas e deformadas, conduzirão a orientações não adequadas à situação real, e conseqüentemente, gerarão insucessos. Dessa forma, o competidor deve procurar constantemente identificar discrepâncias entre seu entendimento original e a situação real, que permanece em contínua evolução. Nessas discrepâncias estão as oportunidades para se promover as reorientações e conseguir a vantagem competitiva. Vale lembrar, ainda, que o importante é a rapidez do ciclo completo, ou seja, a transição de um estado de orientação para o seguinte, e não apenas a velocidade individual de cada um dos processos do eixo O-O-D-A.

Os seguintes atributos são fundamentais para uma orientação bem sucedida, de acordo com os princípios de Boyd, se aplicados a uma empresa:

- Visão Organizacional, relacionada com a existência de um ponto de vista comum e conhecimento intuitivo por parte de todos os membros da equipe, quanto à missão, procedimentos, etc.
- Confiança Mútua entre todos os *stakeholders*.
- Foco e Direção, definindo claramente a missão da empresa.

Considere-se um ambiente competitivo, com mudanças tão rápidas que dificilmente seria possível pedir permissão formal para cada decisão. Será mais rápido o competidor que puder exercer a orientação implícita permitida pela existência dos atributos acima, atalhando o processo. Ou seja, tais requisitos conferem maior rapidez ao Ciclo OODA, visto que os *stakeholders* podem decidir e agir localmente, pois são guiados por um perfeito e vivo entendimento do cenário completo. Nas organizações eficazes, esses fundamentos possibilitam a conexão entre diversos ciclos OODA que operam simultaneamente, em vários níveis. Os operários no chão de fábrica praticam seus ciclos táticos e os supervisores operam em ciclos operacionais, enquanto os gerentes ou diretores navegam em ciclos mais amplos, políticos e estratégicos. Além disso, os ciclos comunicam-se entre si, e se todos estiverem operando plenamente, *feedbacks* dos ciclos táticos guiarão as decisões dos ciclos mais elevados, e vice-versa.

Um exemplo clássico de aplicação da Teoria de Boyd é o Sistema de Produção da Toyota, criado em 1978 para imprimir intenso ritmo (velocidade) a informações, decisões e materiais, através de quatro ciclos inter-relacionados: desenvolvimento do produto, compras, cronograma e produção. O sistema emprega equipes multifuncionais e auto-organizadas para o desenvolvimento de produtos e processos de fabricação, em resposta às demandas do mercado, formando Ciclos OODA de extrema rapidez e agilidade. Como resultado, a Toyota passou a produzir novos modelos em apenas 3 anos, bem mais rápido que os ciclos de 4 ou 5 anos praticados pela indústria automobilística americana.

## O CASE H-Y

A disputa Yamaha x Honda, ocorrida no início da década de 80, foi também um exemplo interessante da aplicação dos conceitos de Boyd. Em 1981, a Yamaha inaugurou uma enorme fábrica, declarando sua intenção de tornar-se o maior fabricante mundial de motocicletas, título que pertencia à Honda. O procedimento comum na época seria a Honda responder a força com a força, isto é, construir uma fábrica ainda maior que a da Yamaha. As conseqüências, após algum tempo de disputa em tais condições, seriam superprodução, queda de lucros e demissões em massa, como muitas vezes havia ocorrido na indústria automobilística. A Honda, no entanto, decidiu contra-atacar com velocidade e agilidade. Durante os 18 meses da chamada "Guerra H-Y", a Honda criou 113 novos modelos e versões de motos, para substituir os 60 existentes no início. Em contraste, a Yamaha foi capaz de lançar apenas 37. No entanto, a Honda não estava apenas lançando novos modelos, e sim aprendendo e observando como o público aceitava cada uma das novas versões; e a partir desse feedback, reorientava-se e implementava as mudanças assim decididas. Como resultado, tanto o gosto do público como o da própria empresa evoluíram no decorrer da campanha, e ao final da disputa, quando a Yamaha rendeu-se publicamente, suas motos pareciam modestas e sem imaginação ao lado de uma Honda. Surgiu, então, a seguinte pergunta: como a Honda foi capaz de superar a Yamaha na razão de 3 modelos por 1, e com tanto sucesso? Simplesmente porque a empresa conduziu mudanças estruturais que permitiram executar seus processos com velocidade muito maior. Mais ainda, a Honda sabia ou aprendeu a explorar essa vantagem de modo a conseguir resultados decisivos no mercado. Empregando estratégia conceitualmente igual à de Boyd, a empresa usou a velocidade, ou melhor, o ritmo do ciclo de

decisão, para criar oportunidades no mercado e então fornecer os produtos que os clientes preferiam comprar, em lugar dos da competição. O fato mais interessante era que a Honda estava, ao mesmo tempo, aprendendo quais eram esses desejos, e ajudando a moldá-los.

## APLICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

E o que tem tudo isso a ver com Gerenciamento de Projetos? Inegavelmente, o Gerenciamento de Projetos permite às organizações implementar mudanças estratégicas com maior rapidez e eficácia, e assim possibilitar ciclos de decisão mais rápidos. O Sistema de Produção da Toyota e as mudanças estruturais realizadas pela Honda durante a “Guerra H-Y” somente foram possíveis por meio de programas considerados, na ocasião, *benchmark* em gestão de projetos (lembrando que foi a época do surgimento dos conceitos de melhoria contínua - *kaizen*, sistemas *just-in-time*, e procedimentos padronizados, na luta contra o então considerado trio de “vilões” das empresas - *muri-mura-muda*). Como outro exemplo, as duas principais iniciativas estratégicas para o Século 21 da gigantesca corporação multinacional Procter & Gamble são globalização e ciclos mais rápidos de desenvolvimento de produtos, e o Gerenciamento de Projetos é central a ambas as iniciativas. Vale, no entanto, repetir que a redução de tempo não pode ser obtida simplesmente realizando-se com maior velocidade as mesmas atividades que eram feitas anteriormente. Para que o sistema atue com maior rapidez, faz-se necessário modificá-lo de forma a reduzir os tempos relacionados com as tarefas mais importantes, aquelas que afetam o resultado final. E é aí que se encaixam perfeitamente as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, preconizadas pelo PMBOK®.

---

### Referências

- RICHARDS, CHET, *Certain to Win*, Xlibris Corp., 2004.
- BOWER, JOSEPH L. e HOUT, THOMAS M., *Fast-Cycle Capability for Competitive Power*, Harvard Business Review, Nov. 1988.
- HAMMONDS, KEITH H., *The Strategy of the Fighter Pilot*, Fast Company, 2002.
- STALK, GEORGE, *Time – The Next Source of Competitive Advantage*, Harvard Business Review, Jul. 1988.

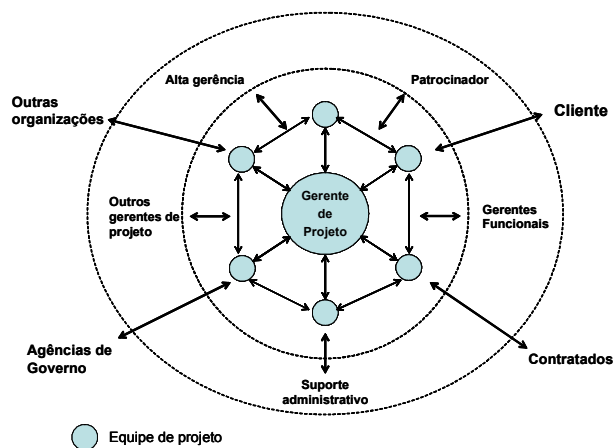
# Quem são e como tratar as partes interessadas num Projeto?

**Marco Antonio Kappel Ribeiro, MSc** – [marcokr@via-rs.net](mailto:marcokr@via-rs.net) – Sócio fundador e atual Presidente do PMI-RS, engenheiro eletrônico e Mestre em Ciência da Computação pela UFRGS. Foi funcionário da CEEE por 25 anos até 1997, onde participou e coordenou inúmeros projetos, exercendo entre outras funções a de Superintendente de Obras de Geração e a de Diretor de Engenharia e Construção. Atualmente é consultor de empresas (KR Consultoria), membro do SENGE-RS e do CREA-RS, além de credenciado pelo PGQP.

Um dos fatores mais relevantes para garantir que o gerente de projetos seja eficaz na conclusão dos seus projetos é sua habilidade em construir relacionamentos cooperativos entre diferentes grupos de pessoas.

Para que isto seja possível, é necessário ter-se presente o projeto na sua ampla abrangência. Isto inclui os esforços de inicialização, passando depois pelo planejamento, seguindo então pela execução (etapa muitas vezes referenciada em engenharia como sendo “a obra”), exercendo-se em paralelo o necessário monitoramento e controle para garantir-se a aderência do executado ao planejado e ao final, o sempre difícil encerramento formal e registro de lições aprendidas. Todo este ciclo inclui um expressivo número de envolvidos ou partes interessadas ou ainda, como a literatura inglesa se refere, os chamados “*stakeholders*”. Este grupo inclui, entre outros, o próprio gerente do projeto, membros da equipe, o cliente ou usuário, a organização executante, o patrocinador, fornecedores e prestadores de serviços, o órgão de financiamento ou investidores, comunidades beneficiadas ou atingidas, órgãos de governo e muitos outros.

O grande desafio é identificar em cada projeto quem são estes atores, qual o necessário envolvimento de cada um em cada etapa e como garantir que estes envolvimento ocorram de forma sinérgica e cooperativa. Nem sempre isto é uma tarefa fácil, pois, por mais pró-ativo que seja o gerente de projetos, muitas vezes terá pouca capacidade de convencimento ou persuasão para que todos os demais envolvidos sejam cooperativos, como por exemplo, no caso de um fornecedor-chave e exclusivo, do qual o projeto depende ou ainda quando se trata de uma agência reguladora da qual o projeto necessita aprovação. Nestes casos, o gerente de projeto percebe que autoridade e influência nem sempre estão alinhados, exigindo esforços complexos para gerenciar uma multiplicidade de interfaces, algumas delas negligenciadas em tempo de planejamento.



A preocupação com os “*stakeholders*” sempre esteve presente nas mais variadas teorias e metodologias de gerenciamento de projetos, inclusive, e principalmente, no PMBOK Guide (Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos). No entanto, mesmo nesta norma, esta preocupação não tinha um processo específico para orientar o gerente de projeto na execução destas tarefas de controle. Agora, na sua terceira edição (2004), o PMI dá uma ênfase toda especial ao tema, introduzindo o processo “Gerenciar as Partes Interessadas”.

O processo proposto tem como foco principal o gerenciamento das comunicações para satisfazer as necessidades de todos os envolvidos no projeto e garantir a solução adequada e no tempo oportuno de todos os problemas que existirem. Com isto, o principal ganho é assegurar o desejado envolvimento cooperativo de todos os “*stakeholders*”, principalmente com a equipe de projeto, evitando indesejáveis interrupções ou desvios de curso do projeto. Todas estas ações devem ser planejadas, discutidas e consensadas, sendo normalmente incorporadas no Plano de Gerenciamento das Comunicações de cada projeto específico.

Uma das técnicas para se operacionalizar o gerenciamento das partes interessadas é o uso de um sistema de acompanhamento de “itens para ação”, onde serão registrados todas as solicitações de mudança, pendências, ações corretivas aprovadas e problemas resolvidos. Estes registros também são fundamentais para o acervo de lições aprendidas.

O gerente de projeto deve ter entre suas prioridades o estabelecimento de um clima de confiança mútua, apoiado na transparência de um comportamento ético. Contatos pessoais “face-a-face” não podem ser preteridos ou ignorados, mesmo diante das facilidades do correio eletrônico e outros meios que a moderna tecnologia oferece.

Em alguns casos, em especial em grandes projetos, torna-se necessário a identificação de entidades ou pessoas-chave para uma ação mais focada. Com isto, é possível dar-se uma atenção prioritária aos relacionamentos existentes entre estes atores e o projeto, compatível com a influência que podem exercer.

A premissa de que nem tudo consegue ser plenamente e previamente definido em contrato entre as partes não pode ser desconsiderada. Particularmente prudente é seguir a orientação da literatura nesta área quando recomenda a construção de relacionamentos efetivos antes que você precise deles. Identifique antes o que você pode fazer para ajudar os “*stakeholders*” antes de precisar do seu apoio.

---

# Percepção de Novas Competências para o Gestor de Projetos

**Marco Antonio de Faria Resende, PMP** é Engenheiro Elétrico pela PUC-MG, Pós-graduado em Gerência e Engenharia de Software pela UFRGS, Mestre em Administração pela UFRGS e certificado pelo PMI como Project Management Professional desde 2002. Tem sólidos conhecimentos na área de tecnologia de informação e larga experiência em Desenvolvimento de Software, Metodologias e Gestão de Projetos de TI, em empresas nacionais e multinacionais como IBM Brasil, Telefônica Celular, PROCERGS, Fiat Automóveis, CEMIG e outras. É co-autor do Livro: Engenharia de Informações - Conceitos, Métodos e Técnicas (Editora Sagra-DC Luzzatto, RS) e, atualmente, diretor da MR&CA – Consultoria e Gestão de Projetos.

As organizações modernas são fundamentadas na informação, no conhecimento e orientadas a projetos. As informações e novos conhecimentos geram projetos que, por sua vez, permitem às empresas tornarem-se inovadoras e competitivas.

O potencial de inteligência das empresas está distribuído por toda parte. E, para que as organizações sejam inteligentes, é necessário usar o potencial dos seus colaboradores para a melhoria constante de seus processos e sistemas. Os investimentos em projetos de Tecnologia de Informação (TI) devem ser realizados para facilitar as atividades essenciais à empresa, levando ao aprimoramento da organização na solução de problemas e na inovação de produtos e serviços. Isso significa fornecer meios, para que a área de Sistemas de Informações (SI) possa entender e representar as necessidades das áreas funcionais específicas, desenvolvendo os sistemas de apoio e criando soluções de TI integradas.

Essas novas premissas são importantes porque os novos Gestores de Projetos de TI tem como missão coordenar o desenvolvimento e a implantação de projetos de TI, de forma harmonizada com as demais áreas usuárias, contribuindo para que a organização possa alcançar suas metas e objetivos anuais, tais como: redução de custo e melhoria dos produtos e serviços.

Os sistemas de gestão corporativos são entendidos como um conjunto de subsistemas tecnológicos (gerencial, operacional, organizacional, de informação e de comunicação) e de subsistemas humano-comportamentais (motivação, ação e esforço coletivo). A integração desses subsistemas é considerada a premissa básica para que se constituam em instrumentos eficazes para a alta administração, ou seja, que seus componentes – subsistemas – sejam interligados.

As áreas de recursos humanos, das médias e grandes organizações, estão implantando o processo de gestão de pessoas por competências na tentativa de suprir as lacunas deixadas pelo processo de reengenharia. Assim, integrar as estratégias tecnológicas com a humanização da administração é um caminho para o desenvolvimento de uma equipe de projeto vencedora.

A criatividade, tanto individual como coletiva, é peça chave na sociedade do conhecimento. O profissional inteligente procura ampliar suas possibilidades profissionais, repensando novas atitudes e comportamentos para a sociedade do saber. É uma forma de potencializar suas chances de conseguir uma boa colocação no mercado de trabalho contemporâneo.

Os gestores e usuários da área de TI passam a compreender que o sucesso dos atuais projetos de TI depende da integração dos quesitos técnicos e do desenvolvimento de novas competências individuais. As recentes tecnologias e softwares, tais como: ERP, CRM, *Business Intelligent* e Portais de Conhecimento automatizam e compartilham um número maior de processos da organização e, conseqüentemente, envolvem uma maior quantidade de usuários na sua definição e operação. A diferença desses projetos de TI não está só no uso de softwares complexos, e sim no maior entendimento das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos por parte do profissional de Gestão de Projetos. Isso deve ocorrer para que o Gestor de Projetos possa preparar o ambiente para uma implantação efetiva do projeto e absorção do mesmo pela organização.

O termo “competências”, assim como “globalização”, tem recebido várias interpretações ao longo do tempo. Atualmente, parece haver uma idéia comum de que “competência” é um conjunto de conhecimentos (que muitos denominam saberes), habilidades (relacionadas à prática do trabalho, indo além da mera ação motora) e atitudes (uma série de aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade, realizado por meio da cooperação e participação na tomada de decisões).

É importante ressaltar que o modelo de competências individuais visa a preencher uma necessidade real do mercado de trabalho no que se refere à nova complexidade das atividades e comprometimento do profissional de Gestão de Projetos relativo aos seus objetivos individuais, da área de atuação e da organização.

Esse novo profissional de Gestão de Projeto, mais autônomo e empreendedor, ao invés de obediente e tecnocrata, contribui para a disponibilização total das soluções, seja de TI, de Engenharia ou de Marketing, que conduzam à eficiência dos processos operacionais e decisórios e ao aprimoramento contínuo de produtos e serviços, a partir da incorporação de modernas tecnologias de informação. São soluções integradas que geram reais contribuições às necessidades dos usuários, possibilitando, por exemplo, que a área de Sistemas possa ser avaliada tanto pelo uso adequado da tecnologia emergente como pela aplicação dessas nos processos de negócios de seus usuários.

As pessoas que acreditam na sua capacidade de realizar e têm paixão pelo seu trabalho estabelecem metas agressivas e se motivam com a sua superação. E, por terem esta atitude de autoconfiança, quase sempre chegam lá. Nas organizações inovadoras o profissional não cumpre tarefas, ele conquista resultados. E para atingir os resultados dos projetos, não se pode recuar diante dos obstáculos deixando de perseguir os objetivos até alcançar o sucesso. Nesse sentido, ocorre a mutação da função dos gestores de projetos conforme descreve abaixo Denis Cohen em seu livro Gestão de Projetos - MBA Executivo:

FATOR	DE	PARA
Estratégia da Organização	Não é minha preocupação.	Determinante número “1” do sucesso do projeto.
Processos de gestão de projetos	Os processos de programação são importantes. Os fatores comportamentais são “perfumaria”.	Os fatores comportamentais condicionam o sucesso do projeto e o valor econômico. Como tal, são essenciais.
Marketing	Algo de responsabilidade do pessoal do Departamento de Marketing.	Algo que deve ser compreendido durante o projeto, como condição de sucesso (gestão de projetos movida a marketing).
Custos	Apenas os custos do projeto são importantes.	Os custos são importantes durante o projeto e durante todo o ciclo de vida de seus resultados.
Finanças	Algo sem conseqüências para o projeto.	Algo importante na determinação da contribuição do projeto para o valor econômico.

Logo, as atitudes relacionadas acima, somadas aos conhecimentos técnicos específicos de computação traduzem-se em novas capacidades do profissional de Gestão de Projeto para as empresas em que competitividade, globalização e inovação são o core do negócio, tais como:

- Ser empreendedor: promove e/ou adapta-se à mudança, a partir das diferentes exigências do meio.
- Ser inovador, em relação à criação dos processos e métodos de gestão de projetos: contribui com novas idéias e soluções que propiciem a melhoria da qualidade.
- Conhecimento como fruto do aprendizado contínuo: diz respeito à busca, sistematização, aplicação e disseminação de conhecimento tecnológico e do segmento que atua a organização.

- Ser orientado para as necessidades do cliente interno e externo: conhece e satisfaz as demandas e expectativas de seu cliente.
- Objetivo no planejamento e execução do projeto, no desenvolvimento de soluções criativas e na resolução de problemas: administra, eficazmente, os recursos, otimizando custos e maximizando benefícios e qualidade, visando ao cumprimento dos resultados.
- Sentimento de propriedade e envolvimento – dinâmica de equipe do projeto: colabora de forma ativa para o alcance de objetivos comuns com outras equipes e áreas da organização.

E, por fim, conclui-se que nas organizações de maior maturidade em gerenciamento de projetos, o desenvolvimento de novas competências pelo Gestor de Projetos tem sido fator crítico de sucesso na implantação dos projetos de TI. Seja por minimizar os conflitos oriundos das mudanças, maximizar absorção de novas tecnologias pela equipe e pela organização, reduzir os custos e prazos na especificação ou aquisição de novas tecnologias, como contribuir para melhoria das competências organizacionais.

---

# Novo paradigma para o Gerenciamento de Projetos

| Eng° Paulo Keglevich de Buzin, MsC, PMP – [keglevich@ksc.com.br](mailto:keglevich@ksc.com.br).

Infelizmente ainda é muito comum, mesmo em organizações familiarizadas com a cultura de gerenciamento de projetos, encontramos executivos de nível médio e alto totalmente alheios à cultura de gerenciamento de projetos, que tomam decisões de grande impacto sobre os mesmos! O caso mais comum é o da área comercial, que negocia as contratações de projetos, para depois de tudo fechado, chamar o pobre Gerente de Projeto para “salvar a pátria”! Também é muito comum aos gestores em geral (inclusive naqueles com proficiência em Gerência de Projeto) de relutarem muito em reconhecer a existência de um problema grave, para o qual só existe a solução “menos ruim” (WHELTON 2002), e que ainda assim não é facilmente identificável. Sistemáticamente atribuem os revezes e dificuldades do projeto meramente a inépcia em aplicar a metodologia de projeto ou a simples falta de conhecimento dos envolvidos quanto aos métodos de gerência de projeto. Aos poucos a comunidade dos profissionais em gerência de projeto começa a perceber que um dos problemas mais intratáveis é justamente a definição e localização correta de um problema pernicioso. Em suma o atual corpo de conhecimentos em Gerência de Projetos ainda não conseguiu abranger todos os elementos necessários para instrumentalizar completamente um profissional treinado para lidar com problemas desta natureza de gravidade.

A principal abordagem para resolver um problema pernicioso é obter forte apoio executivo. Isto significa que o executivo patrocinador deve ser apto a reconhecer e encaminhar a solução deste tipo de problema. Se o executivo patrocinador não consegue resolver conflitos e o cliente não consegue ter apenas uma voz, o problema permanece sem que seja “domesticado”, com a devida solução encaminhada, e com certeza terá grandes chances de comprometer todo o projeto independente do quão habilidoso e experiente possa ser o gerente de projeto. Portanto este é um problema que precisa ser mapeado e abordado ANTES de iniciar um projeto! Os piores problemas podem ser identificados no início dos projetos. Muitos destes problemas são gerados na maneira como começam os projetos!

Pode parecer estranho para alguns práticos ressaltar a importância de uma abordagem ou modelo teórico para a gerência de projetos. No entanto o modelo teórico é fundamental para a construção do conhecimento, pois permite um adequado diagnóstico de necessidades e problemas respaldando ações preventivas e corretivas, além de permitir a antecipação do futuro. Tal modelo também respalda o desenvolvimento de abstrações adequadas que permitem capitalizar lições aprendidas em um determinado contexto de modo que possam ser aproveitadas em outro contexto distinto. Isto na verdade, ao lado da habilidade em identificar e gerenciar risco, é a grande vantagem da cultura de gerenciamento de projetos – as lições aprendidas. Todo o iniciado nesta área de conhecimento deve estar habilitado a navegar nela com desenvoltura e aplicá-la convenientemente em seu exercício profissional. Evidentemente que toda a abordagem ou modelo teórico parte de um paradigma ou conjunto de premissas.

É importante estar atento a estes paradigmas ou premissas do modelo teórico, principalmente quando são crescentes as inconformidades das propostas aderentes ao modelo frente a realidade. Grandes avanços do conhecimento foram gerados justamente por quebra de paradigmas. Infelizmente o modelo teórico atual proposto pelo PMBOK®, apesar de bastante desenvolvido, ainda não é suficiente para reduzir como se esperava as expressivas estatísticas de fracassos, inclusive em algumas organizações empenhadas em investir em metodologia de gerenciamento de projetos (KHARBANDA, 1996). Kostela (KOSTELA, 2002) demonstrou claramente no congresso do PMI em 2002 que o gerenciamento de projetos praticado hoje em dia é calcada em uma base teórica ultrapassada pela Administração moderna. Em todo o PMBOK® o que mais chama a atenção são a complexidade e a quantidade de processos e fluxo de informações, que a cada versão vêm sendo zelosamente desenvolvidos, estendidos e enriquecidos, como se a solução dos insistentes fracassos residisse exclusivamente na incompleteza e falta de aprimoramento do arcabouço teórico existente.

Com certeza os resultados da implantação dos processos mapeados seriam muito mais impressionantes e expressivos se não fossem os persistentes problemas com a aplicação dos conceitos correntes de gerenciamento de projetos tais como a falta de comprometimento com os métodos de gerenciamento e baixo ritmo de renovação metodológica. Não vai adiantar seguir estendendo e enriquecendo o atual modelo, conferindo-lhe uma enorme complexidade se na prática poucos efetivamente se apropriam dos métodos e processos para aplicá-los de forma efetiva. Kostela prossegue afirmando que é crucial para o desenvolvimento futuro da gerência de projetos uma melhor explicitação teórica levando em conta

primordialmente a atitude comportamental das pessoas, tanto individualmente quanto em grupo, e em como atuar sobre tal atitude com eficiência e eficácia.

O presente paradigma que permeia o PMBOK® é ainda o formulado por Fayol, reducionista e mecanicista-determinístico, onde o projeto como um processo industrial comandado e controlado como uma produção em massa Taylorista! O foco deste paradigma são PROCESSOS, INFORMAÇÃO e RECURSOS. Neste modelo é do Gerente de Projeto TODA a responsabilidade por antecipar o futuro, pelo planejamento centralizado, pelo início das atividades, pela entrega e aceitação dos resultados dentro dos padrões de qualidade requeridos, pelo controle e monitoramento “termostático” do avanço do projeto, comparando com padrões previamente estabelecidos. O desdobramento desta abordagem é um interessante exercício, no entanto foge do escopo do presente artigo.

Hoje o conhecimento da administração já avançou bastante em relação a estes paradigmas, que já passaram para a história, retratando uma fase do conhecimento hoje superada. Do foco em processos, informação e recursos se mudou para conquista de confiança e construção de rede de comprometimentos (FLORES, 1982). Hoje já se discute inclusive o conceito de organização auto gerida. Esta evolução é inclusive um refluxo de outras áreas do conhecimento sobre a Administração (BUCHANAN, 2004).

Só para exemplificar, dentro do foco de conquista de confiança e construção de rede de comprometimentos (FLORES, 1982), o gerenciamento é um processo de abertura, ouvir, e extração de comprometimentos, que dizem respeito à articulação e ativação da rede de comprometimentos primariamente construída através de promessas e requisições, permitindo autonomia para cada unidade produtiva dentro do projeto. Quando o gerenciamento é entendido em termos de comprometimento, a natureza a confiança do gestor muda do foco sobre objetivos impostos e motivação a ser atingida para a construção da confiança para as pessoas poderem conectar os seus interesses, coordenar ações, aprender e inovar em conjunto.

Ouvir é a principal habilidade requerida neste modelo! Fundamental para clarificar requisições e promessas, e entender mais profundamente como os interesses dos outros podem ser atendidos. Quando os gestores estão desejosos de serem influenciados pelas ânsias e interesses mais profundos que influenciam o projeto, eles podem articular e ativar uma rede de comprometimentos que possa ser bem sucedida para aquele projeto. A adequada atuação sobre esta rede produz a confiança nas pessoas para que elas assumam riscos em aprender e inovar em conjunto, para finalmente completar o trabalho com êxito.

Portanto fica claro uma drástica mudança de abordagem em relação à proposta baseada em Fayol. Ao invés de se buscar aprimorar processos e fluxo de informação, o enfoque passa a ser as pessoas envolvidas. De uma grande preocupação em desenvolvimento de melhores táticas passa-se a preocupar com estratégias para a conquista de pessoas como aliadas ativas com os interesses do projeto. É bom que se observe que o novo foco não implica em abandonar tudo o que já foi conquistado com a abordagem anterior, mas que simplesmente se passou a prosseguir adiante apoiado em um novo paradigma, da mesma forma como a mecânica quântica não dispensou tudo o que foi desenvolvido e ainda é desenvolvido com a mecânica clássica! A estratégia para melhor posicionar as pessoas em favor dos interesses do projeto é eminentemente política, e a sua implementação requer um bom autoconhecimento e maturidade pessoal do líder. Aqui é interessante lembrar outro trecho de SUN TZU:

*Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, lutará cem batalhas sem perigo de derrota; para aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, as chances para a vitória ou para a derrota serão iguais; aquele que não conhece nem o inimigo e nem a si próprio, será derrotado em todas as batalhas. SUN TZU Cap. 3.*

---

#### Referências

- BUCHANAN, M. Power Laws & the New Science of Complexity Management - In an intricately networked world, the study of “nonequilibrium” systems is teaching companies how to overcome risk. Strategy+Business, Spring 2004. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/press/article/04107?pg=0>>. Acesso em: 30 Jun. 2005.
- FLORES, F. Management and Communication in the Office of the future. PhD dissertation, University of California at Berkeley, 1982.

- KHARBANDA, O.P. & PINTO, JEFFREY K. 1996. WHAT MADE GERTIE GALLOP: LEARNING FROM PROJECT FAILURES? VAN NOSTRAND REINHOLD. 368 P.
- KOSKELA, L. and HOWELL, G., The Underlying Theory of Project Management is Obsolete. In: Proceedings of the PMI Research Conference, 2002. p. 293-302.
- NETO, J. P. B. THE RELANTIONSHIP BETWEEN STRATEGY AND LEAN CONSTRUCTION. In: Proceedings IGLC-10, Aug. 2002, Gramado, Brazil. p. 1-12.
- WHELTON, M. and BALLARD, G. PROJECT DEFINITION AND WICKED PROBLEMS. In: Proceedings IGLC-10, Aug. 2002, Gramado, Brazil. p. 375-387.

---

# Estratégias para a Gestão de Projetos Distribuídos de Desenvolvimento de Software

**Rafael Prikladnicki, MSc** (FACIN – PUCRS) – [rafael@inf.pucrs.br](mailto:rafael@inf.pucrs.br) – Professor da Faculdade de Informática da PUCRS desde março de 2004. Mestre em Ciência da Computação (PUCRS, 2003). Aluno de doutorado em Ciência da Computação na PUCRS, desde 2005. Atua em projetos de implantação de processos de desenvolvimento de software em empresas (modelos CMMI e mpsBr), além de atuar em pesquisas na área de qualidade de software, gerência de projetos de software e desenvolvimento distribuído de software. É membro da SBC, PMI, ACM e AIS.

Nos últimos anos pode-se perceber um grande avanço em direção à globalização dos negócios. Na área de desenvolvimento de software não é diferente. O software tem se tornado um componente estratégico para diversas áreas de negócio. Neste sentido, para as organizações que buscam sucesso, é clara a necessidade do uso da Tecnologia da Informação (TI) como diferencial competitivo.

Na área de Engenharia de Software (ES), mercados nacionais têm se transformado em mercados globais, criando novas formas de competição e cooperação que vão além das fronteiras dos países. O avanço da economia, a sofisticação dos meios de comunicação e a pressão por custos e tecnologia têm incentivado o investimento maciço no desenvolvimento distribuído de software (DDS). Embora a ES ainda esteja longe de ser uma disciplina madura, as melhorias nas ferramentas e métodos nas últimas décadas têm permitido que grupos de diferentes localidades e culturas, com diferentes expectativas e objetivos, possam formar uma equipe para trabalhar em projetos distribuídos. Por isso, visando a redução de custos, maior qualidade no processo de desenvolvimento de software e a possibilidade de obter recursos em âmbito global, muitas organizações começaram a investir em DDS.

O DDS tem sido caracterizado principalmente pela colaboração e cooperação entre departamentos de organizações e pela criação de grupos de desenvolvedores que trabalham em conjunto, mas estão localizados em cidades ou países diferentes. Segundo Erran Carmel (Carmel, 1999), o estudo envolvendo o DDS transcende a Ciência da Computação, sendo uma área que envolve também a Sociologia, a Psicologia, a Administração e a Educação.

As principais características que diferenciam o DDS do desenvolvimento centralizado (ou tradicional) são: **dispersão geográfica** (a distância entre equipe de projeto, clientes e usuários, por exemplo); **dispersão temporal** (diferenças de fuso-horário); e **diferenças culturais** (incluindo idioma, tradições, costumes, normas e comportamento).

Estas diferenças se refletem de diversas maneiras. Entre elas, destacam-se as questões:

- **Estratégicas:** envolvem a decisão de distribuir ou não os projetos e para qual unidade distribuída eles serão enviados, tendo por base análises de risco e custo-benefício envolvidos.
- **Culturais:** envolvem as diferenças culturais (valores, princípios, etc.) entre as equipes distribuídas, localizadas em diferentes regiões.
- **Técnicas:** envolvem aspectos relativos a compatibilização da infra-estrutura tecnológica (redes de comunicação de dados, plataformas de hardware, ambiente de software, etc.) e ao conhecimento técnico necessário (processo de desenvolvimento, gerência de projeto, etc.) para o desenvolvimento dos projetos distribuídos.
- **Gestão do conhecimento:** envolvem aspectos relativos à criação, armazenamento, processamento e compartilhamento de informações nos projetos distribuídos.

## ESTRATÉGIAS PARA ATUAR EM PROJETOS DISTRIBUÍDOS

Atualmente, é cada vez mais significativo o número de empresas que estão distribuindo seus processos de desenvolvimento ao redor do mundo. E isto tem criado diversos desafios, principalmente do ponto de vista de gestão de projetos. Para minimizar os impactos destes desafios, algumas estratégias podem ser colocadas em prática. Entre elas, podemos citar:

- **Infra-estrutura de colaboração e comunicação:** uma equipe distribuída precisa de uma ótima estrutura de comunicação. Mas uma excelente estrutura de comunicação não elimina a eventual necessidade de viagens para reuniões presenciais. Além disso, tecnologias de colaboração são úteis para diminuir a percepção de distância entre as equipes. Tanto comunicação síncrona (vídeo-conferência, tele-conferência) quanto assíncrona (e-mail) podem ser úteis e devem ser avaliadas.
- **Alocação de atividades:** do ponto de vista de alocação de atividades para equipes globais, podemos considerar três estratégias: atribuir tarefas para cada unidade distribuída (módulos); passar o trabalho de unidade para unidade ao final de cada marco (alocação por fase); ou as unidades distribuídas trabalham juntas, tanto nos módulos quando no ciclo de vida de desenvolvimento (alocação integrada), o que para o desenvolvimento distribuído é conhecimento como *follow-the-sun* ou *round-the clock*.
- **Processo de desenvolvimento:** um processo guia a equipe no ciclo de desenvolvimento de software. Também serve como uma linguagem comum entre as equipes nas unidades distribuídas. Quando uma equipe distribuída diz que “vai fazer algo durante a fase b”, o entendimento deve ser exatamente o que é esperado na fase b. Para atingir isto, algumas idéias são: impor um processo antes de o projeto iniciar; educar os integrantes da equipe do projeto no processo definido; e definir uma terminologia em comum periodicamente. Do ponto de vista de unidades globais formando uma equipe, sugere-se: forçar a padronização; compor um novo processo, com as melhores práticas de cada unidade; ou impor um conjunto de práticas em alto nível.
- **Técnicas de gestão:** todos os gerentes de projetos de software globais precisam se tornar gerentes globais. Por isso, a tabela 1 ilustra as características que são esperadas para um gerente de projeto global. Eles devem lidar com muito mais do que gerenciar uma equipe técnica. Eles devem lidar com as características que tornam o desenvolvimento distribuído diferente (cultura, fuso-horário e distância).

DIMENSÃO	GERENTES DE PROJETO EFETIVOS	GERENTES DE PROJETO ACIDENTAIS
Técnica	2.4	6
Gerencial	3.9	2.7
Orientação Global	3.7	1.3
	10.0	10.0

Tabela 1 – Gerentes de desenvolvimento de software globais (Carmel, 1999)

- **Gerência de risco efetiva:** por muitas vezes, a gerência de risco em diversos projetos não representa o real significado da atividade de gerenciar riscos. E em DDS, ela se torna ainda mais evidente, pois novos riscos surgem e são mais explícitos em projetos distribuídos. Por este motivo, uma gerência de risco efetiva é necessária em DDS.
- **Aprendizado por experiência:** quando equipes trabalham em projetos distribuídos, muitas vezes pessoas vivenciam experiências e desafios diários. Por este motivo, recomenda-se que se construa um repositório de experiências, onde as pessoas podem ler e aprender novos aspectos do DDS, a partir de experiências de outras pessoas. Estas experiências estão relacionadas a aspectos que outras pessoas vivenciaram, mas eventualmente esqueceram de compartilhar, ou simplesmente pensaram que não era importante compartilhar com todos algo que aparentemente era insignificante.

## CONCLUSÕES

O DDS tem levado os pesquisadores na área de ES a defrontar-se com a necessidade de novos conhecimentos e uma abordagem mais transdisciplinar. Não é necessário falar a um gerente experiente das vantagens de se gerenciar projetos centralizados ao invés de distribuídos. Projetos centralizados permitem muitas vezes uma gerência através de observação, tendo algumas desvantagens tais como a comunicação informal. Por outro lado, a distribuição possui suas vantagens. Entre elas, pode-se citar a existência de grupos propensos à inovação e um maior formalismo em todas as tarefas e ações.

O DDS, ao acrescentar fatores como dispersão geográfica, dispersão temporal e diferenças culturais, acentuou alguns dos desafios existentes e acrescentou novos desafios ao processo de desenvolvimento. Por isso, o trabalho em ambientes de DDS é mais problemático do que em ambientes centralizados. O valor da interação social não deve ser subestimado. A

construção de confiança entre as equipes distribuídas deve ser facilitada. Além disso, os riscos técnicos e tecnológicos estarão sempre presentes. Por isso, o trabalho na prevenção de dificuldades decorrentes tanto dos fatores técnicos como dos não-técnicos deve ser sempre valorizado.

---

**Referências**

- CARMEL, Erran. Global Software Teams – Collaborating Across Borders and Time Zones. EUA: Prentice Hall, 1999. 269 p.

---

# Unisinos CD-ROM Matrícula 2005/2

## Caso de Sucesso

Alexandre Limeira – [alexandre.limeira@worbi.com](mailto:alexandre.limeira@worbi.com) – Gerente de Projetos.

Ricardo Abel – [ricardo@worbi.com](mailto:ricardo@worbi.com) – Sócio-Diretor.

Dia 13 de junho a Worbi Internet Business recebeu uma solicitação da Unisinos, um dos seus principais clientes, para a produção de um CD-ROM explicativo de todo o processo de matrícula, verificação de frequência, guia de serviços, apresentação do campus. Todo o material produzido em papel seria substituído pelo CD-ROM para atender a novos alunos em determinados cursos da universidade.

O que mais chamou nossa atenção é que tínhamos como prazo limite dia 30 de junho, pois no início de julho as matrículas estariam abertas e os alunos deveriam estar devidamente orientados. Este projeto não estava previsto em nossa Carteira de Projetos, necessitaríamos de uma mobilização da equipe para atender o prazo com a qualidade desejada e sem afetar outros projetos de nossa carteira. Fizemos um estudo de viabilidade e decidimos que faríamos o projeto.

Portanto o projeto “Unisinos CD-ROM Matrícula 2005/2” estava aberto, limite de dezessete dias a contar da solicitação, com um produto bem definido, porém um projeto com grande necessidade de gerenciamento.

Definimos com o cliente o objetivo do projeto, a justificativa, envolvidos, o produto e as entregas do projeto. Etapa fundamental, pois neste momento, tivemos informações precisas de nossas atribuições e expectativas no projeto.

O projeto envolve cinco empresas.

- Worbi, responsável por produzir a apresentação interativa em Flash da mídia e gerenciamento de todo o projeto;
- Embrace, agência responsável por produção do conteúdo e a arte da capa do CD-ROM;
- Gráfica CTD, responsável por imprimir as capas e envelopar;
- Unisinos responsável pelas aprovações e patrocinador do projeto.

A quinta empresa envolvida será responsável por gravar as mídias em 500 CDs, volume definido no escopo. Além do conteúdo, também produzir o fotolito para a gravação do rótulo do CD, a Worbi ficou com a responsabilidade de selecionar esta empresa, obter cotações e apresentar a melhor alternativa para a Unisinos.

Nosso passo seguinte foi identificar os riscos. Em nossa lista, os riscos de maior impacto, eram para a área de conhecimento Tempo (riscos de falhas para completar as atividades dentro dos limites estabelecidos), Aquisições (teríamos que contratar empresa para a gravação e não poderíamos ter falhas de recebimento) e Comunicação (teríamos relacionamento no gerenciamento com quatro fornecedores, incluindo a Worbi, e um cliente, sendo diversas atividades relacionadas e empresas em locais físicos diferentes). Aplicamos as escalas de nossa metodologia e definimos as respostas aos riscos. O nosso maior risco identificado era na gravação do CD (impacto em tempo e aquisição), tivemos esse indicativo no planejamento da elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos.

Após definimos e agrupamos as atividades em uma WBS, selecionar os recursos, determinar precedência e desenvolver o cronograma. Já era dia 16 de junho quando fizemos à divulgação do Plano de Gerenciamento de Projeto.

A contratação da empresa para gravação do conteúdo do CD e rótulo nos gerou o primeiro ponto de preocupação, das cotações solicitadas em empresas de Porto Alegre, apenas uma empresa conseguiria nos atender até dia 30 de junho, conforme as especificações técnicas e de qualidade exigidas. Foi um fator de grande preocupação, pois estávamos apenas com um fornecedor e este só conseguiria nos entregar na data limite do projeto. E, para este nos atender, teríamos que entregar um CD mestre (as cópias seriam efetuadas com base neste CD) até dia 21 de junho com todo o conteúdo gravado e aprovado para o início das cópias.

As atividades começaram a serem executadas, submetidas às aprovações conforme etapas previstas no cronograma. Porém no dia 20, pela manhã, não tínhamos os conteúdos e animações aprovadas, com atividades demandando esforço e identificamos que uma das atividades do caminho crítico teria atraso.

Este momento foi onde a importância do Gerenciamento de Projetos ficou evidenciado. Nos reportamos ao Plano de Gerenciamento de Riscos e tínhamos previsto estratégias de respostas contingenciadas na matriz. Nossa contingência foi acionada e contratamos uma empresa de São Paulo, a JCN Digital, que poderia nos atender na gravação da mídia. Por atender em larga escala, essa empresa poderia efetuar a gravação em dois dias úteis, enquanto empresas do Rio Grande do Sul atendem em sete dias úteis. Importante ao considerarmos “Riscos que responderemos com Contingência” que tenhamos a contingência preparada e um cálculo de reserva orçado no projeto. Os custos do projeto aumentaram, pois além do valor unitário da gravação ser mais caro que no Rio Grande do Sul, tínhamos o custo de Sedex para envio do CD Mestre e recebimento dos 500 CD-ROM gravados. Porém, estes custos estavam calculados e faziam parte do orçamento.

Comunicamos, ainda no dia 20, todos os envolvidos no projeto da troca de fornecedor, refizemos o cronograma e identificamos os impactos na linha base. Com o novo cronograma, teríamos que entregar o CD mestre para a gravação no dia 24 para envio por Sedex, pois como tínhamos um final de semana no meio, teríamos a produção nos dias 27 e 28, com retorno de todas as mídias também por Sedex no dia 29. A mudança teve um aumento de custo (estimado na contingência), porém ganhamos em prazo de entrega do CD mestre e retorno das mídias gravadas, sem alterar a qualidade.

A JCN Online fez toda sua atividade no dia 27 de junho, enviando no mesmo dia via Sedex as mídias gravadas. A Gráfica CTD recebeu no dia 28 pela manhã e pode iniciar sua atividade de envelopar para a distribuição.

O projeto cumpriu o prazo, o orçamento, atendeu e superou as expectativas do Cliente em relação ao gerenciamento e qualidade do produto. A Worbi Internet Business estava neste momento finalizando seu sexto projeto com a Unisinos.

A Worbi em julho iniciou o processo de implantação de EPM utilizando o Project Server e Share Point da Microsoft, desta maneira investindo cada vez mais no Gerenciamento de Projetos para que Clientes, Parceiros, Equipe e Colaboradores tenham cada vez mais sucesso em seus projetos.

---

# O Papel Fundamental de uma Metodologia para Acompanhamento das Métricas de Performance na Gestão de um Call Center

| Roberto Dallagnol

Do início da criação dos SACs na década de 90, muito já se estudou em termos de busca constante de qualidade para um melhor direcionamento do que é captado na “linha de frente do atendimento”. O grande problema ainda reside numa metodologia clara, que consiga transmitir tais dados e sensibilizar a alta direção no tocante à mudanças necessárias para aumentar a fidelidade dos clientes e manter o crescimento sustentável da Organização. E mais, “identificar tais métricas por serviço”, já que atualmente há vários canais de entrada nas Organizações para as manifestações dos seus clientes.

A tecnologia vem auxiliando nas mais variadas necessidades e, com o auxílio do próprio pessoal operacional (isto já é um fato num grande número de empresas), ajustando os pontos que vêm sendo levantados:

- O Distribuidor Automático de Chamadas como fonte de distribuição e equilíbrio;
- O CTI integrando dados e fornecendo ao Operador segurança e agilidade;
- A Unidade de Resposta Audível auxiliando em momentos oportunos;
- Ferramentas de qualidade, com abertura para definição de critérios/pesos/periodicidade;
- Gerenciador de mensagens, aproximando a Supervisão/Coordenação do seu grupo;
- Registros dos motivos de contato – a base de tudo!

Tudo isto à disposição para busca constante da qualidade do atendimento. Mas e as Métricas? Como defini-las? Como adaptá-las de acordo com o serviço desejado? Como construir um Quadro de Desempenho, onde conste individualmente o desempenho de cada Operador, considerando as suas mais variadas habilidades e/ou deficiências?

O nosso estudo baseia-se no conceito de que “qualidade” vai muito além de conceito ou processo. Ela precisa estar alicerçada num Projeto, envolvendo o tempo definido para a sua conclusão... Sim! Porque todo Projeto acaba... E, em termos de qualidade de Call Center, faz-se necessário definir ciclos de aprendizagem e, com isto acompanhar as mudanças na Organização.

## **METODOLOGIA**

Na metodologia proposta adaptaremos os conceitos do PMBOK, do PMI, e trabalharemos com as suas mais importantes áreas:

- Gerenciamento do escopo (planejamento, definição, verificação e controle de mudanças)
- Gerenciamento do tempo (cronogramas e controle de prazos);
- Gerenciamento recursos humanos (foco principal desenvolvimento contínuo das equipes);
- Gerenciamento do custo (controle de custos e recursos);
- Gerenciamento da comunicação (definição do tipo de comunicação e a sua efetividade);
- Gerenciamento da qualidade (garantia e controle da qualidade nos mais variados níveis);
- Gerenciamento do risco (identificação, controle e monitoramento dos riscos);
- Gerenciamento de subcontratações (planejamento de contratos, critérios de seleção, etc.);
- Integração e planejamento (Plano do Projeto).

## PLANEJANDO AS MÉTRICAS. QUAL O OBJETIVO?

Os serviços prestados em um Call Center são afetados por variáveis externas e internas.



As variáveis externas são: expectativas do cliente, mudanças freqüentes no mercado, infra-estrutura externa de comunicação, etc.; assim como as variáveis internas são os equipamentos utilizados, nível de qualificação e desempenho dos Operadores, sistemas (softwares), etc.

Ao planejar as métricas a serem utilizadas deve-se atentar ao fato de que os dois ambientes exercerão influência nos resultados esperados. Por isso, duas análises são fundamentais na definição do Plano do Negócio e no gerenciamento do Escopo do Projeto:

### 1. Na definição do Plano do Projeto do Call Center. Há "benchmarking"? Quais serão os critérios de avaliação da performance interna?

Se é necessário tomarmos como "palavra de ordem" nas Organizações a redução de custos, por exemplo, precisamos estar aptos a medir a performance de cada área de um Centro de Atendimento. Se não há uma estrutura única e considerada "correta" para todos os tipos de Organizações, o grande desafio reside exatamente aí, ou seja, criar uma metodologia específica para o gerenciamento de cada tipo de serviço.

### 2. Na definição do Escopo do Projeto junto ao cliente: qual é a performance esperada por ele?

Da mesma forma o cliente externo tem um grau de expectativa que deve ser captado e avaliado para tomada de ações internamente, por exemplo, o atendimento no primeiro toque ou entrega do produto "X" no prazo prometido. Também aqui temos perfis de clientes diferenciados e, por esse motivo, necessidade de metodologia própria.

## EXEMPLO DE MÉTRICAS E VARIÁVEIS

Vamos exemplificar a seguir, alguns indicadores pertinentes à "Call Centers" inseridos nas 9 áreas de abrangência do PMBOK.

Áreas de Controle	Turnover	Monit	Trein	VCA	Dimension	Nível Serv	TMA	NTU	%RMC	Inoper
	Objetivo (variação aceitável)					Objetivo (variação aceitável)				
Escopo						90/20 ± 2%	3, 30 ± 10%	2 min + 1	100 - 5%	100 - 1%
Tempo					3% ± 0,5%					
Recursos Humanos	5 ± 1%		5 ± 1%							
Custos										
Comunicação										
Qualidade		4,5 + 0,5-0,7								
Riscos										
Compras										
Integração Planejamento										

Nota: TMA = tempo médio de atendimento; NTU = nível tolerância URA; VCA = volume de chamadas ativas; %RMC = percentual de registro de motivo de contato

Usamos esta metodologia por tratar-se de uma ferramenta que permite o controle de um Projeto de forma consistente em todas as suas fases facilitando com isto a visão final na análise por parte dos envolvidos para tomada de decisões estratégicas.

Vale mencionar que a etapa inicial é o entendimento das reais expectativas do cliente e que todas as variáveis afetadas pelas mesmas devem ser tratadas no Gerenciamento do Escopo do Projeto. Isto assegura a cobertura de variáveis internas importantes, às vezes omitidas, como:

- Segurança e Saúde (nestes itens a segurança por parte do Operador para satisfação do cliente no momento do atendimento e saúde em termos de ergonomia).
- Meio (o ambiente no qual está inserido, envolvendo a necessidade de motivação, *feedback* e acompanhamento constante).

O detalhamento interno desses parâmetros permite um dimensionamento adequado do Call Center com a qualidade necessária nos seus mais variados aspectos, tendo como resultado final um detalhamento simples, mas extremamente consistente.

Essa metodologia, por outro lado, também permite, de forma transparente por todos os envolvidos na operação interna, o acompanhamento sistemático da evolução positiva ou negativa desses parâmetros (variação aceitável).

No desenvolvimento do Plano do Projeto, sua execução e o controle das mudanças devem estabelecer a integração dos parâmetros definidos no escopo, mantendo-se assim a coordenação adequada nas diversas áreas de atendimento.

---

# CMMI-2 na Tlantic SI

## Case de Uso do PMBOK como Referência na Gestão de Projetos

**Ben-Hur Chavarria de Souza**, graduado em Ciências da Computação pela UCPEL, experiência em Gerenciamento de Projetos de desenvolvimento de software nas empresas: Santista Têxtil, Lojas Renner e Embraer. Atualmente é Gestor de Recursos e Gestor de Projetos na Tlantic SI, atendendo projetos de software para clientes de Portugal.

**Rosane Bossle**, mestre em Administração pelo PPGA da UFRGS, experiência como Administradora na CRT (Companhia Riograndense de Telecomunicações), experiência como Analista de Sistemas na SICREDI Serviços, experiência como Analista de Sistemas e Gerente de vários projetos de consultoria em TI no Rio de Janeiro e em Porto Alegre, gestora do Projeto que levou a Tlantic SI à certificação CMMI-2. Atualmente é Gerente de Qualidade na Tlantic SI.

A Tlantic Sistemas de Informação pertence ao Grupo Sonae, uma organização portuguesa, de âmbito internacional, atuante em vários segmentos de mercado. No Brasil, o grupo tem forte atuação no ramo varejista. A partir de uma iniciativa de otimização de recursos da direção de tecnologia do grupo no Brasil, e mediante uma oportunidade de negócio, decidiu-se por realizar o *spin-off* da área de desenvolvimento. Assim, em março de 2004 foi fundada a Tlantic Sistemas de Informação, uma Fábrica de Software que tem como missão atender as demandas de desenvolvimento e manutenção dos sistemas do grupo, em caráter mundial.

A análise de viabilidade do negócio concluiu que um diferencial significativo para a estabilização da Tlantic no mercado seria conquistar um nível de maturidade em seus processos. Para atingir esse objetivo o grupo tomou duas importantes decisões: a localização em um parque tecnológico dentro de uma universidade, buscando aplicação de conceitos acadêmicos e acesso a recursos profissionais altamente qualificados, e a fixação da meta organizacional de dez meses para o atingimento do nível 2 de maturidade no modelo CMMI (Capability Maturity Model Integration).

O projeto CMMI teve início em 13 de abril de 2004. Sua organização se valeu, naturalmente, de uma priorização técnica baseada nas PAs (Process Áreas) do CMMI, que são as seguintes: gerência de requisitos (engenharia); planejamento de projetos, monitoramento e controle de projetos, gerência de acordos com fornecedores (gerência de projetos); gerência de configuração, medição e análise, garantia de qualidade do produto e do processo (suporte). Foram formadas mini-equipes, encabeçadas por especialistas nas respectivas áreas, que construíram as partes do processo de desenvolvimento que contemplavam cada uma das PAs. As equipes utilizaram como guia as exigências e orientações do CMMI, mas buscaram no RUP e no PMBOK (principalmente) os complementos para a realidade que a Tlantic pretendia ver concretizada.

Abaixo um quadro que resume, de forma genérica, o cruzamento entre as 3 referências utilizadas na construção do processo de desenvolvimento e gestão da Tlantic:

CMMI-2	PMBOK	RUP
<ul style="list-style-type: none"> <li>REQM - Gerência de Requisitos</li> </ul>	Gerência de Escopo	Modelagem de Negócios Requisitos Análise e Design Implementação Teste Implantação
<ul style="list-style-type: none"> <li>PP - Planejamento de Projeto</li> <li>PMC - Monitoramento e Acompanhamento de Projeto</li> </ul>	Gerência de Escopo Gerência do Tempo Gerência de Custo Gerência de RH Gerência das Comunicações Gerência dos Riscos Gerência de Integração	Gerenciamento de Projeto
<ul style="list-style-type: none"> <li>SAM - Gerência de Acordos com Fornecedores</li> </ul>	Gerência de Aquisições	
<ul style="list-style-type: none"> <li>PPQA - Garantia da Qualidade do Processo e do Produto</li> <li>CM - Gerência de Configuração</li> </ul>	Gerência da Qualidade	Ambiente Gerenciamento de Configuração e Mudança

Além de construir seu processo de gestão com base no PMBOK, o próprio projeto CMMI seguiu esse modelo. Os primeiros 15 dias de projeto foram investidos exclusivamente na constituição da equipe, entendimento do escopo, elaboração do plano de projeto, aprovações e estabelecimento de parcerias, essas últimas vitais para o projeto, considerando seu prazo arrojado (10 meses). Assim, foram integradas ao projeto as seguintes entidades: ESICenter Unisinos, que assumiu a responsabilidade técnica pela implantação do modelo na empresa; PUCRS, que disponibilizou um professor doutor e dois alunos de graduação visando auxiliar a empresa na avaliação e decisão das metodologias e técnicas mais apropriadas a serem implantadas; e DBServer, empresa situada no mesmo Parque Tecnológico, que compartilhou vários de seus recursos-chave com a Tlantic, no intuito de auxiliar a disseminação de conceitos fundamentais ao desenvolvimento de sistemas. Como resultado destas parcerias, o projeto que começou com cinco participantes chegou a contar com quinze participantes simultâneos, sendo seis da Tlantic, dois do ESICenter Unisinos, três pessoas da PUCRS e quatro da DBServer.

Ações tomadas no âmbito do projeto foram fundamentais para garantir o sucesso do projeto. Tanto a estrutura como a condução do projeto precisaram se valer de muita flexibilidade e criatividade para que fosse possível atuar paralelamente em várias frentes de trabalho. Essa exigência de flexibilidade, aliada com a implantação faseada das PAs, orientou para a adoção de um ciclo de vida iterativo incremental: a cada PA implantada (processo desenvolvido e publicado, equipes dos projetos piloto treinadas, processo implantado e testado em projeto piloto) os resultados eram avaliados e o projeto CMMI sofria novo planejamento. As avaliações foram realizadas de diversas maneiras: questionários que avaliaram a apropriação dos novos conhecimentos, "assessments" individuais e em grupo, avaliações SCAMPI "informais", e perguntas pela Intranet ("pergunta do dia"), cuja participação pelos colaboradores acumulava pontos para premiação.

Outro aspecto importante foi o acompanhamento muito próximo do patrocinador do projeto, o que conferiu credibilidade ao trabalho e senso de prioridade no contexto organizacional. A autonomia do Grupo de Melhoria de Processos foi significativa para o processo de tomada de decisões, e o plano de ações do projeto foi minuciosamente acompanhado por todos os colaboradores da Empresa. A comunicação constituiu-se no principal investimento e ferramenta do Grupo para mobilização de todos naquele que foi o principal objetivo da Empresa durante o ano de 2004. Como instrumentos de comunicação foram utilizados *reports* presenciais (muitas vezes para toda a Empresa), *reports* pela Intranet, boletins (ordinários e extraordinários), e um plano paralelo de endomarketing organizacional (imagens, mensagens e eventos que buscavam motivação e envolvimento) que acompanhou o projeto do início ao fim.

O nível 2 do CMMI é um nível muito focado na gestão dos projetos. Seu objetivo é criar meios para que os projetos da organização, mesmo que individualmente, estabeleçam para si um ciclo de vida de planejamento e engenharia, e considerem durante toda a sua condução práticas que permitam sua avaliação e reprodução dos resultados. Assim, naturalmente a implantação de um processo construído para o nível 2 forçou a formação de vários profissionais (em sua maioria oriundos de posições técnicas) como gestores, sendo que alguns deles encontraram na gestão dos projetos uma nova motivação profissional, e hoje estão buscando a certificação PMP. No entanto, a pressão realizada sobre eles no decorrer do projeto foi um item de preocupação, e para minimizar o stress e ajudar nas preparações individuais, o pessoal de Recursos Humanos (2 psicólogas) acompanhou o projeto com dinâmicas para entendimento das dificuldades e suporte psicológico às equipes.

A opção pela adoção de um modelo de maturidade pressupõe a melhoria contínua, o que significa que o nível 2 é apenas o início do trabalho! A consciência dessa continuidade estava presente no Grupo de Melhoria, e a reunião de *Post Mortem* do projeto foi também utilizada para identificar e priorizar as oportunidades de complementação do processo já implantado. Vários projetos, alguns de grande porte, deram continuidade ao projeto CMMI. Um deles, inclusive, é o de instrumentalização do processo de gestão da Tlantic, que tem como objetivo a integração, através de uma ferramenta única, do processo de gestão de projetos e de portfólios (desenvolvida no CMMI-2) com as demais áreas da Empresa.

---

# Os riscos de um projeto empresarial

O reaquecimento da economia pode ser um estímulo para a implementação de projetos em diversas áreas, mas as empresas precisam tomar cuidados para garantir uma boa relação entre custos e benefícios.

| Ricardo Balkins, sócio da área de Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte.

As boas notícias voltaram a dominar o noticiário econômico nos últimos meses, com a retomada da produção, o progressivo aumento do consumo e as melhores expectativas de geração de negócios. Com esse cenário, é natural que as empresas comecem a desengavetar projetos que podem garantir uma base mais sólida para um crescimento sustentável nos próximos anos. Esses projetos podem representar a construção de uma nova planta industrial ou a implementação de um sistema integrado de informações.

Mais do que uma aposta na expansão do mercado e na recuperação da economia, muitos projetos também estão sendo executados com o objetivo de adequar os processos da empresa a uma série de novas legislações e normas determinadas por instâncias governamentais ou por órgãos responsáveis pela regulamentação de seus respectivos setores. O mercado brasileiro tem sido bastante fértil na geração de novos regulamentos que exigem a aderência de empresas a modelos definidos de gestão empresarial. O aprimoramento constante dos controles gerenciais e a própria globalização da economia afetaram sobremaneira as empresas brasileiras, dependendo do porte, dos objetivos e dos seus segmentos de atuação.

Da Lei Sarbanes-Oxley – aprovada pelos congressistas dos EUA em 2002 para definir procedimentos de boa governança corporativa às companhias com registro no mercado de capitais daquele país, incluindo empresas brasileiras – à Circular 249 da Superintendência de Seguros Privados (Susep), que obriga as seguradoras a contar com mecanismos efetivos de controle interno da gestão, o que se tem visto é uma verdadeira corrida contra o tempo para atender a essas demandas. De fato, essas ocasiões representam mais do que a aderência às regras recém-estabelecidas, tornando-se uma oportunidade para as empresas melhorar o gerenciamento de seus riscos operacionais e conseqüentemente de seus processos internos de controle.

No entanto, todo projeto empresarial consome, na maioria das vezes, vultosos investimentos por parte das organizações. Não é incomum que um projeto de porte médio ou grande extrapole a previsão orçamentária e os prazos estabelecidos para sua finalização, gerando desperdícios irrecuperáveis às empresas.

Nesse contexto, convém que as empresas se atentem para a necessidade de gerenciar os riscos envolvidos na implementação de seus projetos, a fim de garantir que o produto das relações entre custos e benefícios seja realmente positivo. No gerenciamento dos riscos de um projeto, vários fatores precisam ser considerados, desde a conveniência da decisão de partir mesmo para a sua implementação até as tendências macroeconômicas do País que possam incidir sobre a meta estabelecida.

Muitas vezes, o risco está, por exemplo, em uma escolha inadequada do fornecedor a ser contratado. Cada vez mais, o fornecedor não é simplesmente uma entidade externa, limitada ao âmbito da terceirização. Ele é, sobretudo um parceiro, com o qual o contratante passa a manter um alto grau de dependência. Outros pontos que precisam ser avaliados são as possibilidades de adequação da empresa à nova realidade que será criada pelo projeto, bem como a definição de quais benefícios podem ou não ser efetivamente atingidos.

Para evitar que uma empresa tenha um desempenho similar aos surtos de crescimento que o País vinha vivenciando até pouco tempo, caracterizados por articulistas da imprensa como meros “vôos de galinha”, é preciso planejar e prevenir problemas antes de executar um projeto, independentemente de sua natureza. Estabelecer uma gestão dos riscos inerentes a um projeto a ser executado pode fazer a diferença entre acompanhar a retomada da economia e sair completamente dos trilhos, perdendo milhares ou milhões de reais em investimentos estratégicos.

---

### **Sobre a Deloitte**

A Deloitte é a maior empresa mundial prestadora de serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária, consultoria em gestão de riscos empresariais, corporate finance, consultoria empresarial, outsourcing, consultoria em capital humano e consultoria atuarial. Fundada em 1845, possui mais de 700 escritórios em 150 países contando com 120.000 profissionais.

No Brasil, onde atua desde 1911, é uma das líderes de mercado e seus 2.500 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções empresariais para seus clientes. A Deloitte opera em todo o País, contando com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte Touche Tohmatsu é uma Verein (associação) estabelecida na Suíça e, como tal, nem a Deloitte Touche Tohmatsu nem suas firmas-membro possuem quaisquer responsabilidades por atos ou omissões umas das outras. Cada uma das firmas-membro é uma pessoa jurídica própria e independente que opera sob o nome "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" ou outros nomes relacionados. Os serviços aqui descritos são prestados pelas firmas-membro e não pela Deloitte Touche Tohmatsu Verein. Nem todos os serviços são prestados por todas as firmas-membro.