

Gestão de Projetos: Fórmula para inovar com foco, prazo e resultados

Paula Zygielszyper

Metodologia de gerenciamento traça caminho entre concepção inicial e fase de conclusão.

Cada vez mais as organizações colocam a visão taylorista tradicional de lado e assumem uma posição mais inovadora, seja com base em processos ou em projetos. Muitas empresas prestadoras de serviços trabalham basicamente com projetos, mas carecem de uma metodologia que lhes assegure os resultados planejados.

Aquelas que perceberam que o desenvolvimento de projetos, quando realizado com base na experiência, resulta na maior parte dos casos em desperdício de tempo e recursos, iniciam uma busca por alternativas de trabalho mais produtivas e eficientes. O desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos surge assim quase como uma obrigação na busca de eficiência e resultados.

Afinal, o que é um projeto? Segundo o PMI (Project Management Institute), projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Se ele é temporário, tem início e fim definidos antes do início de sua execução. Dada a natureza de incertezas e indefinições, próprias da atividade de projeto, a sua segmentação em etapas ou fases é um recurso prático fundamental para melhorar a capacidade de gerenciamento e aumentar a taxa de sucesso do projeto. É preciso notar que mesmo com muitas semelhanças, os resultados dos projetos apresentam diferenças.

Uma metodologia de gerenciamento de projetos traça o caminho entre a concepção do projeto e a sua entrega. Ela serve como uma estrada muito bem sinalizada para o gerente de projeto e sua equipe, revelando o que deve ser feito e como ser feito. Uma metodologia de gerenciamento de projetos, como qualquer metodologia de trabalho, se fundamenta em três elementos.

O primeiro deles são os processos, ou seja, o conjunto de passos e/ou atividades que ordenam e estruturam o trabalho a ser realizado. Eles podem estar organizados de várias formas, mas normalmente relacionam-se à cronologia a ser seguida. Após, temos as ferramentas de suporte, ou tecnologia, softwares, etc. Em terceiro lugar, vem os padrões, que são formulários, relatórios e controles.

A integração desses elementos permite que os trabalhos em um projeto sejam ordenados em fases e, em cada uma delas, sejam marcados por entregas específicas suportadas por padrões de documentação e formulários. Estes padrões podem ser suportados tecnologicamente por ferramentas que facilitam não só o controle e o acompanhamento dessas fases, mas também o cumprimento de índices de desempenho de prazo, custo, escopo e qualidade.

Uma metodologia permite ainda a padronização de decisões comuns em projetos, reduzindo tempo e riscos. Entretanto, é de fundamental importância que todos esses elementos estejam alinhados à cultura da organização e às metas e objetivos estabelecidos pela alta administração.

Os benefícios de uma metodologia de gerenciamento de projetos podem ser organizados no tempo conforme a maturidade da própria metodologia:

Curto prazo: assegura que todos os envolvidos sigam a lógica de fases, atividades e entregas; diminui o risco de "esquecimento" de atividades e entregas do projeto; facilita o treinamento de Recursos Humanos; reduz os esforços no desenvolvimento de padrões por projetos e diminui o esforço de controle e gerenciamento do projeto.

Médio prazo: forma o histórico de projetos para servir de base para estimativas futuras; suporta a tomada de decisão Go - No Go em projetos; melhora o gerenciamento de riscos do projeto e define padrões de qualidade através de benchmarking interno.

Longo prazo: reduz os riscos; melhora a satisfação de clientes; gera melhoria contínua em projetos e maior retorno do investimento realizado.

O primeiro passo na implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos é identificar o que é um projeto para a organização. Alguns exemplos que podem ser citados são: desenvolvimento de um novo produto, implantação de um escritório de processos, desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos, capacitação da força de trabalho, construção de uma nova sede, implantação de um sistema integrado de gestão, integração de processos, entre outros.

Os processos necessários para o desenvolvimento de uma metodologia contemplam três diferentes etapas, a saber:

Fase 1: é feito o levantamento das informações, em que são realizadas entrevistas com os envolvidos em projetos para gerar um maior entendimento dos processos existentes, as dificuldades, os gargalos e as necessidades de controle presentes nesses processos. Com essas informações, é possível estabelecer as fases genéricas do ciclo de vida dos projetos, com base no ciclo de vida proposto pelo PMBOK®, guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos do PMI (Project Management Institute).

Fase 2: segue a análise e desenvolvimento, em que são realizadas atividades de mapeamento e análise dos processos para identificar os principais pontos de controle e a documentação padrão necessária. O redesenho dos processos é preparado em formato preliminar, sendo posteriormente validado e aprovado em reuniões com todos os envolvidos.

Fase 3: é a implementação, como acontece com atividades de documentação dos processos aprovados e finalização da documentação padrão para o gerenciamento dos projetos, possibilitando um maior controle sobre dos mesmos e gerando um registro das implantações realizadas pela empresa.

O desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento é apenas o início para organizações que trabalham por projetos e desejam auferir maiores resultados. Alguns desafios são igualmente importantes como, por exemplo, a garantia da atualização da metodologia conforme a necessidade; oferecer treinamento e suporte a todos os envolvidos no uso da metodologia; desenvolver a linguagem comum de gerenciamento de projetos na empresa e implantar uma ferramenta de apoio ao gerenciamento de projetos.

Disponível em: <<http://www.financialweb.com.br>>. Acesso em 12 maio 2008