



TenStep Papel Suplementar

19 de janeiro de 2006

Saiba Como Convencer os Executivos Sobre o Valor do Gerenciamento de Projetos

Não há nenhuma dúvida que um grupo padronizado de processos de gerenciamento de projetos fornece um grande valor para as organizações. Mesmo que a sua organização execute somente projetos pequenos, ainda há um valor em implantar um grupo padronizado de processos "lites" de gerenciamento de projetos que todos possam usar em projetos similares. O argumento exato para convencer os executivos sobre o valor das práticas padronizadas de gerenciamento de projetos será diferente de empresa para empresa porque cada empresa tem uma cultura única e problemas únicos que enfrentam. Também, cada organização está partindo de uma realidade diferente e de um grupo diferente dos problemas que estão tentando resolver.

A Sua Empresa está Passando por Alguns Problemas Hoje?

Se a sua organização entregasse os projetos OK hoje, os seus argumentos teriam que focalizar em como o gerenciamento de projetos traria melhorias no ciclo de vida do projeto, em termos de prazos, custos e da qualidade. Entretanto, o argumento será mais fácil se você puder identificar as áreas onde a sua organização está com alguns problemas hoje. Neste caso, os seus executivos ficarão muito mais abertos para fazer mudanças.

Acionar o Gerenciamento de Projetos

A maioria das organizações tem uma reputação manchada em relação a entregar os projetos dentro das expectativas. As características destas organizações incluem:

- Consistentemente completam os projetos tarde, estouram os orçamentos, ou não se encontram com as exigências concordadas.
- Os processos e as técnicas padronizadas são fracos e são utilizados inconsistentemente pelos gerentes de projetos.
- Normalmente, o gerenciamento de projetos é aplicado de uma maneira reativa e não é visto como um fornecedor de valor.
- O tempo requerido para gerenciar os projetos não é incluído no plano de trabalho (Workplan) e é considerado despesas gerais (não carregável uma parte particular do trabalho, do produto ou do projeto).
- Os projetos são 'bem sucedidos' apesar da falta de planejamento e do gerenciamento de projetos, através do stress excessivo e da utilização de horas extra durante todo o ciclo de vida dos projetos.



TenStep Papel Suplementar

A boa disciplina de gerenciamento de projetos é a maneira para superar estas pequenas deficiências. Ter boas habilidades de gerenciamento de projetos não significa que você não terá problemas. Isto não significa que os riscos desaparecerão. Também, não significa que não haverá nenhuma surpresa. O valor do bom gerenciamento de projetos é você ter processos padronizados estabelecidos para gerenciar todos estes eventos.

O Custo do Gerenciamento de Projetos

Naturalmente, também há um custo associado para implantar o gerenciamento de projetos. Este custo está no nível organizacional e no nível do projeto. Alguns dos custos organizacionais, tais como construir um escritório de gerenciamento de projetos, são em longo prazo. Os custos no nível do projeto são mais em curto prazo e incluem os custos associados como ter que aprender novas técnicas e novos modelos (Templates) de gerenciamentos de projetos.

Finalmente, se o resultado do gerenciamento de projetos fosse que os projetos requeressem mais tempo, custariam mais e teriam a qualidade inadequada, não faria sentido utilizá-lo. O oposto é verdadeiro - usar boas técnicas e bons processos de gerenciamento de projetos lhe dará uma probabilidade mais elevada de que os seus projetos estarão concluídos dentro dos prazos, dos orçamentos e a um nível aceitável da qualidade.

Também, os custos e os benefícios estão fatorados quando nós dizemos que os processos de gerenciamento de projetos devem ser escaláveis. Você não quer utilizar os processos de gerenciamento de projetos projetado para um projeto de dez milhões de reais se o seu projeto for somente de dez mil reais. Certifique-se que os seus processos padronizados sempre fornecem mais valor que os custos associados para utilizá-los em projetos de todos os tamanhos.

Proposta do Valor em um Nível Elevado (Resumo)

Mostrar o valor do gerenciamento de projetos é complicado porque é difícil para isolar os benefícios específicos contra o que "poderia" ter acontecido se o gerenciamento de projetos não fosse utilizado. Uma alternativa deve ser analisar os vários aspectos do gerenciamento de projetos e mostrar o valor associado a cada componente. Os processos e as técnicas do gerenciamento de projetos são utilizados para coordenar os recursos para conseguir os resultados previstos. O propósito do valor para o gerenciamento de projetos é o seguinte:

Implantar um grupo padronizado de processos de gerenciamento de projetos requer esforço e recursos. Entretanto, o valor do gerenciamento de projetos para a organização é muito maior, e inclui:

- *Estabelece melhores expectativas através do planejamento, da estimação e da definição dos projetos com antecedência.*



TenStep Papel Suplementar

- *Execução mais rápida através da reutilização dos processos e dos modelos (Templates) padronizados.*
- *Redução no número de problemas encontrados nos projetos através da utilização pró-ativa dos processos de gerenciamento de projetos.*
- *Melhora a tomada de decisão em nível organizacional através de uma comunicação mais eficaz do projeto.*
- *Satisfação mais elevada do cliente e menos retrabalho através da construção de um produto de alta qualidade na primeira tentativa.*

Melhor Estimação, Planejamento e Definição do Projeto

Quantas vezes você ouviu falar ou esteve envolvido em um projeto que falhou terrivelmente? Ou que talvez não tenha sido tão bem sucedido quanto deveria? Você alguma vez investiu tempo olhando para trás para descobrir o que fez com que o projeto falhasse? Se você o fez, possivelmente você disse, "Vocês sabem, deveríamos ter investido mais tempo planejando".

O gerenciamento de projetos focaliza primeiramente em planejar o trabalho. Esta é uma disciplina vital, e permite que a equipe do projeto e o cliente tenham percepções comuns em termos de o que o projeto estará entregando, quando estará concluído, quanto custará, quem fará o trabalho e como o trabalho será feito. Isto inclui:

- Compreender e obter um acordo em relação aos objetivos, deliverables, escopo, riscos, custos, abordagem do projeto, etc.
- Determinar se o caso do negócio (Business Case) original ainda continua válido. Por exemplo, a execução de um projeto que tenha uma estimativa de 10,000 horas de esforço, baseado no caso do negócio (Business Case), poderá fazer sentido para o cliente executá-lo. Entretanto, se o processo do planejamento do projeto determinar que o esforço requerido realmente será de 20,000 horas, o projeto poderá não fazer mais sentido para o cliente.
- Certificar-se de que os recursos que você necessita estarão disponíveis quando forem necessários.
- Fornecer uma linha de base (baseline) em um nível elevado em que o progresso do projeto possa ser comparado e medido.
- Trabalhar com o seu cliente antecipadamente nos processos que serão utilizados para gerenciar o projeto.

Valor Declarado: *Utilizando o processo padronizado de definição e de planejamento você estabelecerá um grupo comum das expectativas e assegurará que somente o trabalho requerido será feito. Também, este processo poderá*



TenStep Papel Suplementar

resultar no cancelamento dos projetos que não tem um caso do negócio (Business Case) viável.

Reutilizar os processos e os modelos (Templates)

As pessoas compreendem intuitivamente que é mais rápido e mais barato reutilizar algo que já existe que construir algo similar a partir do nada. Se a sua organização criar um grupo de processos de gerenciamento de projetos e os modelos (Templates) que serão utilizados consistentemente em todos os projetos, cada vez que estes processos e modelos (templates) forem utilizados representarão uma economia no tempo que seria investido de outra maneira para construir os mesmos a partir do nada.

Valor Declarado: *Utilizando os processos e os modelos padronizados de gerenciamento de projetos resultarão na economia do custo e do tempo associado que seria investido de outra maneira para construir os mesmos a partir do nada em cada projeto.*

Processos Pró-ativos de Gerenciamento de Projetos

As pessoas que reclamam que o gerenciamento de projetos é apenas 'despesas extras' (Overhead), esquecem-se do ponto. O seu projeto encontrará vários problemas, a pergunta é, se você planejou resolver pró-ativamente estes problemas ou planejou esperar os mesmos surgirem para resolvê-los. Também, o seu projeto enfrentará riscos potenciais. Você vai tentar resolvê-los antes que eles aconteçam, ou esperará que os riscos apareçam? Você está comunicando-se pró-ativamente ou gerencia os enganos causados pela falta de informação do projeto?

Nem todas as características do projeto mudarão se você utilizar ou não um processo formal de gerenciamento de projetos. O que muda é a maneira como os eventos são gerenciados enquanto o projeto está em andamento. Os eventos são gerenciados de maneira casual e reativamente, ou pró-ativamente através de um processo padronizado e aprovado?

Valor Declarado: *Ter processos pró-ativos e consistentes estabelecidos lhe ajudará a executar os projetos com maior rapidez, menos custos e em um nível mais alto de qualidade.*

Comunicação Mais Eficaz

Comunicar-se corretamente em um projeto é um fator crítico do sucesso para gerenciar as expectativas do cliente e das partes interessadas (Stakeholders). Se estas pessoas não forem mantidas bem informadas sobre o progresso do projeto, haverá uma possibilidade muito grande de ocorrer problemas e dificuldades devido aos níveis diferentes das expectativas. De fato, em muitos casos onde os



TenStep Papel Suplementar

conflitos aparecem, não é pelo problema em si, mas porque o cliente ou o gerente do projeto foi surpreendido.

Valor Declarado: *Uma comunicação pró-ativa permite que você gerencie melhor as expectativas e evite enganos e conflito. Também fornece melhores informações para a tomada de decisões.*

Construir um Produto de Alta Qualidade na Primeira Tentativa

O gerenciamento da qualidade refere-se a estabelecer processos para assegurar que o seu trabalho e produtos produzidos sejam de alta qualidade na primeira tentativa. Praticando alguns processos simples de gerenciamento da qualidade, você poderá entregar os seus trabalhos em um nível mais elevado da qualidade na primeira tentativa e evitar as despesas e o tempo requerido para reparar o trabalho que já foi concluído. Muitas equipes de projetos pensam que estão em uma boa posição até chegarem próximo ao final do projeto quando começam a descobrir alguns problemas em relação aos seus deliverables. Então descubrem que há muito retrabalho para fazer, e o prazo final do projeto será estourado.

Valor Declarado: *O gerenciamento da qualidade ajuda você a construir os seus deliverables corretamente na primeira tentativa e reduz os custos através do descobrimento dos problemas o mais cedo possível no projeto.*

Outros Itens Sobre o Valor do Gerenciamento de Projetos

Há outros aspectos no gerenciamento de projetos que fornecem valor, incluindo o gerenciamento mais eficaz do escopo, definir e coletar as métricas, o gerenciamento pró-ativo do plano de trabalho (Workplan), etc. Entretanto, os itens acima fornecem a você uma idéia de como o argumento do valor poderá ser moldado.

Sumário

Não é possível fornecer um grupo exato dos argumentos que convencerão os executivos em todas as empresas. Os argumentos que você usa para uma empresa poderão não ter o mesmo impacto em uma outra empresa. Entretanto, os valores básicos indicados acima provavelmente são verdadeiros em todas as empresas. O ponto para começar o processo de "venda" do gerenciamento de projetos a seus executivos é descobrir quais os tipos de problemas que a sua organização está enfrentando hoje. Então, reveja os vários componentes de gerenciamento de projetos e investigue como teriam um impacto positivo em resolver estes problemas ou minimizá-los. Não utilize somente os números quantitativos para vender o gerenciamento de projetos. A implantação do gerenciamento de projetos é uma iniciativa da mudança da cultura, e para a maioria dos casos todas as iniciativas deste tipo estão tendo que confiar em alguns números qualitativos. Certifique-se de que você cobre os benefícios diretos dos projetos nos termos de custos, dos prazos finais e da qualidade e também,



TenStep Papel Suplementar

certifique-se de que você conectou estes benefícios com a habilidade da sua organização para alcançar os seus objetivos do negócio e construir a potencialidade para se encontrar melhor com os desafios do negócio e também dirigir o negócio a uma visão futura.