



## TenStep Papel Suplementar

---

**02 de maio de 2006**

### **CRIE MÉTRICAS ESPECÍFICAS PARA MOSTRAR O VALOR AGREGADO DE SUA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Há um número de fatores que dificultam uma declaração sobre o valor quantitativo de uma metodologia para uma organização.

#### **Você não pode fazer uma comparação precisa dos projetos antes e depois**

Primeiramente, uma das características dos projetos é que todos eles são únicos. Conseqüentemente, você não poderá fazer uma comparação direta (laranjas – com – laranjas) de como os projetos eram antes de utilizar os processos de gerenciamento de projetos e após. O que você gostaria de dizer é que você investiu “X” horas de esforço para fazer um projeto antes, e agora você necessitará somente de “Y” horas de esforço. Entretanto, dois projetos nunca são exatamente os mesmos para fazermos esta comparação. Você poderá fazer algumas declarações gerais através de comparação de projetos com as características similares. Entretanto, um outro problema relacionado é que a maioria das empresas não mantém nenhum registro histórico sobre as características e sobre os custos associados aos projetos anteriores, que possam ser utilizados neste tipo de comparação.

#### **Há muitas outras coisas sendo feitas ao mesmo tempo**

Segundo, o rolamento de processos de gerenciamento de projetos em uma empresa grande requer uma quantidade de horas significativas para ser bem sucedido. De fato, em uma grande empresa pode necessitar de alguns anos antes que todos estejam treinados e utilizando a nova metodologia. Naturalmente, nenhuma organização pode ficar parada enquanto uma iniciativa de mudança da cultura estiver em andamento. O problema, então, é que é difícil para saber quanto de impacto à iniciativa de gerenciamento de projetos terá na organização contra os outros fatores que entrarão em jogo ao mesmo tempo. Ao passar de alguns anos, você descobrirá que as novas ferramentas estão sendo introduzidas, que está ocorrendo mudanças dos recursos humanos, que as reorganizações estão acontecendo e que outras iniciativas da mudança da cultura competem por foco. Se parecer que os projetos estão sendo controlados com mais sucesso, fica difícil para isolar os fatores que entraram em jogo e os que dirigiram a esse resultado.

#### **Você não tem uma unidade básica e consistente de trabalho**

Em terceiro lugar, o fato de os projetos serem únicos não será um problema se nós pudermos fracioná-los em algumas unidades básicas de trabalho. Ou seja, se nós



## TenStep Papel Suplementar

---

pudermos dizer que um projeto que não utilizou os processos de gerenciamento de projetos requereu 25 unidades de trabalho, e um segundo projeto que utilizou os processos de gerenciamento de projetos requereu 40 unidades de trabalho, nós poderíamos facilmente determinar o esforço e o custo por uma unidade de trabalho e então comparar estes números. Naturalmente, há uma maneira para criar esta unidade de trabalho. Esta maneira poderá ser estabelecida através da contagem dos pontos de função em sua organização. Entretanto, a maioria das empresas não conta pontos de função, e não os planeja. Conseqüentemente, determinar o tamanho e a complexidade dos projetos a qualquer grau de confiança é muito problemático.

### **As coisas podem ir um pouco pior antes que elas comecem a melhorar**

Última, a introdução de processos estruturados em uma organização que não os tivesse antes poderá resultar em alguns custos incrementais em curto prazo antes que o valor em longo prazo apareça. Por exemplo, quando a metodologia é nova, você poderá necessitar investir para personalizá-la para sua organização. Também, você necessitará investir em treinamento e talvez em algum coaching continuamente. Além disso, quando uma equipe de projeto utilizar um processo pela primeira vez, provavelmente haverá uma curva de aprendizagem. Se o projeto for suficientemente longo, as economias em longo prazo poderão compensar a curva de aprendizagem. Entretanto, se o projeto for curto, os participantes poderão dizer-lhe que consumiram muito mais tempo do que teria consumido se a nova metodologia não fosse utilizada. Isto não é uma surpresa. O valor agregado ao processo de gerenciamento de projetos deve ser medido em longo prazo, porque o valor virá através da reutilização dos processos. Por exemplo, a primeira vez que você utiliza um novo modelo para documentar a definição do projeto, poderá necessitar muito mais tempo para definir e documentar o projeto. Entretanto, na segunda vez que você utilizar o mesmo modelo; você espera que a sua familiaridade resulte na definição do projeto muito mais rápido.

### **Um nível muito elevado - benefícios estimados baseados em uma análise do mercado**

Tudo que foi dito, há algumas maneiras para mostrar um sentido do valor agregado sobre a metodologia de gerenciamento de projetos. Primeiramente, se você não tiver nada disso, você poderá simplesmente aceitar as pesquisas do mercado. Por exemplo, o grupo de Gartner reportou que a media de economia ao se utilizar um processo de gerenciamento de projeto é de 30%. Um estudo similar do Software Engineering Institute concluiu que um projeto que utiliza bons processos de gerenciamento de projetos conserva 35% em relação a um projeto que não utiliza. Como estes são relatórios prévios divulgados através de pesquisas e envolvem vários setores do mercado e vários países, você necessitará ajustar o valor de acordo com a sua situação. Assim, se você utilizar as pesquisas do mercado, você poderá mostrar e



## TenStep Papel Suplementar

---

declarar, em um nível elevado, que há economia se uma equipe de projeto utilizar processos sadios de gerenciamento de projetos. Você poderá ser conservador e dizer que utilizar os processos de gerenciamento de projetos resulta em uma economia de 20% por projeto. Ou seja, um projeto que tem um custo de R\$ 80.000 utilizando bons processos de gerenciamento de projetos teria um custo de R\$ 100.000 se nenhuma técnica de gerenciamento de projetos fosse utilizada.

Para personalizar algumas métricas para mostra o valor da sua metodologia de gerenciamento de projetos, considere as seguintes áreas:

### **Utilize uma abordagem de três fases para mostra o valor**

- **Utilizando uma nova metodologia de gerenciamento de projetos pela primeira vez:** Após a equipe de cada projeto ter utilizado a nova metodologia pela primeira vez, solicite aos gerentes das equipes para estimar o quanto de esforço e de orçamento foi conservado ao utilizar os novos processos de gerenciamento de projetos. Os gerentes poderão dizer-lhe que eles conservaram muito ou ao contraio poderão dizer-lhe que os custos dos projetos aumentaram muito. Também, eles poderão lhe informar que a quantidade de tempo investido foi mesmo. Estas estimativas devem refletir os esforços que eles sentiram que foram conservados ou que aumentaram. Esta informação será utilizada para calcular os custos associados com a aprendizagem dos novos processos e dos novos modelos que serão utilizados pela primeira vez.

Enquanto você estiver introduzindo o gerenciamento de projetos, some todas as estimativas que forem fornecidas pelos gerentes dos projetos e calcule a média para obter uma porcentagem. Por exemplo, você poderá descobrir que os projetos que utilizaram as novas técnicas de gerenciamento de projetos pela primeira vez conservaram em média 5% do orçamento do projeto. (Obs. Se os cálculos indicarem que os projetos em media necessitaram de tempo extra para serem concluídos, então você deverá analisar o seu programa de implantação da metodologia de gerenciamento de projetos. Se os projetos em media necessitaram de tempo extra para serem concluídos, então você está fazendo algo errado.)

- **Dobre as economias na segunda vez que a nova metodologia for utilizada:** Um dos benefícios principais de utilizar processos formais de gerenciamento de projetos é o valor do reuso. Este valor é associado à utilização repetitiva dos processos e dos modelos. É ai que você começa a ver as economias. Quando o gerente do projeto utilizar os processos de gerenciamento de projetos pela segunda vez, você deve esperar que as economias sejam em media duas vezes maior do que a primeira vez que a mesma metodologia foi utilizada. Por exemplo, se as economias em media utilizando os processos de gerenciamento de projetos no primeiro projeto forem de 8%, então a segunda vez que estes mesmos processos



## TenStep Papel Suplementar

---

forem utilizados, você poderá supor que as economias serão em média de 16%. Isto é baseado no fato de que os gerentes e os membros das equipas dos projetos já viram todos os processos e os modelos anteriormente, e agora devem gerenciar os projetos com muito mais eficiência.

- **Triplique as economias em uma base contínua:** Do mesmo modo, a terceira vez que os gerentes dos projetos utilizarem os processos padronizados; você poderá triplicar a economia. Baseado no exemplo acima onde eles realizaram uma economia de 8% na primeira vez em que os novos processos foram utilizados, o benefício total de utilizar os mesmos processos padronizados pela terceira vez seria uma economia de até 24% do orçamento do projeto. Teoricamente, um projeto de R\$ 100.000 que não utilizará processos de gerenciamento de projetos poderá custar somente R\$ 76.000 se o gerente do projeto já tiver utilizado ao menos duas vezes os processos de gerenciamento de projetos. Praticamente, o percentual de economia reduzirá proporcionalmente para todas as vezes subsequentes que forem utilizados os processos. Para obter economia adicional, será necessária a implantação contínua de melhorias.

Custo de um projeto sem a utilização do gerenciamento de projetos	Custo do mesmo projeto utilizando o gerenciamento de projetos pela primeira vez	Custo do mesmo projeto utilizando o gerenciamento de projetos pela segunda vez	Custo do mesmo projeto utilizando o gerenciamento de projetos pela terceira vez
	(8%)	(16%)	(24%)
<b>R\$ 100.000</b>	<b>R\$ 92.000</b>	<b>R\$ 84.000</b>	<b>R\$ 76.000</b>

### Quantidade dos projetos cancelados

Planejar melhor os projetos e gerenciar os mesmos de forma mais eficaz pode resultar em cancelamentos de alguns projetos que poderiam ter sido executados anteriormente. Este de fato é o resultado de ter uma quantidade maior de informação disponível sobre o custo total do projeto contra o benefício do negócio. Se um projeto for cancelado baseado no bom planejamento e no bom gerenciamento, você deverá obter o crédito por esta decisão e contar isso como uma vitória para a organização. Também, o dinheiro do orçamento que não foi gasto deve ser destacado ao lado aonde mostra o valor do gerenciamento de projetos.

### Estes tipos de métricas requerem mais detalhes

Se você não quiser calcular o valor baseado na opinião dos analistas, e você não quiser usar uma abordagem generalizada de reuso como descrita acima, você poderá analisar o valor associado aos aspectos específicos do gerenciamento de projetos. Nesta abordagem, você analisa todos os benefícios específicos associados com a utilização dos processos padronizados de gerenciamento de projetos, e trabalhe com o



## TenStep Papel Suplementar

---

seu cliente para colocar um valor, em termos de benefícios, para cada aspecto do gerenciamento de projetos. Segue abaixo alguns exemplos desta abordagem:

- Os benefícios ou as economias que podem ser realizados através de um gerenciamento melhor das expectativas do cliente.
- Economia realizada através das requisições das mudanças do escopo que não foram aprovadas. Por exemplo, você poderá concluir que sem a utilização de um bom processo de gerenciamento das mudanças do escopo, um terço das requisições solicitadas que não foram aprovadas poderiam ter sido executadas no passado. Neste caso, você poderá atribuir um terço das mudanças não aprovadas do escopo como economia ao projeto.
- Há um valor associado com as estimações mais precisas. Você descobrirá que as suas estimativas se tornam mais exatas quando você planeja e gerencia melhor os seus projetos. Você poderá obter um parecer dos seus clientes sobre o que isto significa para eles. Por exemplo, você poderá concordar que se o seu projeto concluir dentro de 10% de sua estimativa, este tem um valor de 3% do orçamento total do projeto para o cliente. Isto permite que o cliente controle melhor as suas finanças e facilita nas decisões financeiras.
- Todos os projetos concluídos no passado têm um plano de trabalho (Workplan)? Caso não, então estabelecer e utilizar um plano de trabalho (Workplan) deverá resultar no gerenciamento de projetos de forma mais eficaz. Se o projeto for pequeno, as economias serão debatidas. Entretanto, quanto maior for um projeto, mais confortável você deve se sentir para atribuir uma economia, em termos de porcentagem do orçamento do projeto, sobre os benefícios adquiridos através da utilização de um plano trabalho (Workplan).
- Se você gerenciou bem os riscos associados ao seu projeto e o mesmo foi executado com poucos problemas que também poderiam ter sido previstos, você poderá atribuir uma economia, em termos de porcentagem do orçamento do projeto, sobre os benefícios adquiridos através deste gerenciamento.

Você deve definir os critérios que serão aplicados a cada projeto. Então, quando cada projeto for concluído, o gerente do projeto e o patrocinador deverão discutir sobre as economias e os benefícios realizados através da utilização dos processos de gerenciamento de projetos.

### Sumario

É difícil mensurar com precisão o valor da introdução da disciplina de gerenciamento de projetos em uma organização. Também é impossível determinar o valor de uma iniciativa da mudança da cultura similar a esta com um grau elevado de certeza. Entretanto, dado às limitações, é possível criar alguns algoritmos que possam se aproximar do valor obtido sobre a utilização dos processos de gerenciamento de projetos dentro da organização. Você pode ver que nenhuma destas abordagens



## TenStep Papel Suplementar

---

resulta em um número absolutamente válido e óbvio do benefício. Entretanto, estas abordagens permitem que você ponha algum valor, em termos de dinheiro, sobre os benefícios recebidos. Cada uma delas permite que você mostre o valor em um nível elevado para a gerência da empresa, baseado em um grupo lógico e defensível dos critérios e das suposições.