

## Amadurecendo o Gerenciamento de Projetos com a Utilização de uma Metodologia

Por Atul Ganatra, PMP

**P**rojetos são iniciativas estendidas sobre um período de tempo específico e concedidas para entregar um produto ou serviço específico, geralmente concebidas como uma mudança em cada caso. A singularidade do produto ou serviço resultado de um projeto é o que torna cada projeto diferente dos outros. Normalmente, os sucessos de tais mudanças de negócio, tecnológicas, operacionais ou organizacionais são considerados as chaves para o sustento e crescimento de uma organização; portanto, tais mudanças precisam ser realizadas estrategicamente, planejadas meticulosamente, executadas controladamente e entregues com uma expressão clara de valor para as partes interessadas.

Empresas, governos, acadêmicos e até mesmo organizações sem fins lucrativos têm percorrido um longo caminho na compreensão e adoção dos processos necessários para gerenciar tais mudanças. Dada a criticidade destas mudanças em

alinhar as ações e operações de uma organização com sua estratégia e objetivos, uma organização precisa seguir o que é “conhecido” e, como uma extensão, seguir maneiras comprovadas de se fazer as coisas (ou seja, um conjunto de processos testado para ser claro e eficaz no contexto de uma organização, para que qualquer mudança seja entregue com sucesso; embora os



requisitos de qualquer mudança sejam diferentes dos requisitos de outras). Projetos são os veículos para a entrega de mudanças e o gerenciamento de projetos é a disciplina estabelecida para governar projetos, assim, estes processos deveriam estar integrados por toda a abordagem de gerenciamento de projetos da organização.

### O que é uma metodologia?

Em termos simples, uma metodologia pode ser definida como “um conjunto de princípios, práticas, procedimentos e regras utilizadas em uma disciplina”, com base na definição clássica do *Merriam-*

*Webster*, ou pode ser simplesmente definida como “um conjunto de descrições de métodos inter-relacionados” (... em que um método é um procedimento sistemático e ordenado ou processo para alcançar um objetivo). Conseqüentemente, uma *metodologia de gerenciamento de projetos* é um conjunto de estruturas relacionadas de governança de projetos, procedimentos, regras, definições de papéis e relacionamento de tarefas dedicadas a gerir os aspectos de projetos ao longo do ciclo de vida do projeto para a entrega de um projeto de sucesso.

De modo prático, uma metodologia de gerenciamento de projetos estabelece a direção para um gerente de projeto em todas as fases de um projeto e facilita com informações relevantes para a tomada de decisão. Ela descreve todas as tarefas essenciais conhecidas (não atividades específicas a um determinado projeto), processos e entregáveis à medida que eles se aplicam a várias fases do ciclo de vida do projeto (independentemente dos objetivos e requisitos de entrega de um projeto em particular) no próprio contexto de uma organização. Ela ajuda o gerente de projetos a fazer as perguntas certas em termos de QUAL (objetivo, entregas ou atividades), POR QUE (controle, argumentação, etc.), QUANDO (ordem das atividades, sequência ou um marco), QUEM (papéis, autoridades e responsabilidades), e COMO (técnicas, procedimentos) para qualquer tarefa identificada no projeto.

Embora possamos tomar emprestado ideias, processos e conhecimentos de certos padrões de gerenciamento de projetos de escolas filosóficas, ou de um guia de conhecimento, isto não deve ser confundido com nenhum destes. Os padrões de gerenciamento de projetos

como os manifestados em *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK®) (Project Management Institute), PRINCE2 (*Office of Government Commerce*) ou outros, são *frameworks* detalhando a definição do projeto e seu ciclo de vida, teorias de organizações e estruturas, processos que deveriam se aplicar através de disciplinas ou áreas de conhecimento e técnicas em geral; e o que não é metodologia de gerenciamento de projetos e que pode ser grosseiramente adotado por uma organização para entregar projetos. Uma metodologia de gerenciamento de projetos é um mecanismo de propósito interno, específico para uma organização, que proporciona mudanças (internas ou externas) por meio de projetos e compromete-se com ideias ou processos de diferentes *frameworks* ou filosofias.

### **Por que uma metodologia?**

Pense em um projeto no qual você trabalhou ou teve conhecimento e identifique quais (um ou mais) destes problemas o projeto sofreu: estouro de prazos, aumento de escopo, orçamento esticado, qualidade inaceitável do(s) produto(s) do trabalho ou requisitos não sendo atendidos com clientes insatisfeitos com o produto do projeto, partes interessadas descontentes, falhas na comunicação, moral da equipe deteriorada e, por último, mas não menos importante, a falta de alinhamento dos objetivos do projeto com a estratégia da organização. Fácil, não é? A maioria é capaz de identificar pelo menos um, e às vezes alguns destes sintomas para um dado projeto.

Como uma metodologia de gerenciamento de projetos pode ajudar? Ela é uma panaceia para todos os problemas?

Provavelmente não, mas pode eliminar alguns destes problemas ou reduzir a gravidade do impacto de muitos outros. De início, é esperado que uma metodologia de gerenciamento de projetos ajude um gerente de projeto com direção e informação ao longo de sua jornada no gerenciamento de um projeto. Ela identifica o ponto de partida e define a rota, funciona como um guia ao longo da jornada e adota controles em pontos vitais para o sucesso de um projeto. A implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos enfatiza uma abordagem baseada em políticas e prevê uma mentalidade orientada a procedimentos, na qual todo o EPS (entrada, processamento e saída) pode ser suficientemente uniforme, as ações menos evasivas de fatores humanos e os resultados um tanto previsíveis.

De fato, há benefícios maiores e de longo prazo na adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos do ponto de vista organizacional:

1. Benefícios em um ambiente de projeto. Com o aumento da previsibilidade do resultado, uma metodologia promove o sucesso e reduz os riscos de fracasso. Especificações e relacionamentos de papéis claramente definidos ajudam a melhorar a comunicação e estabelecem as expectativas certas entre os membros da equipe. Além disso, com modelos, listas de verificação e processos no lugar aumenta-se o conhecimento organizacional e ajuda-se a estabelecer uma abordagem de governança madura no ambiente de projeto.
2. Base para medição. Com consistência nas formas de se realizar tarefas e nos

comportamentos de gerenciamento de projetos, uma metodologia de gerenciamento de projetos pode fornecer escalas comuns para medir o progresso do projeto e o desempenho do gerenciamento do projeto. Isto será aparente na duração do ciclo de vida, no gerenciamento de etapas, na eficácia da comunicação e no engajamento das partes interessadas; e será refletido nas principais medidas de desempenho do projeto como controle do escopo, aderência ao cronograma, controle de custos, utilização de recursos, produtividade, motivação da equipe e satisfação dos interessados.

3. Melhorias no desempenho do projeto. Se pode ser medido, pode ser corrigido, sempre que necessário! Projetos conduzidos com uma metodologia bem definida, não só aumentarão o potencial de sucesso (dentro das restrições de escopo, tempo e de custos; e com o devido gerenciamento da qualidade, dos riscos e dos recursos), mas também irão melhorar o desempenho em termos de produtividade e eficácia. O sucesso do projeto seria evidente na qualidade dos entregáveis, na satisfação das partes interessadas, no aumento do moral da equipe e na melhoria da aprendizagem organizacional.
4. Maturidade de capacidades de processo. Dr. Harold Kerzner, o especialista em gestão de projetos mundialmente reconhecido fornece uma visão sobre as capacidades de maturidade dos processos de gerenciamento de projetos em sua abordagem KPM<sup>3TM</sup> (*Kerzner Project Management Maturity Model*). De acordo com o Dr. Kerzner, a

implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos ajuda uma organização a atingir o nível 3 em capacidade de maturidade de processo; o que posteriormente fornece uma base sólida para o *benchmarking* e melhoria contínua. A maturidade do processo, assim que alcançada, enfatiza o desenvolvimento organizacional por completo.

5. Vantagem competitiva por meio da melhoria organizacional. Entregas de projetos de sucesso e capacidades de processo amadurecidas preparariam naturalmente uma organização a responder rapidamente e aptamente a mudanças nos negócios e a requisitos de transformação, os quais fornecem vantagem competitiva global em um ambiente de negócios. Com esta definição e estas premissas, este artigo descreve os propulsores-chave e fatores que contribuem para a composição de uma metodologia de gestão de projeto, como uma metodologia de gerenciamento de projetos é modelada e os aspectos do ciclo de vida para uma implementação efetiva.

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Propulsores, Influenciadores e Colaboradores

Como o ambiente operacional em que as empresas funcionam é bastante complexo e todos os seus componentes estão fortemente interligados, qualquer mudança (mesmo que aparentemente pequena) realizada por uma organização pode ter um impacto maior do que o aparente. De modo oposto, uma organização é igualmente influenciada por uma série de fatores que afetam as formas em que ela realiza estas mudanças; portanto, elas teriam uma influência sobre

a sua metodologia para entrega de mudanças (ou seja, projetos). Consequentemente, os fatores que necessitam de um *framework* organizacional de entrega de mudanças e os parâmetros que, de alguma forma, influenciariam este *framework* ou contribuiriam diretamente para ele podem ser tanto internos quanto externos.

No início, a definição e a concepção de uma metodologia de gerenciamento de projetos recebem entradas de e se influenciam por estes quatro conjuntos de fatores (Figura 1):



**Figura 1: Propulsores, influenciadores e colaboradores de uma metodologia de gerenciamento de projetos.**

- A. **Atitude Organizacional** – Baseada na história e atual missão de uma organização, seus objetivos, valores, crenças, e inclinação para mudança são refletidos em seus padrões e práticas. Estes padrões, práticas, propensão a riscos e perspectivas para mudança manifestam-se em uma atitude na qual

a organização inicia e gerencia projetos. A atitude organizacional irá enfatizar o gênero de sua estrutura, recursos, qualidade do pessoal e práticas (por exemplo, uma organização com o objetivo de uma melhoria de desempenho radical pode estar empreendendo projetos de alto risco). A atitude organizacional é um atributo fundamental para determinar suas ações e pode conseqüentemente contribuir significativamente para a definição e até mesmo a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos (Isto mesmo não é um projeto em si?).

- B. **Padrões de Gerenciamento de Projetos e Práticas da Indústria** – A abordagem de gerenciamento e as estruturas de governança; a definição do ciclo de vida do projeto, as etapas, o conhecimento do processo e as técnicas funcionais; a abordagem de integração de projeto e orientações para aceitação estão descritos em um ou mais guias de conhecimento e *frameworks* de gerenciamento de projetos, como o *Guia PMBOK®* do PMI, padrões OGC, incluindo o *framework* de gerenciamento de projetos PRINCE2, Seis Sigma, o pensamento *Lean*, e o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) da SEI, só para citar alguns. Como mencionado anteriormente, deve-se ter em mente que qualquer um desses padrões da indústria ou *frameworks* não são metodologias em si que uma organização pode diretamente adotar e implementar, estes são semelhantes a conjuntos de princípios, diretrizes e descrições de processos relacionados.
- C. **Ambiente de Negócios Operacional** – A dinâmica da indústria ou as tendências de domínio, condições de mercado,

situações competitivas, mudanças tecnológicas, ambientes regulatórios e disposições legais são as principais forças externas que influenciam as razões e as formas pelas quais uma organização gerencia projetos. Novamente, isso porque os resultados do projeto, na maioria do tempo e de certa forma, são influenciados por partes interessadas externas e isto justifica as interações estreitas entre as partes interessadas internas e externas em um ambiente de negócios global e complexo.

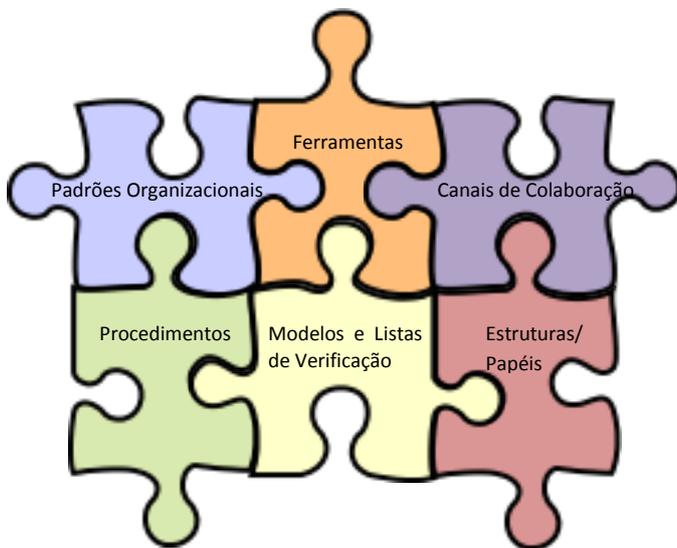
- D. **Ativos de Processos** – Processos existentes, procedimentos estabelecidos e práticas comprovadas; modelos, listas de verificação, diretrizes, informações históricas e de aprendizado de projetos anteriores, inteligência de negócios e bases de dados de conhecimento são alguns exemplos de ativos que uma organização possui e que podem ser alavancados para definir e articular uma metodologia de gerenciamento de projetos. Pelo fato de a maioria desses ativos estarem alinhados com as próprias necessidades de uma organização, estes podem ser aproveitados para o benefício dos processos de gerenciamento de projetos, refinando-os na nova estrutura da metodologia de gerenciamento de projetos.

### **Os Componentes da Metodologia de Gerenciamento Projetos**

Uma metodologia de gerenciamento de projetos (que, por agora, está provavelmente clara) representa a abordagem global de uma organização na realização e condução de iniciativas de mudança como projetos, com impacto significativo para ela mesma e todas as

suas partes interessadas; desta forma, uma metodologia representa um conjunto autossuficiente, ainda que bastante complexo, de componentes, permitindo que um gerente de projeto e suas partes interessadas acompanhem sua jornada de mudança.

Em termos de estrutura, uma metodologia de gerenciamento de projetos pode ser representada como um quebra-cabeça com as seguintes seis peças (Figura 2):



**Figura 2: Os componentes de uma metodologia de gerenciamento de projetos.**

1. **Padrões Organizacionais** – Esta peça do quebra-cabeça identifica os princípios adotados e formulados por uma organização para todas as suas ações, comportamento e resultados. De certo modo, isso também demonstra a ética e os valores da entidade e será refletido em sua política, procedimentos, modelos e na atitude organizacional, discutida anteriormente. Padrões organizacionais, sendo explícitos ou não, abrangem a adoção de ideias de

*frameworks* ou de escolas filosóficas; requisitos de conformidade com os padrões da indústria ou marcos regulatórios; normas internas e especificações de desempenho; diretrizes éticas e até mesmo o paradigma de responsabilidade social corporativa da organização no extremo de seu espectro. Estes padrões são enfatizados na estratégia da corporação ou da unidade de negócios, nos valores da organização claramente especificados, em diretrizes internas; implícitos em suas ações e para usuários externos; e no valor da marca da organização.

2. **Procedimentos** – Um procedimento é uma série definida de ações, atividades ou operações utilizadas para realizar uma tarefa específica com um objetivo claramente definido. São definidos procedimentos para assegurar que temos os mesmos, desejados ou esperados resultados, seguindo o mesmo conjunto de ações em circunstâncias identificadas. Procedimentos nos guiam através de ações, padronizam as atividades e ajudam a eliminar os efeitos de julgamentos individuais; estabelecem fluxos de trabalho, fornecer clareza de papéis; e, em processos maduros, resultam em maior eficiência e eficácia nas ações dos indivíduos. Semanticamente, a definição de procedimento caracteriza a essência de métodos, assim os procedimentos em diferentes fases e os processos de gerenciamento de projetos formam a espinha dorsal de uma metodologia de gerenciamento de projetos.
3. **Modelos** – Os modelos são documentos padrão que contêm leiautes e estilos que atuam como guias de documentos para preparar e compartilhar conteúdo

relevante em um formato específico. Modelos ajudam na padronização dos formatos de documentos, apoiando a articulação de procedimentos e a implementação de processos, portanto modelos eventualmente ajudam a garantir certo nível de qualidade dos artefatos, entregas e resultados do projeto. Listas de verificação são utilizadas como auxiliares para reduzir falhas compensando eventuais limites de atenção e da memória humana. Um exemplo simples pode ser uma lista de afazeres ou uma lista de pré-requisitos para uma tarefa específica. Listas de verificação ajudam a garantir a consistência e integridade na realização de uma tarefa, minimizando as chances de erros. No contexto do *framework* do Guia PMBOK®, modelos e listas de verificação podem ser identificados como ativos de processos organizacionais que evoluíram ao longo de um período de tempo ou que podem ser definidos e desenvolvidos para o propósito específico de uma tarefa do projeto.

4. **Papéis/Estruturas** – Um dos componentes mais importantes de uma metodologia, um papel pode ser percebido como um conjunto de ações ou comportamentos esperados; autoridades e obrigações de um indivíduo ou grupo de indivíduos (atores) em um contexto organizacional. Um papel precisa ser definido de forma não ambígua (ou seja, identificando claramente as tarefas, responsabilidades, autoridades e as interações que o rodeiam). É igualmente importante para evitar a possível sobreposição de funções para uma tarefa, o que poderia, em grande medida, destruir o propósito dos papéis. Um conjunto de funções e suas

inter-relações ajudam a extrair uma ou mais estruturas que podem desempenhar ações para completar as tarefas do projeto. As estruturas podem ser definidas em termos de composições de equipe, conselhos ou comissões, grupos de ação específicos, forças-tarefa ou a estrutura organizacional completa, como for útil para o gerenciamento de um projeto, programa ou até mesmo um portfólio.

5. **Canais de colaboração** – O aspecto mais essencial do gerenciamento de projetos é a comunicação em suas diversas formas ao longo do ciclo de vida do projeto; e é por isso que as habilidades de comunicação são um dos traços vitais de um gerente de projeto. Com o tamanho e a complexidade dos projetos que realizamos, dispersos em equipes virtuais, o amadurecimento de processos de gerenciamento de projetos e a aplicação de tecnologia, os canais de comunicação tradicionais têm evoluído para uma variedade de canais de colaboração que podem apoiar muito bem o processo da metodologia de gerenciamento de projetos. Além dos meios tradicionais de comunicação escrita e verbal, como reuniões, telefonemas, memorandos e e-mails, os processos de gerenciamento de projetos podem ser apropriadamente apoiados por plataformas de colaboração em intranets (wikis, blogs de projeto), mídias sociais (até mesmo partes interessadas externas), junções de ideias, conferências virtuais que às vezes ultrapassam os limites do projeto, mas no final ajudam no gerenciamento eficaz de projetos. Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve identificar claramente e aproveitar o uso de vários canais de colaboração para promover agilidade e clareza na

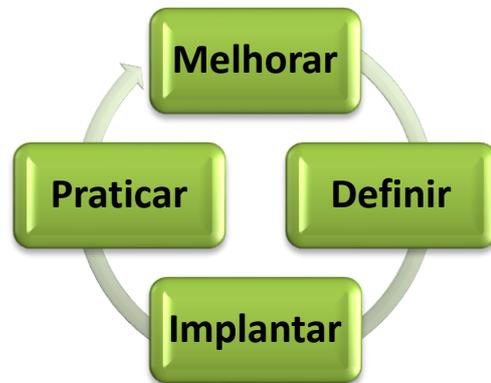
comunicação e nas dinâmicas interpessoais que são vitais para os processos de gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, para o sucesso de um projeto.

6. **Ferramentas** – No contexto de gerenciamento de projetos, ferramentas são programas de *software*, aplicações, dispositivos e algumas vezes até mesmo os processos e padrões que podem ser utilizados para desenvolver eficientemente e entregar de forma eficaz um serviço, uma entrega ou um resultado em qualquer uma das atividades do projeto. As ferramentas de gerenciamento de projeto vão desde ferramentas de planejamento e cronograma, aplicações de escritório, ferramentas de design para modelagem e diagramação de fluxos de processo e de ferramentas de colaboração com sistemas de gestão de informação (MIS), ferramentas de controle e listas de verificação. Uma metodologia de gerenciamento de projetos precisa especificar as áreas de aplicação e o uso de ferramentas desejadas para tarefas identificadas de forma a padronizar as práticas e assegurar uma gestão eficaz do projeto.

### **O Ciclo de Vida de Implementação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos**

Embora uma metodologia de gerenciamento de projetos descreva uma abordagem organizacional para gerenciar um projeto durante seu ciclo de vida, é igualmente importante administrar efetivamente as várias fases do desenvolvimento da metodologia, implantação e utilização para maximizar os benefícios. O ciclo de vida de implementação de uma metodologia de

gerenciamento de projetos pode ser pensado como composto de quatro fases diferentes ao longo do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), conforme descrito (Figura 3):



**Figura 3: Ciclo de vida de implementação da metodologia de gerenciamento de projetos**

**Definir:** Desenhar entradas de várias fontes como identificado na seção anterior (metodologia de gerenciamento de projetos – propulsores, influenciadores, colaboradores) e reutilização ou refinamento dos ativos de processos que já foram provados serem úteis, a fase “Definir” (ou “Construir”) é totalmente sobre desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projeto.

A fase Definir teria o pontapé inicial com o reconhecimento da necessidade de uma metodologia eficaz de gerenciamento de projetos pela organização, a aceitação do termo de abertura da implementação de uma nova metodologia de gerenciamento de projetos e do apoio de todo o coração do executivo. Como se tornará mais claro na descrição da fase “Implantar”, a implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos é uma importante mudança organizacional como qualquer outra grande transformação. O

compartilhamento de informação, adequado e em tempo, sobre a intenção de mudança da organização é absolutamente essencial na conscientização e preparação de todos os usuários finais e partes interessadas para a mudança.

Significativa para alcançar todos os seus objetivos principais, uma metodologia de gerenciamento de projetos demonstra ser um ativo estratégico para uma organização e determina a orientação, passo e o ritmo da organização para a mudança. É, portanto, igualmente vital que a metodologia seja tão definida para ajudar os gerentes de projeto a entregarem os projetos para os quais foram designados. Alguns dos atributos-chave de uma metodologia de gerenciamento de projetos podem ser:

- i. Ela deve ser documentada de forma não ambígua e fácil de utilizar.
- ii. Ela deve endossar ideias, conhecimentos e processos de melhores práticas e *frameworks* comprovados de gerenciamento de projetos, programas e portfólios.
- iii. Específica da organização – ela deve ser adaptada para os propósitos, requisitos de gerenciamento de projetos e aspirações de processo específicos da organização.
- iv. Ele precisa ser bem elaborada o suficiente para incluir procedimentos, instruções, orientação, exemplos, modelos de documentos e listas de verificação.
- v. Ela deve alcançar o equilíbrio certo entre uma abordagem simples com pequenos detalhes e a documentação excessiva com controles burocráticos.
- vi. Ela deve ser suficientemente adaptável para integrar apropriadamente com outras

ferramentas, ativos de processos, bem como outras funções e operações da organização.

- vii. Com as tendências atuais é comum implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos por meio de uma interface web, permitindo que os gerentes de projeto e todas as partes interessadas tenham fácil acesso. Com a escolha da tecnologia e das ferramentas, ela deve fornecer uma interface gráfica intuitiva e orientada ao processo.
- viii. Flexível e escalável o suficiente para ser utilizada em diferentes tipos de projetos na respectiva organização ou da unidade de negócios que esteja realizando estes projetos.  
Personalizável o suficiente para ser utilizada na empresa e / ou em níveis de grupo de trabalho.
- ix. Deve facilitar um modelo de boa governança através de portões, verificações de marcos e revisões periódicas ao longo do ciclo de vida do projeto para aumentar as oportunidades de sucesso e evitar falhas.
- x. Que tal um título convincente para a metodologia? Um nome que capte o espírito da metodologia deve promover entusiasmo sobre sua utilização e definir expectativas apropriadas.

Porque a criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos envolve a adoção das melhores práticas da indústria, padrões e ideias de elementos externos, assim como saber o pulso da organização, a fase “Definir” pode ter o envolvimento de especialistas ou consultores externos para trabalhar com os “campeões de negócio” da organização. Também é necessário o envolvimento de

representantes dos usuários finais (principalmente os gerentes de projeto) no processo de desenvolvimento.

**Implantar:** A implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos é uma mudança organizacional e implantar é como caminhar através da mudança e o sucesso de qualquer mudança depende de pessoas. Da mesma forma, a excelência alcançada através da implementação de uma metodologia será determinada pela satisfação dos usuários. Como uma estratégia de mudança efetiva, uma implantação de sucesso de uma nova metodologia de gerenciamento de projetos requer o seguinte:

- i. Trazer as pessoas a bordo, planejar uma mudança de negócio efetiva e gerenciar a resistência.
- ii. Comunicar, comunicar, comunicar... (por exemplo, a visão, o propósito, os benefícios, as expectativas, o progresso, os gargalos e as realizações)!
- iii. Apoio executivo – É necessário que o patrocinador e os executivos reconheçam o valor e ampliem sua paixão em alcançar a maturidade do processo de gerenciamento de projetos.
- iv. Seguir a cultura da organização para conduzir a mudança com a menor resistência possível.
- v. Fornecer infraestrutura, ferramentas necessárias e criar um grupo de pessoas que compreendam a necessidade, a essência e os benefícios da nova metodologia de gerenciamento de projetos e também quem poderá atuar como praticantes bem como embaixadores da nova metodologia.
- vi. Treinar formalmente e, sempre que necessário, integrar com iniciativas de formação globais.
- vii. Promover *coaching* e ajuda online.

- viii. Mostrar resultados com o uso da nova metodologia de gerenciamento de projetos – Projetos-piloto conforme necessário e validar os benefícios.

**Praticar:** Implantada a nova metodologia de gerenciamento de projetos, uma organização precisa ter certeza de que esta continua a ser a única abordagem para o gerenciamento de projetos. Superar a resistência inicial quando os gerentes de projeto estão começando a aplicar as novas formas de gerenciar – esforços de reconhecimento, estímulo ao *feedback* e entusiasmo a recompensas!

O termo “prática” (e não “Uso”) é utilizado para enfatizar o uso comprometido da nova metodologia e da participação ativa – envolvimento contínuo dos gerentes de projeto por meio de *feedback* pode conduzir mais rapidamente à maturidade dos processos, evoluindo do nível 3 para o nível 5 de maturidade do processo de melhoria contínua (de acordo com o modelo KPM<sup>3TM</sup> de Kerzner).

**Melhorar:** Não é uma fase com prazos discretos, mas realmente um processo indo da implantação da metodologia para o uso diário – melhorando processos com base em lições aprendidas, capitalizando sobre novas tecnologias e empregando novas ferramentas, estabelecendo parâmetros, elevando padrões e aumentando a utilização de métricas que parecem valer a pena e que são empolgantes, especialmente após investir em primeiro lugar na aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos!

É o ponto de partida para guiar os gerentes de projeto em um novo ciclo de melhoria e a organização na busca da excelência!

## Evitando Armadilhas

Porque uma metodologia de gerenciamento de projetos é um ativo *core soft* e a chave para o sucesso de quase todo projeto que a organização assuma, pode ser útil ter em mente alguns pontos que podem ser decisivos para o sucesso na implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos:

- i. A metodologia de gerenciamento de projetos deve se adequar à organização, alinhando com os tipos de projetos que ela deseja entregar. Uma metodologia ou *framework* que tem se mostrado altamente bem sucedido em uma organização ou ambiente pode não ser bem reconhecido em algum outro ambiente. Além disso, durante o desenvolvimento (ou definição do modelo) a organização deve considerar os tipos de projetos que faz. Embora a flexibilidade seja desejável, uma dimensão pode não encaixar se uma organização estiver lidando com projetos altamente diversos em tamanho e complexidade!
- ii. A duplicação e a sobreposição podem facilmente desencorajar usuários.
- iii. Não exagere – Utilize a quantidade certa de documentação e controle para atender às suas necessidades.
- iv. Um PMO é geralmente o guardião de um projeto de uma metodologia de gerenciamento de projetos uma vez implementada, portanto, é fundamental identificar e comunicar claramente o papel do PMO durante as fases de definição, implantação e apoio; e para fins de aprimoramento.
- v. Treine extensivamente e crie vencedores – Promova o treinamento necessário para o uso da metodologia e planeje criar vencedores. Isso vai

fomentar o apoio, fortalecer o *framework* e fornecer um caminho fácil para melhorias na metodologia, uma vez implementada.

## Perspectiva de Inovação

Se significa fazer coisas “novas” ou fazer as coisas “de forma diferente”, a inovação tem sido um jargão nos negócios por um longo tempo e ela tem um valor significativo. Embora a metodologia de gerenciamento de projetos busque padronizar e, com o tempo, amadurecer os processos, ela inibe a dimensão da inovação no comportamento de gerenciamento de projetos? Possivelmente não em uma única entrega e nos aspectos de gerenciamento e certamente não em termos de sabedoria e maturidade da disciplina! Então, vamos ver como.

Qualquer modelo de maturidade do processo, incluindo o da maturidade do processo de gerenciamento de projetos por Dr. Kerzner e referido aqui, geralmente aspira à melhoria contínua dos processos, estruturas e da qualidade da profissão no seu auge. Tendo descoberto as melhores maneiras de fazer as coisas, isto se torna um modo de vida, e então, a excelência pode tornar-se um hábito e tendo atingido um nível, as pessoas têm um grau de automotivação para continuar a fazer as coisas com certo padrão de excelência. O que é importante nesta fase são os métodos corretos de medição de desempenho do processo e desempenho do gerenciamento do projeto (sucesso na entrega do projeto) e a consequente revisão de *benchmarking*. Uma organização madura e ágil seguirá as tendências tecnológicas, abraçará novos padrões e alinhar-se-á às mudanças do

ambiente com uma mentalidade aberta, energia adequada e novas ideias – a inovação será facilmente enfatizada e a agilidade com a qual a unidade de negócios ou organização se adaptam a formas não tão comprovadas (e às vezes radicais) de alcançar objetivos.

A partir de uma perspectiva individual de entrega do projeto, a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos provê ao gerente de projetos informações para a tomada de decisão eficaz na entrega de um projeto de sucesso. A inovação, no entanto, ainda pode ser refletida no comportamento do gerenciamento do projeto, com base na forma como um gerente de projeto toma uma decisão em um determinado cenário. As decisões de projeto relacionam-se com sua situação ou circunstâncias e meios nos quais ser inovador pode implicar em uma escolha fora das normas concebidas, mesmo que sua aplicação ainda esteja alinhada com as disposições da metodologia de gerenciamento do projeto.

### **Conclusão**

Cada organização tem suas próprias maneiras e métodos de entregar projetos (escritas ou não, eficazes ou não); no entanto, reconhecer as necessidades e vantagens de uma metodologia adaptada ajuda uma organização a infundir disciplina e consistência nas formas em que os gerentes de projeto gerenciam a entrega de mudanças. Portanto, não há como negar que a implementação de uma metodologia personalizada que se adequa à cultura da organização irá melhorar a eficácia na entrega de projetos. A implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos é uma mudança organizacional e deve ser realizada apropriadamente.

### **Referências**

Herszon, L. (2010). Deploying a project management methodology, International Institute of Learning, Inc., International Project Management Day 2010, Power of the Profession Presentation.

“Kerzner Project Management Maturity Model Online Assessment,”  
[http://www.iil.com/kpm3/how\\_kpm3\\_works.asp](http://www.iil.com/kpm3/how_kpm3_works.asp), retrieved on Dt. 24-Jan-2011

Project Management Institute (PMI) (2004). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)—Third Edition. Newtown Square, PA: Author.

### **Sobre o autor**

Atul Ganatra, PMP, é consultor em gerenciamento de projetos e programas, com extensa experiência em projetos de TI e de mudança de negócios em setores como ciências da vida, pesquisa agrícola, manufatura e governos locais. Estabelecido em Londres, ele atualmente trabalha como gerente de projetos em uma das líderes mundiais em ciências da vida; trabalhando também próximo à SPINLondon ([www.spinlondon.co.uk](http://www.spinlondon.co.uk)), um fórum para a melhoria de processos de *software* e promoção da excelência empresarial.