

Gerenciamento de Projetos

Wilson Moraes Góes, Evandro Tadeu Roquete

Centro de Informações E Análise

RESUMO

O número de organizações que estão adotando as melhores práticas em gerenciamento de projetos tem crescido significativamente nos últimos anos, sendo uma preocupação estratégica nas diversas lideranças corporativas, pois, quanto mais os projetos estiverem alinhados aos negócios das empresas, mais vantagens estas obterão com sua realização. No Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HCFMRP-USP) centenas de projetos são propostos e executados anualmente, porém até meses atrás a grande maioria deles não se utilizava de métodos formais e que visassem auxiliar a sua condução, nem tampouco a tomada de decisão quanto à sua viabilidade de execução. Ciente da necessidade de gerir melhor seus recursos (materiais, humanos e financeiros), o HCFMRP-USP optou por investir na adoção de maturidade em gerenciamento de projetos. Ferramentas foram definidas e adquiridas, padrões para condução de projetos foram criados e disponibilizados, cursos foram ministrados, tendo como referência as melhores práticas propostas e disseminadas pelo Project Management Institute (PMI), talvez a maior organização sem fins lucrativos que tem como objetivo normatizar e desenvolver a gerência de projetos em todo o mundo. Atualmente vários projetos estão aderindo à metodologia recém criada; outros se encontram finalizados, algumas áreas, como o Centro de Informações e Análises já tem profissionais dedicados ao planejamento e condução de projetos. Além disso, novos treinamentos estão em fase de planejamento, a alta administração já pode viabilizar projetos, conhecendo previamente seus objetivos, justificativas, custos, prazos, restrições, riscos, premissas, etc. As etapas de inicialização, planejamento e execução de projetos não mais ocorrem juntas como anteriormente. A qualidade dos projetos já pode ser mensurada ao seu término. Os formulários de lições aprendidas estão propiciando a gestão do conhecimento, pois essas informações estão sendo armazenadas e podem ser compartilhadas entre os gerentes.

Introdução

Mudanças nas necessidades do negócio, não entregar o que foi prometido, deixar de ser uma prioridade, estourar o orçamento, não suportar a estratégia de negócios, atrasarem os prazos de entrega, limitações em recursos, alongamento do escopo são alguns dos problemas enfrentados pelo HCFMRP-USP na condução de seus projetos corporativos. Por que isso acontece? Falta de planejamento, ausência de objetivos (onde queremos chegar com isso?), falta de controles formais, falta de acompanhamento e iniciação, planejamento e execução, ocorrendo ao mesmo tempo. Essas afirmações trouxeram à tona a necessidade de repensarmos nosso modelo de gestão de projetos. A solução encontrada foi aderir às melhores práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pelo Project Management Institute (PMI), órgão responsável por formalizar diversos conceitos, como a própria

definição de projeto e do seu ciclo de vida. Nesse momento, parte de nossos projetos passou a reconhecer e seguir os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos propostos pelo PMI: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. (PMBOK 4ª Edição). As nove áreas de conhecimento propostas pela mesma entidade também passaram a ser seguidas: escopo, custo, tempo, risco, qualidade, recursos, aquisição, comunicação e integração. (PMBOK 4ª Edição)

Justificativa

O gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, porém não estão limitados a: evitar surpresas durante a execução dos trabalhos; desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada; antecipar

as situações desfavoráveis para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas; disponibiliza cronogramas e orçamentos antes do início dos gastos; agilizar as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas; aumentar o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido o detalhamento ter sido realizado; facilitar e orientar as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações, melhorando a capacidade de adaptação do projeto; otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários; documentar e facilitar as estimativas para futuros projetos. (VARGAS)

Objetivo

Estabelecer um padrão para gerenciamento de projetos no HCFMRP-USP.

Metodologia

Visando atender ao objetivo 3, ação 1 do planejamento estratégico, categoria: Gestão Hospitalar, objetivo estratégico: Gerenciar Projetos, ação: Criar protocolo Institucional, a organização criou material didático, apoiado por vídeos de terceiros, a fim de capacitar alguns de seus colaboradores a desempenharem a função de gerente de projetos (GP). Dentre as melhores práticas existentes no mundo, a escolhida foi a do Project Management Institute, a maior entidade mundial sem fins lucrativos, voltada ao Gerenciamento de Projetos. Dois treinamentos foram realizados, momento em que trinta e três pessoas foram capacitadas nas áreas de conhecimento sugeridas pelo PMI: definição e controle de escopo, tempo, custo, qualidade, risco, recurso, aquisição, comunicação e integração. Documentos padrões (templates) foram criados e disponibilizados em área comum da instituição (intranet) para auxiliar os potenciais GP's e padronizar a documentação de todos os projetos.

Resultados

Dois cursos de gerenciamento de projetos foram realizados: um no Campus e outro na Unidade de Emergência, totalizando 33 pessoas treinadas. Parte dos projetos tem aderido aos cinco grupos de proces-

sos de gerenciamento de projetos preconizados pelo PMI: iniciação à necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido. Nessa fase, a missão e o objetivo do projeto são definidos, bem como as melhores estratégias são identificadas e selecionadas; planejamento - a fase responsável por detalhar tudo aquilo que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, análise de custos; execução - materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante essa fase; controle - tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade e encerramento - a fase quando a execução dos trabalhos é avaliada. Encontra-se disponível para download na Intranet os templates (padrões) relativos às nove áreas do conhecimento previstas pelo PMI e necessários para a condução de projetos, são eles: escopo - documento que tem como principal objetivo evitar que não haja desvios do planejado durante o ciclo de vida do projeto, aborda as características e requisitos do produto, bem como as atividades necessárias para a sua realização; custo - visa garantir que todos os recursos (materiais, humanos e financeiros) envolvidos tiveram seus custos avaliados; recursos - tem como objetivo assegurar que todos os recursos necessários a realização do projeto foram previstos e estarão à disposição da equipe no momento adequado; aquisição - assegura que os recursos não disponíveis no HCFMRP foram mapeados e existem ações previstas para sua obtenção, inclusive a elaboração e administração de contratos quando necessário; comunicação - deve assegurar que a geração, triagem, descarte e guarda das informações do projeto seja realizada de maneira a proteger a sua documentação, bem como facilitar o processo de comunicação entre os envolvidos no projeto; risco - garante que os riscos relativos ao projeto foram identificados, avaliados e estão sendo monitorados para que possam ser evitados ou eliminados quando possível; qualidade - serve para assegurar se a satisfação do patrocinador foi contemplada, ou seja, se o projeto trouxe os retornos previstos em seu planejamento; tempo - através do Microsoft Project as durações das atividades são estimadas e controladas, pois os prazos são restrições vitais em grande parte dos projetos executados. A metodologia

implantada também tem garantido que iniciação, planejamento, execução e controle não sejam executados ao mesmo tempo. Atualmente 14 projetos já foram realizados, 5 estão em andamento e 27 em fase de iniciação, totalizando 46 projetos seguindo a metodologia recentemente criada. O Centro de Informações e Análise da Assessoria Técnica tem conduzido todos os seus projetos seguindo a metodologia, para tanto destacou um de seus analistas de sistemas para atuar especificamente como gerente de projetos. Parte dos colaboradores da Assessoria Técnica (custo e corpo técnico) também já atua conduzindo projetos, segundo o proposto em nossa metodologia. A Unidade de Emergência está investindo no treinamento de um de seus funcionários para que num futuro próximo possa conduzir todos os projetos daquela unidade seguindo a metodologia. Por meio de um questionário de avaliação de maturidade, proposto por Darci Prado em seu livro Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações conseguimos fazer um benchmarking cuja pontuação varia de 0 a 5, que demonstrou que nossa maturidade atual - 2,04%, sendo que a média Brasil é de 2,64%. A partir deste trabalho podemos estabelecer metas a serem alcançadas, visando aumento na qualidade na iniciação, planejamento e execução de projetos.

Referências

- Project Management Institute, Inc., Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK, 4ª edição. Newtown Square, Project Management Institute, Inc, 2008.
- Vargas, Ricardo Viana, Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos, 5ª edição, Rio de Janeiro, Brasport, 2003: 20.
- Valeriano, Dalton Moderno Gerenciamento de Projetos / Dalton Valeriano. - São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- Yourdon, Edward Análise Estruturada Moderna / Edward Yourdon; tradução Dalton Conde de Alencar. - Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- Figueiredo, Francisco Constant de e Figueiredo, Helio Carlos Maciel Dominando Gerenciamento de Projetos com MS Project 2002 - Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2003.
- Maciel T. M., "Garantindo a Qualidade na Especificação do Plano de Projeto Iterativo de Software", XIV Simpósio Brasileiro de Engenharia de Software, Anais do Workshop de Qualidade, João Pessoa, outubro de 2000.
- IMPACTA - TECNOLOGIA. Gerencia de Projetos, [s.d.]. (Apostila).