

MICAELA MURAMOTO

**GESTÃO DE PROJETOS: ESCRITÓRIO CENTRAL DE
PROJETOS (UM ESTUDO DE CASO)**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do
Diploma de Engenheiro de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Gregório Bouer

São Paulo
2003

*“Ninguém deve cometer a mesma tolice
duas vezes. A possibilidade de escolha é
muito grande”*

Jean-Paul Sartre

*“O fracasso é a oportunidade de começar
de novo inteligentemente”*

Henry Ford

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à minha super família por todo apoio e compreensão, nestes cinco anos de batalha, e aos maravilhosos amigos, por todos os momentos divertidos que os tornaram mais fáceis.

Ao Professor Martin Mikl Júnior, pelo estímulo e suporte metodológico; ao Professor Maurício Sócio, pelo apoio incondicional; e ao querido Professor Gregório Bouer, meu orientador e maior incentivador na construção deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram na execução deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho analisa a importância de um escritório de projetos para uma empresa de consultoria, por meio de um estudo de caso. A comparação de um modelo estruturado de Gerenciamento da Qualidade de Projetos com a prática vivida em um projeto, mostra as falhas existentes e permite a captação de fatos que justificam a adoção de uma metodologia organizacional para projetos, traduzida pela implantação do Escritório Central de Projetos.

Como resultado, é apresentado um conjunto de lições aprendidas e atividades essenciais no Gerenciamento de Projetos, que servem como referência a projetos futuros.

ABSTRACT

This report analyses the matter of a project office to a consultant company, using a case study. The comparison of a structured Project Quality Management model to the practices lived in a project, shows the existing gaps and allows gathering facts to justify the adoption of an organizational project methodology, depicted by the Central Project Office (Escritório Central de Projetos).

As a result, it presents a collection of lessons learned and essential activities in Project Management, which can be used as a guide in future projects.

SUMÁRIO

1	Introdução	1
1.1	As Entidades Envolvidas	1
1.2	O Problema	2
1.3	Objetivo	4
2	Revisão de Literatura	5
2.1	Escritório de Projetos.....	5
2.2	Gerenciamento da Qualidade em Projetos.....	13
2.2.1	Modelo	18
2.2.1.1	Fechamento	29
3	Metodologia	30
4	Resultados	32
4.1	Avaliação Impacto- Desempenho	32
4.1.1	Estágio de Iniciação	33
4.1.2	Estágio de Planejamento	34
4.1.3	Estágio de Garantia	35
4.1.4	Estágio de Controle	36
4.1.5	Estágio de Encerramento	37
4.1.6	Avaliação Geral.....	38
4.2	Compilação de lições aprendidas	39
4.2.1	Estágio de Iniciação	39
4.2.2	Estágio de Planejamento	40
4.2.3	Estágio de Garantia	41
4.2.4	Estágio de Controle	41
4.2.5	Estágio de Encerramento	41
4.3	Compilação de atividades essenciais	42
5	Discussão	43
5.1	Escritório Central de Projetos	43
5.2	Gerenciamento da Qualidade em Projetos.....	45
5.2.1	Estágio de Iniciação	45
5.2.1.1	Análise dos Pontos Críticos	46

5.2.1.2	Fechamento	53
5.2.2	Estágio de Planejamento	53
5.2.2.1	Análise dos pontos críticos	54
5.2.2.2	Fechamento	61
5.2.3	Estágio de Garantia	62
5.2.3.1	Análise dos pontos críticos	63
5.2.3.2	Fechamento	66
5.2.4	Estágio de Controle	66
5.2.4.1	Análise dos pontos críticos	67
5.2.4.2	Fechamento	69
5.2.5	Estágio de Encerramento	69
5.2.5.1	Análise dos pontos críticos	71
5.2.5.2	Fechamento	72
5.3	Considerações Finais	73
6	Conclusões	74
	Apêndice A – Fluxogramas das atividades dos Estágios do Modelo	77

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 2.1 – Níveis de maturidade em gerenciamento de projetos	6
Figura 2.2 – <i>Overlapping</i> de Níveis no PMMM	8
Figura 2.3 – Principais responsabilidades de um escritório de projetos	9
Figura 2.4 – Estrutura de um Escritório de Projetos	9
Figura 2.5 – Áreas de Conhecimento do PMBoK	13
Figura 2.6 – Visão geral das áreas de conhecimento e seus processos	14
Figura 2.7 – Relações entre os grupos de processos	16
Figura 2.8 – Disposição temporal dos grupos de processos	16
Figura 2.9 – Modelo de cinco estágios da qualidade de projeto	18
Figura 3.1 – Lógica da Matriz Impacto-Desempenho (ID)	31
Figura 4.1 – Matriz ID para as atividades do estágio Iniciação	33
Figura 4.2 – Matriz ID para as atividades do estágio Planejamento	34
Figura 4.3 – Matriz ID para as atividades do estágio Garantia	35
Figura 4.4 – Matriz ID para as atividades do estágio Controle	36
Figura 4.5 – Matriz ID para as atividades do estágio Encerramento	37
Figura 4.6 – Concentração das atividades do projeto na matriz ID	38
Figura 5.1 – Pontos críticos do estágio Iniciação	45
Figura 5.2 – Pontos críticos do estágio de Planejamento	54
Figura 5.3 – Pontos críticos do estágio de Garantia	63
Figura 5.4 – Pontos críticos do estágio de Controle	67
Figura 5.5 – Pontos críticos do estágio de Encerramento	70
Figura 5.6 – Concentração das atividades nos quadrantes de baixo desempenho	73
Figura A.1 – Articulação dos fluxos dos processos do modelo	77
Figura A.2 – Fluxograma do Estágio de Iniciação	78
Figura A.3 – Fluxograma do Estágio de Planejamento	79
Figura A.4 – Fluxograma do Estágio de Garantia	80
Figura A.5 – Fluxograma do Estágio de Controle	81
Figura A.6 – Fluxograma do Estágio de Encerramento	82

Quadros

Quadro 2.1 – Caracterização dos cinco níveis do PMMM	7
Quadro 2.2 – Principais funções de um escritório de projetos	11
Quadro 2.3 – Processos do gerenciamento da qualidade do projeto.....	15
Quadro 2.4 – Os quatro pilares do gerenciamento da qualidade em projetos.....	17
Quadro 2.5 – Matriz das atividades da qualidade em projetos	19
Quadro 2.6 – Dimensões da qualidade para produtos e para serviços	22
Quadro 2.7 – Níveis de qualificação de processos.....	26
Quadro 4.1 – Os cinco estágios e suas atividades essenciais.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Avaliação ID das atividades do estágio Iniciação.....	33
Tabela 4.2 – Avaliação ID das atividades do estágio Planejamento.....	34
Tabela 4.3 – Avaliação ID das atividades do estágio Garantia.....	35
Tabela 4.4 – Avaliação ID das atividades do estágio Controle	36
Tabela 4.5 – Avaliação ID das atividades do estágio Encerramento	37
Tabela 4.6 – Avaliação ID do Projeto.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS

C/B	“Análise C/B”: Análise de custo por benefício
DOE	Delineamento Operacional de Experimentos
ECP	Escritório Central de Projetos
ESM	Empresa de Serviço Medido: nome fictício da empresa onde foi realizado o projeto (estudo de caso)
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis (Análise do Modo e do Efeito de Falhas)
GPQ	Gestora de Projetos e Qualidade: nome fictício da organização onde o estágio foi realizado
ID	“Matriz ID”: Matriz Impacto – Desempenho
PM	Gerenciamento de Projetos
PMBok	Project Management Body of Knowledge Guide (Um guia do conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos)
PMI	Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos)
PMMM	Project Management Maturity Model (Modelo de Maturidade em gerenciamento de Projetos)

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o gerenciamento da qualidade em projetos. Vincula-se a um projeto real, relacionado ao tema. Os aspectos de gerenciamento da qualidade e de projetos são aqui discutidos em termos de relevância e aplicação no caso exemplo.

A escolha do tema baseou-se nas atividades desempenhadas no estágio que originou o trabalho, que está associado a duas frentes de trabalho: a primeira diz respeito à implantação de um Escritório Central de Projetos (ECP) e a segunda, à participação em um projeto realizado no âmbito da qualidade, que será designado por Projeto Q. Assim, pensou-se em realizar um estudo vinculando os dois trabalhos.

A implantação do ECP é um projeto interno que se relaciona diretamente com os demais projetos da entidade, por ter uma função administrativa em relação aos mesmos. Já o Projeto Q, que se desenvolveu na área da qualidade, é um projeto externo que teve como objetivo a melhoria da satisfação de clientes, acionistas e colaboradores da empresa contratante, sendo aqui tratado como um estudo de caso.

1.1 As Entidades Envolvidas

Para melhor ilustração, segue uma breve caracterização das entidades envolvidas nos projetos. Porém, como o Projeto Q envolve questões estratégicas, optou-se por manter em sigilo o verdadeiro nome da contratante, que será portanto nomeada no decorrer do texto por Empresa de Serviço Medido (ESM), e também da entidade contratada, que será referida como Gestora de Projetos e Qualidade (GPQ), entidade em que se realiza o estágio e que assumiu este projeto.

A ESM é uma empresa que atua no ramo de serviços, tendo o faturamento de seu *core business* feito com base no nível de consumo, porém trabalhando também com serviços de valor pré-fixado. Com seu portfólio diversificado de serviços possui clientes de diferentes portes, trabalhando tanto para pessoas físicas como para corporações multinacionais.

Seu capital é de origem estrangeira, sua matriz está situada na Europa e possui filiais em diversos países ao redor do mundo, sendo que no Brasil já está

operando nos principais estados, com posição de destaque nos ramos de serviços em que atua.

Por conta de sua vasta dimensão, a empresa tem uma estrutura departamentalizada com muitos níveis hierárquicos e muitas áreas de especialistas. Em cada país (ou região), a filial está subordinada à estrutura da matriz e internamente tem uma estrutura com quatro níveis gerenciais, abaixo do presidente local. Também, entre os funcionários há uma hierarquia, com pelo menos um nível de coordenação. Isto ocorre para cada área de especialistas da empresa ou vice-presidência. Enfim, uma estrutura complexa, tanto vertical quanto horizontalmente.

Em relação à contratada, a GPQ é uma entidade com mais de trinta anos de mercado, prestando serviços de consultoria e treinamento nas diversas áreas da Engenharia de Produção. Apesar de estar sediada em São Paulo, participa de projetos por todo o país, atuando com empresas de diversos setores da economia, governo e terceiro setor.

Sua estrutura não é tão complexa como a da contratante. A GPQ tem alguns ramos distintos de atuação: consultoria, cursos e auditoria, cada um com sua própria hierarquia. No entanto, as estruturas não são muito diferentes sendo que a organização como um todo é gerenciada por um conselho que é eleito a cada dois anos.

É também na GPQ que se realiza o Projeto do ECP, pois embora a GPQ desenvolva projetos há muito tempo, não possuía uma estrutura de gerenciamento para os mesmos, surgindo então a idéia de implantação do ECP.

1.2 O Problema

O estágio que originou este trabalho foi realizado na área de “consultoria” da GPQ, pela participação no projeto junto à ESM (Projeto Q) e no de implantação do ECP, entre outros.

Como dito anteriormente, a GPQ apesar de atuar em projetos há anos, não possuía uma organização interna de gestão para os mesmos. Com a evolução dos modelos e metodologias de gerenciamento de projetos e com sua disseminação e

adoção bem sucedida em grandes empresas, surgiu a idéia de implantação de um escritório de projetos na GPQ.

Assim, o Projeto de Implantação do Escritório Central de Projetos tomou forma e, após sua aprovação pelo Conselho, passou à fase de execução, isto é, à implantação propriamente dita. O projeto ainda está em andamento e deve tomar mais algum tempo até que o ECP esteja em funcionamento pleno, uma vez que envolve mudanças culturais e padronização de processos que muitas vezes são difusos.

Neste ponto é que se estabelece a conexão com este trabalho. Uma das finalidades do ECP é coletar lições aprendidas dos projetos realizados na GPQ, constituindo um banco de informações para prevenir erros e/ou aprimorar práticas em projetos futuros. Porém como o ECP ainda não está completamente implantado e em operação, a “captação” de lições aprendidas ainda não é uma atividade formalmente praticada, pois pertence a uma fase que será implantada futuramente.

O banco de lições aprendidas encontra-se portanto vazio, o que foi considerado uma oportunidade. Efetuar um primeiro levantamento de lições aprendidas seria uma forma de incentivar esta prática pelas equipes de outros projetos. Isto tanto porque serviria como exemplo de uma atividade ainda não formalmente praticada, como porque poderia ser utilizado para avaliações em outros projetos, comprovando o benefício da manutenção deste tipo de informação. Desta forma, propôs-se a análise do Projeto Q em relação à gestão de projetos e lições aprendidas.

A escolha do Projeto Q deveu-se à participação no mesmo e à conseqüente facilidade de acesso a suas informações, assim como à riqueza de lições que poderiam ser tiradas dali. Cabe aqui uma prévia sobre o mesmo.

Este projeto constituiu-se de duas fases consecutivas, tendo suas atividades iniciadas em outubro de 2002 e interrompidas em setembro de 2003, perdurando por um ano completo, afora o tempo de preparação e aceitação da proposta.

Esta fase que antecedeu o início efetivo do projeto foi muito curta face à urgência manifestada pela contratante para obter um orçamento e iniciar as atividades. Esta urgência ocasionou problemas na clara definição do escopo do projeto e de sua estrutura, dificultando desde o começo a constituição de um plano de

navegação. Sem um escopo bem definido, as práticas de gerenciamento de projetos ficam um tanto quanto sem sentido e os riscos de insucesso aumentam muito.

No entanto, no decorrer do projeto, definições foram sendo desenvolvidas, atividades realizadas, controles executados, porém com deficiências gerenciais, sem um rumo bem determinado, sem um caminho claro, definido, planejado. Também, por vezes, o planejado era replanejado e a equipe tinha que seguir por outros caminhos.

Para a definição dos objetivos almejados também faltou tempo que possibilitasse melhores estudos. Eram metas ambiciosas. No entanto, a base para fixação, medição e acompanhamento das mesmas era passível de críticas, não havendo, contudo, oportunidade para conferir a consistência dos números apresentados.

Apesar de tudo, a experiência em projetos dos coordenadores permitiu a execução de parte dos objetivos do projeto, porém seu fim prematuro mostrou a necessidade de aplicação formal de uma metodologia de gestão de projetos.

1.3 Objetivo

Pretende-se, portanto, analisar criticamente as fases do projeto, verificando a adequação da realidade das práticas vividas às bases teóricas do Gerenciamento da Qualidade em Projetos. Com esta comparação será possível perceber quais foram as falhas que levaram à interrupção do projeto e quais seriam as ações necessárias para a prevenção/ mitigação de tais falhas.

O estudo dos acontecimentos, com seus erros e acertos, eventualmente poderá levar à retomada do projeto prematuramente encerrado, além de ser de grande valia para realizar uma análise prévia de projetos futuros, assim como servir de base de referência de atividades essenciais à execução dos mesmos.

Assim, o objetivo do trabalho é **fazer uma análise crítica do desempenho do gerenciamento de projetos, com base em um estudo de caso, resultando num conjunto de lições aprendidas que servirão de recomendações para conferir qualidade a esse gerenciamento.**

2 REVISÃO DE LITERATURA

Projetos são empreendimentos realizados desde a antiguidade. Com a evolução da humanidade, novas práticas e técnicas, além de ferramentas e facilidades, foram sendo desenvolvidas. Na década de 60 nos Estados Unidos, nasceu a gestão de projetos naturalmente da necessidade de gerenciamento de custos, prazos, qualidade e escopo, principalmente para grandes projetos das indústrias aeroespacial, de construção, de defesa.

Em 1969, foi criado o Project Management Institute (PMI) para atuar como um fórum de discussões e de troca de experiências em gestão de projetos. A evolução e o desenvolvimento de técnicas e padrões uniformes na área levaram o PMI a, em 1987, publicar o PMBoK Guide, um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos.

Na última década, a Gestão de Projetos tornou-se um assunto bastante discutido e com uma vasta produção literária. Os livros e artigos que versam sobre o assunto, contam casos reais e bem sucedidos de empresas que aplicam as metodologias de gerenciamento de projetos, mostrando que a tendência de crescimento de sua aplicação, prevista apenas para esta década, foi antecipada em alguns anos.

A literatura e o conhecimento agora se voltam não mais para a metodologia básica, mas para boas práticas, exemplos, novas técnicas e ferramentas, tendências e modelos de evolução e maturidade.

2.1 Escritório de Projetos

Harold Kerzner tem muitos títulos publicados na área de gestão de projetos e é de reconhecida experiência no ramo. Livros utilizados como referência bibliográfica de cursos e seminários sobre gestão de projetos incluem títulos desse autor. Neste trabalho, o assunto será discutido sob a perspectiva da implantação de um escritório de projetos.

Kerzner, em seu livro sobre PMMM (Project Management Maturity Model)¹, ou modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos, aborda os aspectos de planejamento estratégico relacionados ao modelo e oferece um caminho às entidades que desejam gerenciar por projetos visando à excelência.

Os modelos de maturidade para projetos são ainda recentes, baseados em experiências empresariais bem sucedidas. No entanto, poucas são as empresas que atingiram o maior nível de maturidade, em comparação com o universo das que trabalham neste ramo, como pode ser notado pelos estudos de casos citados por Kerzner. Neste contexto é que se destaca a importância do planejamento estratégico para o gerenciamento de projetos, buscando a implementação de uma metodologia que vise a vantagem competitiva.

Os níveis de maturidade, expostos no livro, são representados como na Figura 2.1, tendo uma breve caracterização dada no Quadro 2.1. Trata-se de um modelo de evolução da metodologia de gerenciamento de projetos até o ponto em que há um ciclo de melhoria contínua instaurado.

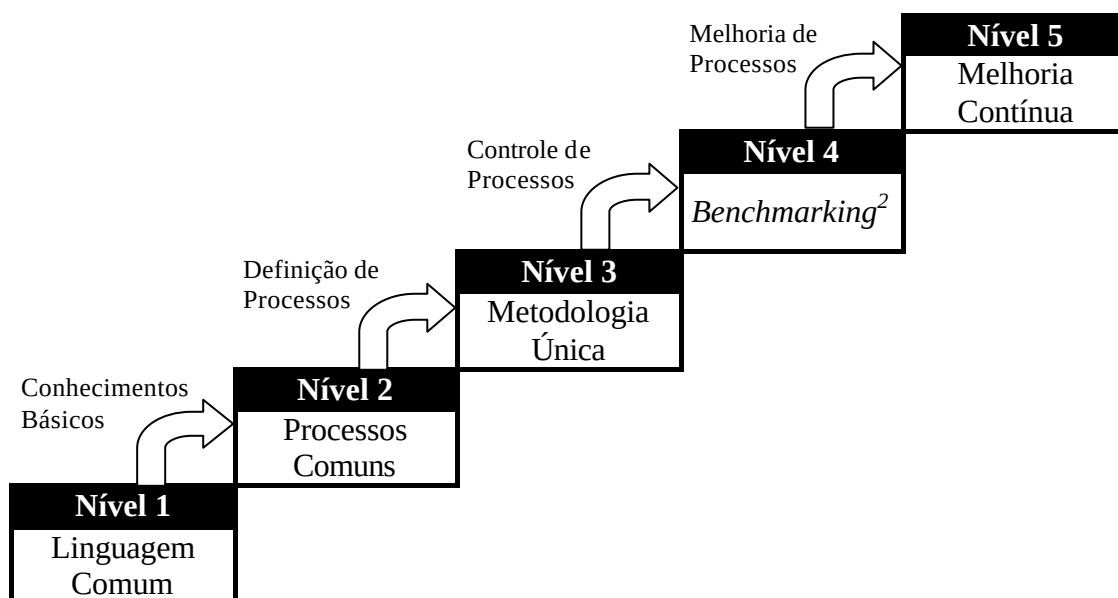


Figura 2.1 – Níveis de maturidade em gerenciamento de projetos³

¹ KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

² *Benchmarking*: procura pelas melhores práticas executadas no mercado, para determinado processo.

³ Ibid., p. 42. (tradução nossa)

Um ponto forte é que, teoricamente, o modelo pode ser utilizado tanto para organizações que já utilizem metodologias de gerenciamento de projetos, quanto para aquelas que pretendem migrar para tal modelo de gestão.

Quadro 2.1 – Caracterização dos cinco níveis do PMMM⁴

Nível	Nome	Caracterização
1	Linguagem Comum	Reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos e da necessidade de um bom entendimento dos seus conhecimentos básicos, assim como de sua linguagem/ terminologia.
2	Processos Comuns	Reconhecimento da necessidade de padronização dos processos de forma que o sucesso de um projeto possa se repetir nos demais e reconhecimento do apoio e aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos para outras metodologias empregadas na empresa.
3	Metodologia Única	Reconhecimento do efeito sinérgico da articulação de todas as metodologias da empresa em uma única, centrada no gerenciamento de projetos, facilitando também os processos de controle.
4	Benchmarking	Reconhecimento da necessidade de melhoria de processos para manter a vantagem competitiva. O <i>benchmarking</i> deve ser realizado de forma contínua. A empresa deve definir em quem e no que fazer o <i>benchmarking</i> .
5	Melhoria Contínua	Avaliar as informações obtidas no <i>benchmarking</i> e decidir se as mesmas podem ajudar a metodologia única adotada.

Outro ponto é a possibilidade de concomitância das atividades de alguns níveis, ou sobreposição (*overlap*). Este artifício permite que se implemente o modelo mais rapidamente, respeitando apenas a ordem de finalização de alguns níveis em relação a outros. Este *overlapping* de níveis pode ser visto na Figura 2.2.

As atividades do nível 2 podem ser iniciadas antes do nível 1 ser completado, os níveis 3, 4 e 5 tendem a manter um *overlapping* constante, formando um ciclo de melhoria contínua a partir do *feedback* provindo do último nível. A sobreposição dos níveis 2 e 3 não é aconselhável pois para a execução do terceiro deve-se já estar trabalhando com apenas uma metodologia.

Colocando desta forma pode parecer fácil e rápido; no entanto, é necessária atenção redobrada para acelerar o processo, pois o risco aumenta quanto maior o *overlapping* efetuado, devido à interdependência das atividades e à necessidade de recursos extras. Além disso, entidades que já possuem alguma estrutura de gerenciamento de projetos podem enfrentar maiores obstáculos para se adaptar ao PMMM. Isto por ter um gerenciamento já operante e acabar sofrendo do mal do “não

⁴ Ibid., p. 42 et seq. (tradução nossa)

precisamos disso, fazemos bem o nosso serviço” ou “até agora não tivemos erros, vale a pena continuar como estamos”, resultante do medo de perder o emprego ou de perder poder.

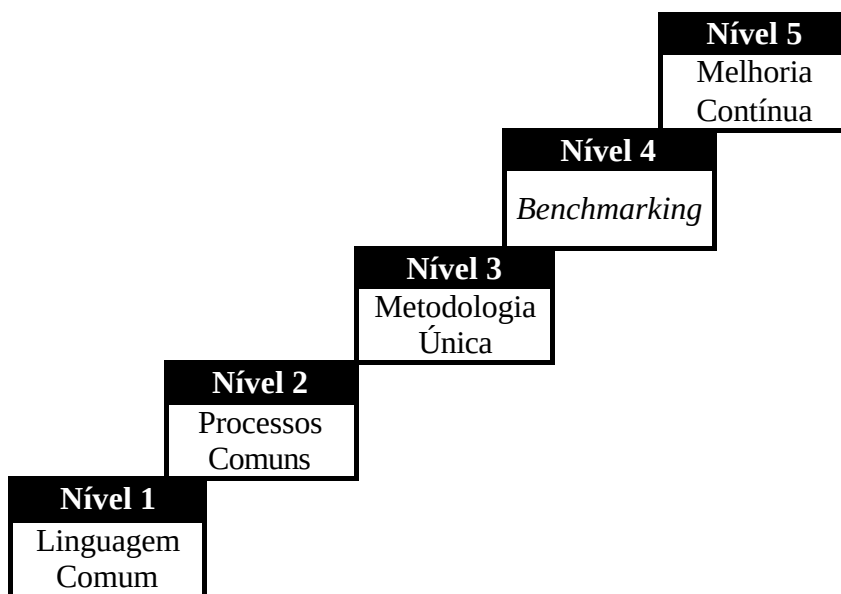


Figura 2.2 – *Overlapping* de Níveis no PMMM⁵

Para empresas experientes em PM é possível começar o *benchmarking* desde o primeiro nível, aprendendo com os erros alheios e não com os próprios. Isto significa um *overlapping* do nível quatro sobre os anteriores.

É neste ponto que Kerzner (2002) localiza o Escritório de Projetos. O autor caracteriza o quarto nível pelo compromisso de toda a organização com o gerenciamento de projetos. Para centralizar o conhecimento em PM cria-se um escritório de projetos, que será responsável também pela realização das atividades de *benchmarking* de forma organizada, dedicada e focada em PM. As principais responsabilidades de um escritório de projetos são mostradas na Figura 2.3.

⁵ Ibid., p. 44 (tradução nossa)

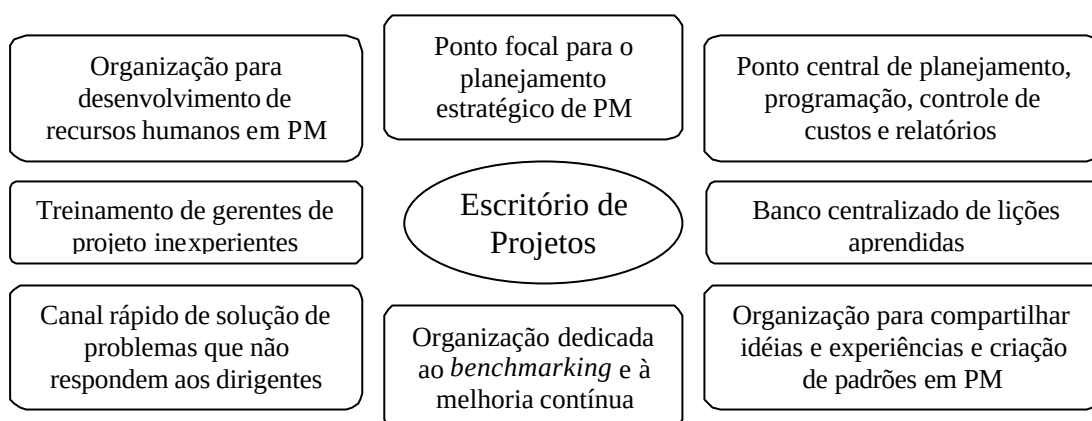


Figura 2.3 – Principais responsabilidades de um escritório de projetos⁶

Pelas atribuições de um escritório de projetos pode-se perceber que sua importância vai além dos processos relacionados ao *benchmarking*. É um posto permanente para os gerentes de projeto, focado nas lições aprendidas, que busca a execução da metodologia e tem experiência no uso das ferramentas de gerenciamento de projetos. A estrutura correspondente a esta estrutura é apresentada na Figura 2.4, pela qual nota-se a existência do centro de excelência. Este sim é o responsável pelas atividades de *benchmarking*, buscando a melhoria contínua.

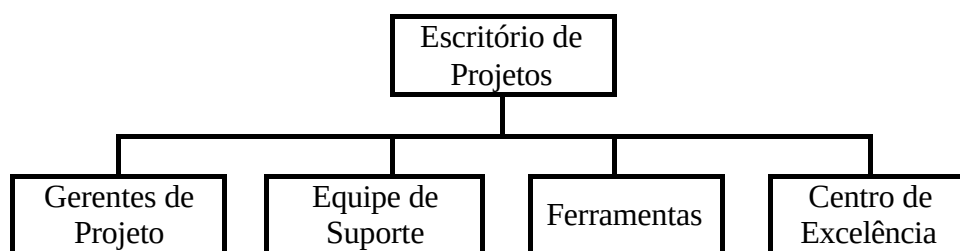


Figura 2.4 – Estrutura de um Escritório de Projetos⁷

Com isso, pode-se dizer que as atribuições de um escritório de projetos englobam atividades que são desempenhadas antes mesmo do quarto nível. A este cabe o desenvolvimento do centro de excelência dentro da estrutura do escritório para desempenhar as funções relacionadas ao *benchmarking*. No entanto, os demais ramos da estrutura se formam em níveis anteriores, pois dizem respeito aos processos de trabalho.

⁶ Adaptado de KERZNER, op. cit., p.99 et seq (tradução nossa)

⁷ KERZNER, op. cit., p. 100 (tradução nossa)

Assim, as organizações decididas a implementar o gerenciamento de projetos, de acordo com os níveis de maturidade, pretendendo chegar ao nível de melhoria contínua, devem estabelecer um escritório de projetos tão cedo quanto possível, para executar as atividades de suporte e manter os registros necessários ao seu desenvolvimento.

Neste sentido, segundo Ireland; Cleland (2002), um escritório de projetos é o que uma organização quer que ele seja, podendo ser simples, com poucas pessoas preparando e mantendo um cronograma, até várias pessoas realizando planejamento, informes, garantia da qualidade, coleta de informações de desempenho, e funcionar como um centro de comunicação para vários projetos. O escritório de projetos é definido pelas necessidades da organização e cresce de acordo com aquelas necessidades.⁸

Esta definição se alinha com a evolução da maturidade de uma organização. É de se esperar que conforme a organização se desenvolve, passando de um nível de maturidade a outro, a necessidade de suporte e a participação do escritório de projetos também aumentem.

Nada impede que os projetos se desenvolvam sem a existência do escritório de projetos. No entanto, sua constituição gera benefícios em função da padronização de funções rotineiras de gerenciamento de projetos, reduzindo custos e melhorando a qualidade das informações sobre o projeto transmitidas aos dirigentes.

A centralização dessas funções ajuda a organização a ganhar consistência nas práticas da metodologia adotada, ajudando a suprimir deficiências em prazo, custo e qualidade em comparação a projetos isolados.

“Um escritório de projetos é um **grupo de apoio** que provê serviços aos gerentes de projetos, dirigentes e gerentes funcionais trabalhando em projetos” (Ireland; Cleland, 2002, p. 60, grifo nosso). Realiza atividades essenciais ao bom andamento do projeto, como acompanhar cronogramas, controlar despesas, verificar avanços físicos, compor relatórios, recebendo denominações como Escritório de Apoio ao Projeto, ou de Apoio à Gerência de Projeto.

⁸ CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

Os relatórios do escritório de projetos, compostos sob demanda dos gerentes, é que permitem que estes possam tomar decisões consistentes, sem ter que despender tempo com atividades de coleta e gerenciamento de informações. “[O escritório de projetos] libera gerentes de projeto da rotina” (Ireland; Cleland, 2002, p. 60).

O Quadro 2.2 mostra algumas das principais funções desempenhadas por um escritório de projetos, num nível de maturidade mais avançado, em que uma metodologia já tenha sido selecionada e já esteja devidamente disseminada.

Quadro 2.2 – Principais funções de um escritório de projetos⁹

Área de trabalho	Serviços prestados
Apoio ao planejamento do projeto	Armazenar e atualizar planilhas para o planejamento Armazenar e recuperar lições aprendidas Manter medidas do progresso Disponibilizar consultas sobre estimativas de custos e prazos
Apoio ao controle do projeto	Manter registro e acompanhamento do controle de mudanças Efetuar análise de tendências dos avanços Apoiar a elaboração de informes sobre o andamento do projeto
Desenvolvimento de habilidades para PM	Efetuar avaliações para projetos futuros Apoiar a aprendizagem contínua das equipes de projeto Manter as linhas básicas e as mudanças na metodologia do projeto
Manutenção do processo de PM	Identificar demandas gerais de treinamento para o processo Manter políticas, procedimentos e práticas para PM Institucionalizar o PM
Recursos para o PM	Avaliar a necessidade de ferramentas para os projetos e a organização Avaliar a idoneidade e a compatibilidade de ferramentas atuais com o projeto Coordenar o treinamento em ferramentas das equipes de projeto
Apoio executivo para projetos	Recomendar a alocação de recursos entre projetos Revisar avaliações de rendimentos dos projetos
Relatórios dos projetos	Coletar e validar a informação de forma periódica ou contínua Preparar e distribuir relatórios
Riscos	Manter histórico dos problemas para consulta Identificar, quantificar riscos e preparar planos de contingência Rastrear riscos e fechar os eventos de risco
Itens de ações	Estabelecer um registro e o acompanhamento dos itens das ações Manter históricos de ações
Comunicações	Preparar um plano de comunicações e atualizá-lo, se necessário Distribuir relatórios aos <i>stakeholders</i> ¹⁰ .
Cronograma	Prepara os cronogramas em um sistema automatizado Manter estado do cronograma conforme o progresso informado
Custos	Preparar orçamento Manter o orçamento baseado nos gastos Informar estado do orçamento
Qualidade	Preparar e manter planos de garantia e controle da qualidade Preparar planos de testes e demonstrações e manter seus registros

⁹ Adaptado de IRELAND; CLELAND, op. cit., p. 61 et seq.

¹⁰ *Stakeholders*: “são os indivíduos e as organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados pela execução do projeto ou pela sua conclusão” (PMBOK, 2000, p. 16)

Estas funções vão se agregando ao escopo de trabalho do escritório de acordo com as necessidades da organização, geralmente começando por controles de cronograma e custos, e chegando até a extrapolar a listagem citada. Porém, deve-se cuidar para que não sejam incluídos itens que não tenham finalidade de apoio aos projetos.

Assim, segundo Ireland; Cleland (2002), para a implantação de um escritório de projetos é necessário que primeiramente sejam definidos os serviços a serem prestados pelo mesmo, isto é definir seu escopo de trabalho, consentido e aprovado pela alta direção. Especificam-se, na seqüência, as competências e os papéis do pessoal do escritório, determinando a quantidade de apoio a ser fornecida. Neste momento, deve ocorrer a divulgação e o lançamento do escritório de projetos. Trabalhando sempre com atenção às necessidades dos clientes internos (gerentes de projeto e dirigentes), acompanhando requisitos adicionais que podem emergir, o serviço desenvolve-se, os papéis e habilidades são refinados, levando o escritório à maturidade.

“O escritório de projeto deve ter apoio dos dirigentes para sua iniciação. [...] A implementação se dá de cima para baixo, de modo que a autoridade a inicie e mantenha o escritório de projeto” (Ireland; Cleland, 2002, p. 65). Com a credibilidade conferida pela alta gerência, o seu sucesso dependerá do desempenho frente às expectativas dos clientes, desde os dirigentes e gerentes, até os membros das equipes de projeto e demais *stakeholders*, revelando a necessidade de uma estratégia de implantação.

Com isso, fecha-se o ciclo voltando ao ponto do planejamento estratégico para gerenciamento de projetos, que por um lado leva à criação de um escritório de projetos para apoiar a evolução pelos níveis de maturidade e, ao mesmo tempo, suporta o desenvolvimento do escritório de forma bem sucedida.

2.2 Gerenciamento da Qualidade em Projetos

Gerenciamento da qualidade em projetos, neste trabalho, envolve mais do que tradicionalmente é tratado como qualidade em projetos. Para discutir esta questão serão mostradas as duas óticas, a restrita e a global.

Uma das referências mais conhecidas quando se trata de gerenciamento de projetos é o PMBoK Guide¹¹. Ele é um guia produzido pelo Project Management Institute (PMI), utilizado como uma referência básica de conhecimentos e práticas aplicadas a projetos, além de estabelecer um vocabulário comum na área.

Ele estrutura o gerenciamento de projetos em nove áreas de conhecimento, sendo que oito delas tratam de assuntos específicos e uma trata da integração de todos. Este modelo pode ser representado conforme mostrado na Figura 2.5.



Figura 2.5 – Áreas de Conhecimento do PMBoK¹²

¹¹ ESTADOS UNIDOS. Project Management Institute. **PMBoK Guide: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos**. Trad. de Rita de Cássia Teixeira e Peter Kloter. São Paulo. Edição 2000, 2002.

¹² Todas as ilustrações que não apresentarem referência especificada são de nossa autoria.

Cada uma das áreas de conhecimento descreve os respectivos processos necessários para garantir que o projeto atenderá às expectativas do cliente, às estimativas de custo e prazo, aos padrões de qualidade, à disponibilidade de recursos e não sofrerá com eventos inesperados. A Figura 2.6 mostra um panorama geral dos processos de cada área de conhecimento conforme a organização proposta pelo PMI.

Gerenciamento de Projetos		
Integração •Desenvolvimento, execução do plano do projeto; •Controle integrado de alterações	Escopo •Iniciação •Planejamento, definição, verificação e controle de alterações do escopo	Prazo •Definição, sequenciamento, estimativa de duração das atividades •Elaboração e controle do cronograma
Custos •Planejamento dos recursos •Estimativa, orçamento e controle de custos	Qualidade •Planejamento, garantia e controle da qualidade	Recursos Humanos •Planejamento organizacional •Formação e desenvolvimento de equipe
Comunicações •Planejamento da comunicação •Distribuição de informação •Relatório de desempenho •Encerramento administrativo	Riscos •Planejamento, identificação e análise qualitativa/quantitativa de riscos •Planejamento de respostas, monitoração e controle	Aquisições •Planejamento de aquisições e solicitações; Solicitação •Seleção de fontes •Administração e encerramento de contratos

Figura 2.6 – Visão geral das áreas de conhecimento e seus processos¹³

Assim, a área de Gerenciamento da Qualidade do Projeto “descreve os processos necessários para assegurar que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi criado. Consiste no planejamento da qualidade, na garantia da qualidade e no controle da qualidade” (PMBok, 2002, p. 7). E, seguindo este modelo, cada uma das áreas de conhecimento é responsável pelo planejamento, execução e controle dos aspectos a elas relacionados. A Integração, por sua vez, cuida de articular todos os planos, formando o plano do projeto, que é então seguido e controlado de forma integrada.

¹³ Adaptado do PMBoK Guide, op. cit., p. 8

Na visão do PMI o gerenciamento da qualidade do projeto visa satisfazer às expectativas do cliente, cuidando, naturalmente, para não onerar o projeto, ou sobrecarregar a equipe. Para tanto, prevê três processos: Planejamento, Garantia e Controle da qualidade, explicados no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Processos do gerenciamento da qualidade do projeto¹⁴

Processos	Descrição		
Planejamento da qualidade	Identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como atender a esses padrões		
	Entradas	Ferramentas	Saídas
	Política da qualidade	Análise C/B	Plano de gerenciamento da qualidade
	Declaração do escopo	Benchmarking	Definições operacionais
	Descrição do produto	Fluxogramas	Listas de verificação
	Normas e regulamentos	DOE	Dados necessários a outros processos
	Resultados de outros processos	Custos da qualidade	
Garantia da qualidade	Avaliação regular do desempenho geral do projeto para gerar confiança no sucesso do projeto em alcançar os padrões relevantes de qualidade		
	Entradas	Ferramentas	Saídas
	Plano da qualidade	Ferramentas técnicas do planejamento da qualidade	Melhoria da qualidade
	Resultados de medições (controle da qualidade)	Auditorias de qualidade	
	Definições operacionais		
Controle da qualidade	Monitoração dos resultados específicos do projeto a fim de determinar se esses resultados estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificação de maneiras para eliminar as causas de um desempenho insatisfatório		
	Entradas	Ferramentas	Saídas
	Resultados do trabalho	Inspeção	Melhoria da qualidade
	Plano da qualidade	Diagramas de controle	Decisões de aceitação
	Definições operacionais	Diagramas de Pareto	Retrabalho
	Listas de verificação	Amostragem estatística	Listas de verificação preenchidas
		Fluxogramas	Ajustes de processo
	Análise de tendências		

Contudo, esta visão da qualidade não revela todas as suas interfaces com as demais áreas de conhecimento, que, juntamente com os processos da qualidade anteriormente descritos, caracterizam o gerenciamento da qualidade em projetos numa ótica mais global. Essas interfaces da qualidade expressam-se pelos processos

¹⁴ Adaptado de PMBoK Guide, op. cit., p.95 et seq.

das demais áreas, pela forma como são planejados, pelos controles previstos, pelos padrões adotados, estando portanto difusas nos planos parciais e no plano do projeto.

Assim, seria necessário analisar todas as áreas de conhecimento para que fosse possível avaliar a qualidade de um projeto, atentando para fatores não muito evidentes como partes da mesma. A complexidade da análise aumenta quando se considera que os processos estão distribuídos no tempo, uns alimentando outros, ou correndo paralelamente aos mesmos, de acordo com o progresso do projeto. Esta organização pode ser representada pelas Figuras 2.7 e 2.8.

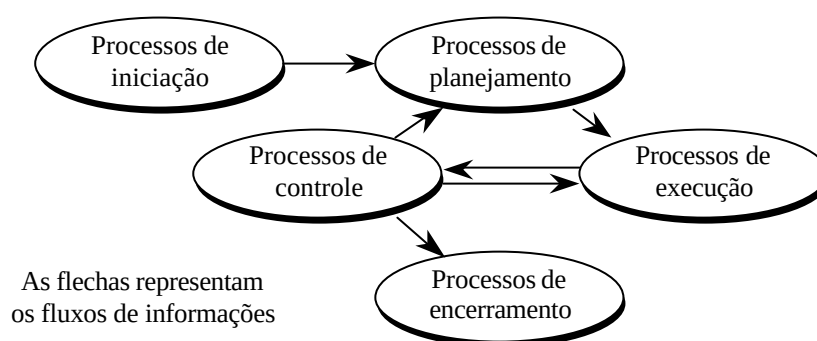


Figura 2.7 – Relações entre os grupos de processos¹⁵

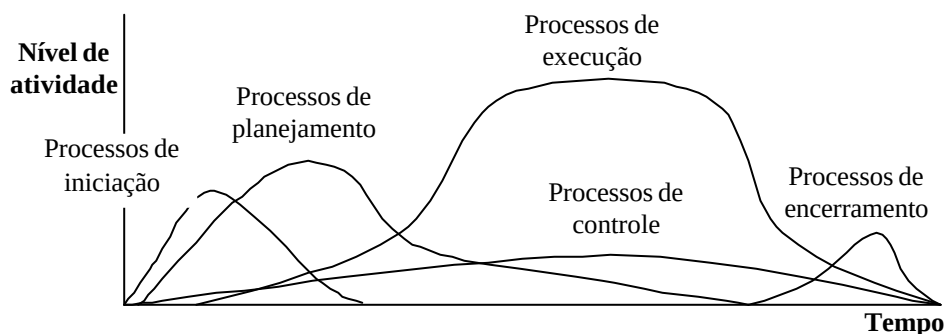


Figura 2.8 – Disposição temporal dos grupos de processos¹⁶

O PMBoK Guide é uma orientação para realizar o gerenciamento de projetos de forma estruturada, aumentando sua eficiência e sua eficácia, evitando o desperdício de esforço, tempo e dinheiro, isto é, conferindo-lhe qualidade. No

¹⁵ PMBoK Guide, op. cit., p. 31

¹⁶ Ibid., p.31

entanto, sua apresentação não facilita sua utilização para análise da conformidade das práticas de trabalho à metodologia.

Segundo esta estrutura, o Gerenciamento da Qualidade em Projetos desempenha um papel que pode ser considerado restrito se comparado à abordagem descrita por Kloppenborg; Petrick (2002)¹⁷ em seu livro sobre o assunto, no qual analisa a qualidade através do projeto, envolvendo planos tratados separadamente no PMBoK (PMI, 2002), como riscos e comunicação, por exemplo.

O livro de Kloppenborg; Petrick (2002) foi organizado de acordo com as estruturas de gerenciamento de projetos e de gerenciamento da qualidade, construindo entre eles uma articulação matricial pelo cruzamento de conceitos das duas áreas. Deste cruzamento, formaram-se os quatro pilares do gerenciamento da qualidade em projetos, apresentados no Quadro 2.4.

Quadro 2.4 – Os quatro pilares do gerenciamento da qualidade em projetos¹⁸

Pilar	Caracterização
Primeiro Pilar: <i>Satisfação do Cliente</i>	Estabelecimento de prioridades alinhado à satisfação do cliente, através de sistemas de trabalho focados no cliente e apoiados por uma liderança comprometida.
Segundo Pilar: <i>Evolução dos Processos</i>	Constante melhoria dos processos de trabalho para atender com eficácia e eficiência a meta estratégica da satisfação do cliente. Evolução: espontâneo, inicial, formalizado, otimizado.
Terceiro Pilar: <i>Gerenciamento Baseado em Fatos</i>	Não gerenciar por poder, “achismo”. Basear-se em fatos, significa basear-se em evidências, identificar e coletar dados e tendências que determinam o que é de fato a verdade sobre a performance, melhorando a capacidade de resposta.
Quarto Pilar: <i>Performance Autônoma</i>	Acarreta a performance autônoma no trabalho diário com melhoria contínua nas tarefas individuais, alinhando com o sistema e com o escopo de responsabilidades dos trabalhadores.

Criando uma organização que segue uma lógica temporal, os autores consideraram um modelo de processo com cinco estágios para a qualidade do projeto, que pode ser visto na Figura 2.9, adicionando a Iniciação e o Encerramento aos processos do gerenciamento da qualidade previstos no PMBoK.

¹⁷ KLOPPENBORG, T. J.; PETRICK, J. A. **Managing project quality**. Vienna, VA, USA: Management Concepts, 2002.

¹⁸ Ibid., p. 10 et seq.

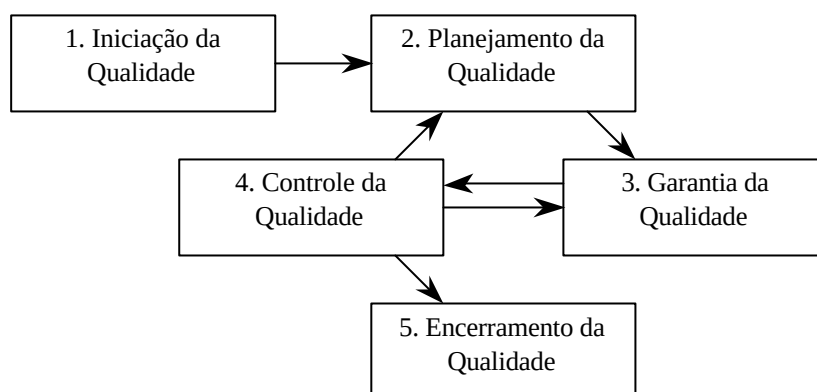


Figura 2.9 – Modelo de cinco estágios da qualidade de projeto¹⁹

A idéia traduzida é semelhante àquela apresentada no modelo geral do PMBoK (Figura 2.7), sendo aqui ressaltados os aspectos referentes à qualidade no gerenciamento de projetos como um todo. Para cada um dos cinco estágios são, então, definidas atividades referentes aos conceitos traduzidos pelos quatro pilares, dando forma a um modelo de fácil utilização para avaliação de adequação ao mesmo.

2.2.1 Modelo

Uma visão geral do modelo pode ser obtida através do Quadro 2.5, que mostra o cruzamento dos estágios com os pilares, enumerando as respectivas atividades. As atividades sublinhadas são aquelas consideradas mais importantes e os fluxos das atividades são apresentados no Apêndice A. Na sequência serão discutidos cada um dos estágios do modelo e suas características principais.

A **Iniciação** da Qualidade do Projeto é um estágio em que, tendo um projeto potencial em mãos, são feitas análises e ponderações a fim de decidir se o projeto deve ser realizado ou não, tendo em vista os objetivos organizacionais, os recursos disponíveis e os riscos inerentes.

Este estágio é de suma importância para o projeto como um todo, pois é quando são identificadas as expectativas dos clientes e os riscos do projeto, informações básicas para avaliar a possibilidade e a disponibilidade para execução do trabalho.

¹⁹ Ibid., p.9 (Adaptação e tradução nossa)

Quadro 2.5 – Matriz das atividades da qualidade em projetos²⁰

Pilar Estágio	1. Satisfação dos clientes	2. Evolução dos Processos	3. Gerenciamento baseado em fatos	4. Performance autônoma
Iniciação	1.1. <u>Designar Sponsor</u> ²¹ 1.2. Escolher Gerente 1.3. <u>Identificar e priorizar expectativas dos clientes</u> 1.4. Alinhar com objetivos da Organização 1.5. Selecionar equipe de trabalho 1.6. Determinar os princípios de operação da equipe	2.1. Adotar ou desenvolver Política de Qualidade 2.2. Desenhar o fluxo geral do projeto 2.3. <u>Identificar premissas e riscos</u> 2.4. Estabelecer processos de gerenciamento de conhecimentos	3.1. Acordar em fazer o gerenciamento baseado em fatos 3.2. <u>Identificar as lições aprendidas passadas</u> 3.3. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Iniciação	4.1. Desenvolver valores de trabalho ético 4.2. Selecionar projeto 4.3. <u>Obter compromisso formal ao projeto</u>
Planejamento	1.1. <u>Determinar os padrões de satisfação dos clientes</u> 1.2. <u>Determinar o balanceamento (tradeoff) entre os objetivos na visão do cliente</u> 1.3. Determinar escala de autoridade para decisão	2.1. Estimar e priorizar necessidades de melhoria de processo 2.2. <u>Desenvolver o Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto</u> 2.3. Planejar os processos e produtos 2.4. Identificar suprimentos e fornecedores necessários 2.5. Qualificar todos os processos do projeto 2.6. Replanejar conforme necessidade	3.1. Identificar dados a serem coletados 3.2. Desenvolver o Plano de Comunicação do Projeto 3.3. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Planejamento	4.1. <u>Obter compromisso da equipe com o Plano do Projeto</u> 4.2. Planejar e conduzir a Reunião de Início do projeto (Kick-Off Meeting) 4.3. <u>Obter compromisso de todos os Stakeholders chave com o Plano do Projeto</u>
Garantia	1.1. <u>Gerenciar a garantia da qualidade para clientes externos</u> 1.2. <u>Gerenciar a garantia da qualidade para clientes internos</u>	2.1. <u>Realizar revisões constantes da adequação dos processos do projeto</u> 2.2. Realizar revisão para término do projeto em andamento 2.3. Melhorar processos baseados em análise de dados	3.1. <u>Realizar e reportar resultados de auditorias de qualidade</u> 3.2. Interpretar resultados das medidas de controle da qualidade 3.3. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Garantia da Qualidade 3.4. Autorizar testes novos ou adicionais conforme necessidade	4.1. Gerenciar as relações com os stakeholders 4.2. <u>Gerenciar mudanças de acordo com feedbacks</u>
Controle	1.1. Controlar as entradas do projeto 1.2. <u>Controlar os processos do projeto</u> 1.3. Controlar as saídas do projeto	2.1. Classificar e corrigir problemas de melhoria de processos 2.2. <u>Aproximar-se dos padrões Seis Sigma</u>	3.1. Usar ferramentas da qualidade para testar os produtos ²² 3.2. <u>Usar os resultados dos testes para corrigir defeitos</u> 3.3. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Controle da Qualidade	4.1. <u>(Equipe de projeto) endossar os produtos</u> 4.2. <u>Cliente aceita os produtos</u>
Encerramento	1.1. <u>Capacitar o cliente</u>	2.1. Estimar a qualidade geral da contribuição de cada participante do projeto 2.2. <u>Estimar a qualidade geral de todos os processos do projeto</u>	3.1. Estimar os resultados gerais do projeto 3.2. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Encerramento 3.3. <u>Coletar, compartilhar e documentar as lições aprendidas do Projeto como um todo</u>	4.1. <u>Reconhecer e recompensar os participantes do projeto</u> 4.2. <u>Colher referências dos clientes satisfeitos e capacitados</u>

²⁰ Ibid., p. 96 (Tradução nossa)²¹ *Sponsor*: Patrocinador, geralmente um alto executivo que não tem tempo para gerenciar o projeto, mas que providencia os recursos financeiros que o patrocinam.²² Produto: no sentido geral; produto/serviço/resultado parcial ou final entregue ao cliente

Hoje, o mercado vem tornando-se mais consciente da importância do cliente, voltando para ele o foco de suas atividades. Assim também é a filosofia de projetos. É primordial que se saiba o que o destinatário do serviço prestado deseja, com o maior grau de detalhe possível, para que o risco de fracasso seja reduzido. Uma não avaliação, ou uma má avaliação das necessidades e expectativas dos clientes pode levar o projeto a trilhar caminhos que conduzam a resultados muito distintos dos esperados pelo cliente, que por sua vez rejeitará o produto entregue ou o serviço prestado.

Por vezes, “na ânsia de assegurar um contrato, as organizações desempenham este passo de forma inadequada e acabam com um projeto que, ou não serve para seu objetivo, ou tem um planejamento fraco” (Kloppenborg; Petrick, 2002, p.97, tradução nossa), o que mostra a importância e o valor do tempo despendido com a identificação das expectativas do cliente.

A identificação dos riscos e premissas do projeto também é uma atividade crucial, desenvolvida neste estágio. O PMBoK (PMI, 2002) dedica toda uma área de conhecimento para o gerenciamento de riscos do projeto, o que denota a importância desta atividade. Ela é decisiva para o sucesso do projeto, pois os fatos nem sempre ocorrem como se espera e, caso não se tenha como prática identificar os riscos possíveis e planejar-se para evitá-los, as possíveis alterações no plano do projeto tornam-se certas, sendo tão maiores e drásticas quanto maior a gravidade do risco concretizado, podendo inviabilizar a continuidade do trabalho.

Com uma boa análise, muitos riscos podem ser previstos, de forma que se estabeleça um plano de ações sobre os mesmos. De acordo com a severidade do risco, isto é, da associação das estimativas de sua gravidade e probabilidade de ocorrência, serão definidas coerentemente ações preventivas, corretivas e mitigatórias para que o risco não comprometa o andamento do projeto, caso venha a se concretizar.

Para tanto, uma boa fonte de informações é constituída por especialistas e projetos similares anteriormente realizados, desde que haja documentação da avaliação dos mesmos. Identificar estes documentos assim como as lições aprendidas passadas, são práticas que permitirão evitar erros já cometidos e implantar estratégias bem sucedidas, reduzindo custos e otimizando prazos.

As escolhas do *sponsor* do projeto, do gerente e da equipe, também são atividades deste estágio que determinam em grande parte como será o andamento do projeto, pois tratam da seleção dos executores de suas tarefas, merecendo portanto uma atenção especial. São os recursos humanos envolvidos na execução das atividades do projeto, tópico também digno de uma área de conhecimento específica no PMBoK (2002).

Por dizer respeito a pessoas este é um assunto que não permite a otimização, não possuindo uma resposta ou procedimento correto em absoluto. De um lado existem as necessidades e de outro os recursos disponíveis, os quais nem sempre satisfazem a todos os requisitos do perfil idealizado para o projeto.

O *sponsor* é uma pessoa chave num projeto, pois é responsável pela divulgação do projeto na companhia, não operacionalmente, mas em termos de credibilidade, principalmente para a alta direção, angariando os recursos financeiros que sustentam o projeto, sendo chamado pelas traduções de patrocinador. Ele também não participa operacionalmente das atividades diárias do projeto, em geral não tem tempo para tal, pois está envolvido em muitas atividades e até em diferentes projetos. Mas deve estar a par e de acordo com os acontecimentos, pois é o principal interessado no sucesso do projeto.

O gerente é o braço operacional do *sponsor*. É ele quem vive o dia-a-dia do projeto, coordenando as frentes de trabalho, exercendo os controles sobre prazos, custos, escopo. As atividades de trabalho, exercidas pela equipe do projeto, são delineadas por ele, ou segundo sua orientação.

A equipe de trabalho, por fim, mas não menos importante, é composta pelas pessoas escolhidas para realizar o projeto. Essa escolha deve basear-se nas características necessárias para o desempenho das atividades do projeto específico, seja conhecimento técnico, seja facilidade de comunicação, seja poder de decisão.

Sendo assim, as escolhas de todos estes agentes devem ser feitas com muito cuidado, sem pressa, baseadas nas necessidades do projeto e nos objetivos da organização, para que as competências necessárias estejam disponíveis para desempenhar seus papéis.

Para finalizar este estágio é necessário decidir se é de interesse da empresa realizar o projeto, após identificar as expectativas do cliente e os riscos do projeto e

confrontar recursos necessários e disponíveis. Optando por levar o projeto adiante é imprescindível que haja uma formalização do compromisso do *sponsor*, do gerente e de cada membro da equipe com o projeto, o que geralmente é feito pela assinatura do *Project Charter*²³.

Uma vez assinado este “contrato” é iniciado o estágio do **Planejamento** da Qualidade do Projeto. É neste momento que são definidas as atividades do projeto, feitas as devidas priorizações, definidos os padrões a serem seguidos e dados a coletar, identificados os *stakeholders*, ou seja, é a fase das definições.

Muitas vezes, devido aos prazos apertados, o planejamento do projeto acaba por ser feito apenas superficialmente. No entanto, este procedimento revela-se muito danoso durante a fase de execução, quando vêm à tona fatores não planejados, desmantelando previsões de prazo e orçamento. Para o planejamento da qualidade não é diferente, se não for tomado o devido cuidado os imprevistos manifestar-se-ão, segundo Murphy, no pior momento.

Para obter a aceitação dos produtos pelos clientes é necessário conhecer quais são seus critérios de aprovação, as medidas utilizadas e os respectivos valores-padrão de qualidade. Esta é sem dúvida uma postura pró-ativa em relação à avaliação que será feita pelo cliente, uma tentativa de antecipar a atribuição de características necessárias na visão do cliente. Assim deve ser para todas as atividades do planejamento, canalizando os esforços em tarefas que conduzirão à satisfação do cliente. Os fatores comumente considerados na avaliação da qualidade de produtos e serviços são apresentados no Quadro 2.6.

Quadro 2.6 – Dimensões da qualidade para produtos e para serviços²⁴

PRODUTOS	SERVIÇOS
• Performance • Características • Confiabilidade • Fidelidade aos padrões pré-estabelecidos • Durabilidade • Facilidade e rapidez para reparo • Estética • Qualidade percebida	• Prazo de execução • Pontualidade • Plenitude • Cortesia • Consistência • Acessibilidade e conveniência • Precisão • Flexibilidade

²³ *Project Charter*: documento não muito detalhado, que contém um entendimento básico das características do projeto, considerado como um contrato.

²⁴ KLOPPENBORG; PETRICK. op. cit., p. 5 (Tradução nossa)

Os valores de *tradeoff* do cliente, também devem ser levantados, pois os objetivos do projeto podem ser conflitantes, devendo-se então priorizar aqueles que são considerados de maior importância para o cliente, entre os objetivos de custo, prazo, qualidade, escopo, contribuição para a organização e contribuição para a sociedade.

Naturalmente, o cliente desejará que todos sejam otimizados porém, em uma situação real, dificilmente isso é possível e esta explanação deve ser feita ao cliente de forma que ele se sinta confortável em ponderar quais são os objetivos que ele prioriza, quais ele mantém e quais e ele considera que poderão ser sacrificados, se necessário. Esta é uma forma de ganhar a confiança do cliente, mostrando clareza e coerência e não prometendo objetivos inalcançáveis.

Mais uma atividade crítica deste estágio é o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento da Qualidade. Neste caso, diferentemente da definição feita pelo PMBoK (PMI, 2002), o plano da qualidade deve

“ligar todas as necessidades dos processos prioritários e os requisitos de recursos com as prioridades estratégicas e garantir que todos os participantes do projeto tenham metas claras e responsabilidades definidas. Todos os padrões de produtos e processos são alocados em termos concretos e mensuráveis através das definições operacionais como prazos, orçamentos-limite e especificações de tolerâncias dos produtos. [...] responde às questões: **Quais** projetos estão sendo financiados? **Onde** e **por que** eles são estrategicamente prioritários? **Quando** estão programados para acontecer (começo e fim)? **Como** serão desenhados e executados os processos? **Quem** são os responsáveis [...]? **Quantos** recursos são necessários?” (Kloppenborg; Petrick, 2002, p. 49. Grifo dos autores. Tradução nossa).

Por essa descrição pode-se perceber a importância do plano da qualidade, sem o qual muitas informações ficariam soltas, sem direcionamento, não atingindo seus destinatários. É por meio deste plano que se estabelecem as responsabilidades e metas de todos os participantes, evitando que desempenhem, inadvertidamente, atividades fora de seus escopos, desperdiçando recursos.

Ainda que já tenham assinado o *project charter*, é necessário que os membros formalizem seu compromisso novamente após os detalhamentos definidos no planejamento da qualidade do projeto, mostrando estarem de acordo com as definições estabelecidas no plano.

Tão importante quanto a aceitação do plano pela equipe é a sua aprovação pelos principais *stakeholders*, que são os chamados clientes internos e externos, compradores, consumidores diretos. Por serem os destinatários do produto do projeto

é necessário que estejam de acordo com o planejamento feito para atingir seus objetivos, pois caso haja alguma discordância, esta é a hora de reestruturar o plano, antes do início da execução das atividades, poupando esforços e recursos.

Esta aceitação pelos principais *stakeholders*, neste momento, deve ser feita com extrema transparência, pelo menos da porção que diz respeito àquela pessoa/entidade. Qualquer surpresa que apareça no decorrer do projeto pode fazer com que o *stakeholder* mude sua posição em relação ao projeto, passando de aliado a inimigo.

Neste contexto, destaca-se a relevância do desenvolvimento do plano de comunicação, de modo a garantir que as informações cheguem a seus destinatários na frequência correta. O gerenciamento das comunicações é um fator decisivo no sucesso de projetos, pois muitos problemas decorrem da falta ou da falha de comunicação²⁵.

Com a aceitação do plano pela equipe e pelos principais *stakeholders*, ocorre a passagem para a fase de execução do projeto e, no que se refere à qualidade, ao terceiro e quarto estágios, **Garantia** e **Controle** da Qualidade do Projeto, respectivamente.

As atividades referentes à **Garantia** da qualidade são aquelas desempenhadas para garantir que o projeto atenderá aos padrões relevantes de qualidade. Elas têm grande interação com as atividades de controle da qualidade, que visam monitorar resultados específicos do projeto para determinar se estão de acordo com os padrões de qualidade, identificando as causas dos desvios eventuais para que sejam tomadas as devidas ações corretivas.

O gerenciamento da garantia da qualidade para os clientes externos visa a manter a confiança do cliente no projeto. Ele é desempenhado através de uma interação contínua da equipe do projeto com o cliente, mostrando-lhe que as atividades executadas têm sua finalidade e conduzirão aos resultados esperados. Para tanto é necessário saber quais informações mostrar ao cliente e como fazê-lo, gerenciar essas interações. Como resposta pode-se obter uma medida da qualidade percebida pelo cliente, atuando nos casos em que ele demonstrar insatisfação.

²⁵ No PMBoK o assunto é merecedor de uma área de conhecimento, que ressalta a importância da informação, seu conteúdo, coleta e distribuição.

Este gerenciamento da “confiança do cliente” no projeto é fundamental para que o projeto conserve a importância que lhe foi conferida, para que não caia em descrédito ou esquecimento. É uma forma de fidelidade em projetos, pois após conquistar o cliente, realiza a manutenção do relacionamento numa base saudável.

Para tal é necessário que os clientes internos, sintam que o trabalho do projeto é importante, que tem um porquê, gerando satisfação e incentivando a participação e a contribuição para melhoria dos processos. Caso os clientes internos estejam insatisfeitos com o trabalho executado, dificilmente a empresa conseguirá transmitir segurança e confiabilidade para seus clientes externos. Trata-se de gerenciar a qualidade percebida pelos executores do trabalho, pois dessa forma é possível controlar oscilações de produtividade.

Isto é, com as informações coletadas das interações com cliente internos e externos e também utilizando resultados provenientes do Controle da qualidade devem ser realizadas revisões constantes da adequação dos processos de trabalho planejados, sendo que a tendência é que os processos sejam ajustados e formalizados até que se alcance um estado de otimização, que prevê a melhoria contínua. O Quadro 2.7 mostra as etapas de evolução dos processos.

Também para assegurar a qualidade do projeto é necessário que sejam conduzidas auditorias e relatados seus resultados. A base de referência das auditorias é o plano da qualidade elaborado no estágio de planejamento, porém nada impede, e é até saudável, que propostas alternativas surjam durante o processo.

A coerência com o plano deve ser mantida na medida em que se estabeleceu sobre ele um compromisso da equipe e dos *stakeholders* principais e por ser ele uma tradução de características esperadas pelos clientes. Devem ser estabelecidas regras de execução e de conseqüências de forma que as auditorias não sejam punitivas, mas sim corretivas.

Como mencionado, pode haver divergências em relação ao planejado porém segundo um modelo aperfeiçoado, trazendo melhorias ao processo geral. Essas colaborações também são parte dos resultados das auditorias, que devem servir como sugestões para ajudar na evolução dos processos do projeto em questão e nos futuros.

Uma atividade deve ser ressaltada neste ponto. Caso os resultados das auditorias revelem uma distorção negativa do realizado em relação ao planejado, de

tal magnitude que o gasto necessário na correção da rota não compense a sua execução, deve-se considerar a alternativa de interromper o projeto no ponto em que se encontre para evitar maiores prejuízos.

Quadro 2.7 – Níveis de qualificação de processos²⁶

Nível	Características
1 – Espontâneo	Poucos ou nenhum padrão de processo utilizado • Ausência de documentação; • Disparidade de conhecimentos e capacitações; • Fluxo inadequado; • Pouco uso de sistemas ou ferramentas técnicas; • O sucesso depende da experiência e habilidades do gerente e equipe.
2 – Inicial	Consciência dos processos disseminada, porém <i>ad hoc</i> • Métodos não padronizados e técnicas largamente utilizadas, porém cada qual a seu modo; • Alguns procedimentos documentados (o que precisa ser feito, mas não como); • Alguma coleta de dados e documentação; • Ferramentas técnicas utilizadas, mas não sistematicamente e de forma correta; • Processos esforçam-se para seguir alguma funcionalidade básica
3 – Formalizado	Processos básicos padronizados e institucionalizados • Padrões desenvolvidos através da companhia e documentados para todos os processos básicos para manter um sistema existente • Uso obrigatório e auditado de processos padrão • Coleta de dados consistente e relatórios por toda a organização • Lições aprendidas compartilhadas por toda a organização • Treinamentos específicos de adequações nos processos para manter o funcionamento do sistema
4 – Otimizado	Processos controlados sistematicamente, melhorados continuamente, e intergrados interfuncionalmente com as operações do negócio • Dados coletados consistentemente e armazenados numa base de dados, e avaliações extensivas realizadas para todos os processos; • Base de dados integrada com sistemas da companhia para garantir melhorias constantes; mecanismos de melhoria contínua estabelecidos; • Produção e organização de idéias para melhorar processos e documentação; • Vai além do sucesso do processo, enfatiza o sucesso das pessoas e sistemas.

Esta é uma decisão difícil de ser tomada, pois a mobilização de recursos e pessoas, o tempo utilizado nas atividades executadas, o capital investido são fatores já aplicados e sem retorno, no entanto a insistência em um projeto ruim pode ter conseqüências piores que o reconhecimento tardio do erro.

Uma última atividade a ser comentada no estágio da Garantia da Qualidade é o gerenciamento de mudanças de acordo com *feedbacks*. Por ser um estágio de verificação da qualidade praticada, há um grande volume de informações resultantes

²⁶ KLOPPENBORG; PETRICK, op. cit, p.14. (Tradução nossa)

que, juntamente com os dados coletados no Controle, demonstram necessidades de alteração. Para tais necessidades há que se decidir o que realmente deve ser modificado, quando, com que recursos, além de manter um acompanhamento das alterações.

Simultaneamente às atividades da garantia são executadas as do **Controle** da Qualidade do Projeto. Neste estágio, uma das principais atribuições é a coleta de dados, principalmente, quando se considera que, de acordo com o conceito traduzido pelo terceiro pilar, o gerenciamento deve basear-se em fatos. Contra fatos não há argumentos, sendo os dados as provas dos mesmos.

Seguindo as recomendações do Gerenciamento Total da Qualidade, o controle do processo é uma das atividades principais deste estágio, permitindo correções antes da conclusão do produto, construindo a qualidade e não a inspecionando ao final do processo.

Inspeção de qualidade “no final da linha de produção” é uma prática ineficaz e onerosa. Ineficaz porque nem sempre consegue encontrar as falhas depois de terminado o processo. E onerosa por permitir que fossem gastos tempo e recursos na produção de itens defeituosos, além do custo do retrabalho, quando este é possível. Já o controle executado no decorrer do processo permite que ajustes sejam feitos assim que o defeito ocorre, evitando que ocorra o mesmo com outros itens e impedindo gastos posteriores de material, tempo de maquinário e de pessoas com este produto.

Para projetos, esta atividade pode causar estranhamento por não haver processos repetitivos, porém mesmo para os processos únicos, executados na elaboração do produto ou serviço resultante do projeto este procedimento deve ser executado, até com maior importância pois caso fosse feita apenas a inspeção final, em caso de não conformidade, praticamente todo o projeto precisaria ser refeito, para atender às expectativas do cliente.

Ainda segundo esta filosofia pró-ativa, o modelo sugere a aproximação do padrão Seis Sigma. Este conceito também é geralmente utilizado na melhoria de processos repetitivos, buscando uma marca inferior a 3,4 falhas por milhão de oportunidades.

No entanto, projetos raramente apresentam processos com tamanho volume de repetição. Assim, pretende-se com esta atividade incentivar o uso dos métodos utilizados na implantação do Seis Sigma, como a identificação de oportunidades de falha, determinação de métricas para as mesmas, coleta de dados, busca de causas-raiz dos problemas, chegando tão perto quanto possível do zero defeito.

Portanto, corrigindo as imperfeições de acordo com os resultados dos controles efetuados, os produtos do projeto, parciais e finais, devem estar de acordo com o esperado tanto pela equipe quanto pelo cliente. Para tal, é aconselhável que haja uma atividade de aprovação de cada produto pela equipe, de modo que todos estejam convencidos da qualidade do produto.

Passa-se então à entrega ao cliente. Este processo é crucial e portanto o produto deve estar de acordo com a expectativa do cliente, levando-o à aceitação, que deve ser formalizada. É ideal que este processo não ocorra sob pressão de prazo, fazendo com que o cliente acabe aceitando um produto que não esteja em conformidade com suas expectativas. Neste caso, ainda que tenha aceitado o produto, este será um cliente perdido, mas caso contrário será um cliente satisfeito, tornando-se uma ótima referência.

Com o aceite do cliente, caracteriza-se a passagem ao **Encerramento** da Qualidade do Projeto. Este estágio usualmente não recebe a devida atenção, pois é posterior à finalização e entrega do produto final, tempo em que os membros da equipe já se comprometeram com outras demandas, abreviando a finalização das atividades. No entanto, se bem realizado traz contribuições valiosas ao desenvolvimento da empresa, das pessoas e da satisfação dos clientes.

A última atividade envolvendo o cliente é realizada neste estágio e é um diferencial na prestação de serviços. O apoio “pós-venda” é uma característica valorizada pelo mercado atual. Inicialmente, é necessário garantir que o cliente tenha condições de aproveitar o produto adquirido, avaliando seu preparo para a utilização do mesmo, o que somente será possível quando ele tiver a chance de usá-lo em condições normais de operação.

Para desenvolver uma relação mais duradoura com o cliente, é recomendado disponibilizar-lhe suporte e treinamento, pós-entrega, fazendo com que ele se sinta mais do que satisfeito pelo produto adquirido, sinta-se bem atendido, reconhecendo a

qualidade do serviço contratado. Com isso, este cliente tende a ter preferência por esse serviço em outra ocasião, além de poder dar boas referências a outros clientes.

Já no âmbito interno ao projeto, é necessária a avaliação dos membros da equipe, preferencialmente por pessoas que tenham trabalhado com cada participante do projeto, reconhecendo e recompensando aqueles que demonstrarem uma performance de destaque. Isto motiva as boas competências a permanecerem na empresa, pois tiveram seu esforço reconhecido. Já as pessoas não premiadas tendem a buscar aprimorar-se para buscar o reconhecimento e, também, a recompensa.

Para finalizar, uma atividade que caracteriza a filosofia da melhoria contínua: coletar, compartilhar e documentar as lições aprendidas do projeto. É difícil alcançar a perfeição. É até questionável a existência de tal estágio. Contudo, a busca do aperfeiçoamento nas atividades do negócio é uma prática característica de empresas vencedoras.

As lições aprendidas são uma forma de melhorar as práticas executadas. Através da análise dos pontos falhos do projeto, buscando identificar suas causas e meios de contorná-los, pode-se evitar que voltem a ocorrer, aprimorando os processos do projeto.

2.2.1.1 Fechamento

Assim, foi apresentado o modelo proposto por Kloppenborg; Petrick (2002), que mostrou abordar o tema do Gerenciamento da Qualidade de Projetos, sob um ângulo mais abrangente que o previsto pelo guia do PMI, contemplando temas de outras áreas de conhecimento, profundamente relacionadas à qualidade.

Outra vantagem identificada é a estruturação em atividades claramente definidas, com sugestão de ferramentas em diversas passagens, estrutura esta que facilita a utilização do modelo para avaliação da metodologia utilizada por uma determinada empresa.

A explanação geral tomou como foco as principais atividades de cada estágio. No entanto, o livro apresenta o detalhamento completo das atividades previstas, articulando-as de maneira que permite compreender a contribuição de cada uma, mostrando ser uma metodologia robusta.

3 METODOLOGIA

Para a realização do levantamento de lições aprendidas do Projeto Q de forma organizada, contemplando os conceitos de gerenciamento da qualidade de projetos, decidiu-se por seguir um modelo.

A realização deste trabalho foi então baseada na estrutura proposta por Kloppenborg; Petrick (2002) que, como visto na revisão bibliográfica, é condizente com a metodologia proposta pelo PMI, porém com acréscimo das fases de Iniciação e Encerramento.

A partir da estrutura da referência foi realizada uma primeira análise em termos de desempenho do Projeto para cada uma das atividades, avaliada a conformidade com as atividades descritas na metodologia. Com isso, foi atribuída uma nota, variando entre 1 e 4, sendo o primeiro valor correspondente à não aderência, ou desempenho fraco, e o último, à aderência completa, ou desempenho forte.

Na seqüência, foi realizada uma ponderação de importância entre as atividades, atribuindo-lhes pesos proporcionais aos respectivos impactos no andamento geral do projeto e seu gerenciamento. Para tal, também foi estabelecida uma escala para homogeneizar a avaliação, variando entre A e D, do mais impactante até o de menor impacto, respectivamente.

Partindo destas avaliações foi construída uma matriz Impacto-Desempenho (ID), para melhor visualização dos pontos críticos, isto é, aqueles com alto impacto e baixo desempenho e que, portanto, demandam ações corretivas urgentes. A Figura 3.1 representa a lógica da Matriz ID, mostrando o tipo de ação necessária sobre as atividades localizadas em cada um dos quadrantes.

No quadrante inferior direito, localizam-se as atividades de alto impacto com um bom desempenho, merecendo atenção para manter suas performances ou para serem aprimoradas. Já no superior direito, estão as atividades de baixo impacto e bom desempenho, as quais devem ser adequadas para que não se despenda com elas mais energia do que necessário. As do quadrante superior esquerdo, apresentaram um desempenho aquém do esperado, porém como são de baixo impacto, demandam apenas ações de melhoria. Já aquelas posicionadas no quadrante inferior esquerdo

são de alto impacto com um desempenho fraco, são pontos críticos, carecendo de ações urgentes.

Impacto	D				
	C	Melhorar		Adequar	
	B	Urgente		Aprimorar	
	A				
		1	2	3	4
		Desempenho			

Figura 3.1 – Lógica da Matriz Impacto-Desempenho (ID)

Foi construída uma Matriz ID por estágio do Projeto. Em cada uma, as respectivas atividades, representadas por seus índices de numeração, foram posicionadas segundo os critérios anteriormente descritos, avaliadas segundo seus impactos e desempenhos no caso em estudo.

Cada um dos pontos críticos foi então analisado com maior profundidade e cuidado para identificação das falhas cometidas e possíveis ações corretivas que deveriam ter sido tomadas. Neste processo, foram levantadas as evidências de erros juntamente a outros participantes do projeto para melhor identificação de suas causas.

Reunindo este material sobre o que foi realizado no projeto, fez-se uma comparação com as práticas descritas na bibliografia de referência, resultando numa compilação de diferenças (*gaps*) do projeto em relação à teoria. Para cada *gap* foram estabelecidas possíveis ações preventivas, corretivas e para mitigação de seus efeitos.

Por fim, o conjunto dos pontos falhos e ações possíveis sobre os mesmos resultou em uma referência inicial de lições aprendidas em projetos e em um guia de fatores essenciais ao gerenciamento da qualidade em projetos, nos seus diferentes estágios, a serem utilizados pelo ECP como referência para novos projetos.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados todos os resultados do trabalho, inclusive os intermediários. Uma vez que os resultados deste trabalho não são numéricos, os produtos exibidos nesta seção são ferramentas aplicadas, conforme descrito na metodologia, e compilações de conclusões, formando uma espécie de guia.

4.1 Avaliação Impacto- Desempenho

A seguir serão apresentadas as avaliações relativas a cada uma dos estágios de gerenciamento da qualidade em projetos. Primeiramente é apresentada a tabela com as atividades e as suas respectivas “notas” e, na sequência, a matriz com a representação gráfica da mesma avaliação.

Ao final é feita uma ponderação do total das atividades em relação aos quadrantes que ocuparam, permitindo uma avaliação do estágio como um todo e também do projeto.

4.1.1 Estágio de Iniciação

Tabela 4.1 – Avaliação ID das atividades do estágio Iniciação

Atividades	Avaliação	
	Impacto	Desempenho
1.1. Designar Sponsor	A	2
1.2. Escolher Gerente	A	2
1.3. Identificar e priorizar expectativas dos clientes	A	1
1.4. Alinhar com objetivos da Organização	A	3
1.5. Selecionar equipe de trabalho	B	2
1.6. Determinar os princípios de operação da equipe	C	1
2.1. Adotar ou desenvolver Política de Qualidade	B	1
2.2. Desenhar o fluxo geral do projeto	C	1
2.3. Identificar premissas e riscos	A	1
2.4. Estabelecer processos de gerenciamento de conhecimentos	C	1
3.1. Acordar em tomar decisões baseadas em fatos	C	2
3.2. Identificar as lições aprendidas passadas	B	1
3.3. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Iniciação	D	1
4.1. Desenvolver valores de trabalho ético	D	1
4.2. Selecionar projeto	-	-
4.3. Obter compromisso formal ao projeto	B	3

Impacto	D	3.3 4.1			
	C	1.6 2.2 2.4	3.1		
	B	2.1 3.2	1.5	4.3	
	A	1.3 2.3	1.1 1.2	1.4	
		1	2	3	4
		Desempenho			

Figura 4.1 – Matriz ID para as atividades do estágio Iniciação

4.1.2 Estágio de Planejamento

Tabela 4.2 – Avaliação ID das atividades do estágio Planejamento

Atividades	Avaliação	
	Impacto	Desempenho
1.1. Determinar os padrões de satisfação dos clientes	B	2
1.2. Determinar o balanceamento entre os objetivos na visão do cliente	B	1
1.3. Determinar escala de autoridade para decisão	C	2
2.1. Estimar e priorizar necessidades de melhoria de processos	A	3
2.2. Desenvolver o Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto	A	1
2.3. Planejar os processos e produtos	B	2
2.4. Identificar suprimentos e fornecedores necessários	B	3
2.5. Qualificar todos os processos do projeto	C	1
2.6. Replanejar conforme necessidade	B	3
3.1. Identificar dados a serem coletados	A	3
3.2. Desenvolver o Plano de Comunicação do Projeto	A	2
3.3. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Planejamento	C	1
4.1. Obter compromisso da equipe com o Plano do Projeto	A	1
4.2. Planejar e conduzir a Reunião de Início do projeto (<i>Kick-Off Meeting</i>)	C	3
4.3. Obter compromisso de todos os <i>Stakeholders</i> chave com o Plano do Projeto	A	1

Impacto	D				
	C	2.5 3.3	1.3	4.2	
	B	1.2	1.1 2.3	2.4 2.6	
	A	2.2 4.1 4.3	3.2	2.1 3.1	
		1	2	3	4
		Desempenho			

Figura 4.2 – Matriz ID para as atividades do estágio Planejamento

4.1.3 Estágio de Garantia

Tabela 4.3 – Avaliação ID das atividades do estágio Garantia

Atividades	Avaliação	
	Impacto	Desempenho
1.1. Gerenciar a garantia da qualidade para clientes externos	B	2
1.2. Gerenciar a garantia da qualidade para clientes internos	B	3
2.1. Realizar revisões constantes da adequação dos processos do projeto	B	3
2.2. Realizar revisão para término do projeto em andamento	A	3
2.3. Melhorar processos baseados em análise de dados	B	3
3.1. Realizar e reportar resultados de auditorias de qualidade	B	4
3.2. Interpretar resultados das medidas de controle da qualidade	A	3
3.3. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Garantia	C	1
3.4. Autorizar testes novos ou adicionais conforme necessidade	C	3
4.1. Gerente gerencia as relações com os <i>stakeholders</i>	A	2
4.2. Gerenciar mudanças de acordo com <i>feedbacks</i>	A	3

Impacto	D				
	C	3.3		3.4	
	B		1.1 4.2	1.2 2.1 2.3	3.1
	A		4.1	2.2 3.2	
		1	2	3	4
		Desempenho			

Figura 4.3 – Matriz ID para as atividades do estágio Garantia

4.1.4 Estágio de Controle

Tabela 4.4 – Avaliação ID das atividades do estágio Controle

Atividades	Avaliação	
	Impacto	Desempenho
1.1. Controlar as entradas do projeto	A	2
1.2. Controlar os processos do projeto	A	2
1.3. Controlar as saídas do projeto	A	2
2.1. Classificar e corrigir problemas de qualidade de processos	C	3
2.2. Aproximar-se dos padrões Seis Sigma	C	3
3.1. Usar ferramentas da qualidade para testar os produtos	B	3
3.2. Usar os resultados dos testes para corrigir defeitos	B	3
3.3. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Controle	C	1
4.1. Equipe de projeto endossa os produtos	A	3
4.2. Cliente aceita os produtos	A	3

Impacto	D				
	C	3.3		2.1 2.2	
	B			3.2 3.1	
	A		1.1 1.2 1.3	4.1 4.2	
		1	2	3	4
		Desempenho			

Figura 4.4 – Matriz ID para as atividades do estágio Controle

4.1.5 Estágio de Encerramento

Tabela 4.5 – Avaliação ID das atividades do estágio Encerramento

Atividades	Avaliação	
	Impacto	Desempenho
1.1. Capacitar o cliente	B	4
2.1. Estimar a qualidade geral da contribuição de cada participante	B	3
2.2. Estimar a qualidade geral de todos os processos do projeto	B	2
3.1. Estimar os resultados gerais do projeto	B	3
3.2. Coletar e compartilhar as lições aprendidas do estágio de Encerramento	C	1
3.3. Coletar, compartilhar e documentar as lições aprendidas do Projeto como um todo	A	1
4.1. Reconhecer e recompensar os participantes do projeto	B	3
4.2. Colher referências dos clientes satisfeitos e capacitados	C	2

Impacto	D				
	C	3.2	4.2		
	B		2.2	2.1 3.1 4.1	1.1
	A	3.3			
		1	2	3	4
		Desempenho			

Figura 4.5 – Matriz ID para as atividades do estágio Encerramento

4.1.6 Avaliação Geral

Esta tabela apresenta a distribuição das atividades do projeto pelos quadrantes das matrizes ID, dando uma visão geral do Projeto em termos de Impacto e Desempenho.

Tabela 4.6 – Avaliação ID do Projeto

Estágio	Quadrante				Total
	Urgente	Melhorar	Aprimorar	Ajustar	
<i>Iniciação</i>	7	6	2	0	15
<i>Planejamento</i>	7	3	4	1	15
<i>Garantia</i>	3	1	6	1	11
<i>Controle</i>	3	2	4	1	10
<i>Encerramento</i>	2	3	3	0	8
TOTAL	22	15	19	3	59
Projeto	(37,29%)	(25,42%)	(32,20%)	(5,08%)	(100%)

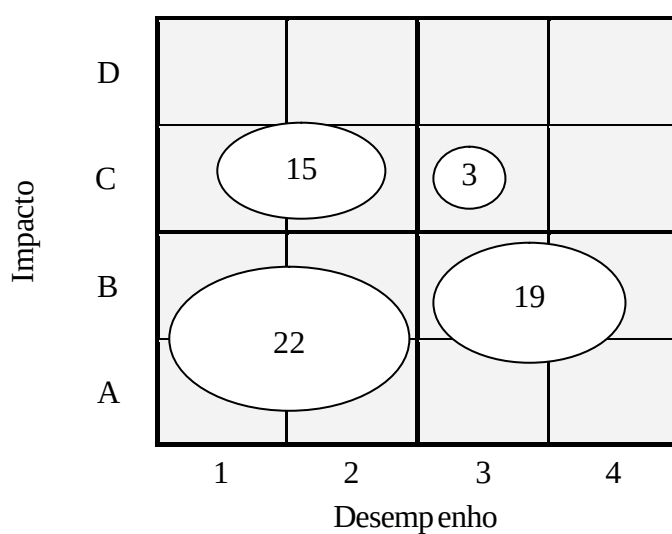


Figura 4.6 – Concentração das atividades do projeto na matriz ID

4.2 Compilação de lições aprendidas

Abaixo é apresentada a seqüência das lições aprendidas coletadas ordenadas por estágio.

4.2.1 *Estágio de Iniciação*

- 1ª LIÇÃO: Conheça a base de informações sobre a qual se trabalha, seja validando sua fonte, processo de obtenção e compilação, seja obtendo sua própria base.
- 2ª LIÇÃO: É indispensável o levantamento dos riscos do projeto, assim como a determinação de ações sobre os mesmos (sejam elas preventivas, mitigatórias ou corretivas), considerando seus impactos e probabilidades de ocorrência.
- 3ª LIÇÃO: É imprescindível o delineamento das competências e características necessárias à execução do projeto antes da seleção de seus participantes.
- 4ª LIÇÃO: É melhor não errar, mas caso isto aconteça, aprenda com o erro e não permita que ele volte a ocorrer, considerando as vivências e lições aprendidas passadas.
- 5ª LIÇÃO: É necessária a adoção de uma política da qualidade para estabelecer uma referência da qualidade esperada, orientando os processos do projeto.

4.2.2 Estágio de Planejamento

6ª LIÇÃO: Não basta saber quais são as expectativas do cliente, é necessário saber quais são os padrões de satisfação do mesmo, determinando claramente seus critérios, formas de medida e padrão almejado possibilitando o acompanhamento dos mesmos.

7ª LIÇÃO: Nunca deixe de cumprir objetivos acordados sem o aval do cliente. Caso haja necessidade de priorização de objetivos, consulte o cliente mesmo com o projeto já em andamento.

8ª LIÇÃO: Gaste o tempo que for necessário para realizar um bom planejamento, e este tempo será compensado pelo andamento ordenado do trabalho, otimizando prazos e recursos.

9ª LIÇÃO: Mais uma vez, se não há um planejamento a seguir é difícil atingir os objetivos. Com um plano é possível compreender onde se quer chegar e o porquê de cada processos realizado, canalizando os esforços nos caminhos que conduzem ao produto desejado. Planeje antes de começar a executar!

10ª LIÇÃO: Identifique todas as pessoas envolvidas em cada um dos processos planejados, definindo que tipo de informação elas devem receber, com que frequência e qual a forma de comunicação mais adequada em cada caso. Efetue revisões no decorrer do projeto, adicionando e/ou excluindo conforme necessidade.

11ª LIÇÃO: Não conte com a compreensão e participação de alguém num plano com o qual este alguém não esteja compromissado. Para que os acontecimentos saiam de acordo com o planejado, é essencial que todos os envolvidos no plano estejam cientes e de acordo com o mesmo.

4.2.3 Estágio de Garantia

12ª LIÇÃO: Não gerenciar a totalidade dos clientes, pode levar ao desenvolvimento de obstáculos inexistentes inicialmente, desestruturando o planejamento.

13ª LIÇÃO: É preciso ser político nas relações com os *stakeholders* principais, de forma que eles estejam sempre a favor do projeto, sem precisar onerar o projeto para atender todas as suas demandas.

4.2.4 Estágio de Controle

14ª LIÇÃO: Assim como existe a qualificação de fornecedores de matéria prima, formalização de procedimentos e inspeção de produtos é preciso validar as fontes de informações utilizadas, qualificar as pessoas e programas utilizados nas análises e conferir os resultados das mesmas.

4.2.5 Estágio de Encerramento

15ª LIÇÃO: Analise os processos executados, considerando os resultados alcançados e as performances em prazo e custo, possibilitando a otimização do ciclo e do orçamento de projetos futuros.

16ª LIÇÃO: Faça a coleta e documentação de lições aprendidas a cada projeto, pois com isto ajudará na evolução das práticas de gerenciamento de projetos, redução de custos e otimização de prazos.

4.3 Compilação de atividades essenciais

O Quadro 4.1 resume as atividades consideradas essenciais, de acordo com a análise realizada no trabalho, para cada um dos cinco estágios.

Quadro 4.1 – Os cinco estágios e suas atividades essenciais

Estágio	Atividades Essenciais
Iniciação	• Identificação e priorização das expectativas dos clientes; • Identificação de premissas e riscos; • Seleção dos membros da equipe do projeto;
Planejamento	• Determinar os padrões de satisfação dos clientes • Desenvolver o Plano de Gerenciamento da Qualidade • Planejar produtos e processos do projeto • Obter compromisso de todos os principais <i>stakeholders</i> com o plano
Garantia	• Gerenciar a garantia da qualidade para clientes externos • Gerenciar as relações com os <i>stakeholders</i> • Gerenciar mudanças de acordo com <i>feedbacks</i>
Controle	• Controle dos processos do projeto • Usar resultado de testes para corrigir defeitos • Obter aval dos produtos do projeto por todos os membros da equipe.
Encerramento	• Capacitar o cliente • Estimar os resultados gerais do projeto • Coletar, documentar e compartilhar as lições aprendidas.

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo será feita uma breve discussão sobre o escritório de projeto em implantação e será visto, mais profundamente, cada um dos estágios do gerenciamento da qualidade em projetos mais profundamente. Os pontos falhos de maior impacto serão estudados com maior detalhe, por meio da descrição dos acontecimentos e da análise crítica de sua execução.

5.1 Escritório Central de Projetos

O projeto de implantação do escritório de projetos na GPQ demorou a ser aprovado. No entanto, sua aprovação pelo conselho mostrou seu alinhamento com o planejamento estratégico da organização.

As atividades em torno do ECP datam de antes do início do estágio que originou este trabalho. O material para preparação da proposta do projeto já estava em estudo e a proposta já tomava forma. A necessidade de sua implementação era evidente, pois cada gerente de projeto tinha suas próprias práticas e controles.

A GPQ realizava apenas o controle das propostas e recebimento de pagamentos, utilizando recursos da secretaria geral. Não havia registro e acompanhamento de cronogramas. Não havia gestão integrada dos recursos humanos, cada gerente buscava seus projetos e escolhia uma equipe para realizá-lo. Não havia uma política de qualidade da organização, determinando padrões e práticas recomendadas. Enfim, a GPQ servia apenas como uma entidade centralizadora, um canal de contato.

Com o aumento do volume de projetos realizados, tanto pelo acúmulo no decorrer do tempo, como pelo aumento de clientes nos últimos anos, a estrutura de controle começava a se tornar frágil e insuficiente. Recuperar dados e documentos de projetos passados era um processo manual, demorado e nem sempre bem sucedido.

Assim, a utilidade do ECP tornou-se mais clara para a diretoria e para a organização. Discussões sobre a necessidade e os objetivos do ECP foram realizadas e permitiram que a implantação se iniciasse num ambiente favorável. Esta

corresponderia à passagem pelo primeiro nível de maturidade do PMMM²⁷, com o reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos pela organização, que já tinha conhecimento de sua terminologia, visto que já trabalha com projetos há muitos anos, inclusive ministrando cursos sobre gestão de projetos.

O projeto de implantação do ECP, portanto, foi a forma encontrada para gerenciar os projetos, de maneira mais efetiva e estruturada, melhorando o controle já executado anteriormente e agregando outras utilidades, em um espaço e com recursos próprios para isso.

Com a aprovação do projeto, as atividades iniciaram-se com a busca da definição de processos, isto é, já na execução de práticas do Nível 2. Para o escritório, a escolha do software de trabalho caracteriza um passo importante neste contexto, pois ele modela grande parte das atividades do gerenciamento, tendo portanto que ser condizente com os processos praticados. Neste período, ainda em andamento, os obstáculos culturais e setoriais têm que ser superados, desfazendo paradigmas e disseminando confiança, processo que pode levar muitos meses.

Por atuar há muitos anos na área de projetos, a cultura da organização está muito arraigada o que gera certa resistência à mudança. Para tanto, juntamente com outros métodos de difusão do ECP, a divulgação dos benefícios alcançados pela aplicação do gerenciamento de projetos, ajuda na aceitação da implementação dos padrões e controles e estimula a cooperação para o desenvolvimento do escritório.

Neste intuito, a análise que se segue pretende levantar lições aprendidas num projeto da GPQ, do ponto de vista de seu gerenciamento, de forma que este registro possa servir de base para evitar a ocorrência de problemas futuros em outras realizações da organização.

²⁷ Níveis de maturidade do modelo descrito por Kerzner, conforme mostrado na revisão bibliográfica.

5.2 Gerenciamento da Qualidade em Projetos

A seguir são feitas as análises referentes ao estudo de caso da ESM e destacadas as lições aprendidas em cada atividade de impacto relevante e baixo desempenho.

5.2.1 Estágio de Iniciação

No estágio de Iniciação, segundo a metodologia proposta por Kloppenborg; Petrick (2002), é quando ocorrem as principais definições do projeto. É nesta fase que se definem os participantes da equipe, que são identificadas as expectativas dos clientes, os riscos e as premissas do projeto. Enfim, é quando são delineados os principais traços do escopo do projeto e, sobre este, firmado um contrato.

No Projeto Q, esta fase foi feita às pressas por conta da urgência da ESM em começar o projeto. Com isso, muitas atividades desta fase mal foram executadas, acabando por se localizar nos quadrantes da Matriz ID de maior criticidade, conforme mostrado na Figura 5.1. Os pontos críticos serão discutidos na sequência.

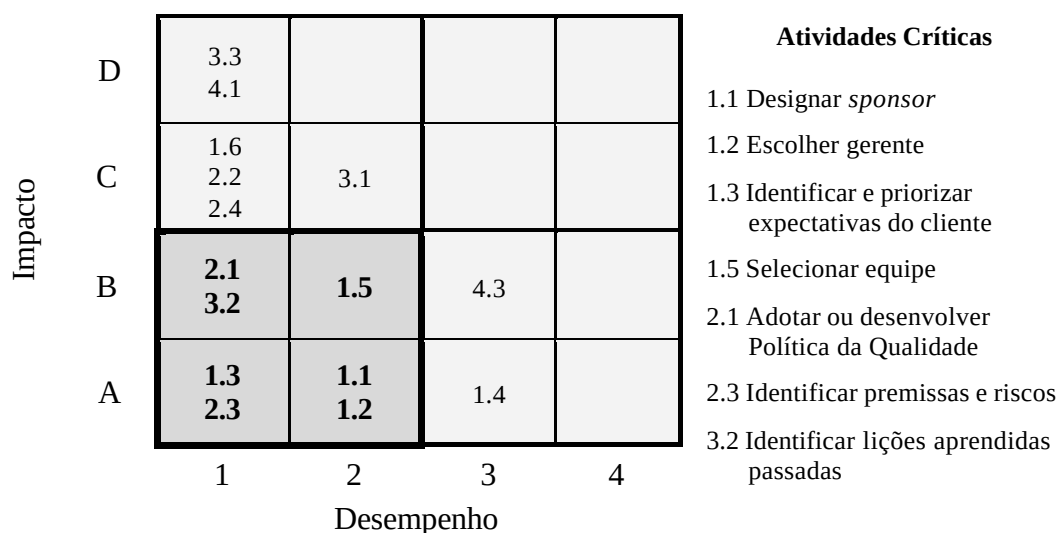


Figura 5.1 – Pontos críticos do estágio Iniciação²⁸

²⁸ As atividades foram representadas por seus respectivos índices de numeração. As correspondências podem ser vistas no capítulo dos Resultados, item 4.1.

5.2.1.1 Análise dos Pontos Críticos

5.2.1.1.1. *Identificar e Priorizar Expectativas dos Clientes*

A atividade 1.3, que é a identificação e priorização das expectativas dos clientes, constitui uma atividade essencial para o sucesso do trabalho. É com base nela que processos e resultados devem ser orientados para alcançar-se a aceitação do produto do projeto pelo cliente.

No Projeto Q, esta atividade foi substituída por uma avaliação feita internamente à ESM, juntado uma Pesquisa de Satisfação das diversas áreas da empresa, dados do ombudsman e alguns outros dados da área de clientes corporativos. Esta avaliação, teoricamente, refletia a realidade presente na empresa como um todo, tanto em aspectos internos como externos, já com uma ponderação em termos de retorno econômico para a empresa.

A consultoria, por sua vez, aceitou este estudo como base para o desenvolvimento do projeto, sem validá-lo. Nas visitas iniciais, anteriores à assinatura do contrato, foram efetuadas visitas a algumas áreas da empresa, durante as quais os consultores tiveram a liberdade de conversar com as pessoas responsáveis para conhecer a empresa. Porém, estas visitas permitiram apenas que se percebesse a grandeza da empresa e que a insatisfação de seus clientes envolvia atividades de todas as áreas.

Um fato notado, talvez tardiamente, é que a ESM trabalha com a filosofia de colocar seu serviço no mercado e depois corrigir se necessário. Isto é, ela trabalha segundo uma postura corretiva e não preventiva, não seguindo a tendência de foco nas expectativas dos clientes e subestimando a busca dos mesmos por serviços com qualidade.

A avaliação entregue pela ESM era superficial, não sendo capaz de apontar os verdadeiros problemas da empresa. Os dados não foram utilizados devidamente, levando a uma conclusão não baseada em fatos e sim em impressões de pessoas da empresa. Isto fez com que o diagnóstico final se apresentasse distorcido em relação à realidade.

A expectativa do cliente, portanto, foi identificada e priorizada segundo um diagnóstico falho, o que, associado a objetivos ousados, levou a um projeto com alto risco de fracasso.

Em parte, esta decisão foi tomada por conta dos prazos curtos impostos pela ESM para obtenção dos resultados, o que dificultaria a realização de um diagnóstico pela equipe do projeto. Em parte, porque a avaliação teria sido fruto de seis meses de pesquisa, realizados pela equipe do recém chegado diretor da qualidade, o Sr. Adamastor²⁹, que viria a ser o *sponsor* do Projeto Q.

O diagnóstico poderia ter sido uma fonte confiável de informação, porém, neste caso não o foi. Assim:

1ª LIÇÃO: Conheça a base de informações sobre a qual se trabalha, seja validando sua fonte, processo de obtenção e compilação, seja obtendo sua própria base.

AÇÃO: Ao perceber falha na identificação e priorização das expectativas dos clientes, sugere-se reorientar o planejamento de atividades para o caminho correto, aproveitando as atividades já iniciadas e cancelando, se necessário, atividades futuras o mais breve possível, evitando esforços infrutíferos. É importante garantir que o segundo diagnóstico seja realmente mais fiel à realidade em relação ao primeiro. De qualquer forma, é uma boa prática manter um acompanhamento das necessidades do cliente, para que se possa guiar os resultados ao encontro do esperado.

5.2.1.1.2. Identificar Premissas e Riscos

Passando ao item 2.3, tem-se uma atividade que no PMBoK (2000) corresponde a uma área de conhecimento, o que indica ser uma atividade muito importante. Trata-se da identificação de premissas e riscos.

Por ser único, isto é, não ter precedentes iguais, não ser passível de padronização, um projeto está sempre sujeito a incertezas e fatos inesperados. Para amenizar esta situação, faz-se necessária a avaliação de riscos e a adoção de premissas, sobre as quais são estipuladas ações de contorno em caso de necessidade.

²⁹ Os nomes citados no texto são fictícios.

No Projeto Q, esta etapa não foi realizada, uma imprudência que poderia levar ao fracasso do projeto e à conseqüente baixa na imagem da consultoria. As premissas e os riscos, se estimados, não foram devidamente documentados, ficando apenas na cabeça dos coordenadores, o que também caracteriza uma falha grave.

Por exemplo, a própria identificação das expectativas dos clientes é algo incerto, pois dificilmente um cliente consegue expressar exatamente suas necessidades, sem levar em conta aquelas não expressadas, implícitas e latentes. Assim, seria necessário assumir a premissa de que o diagnóstico utilizado como base de trabalho estava certo, correndo o risco de haver desvio e, para tanto, prever uma ação corretiva e/ou preventiva. Já na segunda fase do projeto, houve um início de identificação de riscos, porém não foram definidas as ações a serem tomadas sobre os mesmos, também caracterizando uma falha crítica do projeto.

Riscos são fatores inerentes aos projetos, isto é, sempre há riscos. Para uns maiores que os outros, dependendo da sua área de atuação. Porém, negligenciá-los é um risco ainda maior. Assim:

2ª LIÇÃO: É indispensável o levantamento dos riscos do projeto, assim como a determinação de ações sobre os mesmos (sejam elas preventivas, mitigatórias ou corretivas), considerando seus impactos e probabilidades de ocorrência.

AÇÃO: Fazer o Plano de Riscos o mais cedo possível, ou seja, na pior das hipóteses, quando algum risco se concretizar.

5.2.1.1.3. Designar Sponsor, Escolher Gerente e Selecionar Equipe

As três atividades deste tópico foram agrupadas por dizerem respeito à formação da equipe principal do projeto: o *Sponsor*, o Gerente e os demais membros da equipe de trabalho.

No Projeto Q, ocorreram falhas nos três papéis, a começar pela designação dos mesmos. Dentre as pessoas da equipe do projeto, *sponsor* e gerente não receberam seus devidos “crachás”, isto é, não foram declarados seus papéis e conseqüentes responsabilidades.

O diretor geral da qualidade da ESM, Sr. Adamastor, foi a pessoa responsável pela contratação da GPQ, desempenhando assim o papel do *sponsor* para a contratada. O Sr. Adamastor era a pessoa certa para esta função, pois era o maior interessado no sucesso do projeto, tendo reconhecimento e autoridade para dar-lhe credibilidade. Foi ele o responsável pelo levantamento inicial utilizado como diagnóstico para o trabalho. Os problemas encontrados indicavam falta de qualidade nos processos, sendo portanto de sua alçada e interesse providenciar uma solução.

No entanto, não acompanhou como deveria o desenvolvimento do projeto em uma fase crítica, os dois primeiros meses de trabalho, quando foram delineadas as frentes de trabalho para atingir os objetivos do projeto, apresentando uma postura mais passiva, apenas sendo informado dos acontecimentos. Passado este período, tornou-se mais presente no dia-a-dia e, talvez por não concordar com os rumos tomados, talvez para querer marcar a sua participação, passou a interferir no trabalho planejado.

Esta interferência é compreensível quando se considera que ele tem grande interesse no resultado do projeto. No entanto, em um projeto previsto para ter duração de cinco meses, seu interesse maior deveria ter se concentrado na fase de planejamento, que é a fase inicial das atividades, pois acabou por desperdiçar esforços e atrasar o cronograma, que já estava justo.

Em parte, isto ocorreu porque o Sr. Adamastor estava envolvido em outros projetos, planejando participar mais do Projeto Q após sua fase de mapeamento; em parte, porque percebeu que seriam obtidos bons resultados, tentando então expandir o universo de trabalho, dos iniciais sete principais clientes, chamados Top 7, para todo um segmento, abrangendo cerca de mil e duzentos clientes, uma extrapolação que não era condizente com os levantamentos efetuados.

Assim, pode-se dizer que apesar de ser a pessoa certa para desempenhar o papel de *sponsor*, o Sr. Adamastor deixou a desejar na execução de sua função, gerando desconforto na equipe e atrasando o cronograma, com as alterações demandadas no decorrer do trabalho.

Pode-se dizer que o gerente do projeto por parte da GPQ, Sr. Ruy, era a pessoa mais indicada para exercer o papel, devido à vasta experiência em projetos e em qualidade. Também porque ele havia sido a pessoa responsável pelo contato com

a ESM e negociações para aceitação do projeto. O *sponsor* depositava no Sr. Ruy grande confiança, fator essencial na determinação da pessoa correta para a função.

Neste caso também o problema manifestou-se no decorrer do projeto. Como já mencionado, por vezes as pressões dos prazos curtos acabam conduzindo a atalhos ruins. Com a pressa de começar o projeto e com previsão de cinco meses para seu término, o planejamento não foi encaminhado de forma coerente.

É certo, que a experiência do gerente, é de grande valia na condução do trabalho, tendo visão para contornar imprevistos e controlar desvios. No entanto, a não execução do planejamento, de responsabilidade do gerente, não pôde ser suprida por sua experiência, dificultando a organização e controle das atividades e objetivos. As conseqüências do não desenvolvimento do plano serão comentadas mais adiante, cabe aqui ressaltar que isto gerou uma angústia na equipe, levando a certo descrédito do gerente.

As pessoas que desempenharam os papéis de *sponsor* e de gerente do projeto, não foram escolhidas e formalmente investidas nessas posições, embora fossem as pessoas corretas para desempenhar tais funções. O que faltou, neste caso, foi a atribuição das respectivas responsabilidades e a consciência clara de as estar assumindo.

A seleção da equipe, por sua vez foi, a de pior desempenho. Uma seleção também feita às pressas, por conta da urgência em iniciar o projeto, trazendo pessoas sem as competências necessárias para o desenvolvimento do projeto.

Os integrantes da equipe vinham de diferentes áreas da empresa, tendo bons conhecimentos operacionais, parte em tempo integral e parte em tempo parcial. Entretanto, por ser um projeto considerado estratégico para a ESM e tendo apenas cinco meses para atingir metas agressivas, eram necessárias pessoas com poder de decisão, além do conhecimento técnico, para que fosse possível produzir soluções já validadas.

No entanto, ao contrário do ocorrido para o *sponsor* e para o gerente do projeto, apesar de mal selecionada a equipe mostrou bons resultados no decorrer do projeto, com exceções. Os integrantes de tempo parcial acabaram sendo dispensados e acionados apenas quando necessário. O coordenador da equipe, por exemplo, Sr.

Sílvio, não exerceu sua função, atendo-se a controlar o esforço dos demais participantes e não a produtividade e os resultados alcançados.

A designação do *sponsor* e do gerente não foi exatamente uma escolha, mas a da equipe sim, apresentado falhas por não haver um delineamento prévio das características necessárias para os integrantes da equipe, em parte decorrente da falta de definição clara do escopo do projeto. Assim:

3ª LIÇÃO: É imprescindível o delineamento das competências e características necessárias à execução do projeto antes da seleção de seus participantes.

AÇÕES: Deixar o *sponsor* sempre a par do planejamento e dos acontecimentos, para que ele possa agir prontamente em caso de discordância. No caso, de interferência tardia, com alterações significantes, deve-se fazer um novo planejamento e se necessário um aditivo contratual contemplando as alterações.

O gerente do projeto deve adotar uma metodologia e, principalmente, estabelecer um planejamento para o projeto.

Caso a equipe mostre-se destoante do perfil necessário, pode ser necessário trocar a equipe, adicionar participantes ou, ao menos, estabelecer relacionamento estreito com as pessoas-chave para o sucesso do projeto.

5.2.1.1.4. Identificar as Lições Aprendidas Passadas

A importância das lições aprendidas já foi bem discutida ao longo do trabalho, ressaltando a contribuição que pode dar a um projeto nascente se consideradas previamente. No entanto, foi uma atividade não realizada no Projeto Q.

Poderia, novamente, ser alegado que a urgência do projeto dificultou a execução deste passo. Contudo, ainda que houvesse tempo suficiente para o planejamento adequado do projeto, não há na GPQ a prática de coleta e documentação de lições aprendidas, não havendo portanto uma base de lições passadas que pudesse ser utilizada neste caso. Assim:

4ª LIÇÃO: É melhor não errar, mas caso isto aconteça, aprenda com o erro e não permita que ele volte a ocorrer, considerando as vivências e lições aprendidas passadas.

AÇÃO: Caso não haja um banco de lições documentadas, faça uma pesquisa rápida, um *benchmarking*, procurando por experiências anteriores, ou até em andamento, com características semelhantes ao projeto em questão, que possam ajudar na orientação da execução do trabalho.

5.2.1.1.5. Adotar ou Desenvolver Política de Qualidade

Numa entidade que executa projetos, inclusive no âmbito da qualidade, como a GPQ, seria interessante manter uma consistência de valores, por meio da adoção de uma política organizacional da qualidade, adotada por todos os projetos.

No entanto, como os projetos eram “personalizados”, de acordo com a pessoa que o assumiu, quando muito havia uma política própria do projeto. No caso de Projeto Q, nem mesmo uma política específica do projeto foi estabelecida, o que foi ruim tanto para o projeto como para a imagem da organização.

“A política da qualidade identifica os objetivos-chave dos produtos e serviços como adequação ao uso, performance, segurança, e dependência. [...] envolve um programa de auditorias internas e/ou externas para determinar se as atividades e resultados do sistema da qualidade e o projeto da qualidade estão alinhados” (KLOPPENBORG; PETRICK, 2002, p. 31. Tradução nossa).

Ocorreu sim de serem utilizadas auditorias e outras ferramentas, comentadas no estágio da Garantia da Qualidade, no entanto isto foi mais em função do desenrolar das atividades do que de uma política da qualidade. Esta falta de definição prévia de padrões da qualidade a serem perseguidos, transpareceu uma ausência de valores e de métodos que garantissem a execução de um trabalho com qualidade.

5ª LIÇÃO: É necessária a adoção de uma política da qualidade para estabelecer uma referência da qualidade esperada, orientando os processos do projeto.

AÇÃO: Não se deve executar um projeto sem uma política da qualidade. Ela deve ser estabelecida e divulgada, ainda que tardiamente.

5.2.1.2 Fechamento

Fechando a análise sobre a Iniciação, fica a mensagem de que este estágio é muito importante, pois é quando se define o que realmente é o projeto, em termos de finalidade para a qual o cliente o contrata.

Aqui é definido o escopo do projeto, a partir do qual será desenvolvido o planejamento. Assim, de que vale desenvolver rápido algo que não atende às expectativas do cliente? Ou se comprometer com um projeto que só se saberá do que realmente se trata durante seu andamento, quando poderá ser tarde para alterar as decisões tomadas? A pressa levou a um escopo mal definido, o que comprometeu todo o projeto.

Deve-se dar muita atenção a este estágio, pois dele dependem todos os demais, considerando essenciais as atividades:

- Identificação e priorização das expectativas dos clientes;
- Identificação de premissas e riscos;
- Seleção dos membros da equipe do projeto;

sem as quais o projeto tem alta probabilidade de fracassar.

5.2.2 Estágio de Planejamento

Assim como o estágio anterior, o Planejamento foi seriamente prejudicado pela urgência em iniciar o projeto, o que teve como consequência um planejamento não apropriado, dificultando a fase de execução.

Algumas das atividades de planejamento foram realizadas, porém não com o intuito de planejar e sim por serem necessárias no momento de iniciar a execução do projeto. Conforme a demanda, era efetuado o planejamento de partes do projeto, mas nunca dele na sua totalidade. Com isso, a atividade de maior frequência foi o replanejamento, executado em momento posterior ao ciclo de planejamento, mas de grande importância no andamento das demais atividades.

Impacto	D					Atividades Críticas 1.1 Determinar padrões de satisfação dos clientes 1.2 Determinar balanceamento de objetivos na visão do cliente 2.2 Desenvolver plano de gerenciamento da qualidade 2.3 Planejar produtos e processos 3.2 Desenvolver o plano de comunicação do projeto 4.1 Obter compromisso da equipe 4.2 Obter compromisso dos stakeholders
	C	2.5 3.3	1.3	4.2		
	B	1.2	1.1 2.3	2.4 2.6		
	A	2.2 4.1 4.3	3.2	2.1 3.1		
		1	2	3	4	
		Desempenho				

Figura 5.2 – Pontos críticos do estágio de Planejamento

5.2.2.1 Análise dos pontos críticos

5.2.2.1.1. Determinar os Padrões de Satisfação do Cliente

Assim como é importante saber o que o cliente deseja, é preciso entender como ele avalia a qualidade do produto que lhe será entregue, conhecendo seus critérios, métodos e objetivos.

Como não houve nem tempo nem a intenção de fazer o levantamento dos critérios de avaliação que estabeleçam a satisfação do cliente, alguns deles provavelmente não foram considerados na garantia da qualidade entregue ao cliente, a não ser pelos próprios objetivos do projeto.

Apesar de estar baseado em um diagnóstico equivocado, o Projeto Q tinha objetivos claros, pelos quais era avaliado, tendo como valor objetivo as reduções propostas em contrato. No entanto, o método pelo qual estes valores eram obtidos não era definido, sendo por vezes, calculado por bases distintas, dificultando o controle interno da evolução desses indicadores.

O problema das medidas na ESM, vai além da falta de uniformidade de métodos. A fonte de informações utilizada para acompanhar os indicadores apresentava irregularidades, e já nos primeiros meses do projeto, o Sr. Ruy advertiu

sobre a existência de incongruências nos sistemas de registros, o que gerava dúvida sobre a qualidade dos dados.

Mesmo sem o levantamento prévio, é possível perceber fatores que ou encantam, ou desagradam o cliente, devendo então passar a monitorá-los. Por exemplo, no decorrer do projeto, percebeu-se que o tempo de resposta da solução implantada era um fator crítico para o cliente, no entanto, não declarado formalmente.

A ânsia em perceber melhorias gerava angústia e insatisfação no Sr. Adamastor, que desejava o retorno breve do investimento feito. Contudo, a demora na implantação sistêmica da solução associada ao período normalmente esperado para habituação e assimilação das informações transmitidas, conforme a curva de aprendizagem, indicavam que os efeitos só seriam percebidos após um período mais longo do que o esperado pelo *sponsor*.

A dificuldade de acompanhamento pela não determinação do método de controle, assim como a não identificação de outros padrões de satisfação, dificultaram o atendimento das expectativas do cliente. Assim:

6ª LIÇÃO: Não basta saber quais são as expectativas do cliente, é necessário saber quais são os padrões de satisfação do mesmo, determinando claramente seus critérios, formas de medida e padrão almejado possibilitando o acompanhamento dos mesmos.

AÇÃO: No caso da não realização do levantamento dos padrões de satisfação do cliente, deve-se manter uma monitoração de suas manifestações, buscando determinar tais padrões no decorrer do projeto.

5.2.2.1.2. Determinar o Balanceamento entre os Objetivos na Visão do Cliente

Mesmo tendo feito um planejamento, como ressaltado no estágio Iniciação, imprevistos acontecem e portanto é necessário prever ações corretivas, preventivas e mitigatórias. Esta atividade exerce uma função mitigatória, determinando os objetivos que devem ser priorizados, caso não seja possível atender a todos.

Obviamente a equipe deve comprometer-se apenas com objetivos possíveis de serem cumpridos, buscando atender a todos. No entanto, principalmente quando não há um planejamento cuidadoso, acaba sendo necessário abrir mão de alguns padrões, ou simplesmente priorizá-los em relação a outros, evitando que acabe por não atingir nenhum dos objetivos, pela dispersão de esforços. E para que esta priorização tenha sucesso é necessário que seja feita de acordo com os valores dos clientes.

No caso estudado, este balanceamento entre os objetivos não foi realizado e fez falta durante a execução do projeto. Os cinco objetivos do projeto eram:

1. redução de reclamações;
2. redução de cancelamento de contas;
3. redução do tempo gasto pelos representantes de vendas com reclamações;
4. redução da inadimplência; e
5. redução da insatisfação dos clientes.

Com o projeto já em andamento, os dois primeiros objetivos foram priorizados em relação aos demais, por opção interna e não por ponderação dos clientes. Esta opção baseou-se na proximidade dos executores das atividades envolvidas, facilidade da obtenção de dados e porque os outros três eram de certa forma consequência dos dois primeiros, e tendo apresentado bons resultados foi bem recebida pelos clientes em princípio, mas mostrou seu lado negativo com a cobrança por resultados para os demais objetivos que não haviam sido atingidos.

No entanto, os recursos e esforços já estavam alocados e não foram redistribuídos de forma que os três últimos objetivos continuaram em segundo plano, contrariando as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, gerando insatisfação. Assim:

7ª LIÇÃO: Nunca deixe de cumprir objetivos acordados sem o aval do cliente. Caso haja necessidade de priorização de objetivos, consulte o cliente mesmo com o projeto já em andamento.

AÇÃO: Ser transparente com o cliente, explicando a necessidade de priorizar algum(ns) objetivo(s) e validar conjuntamente a escolha feita, ou alterar o rumo seguido se assim preferir o cliente.

5.2.2.1.3. *Desenvolver o Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto*

O plano de gerenciamento da qualidade é o ponto alto do planejamento. Nele estão contidas informações essenciais para o sucesso do projeto, referentes a responsabilidades, prazos, recursos, padrões de qualidade, prioridades estratégicas, enfim do projeto como um todo, sendo realimentado e reformulado com a execução das atividades, isto é, nos estágios de garantia e de controle.

A ausência deste plano pode gerar certa desorientação, pela falta de definição do rumo a ser seguido, do objetivo a ser alcançado, da programação, das metas individuais. Isto dificulta a dirigibilidade, o controle, além de desestimular a participação. O Projeto Q mostrou isto quando, sem um plano definido, iniciou suas atividades.

Algumas atividades de exploração já estavam idealizadas, porém não planejadas, programadas. As atividades posteriores, seriam definidas somente após o diagnóstico elaborado com as informações levantadas. Muitas frentes de exploração foram acionadas e não convergiram para um planejamento formal e reconhecido.

Até por conta do perfil mais voltado à pesquisa, o ritmo de atuação da GPQ estava aquém das pressões exercidas pelos prazos justos do projeto, e da expectativa pela definição das ações que seriam tomadas para atingir os objetivos. O diagnóstico em andamento seria uma fonte rica e sólida para a construção do plano de ação, mas tomaria um tempo maior do que o combinado.

Também aqui, as demandas extras, apresentadas pela ESM no decorrer do projeto, ajudaram a piorar o quadro, com constantes redirecionamentos e divisões de esforços, o que terminou por retardar o andamento dos trabalhos. Não que o plano deva ser estático, porém a inconstância das definições não permite que se construa um produto dentro das estimativas iniciais, principalmente de prazo.

O plano da qualidade seria de grande valia para ordenar os esforços de forma eficiente e eficaz, com as responsabilidades, metas, prazos e padrões de qualidade estipulados, de forma que o trabalho pudesse ser executado conforme as expectativas dos clientes e revisões. Pode-se concluir que a falta de planejamento, de uma forma geral, resulta na dificuldade de organizar o trabalho e atingir os resultados. Assim:

8ª LIÇÃO: Gaste o tempo que for necessário para realizar um bom planejamento, e este tempo será compensado pelo andamento ordenado do trabalho, otimizando prazos e recursos.

AÇÃO: Fazer um plano, mesmo que o projeto já esteja na fase de execução. Validá-lo com a equipe e com os principais *stakeholders* (em especial os clientes) e colocá-lo em execução, controlando e replanejando conforme necessário.

5.2.2.1.4. Planejar Processos e Produtos

Após o estudo das necessidades de melhoria nos processos e a determinação do plano de gerenciamento da qualidade, já é possível planejar os produtos e os processos necessários para obtê-los. No entanto, este processo deve ser feito com a participação dos especialistas das áreas envolvidas.

No Projeto Q, foi realizada a identificação dos processos que precisavam ser melhorados já na fase de execução, porém não foi feito o plano da qualidade. O planejamento dos processos e produtos foi todo realizado sem um plano próprio, mesclando-se à fase de execução.

Como no princípio o trabalho contemplava apenas sete clientes estratégicos (Top 7), conforme os membros da equipe descobriam problemas a eles relacionados, em sua maioria referentes a “sujeiras no cadastro”, já iam providenciando a correção. Com isso, apesar de solucionar problemas relativos àqueles clientes, não se realizava a construção de uma solução para o evento originário daqueles problemas.

Mas a “solução” aplicada aos Top 7 deveria ser extrapolada ao grupo dos clientes mais importantes. Por meio de uma das mudanças demandadas no decorrer do projeto, a solução seria utilizada não somente para os clientes mais importantes, mas sim para todos os clientes corporativos da ESM.

Assim, a concepção de uma solução que não fosse entrar no cadastro de cada cliente e verificar se todos os serviços contratados estavam de acordo com o contrato assinado, tornou-se claramente necessária e urgente, uma vez que o escopo passou a ter milhares de clientes e já haviam se passado mais de dois meses e meio, de um prazo de cinco.

A solução, que é o correspondente a um produto do projeto, começou então a tomar forma, porém sem um planejamento próprio nem tampouco dos processos envolvidos. Por fim, a solução não teve um impacto como aquele obtido para os Top 7, principalmente pela falta de planejamento dos processos necessários para alcançar tal objetivo. Assim:

9ª LIÇÃO: Mais uma vez, se não há um planejamento a seguir é difícil atingir os objetivos. Com um plano é possível compreender onde se quer chegar e o porquê de cada processos realizado, canalizando os esforços nos caminhos que conduzem ao produto desejado. Planeje antes de começar a executar!

AÇÃO: Não iniciar o próximo passo sem um planejamento do produto e do processo, considerando as necessidades de melhoria nos processos, os agentes com eles envolvidos e o plano da qualidade.

5.2.2.1.5. Desenvolver o Plano de Comunicação do Projeto

A comunicação demanda cuidado em seu planejamento, pois, como mencionado na revisão bibliográfica, sua falta ou falha podem ser grandes fontes de problemas para o projeto. Neste processo, é de extrema importância a identificação dos *stakeholders* e sua devida classificação em termos de impacto, para definir os meios de comunicação que devem ser utilizados em cada caso.

No Projeto Q, alguns problemas mostraram a importância de um planejamento da comunicação. Por exemplo, a Sra. Livia, superintendente da principal área envolvida no projeto, demonstrou descontentamento por não ser comunicada de atividades e resultados que envolviam a área dela. Por achar que não lhe estavam dando a devida importância, passou a criticar o projeto, por vezes dificultando seu andamento.

Em outros casos, os efeitos não foram tão ruins, porém poderiam ter sido. Um gerente que deixou de ser comunicado sobre uma reunião da qual deveria participar, outro que não recebeu informações do projeto referentes a seus funcionários, um diretor que não sabia a quantas andava o projeto. Ainda que pareçam bobagens, estes são detalhes que fazem diferença no andamento e no resultado do projeto. Assim:

10ª LIÇÃO: Identifique todas as pessoas envolvidas em cada um dos processos planejados, definindo que tipo de informação elas devem receber, com que frequência e qual a forma de comunicação mais adequada em cada caso. Efetue revisões no decorrer do projeto, adicionando e/ou excluindo conforme necessidade.

AÇÃO: Em caso de dúvida ou ausência do plano, efetuar a comunicação da forma mais abrangente possível, elaborando o plano tão cedo quanto possível.

5.2.2.1.6. Obter Compromisso da Equipe e dos Stakeholders com o Plano

De nada adianta planejar algo que não esteja alinhado com as diretrizes dos membros da equipe e dos *stakeholders*. A equipe será a executora do plano e se não estiver de acordo com ele, sua execução ficará comprometida. Os *stakeholders*, dentre os quais estão os clientes, devem validar o plano para que o resultado não seja destoante do esperado e para que as interações com os mesmos, no decorrer do projeto, sejam positivas e frutíferas.

Uma vez que não foi realizado o planejamento no Projeto Q, esta obtenção de compromisso tanto da parte da equipe como da parte dos *stakeholders*, também não ocorreu. A não ser pelas características constantes do contrato assinado pelo cliente, os demais pontos característicos do Plano de Gerenciamento da Qualidade, que neste modelo tem um conteúdo abrangente, não foram definidos e aprovados nem pela equipe e muito menos pelos demais *stakeholders*.

As decisões e ações realizadas no decorrer do projeto, que corresponderiam à execução das informações constantes do planejamento, também não eram validadas com os dois grupos. Em parte eram definidas com a participação dos diretores da ESM, nas reuniões de diretoria, caracterizando certo compromisso por parte deles. No entanto, a equipe não participava das etapas de definição, era apenas participada das resoluções tomadas.

Os planejamentos que não tinham o devido compromisso dos envolvidos acabavam por retardar o andamento das atividades, sendo por vezes necessário rever as decisões tomadas por não serem passíveis de cumprimento. Assim:

11ª LIÇÃO: Não conte com a compreensão e participação de alguém num plano com o qual este alguém não esteja compromissado. Para que os acontecimentos saiam de acordo com o planejado, é essencial que todos os envolvidos no plano estejam cientes e de acordo com o mesmo.

AÇÃO: Partindo do ponto em que foi estruturado um plano, ainda que tardio, obter o aval dos envolvidos antes de colocá-lo em prática, reduzindo ou evitando a necessidade de replanejamento durante a execução.

5.2.2.2 Fechamento

Assim como a Iniciação, o Planejamento é um estágio essencial ao sucesso do projeto, no qual são selecionados os melhores caminhos para atingir os objetivos com os quais se está compromissado.

Com base nas definições iniciais do estágio anterior, que determina basicamente o “o quê” do projeto, o Planejamento define o “como”, o “quando”, o “porquê”, o “onde” e o “quem”, informações a partir das quais o projeto pode entrar em execução de forma organizada e focada.

Como é possível executar algo que não se sabe ao certo no que irá resultar? De que adianta realizar atividades que não têm uma participação clara no escopo do projeto e atendimento a seus objetivos? Uma atuação por tentativa e erro inviabiliza a execução de um projeto, atendendo a expectativas razoáveis de prazos e custos.

Assim, “perder tempo” com o planejamento pode ser um trunfo precioso para a etapa de execução e, para tanto, são essenciais as atividades:

- Determinar os padrões de satisfação dos clientes
- Desenvolver o Plano de Gerenciamento da Qualidade
- Planejar produtos e processos do projeto
- Obter compromisso de todos os principais *stakeholders* com o plano

5.2.3 Estágio de Garantia

Sem a execução dos estágios anteriores, as atividades deste não parecem ter sentido uma vez que fazem parte da execução do estabelecido no Planejamento. No entanto, em termos de desempenho das atividades, o projeto não foi tão mal.

A maior parte das atividades de Garantia da Qualidade foi executada mesmo sem o planejamento, pois sua necessidade foi identificada no momento em que um processo relacionado tomou parte no projeto. Isto foi devido à experiência do Sr. Ruy, gerente do projeto, no campo da qualidade.

As auditorias caracterizaram um ponto de destaque no projeto, sendo avaliada como de desempenho forte (atividade 3.1). Foram estabelecidos três tipos de auditoria para garantir o cumprimento das orientações passadas em treinamento para os representantes de vendas: auditoria *in loco*, auditoria de torre e auditoria na etapa seguinte.

A auditoria *in loco* era a visita a uma amostra estatisticamente significativa de representantes de vendas em seus locais de trabalho. Ali era aplicada uma lista de verificação, para checar pontos de controle referentes à solução implantada. Principalmente nos casos em que havia não conformidade, era feito um levantamento das possíveis dificuldades e problemas encontrados pelos auditados.

A auditoria de torre, foi assim denominada pois não apresentava contato direto com o auditado. As verificações eram realizadas do escritório do projeto, que foi então apelidado de “Torre de Controle”, através dos sistemas de cadastro e tramitação de pedidos. Também por meio de amostragem, era conferido, nos pedidos pós-treinamento, o correto preenchimento de campos estipulados com as informações transmitidas em treinamento. Nos casos de não conformidade, era estabelecido contato com o auditado, neste caso telefônico, para levantar as possíveis dificuldades e problemas. A vantagem em relação à auditoria *in loco* devia-se ao fato de não ser necessário o deslocamento ao local de trabalho do auditado, possibilitando auditar pessoas de outras cidades, fato não ocorrido nas auditorias *in loco*.

A auditoria na etapa seguinte era um modelo idealizado que não chegou a ser implementado por ainda estar em fase de definição e validação pelas diversas áreas envolvidas. Ele pretendia suprir a necessidade dos dois primeiros tipos de auditoria com o final do projeto, passando à própria organização a incumbência de verificar a

realização dos registros necessários. Desde a entrada dos dados nos sistemas até o cadastramento final do serviço, o preenchimento e transcrição das informações seriam verificados em cem por cento dos casos pela área responsável pela ação subsequente. Algumas dessas verificações já estavam em teste, apresentando bons resultados.

Este sistema de auditorias, juntamente com análises de outras medidas de controle, foi possível detectar deficiências nos processos do projeto, e conseqüentemente ajustá-los. Mas nem tudo foi executado como sugere a metodologia, conforme pode ser visto na matriz ID apresentada na Figura 5.3, na qual se nota que atividades importantes não tiveram uma execução adequada.

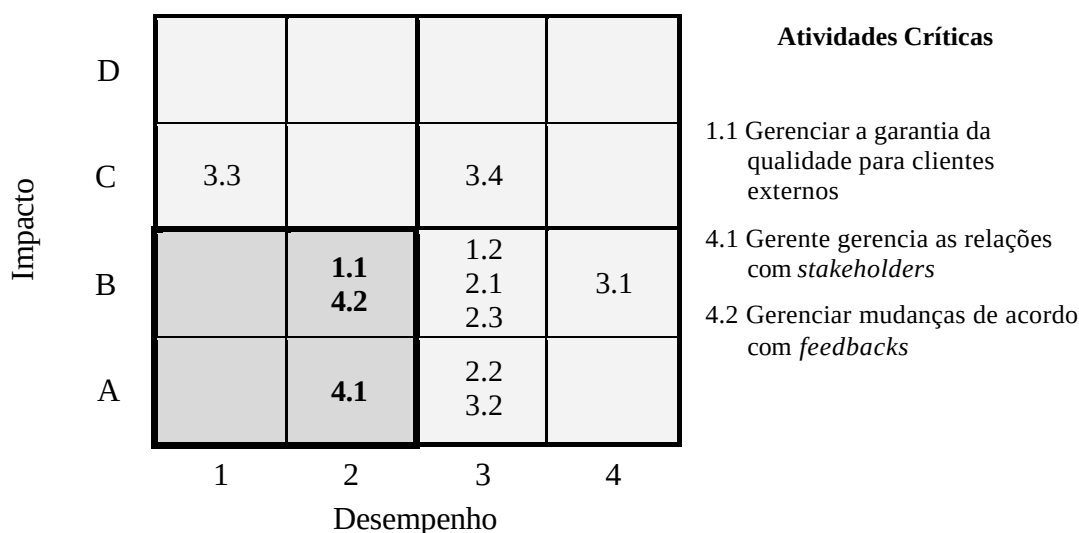


Figura 5.3 – Pontos críticos do estágio de Garantia

5.2.3.1 Análise dos pontos críticos

5.2.3.1.1. Gerenciar a Garantia da Qualidade para Clientes Externos

Esta atividade que aborda a interação com os clientes, ligando as entradas, aos processos e às entregas, foi parcialmente realizada, porém não de forma suficiente para garantir a satisfação do cliente.

O intercâmbio com os clientes não era completo, isto é, havia clientes que não receberam a devida atenção, com os quais havia pouca ou nenhuma interação e, de outro lado, aqueles com os quais a interação era praticamente diária, e que tiveram

suas solicitações mais integradas às ações do projeto. Estes últimos são aqueles que estavam mais próximos fisicamente, trabalhando no mesmo prédio, sendo portanto de maior acessibilidade.

Porém isto não justifica o desnivelamento entre os objetivos do projeto, uma vez que os clientes mais próximos tinham relação direta com apenas dois dos cinco objetivos, que, como já mencionado, foram priorizados em detrimento dos outros três que tiveram como resultado apenas o reflexo das ações tomadas para os dois primeiros, que acabaram se mostrando insuficientes.

Quando foi necessário estreitar os laços com os demais clientes, foram percebidas barreiras e a aproximação foi demorada, atrapalhando o ritmo do trabalho. Assim:

12ª LIÇÃO: Não gerenciar a totalidade dos clientes, pode levar ao desenvolvimento de obstáculos inexistentes inicialmente, desestruturando o planejamento.

AÇÃO: No caso de ocorrência de problemas na relação com um cliente é preciso mostrar-lhe quais são os bons resultados que o projeto pode trazer, que benefícios trará para sua área e/ou para a companhia, ressaltando a importância de sua contribuição.

5.2.3.1.2. Gerenciar Relações com Stakeholders e Mudanças de acordo com Feedbacks

Gerenciar as relações com os *stakeholders* principais é uma tarefa muito importante, sem a qual as dificuldades do projeto podem aumentar. É uma atividade muito parecida com aquela citada no item anterior, com a diferença que a primeira visa a monitorar a garantia da qualidade para os clientes externos e esta é uma atividade da alçada do gerente, que pretende acompanhar o relacionamento com todos os principais *stakeholders*, compartilhando informações de forma que eles estejam a par do progresso do projeto.

Estes *stakeholders* tendem a contribuir com *feedbacks* sob seus respectivos pontos de vista. O gerente, por sua vez, considerando estes *feedbacks* e as informações provenientes dos controles internos, deve ponderar quais são as

possíveis mudanças, quais são realmente necessárias e manter o acompanhamento, no caso de implementação. No Projeto Q, os problemas foram tanto de ordem do relacionamento com os *stakeholders*, como de gerenciamento das mudanças.

Na ESM, a estrutura complexa de áreas associada à hierarquização rígida, criou uma atmosfera de competição interna que levou a empresa a uma organização feudal. Cada suserano com seu feudo, defendendo os interesses da sua parte.

Por se tratar de um projeto estratégico para a ESM, uma vez que os seus resultados impactavam em diversas áreas, além de estar atrelado a ganhos econômicos de grande escala, o Projeto Q tinha uma visibilidade privilegiada na empresa.

Neste contexto, o gerente do projeto precisaria utilizar muita política para não desagradar às partes envolvidas, ao desempenhar as atividades necessárias ao atendimento dos objetivos do projeto. No entanto, este gerenciamento não apresentou a atuação esperada.

Uma vez que a identificação dos *stakeholders* não foi efetuada, alguns deles acabaram por não receber a devida atenção e, em contrapartida, os mais evidentes tiveram dedicação privilegiada. Houve inclusive atrito com um dos diretores, gerando dificuldades posteriores no relacionamento com a principal área envolvida no projeto.

Feedbacks e solicitações provenientes de muitas fontes deveriam ser gerenciadas de forma a atender o cliente sem comprometer o resultado do projeto. No entanto, principalmente as demandas do Sr. Adamastor, foram em sua maior parte incorporadas sem as devidas ponderações e alterações necessárias, nem sequer as contratuais. Com isso, o cliente ficou satisfeito por ter seus pedidos atendidos, porém as constantes mudanças no projeto atrapalharam a condução das atividades e o atendimento aos objetivos e estimativas do projeto. Assim:

13ª LIÇÃO: É preciso ser político nas relações com os *stakeholders* principais, de forma que eles estejam sempre a favor do projeto, sem precisar onerar o projeto para atender todas as suas demandas.

AÇÃO: Negociar com transparência a não execução ou postergação das demandas não prioritárias, mantendo a confiança do cliente e a integridade do projeto.

5.2.3.2 Fechamento

A Garantia da Qualidade do Projeto é a implementação de atividades sistemáticas e planejadas, com o intuito de garantir a satisfação dos padrões relevantes de qualidade do projeto.

Neste estágio, são colocados em prática os planos estabelecidos previamente, além de ter grande participação do gerente, no comando das interfaces com os *stakeholders*. Mas como executar um plano não formalizado, inexistente? Como gerenciar relações com *stakeholders* que sequer foram identificados previamente? Como cobrar responsabilidades sem que tenham sido devidamente atribuídas?

A despeito do bom desempenho nas auditorias, a garantia da qualidade ficou prejudicada em grande parte por conta da falta de planejamento. De qualquer maneira, são atividades essenciais neste estágio:

- Gerenciar a garantia da qualidade para clientes externos
- Gerenciar as relações com os *stakeholders*
- Gerenciar mudanças de acordo com *feedbacks*

5.2.4 Estágio de Controle

O estágio de controle da qualidade corre paralelamente ao da garantia, tendo, com este, pontos de interação. Esta é a parte responsável pela monitoração de resultados específicos e exploração de dados em busca de causas-raiz dos problemas.

O controle e a garantia contemplam as atividades referentes à qualidade que ocorrem durante a fase de execução do projeto. Essas atividades devem ser mantidas até que o cliente aceite a entrega do produto final do projeto, testando também as entregas parciais aos clientes.

As atividades referentes a este estágio também fariam parte do planejamento, porém, uma vez que este não existiu, as atividades de controle que foram executadas, como o ocorrido para a Garantia, foram definidas conforme os processos desenvolviam-se, orientados apenas pelos objetivos gerais do projeto.

Um destaque do projeto neste estágio refere-se à melhoria dos processos. A aproximação com padrões Seis Sigma, pode ser exemplificada pelo cuidado com que foi realizada a análise dos processos da empresa, utilizando metodologias como o

FMEA, Árvore de Análise de Falhas e Diagramas de Causa e Efeito, o que permitiu que a solução a ser formulada tivesse menor probabilidade de erro.

No entanto, algumas atividades importantes não apresentaram um desempenho aceitável, conforme mostrado na Figura 5.4.

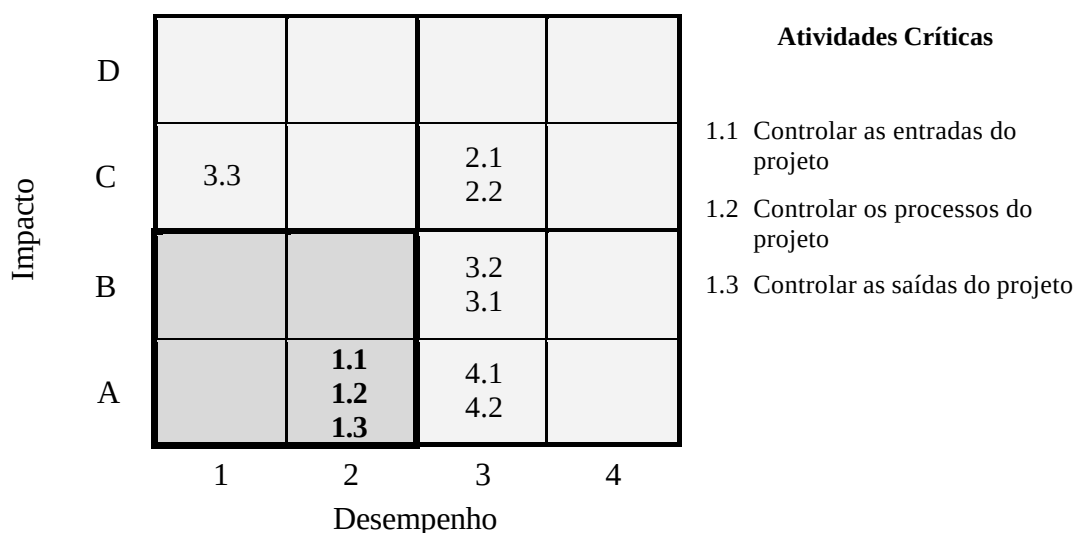


Figura 5.4 – Pontos críticos do estágio de Controle

5.2.4.1 Análise dos pontos críticos

5.2.4.1.1. Controlar Entradas, Processos e Saídas do Projeto

Essas três atividades do Controle, no caso do Projeto Q, referem-se basicamente ao trabalho com dados. Uma vez que se trata de uma prestação de serviços de consultoria, as “entradas” são dados e informações necessárias para as análises, que resultam numa solução que é uma proposta de melhoria. Na fase de implantação, alguns poucos insumos físicos foram necessários, porém a parte principal do projeto utilizou dados e informações, relacionados atendimento dos objetivos.

O Controle acabou sofrendo muito com a deficiência dos sistemas de registro de reclamações e de cancelamentos, pois os dados por eles disponibilizados não eram confiáveis. Bancos de dados com registros duplicados, ou com falta de algumas informações, ou ainda com informações erradas; sistemas não normalizados e sem

homogeneidade nos critérios de preenchimento, dificultaram o trabalho de rastreamento de causas-raiz e de acompanhamento dos indicadores do projeto.

Na realidade, apesar de ser uma empresa cujos dirigentes, em palavras do Diretor da Qualidade, são “*number guided*”, no sentido de pregarem um gerenciamento baseado em fatos, os dados utilizados para suportar os fatos não raras vezes apresentaram inconsistências graves.

Com isso, toda a parte de coleta de dados e informações, carecia de um controle efetivo. Porém, quando foi confirmada a problemática dos dados, já havia controles baseados nos mesmos, dificultando a migração para uma base mais confiável ou uma ação corretiva sobre a base utilizada, porque em qualquer destes casos perder-se-ia a referência do momento anterior, utilizada como base de cálculo para o resultado final do projeto. Assim, decidiu-se por aceitar as variações da base, assumindo o risco da ocorrência de desvios da realidade, tentando controlá-los com um processo que levasse em conta as distorções.

O tratamento de dados no projeto não possuía padrões especificados ou procedimentos pré-estabelecidos. Conforme a necessidade e a disponibilidade, as pessoas eram alocadas aos processos, sem grandes preocupações com seus conhecimentos a respeito dos programas utilizados na análise. Isto gerou falhas nos processos de tratamento de dados por mau uso do programa, decorrente de falta de orientação, ou falta de atenção.

Porém, um desses erros, que passou despercebido pela equipe, foi utilizado em uma apresentação para o Sr. Estevan, vice-presidente responsável pela divisão dos clientes corporativos, e, tendo sido detectado por ele, gerou certo descrédito no trabalho do Projeto. Assim:

14^a LIÇÃO: Assim como existe a qualificação de fornecedores de matéria prima, formalização de procedimentos e inspeção de produtos é preciso validar as fontes de informações utilizadas, qualificar as pessoas e programas utilizados nas análises e conferir os resultados das mesmas.

AÇÃO: Corrigir os erros e imediatamente instaurar procedimentos de controle, antes não praticados.

5.2.4.2 Fechamento

Fechando a análise sobre o Controle, ressalta-se a importância da realização de controles sobre todos os processos, contando assim com dados e procedimentos confiáveis, e, conseqüentemente, análises e diagnósticos fiéis à realidade.

Este estágio é responsável pela monitoração da performance do projeto frente aos padrões de qualidade especificados, além de ajudar na identificação de causas-raiz dos problemas e formas de contorná-las. No entanto, uma vez que não havia padrões de qualidade formalmente especificados, como realizar o monitoramento? Como, também, saber o que monitorar sem um plano formal a ser seguido?

Apesar de ter sido de grande utilidade na identificação de causas, mesmo com a deficiência das bases de dados, o Controle não conseguiu desempenhar todo seu potencial. O Controle da qualidade carece, minimamente, das seguintes atividades essenciais:

- Controle dos processos do projeto
- Usar resultado de testes para corrigir defeitos
- Obter aval dos produtos do projeto por todos os membros da equipe.

5.2.5 Estágio de Encerramento

O Encerramento é um estágio posterior à entrega do produto ao cliente, que tem por objetivos finalizar o projeto de forma ordenada. Para tanto, são realizadas atividades de garantia da aceitação do produto pelo cliente e de avaliação do projeto como um todo.

Para o Projeto Q, após a entrega da solução, foram realizados os treinamentos e as auditorias e designados membros da equipe para solucionar dúvidas posteriores ao término das atividades, caracterizando, um bom serviço de “pós-venda”, com a capacitação e disponibilização de suporte.

A questão da avaliação, reconhecimento e recompensa dos integrantes, é muito importante para que as pessoas tenham interesse em continuar a participar de projetos, o que é mais provável quando têm seus esforços reconhecidos e sucessos comemorados.

A ESM possui um sistema de incentivo à realização de projetos, do qual participam iniciativas locais ou interáreas, motivadas por recompensas monetárias proporcionais aos resultados obtidos. Mas, em termos de cultura organizacional, a ESM é uma empresa ainda pouco desenvolvida, em parte por ser muito grande e ter uma operação um tanto quanto burocrática, o que dificulta o desenvolvimento da participação espontânea, em parte porque as políticas de incentivo à participação são muito recentes, tendendo então a melhorar o quadro atual.

Assim os membros da equipe que eram funcionários da ESM, tinham obrigatoriamente que ser avaliados pelo trabalho desenvolvido no projeto. Esta avaliação, contudo, era realizada, independentemente do estágio em que se encontrava o projeto, a cada semestre, quando eram distribuídas as referidas recompensas. Neste sentido, pode-se dizer que houve um processo de avaliação da contribuição individual dos participantes do projeto, com recompensa, ainda que um pouco fora dos moldes propostos pela metodologia.

A avaliação dos resultados gerais do projeto também foi razoavelmente executada, pelo menos ao final da primeira fase, quando se organizou uma reunião com todos os membros da equipe e foi feita uma breve revisão do projeto, destacando as atividades, ferramentas e resultados do decorrer do trabalho. A avaliação das atividades deste estágio encontra-se na Figura 5.5.

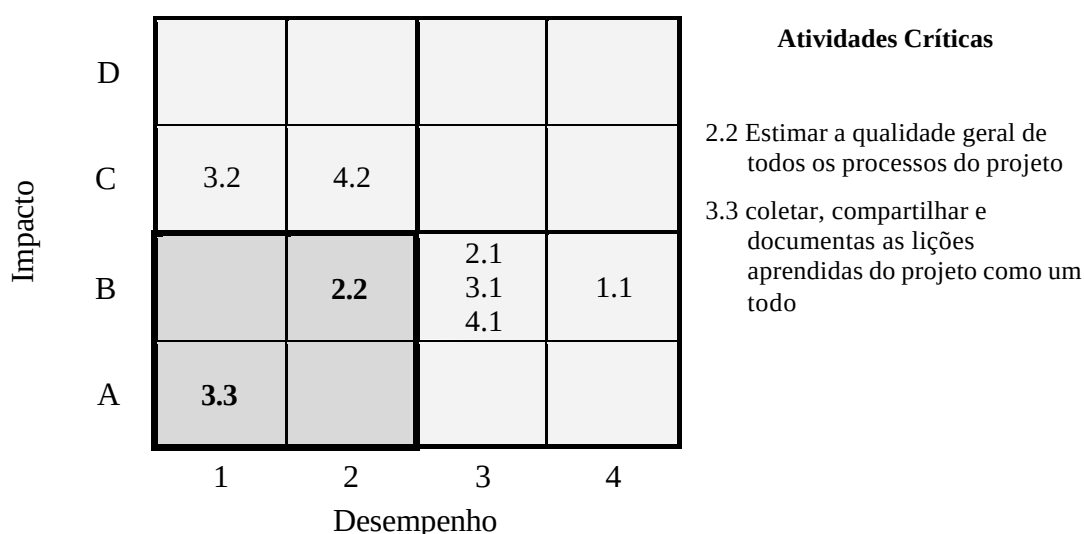


Figura 5.5 – Pontos críticos do estágio de Encerramento

5.2.5.1 Análise dos pontos críticos

5.2.5.1.1. *Estimar a Qualidade Geral de Todos os Processos do Projeto*

Com o projeto concluído, é uma boa prática avaliar o seu desempenho final. Para isso uma das principais análises a ser efetuada é a da qualidade dos processos. Uns podem ter tido ótimos resultados, devendo ser destacados e enfatizados em futuras empreitadas; em contrapartida, outros podem ter causado decepção, não chegando nem perto dos seus objetivos, demonstrando a necessidade de reformulação.

No Projeto Q, foi realizada uma avaliação geral do projeto, ao final da primeira fase. No entanto, esta análise não chegou ao detalhe da discussão da qualidade dos processos, de seus problemas e destaques, tendo efetuado apenas uma abordagem mais geral das realizações do projeto no decorrer dos seus oito meses de vida, desperdiçando uma ótima oportunidade para aprimorar as práticas em projetos. Assim:

15ª LIÇÃO: Analise os processos executados, considerando os resultados alcançados e as performances em prazo e custo, possibilitando a otimização do ciclo e do orçamento de projetos futuros.

AÇÃO: Reunir integrantes da equipe e realizar esta análise, mesmo após a desmobilização, procurando aproveitar a experiência.

5.2.5.1.2. *Coletar, Compartilhar e Documentar as Lições Aprendidas do Projeto como um Todo*

A importância da coleta, documentação e compartilhamento das lições aprendidas do projeto já foi exaustivamente discutida neste trabalho.

No entanto, ressalta-se aqui que as lições aprendidas deste projeto estão sendo aqui documentadas, numa ação corretiva de a sua ausência quando da finalização do projeto. Assim como este projeto não pôde fazer uso de lições aprendidas de projetos anteriores, outros também estão deixando de aprender com os erros aqui destacados. Assim:

16ª LIÇÃO: Faça a coleta e documentação de lições aprendidas a cada projeto, pois com isto ajudará na evolução das práticas de gerenciamento de projetos, redução de custos e otimização de prazos.

AÇÃO: Ainda que retroativamente, coletar as lições do projeto, documentá-las e compartilhar com os demais membros da organização.

5.2.5.2 Fechamento

Fechando agora a análise do estágio de Encerramento, ressalta-se a importância de sua execução, muitas vezes esquecida, menosprezada ou atropelada pela execução de outros projetos.

A confirmação pelo cliente da execução de um bom serviço, a avaliação geral do projeto e o devido reconhecimento da contribuição dos participantes, são essenciais para viabilizar a realização de projetos futuros para os mesmos clientes, certamente satisfeitos, e/ou com a mesma equipe, certamente motivada.

No entanto, para contribuir na melhoria das práticas em projeto é indispensável avaliar os erros e acertos, com suas respectivas causas, ressaltando as lições aprendidas e documentando-as de forma que possam ser compartilhadas.

Neste estágio são essenciais as atividades:

- Capacitar o cliente
- Estimar os resultados gerais do projeto
- Coletar, documentar e compartilhar as lições aprendidas.

5.3 Considerações Finais

Avaliando agora o Projeto Q como um todo, considerando os cinco estágios, percebe-se que as atividades propostas pelo modelo foram em sua maioria executadas com baixo desempenho, muitas delas sendo de alto impacto, caracterizando os pontos críticos que demandam ações urgentes, como pode ser visto na Figura 5.6., correspondente aos dados destacados na Tabela 4.6 (item 4.1.6).

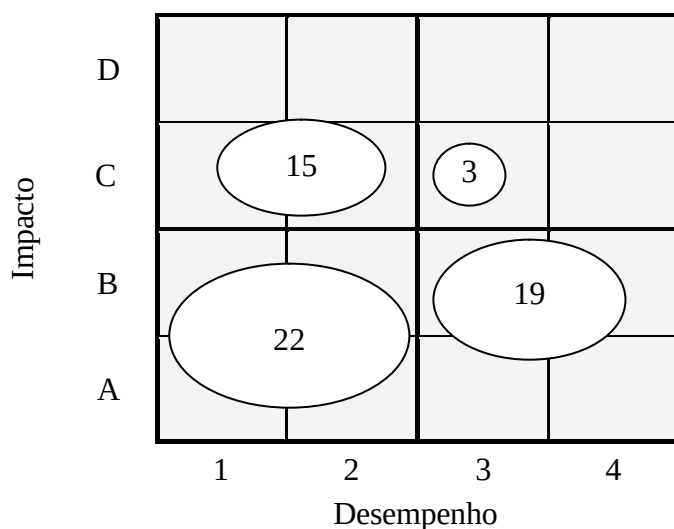


Figura 5.6 – Concentração das atividades nos quadrantes de baixo desempenho

As lições aprendidas por meio da análise desses pontos críticos, ressaltam a importância da adoção de uma metodologia para o gerenciamento da qualidade em projetos, personificada no Escritório Central de Projetos, no caso da GPQ.

6 CONCLUSÕES

Retomando o objetivo do trabalho, ele pretendeu fazer uma análise crítica do desempenho do gerenciamento de projetos, por meio de um estudo de caso, supondo que isto possibilitaria compilar um conjunto de atividades essenciais e de lições aprendidas que seriam aproveitadas pelo Escritório Central de Projetos como um primeiro registro.

A coleta e documentação de lições não está vinculada ao fato do projeto ter sido interrompido, uma vez que esta atividade deve ser praticada em todos os projetos. No entanto, por esta característica do Projeto Q, sua comparação contra as bases teóricas do Gerenciamento da Qualidade de Projetos foi muito rica, mostrando, como esperado, ser uma boa escolha para a realização deste primeiro levantamento de lições aprendidas para o ECP.

Com a análise realizada concluí-se que a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos poderia ter evitado que o projeto fosse finalizado prematuramente, pois prevê atividades essenciais que não foram executadas no caso estudado.

Essas atividades essenciais identificadas e as lições aprendidas destacadas, constituíram um conjunto de informações que, ou podem simplesmente ser disponibilizadas em caráter preventivo a futuros projetos, ou podem ser incorporadas às atividades desempenhadas pelo Escritório Central de Projetos, ou ainda uma combinação das duas opções.

Para a autora deste trabalho foi muito construtivo o desenvolvimento desta análise, pois permitiu expandir seus conhecimentos teóricos e práticos na área de gestão de projetos, elucidando os motivos da frustração do Projeto Q, do qual participou na condição de estagiária. E também pela oportunidade de contribuir para a implantação de uma metodologia que poderá prevenir a ocorrência das falhas presenciadas no caso estudado.

*“Se não houver frutos, valeu pela beleza
das flores; se não houver flores, valeu
pela sombra das folhas; se não houver
folhas, valeu pela intenção da semente”*

Henfil

LISTA DE REFERÊNCIAS

KERZNER, H. Strategic **Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

ESTADOS UNIDOS. Project Management Institute. **PMBok Guide** : Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. Trad. de Rita de Cássia Teixeira e Peter Kloter. São Paulo. Edição 2000, 2002.

KLOPPENBORG, T. J.; PETRICK, J. A. **Managing project quality**. Vienna, VA, USA: Management Concepts, 2002.

APÊNDICE A – Fluxogramas das atividades dos Estágios do Modelo³⁰

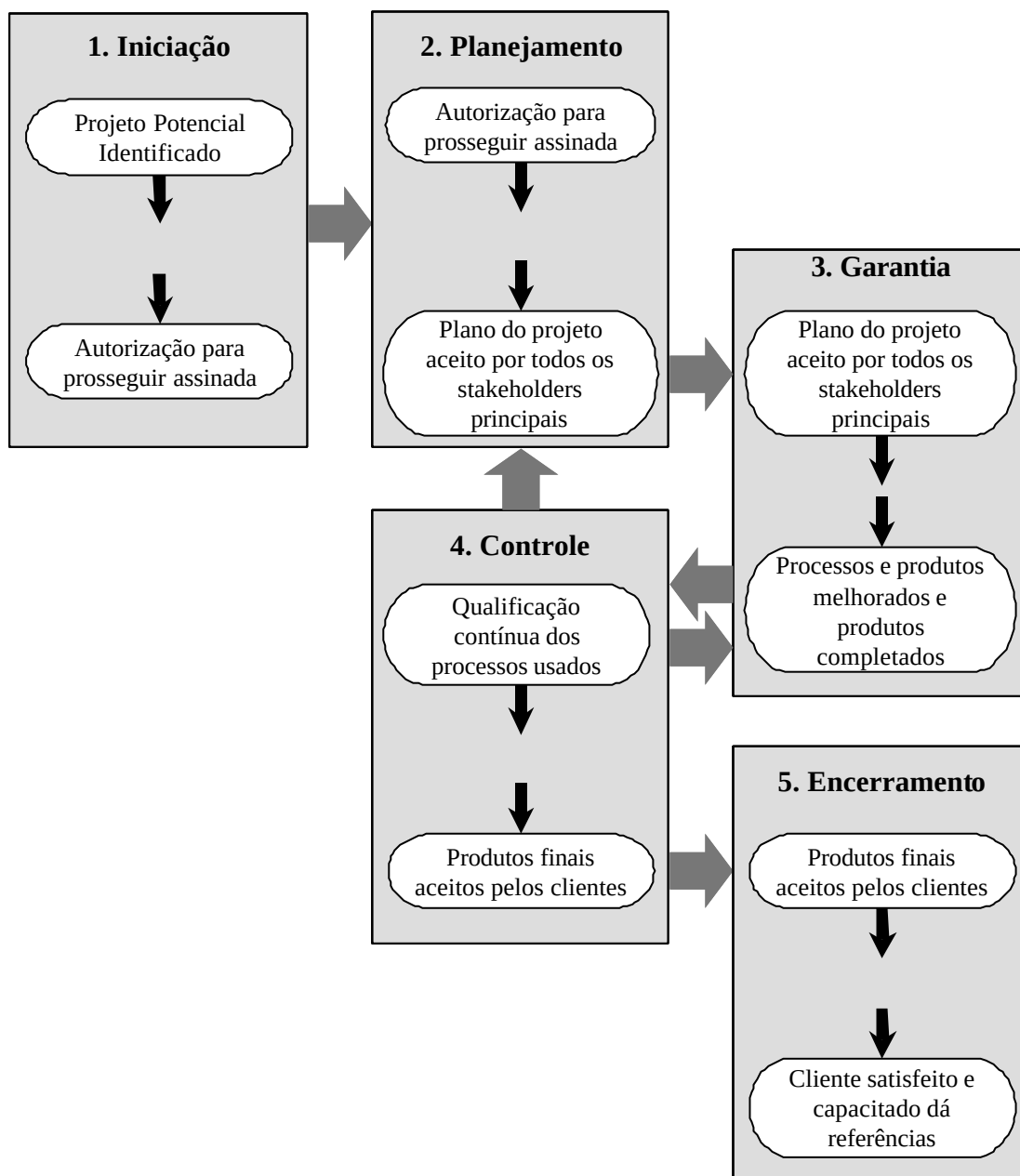


Figura A.1 – Articulação dos fluxos dos processos do modelo

³⁰ Todas as figuras deste Apêndice são adaptadas de: KLOPPENBORG; PETRICK, op. cit., passim. Tradução nossa.

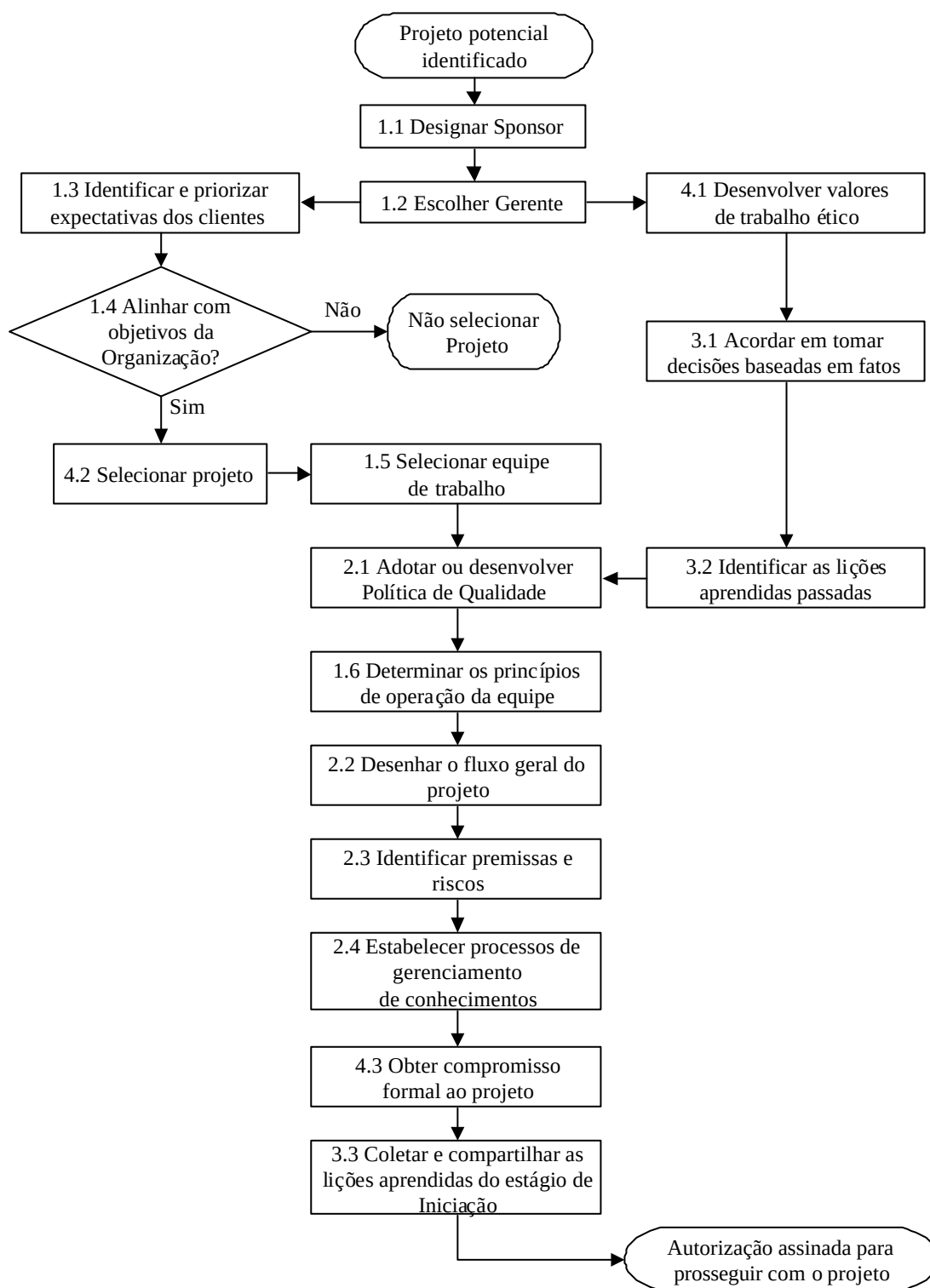


Figura A.2 – Fluxograma do Estágio de Iniciação

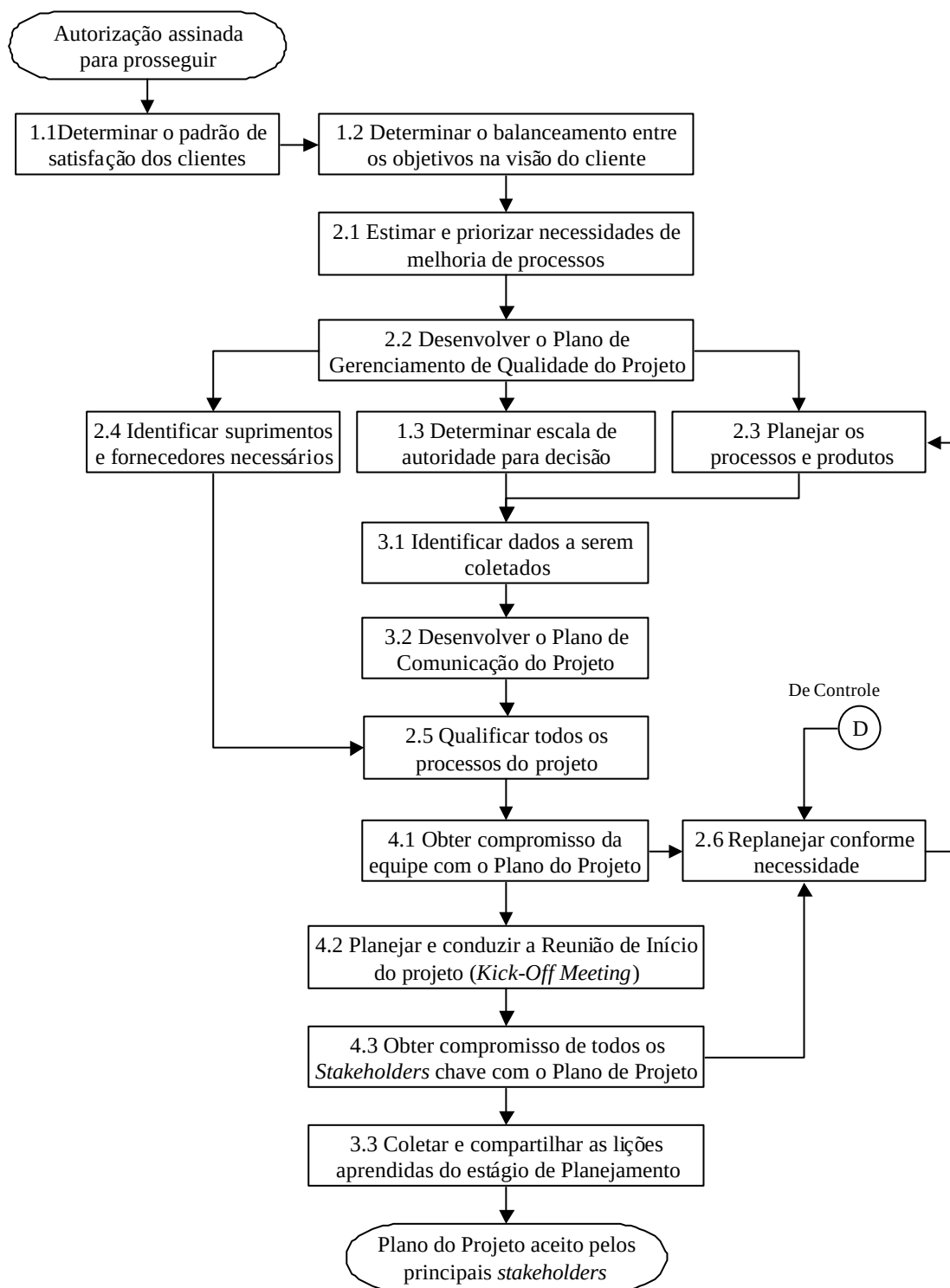


Figura A.3 – Fluxograma do Estágio de Planejamento

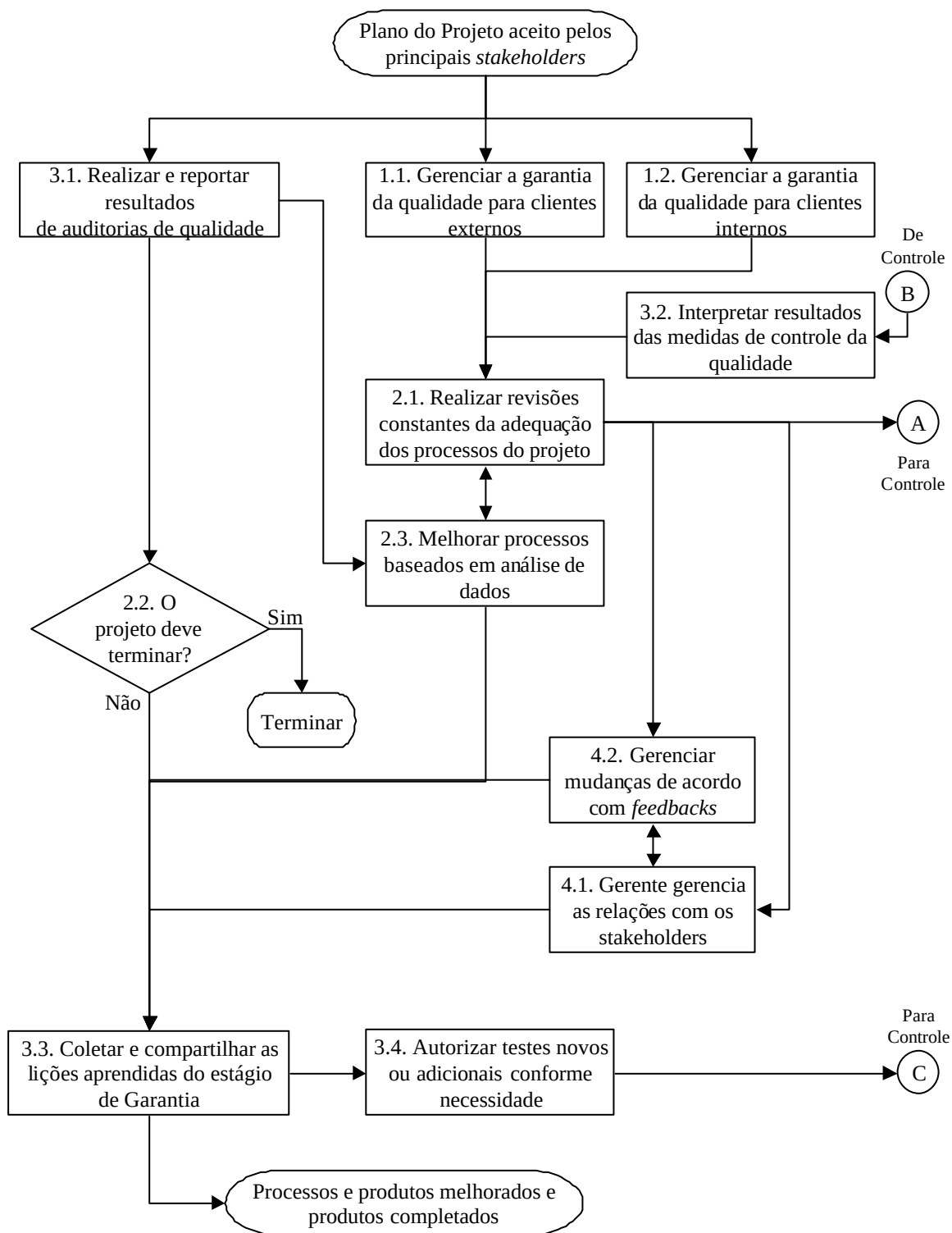


Figura A.4 – Fluxograma do Estágio de Garantia

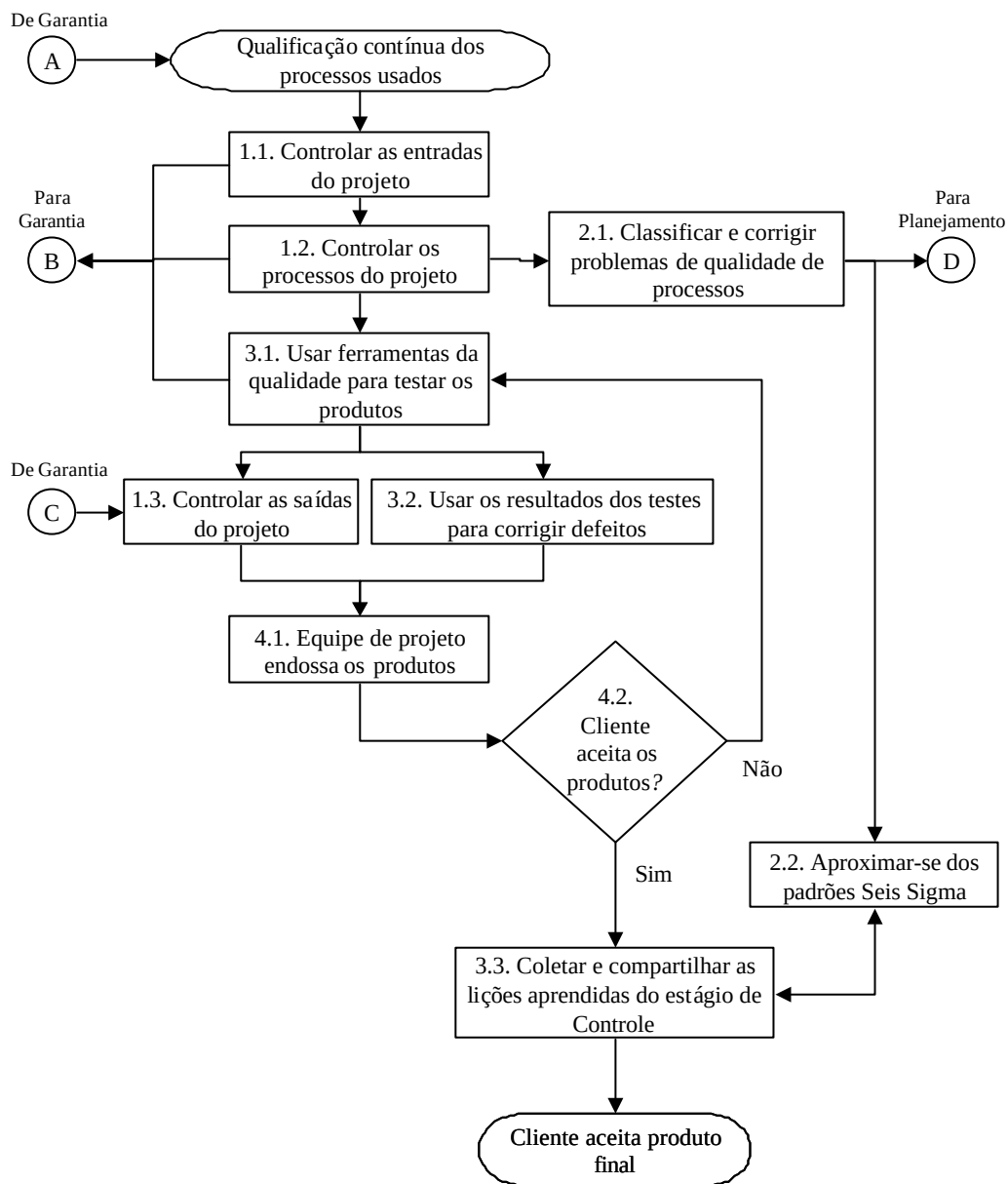


Figura A.5 – Fluxograma do Estágio de Controle

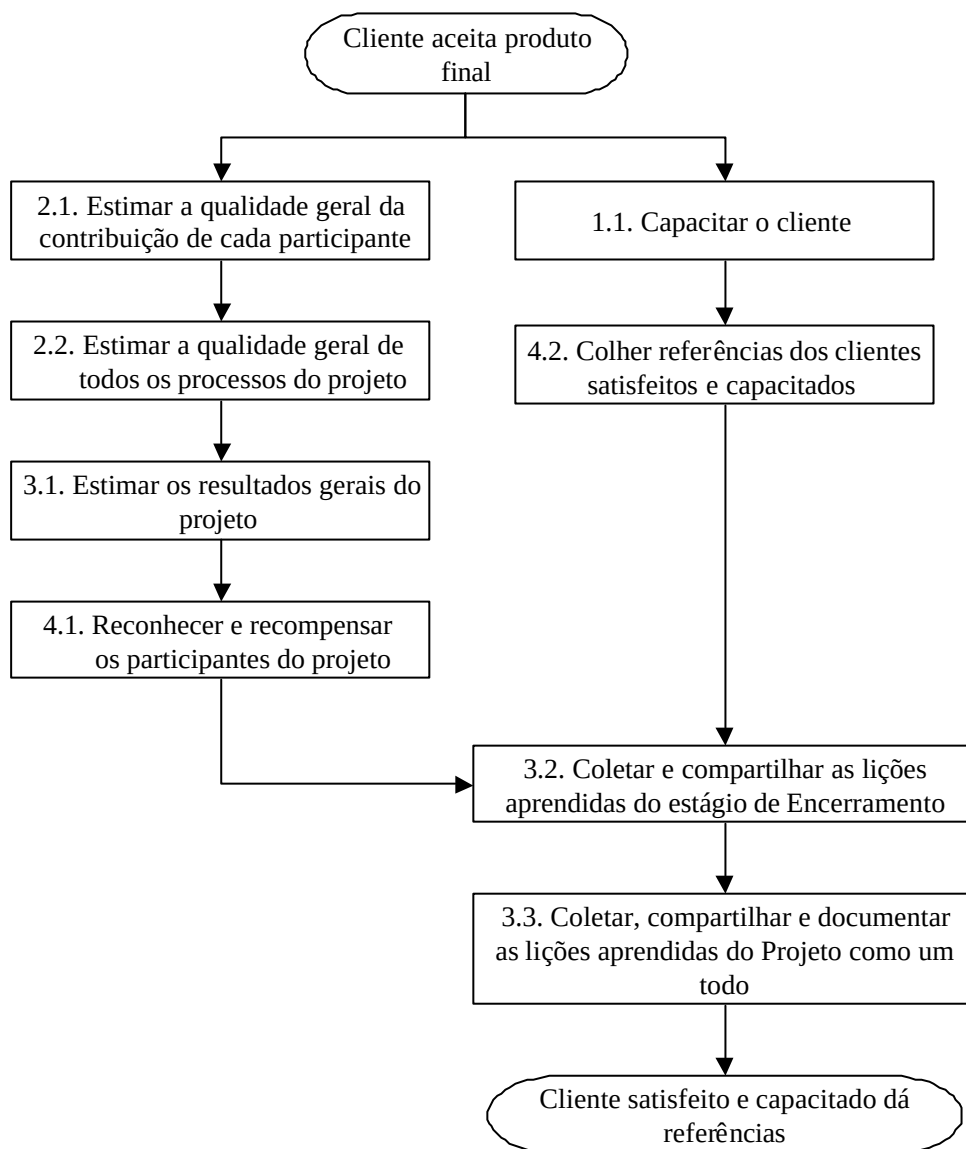


Figura A.6 – Fluxograma do Estágio de Encerramento