

# GERÊNCIA DE PROJETOS

## Gerenciando Objetivamente o seu Projeto

POR MAURICIO AGUIAR

**P**ode existir um projeto sem objetivos? Acredito que todos concordam que não. Um projeto deve ter objetivos bem definidos, associados a produtos claramente especificados. E, mais do que isso, um projeto deve possuir mecanismos que permitam verificar se os objetivos estão sendo alcançados, quanto já foi conseguido e quanto falta para chegar ao final. Isso tudo parece óbvio. No entanto, é surpreendentemente elevado o número de projetos que chegam à metade, ou mesmo ao final do prazo estabelecido sem qualquer medida quantitativa de sucesso.

Na área de melhoria do processo de software, ou Software Process Improvement (SPI), bem como na implantação do gerenciamento de projetos, segundo o PMBOK, ainda é comum a ocorrência de casos desta natureza, onde a falta de definição dos objetivos e a ausência de um mecanismo para a medição dos resultados impede a quantificação do sucesso do projeto. Nesses casos, torna-se difícil justificar os valores gastos com as iniciativas, devido à dificuldade de identificar e quantificar os resultados obtidos.

Como exemplo, consideremos um projeto de implantação de um processo de Planejamento do Projeto de Software, em uma unidade de desenvolvimento de sistemas. Este projeto poderia estar sendo conduzido como parte das ações destinadas a levar a unidade de desenvolvimento ao Nível 2 do CMM, no qual uma das KPAs (Key Process Areas) é exatamente essa. Um dos prováveis produtos de tal projeto seria a definição e disseminação de um Processo de Estimativa de Custo e Prazo, o qual é essencial para a elaboração dos orçamentos dos projetos. Como medir o sucesso na implantação do processo mencionado? Definindo um objetivo e comparando o resultado com a meta fixada. O objetivo poderia ser: implantar o processo em 10% dos projetos de desenvolvimento no primeiro mês, em 15% no segundo, em 15% no terceiro e assim por diante, até concluir a implantação. Nesse caso, uma medida simples do resultado seria o percentual de projetos no qual o processo estivesse efetivamente implantado, medido a cada mês. E para medir a eficácia do processo, uma vez implantado? Novamente, uma medida simples poderia ser obtida através da comparação do prazo e custo previstos com aqueles efetivamente realizados. A manutenção de um histórico dessas medidas seria útil para monitorar o desempenho do processo de estimativa.

Infelizmente, poucas vezes encontramos projetos desse tipo, onde os mecanismos acima sejam utilizados desde o início. Tais falhas são muito mais frequentes quando os processos são conduzidos sem a presença de especialistas, em iniciativas entusiásticas,

levadas a efeito por desenvolvedores bem intencionados porém desconhecedores das armadilhas do gerenciamento de projetos.

Para evitar a maioria dos problemas aqui apontados, algumas medidas simples podem ser tomadas logo no início dos projetos, conforme demonstramos a seguir:

### ESTABELECIMENTO DA LINHA DE BASE

A linha de base de um projeto é um retrato da situação atual, que servirá de referência na avaliação dos resultados obtidos. Por exemplo, na implantação de um novo processo de gerenciamento de projetos, será necessário levantar o número de projetos em andamento, as formas de controle utilizadas e outros fatores que servirão de base a comparações futuras. A linha de base pode abordar vários aspectos do projeto, tais como escopo, prazo e custo.

Um importante subproduto da atividade de levantamento da linha de base em um projeto do tipo aqui considerado é o contato com os desenvolvedores e com as práticas de desenvolvimento utilizadas. Nessa oportunidade, poderão ser estabelecidos relacionamentos profissionais que, se bem administrados, irão facilitar a implantação dos mecanismos destinados à medição e avaliação dos resultados.

### FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS DO PROJETO

Os objetivos do projeto devem contemplar as necessidades e expectativas de todos os envolvidos (stakeholders). Além disso, devem ser claramente formulados. Um checklist conhecido pelos especialistas nas disciplinas comportamentais e que pode ajudar bastante é a “Meta Esperta” (Smart Goal). Na especificação de um objetivo, deve-se buscar que o mesmo seja formulado observando-se os seguintes aspectos:

- Específico – O objetivo deve ser suficientemente específico para que seja possível avaliar, quantitativamente, se o mesmo está sendo alcançado. Evitar objetivos genéricos demais, tais como “melhorar o processo de desenvolvimento”.
- Sua ação – Todas as ações definidas para alcançar o objetivo devem estar sob o controle do gerente do projeto. Devem ser elaborados planos de contingência, a fim de que os objetivos possam ser alcançados independentemente de fatores fora do controle do projeto. Os riscos devem ser avaliados e controlados.
- Positivo – Estudos comportamentais indicam que, para maior motivação dos envolvidos, o objetivo do projeto deve ser defini-

do em termos positivos, em função do que se pretende alcançar. Por exemplo, “reduzir o número de defeitos para 10% ou menos” é melhor do que “não ter mais do que 10% de defeitos”. Os objetivos expressos através de frases negativas devem ser evitados.

- Evidência – Devem ser especificadas, em termos quantitativos, as medidas que irão indicar o sucesso do projeto. Como saber que o objetivo foi alcançado? As medidas e os respectivos valores almejados deverão ser definidos logo no início, na fase de planejamento do projeto.
- Recursos – Devem ser determinados e relacionados os recursos necessários ao alcance do objetivo. Considerar tanto os recursos materiais quanto os intangíveis, tais como situação política favorável e momento histórico da organização.
- Tamanho – O objetivo deve ser subdividido em partes suficientemente pequenas para facilitar a correspondente especificação. Ao mesmo tempo, as partes definidas devem ter importância e visibilidade suficientes para motivar a equipe, dando ensejo a um sentimento de resultado alcançado.
- Ambiente – Deve-se avaliar o objetivo do ponto de vista sistêmico, garantindo que o mesmo seja positivo para o ambiente como um todo. Do contrário, efeitos colaterais indesejáveis poderão ocorrer, tais como a resistência de grupos cujos interesses tenham sido negligenciados na avaliação inicial.

### IMPLANTAÇÃO DE UM PROCESSO DE MEDIÇÃO

Deve ser implantado um processo de medição que permita avaliar os resultados alcançados. Trata-se de uma sistemática para a coleta e análise dos dados que irão fornecer um retrato do projeto. Os dados coletados deverão ser tais que permitam efetuar comparações com a linha de base – a situação existente imediatamente antes do início do projeto – e com os objetivos pretendidos, isto é, a situação que se almeja alcançar. É importante que o processo de medição seja uma parte integrante das atividades do projeto e não algo externo ao mesmo. Para tanto, as medidas deverão ser obtidas como parte do trabalho normalmente executado pelos desenvolvedores. Deve ser evitada, ao máximo, a criação de trabalho adicional por conta do processo de medição.

### MANUTENÇÃO DE CONTROLE AO LONGO DA EXECUÇÃO

Cumpridas as etapas anteriores, o gerente do projeto deverá exercer controle sobre o andamento do projeto, analisando as medidas coletadas, tomando ações corretivas e atualizando o plano do projeto com as mudanças necessárias. Nesta fase é indispensável o estabelecimento de uma reunião periódica de acompanhamento, na qual seja revisto e discutido o estado de cada uma das atividades em andamento, com a presença de representantes dos principais envolvidos. A reunião periódica é um importante instrumento na instituição de uma disciplina de acompanhamento do projeto.

### AValiação APÓS A CONCLUSÃO

Há projetos que são encerrados sem que haja uma avaliação formal dos resultados alcançados. Em certos casos não ocorre se-

quer a conclusão formal do projeto; o mesmo vai tendo suas atividades lentamente paralisadas, só se percebendo o encerramento muito tempo depois de ocorrido. De fato, compreende-se que seja difícil encerrar um projeto sem ter como avaliá-lo. E é impossível avaliá-lo se não tivermos um objetivo (onde queríamos chegar), uma situação anterior que permita comparação (onde estávamos), nem medidas do que foi realizado (até onde chegamos). No entanto, a teoria ensina que deve existir uma avaliação formal de um projeto concluído (às vezes denominada post-mortem), a fim de que se possa determinar o que se obteve, as práticas que funcionaram, as que não funcionaram e as respectivas causas. Em outras palavras, a avaliação permite que sejam aprendidas as lições oferecidas pelo projeto.

### O MAIS IMPORTANTE – COMEÇAR NO INÍCIO

Revedo as considerações acima, percebe-se que não é difícil conceber um processo disciplinado que permita avaliar a performance de um projeto de SPI, ou de implantação do gerenciamento de projetos segundo o PMBOK. A maior dificuldade é devida ao início das atividades relativas à avaliação ser postergado ou serem as mesmas relegadas ao segundo plano. Os mecanismos de medição devem ser projetados como parte dos processos e implantados juntamente com eles, logo no começo. É muito mais fácil registrar os fatos à medida que acontecem, do que procurar resgatar o passado, meses depois – o que chamo de “arqueologia de projetos”. Na maioria dos casos, as medidas que não são coletadas se perdem. É fundamental que os projetos comecem tendo os objetivos bem definidos, uma linha de base registrada e um processo de medição estabelecido. Com isso, não só é mais fácil alcançar o sucesso, mas principalmente saber que ele foi alcançado.

### REFERÊNCIAS

- O'Connor, Joseph & Seymour, John - *Introducing NLP - Neuro-Linguistic Programming* - The Aquarian Press, 1993 (sobre objetivos).
- McGarry, John - *Practical Software Measurement - Objective Information for Decision Makers* - Addison-Wesley, 2002 (sobre mensuração em projetos de software).
- Project Management Institute - *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* - PMI, 2000 (sobre gerenciamento de projetos).
- [www.psmc.com](http://www.psmc.com) - PSM Support Center - site sobre Practical Software Measurement
- [www.pmi-issig.org](http://www.pmi-issig.org) - site do PMI-ISSIG
- [www.bfpug.com.br/islig-rio/](http://www.bfpug.com.br/islig-rio/) - site do ISLIG-Rio

■ *Maurício Aguiar é Diretor da ti MÉTRICAS e representa o PMI-ISSIG no Rio de Janeiro.*

Esta coluna é produzida especialmente para a *Developers' Magazine* pelo ISLIG-Rio – Iniciativa Local do PMI-ISSIG, Grupo de Interesse em Sistemas de Informação do PMI.