



Brasília-DF, 10 de Fevereiro de 2008 :: ANO II, Nro. XIV

www.pmidf.org

Este informativo foi enviado para 2.575 associados às listas.

Lidando com o inesperado em projetos.

Por: Paulo C. Cruz Jr. **2**

Análise Pragmática Aplicada a Projetos & Gerenciamento de Projetos Orientado a Efeitos.

Por: Rodrigo Campos **3**

Governança de projetos em TI.

Por: Rogério Leitão **4**

Estratégias competitivas para o pessoal e profissional em 2008.

Por: Dalmir Sant'Anna **5**

Análise dos stakeholders (partes interessadas) de um projeto.

Por: blog.tenstep.com.br **6**

Os 10 mandamentos do gerenciamento de projetos.

Por: www.efetividade.net **9**

O PMInforma faz aniversário e quem ganha o presente é você!



O PMI-DF, firmou uma parceria com a Brasport Livros e Multimídia. Todos os membros do PMI-DF já podem comprar com desconto de 40% no site da Brasport.

Os nossos filiados deverão se cadastrar no site da Brasport, selecionar o convênio PMI-DF e informar o PMI ID para obter o desconto em compras pelo site da Brasport. Para acessar o site da Brasport acessem:

<http://www.brasport.com.br/>

PMI-DF, pensando e valorizando sempre os nossos filiados!



Brasília, Fevereiro de 2008
Edição Nro. XIV

PM Informa

Brasília-DF, 10 de Fevereiro de 2008 – ANO II, Nro. XIV

Nesta edição:

- Análise Pragmática Aplicada a Projetos & Gerenciamento de Projetos Orientado a Efeitos.
- Governança de projetos em TI
- Estratégias competitivas para o pessoal e o profissional em 2008
- Análise dos stakeholders (partes interessadas) de um projeto
- Os 10 mandamentos do gerenciamento de projetos
- Rosalina: A gerente de projetos
- Editorial

Lidando com o inesperado em projetos

Paulo C. Cruz Jr., PMP

Quem pensa que Gerência de Projetos é uma profissão que seguindo passos específicos e bem delineados seja suficiente para que tudo saia conforme planejado, está no lugar errado, com entendimento equivocado e certamente com problemas...

O I Ching, antiga sabedoria chinesa ensina que: 1- Mudanças sempre ocorrem. A todo o momento, em diferentes ângulos e contextos, de pequena monta a grandes impactos; 2 – Mudanças são simples de ocorrer. Não há previamente uma condição que se forme para se perceber que a mudança ocorrerá; 3- Mudanças são inevitáveis. Está na essência do universo.

Elementos de imprevisibilidade estarão sempre presentes e serão fontes de riscos bem como o "gatilho" para mudanças, ou seja, o fator que desencadeia a ocorrência. Assim, não importa o quão pequena seja, isto pode debilitar um projeto, alterando seus objetivos, prazos, necessidade de recursos ou de outras habilidades da equipe.

Neste cenário, a virtude principal do gerente de projetos é conseguir manter-se focado no quer alcançar e em seguida manter a mente aberta para ser capaz de antecipar-se e responder ao que pode sair errado.

Dependendo do tipo de projeto é correto dar foco em aspectos técnicos apenas. Para apoio aos gerentes de projetos existe a área de conhecimento Risk Management, com ampla bibliografia disponível, inclusive no PMBoK (Project Management Body of Knowledge) do PMI (Project Management Institute). No entanto, em projetos abrangentes deve-se ampliar a visão. Tem-se que olhar para outras dimensões e outros fatores intangíveis para remediação dos problemas, devendo ser considerados: o relacionamento com cliente ou usuário, a credibilidade construída pelo gerente de projetos e as competências de inteligência emocional.

Estudos publicados em 1998 e 2000 por Daniel Goleman, e pouco antes por David McClelland, ambos Ph.D, buscando uma ligação entre a inteligência emocional e resultados nos negócios podem dar uma boa trilha a seguir. Embora o estudo enfoque líderes executivos, é possível associá-lo ao gerente de projetos na sua função de estimular equipes e gerenciar a influência dos interessados no projeto (stakeholders) nos requisitos do projeto com vista ao sucesso do mesmo. Líderes fortes em uma massa crítica de seis competências da inteligência emocional (autoconfiança, empatia, catalisador de mudanças, colaboração, liderança de equipe, comunicação e autoconhecimento) são muito mais efetivos que seus pares com profundos conhecimentos técnicos.

A pior situação é quando o cliente ou usuário não sabe realmente o que quer como resultado do projeto e fica solicitando freqüentes alterações. É aquela conhecida frase: "Quando eu vir, saberei o que é". O cliente ou usuário trocará os requisitos porque não sabe o que quer até que veja o resultado naquele ponto. Isto é muito freqüente em projetos que buscam resultados ou novos produtos ainda não alcançados anteriormente. Um razoável exemplo é o desenvolvimento de um novo sistema.

Certa vez, em um projeto de um novo sistema de registro de tramitação de processos com data para entrar em produção no início do ano, um novo Diretor assumiu a responsabilidade três meses antes disto, questionando a ausência de funcionalidades que seriam imprescindíveis já na primeira versão. Isto faria com que o projeto retomasse um novo processo de negociação e redefinição de escopo e valores que atrasaria em um mês a execução podendo comprometer até a implantação do sistema pela perda de timing. A credibilidade e o forte relacionamento construídos facilitaram para que houvesse a revisão dos procedimentos e feitos ajustes menores que não comprometessem a data de implantação do sistema e atendendo a expectativa do Presidente, patrocinador do projeto.

Outra situação é aquela em que organizações tendem a dar foco naquilo que conhecem bem - seu negócio - e menor atenção ao

ambiente externo. Isto pode fazer com que percam de vista como o mundo externo afeta seus projetos. Mesmo em um órgão público, um projeto sendo bem conduzido pode ser interrompido pela troca da direção que passou a outro partido político...

Também uma abordagem para mitigar o efeito de mudanças inesperadas é quebrar o projeto em partes menores, onde o gerente do projeto pode ajustar para fazer entregas em menor escala, mas significativas e em menor tempo. Assim, se acontecer um "desastre" que faça com que se deva abandonar o projeto, os custos incorridos da parte que ficará incompleta serão menores. Há também a possibilidade de que algo de valor agregado tenha sido implantado antes da interrupção. Ademais, aceites parciais podem reduzir condições de prováveis retrabalhos.

Para minimizar que projetos saiam do escopo, algumas organizações usam uma estrutura formal de governança para manter os projetos "no trilho". Comitês de revisão são estabelecidos com datas de reunião programadas com freqüência regular, onde stakeholders são representados adequadamente (Scope Control Change). E quando isto tem que acontecer, um processo formal de Change Management deve ser seguido. Assim o gerente de projetos deve conseguir um equilíbrio entre flexibilidade e disciplina para ser produtivo. Isto só será alcançado se tiver um nível de autonomia em que consiga responder proativamente às mudanças sem ter que esperar

por decisões que fluirão para cima e para baixo na hierarquia.

Aceitar e aprender a implementar projetos em partes menores em vez de um todo único para responder a mudanças pode ser um grande obstáculo a superar pelo gerente de projetos, tanto por motivos pessoais quanto por considerações dos stakeholders. O primeiro caso, motivos pessoais, por causa da tentação de querer provar ser capaz de atingir grandes metas, obsessão, ou até vaidade. O segundo caso, pelos stakeholders, pela pressão que fazem por resultados rápidos em busca de atingir suas expectativas. Isto não pode ficar sem atenção.

Entender as competências da inteligência emocional e aprender a usá-las no dia-a-dia, coloca o gerente de projetos em uma posição favorável para lidar com as pressões no ambiente de trabalho, estimular sua equipe (motivando-a) e gerenciar a influência dos stakeholders nos requisitos do projeto. Por isso, sua aplicação está se tornando absolutamente necessária para o sucesso na carreira do gerente de projetos e de seus projetos!

Paulo C. Cruz Jr., PMP

Engenheiro Eletrônico, com MBA em Finanças. Gerente de Operações da Área Norte do Global Outsourcing and Infrastructure Services da Unisys Brasil, sediada na cidade de Belém. Detém a certificação PMP (Project Management Professional) do PMI (Project Management Institute).

Análise Pragmática Aplicada a Projetos & Gerenciamento de Projetos Orientado a Efeitos



“Quando um projeto termina existe um julgamento que extrapola o seu aspecto técnico. Ocorre a avaliação na organização se ele deveria ter existido e se foi executado corretamente. O resultado dessa avaliação oferece a medida do sucesso organizacional do projeto. Isso incorpora uma grande dose de subjetividade, pois não há método formal para sua aferição.”

É relativamente comum em projetos, de variados portes e fins, que ações planejadas, mesmo que bem executadas, possam gerar resultados não esperados. Esses resultados podem ser negativos ou positivos.

Os “resultados inesperados”, que julgo mais apropriado chamar de “efeitos” para criar uma distinção em relação aos resultados (objetivos) declarados no planejamento do projeto, podem não ser percebidos pela equipe envolvida no projeto, visto que, na abordagem clássica de gerenciamento de projetos, eles só se tornam visíveis após à sua conclusão.

Considero esses “efeitos” como subprodutos, ou resíduos, gerados pelos projetos. De maneira análoga, as indústrias tradicionais também geram e têm que tratar os seus resíduos. Aquelas mais bem preparadas conseguem aproveitamento deles e obtêm lucros, quando favoráveis, ou anulam e reduzem prejuízos, quando não são.

Esse hiato, em parte, se explica pelo fato que boa parte das metodologias de gerenciamento de projetos disponíveis dão ênfase aos resultados declarados como desejados, e desconsideram o efeitos obtidos, mas não planejados.

Quando um projeto termina existe um julgamento que extrapola o seu aspecto técnico. Ocorre a avaliação na organização se ele deveria ter existido e se foi executado corretamente. O resultado dessa avaliação oferece a medida do sucesso organizacional do projeto. Isso incorpora uma grande dose de subjetividade, pois não há método formal para sua aferição.

Tomando como referência o PMBOK que, é um conjunto de práticas em gerência de projetos que constituem a base da metodologia do mundialmente respeitado Project Management Institute (PMI), dá ênfase ao gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições do projeto. Essa metodologia define – “um projeto é considerado um sucesso quando ele alcança o(s) seu(s) objetivo(s) dentro do escopo, custos e prazos estimados e com a qualidade esperada”.

Essa abordagem pode garantir o sucesso técnico do projeto, mas não o seu sucesso organizacional. Com isso, não pretendo diminuir a contribuição dessas metodologias para a melhoria dos projetos - isso é inquestionável.

Foi a partir do questionamento desse cenário que busquei alternativas à abordagem clássica de gerenciamento e me tornei adepto da Análise Pragmática também em projetos.

A Análise Pragmática baseia-se em pressupostos derivados do pragmatismo, doutrina filosófica fundamentada no pensamento do filósofo americano Charles Sanders Peirce, que privilegia os resultados das ações como fonte de significado dessas ações e estabelece a comunicação

intersubjetiva como meio preferencial de controle da objetividade de qualquer percepção.

Ela também deriva das idéias do sociólogo americano Erving Goffman que defende que qualquer evento pode ser descrito em termos de um foco...Diferentes interesses vão...gerar diferentes relevâncias motivacionais. Combinando-se os modos de ver de Peirce e Goffman, podem-se estabelecer os fundamentos da Análise Pragmática. Aplicando-se esses fundamentos ao gerenciamento de projetos, alinhados com a visão multidimensional sobre resultados e efeitos, nasce a Análise Pragmática Aplicada a Projetos (APAP) e o Gerenciamento de Projetos Baseado em Efeitos (GPBE).

Qualquer pessoa ou organização, na sua mais simples rotina, que toma decisões no presente, baseia-se na expectativa de realização futura de um evento ou de uma conjuntura qualquer. No momento que aceitarmos que “decidir é posicionar-se em relação ao futuro”, tem-se aí a base racional para o desejo de conhecê-lo com antecedência, aí aplica-se a Análise Pragmática.

Entende-se por efeito - o resultado, acontecimento, ou consequência de natureza física, funcional ou psicológica que decorre de uma ação ou ações específicas, operações planejadas, executadas, avaliadas e adaptadas para influenciar ou alterar sistemas e capacidades a fim de alcançar resultados desejados. Em complemento, ações são processos que produzem mudanças no mundo, com a intervenção de um elemento proativo identificado como a vontade de um ator. Ator é o ente físico ou conceitual cuja

intervenção é necessária para realizar uma ação.

O Gerenciamento de Projetos Baseado em Efeitos permite à organização concentrar-se nas condições desejadas “os efeitos” para alcançar objetivos designados, e a capacita a evitar pseudo-objetivos.

Este texto não pretende esgotar um tema tão vasto numa primeira abordagem. Minha intenção é compartilhar minha visão sobre gerenciamento de projetos e conceitos que desenvolvi, e que hoje foram incorporados ao repositório de conhecimento do Allegro BG. Em breve, voltarei a discutir e detalhar mais esses dois conceitos, APAP e GPBE.

Rodrigo Campos

Possui mais de uma década de experiência no mercado de tecnologia da informação. Atuou como colaborador, consultor e gerente de projetos sênior em projetos de alta criticidade nos segmentos da construção pesada, máquinas pesadas, previdência complementar, logística militar aeronáutica e bélica, entre outros. É fundador e o atual diretor presidente do Allegro Business Group.

Fonte:

<http://allegrobgblog.wordpress.com/2007/09/25/analise-pragmatica-aplicada-a-projetos-apap-gerenciamento-de-projetos-orientado-a-efeitos-gpoe/>

Governança de projetos de TI

Por: Rogério Leitão, MBA

No meu primeiro dia de aula no meu curso de Administração o professor perguntou se alguém conhecia a fórmula de administrar chamada POC3, essa fórmula caiu na minha cabeça como uma bomba, como poderia existir fórmula para administrar?

Ele então explicou que POC3 significa: Planejar, Organizar, Coordenar, Controlar e Comandar, ou seja, para administrar qualquer empreendimento o bom administrador deve utilizar esta fórmula. Desde então venho mentalizando esse conjunto de letras que parece ter até um significado místico para a administração e confesso que tem se mostrado eficiente quando percebemos a sua importância.

Afinal administrar é dirigir recursos humanos, financeiros e materiais, reunidos em unidades organizadas, dinâmicas e capazes de alcançar os objetivos da organização, e ao mesmo tempo, proporcionar satisfação àqueles que obtêm o produto / serviço e àqueles que executam o trabalho, ou seja, é governar os ativos que compõe a organização de forma eficiente.

Atualmente as empresas buscam se organizar de forma estratégica, reduzir custos, maximizar lucros, trabalhar de forma racional e objetiva, melhorar seus processos de qualidade dos seus serviços prestados, seja para a comunidade em geral ou até mesmo internamente.

Neste momento entendemos que a necessidade de planejamento para que tudo ocorra de forma justa e perfeita seja realizado através de projetos, subprojetos, conjunto de projetos o qual chamamos de programas até chegarmos ao portfólio de projetos de uma organização, evidenciando através deste último as áreas que precisam receber maior atenção por parte da direção da empresa para que o seu cliente seja bem atendido e que os investidores da empresa também fiquem satisfeitos com o resultado das ações planejadas.

É preciso entender o significado de administrar para governar, de planejar para gerenciar projetos e de qualidade para atingir o sucesso através de um

diferencial competitivo.

Governança de projetos em TI reflete uma faceta das muitas encontradas em uma organização com relação a administração estratégica, faz parte de qualquer empresa hoje em dia uma área de informática, que apóia as atividades operacionais das áreas de negócio de uma organização. Normalmente considerada a área mais onerosa de uma instituição e reconhecida por receber os maiores investimentos financeiros, surge então a pergunta: como controlar este gigante tecnológico que consome recursos de todos os tipos?

A resposta fica fácil quando os processos de gestão estão claros e amplamente difundidos na organização, papéis e responsabilidades bem definidos, existe o alinhamento entre o estratégico com o operacional, existem ferramentas que auxiliam o controle do fluxo de trabalho e pessoas qualificadas comprometidas com os objetivos da alta administração.

Como o ciclo de vida de projetos em TI é dinâmico, mudando a cada estágio ou fase, as necessidades são ajustadas a todo instante, se torna cada vez mais necessário o investimento em melhoria de processos, seja utilizando uma nova MDS (Metodologia de Desenvolvimento de Software) ou através de metodologias como ITIL voltada para a infra-estrutura de TI, seja através do PMBOK que dita os processos gerenciais estipulados pela instituição americana PMI (Project Management Institute) ou mesmo o COBIT responsável pelos processos de governança de TI.

É preciso definir o foco e ajustar o uso de recursos cada vez mais escassos em projetos bem como aumentar a visibilidade e controle das ações por parte dos envolvidos no processo de desenvolvimento do empreendimento e por fim criar a medição de indicadores analíticos, criar histórico que podem certamente ajudar na criação de estimativas e previsões para o futuro dos projetos de TI, assegurando a padronização dos seus processos de gestão.

De fato a necessidade de governar os

projetos de TI é estratégica para qualquer tipo de organização que pretende gerenciar melhor seus recursos humanos, financeiros e tecnológicos, a TI deixa de ser vista como um fosso de custos e passa a encarada como uma unidade comercial estratégica, o Gerenciamento de projetos e a Governança de TI se tornam iniciativas corporativas cruciais e significativas.

Infelizmente, como acontece com qualquer outra grande iniciativa, o risco de falhas é alto. Para que as organizações aumentem suas taxas de sucesso é preciso que lutem contra a tentação de lidar com o Gerenciamento e Governança de TI como uma tecnologia "tamanho único", acompanhada das melhores práticas ou templates pré-configurados, mas sem o auxílio de conhecimento qualificado e das adequações necessárias.

Rogério de Souza Leitão é Bacharel em Administração de Empresas pela UCB, pós-graduado em Análise e Projeto de Sistemas pela Universidade de Brasília, MBA em Administração em Marketing pelo CEFET/RJ e especializado em Gestão de TI pela FGV, atualmente é responsável pela implantação do Escritório de Projetos no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE e principal gestor do Sistema de Gestão de Demandas - SGD www.softwarepublico.gov.br



ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA O PESSOAL E PROFISSIONAL EM 2008

A dinâmica organizacional e as mudanças necessárias no ambiente empresarial para superar expectativas, objetivos e metas, exigem do profissional, indiferente da sua área de atuação, um esforço imprescindível para trabalhar as competências individuais e fortalecer as estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional. Os estudos na área de Gestão com Pessoas e as exigências da estrutura organizacional contemporânea, apontam a necessidade de diferenciais competitivos no capital humano para atender as expectativas do mercado globalizado. Dalmir Sant'Anna apresenta duas estratégias competitivas para o desenvolvimento pessoal e profissional neste ano de 2008:

Aprendizagem – Chegou o momento de colocar em prática aquele curso de atualização (vendas, computação, idioma, secretariado) que você vem protelando. Este é o momento de você concluir a sua monografia, participar de especializações na sua área, realizar a tão desejada pós-graduação. Aprendizagem é expandir seus conhecimentos através de treinamento, capacitação e troca de experiências. O profissional que deseja novos desafios, aumentar suas vendas e novas oportunidades, precisa investir no seu capital humano, com a participação em seminários, congressos, viagens e visitas técnicas, cursos e palestras. O desejo de aprender permite que as atividades pessoais e profissionais sejam realizadas com mais determinação, empatia, comprometimento e ação pró-ativa, sendo um divisor de águas entre o vencedor e os demais.

Competência – No século XV o termo “competência” pertencia essencialmente à linguagem jurídica, dizendo respeito a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Em outro momento, a expressão competência passou a designar reconhecimento social sobre a capacidade de desempenhar determinada tarefa e posteriormente, passou a ser o resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem. E nos dias atuais, ainda há pessoas que quando são convidadas pela gerência para participar de uma palestra questionam se a empresa vai pagar hora extra. Você conhece pessoas assim? Não há como ser competente sem treinamento, desenvolvimento das habilidades e uma estratégia de aprendizagem definida. Observe o quanto um campeão olímpico treina noite e dia, entre frio e calor para conquistar uma medalha e analise o quanto você treina para desenvolver suas competências.

A capacidade de aprender e a coragem de desenvolver suas competências serão estratégias fundamentais para os profissionais que desejam obter êxito de seus planos e objetivos neste ano de 2008. Não adianta somente esperar pela área de gestão de pessoas apresentar um convite para uma palestra, um curso ou um seminário. Demonstre interesse e apresente sugestões de treinamento. Organize tempo nos próximos doze meses deste ano de 2008 e reserve períodos para expandir sua aprendizagem e competências. Na comemoração do final do ano, o sabor da *champagne* terá um toque muito especial: o sabor de vitória.

Dalmir Sant'Anna – www.dalmir.com.br – Palestrante mágico, autor do livro "Menos pode ser Mais" (editora Odorizzi), mágico profissional, pós-graduado em Gestão de Pessoas e bacharel em Comunicação Social.

ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS) DE UM PROJETO

Publicado por John Grass, PMP em 19 Set 2006 | sob: Planejamento, Comunicação

Os Stakeholders (partes interessadas) são as pessoas ou os grupos específicos que têm interesse no que o projeto produzirá. Os Stakeholders podem ser internos, tal como: a gerência, os empregados, os administradores, os clientes internos, etc., e também podem ser externos, como: fornecedores, investidores, grupos da comunidade e organizações do governo.

Tipicamente, em projetos pequenos o gerente do projeto necessita somente gerenciar as expectativas do patrocinador e do cliente do projeto. Normalmente, em projetos pequenos você não precisa se preocupar muito com a compreensão e com o gerenciamento de todos os Stakeholders que podem ter interesse no projeto.

Entretanto, quanto maior for um projeto, maior deve ser a sua preocupação em relação os Stakeholders). Se você tiver um grupo grande e diverso de Stakeholders, fará sentido executar uma análise dos mesmos. Em alguns casos você poderá precisar do envolvimento de alguns Stakeholders, em outros casos você poderá ter que convencer alguns deles sobre os benefícios do projeto para garantir o sucesso, e em alguns casos você precisa somente mantê-los informados sobre as realizações do projeto. Esta análise dos Stakeholders, lhe ajudará a indicar os vários Stakeholders e os vários grupos de Stakeholders, e determinar quais são as suas responsabilidades no projeto.

Para executar uma análise dos Stakeholders, use o seguinte processo.

Identifique os Stakeholders. Antes de fazer uma análise dos Stakeholders, você deve primeiramente identificar quem são os Stakeholders do seu projeto. Organize uma sessão de chuva de idéias (brainstorming) com a sua equipe do projeto para identificar todas os Stakeholders possíveis. Estes podem ser pessoas individuais ou grupos. A tabela abaixo fornece um exemplo dos Stakeholders potenciais. Por Exemplo:

1. Patrocinador
2. Cliente
3. Diretor do Projeto
4. Gerencia Executivo
5. Equipe do Projeto
6. Usuários finais
7. Fornecedores
8. Outros departamentos internos

9. Empresas Terceirizadas
10. Outros projetos
11. Investidores
12. Sindicatos
13. Associações
14. Organizações do Governo
15. Grupos Comunitários
16. Família

Determine o nível de importância de cada Stakeholder. Faça uma análise de cada Stakeholder e determine a importância do mesmo em relação ao sucesso de seu projeto ou qual será o impacto em seu projeto se o mesmo não tiver nenhuma conexão. Categorize cada Stakeholder nos termos de importância, tal como Alto/médio/baixo. Por exemplo, se o seu projeto prosseguir bem, então este Stakeholder provavelmente tem uma importância baixa. Se o seu projeto não puder ser bem sucedido sem ele, provavelmente o mesmo têm uma grande importância para o projeto. Esta avaliação é importante, porque às vezes você investe muitas horas e esforço para trabalhar com os Stakeholders que tem menos importância ou impacto em seu projeto, enquanto isso, você encurta o tempo que é necessário investir com os Stakeholders que são de muita importância.

Uma outra área que você necessita analisar enquanto determina a importância de um Stakeholder, é o nível de poder do mesmo. Por exemplo, o Stakeholder tem o poder para obstruir ou impedir o progresso do projeto? O Stakeholder tem o poder ou a influência para ajudar a fazer com que o progresso do projeto siga de forma mais efetiva? É muito importante saber este tipo de informação. Por exemplo, você poderá categorizar a importância de um Stakeholder como baixa, caso o projeto não seja afetado se o mesmo não for envolvido ativamente no projeto, mas você poderá querer categorizar a importância do mesmo como elevada (Alta), devido ao grande impacto (negativo ou positivo) no projeto caso o mesmo se envolva.

Para manter-se a par de suas discussões e descobertas, você poderá usar a seguinte tabela.

Stakeholder	PASSO 2 Importância (Alta / Média / Baixa)			
	A importância do Stakeholder ao sucesso do projeto	O impacto no projeto caso o Stakeholder não se envolva ativamente no projeto	O nível de poder que o Stakeholder tem para bloquear ou impedir o progresso do projeto	O nível de influência que o Stakeholder tem para ajudar que o progresso do projeto seja de forma mais efetiva
Stakeholder 1				
Stakeholder 2				
Stakeholder 3				
Stakeholder n				

Identifique o nível de interesse de cada Stakeholder em relação ao projeto. Cada Stakeholder identificado têm um grau de interesse no projeto. Agora, você necessita identificar quais são estes interesses. Em alguns casos um Stakeholder pôde esperar por um benefício específico do projeto e desejar ser mantido informado sobre o progresso do projeto e também ser envolvido quando possível. Em outros casos, o Stakeholder pode ter um interesse muito pequeno no projeto, e deseja somente ser mantido informado. Outra vez você pode categorizar cada Stakeholder com os termos de interesse de Alto/Médio/Baixo.

Para manter-se a par de suas discussões e descobertas, você poderá usar a seguinte tabela.

PASSO 1 Identificar os Stakeholders	PASSO 2 Importância (Alta / Média / Baixa)				PASSO 3 Interesse	
	A importância do Stakeholder no sucesso do projeto	O impacto no projeto caso o Stakeholder não se envolva ativamente no projeto	O nível de poder que o Stakeholder tem para bloquear ou impedir o progresso do projeto	O nível de influência que o Stakeholder tem para ajudar que o progresso do projeto seja de forma mais efetiva	Listar todos os interesses de cada Stakeholders sobre o projeto	Categoria de interesse (Alto/Médio/Baixo)
Stakeholder 1						
Stakeholder 2						
Stakeholder 3						
Stakeholder n						

Classifique os Stakeholders: Baseado em suas descobertas feitas nas primeiras três etapas, mapeie os Stakeholders em uma Grade de Importância/Interesse e classifique-os por sua importância ao projeto e por seu interesse no projeto.



Continua...

Compreenda o ponto de vista emocional de cada Stakeholder. Agora que você já mapeou os Stakeholders baseados na importância e no interesse de cada um deles, você precisa investigar se há algum ponto de vista emocional de cada Stakeholder que deverá ser considerado. Por exemplo; Como eles se sentem em relação ao projeto? Como eles poderão reagir? Eles são ou não, partidários do projeto? Qual é a opinião atual de cada Stakeholder em relação ao projeto? Geralmente, quem ou quem influencia as suas opiniões? Quem mais pôde ser influenciado por suas opiniões?

Mapeie as suas descobertas na “Grade de Importância/Interesse”. Isto lhe ajudará a visualizar quais são os Stakeholders que poderão ser críticos do projeto ou poderão impedir o progresso do mesmo, e quais são os Stakeholders que provavelmente serão partidários ou advogados do projeto. Para facilitar uma visualização destes indivíduos e destes grupos, você poderá utilizar cores para diferenciá-los:

- a) VERDE: Partidários e / ou Advogados
- b) VERMELHO: Críticos e / ou Bloqueadores
- c) MARROM: Indivíduos e grupos que parecem ser neutros em relação ao projeto



Determine como você gerenciará cada Stakeholder. Para cada Stakeholder, você deverá identificar um grupo de atividades ou uma abordagem completa para gerenciá-los. Você deverá identificar as atividades que lhe ajudarão a obter os seus objetivos e ao mesmo tempo reconhecer a importância relativa de cada grupo de Stakeholders. Obviamente, você investirá mais tempo trabalhando com os grupos de Stakeholders que são mais importantes para seu projeto e menos tempo com os grupos que são categorizados como “prioridade baixa”. A finalidade desta etapa é para definir as atividades que a equipe do projeto necessita concluir para se certificar de que eles se dirigem aos interesses de cada Stakeholder. Definitivamente, você estará comunicando-se com muitos destes Stakeholders, e assim, algumas destas atividades poderão se sobrepor com as atividades do seu plano de comunicação. Não há problema em mencionar estas atividades em ambos os lugares, mesmo

assim você ainda executará cada atividade somente uma vez. Você poderá usar a seguinte tabela para lhe ajudar a guiar as suas discussões.

Importância / Interesse	Estilo de Gerenciamento
Importância Alta e Interesse Alto	Estes são os Stakeholders mais importantes e a maioria do esforço deverá ser investido em assegurar-se de que os mesmos sejam consultados, mantidos informados sobre os desenvolvimentos, e estejam satisfeitos com o andamento do projeto.
Importância Alta e Interesse Baixo	Estas pessoas / grupos necessitam serem mantidas informadas sobre o andamento do projeto, e monitoradas para assegurar que os mesmos estejam satisfeitos com o andamento do projeto. A equipe do projeto deverá ter cuidado para assegurar-se de que estas pessoas / grupos não sejam requerida para dedicar tempo excessivo nas atividades associadas ao projeto, porque eles poderão reagir e reduzir ou retirar os seus apoios.
Importância Baixa, mas Interesse Alto	Frequentemente, este tipo de Stakeholder é muito útil em fornecer idéias e em ajudar com os detalhes menores do projeto. Ele deverá ser mantido informado e consultado regularmente, mas não de maneira que afete negativamente a comunicação com os Stakeholders mais poderosos.
Importância Baixa e Interesse Baixo	Não desperdice seu tempo com uma comunicação excessiva. Somente, monitore este tipo de Stakeholder para ver se haverá uma mudança em relação à importância e / ou o interesse de algum deles no projeto. Se houver uma mudança, você necessitará reavaliar a maneira de gerenciá-lo.

Obtenha um acordo dos Stakeholders (Se necessário). Em alguns casos, você poderá necessitar de alguns itens dos Stakeholders. Se você necessitar de algo dos Stakeholders, certifique-se de que os mesmos compreendem quais são as suas expectativas e também concordem em lhe fornecer. Por exemplo, um grupo de Stakeholders poderá necessitar fornecer recursos, dinheiro, requerimentos, feedback, etc.

Adicione as atividades no plano de trabalho (Workplan). Todas as atividades associadas aos Stakeholders devem ser adicionadas no plano de Trabalho (Workplan) do projeto, incluindo o nome do responsável, prazo, esforço estimado, etc.. Desta maneira, você poderá garantir que todas as atividades serão executadas.

Monitorar. A análise dos Stakeholders deverá ser atualizada periodicamente para assegurar-se de que os Stakeholders estejam sendo gerenciados com sucesso. Isto inclui uma validação da importância relativa dos Stakeholders, e também os seus interesses no projeto. Se os Stakeholders não estiverem sendo gerenciados como planejado, você deverá atualizar ou mudar as atividades associadas aos mesmos de maneira que você possa cumprir com os seus objetivos. Também, é possível que durante esta análise você possa descobrir novos Stakeholders, e os mesmos devem ser incluídos neste processo e gerenciados.

Os 10 mandamentos do gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é um assunto que está em voga, e artigos sobre o tema pipocam em todas as mídias. A ComputerWorld não foge à regra, e publicou na sua seção Management um interessante artigo propondo os 10 mandamentos do gerenciamento de projetos.

Segundo o subtítulo, estes mandamentos vão levar sua organização à terra prometida da cultura baseada em projetos. Eu não faria uma afirmação tão ampla, mas tenho certeza de que eles podem provocar algumas reflexões interessantes.



Por ser produto da ComputerWorld e ter como autor James M. Kerr, cuja carreira foi na gestão de TI, o texto tem forte inclinação para os aspectos que afetam a área de tecnologia nas organizações. Mas mesmo que não seja o seu caso, certamente você pode adaptar grande parte das propostas à sua realidade.

Aparentemente, o artigo "The Ten Commandments of Project Management" ainda não foi traduzido pela ComputerWorld brasileira. Mas abaixo você encontra uma tradução parcial, com algumas adaptações e flexões para melhor adaptar o texto à realidade brasileira.

Leia também: "Gerenciamento de Projetos: uma versão "light" para aplicar em pequenos projetos" e "Gerenciamento de projetos pessoais: Não faça suas estimativas no vácuo", aqui no Efetividade.net.

Os 10 mandamentos do gerenciamento de projetos

I - Estreitarás teus escopos. Nada é pior do que um projeto interminável. Ele pode sugar todos os recursos e esgotar até mesmo a equipe mais motivada. Para manter os projetos firmes e orientados, concentre seus maiores esforços em projetos menores, que tenham entregas ("deliverables") alcançáveis e que possam cumprir seus prazos. A longo prazo, uma série de vitórias pequenas tem mais impacto sobre a organização do que uma gigantesca orquestra sinfônica que nunca chega a tocar.

II - Não tolerarás equipes inchadas. Uma boa maneira de começar com o pé direito é garantir que a equipe do projeto terá o tamanho certo. Equipes maiores são mais difíceis de motivar e administrar, e as personalidades podem ficar no meio do caminho, atrapalhando o trabalho. Não existe um tamanho ideal para a equipe, mas uma boa regra empírica é ter uma pessoa para cada papel e um papel para cada pessoa. Se alguns integrantes tiverem que desempenhar mais de um papel, tudo bem - se você for errar o dimensionamento, erre a favor de uma equipe menor.

III - Exigirá dedicação de todas as áreas envolvidas. Se a área de TI aceitar um prazo apertado, mas parte dos documentos do projeto precisar ser aprovado pelas demais áreas da organização, e elas não estiverem comprometidas da mesma forma, o projeto acaba virando uma gincana. Se as áreas de negócio aceitam um prazo apertado, mas dependem de um aplicativo a ser desenvolvido pela área de TI, que não está comprometida da mesma forma, o projeto também acaba virando uma gincana. O gerente de projeto deve se posicionar de forma a que todas as áreas diretamente envolvidas no sucesso do projeto estejam comprometidas, e disponíveis na medida da necessidade, desde o princípio.

IV - Estabelecerás um comitê para analisar o andamento. O comitê de acompanhamento, qualquer que seja seu título oficial, é o corpo diretivo do projeto. Ao mesmo tempo em que lida com questões relacionadas às políticas e estratégias da empresa, ele pode e deve remover as lombadas e obstáculos do caminho do projeto. Um arranjo típico envolve reuniões quinzenais das áreas de gerência intermediária envolvidas no projeto, para analisar seu andamento e verificar como se envolver das formas descritas acima.

V - Não consumirás tua equipe. O "burnout", ou esgotamento físico e mental dos membros da equipe, causado pelo stress e esforço das atividades, não é incomum. Fique atento às necessidades das pessoas e evite este efeito que reduz a efetividade da equipe - não planeje de forma que o envolvimento das pessoas vá exigir sacrifícios incomuns e continuados. Em particular, evite o efeito do envolvimento serial: o popular efeito "sempre os mesmos" - pessoas que se destacam por resolver bem os problemas que recebem, e assim acabam sendo envolvidos em mais projetos do que seria racional, gerando stress para elas, e disputa de recursos para os projetos.

VI - Buscarás apoio externo quando necessário. Adotar consultores em gerenciamento de projetos é uma forma de prevenir o esgotamento. Além de aumentar as equipes, os especialistas externos muitas vezes podem trazer valiosas novas idéias, perspectivas e energias. É essencial trazer o profissional certo no momento certo: especialistas nos aspectos técnicos e de mercado não são a mesma coisa que especialistas em gerenciamento de projetos. Considere as características do projeto e da equipe antes de definir o tipo de apoio externo necessário.

VII - Darás poder às tuas equipes. Equipes de projeto que já estejam se esforçando para cumprir seus escopos e prazos não precisam ter preocupações adicionais com questões formais como o preenchimento de formulários de registro de atividades para seus departamentos, ou participação em reuniões periódicas de seu órgão de origem. Ao invés disso, eles devem ter o poder discricionário de dedicar-se às atividades essenciais e que agregam valor ao projeto, e a estrutura deve se esforçar para adaptar-se a estas condições. Mas é importante que os membros da equipe correspondam a esta confiança, saibam claramente o que se espera deles e de que forma devem usar sua iniciativa.

VIII - Usará ferramentas de gerenciamento de projetos. Tarefas mundanas de gerenciamento de projetos podem ser automatizadas. Procure ferramentas que ofereçam acompanhamento do andamento, gerenciamento de tarefas, gerenciamento do fluxo de trabalho e análise de recursos, e que funcionam em uma plataforma de Intranet que promova o compartilhamento e a comunicação. Mas lembre-se de que usar tecnologias que acrescentem uma camada extra de complexidade a um projeto já desafiador por si pode não ser uma boa idéia.

IX - Reconhecerás o sucesso. Todos os participantes do projeto devem ser reconhecidos de forma positiva pelo esforço que praticaram. As recompensas não precisam ser extravagantes. É fundamental que a origem real do reconhecimento - seja a Presidência, a direção da filial regional, o principal patrocinador do projeto ou o seu gerente - fique clara para todos, e que se manifeste de forma tão individual e personalizada quanto possível.

X - Não tolerarás gambiarras. Políticas sólidas de gerenciamento de projetos devem eliminar antecipadamente a tentação de recorrer a alternativas rápidas e rasteiras, que só levam a erros, desperdício, retrabalho e frustração.

Estes são os mandamentos da gestão de projetos segundo James Kerr. Que tal aproveitar para incluir nos comentários alguns mandamentos adicionais que você aprendeu em sua própria experiência ou que sejam adotados em sua organização?

Veja mais: <http://www.efetividade.net/2007/09/20/gerenciamento-de-projetos-os-10-mandamentos/>

PMInforma – Edição XIV , especial de aniversário!

EDITORIAL

PMInforma Nr. XIV

Editor e Diretor Responsável
José Cláudio Lima de Siqueira
Diretor de Operações - PMI/DF

Diretor de Administração, Finanças e Tesouraria
José Carlos Alves

Diretor de Certificação e Grupos de Interesse
Guilherme Ponce de Leon Lago

Diretor de Filiação
Giuseppe Dutra Janino

Diretor de Educação
Flávio Feitosa Costa

Diretor de Comunicação e Marketing e Propaganda
Fernando Santos Dantas

Diretor de Projetos Especiais
Marcelo Foresti de M. Cota

Contribuíram nesta edição
Peter Mello, PMP
Rachel Heringer Salles
Dr. Tadeu Alvarenga

Presidente PMI-DF
Rodrigo Loureiro

Atendimento ao leitor
contato@pmidf.org

Visite nosso site:

www.pmidf.org



Um ano. O informativo do PMI-DF, idealizado por

seus diretores está completando seu primeiro aniversário. Relembrando, no ano passado houve vários eventos. Foram quatro cafés com projeto, dois project hour, dois encontros com filiados e mais dois cursos preparatórios para a certificação PMP. A comunidade, como

sempre, compareceu em peso, o que tem demonstrado que os eventos estão ficando cada vez mais atraentes e com assuntos que interessam a nossa comunidade. 2008 promete! Fiquem antenados o PMI-DF procurará se manter como referência nacional em chapter e como fomentador da nossa profissão. Sem contar que foram dezenas de artigos recebidos para o nosso informativo.

Sucesso a todos em 2008.

*José Cláudio, PMP
Editor*



Quer publicar sua matéria aqui?

Envie e-mail para contato@pmidf.org ou diretamente para jose.claudio@pmidf.org. Todos os artigos serão publicados na medida do possível.

Rosalina a Gerente de Projetos



PMI-DF.ORG
Brasília – DF
Fevereiro de 2008 Ano II, Nro. XIV