

TÉCNICAS PARA INICIAR UM PROJETO

Por Sérgio Mylius da Silva e Helio Enir Marodin

Começando um projeto

Talvez a parte mais difícil do processo de gerenciamento e planejamento de um projeto é começá-lo. Vencer essa inércia é certamente o primeiro obstáculo a superar.

A causa principal da dificuldade e da procrastinação é a falta de um roteiro de trabalho para iniciar o processo e desenvolver o plano.

Para começar, você deve identificar os principais objetivos do projeto, as restrições e quais são os envolvidos e interessados no projeto. Em seguida você precisará organizar a equipe do projeto. Esta equipe participará do desenvolvimento de uma estratégia para alcançar os objetivos do projeto e da definição das funções dos vários envolvidos e interessados no projeto.

A seguir você e sua equipe desenvolverão um esboço do escopo do trabalho, do cronograma e dos aspectos orçamentários do projeto, incluindo a Estrutura Analítica do Projeto - EAP (WBS), a Estrutura Analítica da Organização EAO (OBS), a estrutura do plano de contas e o cronograma.

Como não sabemos com certeza por onde, e como, começar é bastante comum errar seriamente nesta fase de iniciação de um projeto.

Alguns gerentes de projetos, menos experientes, desconsideram a importância do processo de iniciação e vão deixando para depois, até que seja muito tarde para desenvolver o processo de iniciação.

Estes gerentes de projeto tentam desenvolver um cronograma simplificado e resumido, ou fazem um planejamento de recursos, ou um plano de investimento (orçamento) ou até todas as três coisas, ficando amarrados a um planejamento incompleto e inconsistente que está condenado ao fracasso desde o início.

Definindo os objetivos do projeto

O que eles logo descobrem é que eles não têm todas as respostas que precisam, e que os planos deles / delas estão cheio de furos.

Na maioria das vezes o processo de planejamento dos projetos começa com base num conjunto de premissas, e o planejamento do projeto é utilizado para validar estas suposições.

Em lugar de deixar de lado o processo de iniciação do projeto até que os dados faltantes sejam encontrados, o gerente de projeto inteligente usa o processo de iniciação para ajudar a gerar os dados necessários.

Obviamente há muito trabalho que deve ser executado antes de estabelecer o cronograma do projeto, o plano de recursos e o orçamento. E, ao contrário do pensamento popular, muito deste esforço não exige o uso de computador.

Neste ponto, o melhor que o gerente de projeto pode fazer é seguir os seguintes passos:

- Examinar os objetivos do projeto e as restrições que impactam estes objetivos.
- Identificar os envolvidos e interessados no projeto e definir quais são as suas expectativas com relação aos objetivos do projeto.
- Desenvolver uma estratégia de ações para alcançar os objetivos do projeto e os objetivos dos envolvidos e interessados e que, ao mesmo tempo, considere as restrições.
- Constituir uma equipe de projeto, identificar os outros recursos necessários e avaliar qual é a disponibilidade de recursos humanos e materiais para a execução do projeto.

Definindo os objetivos do projeto

Um plano de projeto é como um desenho esquemático do modo como alguém pretende alcançar os objetivos de um projeto. Em vários aspectos, um plano de projeto não difere de uma planta para a construção de um edifício. Para desenhar esta planta, o arquiteto deve concentrar-se no propósito e na utilização da edificação, coletar informações, desenhar esboços e fazer levantamentos técnicos e de custo. Uma vez que a planta esteja desenhada pelo arquiteto e aprovada pelo dono, este desenho serve como um guia para a construção do prédio.

Existe claramente uma analogia entre um plano de projeto e uma planta de construção.

Assim a primeira coisa a ser feita no processo de iniciação de um projeto é ter certeza de que os objetivos do projeto estão perfeitamente claros e definidos de forma que possam ser utilizados para elaborar o plano do projeto.

Uma parte fundamental neste processo é a identificação das restrições associadas ao projeto.

A Abertura do projeto (Project charter)

Os objetivos do projeto abrangem vários aspectos, como por exemplo: objetivos de prazo, de custos, técnicos e de escopo.

Como um exemplo de definição de objetivos consideremos uma instituição financeira que decidiu desenvolver e implantar um novo sistema de processamento de transações bancárias eletrônicas baseado na tecnologia Internet. A seguir relacionamos alguns dos objetivos que deveriam ser considerados:

- **Objetivos técnicos** – o volume das transações, o tempo de processamento, a facilidade de uso e tratamento de erros.
- **Objetivos de prazo** – o prazo de implantação de um protótipo do sistema, o prazo de operação plena do sistema, e prazo de treinamento dos operadores e prazo de treinamento dos usuários.
- **Objetivos de custo** – o custo total de implantação do sistema, o custo de operação do sistema (R\$ por transação) e custos de equipamentos e software.
- **Diretrizes de Escopo** – tipo de transações a ser processadas, o equipamento a ser utilizado, locais em que o sistema será instalado, o sistema de comunicações adotado e as necessidades de treinamento.

Todos estes objetivos devem ser claramente identificados antes de se poder começar a planejar, de verdade, o projeto.

Também devem ser identificadas claramente no início do projeto todas as restrições que possam afetar o resultado final. Nas restrições podemos incluir:

- Restrições de prazo
- Restrições tecnológicas
- Restrições de recursos humanos
- Restrições políticos e culturais
- Restrições de recursos financeiros

Este conjunto de objetivos de projeto e de restrições são a base para identificar e avaliar os riscos, bem como é a plataforma para desenvolver a estratégia de projeto.

A Abertura do projeto (*Project charter*)

Embora freqüentemente omitido no processo de iniciação de um projeto, deve haver um procedimento de autorização formal de abertura do projeto. Isto é formalizado através de um documento denominado de Abertura de projeto ou "*Project Charter*". A falta da Abertura do projeto quase sempre conduzirá a conflitos e confusão.

A Abertura do projeto pode existir com vários nomes. Pode ser chamada de Documento de Definição de Escopo de Projeto, ou de Autorização de

A Abertura do projeto (Project charter)

Projeto, ou de *Project Charter* que é denominação internacionalmente mais conhecida.

A Abertura de projeto é um documento que deve conter a descrição inicial dos objetivos e da estimativa preliminar do orçamento do projeto. Ele é o resultado do processo de iniciação de um projeto e a base para o planejamento estratégico e da validação do plano de projeto.

A Abertura do projeto identifica o(s) patrocinador(es) de projeto, os benefícios planejados e a fonte de recursos financeiros. A Abertura do projeto deve conter informação sobre quem dispõe de tempo para o projeto e que valores de custo usar. Tem que identificar, além do patrocinador; todo o pessoal da equipe do projeto e quais são os tomadores de decisões.

Ela pode conter, dentre outras coisas, as estimativas fundamentais do projeto, a proposta do projeto e o(s) contrato(s) do projeto, se houverem.

A forma exata e o conteúdo da Abertura do projeto ou *Project Charter* dependem de cada organização. Mas tenha a certeza que existe uma Abertura do projeto antes de iniciar o processo de planejamento do projeto.

O Adm. Sérgio Mylius da Silva e o Engº Helio E. Marodin são os diretores da Mylius & Marodin – Gestão de projetos.