

# URGÊNCIA: UM FATOR CRÍTICO NO PLANEJAMENTO DO PROJETO

*Publicações*

PMI Global Congress 2011 - North America

Dallas – Texas – EUA – 2011

## Resumo

### Podcasts Relacionados

♪ Understanding the Rolling Wave Planning  
<http://rvarg.as/6z>

♪ When Much sometimes is Too Much  
<http://rvarg.as/bn>

♪ Understanding the Effort Driven Task in a Project  
<http://rvarg.as/am>

♪ Using Generic Resources in the Resource Allocation  
<http://rvarg.as/3e>

Diante da natural velocidade e do dinamismo do mundo, a agilidade e o senso de urgência têm se tornado preponderantes em todos os projetos. Prazos e orçamento desafiadores tornam a atividade de gerenciar esses projetos uma atividade de risco iminente. Quanto mais os prazos e custos se tornam desafiadores, mais a necessidade de um planejamento meticuloso e detalhado se torna fundamental. Por outro lado, a urgência no planejamento dessas atividades na maioria das vezes prejudica diretamente a qualidade dos planos desenvolvidos.

O artigo tem como objetivo discutir os custos e os benefícios da velocidade no desenvolvimento de um plano de projeto e propõe um processo básico composto de 10 etapas para planejar e 10 etapas para acompanhar um projeto em um curto espaço de tempo. O processo propõe a priorização e simplificação dos documentos críticos a serem desenvolvidos de modo a assegurar o propósito, o escopo, os prazos e orçamentos, bem como as restrições diretas do projeto a ser desenvolvido.

Finalmente, o artigo apresenta uma lista com fatores de sucesso a serem observados para lidar e desenvolver rapidamente planos de projeto efetivos.

## Urgência: os Custos e os Benefícios da Velocidade

Um projeto é realizado visando produzir uma mudança benéfica no ambiente com basicamente três características (TURNER & MÜLLER, 2003):

- **É único:** não existem projetos anteriores iguais.
- **É novo:** nenhum projeto anterior usou a mesma abordagem.
- **É temporário:** tem um início e um fim.

Essas características produzem diversas pressões, dentre elas o senso de urgência, a incerteza e a necessidade de integração. A urgência é diretamente relacionada à produção dos resultados usualmente dentro do menor prazo possível.

OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS	PRESSÕES
Entregar uma mudança benéfica	Único	Incerteza
	Novo	Integração
	Temporário	Urgência

Figura 01 – Características dos projetos (TURNER & MÜLLER, 2003)

Segundo Betty Sue Flowers (MARCUS, 1998), as pessoas devem ter um senso de urgência mesmo quando as coisas parecem boas. O senso de urgência não vem de uma crise emergente, mas sim da necessidade de se estar preparado para qualquer coisa, inclusive as oportunidades.

Diante desse cenário, é fundamental que o gerente do projeto responda imediatamente às solicitações do cliente e de outras partes interessadas com um senso de urgência legitimado (KERNION, 1999). Com isso, o grande desafio se torna balancear esse senso de urgência e pressão com o tempo para a reflexão, experimentação e inovação que um produto ou serviço único irá requerer ao ser desenvolvido (EPPLER & SUKOWSKI, 2000).

## Fluxo Simplificado do Desenvolvimento do Plano do Projeto

Para se atender diretamente a necessidade, é preciso simplificar o processo de gestão. A simplificação se dá através da análise cuidadosa dos processos que podem ser considerados fundamentais e indispensáveis. É importante ressaltar que somente os processos considerados cruciais devem ser feitos, uma vez que a prioridade é a velocidade do desenvolvimento, não significando que outros processos que não são listados não sejam também agregadores de resultados no planejamento do projeto.

A base do fluxo proposto é o PMBOK® Guide (PMI, 2008), com destaque para a sequência de atividades que compõe o processo, partindo de uma premissa de

que já existe um gerente de projeto atribuído. A partir dos processos detalhados no guia, elaborou-se um fluxo com 10 processos, conforme destacado na Figura 01 e detalhado em seguida.

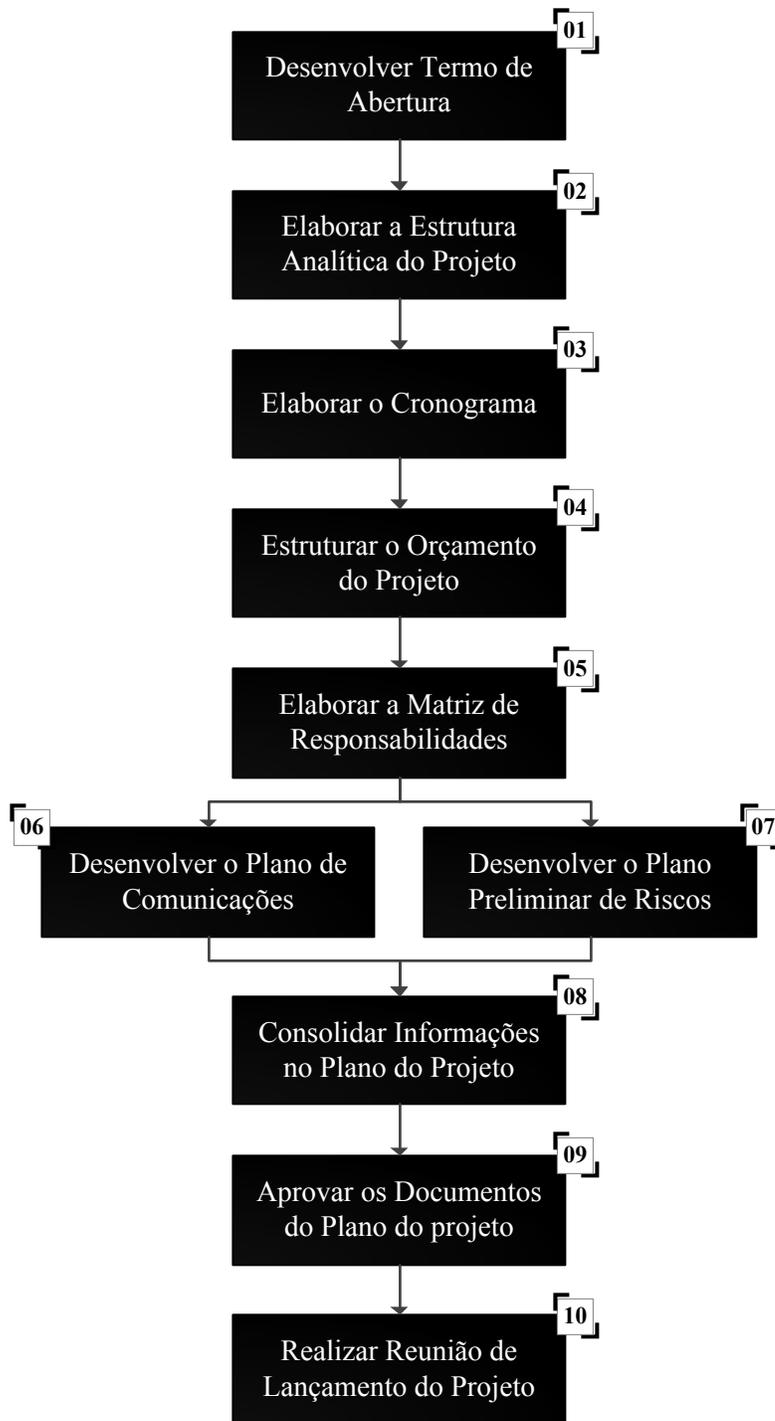


Figura 02 - Fluxo Simplificado do Desenvolvimento do Plano

**1. Desenvolver Termo de Abertura** – Este processo tem como objetivo desenvolver o documento Termo de Abertura do Projeto. Ele documenta as necessidades de negócio que serão atendidas pelos projetos, além de obter o comprometimento das áreas/pessoas envolvidas e divulgar oficialmente o nascimento dos projetos a todas as partes interessadas. O Termo de Abertura do Projeto deve ser mantido inalterado ao longo do projeto. Sua atualização é feita em caso de mudança extrema no projeto como, por exemplo, mudança do patrocinador ou do gerente do projeto, alteração substancial do orçamento ou do cronograma previstos. O Termo de Abertura, nesse modelo “urgente” de plano, também deve incorporar alguns elementos que tradicionalmente deviam estar na Declaração de Escopo. Nesse caso, o que se propõe é a criação de um documento único que aglutine pontos principais da Declaração de Escopo dentro do Termo de Abertura.

**2. Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto** – Processo que visa desenvolver a ferramenta principal do dimensionamento do escopo do projeto. A EAP do projeto é uma estrutura visual hierárquica que apresenta a decomposição do projeto em partes menores, mais gerenciáveis, denominadas pacotes de trabalho. Deve ser construída de modo “top-down” e detalhada inicialmente em até, aproximadamente, 3 níveis. Os demais níveis serão atualizados e detalhados com o desenvolvimento de projetos através de modelos de planejamento em ondas sucessivas (GITHENS, 1998).

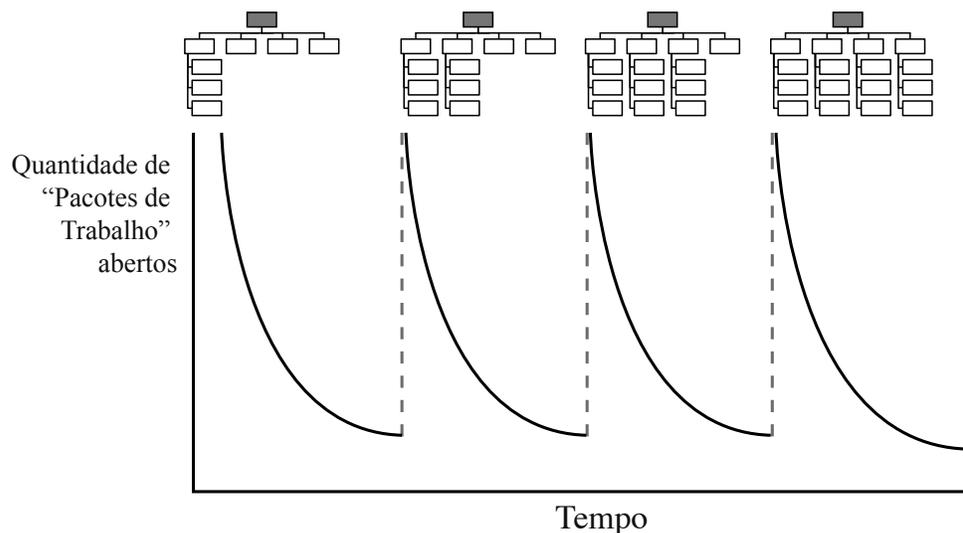


Figura 03 - Planejamento em Ondas Sucessivas (GITHENS, 1998)

**3. Elaborar o Cronograma** – Processo que atribui durações aos pacotes de trabalho (menor nível da EAP) e relaciona as precedências entre esses pacotes, gerando o Diagrama de Rede e o Gráfico de Gantt do projeto. Nessa etapa, a duração estimada do projeto é determinada.

**4. Estruturar o Orçamento do Projeto** – O objetivo deste processo é criar uma estimativa de custos dos trabalhos do projeto que, consolidada irá gerar o orçamento do projeto e gerar a linha de base de custos. O orçamento do projeto deve ser elaborado no nível de detalhe que seja compatível com o efetivo detalhamento dos trabalhos e pode/deve ser refinado com as atualizações do projeto.

**5. Elaborar a Matriz de Responsabilidades** – Processo que visa desenvolver a planilha que define as responsabilidades dentro do projeto. Relaciona as entregas e/ou grandes blocos da EAP com os recursos humanos responsáveis pela execução e aprovação dos trabalhos, bem como as partes interessadas que devem ser informadas e consultadas. Popularmente conhecida como matriz RACI (ARMSHAW, 2005).

**6. Desenvolver o Plano de Comunicações** – Processo que tem como objetivo desenvolver uma planilha simplificada que destaca quem recebe a informação (principais partes interessadas identificadas), o que será comunicado, quando será feita a comunicação, onde será coletada a informação, porque a comunicação está sendo realizada, quem é responsável pela comunicação, como ela será feita e quanto custará a produção da informação (5W e 2H).

**7. Desenvolver o Plano Preliminar de Riscos** – O objetivo deste processo é identificar os potenciais riscos do projeto utilizando uma abordagem estruturada para coletar e documentar os riscos identificados, tais como a Técnica de Grupo Nominal (NGT), o Delphi e o Brainstorming (ADAMS & MEANS, 2006). Sugere-se que apenas as ameaças sejam identificadas, descartando-se as oportunidades, para que o processo seja desenvolvido mais rapidamente. Em seguida, os riscos identificados são analisados em termos de probabilidade, impacto e urgência, permitindo que eventuais planos de ação sejam desenvolvidos como resposta aos riscos com maior exposição. O plano de riscos será atualizado ao longo da execução dos trabalhos.

**8. Consolidar Informações no Plano de Projetos** – Processo que agrupa os documentos anteriormente produzidos no Plano do Projeto. Eventuais apresentações e documentos de apoio também podem ser consolidados no plano para facilitar o processo de apresentação do projeto para os responsáveis pela aprovação.

**9. Aprovar os Documentos do Plano do Projeto** – O objetivo deste processo é garantir que os responsáveis pelas aprovações façam uma análise dos documentos e análises desenvolvidos no plano do projeto, verificando se todas as entregas previstas estão de acordo com os objetivos determinados. A aprovação autoriza o início dos trabalhos e transforma o plano de projeto aprovado na linha de base de avaliação de desempenho.

**10. Realizar a Reunião de Lançamento do Projeto** – A reunião de lançamento do projeto é um evento de extrema importância porque visa divulgar o início das atividades do projeto e como ele deve contribuir para atingir os objetivos estratégicos da Organização. Além de se constituir como uma oportunidade que busca garantir o comprometimento da Organização em relação ao projeto, é considerada como a primeira reunião de trabalho da equipe principal do projeto, na qual o plano é apresentado, sempre buscando o comprometimento das partes interessadas.

## **Fluxo Simplificado de Atualização do Plano do Projeto**

A atualização do plano de projeto desenvolvido segundo o processo anteriormente apresentado também pode ser apresentada por 10 (dez) processos simplificados, incluindo o processo de aprovação e implementação de mudanças. O processo simplificado de atualização do plano é realizado repetidas vezes a cada ciclo de acompanhamento.

A determinação da duração do ciclo é uma função da duração do projeto e de parâmetros de planejamento organizacionais (ROSENHEAD, 2008). Usualmente, um projeto deve ter seu ciclo de acompanhamento a cada 10% da duração projetada, desde que o intervalo mínimo entre ciclos seja de 1 dia e o intervalo máximo entre ciclos seja de 30 dias. Como exemplo, um projeto de 10 semanas sugere um intervalo entre ciclos de 1 semana enquanto um projeto de 20 semanas sugere um intervalo entre ciclos de 2 semanas.

O fluxo simplificado de atualização do plano de projetos é apresentado na Figura 04.

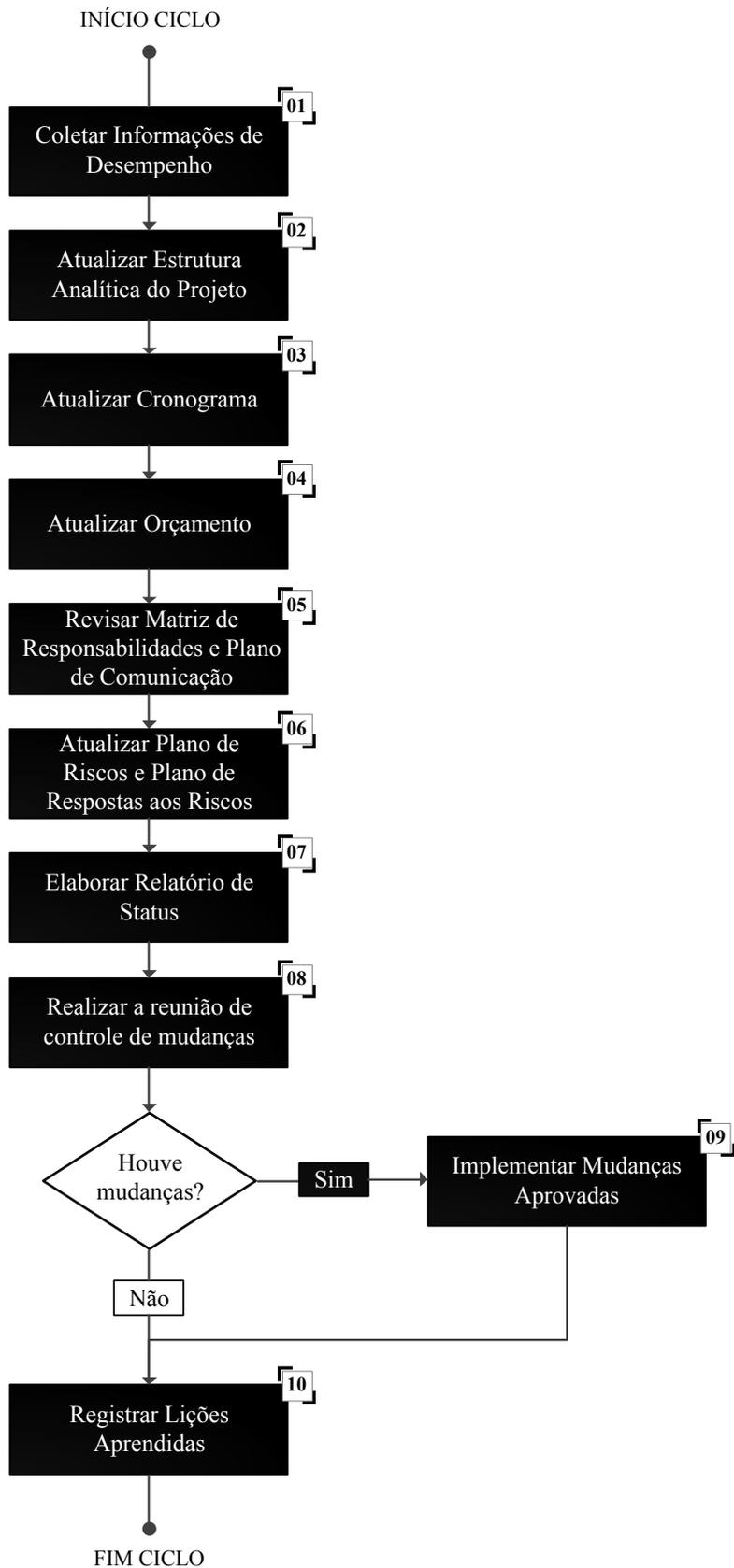


Figura 04 - Fluxo Simplificado de Atualização do Plano do Projeto

- **Coletar Informações de Desempenho** – O objetivo deste processo é obter informações sobre o desempenho do projeto junto a equipe executora, fornecedores, etc. A coleta pode se dar de modo estruturado ou através de adaptações e simplificações de modelos ágeis, tais como partes do modelo de dinâmica de coleta e troca de informações adotadas nas reuniões de Daily Scrum do modelo Scrum, por exemplo (SCHWABER, 2010). É importante ressaltar que o objetivo do processo é a coleta da informação e não a tomada de decisão.
- **Atualizar Estrutura Analítica do Projeto** – O objetivo deste processo é atualizar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) para que ela continue a refletir todas as entregas efetuadas no ciclo. O trabalho restante deve ser avaliado, e eventuais detalhamentos das entregas futuras devem ser realizados, se necessário. Importante atenção deve ser dada à diferenciação entre detalhamento de entregas futuras e criação de novas entregas. A criação de novas entregas não previstas é um caso clássico de problema em um projeto proveniente do crescimento desordenado de escopo (scope creep) (KUPRENAS & NASR, 2003).
- **Atualizar Cronograma** – Processo que visa identificar os trabalhos já realizados e seus respectivos prazos, bem como as atualizações na EAP, buscando atualizar o cronograma e projetar a duração e o prazo final do projeto. As novas durações e prazos serão comparados com as durações e prazos aprovados no plano (linha de base) a fim de avaliar o desempenho do projeto.
- **Atualizar Orçamento** – O objetivo desse processo é avaliar o desembolso efetuado para a realização do trabalho no ciclo e atualizar o orçamento restante. O novo orçamento será comparado com o orçamento aprovado no plano (linha de base) visando avaliar o desempenho do projeto.
- **Revisar Matriz de Responsabilidades e Plano de Comunicação** – O objetivo deste processo é atualizar a Matriz de Responsabilidades do Projeto e o Plano de Comunicação. Ao longo da execução do projeto, além das próprias alterações de responsabilidades inerentes a ele, é comum haver trocas de papéis, bem como refinamentos nas responsabilidades do projeto, causando, assim, alterações na Matriz de Responsabilidades. Os resultados da comunicação prevista no plano de comunicação são avaliados nesse processo visando verificar se algum elemento de comunicação precisa ser criado, excluído ou alterado de acordo com o comportamento das partes interessadas. Visa garantir que somente a informação válida que suporta a decisão e a necessidade de informação seja produzida, evitando esforço desnecessário na produção de informações dispensáveis.
- **Atualizar Plano de Riscos e Plano de Respostas aos Riscos** – O objetivo deste processo é atualizar a Matriz de Riscos do Projeto através da identificação de novos riscos e da reanálise dos riscos já identificados. O status dos planos de ação existentes e a avaliação de sua efetividade também são realizados nesse processo.
- **Elaborar Relatório de Status** – O objetivo deste processo é consolidar todas as informações de cunho executivo em um relatório simples e direto. O público-alvo do relatório é definido no Plano de Comunicação e seu conteúdo

apresenta informações resumidas sobre o desempenho do projeto no ciclo e recomendações de mudanças.

- **Realizar a reunião de controle de mudanças** – O objetivo deste processo é comunicar o status do projeto no ciclo, analisar as solicitações de mudança propostas e deliberar sobre as suas incorporações (ou não) às execuções dos projetos..
- **Implementar Mudanças Aprovadas** – Processo que visa incorporar as mudanças aprovadas no plano do projeto, incluindo revisão rápida dos documentos já desenvolvidos e a adequada comunicação das mudanças implementadas para as partes interessadas.
- **Registrar Lições Aprendidas** – Processo que visa consolidar as lições aprendidas do projeto coletadas durante o último ciclo. As lições aprendidas contêm o registro das experiências positivas, tais como as melhorias em processos e decisões gerenciais acertadas, além das experiências negativas ocorridas e dos pontos de melhoria identificados durante o projeto.

## Premissas e Fatores de Sucesso

Desenvolver rapidamente planos de projeto requer um ambiente diferente daquele do planejamento convencional. Entender algumas premissas e fatores de sucesso são cruciais para o adequado entendimento não só do processo como também dos resultados.

Inicialmente, é importante ressaltar que os resultados obtidos com o modelo são menos detalhados que os do planejamento convencional baseado no PMBOK® Guide. O modelo desenvolvido pressupõe uma redução nos processos existentes a fim de acelerar o processo de desenvolvimento, e as áreas de conhecimento relacionadas ao escopo, tempo, custo, riscos e comunicações foram priorizadas. Isso não significa que as demais áreas sejam menos importantes.

Os documentos produzidos devem ser simples, diretos e objetivos e, caso existam modelos de documentos na Organização, apenas os campos imprescindíveis devem ser utilizados. É importante também ressaltar que imprescindível é diferente de importante. Campos e informações imprescindíveis são aquelas informações que impedem e inviabilizam o planejamento caso não existam ou não sejam disponibilizadas. Sugere-se também que os documentos sejam produzidos com softwares usuais de mercado, tais como planilhas eletrônicas e processadores de texto. Sistemas integrados complexos e inter-relacionados aumentam a capacidade de controle e têm inúmeros benefícios, no entanto, podem não dar a mobilidade e a flexibilidade para o desenvolvimento acelerado do plano.

Sugere-se que o planejamento do projeto seja realizado utilizando o conceito de ondas sucessivas (GITHENS, 1998), buscando detalhar com precisão o trabalho mais imediato e com menor precisão os trabalhos de médio e longo prazo. Esses

trabalhos de médio e longo prazo serão detalhados em ciclos futuros de atualização.

É importante ressaltar que o planejamento rápido pressupõe um grau de tolerância aos riscos maior do que o planejamento convencional (HILSON & MURRAY-WEBSTER, 2005). Pela Figura 05 pode-se observar que perfis que apresentem elevado grau de desconforto diante da incerteza (Paranoico e Averso) têm maior dificuldade para planejar, executar e decidir em um cenário de urgência devido ao elevado grau de desconforto encontrado nessas ocasiões. Portanto, o processo proposto pode não se enquadrar para todas as organizações em todos os casos.

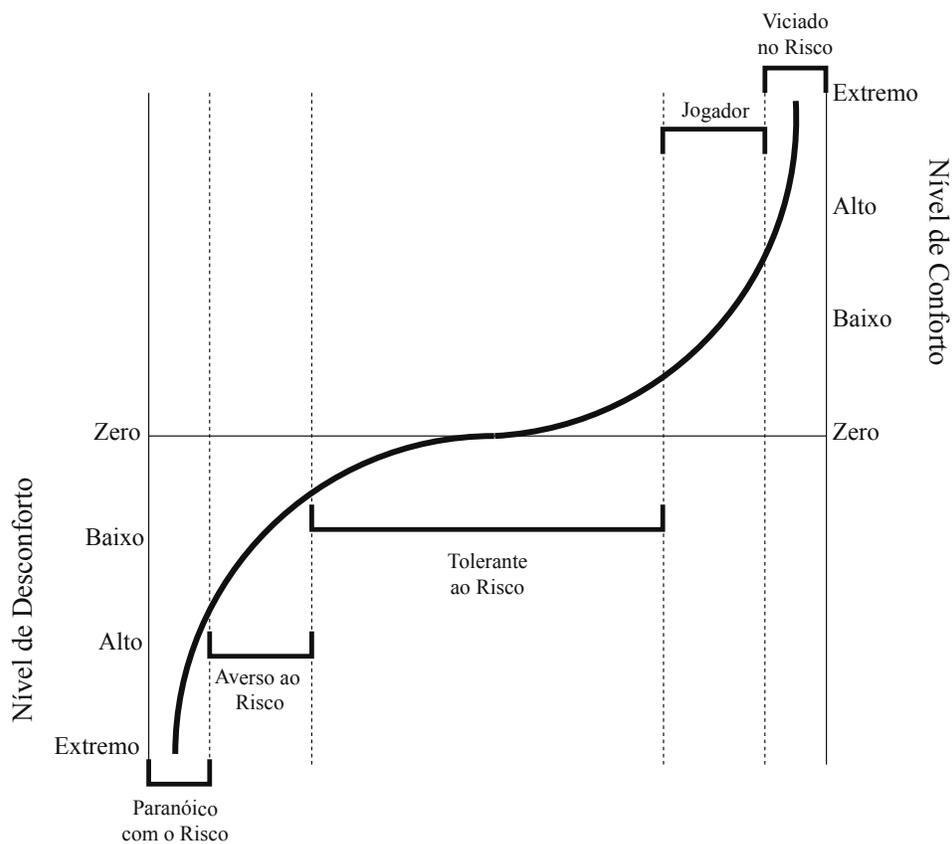


Figura 05 - Perfil de Resposta a Incerteza (HILSON & MURRAY-WEBSTER, 2005)

Finalmente, sugere-se que todo o trabalho de planejamento seja efetuado em equipe, seguindo modelos clássicos de colocalização (co-location ou war room), nos quais a equipe do projeto trabalha a maior parte do tempo no mesmo espaço físico e mantém contato face a face (MEARMAN, 2004). Esse tipo de trabalho permite uma melhor comunicação, uma redução nos "silos" empresariais, um aumento na capacidade de compartilhamento de conhecimento e, em um cenário de urgência, faz com que o processo de decisão seja mais ágil e efetivo.

## Conclusões

Planejar rapidamente visando atender ao senso e à necessidade permanente de urgência das organizações é uma tendência evidente no trabalho com projetos. Visando atender esse senso crítico de urgência, muitos projetos são executados sem qualquer tipo de planejamento sob o pretexto de que o planejamento leva tempo e prejudica o senso de urgência pretendido.

O modelo proposto visa atender a esse cenário específico e é uma simplificação da realidade do planejamento e que não visa propor a substituição do modelo convencional de planejamento de projetos, no qual conceitos, métodos e padrões existentes no mercado devem ser avaliados e estruturados no plano de projeto.

Quando existe um tempo mínimo aceitável para o desenvolvimento de um plano estruturado, esse plano se torna indispensável e deve abordar com maior detalhe as áreas de conhecimento preconizadas no PMBOK® Guide (PMI, 2008), bem como outros conceitos e padrões de mercado. A utilização do modelo proposto é apenas recomendada quando não existe nenhuma possibilidade de construção de um plano estruturado para o projeto.

## Referências Bibliográficas

ADAMS, T & MEANS, J. (2006). *The Project Meeting Facilitator*. Seattle: PMI Global Congress North America.

ARMSHAW, D. (2005). *There has to be a Better way than this! How to get big benefits from Project management basics*. Edimburg: PMI Global Congress EMEA.

EPPLER, M. J. & SUKOWSKI, O. (2000). *Managing Team Knowledge: Core Processes, Tools and Enabling Factors*. London: European Management Journal Vol. 18, No. 3

GITHENS, G D. (1998). *Rolling Wave Project Planning*. Long Beach: PMI Annual Symposium and Congress.

HILSON, D. & MURRAY-WEBSTER, R. (2005). *Understanding and Managing Risk Attitude*, Burlington: Gower.

KERNION, D. M. *The Project Manager—A Key Player in the Consulting Engineering Firm's Marketing Plan*. Long Beach: PMI Annual Congress and Symposium.

KUPRENAS, J. A. & NASR, E. B. (2003). *Controlling Design-Phase Scope Creep*. Morgantown: AACE Transactions.

MARCUS, G. (1998). *Corporate Futures, Vol. V. Late Editions Series*. Chicago: University of Chicago Press.

MEARMAN, M. (2004). *Implementation Project Management: Now that You Bought it What Do You Do? Anaheim: PMI Annual Symposium and Congress.*

PMI (2008). *PMBOK: A Guide to the Project Management Body of Knowledge: Forth Edition.* Newtown Square: Project Management Institute.

ROSENHEAD, R. (2008). *Let's Make Those Project Meetings More Effective.* Available at <http://www.projectsart.co.uk/pdf/make-those-project-meetings-more-effective.pdf>

SCHWABER, K. (2010). *Agile Project Management with Scrum.* Redmond: Microsoft Press.

TURNER, J. R. & MÜLLER, R. (2003). *On the nature of the project as a temporary organization.* Amsterdam: International Journal of Project Management.