

“Identificando Ferramentas de Apoio ao Gerenciamento de Projetos”

Wilson José Ramos, PMP
NEO Consultoria e Serviços
Consultor
ramos.wilson@uol.com.br

Introdução

O ambiente de negócios tem cada vez mais nos pressionado por resultados. As Empresas, na busca de resultados e de melhor posicionamento no mercado diante de seus concorrentes, têm implantado seus projetos para os quais o atendimento das metas de prazo, custo e desempenho são determinantes na avaliação do sucesso. Precisamos aumentar nossa visibilidade e possibilidade de acerto. Sabemos que através de um bom planejamento e controle do projeto estaremos mais próximos de atender a estas necessidades, portanto, é fácil perceber que a disseminação e aplicação de metodologias e processos de trabalho na Empresa que, quando bem estruturados, trarão resultados significativos.

Para a execução destes processos a aplicação e desenvolvimento de ferramentas adequadas passou a ter grande importância. Dependendo do grau de precisão e flexibilidade, facilidade de uso, capacidade de intercambiar informações com outras ferramentas, melhores serão os resultados obtidos.

Porém sempre será preciso responder a perguntas como: *Que ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar no planejamento do projeto? Serão ferramentas específicas de Gerenciamento de Projetos?*

Bem, primeiro vamos definir o que são estas ferramentas. Deveremos entender “Ferramentas de Gerenciamento de Projetos” como meios físicos, processos ou sistemas automatizados ou não, ou simplesmente, a aplicação de teorias e técnicas de análise ou seleção que nos vão permitir realizar todas as atividades no Gerenciamento de Projetos, em todas as suas fases de implantação. Em outras palavras, os mecanismos de apoio que serão os meios a serem usados na execução das atividades necessárias no gerenciamento de projetos.

Identificação das Ferramentas por área de Conhecimento

Nosso objetivo não é o de divulgar nenhuma ferramenta específica, ou fazer propaganda de qualquer software que possa ter uma aplicação bastante ampla durante a vida do projeto. Mas sim dar ao leitor uma possibilidade de reflexão quanto à diversidade e quantidade de ferramentas disponíveis. Algumas poucas vezes vamos mencionar produtos ou marcas ou softwares, no entanto, será apenas como ilustração ou para melhorar o entendimento sobre o tema. No item “Fontes de Pesquisa” mencionaremos algumas publicações que possam ajudar na identificação de ferramentas e da sua aplicação em projetos.

Vamos listar um conjunto de ferramentas, por área de conhecimento do *PMBOK*, que não se pretende ser completa, porém visa dar uma ideia da diversidade de ferramentas que temos para executar o trabalho no Gerenciamento de Projetos.

Escopo

- Técnicas de Seleção de Projetos, Análise de viabilidade técnica e financeira, Avaliação de Lucratividade (VPL – Valor Presente Líquido, TIR – Taxa Interna de Retorno, *PB – PayBack Period*), Programação Linear, Sumário Executivo do Projeto, Análise SWOT
- Termo de Referência (*Project Charter*), Declaração de Escopo (*Scope Statement*), *EAP – Estrutura Analítica de Projeto (WBS – Work Breakdown Structure)*, Técnicas de Decomposição de Objeto, Técnicas de Inspeção, Sistemas de Controle de Mudanças, Sistemas de Medida de Desempenho.

- Exemplo de software: WBS Chart Pro (ferramenta de elaboração de WBS e integração de informações com o MS Project, oferecida pela www.criticaltools.com que também oferece WBS Schedule Pro e Pert Chart Expert).

Prazo

- Técnicas de Decomposição aplicadas a atividades, Rede de Precedência (*PDM – Precedence Diagraming Method*), Técnicas de avaliação de Duração de Atividades (Estimativas Análogas, Estimativas com base quantitativa), Planejamento Progressivo (*Rolling Waves*)
- Modelos matemáticos de Cálculo de Redes (*CPM – Critical Path Method, PERT – Program Evaluation and Review Technique*), Método do Caminho Crítico, Método de Correntes Críticas, Técnicas de Compressão (*Crashing, Fast Tracking*), Simulação Monte Carlo, Nivelamento de Recursos, Modelos de Cronogramas (*Templates*), Cenários What-If, *Gantt Charts, Milestones Charts*.
- Software de Cálculo de Redes: como exemplos de software temos MS Project, Primavera, Open Plan, SureTrack, etc.. Obs.: deveremos entender os softwares aqui apresentados como aplicáveis não só para gerenciamento de Prazo, mas também no gerenciamento de Custo, no controle de recursos materiais e humanos, e ainda, como instrumento de Comunicação e Integração de esforços do Projeto.

Custo

- Técnicas de Estimativas de Custos (*Analogous, Parametric, Bottom-up*), Técnicas de elaboração e controle de Orçamento, Curva “S”, *Earned Value Management (também aplicável no controle de prazo)*.
- Agregação de Custos indiretos, Reserva de Contingências, Índices de Desempenho de Custos.

Qualidade

- Análise de Custo Benefício, *Brainstorming*, Técnica de Delphi, *Benchmarking*, Fluxogramas de Processos, Diagramas de Causa-Efeito (Ishikawa – Espinha de Peixe), Auditorias de Qualidade, Inspeção, Gráficos de Controle de Processos, Diagrama de Pareto, Diagramas de Afinidade, Amostragem Estatística, Análise de Tendências.

Recursos Humanos

- Técnicas de elaboração de Organograma, Definição de Papéis e Funções, Matriz de Responsabilidade, Histograma de alocação de Recursos.
- Técnicas de Motivação e Desenvolvimento de Equipes (*Team Building*), Sistemas de recompensa e premiação, Equipes Virtuais.

Comunicação

- Mapeamento de Stakeholders, Sistema de Coleta e Distribuição de Informação, Relatório de Desempenho.
- GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos (armazenagem e controle de emissão)
- Sistemas de armazenamento e compartilhamento de informações em “nuvem” (*Cloud Technology*).
- Avaliação de requisitos de informações, tecnologias, métodos e modelos de comunicações.
- Plano de Comunicação identificando o tipo de informação requerida, destinatário, periodicidade, mídia de encaminhamento / compartilhamento e conteúdo.

Risco

- Sistemas de Geração de Alternativas (*Brainstorming*, Técnica de Delphi), *Checklists*, Técnicas de Análise de Premissas, Diagramação (Diagramas de Influência, Fluxos de Processos, Diagramas de Causa e Efeito - Ishikawa, Fluxogramas, Diagramas de Bolhas), Análise SWOT, Avaliação de Cenários.
- Matriz de Probabilidade e Impacto, Tabelas de Avaliação de Impacto e Probabilidade de Ocorrência, Árvore de Decisão, Auditorias de Respostas a Riscos, Tabela de categorias de Riscos, Planos de Contingências, Registro de Riscos (Identificação, Priorização, Planos de Contingências).

- Árvores de Decisão, Simulação Monte Carlo.

Suprimentos

- *Make-or-buy Analysis*, Tipos de Contratos Padrão (Preço Fixo, Por Administração, Tarifa Horária, Preço Unitário), Tipos de Processos de Compra (*IFB – Invitation for Bid*, *RFP – Request for Proposal*, *RFQ – Request for Quotation*).
- Reuniões com Proponentes, Critérios de Seleção de Propostas, Tabelas de Ponderação e Comparação, Critérios de Corte, Estimativas Independentes, Auditorias de Suprimentos para Encerramento de Contratos.
- *Reverse Auction* (Leilão Reverso), Busca na Internet, Negociação com fornecedores.
- Inspeção e Auditorias em fornecedores, Administração de *Claims* (solicitações de fornecedores), Sistemas de Administração e Controle de contratos e pagamentos.

Integração

- Plano de Gerenciamento do Projeto, Testes de Consistência e Coesão, Sistemas de Informações Gerenciais.

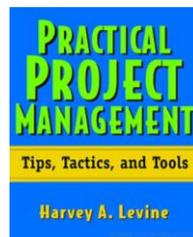
Fontes de Pesquisa

Como vimos acima, muitas das ferramentas aqui citadas poderiam ser aplicadas em mais de uma área de conhecimento apenas com foco diferente. Para uma leitura mais ampla e detalhada sobre quais ferramentas poderiam ser aplicadas e como aplicá-las recomendo algumas fontes de pesquisa.

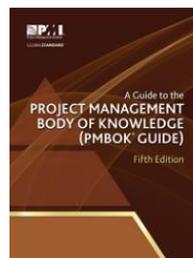
Project Management ToolBox
Tools and Techniques for the Practicing Project Manager
Autor : Dragan Z. Milosevic
Editora: John Wiley & Sons, Inc.
ISBN 0-471-20822-1



Practical Project Management
Tips, Tactics and Tools
Autor : Harvey A. Levine
Editora: John Wiley & Sons, Inc.
ISBN 0-471-20303-3



A Guide to the Project Management Body of Knowledge
(PMBOK Guide) – Fifth Edition
Autor : Project Management Institute
Editora: Project Management Institute
ISBN 978-1-935589-67-9



Conclusão

Cabe destacar que devemos entender o Gerenciamento de Projetos como um conjunto de princípios, métodos, ferramentas e técnicas para o planejamento, organização e controle das atividades relacionadas para alcançar o objetivo definido para o Projeto. Desta forma devemos conhecer e avaliar a aplicabilidade das ferramentas ressaltando que sua aplicação deve ser feita de acordo com a complexidade requerida para cada tipo de projeto.

Dos profissionais envolvidos nas atividades de Gerenciamento de Projetos espera-se uma grande afinidade com este tipo de atuação profissional e, portanto, devem apresentar uma característica pessoal inata, que vamos chamar de **Arte** para gerenciar o trabalho necessário. Este perfil profissional requer um considerável conjunto de habilidades para os envolvidos, tais como liderança, comunicação, capacidade de negociação e alta determinação na solução de problemas. Para complementar este elenco de habilidades devemos considerar que esta posição requer um grande esforço de processamento das informações do projeto, organização, planejamento e controle, balanceando os recursos disponíveis com os requisitos de custo, tempo e qualidade que os objetivos do projeto nos impõem. A esta instrumentalização dos responsáveis pelos projetos poderemos chamar de **Ciência** do Gerenciamento de Projeto.

A composição das habilidades pessoais com um elevado nível de conhecimento de práticas e ferramentas recomendadas para a execução destas atividades pode levar os profissionais envolvidos nas atividades de Gerenciamento de Projetos a atingir altos níveis de excelência, e, portanto, assegurar o atendimento dos objetivos do Projeto.

Sobre o Autor:

Wilson José Ramos, PMP
ramos.wilson@uol.com.br



Engenheiro Civil com Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; Certificado como PMP - Project Management Professional pelo PMI - Project Management Institute, em 1998, sendo o Primeiro Brasileiro a obter a Certificação PMP;

Atuação profissional em empresas como CNEC, PROMON, NORTEL e EMERSON, na implantação e customização de processos de Gerenciamento de Projetos e Administração de Contratos.

Atualmente é sócio-diretor da NEO Consultoria e Serviços com atuação em consultoria de implantação de processos de Gerenciamento de Projetos e de estruturação de PMO – Project Management Office, para diversos clientes como para VISANET, MASTERCARD, PFIZER, HONDA, PETROBRAS Un-RIO.

Pela DUPONT atua como Consultor em atividades de Excelência Operacional na aplicação de VIPs e Melhores Práticas de Gerenciamento em projetos industriais para Clientes externos (Petrobras, Vale, Votorantim e outros)

Na PTM Engenharia e Projetos atuação como Project Manager na implantação de projetos industriais seguindo a metodologia FEL (FMC)

Instrutor em Programas de treinamento relativos à certificação PMP do PMI e de capacitação para várias Instituições, além de participação como Palestrante em Seminários e Workshops atuando na difusão de conceitos e práticas em Gerenciamento de Projetos.