

Gerenciando projetos de TI na era da Internet

Mauro Sotille

Presidente do Project Management Institute - RS

A área de Tecnologia da Informação muda rapidamente e as organizações estão constantemente incorporando novos avanços tecnológicos para ganhar eficiência e reduzir custos. Usuários, administradores e gerentes da área de TI têm de garantir que as soluções de tecnologia utilizadas realmente sejam efetivas em incrementar os nível de serviços entregues e os ganhos de custo e performance planejados.

Neste ambiente a Internet veio para revolucionar mercados e a forma como os negócios estão se desenvolvendo. A *web* pode facilitar acesso a novos mercados e aos mercados tradicionais, aumentando a concorrência, beneficiando os consumidores e incrementando suas opções. Este incremento da criatividade e de velocidade gera uma vantagem competitiva a quem produz algo novo e diferente dentro de um processo bem definido.

A chave para desenvolver projetos para Internet com sucesso passa por fazer uso das possibilidades disponibilizadas por este meio inovador, sem no entanto deixar de seguir os processos e técnicas tradicionais. Uma maneira de entender o gerenciamento de projetos na Internet é encarar isto como o gerenciamento da inovação. Isto engloba elementos de mudança, criatividade e exploração. A inovação está na tecnologia utilizada e nos modelos empregados, com foco na comunicação e disponibilizar documentos sempre atualizados, possibilitando o trabalho conjunto de grupos remotos. Os modelos organizacionais nos projetos para Internet tendem a ser menos burocráticos e propiciar a automatização do fluxo de trabalho, buscando executar atividades em paralelo, quando tradicionalmente seriam feitas linearmente.

ÁREAS DE CONHECIMENTO. Um projeto deve ser desenvolvido seguindo processos distribuídos nas áreas de escopo, tempo/prazo, custo, qualidade, comunicação, risco, recursos humanos, aquisições e integração. Além disso é importante seguir uma ética rígida e preceitos de responsabilidade profissional.

O gerenciamento de escopo considera a decomposição do escopo de modo a gerar uma definição clara do que se espera ao fim do projeto, ou seja, o produto ou serviço que atenderá às expectativas (explícitas e implícitas) do cliente. Deve-se levar em conta que o cliente espera que se faça o que ele quer, e não o que ele diz que quer. O maior problema é que em projetos para Internet dificilmente o cliente tem uma idéia precisa do que quer. O gerente de projetos deve então ser pró-ativo e buscar as necessidades que o cliente não revelou diretamente.

No gerenciamento do prazo são determinadas as atividades que devem ser seqüenciadas e estimadas de modo a se produzir um cronograma realista. É a área onde ocorrem os maiores conflitos, pois sistemas para *web* em geral dispõem de prazos reduzidos e são desenvolvidos em organizações que competem por recursos, cuja falta leva a atrasos. A solução passa por dividir o escopo em unidades menores, mais facilmente gerenciáveis e implantação por fases, incrementando as funcionalidades progressivamente, de modo a incrementar as probabilidades de sucesso do projeto.

O gerenciamento do custo é o acompanhamento dos recursos e custos de forma que o orçamento do projeto seja cumprido conforme o previsto. É importante quantificar o valor agregado à solução e não simplesmente ater-se ao controle de custos. De qualquer modo, em projetos de TI este controle de custos deve ser preciso, pois a constante adição de inovações devido à mudança tecnológica ou necessidade de competição com soluções similares gera incrementos de custo no decorrer do projeto.

A satisfação do cliente e o atendimento de suas necessidades é objetivo do gerenciamento da

qualidade. No caso da Internet, a pressa e a ansiedade dos clientes por colocar seu negócio “no ar”, aliados uma indefinição sobre quais são os padrões ideais do produto podem gerar insatisfação com o resultado. Na área de sistemas o conceito de qualidade tende a ser bastante subjetivo. Assim é importante conversar bastante com o cliente e permitir que este acompanhe o desenvolvimento do sistema, de outro modo sua reação ao final do projeto pode ser uma surpresa.

Cerca de 90% do tempo do gerente de projeto é gasto com comunicação, seja em reuniões, aconselhamento, preparando relatórios, etc. O gerenciamento das comunicações engloba determinar quais informações devem ser distribuídas, a quem, em que momento e através de que meio, além de manter as informações do projeto consistentes para quem dela precisa e no tempo correto. O advento da Internet forneceu grande avanço nesta área, uma vez que agora é possível disponibilizar a acessar informações em tempo-real, democratizando o acesso à informação.

Uma atividade em geral relegada a segundo plano mas fundamental para o sucesso do projeto é o gerenciamento dos riscos. Em projetos de Internet, com prazos em geral muito reduzidos e uso de tecnologias pouco maturadas, o risco de um projeto fracassar é considerável. É importante aplicar técnicas para determinar, qualificar, quantificar e agir sobre os riscos, aproveitando experiências anteriores e o histórico de conhecimento da organização.

O acompanhamento do time, a liderança, a motivação, a capacitação e a resolução de conflitos fazem parte das ações a serem desenvolvidas sob gerenciamento de recursos humanos. É importante conhecer as necessidades dos indivíduos de modo a se poder compreendê-los.

Os projetos de TI são altamente terceirizados e especialização essa atividade ganhou muita importância para o sucesso dos projetos de tecnologia. Negociação, conhecimento de contratos e do mercado são importantes. O gerenciamento das aquisições visa fornecer os subsídios para que sejam feitas aquisições de bens e serviços externos que são fundamentais para o projeto.

Finalmente é necessário que haja uma integração de todas as áreas, de maneira consistente e equilibrada. Tudo isso, porém deve ser feito com aderência a princípios éticos que devem ser determinados e enfatizados pela organização. A Internet é um meio onde facilmente alguém pode se deixar levar pelas facilidades propiciadas pelo meio e realizar ações podem atentar contra os padrões de conduta de negócios da organização ou mesmo do país.

Seja em projetos para a Internet ou fazendo uso da Internet, é importante o trabalho em equipe e o conhecimento dos processos necessários para se atingir os objetivos a que o projeto se propõe. O bom planejamento é o principal componente de projetos bem sucedidos.

Mauro Afonso Sotille, é Presidente do Project Management Institute (PMI) - Seção Rio Grande do Sul, Brasil e possui certificação PMP - Project Management Professional desde 1998. Professor de cursos de Gerenciamento de projetos junto a FGV, PUC-RS e UNISINOS, tem atuado também na implementação de Gerenciamento por projetos e implementação de Escritório de Projetos (PMO). Atua profissionalmente como Gerente de Parcerias da Hewlett-Packard. Possui mais de 15 anos de experiência na área de tecnologia, tendo atuado como Gerente de Projetos junto a corporações no Brasil e no exterior.