

*Por Joel Solon Farias de Azevedo, em [www.joelazevedo.com.br](http://www.joelazevedo.com.br)*

Acredite, mais da metade do sucesso de um projeto deve-se ao seu planejamento, e à integridade dele.

Por quê? Porque criar um plano de projeto é a primeira coisa a se fazer antes mesmo de se submeter qualquer proposta de projetos.

Acontece que às vezes começa-se o trabalho antes de fazer o plano, e isto não é bom, porque traz riscos elevados ao projeto.

A outra barreira é cultural e bem brasileira: muita gente acha que fazer planos é besteira, leva tempo, custa dinheiro, e não agrega, mas eles estão enganados.

Nossa preocupação aqui neste escrito não é exaurir o que se deve fazer em tempo de planejamento de projetos, mas apenas pontuar o que há de mais importante e crítico no assunto, e que contribuirá para o sucesso dos seus futuros projetos.

### **Os objetivos do projeto**

Bem, se você tem um problema a ser resolvido para os quais os seus processos atuais não estão preparados, você precisará de um projeto. E naturalmente o alcance dos objetivos deste projeto será medido pela solução do problema, quando ocorrer.

A questão principal? Atendimento às expectativas das partes interessadas, o que não é fácil. Primeiro fator crítico: identificar todas as partes interessadas. Segundo: conseguir extrair as suas expectativas quanto aos objetivos do projeto, preferencialmente por meio de entrevistas. Observe que é um processo demorado, mas imprescindível.

Expectativas e necessidades não explicitadas são a maior fonte de problemas e de retrabalho em projetos. Você descobre isto quando vai entregar o produto do projeto e ouve frases assim:

- Mas não é isso que eu queria...
- Não foi isto que eu pedi...
- Deve haver algum engano, eu não pedi isto...

Por isso, ouça todos, principalmente o patrocinador, o padrinho do projeto, que normalmente é o seu maior beneficiário, os seus clientes, os utilizadores dos resultados do projeto e também o

gerente e a equipe do projeto.

Não se esqueça de ouvir também as partes indiretamente interessadas e entender e buscar atender às suas expectativas.

As necessidades, uma vez registradas, precisam ser priorizadas de forma que o seu atendimento possa ser obrigatoriamente medido e acompanhamento na forma de metas.

### **Entregas do projeto**

Com as metas definidas na etapa anterior, dos objetivos, crie uma lista de coisas suficientes e necessárias que o projeto vai entregar para cumpri-las.

Depois especifique quando e como cada item vai ser entregue, mas principalmente os requisitos ou critérios de aferição de escopo e qualidade de cada item.

### **Cronograma do projeto**

Agora é a hora de estimar o esforço necessário para a execução de cada um dos itens, em tempo e recursos necessários, e isto não é fácil, porque esta estimativa tem que ser a mais realista possível.

Estimativas paramétricas, quando disponíveis, são sempre preferíveis às demais, menos precisas.

Do alinhamento das estimativas com as expectativas das partes interessadas nascerá o seu cronograma, depois de renegociar prazos, recursos adicionais e às vezes até redução de escopo.

### **Os planos de apoio**

Dependendo do porte do projeto são necessários mais planos de apoio de outras áreas de conhecimento em projetos, mas pelo menos estes você precisa ter:

### **Recursos humanos**

Identifique claramente papéis e responsabilidades no projeto. Conflitos decorrentes de indefinição aqui são os mais recorrentes e os mais sérios, porque deslocam o gerente do projeto da sua atividade fim, a gestão do escopo do projeto.

### **Comunicação**

Identifique e depois planeje como vai informar o andamento do projeto às diversas partes, com diversos canais, linguagens, detalhamento, e periodicidade.

### **Riscos**

Eis aqui a maior fonte de problemas no seu projeto, que provem de riscos não identificados ou não gerenciados a contento.

Primeiro uma premissa: admita que riscos são inerentes a qualquer atividade e que são mutantes, portanto reavalie-os constantemente e com bastante frequência. Uma coisa que não representava nada na semana passada pode ser transformar numa ameaça real ao seu projeto hoje. Então, fique ligado: fazer uma lista de riscos e gerenciá-los não é suficiente, esta lista deve ser refeita e reavaliada constantemente.

Depois, gerencie efetivamente os seus riscos. Atente especialmente para alguns clássicos: estimativas de tempo e custo muito otimistas, seu cliente atrasando aceite de itens intermediários, inevitáveis cortes de orçamento, conflitos de papéis e responsabilidades na equipe, problemas de qualidade e retrabalho, problemas de comunicação, problemas de produtividade e empenho na equipe, e por último os mais críticos: interessados adicionando novas exigências e/ou mudanças nos requisitos.

### **Mudanças**

E finalmente, a única certeza, de que as coisas nunca continuam como estão e raramente acontecem conforme previstas.

A solução? Um efetivo controle das mudanças, que devem ser aprovadas e autorizadas pelos interessados.

O que vem depois é gerenciar com atenção total para escopo, tempo, custo, qualidade, riscos e principalmente os benefícios e resultados esperados para o projeto.

Fonte: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)