

Introdução

Success is the ability to go from one failure to another with no loss of enthusiasm.

Sir Winston Churchill

O APRENDIZ DE FEITICEIRO deseja o conhecimento de seu mestre. Ele não aspira sua própria superação. Seu desejo resume-se a superar seu grande guia. E então ele percebe que não consegue superar a si próprio e não consegue superar suas próprias angústias. Ele é um aprendiz de si próprio. Assim somos na tentativa de superar nossos desafios e entender o que nos espera lá na frente, na próxima batalha, na tentativa de antever o melhor caminho a ser tomado.

Neste sentido há algo de único na experiência humana, na busca pela superação. Algo que tem a ver com esta sensação de já haver passado por uma dada situação (um certo “déjà vu”). Esta sensação de compreender sem formular, de entender sem calcular. De onde afinal vem isto? Acredito que de alguma forma isto vem da experiência, da passagem do tempo bem feita, e repleta de diferentes vivências, obviamente boas e ruins.

Sobrevivemos pela nossa grande capacidade de adaptação, baseada na experiência e no raciocínio. Não como um animal que aprende que fogo queima, mas como seres humanos que vivenciam experiências e de alguma forma são capazes de tomar decisões baseadas numa complexa rede de relações racionais, emocionais e não sabemos o que mais.

2 Experiências em Gestão de Projetos

Já se passaram muitos anos desde meus vinte e oito anos, quando então fui contratado por uma multinacional como Gerente de Sistemas. Como aprendi depois, o escopo não poderia ser mais claro e ao mesmo tempo complicado. Meu chefe, então na época um Diretor Financeiro, simplesmente descreveu a situação da seguinte forma: “Você tem três meses para efetuar o primeiro faturamento da empresa.” Bom, aqui está a primeira grande lição empresarial de minha vida. Muitas vezes os desafios mais complexos são aqueles formulados de forma muito simples.

Naquele momento havia nada em termos de tecnologia na dita empresa. Estou dizendo que nem cabo de rede nem sistema, pois é... Desde então passei por muitos outros desafios, mas acredito que este em particular me marcou, pois se tratava de algo tão amplo e ao mesmo tempo com um objetivo concreto: realizar o primeiro faturamento. Assim comecei a entender a importância de um bom planejamento e uma boa gestão para qualquer projeto na vida.

Outro dia parei para pensar sobre estes projetos com os quais estive envolvido nestes últimos anos. Interessante como as coisas acontecem. Aqui estou eu pensando: por que não compartilhar isto com todos aqueles que de alguma forma vão passar pelo mesmo ou já passaram ou finalmente nunca passarão (pelo menos seria então divertido compartilhar o que passei)?

Quando decidi escrever este livro, realmente o imaginei como um Diário de Bordo. Não o imaginei como um livro formal, acadêmico, repleto de citações e figuras de linguagem ou ainda extensiva documentação baseada em pesquisas acadêmicas, pois aí, com certeza, sobra a muitos outros colegas a competência que me falta. Evidentemente, não tenho uma base científica para formular conclusões ou escrever teses sobre prováveis causas baseadas em evidências empíricas e este definitivamente não é meu propósito.

Imaginei então algo simples, focado na experiência e nos aprendizados a que ao longo de minha carreira de alguma forma fui exposto. Com certeza tais experiências muitas vezes mostraram o que fazer bem como o que não. Trata-se desta forma de uma visão particular sobre o assunto baseada na prática diária que gostaria de compartilhar.

Para aqueles que estão iniciando sua carreira como gerentes de projeto, trata-se de uma oportunidade de compartilhar algumas experiências, algumas dicas e acima de tudo prática, muita prática. Boa parte desta prática vem da Implantação de Projetos de Sistemas Corporativos ERP (Enterprise Resource Planning) e Sistemas Integrados, Implantações técnicas, além de vários outros Sistemas relacionados à área de tecnologia.

Para aqueles que já trilham há algum tempo o caminho de Gestão de Projetos, creio ser uma experiência interessante identificar aqui situações pelas quais passaram. No fundo mudam os atores, mas a novela é a invariavelmente mais ou menos a mesma.

Nada se cria tudo se transforma no mundo corporativo. Mudando nomes, muitos “causos” podem ser encontrados com muita similaridade em várias empresas. Os casos aqui descritos de alguma forma relacionam-se com experiências reais. Obviamente para efeito didático e confidencialidade, nomes foram trocados e situações alteradas uma vez que o grande objetivo deste trabalho é compartilhar experiências e tirar lições e aprendizado destas vivências.

Não desejo criar aqui nenhum constrangimento, mas sim ressaltar aspectos humanos relacionados à nossa prática diária. Afinal, como recentemente escutei de um diretor, “me interessam as pessoas”, afinal são elas as únicas capazes de elaborar processos e, ainda mais importante, de segui-los ou não.

E realmente é por esta linha que gostaria de manter tal trabalho, muito mais como uma proposta, um guia para situações corriqueiras e dicas práticas fundado na experiência do que como um guia metodológico formal.

Ao longo dos capítulos abordo vários temas. Alguns mais clássicos, como “Definição da Estratégia de “Go-Live”, Processo de “Escalation”, “Metodologias” e outros não tão comuns como, por exemplo, “Issues Log”. Artigos como “As Armadilhas mais Comuns de um Projeto” representam minha visão particular a respeito de certos aspectos de um Projeto (obviamente baseado nos aspectos e experiências pelas quais

4 Experiências em Gestão de Projetos

já passei). Outros ainda como “O Bacalhau” ou o “Fator Restaurante” criam um olhar diferente e divertido sobre determinados aspectos de um projeto. Aspectos estes que podem, uma vez observados adequadamente, proporcionar elementos importantes para a compreensão de um dado ambiente de projeto e seu contexto.

Procurei agrupar os artigos por similaridade ou continuidade do assunto. Mas na verdade a leitura individual e fora de sequência é algo que pode ser feito sem nenhum problema, uma vez que procuro fazer com que cada artigo tenha seu próprio conteúdo e mensagem claramente estabelecidos.

E, finalmente, dado o ambiente extremamente internacionalizado em que projetos acontecem hoje nas empresas, procurei preservar expressões chaves em inglês (consagradas pelo uso no meio), traduzindo na medida do possível aquelas que não considere tão críticas. Algumas destas expressões, como por exemplo, “Go-Live” já estão tão consagradas no meio que com certeza serão utilizadas em algum momento por você ou por alguém com quem você venha a discutir algum projeto na área de Tecnologia da Informação. Importante que você não fique com cara de “conteúdo” nestes momentos.

Espero que seja de seu agrado e que possa realmente contribuir, auxiliando o seu dia a dia. Espero que possa provocar de maneira eficiente a discussão sobre alguns temas que considero chaves para o sucesso de um projeto.

Avaliação inicial

NA ÁREA DE TECNOLOGIA existem várias certificações disponíveis. Cada uma delas busca demonstrar o nível de proficiência de uma pessoa em uma dada tecnologia ou campo de conhecimento. Serve também para inserir o profissional dentro de uma rede de troca de informações e proporciona uma excelente base para busca de oportunidades de trabalho no âmbito daquele cosmo.

São várias as certificações disponíveis hoje no mercado. Visando o nosso tópico em discussão (Gestão de Projetos) uma nos interessa em particular: A Certificação PMP outorgada pelo PMI (www.pmi.org), que certifica profissionais na área de gestão de projetos e atualmente é amplamente reconhecida e aceita pelo mercado.

Ela é composta de várias etapas, dentre as quais a comprovação de experiência já adquirida como gestor de projetos, educação e treinamento requeridos e finalmente uma prova com duração máxima de 4 horas e 200 questões. Como você pode ver não se trata de algo simples e óbvio. Exige dedicação e empenho por parte daqueles que pretendem alcançar tal certificação.

Quem já passou por isso sabe que é necessário simular a fim de verificar se estamos prontos para a prova oficial. Neste mesmo sentido

6 Experiências em Gestão de Projetos

preparei para você um pequeno simulado em relação à Certificação em questão. Tome um fôlego e leia com atenção e muuitaaa calma o texto a seguir para ver qual o seu nível de compreensão do conteúdo descrito. Trata-se de uma conversa entre o Gerente de Projeto e um dos consultores de um determinado projeto.

Finalmente o Go-Live está chegando. Durante este período de Cutover foram vários os escalations, mas felizmente conseguimos resolver todos. O bom desse projeto é que o Business Blueprint foi muito bem feito, desta forma foram poucas as necessidades de workaround (com exceção do End to End de Order to Cash que tava uma m...). Estamos agora nos preparando para o Sustain... não vai ser nada fácil com o número de developments que temos ainda para corrigir. Pra variar Change Management não foi lá essas coisas neste projeto... Tem alguns stakeholders que só querem falar do que não funciona."

Teste seu entendimento escolhendo a alternativa correta:

a) O tal do Go-Live chegou na cidade e fomos com ele dar uma volta (workaround) para conhecer a cidade. Pensei em levá-lo a uma pizzaria (conheço uma muito boa chamada Blueprint) mas de qualquer maneira fomos a uma churrascaria que tem um stake maravilhoso. O que achei estranho é que ele falou em comer Sustagen... não entendi muito não, mas gringo é enrolado mesmo, este por exemplo não consegue nem subir escada....

b) De maneira geral não tenho cash não. Não tá dando mais para sustentar esta situação. Preciso mudar, fazer um change management geral na minha vida, mudando todo o end to end. Preciso escalar minhas angustias para dar a luz (um verdadeiro Go-Live) ao meu novo eu. A ordem é desenvolver uma nova vida...

Se você ainda não entendeu, realmente está provado que você é uma pessoa normal, não se preocupe. Em muitos projetos percebo que também tem muita gente que não entende toda essa história e esse monte de palavras cifradas. Brincadeiras à parte, vários destes temas serão discutidos ao longo dos artigos que temos pela frente e creio que então você poderá entender dentro de um contexto mais claro todas essas expressões e formatos de comunicação no âmbito da Gestão de Projetos.