

GP TOOLS

Project Management

PMBOK

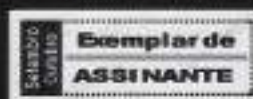
O trabalho criativo

Prática

Resenha de 12 Livros

Entrevista

O executivo do IBM Rational



IBM RPM - Rational Portfolio Manager

Você sabe gerenciar Portfolio, Projetos e Recursos com esta solução?

GANTT PROJECT Como usar a solução para gerenciar cronogramas

COMUNICAÇÃO As ferramentas e técnicas que trazem os melhores resultados

TIMES VIRTUAIS As melhores práticas de gerenciar times de projeto multiculturais



 Chegou a revista que responde as suas dúvidas sobre portfolio, conceito e prática

Comunicação

Por | Leonardo Dobbin, M.Sc
Marcelo Raducziner, M.Sc e PMP.
Luciana Palmieri, PMP.

em projetos

A comunicação é um dos fatores chave de sucesso em qualquer tipo de projeto. O porte, a duração e a natureza do projeto, devem determinar aquelas ferramentas e técnicas que efetivamente podem trazer melhores resultados. Em projetos de redesenho de processos a comunicação ganha mais importância, em função da necessidade do entendimento dos processos em uso, e pelo próprio objetivo do projeto, o desenvolvimento dos novos processos. Entretanto, pela natureza do projeto, o redesenho de processos, na maior parte dos casos, leva à percepção de instabilidade pela equipe, o que pode contribuir negativamente para o resultado esperado. Nesses casos, a comunicação ganha uma importância ainda maior.



Introdução

O setor de Operação Virtual do Ponto Frio tem como responsabilidade apoiar e acompanhar os processos de venda dos canais Internet e Televendas, bem como os processos relacionados à produtos como Lista de Casamento, Marketing de Incentivo e Varejo (pessoa física e pessoa jurídica). Esse apoio surgiu como um "back-office" centralizado para os canais de venda que foram surgindo a medida que a empresa descobria e partia para novas oportunidades que vão além das tradicionais lojas de rua.

Entretanto, considerando que essas oportunidades poderiam não se tornar permanentes caso os novos canais não mostrassem os resultados esperados, levaram a definição de processos sem uma análise prévia de seus impactos nas áreas envolvidas e sem considerar possíveis integrações com outras atividades e sistemas já existentes.

Essa situação de crescimento não estruturado e integrado trouxe como reflexos esforços em atividades manuais, tais como separação de documentos, preenchimento de informações, conciliação e, conseqüentemente, re-trabalho. Além disso, muitas atividades possuíam potencial de integração e automação, desde que consideradas de um novo ponto de vista mais sistêmico e integrado.

Desenvolver e implantar esse "novo ponto de vista" foi exatamente o objetivo do projeto de redesenho de processos da Operação Virtual. Entre os benefícios esperados estava permitir maior enfoque em alguns processos de grande relevância, como, por exemplo: "recuperação de vendas" e "prevenção e controle de fraudes", visto que esses processos também se viam limitados exatamente pelo já comentado *modus operandi*.

Redesenho de Processos

Os projetos de redesenho de processos são mais comuns do que se pode imaginar. Michael Hammer, conhecido autor que propôs o movimento da reengenharia nos anos 80, ressalta em seu livro, "Beyond Reengineering," de 1996, a importância da estruturação de processos nas organizações. Ele resume que o processo é uma série completa de atividades que geram valor para o cliente. A visão de processos ganhou novo fôlego com as metodologias de mensuração de resultados, tais como custos baseados em atividades (ABC), nos anos 90, e mais atualmente com Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (2004), onde em vários momentos comentam a importância dos diversos processos organizacionais e ressaltam que é a partir dos processos internos que cria-se valor.

Assim, é possível perceber que os projetos de redesenho de processos permanecem válidos e são uma oportunidade para atingir melhorias de desempenho organizacional. Entre os benefícios esperados de um projeto dessa natureza, destacam-se:

- >> Simplificação de processos e atividades;
- >> Maior velocidade de ação;
- >> Redução de custos;
- >> Ganho de escala;
- >> Eliminação de entraves e gargalos administrativos;
- >> Melhor atendimento aos clientes.

Entendendo o Ambiente do Projeto de Redesenho de Processos

Algumas peculiaridades em relação ao projeto podem ser observadas diretamente na identificação dos agentes envolvidos no projeto e dos papéis e responsabilidades de cada um. Em primeiro lugar, é preciso entender que apesar do principal interessado no projeto ser a Gerência da Operação Virtual, visto que nessa unidade organizacional que o projeto tomará corpo - não é válido considerar o suporte de tecnologia de informações, com todo seu potencial de automação, integração e simplificação. Desta forma, a Gerência de Tecnologia identificou esta situação como uma excelente oportunidade para atender uma série de melhorias solicitadas pelos usuários. Tais solicitações, no entanto, foram colocadas de acordo com a evolução dos processos e careciam de uma visão integrada, sendo seu enfoque basicamente vinculado a redução de esforço do usuário.

Adicionalmente, considerar a tecnologia e os sistemas em uso era fundamental para assegurar o correto mapeamento dos processos. Essas informações não eram de conhecimento da equipe da Operação Virtual que trabalhava simplesmente como usuária.

A contratação de uma empresa de consultoria que pudesse auxiliar neste projeto teve como principais motivos:

- A isenção e independência em relação aos processos em prática;
- A experiência em trabalhos similares;
- Falta de pessoal disponível do Ponto Frio.

A partir deste contexto o contratante e patrocinador do projeto foi a Gerência de Tecnologia, visando ao mesmo tempo

atender às solicitações da Operação Virtual e assegurar uma lista priorizada de solicitações de alteração de sistemas que efetivamente trouxesse resultados para os usuários e para os clientes.

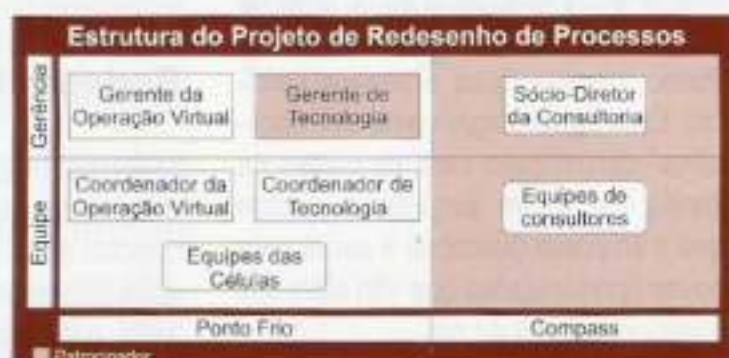


Figura 1 - Estrutura do Projeto de Redesenho de Processos

O Projeto de Redesenho de Processos da Operação Virtual

A metodologia de trabalho contemplou quatro diferentes fases:

1

Levantamento: foram realizadas entrevistas com os envolvidos nos processos com a finalidade de entendimento dos mesmos, além da identificação de dificuldades, gargalos e necessidades de controles.

2

Desenvolvimento: foram realizadas atividades de mapeamento e

análise dos processos, mapeados com a finalidade de identificação dos esforços. Foram preparadas estimativas de custos dos processos baseados nos esforços de trabalho por atividade. Além disso, o desenho dos novos processos e procedimentos foi preparado em formato preliminar sendo validado e aprovado em reuniões junto aos envolvidos e ao patrocinador do projeto.

3

Conclusão: foram realizadas atividades de documentação dos processos aprovados. Também foi desenvolvido um Plano de Ação, prevendo a implantação dos novos processos e as melhorias encontradas como eliminação, integração e automação de atividades. A implantação seria realizada a partir da execução deste Plano de Ação. O mesmo apontava, além dos responsáveis por cada ação, uma estimativa de prazos de execução.

4

Implantação: atividades de coordenação e monitoramento da equipe responsável pela implantação do novo modelo de processos.

O cronograma do projeto estava previsto com uma duração de três meses até a fase de Conclusão. Depois o projeto passaria a ser executado a partir do Plano de Ação.

O escopo do projeto incluía seis grandes processos. São eles:

- 1 - Processamento de Pedidos
- 2 - Positivção das Vendas
- 3 - Pós-Vendas (Reativo)
- 4 - Pós-Vendas (Pró-Ativo)
- 5 - Marketing de Incentivo
- 6 - Lista de Casamento

Cada processo se subdividia em sub-processos e em rotinas. Em diversas rotinas se constatou uma grande similaridade em termos de tarefas.

A Comunicação como Fundamento de Sucesso

A comunicação foi apontada como um dos grandes vilões em termos de fracasso em projetos, aparecendo em segundo lugar no estudo apresentado no "Fórum Nacional de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2005", realizado pelo PMI-Rio.

Considerando um projeto onde cerca de 60% a 70% das atividades estão relacionadas com a execução de entrevistas e reuniões de levantamento e validação de informações, é natural pensar que a comunicação se torne um fator de sucesso. Levando em conta ainda que a natureza do projeto onde a percepção do usuário normalmente é negativa visto que automação e simplificação podem levar a redução de postos de trabalho.

O desenvolvimento de uma matriz de comunicação foi um dos pontos de apoio para seleção da estratégia de comunicação a cada um dos públicos que participaram do projeto.

Outro ponto fundamental: o método escolhido para condução das entrevistas de mapeamento de processos realizadas com auxílio de um macro-fluxo com baixo nível de detalhe do processo. Este macro-fluxo foi desenvolvido especificamente para esse fim, diretamente com os profissionais mais experientes.

Tal estratégia permitiu maior aproximação dos consultores à realidade dos usuários. Estes, por sua vez, apoiavam a identificação das oportunidades de melhoria durante o mapeamento.

A validação dos fluxos detalhados de processos realizou-se em vários níveis: colaboradores da mesma célula de trabalho, coordenador e gerente. Posteriormente, em uma reunião específica, buscando o consenso sobre pontos de interface entre rotinas e que poderiam gerar dúvidas.

É importante observar que a construção do consenso permitiu também a percepção de prioridade em relação as melhorias de sistemas e de processos.

Desta forma, o mapa dos processos acaba por se transformar em uma grande ferramenta de comunicação. Através dele é que a equipe do projeto identifica e avalia de forma conjunta as oportunidades de melhoria.

A Comunicação na prática do Projeto

O estabelecimento de um processo de comunicação nos moldes sugeridos pelo PMBOK terceira edição também torna-se um meio de assegurar o alcance dos objetivos do projeto. Os seguintes processos são indicados no PMBOK terceira edição:

- Planejamento de Comunicações;
- Distribuição das Informações;
- Relatório de Desempenho;
- Gerenciamento das Partes Interessadas.

Entre as Ferramentas e Técnicas utilizadas, destacam-se:
Tecnologia de comunicações utilizada:

o correio eletrônico para transmissão de mensagens e de informações relacionadas aos processos mapeados.

As habilidades de comunicação dos consultores foram utilizadas, tanto para obter as informações sobre o projeto, quanto para validá-las. As mesmas também foram aplicadas para o gerenciamento das partes interessadas.

O sistema de coleta e recuperação de informações foi organizado a partir de uma estrutura vinculando os documentos do projeto. Por exemplo, atas de reuniões, relatórios de andamento e apresentações de resultados das fases do projeto. Com relação aos documentos de processos e rotinas foi utilizada uma nomenclatura específica por departamento e uma codificação relacionada.

Relatórios de desempenho: O relatório era apresentado quinzenalmente para comunicar o andamento do projeto. Nele foram incluídas informações sobre o cronograma de trabalho e a conclusão das atividades; principais facilitadores e obstáculos do projeto; e os riscos do projeto e as soluções adotadas.



Conclusão

Considerando os objetivos do PMBOK terceira edição de ser um compêndio sobre as práticas de gerenciamento de projetos, os processos de comunicação por ele apresentados são bastante abrangentes.

Entretanto, a utilização dessas práticas das técnicas e ferramentas deve ser adaptada a cada tipo de projeto.

Cabe ao gerente de projeto, apoiado em alguns casos por sua equipe em realizar a seleção e adaptação do que será utilizado, considerando tamanho e natureza do mesmo.

É importante que tal precaução seja tomada antes do início dos trabalhos, poupando esforços e possíveis retrabalhos ao longo do projeto.

No projeto em questão, apesar de pequeno em termos de prazo e em quantidade de atividades, eventuais falhas de comunicação poderiam ter gerado grandes obstáculos aos resultados pretendidos, devido aos aspectos políticos que poderiam surgir entre as duas áreas envolvidas:

Gerência de Tecnologia e Gerência da Operação Virtual.

Entretanto, esses riscos foram minimizados aparentemente pela própria estratégia de condução do trabalho que acabou por tornar-se uma ferramenta de comunicação. Isso por

que fluxos de informação e de troca de conhecimento ocorreram, por exemplo:

na transmissão de objetivos nas entrevistas de mapeamento de processos com a equipe; na construção do consenso; e no reporte de andamento do projeto.

Assim, criou-se um ambiente de comunicação e transparência, que teve como consequência a confiança de todos no trabalho realizado e nos resultados esperados.

Tal situação influenciou positivamente no projeto, considerando o alto nível de colaboração por parte da equipe do projeto.

Em resumo, a conclusão é que, nesse projeto de revisão de processos, a estratégia de condução do trabalho tornou-se uma ferramenta de comunicação e contribui de forma relevante para o sucesso dos objetivos pretendidos.

Mesmo que a expansão e generalização dessa conclusão sejam dependentes de pesquisas posteriores, é possível sugerir que gerentes de projeto ao planejarem seus trabalhos fiquem atentos aos impactos que a estratégia de condução a ser adotada poderá trazer em termos de comunicação para o projeto.

E mais importante ainda, talvez seja a visão inversa dessa conclusão, ou seja, que impactos o processo de comunicação poderá trazer para a condução dos trabalhos.

Bibliografia

- 1 - Hammer, Michael, *Beyond Reengineering*, HarperCollins Business, UK, 1996.
- 2 - Kaplan, Robert S. & Norton, David P., *Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis*, : Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.
- 3 - PMI-RIO - Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos, Brasil, 2006, coordenado e apresentado por Américo Pinto, PMP, no Segundo Fórum Nacional de Gerenciamento de Projetos.
- 4 - PMBOK - A Guide to Project Management Body of Knowledge, Third Edition, Project Management Institute.