



PLANEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO

Sara Dias nº 14, Mariana Sousa nº6



Lista de passos para o planeamento e desenvolvimento de um projeto:

1. Definir o âmbito: Este é o primeiro e mais importante passo no planeamento de um projecto, pois define de forma inequívoca os objectivos a atingir e os limites do projecto. A definição do âmbito de um projecto define claramente em que consiste o projecto, define a sua configuração e desenvolvimento, define os caminhos a trilhar e os objectivos finais de todas as actividades, como se articularão os variados factores, e quais são eles, o que será atingido com o desenvolvimento do projecto, e de forma genérica quando deverá estar concluído.

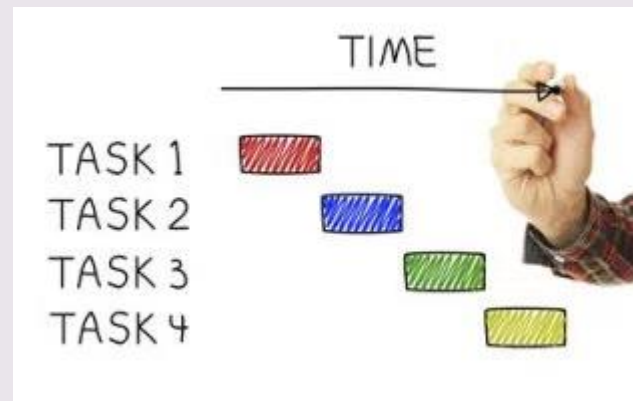
2. Identificar claramente os patronos: O projecto já definido deve ter patronos, ou seja entidades responsáveis, a quem a sua conclusão interessa e capazes de tomar decisões definitivas sobre o projecto. Estas entidades são pessoas, com responsabilidades chave, que estão entre as estruturas que encomendam o projecto, que o pagam, que o definem ou cuja influência é decisiva e final para que o projecto prossiga e para que os obstáculos sejam removidos, quando as complicações surgirem. A gestão do projecto, após a identificação destas pessoas, deve estabelecer relações de enorme proximidade, e envolve-las de forma responsável e comprometida com o êxito do projecto. A segunda prioridade será comunicar com estas pessoas a cada passo de desenvolvimento do projecto: o bom, o mau, os exitos e as dificuldades. Elas são decisivas para remover obstáculos, encurtar caminhos, clarificar definitivamente as duvidas, escolher caminhos nas encruzilhadas, e em ultima análise responsabilizarem-se pelo êxito do projecto e aceitar o trabalho realizado.



Continuação:

- **3. Determinar os recursos disponíveis:** com base na definição e âmbito do projecto, inicialmente definido no ponto 1, deve ser rapidamente desenvolvida a percepção dos recursos e da carga de trabalho necessários para completar o projecto. Neste passo é necessária a clara definição das competências necessárias, em que quantidade, da sua disponibilidade, ou da necessidade de formação ou de criação de novas equipas e competências. Daqui nascerão decisões fundamentais: estão disponíveis os recursos necessários? Devem ser contratados, ou eventualmente subcontratados? Devem ser formados ou convertidos? Este passo prévio é aquele que permitirá um competente planeamento de recursos, já em fase de gestão de projecto. Sem ele tudo terá que ser feito em cima do joelho ou contra o tempo.

- **4. Verifique a Timeline** Uma das maiores partes do planeamento de um projecto será entender com precisão a timeline envolvida, com o fim de atingir os objectivos de tempo. Num mundo mais ou menos perfeito, a definição do âmbito do projecto, e portanto das tarefas que se lhe associam, e lista de recursos disponíveis, determinariam a duração do projecto e o seu desenvolvimento no tempo. No mundo real, no entanto, normalmente não é o caso! As enormes pressões que levam entidades a tomar decisões e a avançar com projectos, determinam também, e muitas vezes, as datas em que o projecto tem que se completar. Nuns casos a necessidade de acompanhar novas tecnologias, noutros necessidades de mercado, de marketing ou de competição, e noutros ainda constrangimentos de oportunidade, disponibilidade, orçamento, compromissos, etc, determinam estas datas, independentemente dos recursos disponíveis à partida. A percepção de todas estas condicionantes, e dos prazos assim impostos, em conjunto com a percepção do que envolve no projecto atingir os objectivos e dos recursos necessários, pode ser absolutamente determinante na decisão sobre a realizabilidade dos objectivos com os recursos disponíveis, ou se soluções alternativas têm que ser criadas.



Continuação:

- **5. Listar os grandes passos:** esta é a forma simples de dizer que é nas fases iniciais que se começa a trabalhar de forma sistemática a identificação de tarefas (Work Breakdown Structure ou WBS). Nesta fase ainda falamos de grandes passos, ou grandes fases. E no entanto aqui que se identificam os grandes blocos de trabalho, os entregáveis respectivos, os grandes estrangulamentos e também tudo aquilo que é suficientemente global para ter que ser acompanhado pelas estruturas de gestão de topo. Só com uma clara visão sobre estes grandes passos, será possível partir para o planeamento de maior detalhe, mas também só com a compreensão efectiva destas grandes fases, os respectivos entregáveis e pontos de controlo, bem como dos períodos envolvidos, será possível definir quadros de controlo de projecto pela gestão de topo.



- **6. Detalhar os passos:** Uma vez determinados os “grandes passos” ou fases, deve começar-se a partir estes grandes fases em tarefas de detalhe, que possam ser passados à equipa. E deve começar-se pelos entregáveis... Se um dos grandes passos for “Documentação Completa”, então esta fase deve ser dividida nas tarefas mais detalhadas: Manuais de Arquitectura, Manuais de Sistema, Manuais de Utilizador, Manuais de Formação, Manuais de Manutenção, Notas Técnicas, etc. Após isso, cada um destes passos devem ser detalhados, e assim por diante, até se atingir o detalhe necessário e desejável à gestão do projecto: a produção de cada manual será então detalhado em Escrita do Manual, Design do Manual, Impressão do Manual, etc... Este processo, que faz já parte da gestão detalhada do projecto, permite assegurar que todos os entregáveis e todas as actividades são visíveis no seu mais ínfimo detalhe.



Continuação:

- **7. Criar um rascunho de planeamento (Draft Plan):** Neste ponto é conhecido e definido o âmbito do projecto, a sua definição e objectivos, o seu prazo limite, os recursos disponíveis, e de forma genérica os passos para a sua realização. É neste ponto que se cria o rascunho do planeamento! Esta é a primeira tentativa de combinar os prazos, as tarefas e os recursos. Mas é principalmente o primeiro momento para identificar as dependências, os constrangimentos e eventuais estrangulamentos. É certo que este plano é trabalhado praticamente no vácuo. Mas é precisamente por isso que ele é importante, já que quando for apresentado pela primeira vez, sintetizará o entendimento do projecto que foi atingido até esse ponto, e a equipa poderá identificar sistematicamente erros no plano, falhas ou esquecimentos, más interpretações e dificuldades subjacentes. Permitirá também concretizar e entender os constrangimentos de tempo e recursos envolvidos nas tarefas identificadas. E com isso partir para a discussão e realização do planeamento final.

- **8. Criar o Plano Base (Baseline Project Plan):** Com o rascunho de planeamento (Draft Plan) obtém-se o feedback da equipa, e afinal dos vários intervenientes. Esta será a matéria prima mais importante para trabalhar o planeamento definitivo. passamos à fase de rever o planeamento com a equipa e com a gestão. Discuta-se não só o plano em si, mas principalmente os processos de pensamento que levaram até ele. Envolve-se a equipa neste processo de pensamento, para refinar e ajustar o plano, e discuta-se neste âmbito o feedback obtido. A equipa reconhecerá áreas que o planeador não incluiu ou detalhou, conflitos, dificuldades ou impossibilidades técnicas, e proporão processos ou métodos eventualmente mais produtivos, ou reconhecidamente mais eficientes, incluindo o aproveitamento, por exemplo de experiências anteriores ou de outros projectos que decorrem em simultâneo. A incorporação de toda esta informação valorizará e refinará o processo. É o momento de definir a versão 1.0 do Planeamento.



- **9. Refinar o Planeamento com base na realidade:** O plano está realizado. É o momento de incorporar a realidade. Foram identificadas pela equipa áreas mais difíceis? O trabalho já realizado identificou dificuldades pontuais, fraquezas nas competências, recursos ou na equipa, dificuldades técnicas adicionais ou áreas de possível atraso? Todas estas informações devem ser incorporadas o mais cedo possível e os ajustamentos realizados no planeamento. Os ajustamentos podem ir desde a revisão de prazos, ao ajuste dos recursos necessários, ou até à movimentação de alguns entregáveis para fases posteriores.

- **10. Monitorizar o Progresso**
- O planeamento foi realizado e o projecto está em curso. O progresso deve agora ser monitorizado permanentemente, numa base diária. Tudo decorre conforme previsto? Há atrasos identificáveis ou potenciais? Todos os pontos estão a ser resolvidos atempadamente? Há potencial de atraso? Os potenciais atrasos podem propagar-se e ter consequências nas tarefas seguintes? Os recursos planeados são suficientes e as competências apropriadas? Há ajustamentos a realizar? A tarefa do Gestor de Projecto é fundamental nesta fase, e só a monitorização permanente permitirá a intervenção pro-activa e preventiva, o mais cedo possível, logo que sejam identificadas dificuldades. E estas devem ser encaradas de forma perfeitamente natural, discutidas e as intervenções feitas assim que possível, por forma a evitar impactos que se propaguem.

- **11. Documentar Tudo!:** Planear um projecto é não só compreender o que é preciso ser feito, e como, mas principalmente saber que as coisas mudam ao longo do tempo, com o desenvolvimento do trabalho e do projecto, pelo que o planeamento original tem muitas vezes que ser alterado e ajustado. É essencial manter todo o planeamento, e as alterações posteriores devidamente documentado, assegurando que todas as decisões ficam devidamente registadas e explicadas. Nada pior que, em dado momento no tempo, uma alteração possa ser questionada, e não exista a explicação cabal das razões da alteração. Pior ainda é descobrir que diferentes elementos da equipa estão a desenvolver trabalho em diferentes versões do planeamento, ou com base em diferentes documentos de especificação...

- **12. MANTER TUDO PERMANENTEMENTE ACTUALIZADO E A COMUNICAÇÃO FLUINDO:** Qualquer projecto deve incluir um mecanismo que mantenha toda a informação e documentação disponível para toda a equipa nas versões actualizadas, e nas versões prévias para eventual consulta. Este mecanismo deve também incluir uma forma de comunicação formal, que pode ir de um simples “tudo está dentro do previsto”, até uma convocação de uma reunião de emergência, para resolver um problema que acaba de aparecer ou uma alteração de especificações ou um ajuste de planeamento... O plano de comunicação é fundamental... ou as pessoas que podem garantir o êxito do projecto podem nunca chegar a ter a informação que lhes permitiria ter salvo o projecto!

