



## Primeiro, pergunte: por quê?

Compreender a razão por trás de um projeto faz com que se priorize o seu valor.

De Ian Harvey, PMP

**Concentrar-se na entrega de valor sempre deve estar em primeiro lugar na mente dos gerentes de projeto.**

**E**u costumava ter uma linha no meu currículo sobre a entrega de escopo no prazo e de acordo com o orçamento. Sempre tive muito orgulho de ter defendido rigorosamente meus projetos contra o scope creep. Mas eu estava perdendo o foco. O verdadeiro motivo pelo qual as organizações realizam projetos é alcançar valor.

O movimento ágil compreende intrinsecamente isso: seus princípios fundamentais reconhecem que os requisitos mudarão à medida que cresce o entendimento. Mas até mesmo ferramentas e conceitos clássicos do método ágil, como o gráfico de burn up (ou burn down) e o cone de incerteza, quase sempre são orientados pelo escopo.

Para mudar a ênfase, a pergunta mais importante que os gerentes de projetos devem se fazer sobre qualquer projeto não é “O que estamos entregando?” mas, sim, “Por que estamos realizando esse projeto?” O motivo do projeto poderia incluir o aumento de receita ou participação de mercado, redução de custos ou cumprimento de um mandato regulatório. Quando você compreende o resultado que sua organização ou o cliente está procurando, sabe para onde dirigir sua equipe e esforços.

### VALOR DE MEDIÇÃO

Um desafio para essa abordagem “valor-não-escopo” é medir o sucesso.

Recentemente, trabalhei em um projeto que teve como meta aumentar o engajamento de usuários em um site. Isso seria medido pelo número de usuários que o site atrairia, mensalmente. No entanto, esses dados seriam coletados 18 meses após o prazo de conclusão do projeto. Eu queria garantir que o projeto oferecesse valor, e não apenas escopo, antes desse ponto.

Nossa equipe de projeto estabeleceu algumas medidas-chave. Avaliamos a qualidade do site através da pesquisa de usuários contínua e rastreamos os resultados em relação às projeções. Definimos metas para os tempos de transação e respectivas medições. Avaliamos regularmente a funcionalidade do produto em relação aos líderes do mercado. Também confiamos muito na análise da web para avaliar a forma como os usuários se envolvem com o site, em particular utilizando testes A/B para comparar a forma como as pessoas interagiram com as novas páginas da web em comparação com as páginas existentes.

Definir e relatar com base nessas medidas foi muito mais desafiador do que simplesmente confiar em escopo, tempo e custo, mas o processo nos deu muito mais confiança do que estávamos entregando valor de negócio. Esta abordagem exige um pensamento muito rigoroso e uma compreensão real do que é preciso para gerar sucesso. Pela minha experiência, a capacidade de ajudar a definir geradores de sucesso é uma das habilidades que faz do gerente de projeto um ótimo parceiro de negócios.

Concentrar-se na entrega de valor sempre deve estar em primeiro lugar na mente dos gerentes de projeto. Francamente, é por isso que estamos aqui. **PM**



Ian Harvey, PMP, é diretor sênior de gerenciamento de programas da Elsevier, Londres, Inglaterra.

## PENSAMENTOS FINAIS

# Ken Pierce, PMP

**Localização:** San Marcos, Texas, EUA

**Título:** Vice-presidente de tecnologia da informação

**Organização:** Texas State University

**Setor:** Ensino superior

### O que é mais gratificante no seu trabalho?

Eu consigo ajudar os jovens adultos a iniciar sua vida com uma ótima educação. Poucos empregos podem superar isso.

### Qual é o maior desafio que você enfrenta na sua atual função?

Dominar a tolerância zero para riscos do negócio em um projeto de transformação.

### O que o atraiu para o gerenciamento de projetos?

Eu sou um virginiano clássico: pura organização e planejamento. E é exatamente do que se trata o gerenciamento de projetos!

### Qual é o melhor conselho sobre gerenciamento de projetos que você já recebeu?

Certifique-se de que todos os recursos do projeto terminem os seus compromissos e cronogramas. Não permita ambiguidades.

### Qual é o seu mantra de gerenciamento de projetos?

Sem termo de abertura, sem financiamento, nada de projeto!

### Que conselho você tem para gerentes de projeto que estão começando?

Aprenda a diferença entre ser um gerente do projeto e um coordenador de projeto.

### Qual é a qualificação indispensável para gerentes de projeto?

Redija de modo sucinto e preciso.

### O que é algo que a maioria das pessoas não conhece sobre gerenciamento de projetos?

É uma estrutura flexível que pode ser adaptada à situação.

### Como você descreveria o seu estilo de gerenciamento de projetos?

Minimalista: Eu desafio as equipes do projeto a não se lançarem com entregas de muito texto que ninguém entende ou desnecessários.

### Como você alivia o estresse?

Vinho! Às vezes, reclamo! Mas, geralmente, tomo vinho!

### Por que o mundo precisa de gerentes de projeto?

Provavelmente, pelo mesmo motivo que precisamos de seguro: proteção e paz de espírito.

- Sabe de alguém que deva ser apresentado nesta página? Envie um e-mail para [pmnetwork@imaginepub.com](mailto:pmnetwork@imaginepub.com).

**Sem termo de abertura, sem financiamento, nada de projeto!**