

Capturando e Aproveitando Informações Históricas

Por Dan Marshall, PMP

O benefício de coletar e aproveitar informações históricas é que podemos alcançar a melhoria contínua em nossas práticas de gerenciamento de projeto. As 22 referências feitas a Informações Históricas em *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento*

de Projetos (Guia PMBOK®) – Quarta Edição (Project Management Institute [PMI, 2008]) são a prova de sua importância. O problema é que,

tipicamente, no mundo real esta informação raramente é formalmente coletada e ainda menos frequentemente aproveitada. Os critérios para a seleção de uma melhor solução possível são discutidos. Uma solução boa e simples utilizada pelo autor é apresentada neste artigo.

Por Que Capturar e Aproveitar Informações Históricas?

Informação histórica é definida na página 434 do Guia PMBOK® (PMI, 2008) como “Documentos e dados sobre projetos anteriores que incluem arquivos de

projetos, registros, correspondências, contratos encerrados e projetos encerrados.” Quando olhamos para os 22 lugares no Guia PMBOK® onde a frase é utilizada, vemos que a informação histórica se destina a apoiar a melhoria contínua. Por exemplo, todas as fases de

Planejamento das Comunicações, Análise de Riscos, Orçamento e Estimativas sugerem consultar informações históricas como entrada para estes processos do projeto.

“O benefício de coletar e aproveitar informações históricas é que podemos alcançar a melhoria contínua em nossas práticas de gerenciamento de projeto.”

A sua organização já cometeu o mesmo erro relacionado a gerenciamento de projetos duas vezes? Alguma vez você já disse para si mesmo “Se pelo menos eu soubesse!”. O filósofo George Santayana disse melhor: “*Aqueles que não conseguem lembrar o passado estão condenados a repeti-lo*” (Williams, 2008).

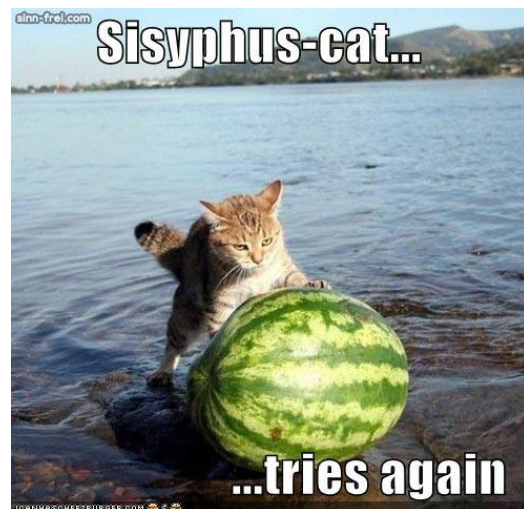
Coletar e utilizar informações históricas torna-se intuitivo porque é consistente com a metodologia de melhoria contínua que permitiu aos japoneses, inicialmente, e em seguida ao resto do mundo, alcançarem enormes melhorias em

qualidade, especialmente na manufatura (Abramovici, 1999).

Em 1997, Duke Power provou o benefício da coleta e utilização das lições aprendidas. Eles estavam atualizando 12 turbinas de vapor em três usinas nucleares. Eles capturaram 1.100 lições aprendidas durante a atualização da primeira usina de energia. O aproveitamento destes nas duas usinas subsequentes resultou em uma redução no caminho crítico de 109 para 74 dias e a completar 27 por cento mais de trabalho.

Se não captarmos e aproveitarmos as informações históricas, nossos projetos serão apenas tão bons quanto a experiência da equipe do projeto.

Eu sempre pensei que repetir os mesmos erros uma e outra vez é semelhante à Sísifo e sua pedra. Quem quer ser Sísifo? Na mitologia grega, Sísifo foi a versão grega de um criminoso de rua que tinha como esporte roubar e assassinar viajantes. Finalmente, o próprio Hades interveio e Sísifo foi severamente punido. Sua punição foi material de mitos. No reino dos mortos, ele foi forçado a rolar uma pedra até o topo de uma colina íngreme e, quando ele chegava ao topo a pedra caía de volta para baixo. Então todo o processo começava de novo por toda a eternidade.



Outra vantagem de captar e aproveitar informações históricas é o potencial de aumentar as vendas por meio de processos certificados. Um dos critérios para se alcançar o Nível 5 no modelo *capability/maturity* de maturidade para desenvolvimento de *software* é a captura e aproveitamento de lições aprendidas em projetos anteriores. Um dos critérios para a certificação ISO9000 é a captura e aproveitamento de lições aprendidas em projetos anteriores.

Então Qual é o Problema?

O problema é que em meus mais de 25 anos de gerenciamento de projetos eu nunca vi ou ouvi falar de um mecanismo funcional de informações históricas, além das memórias de gerentes de projeto experientes e de membros da equipe do projeto. As organizações têm modelos para a coleta de informação histórica, e o modelo de processo de projeto da organização inclui uma etapa para capturar essas informações, mas este passo parece ser sempre ignorado.

Há uma série de razões pelas quais as equipes de projetos não conseguem coletar e aproveitar informações históricas.

As equipes de projetos não veem nenhum benefício associado à coleta de informações. Eles estão frequentemente muito ocupados durante a pressão do projeto para coletá-las, e então eles vão para outros projetos no final do projeto.

Frequentemente o modelo é longo e contém campos para cada categoria de informação histórica. A equipe do projeto não sabe necessariamente o que preencher em muitas das categorias. Na maioria das categorias eles acham que não podem dizer nada que será de valor para projetos futuros.

Características de Uma Boa Solução de Gerenciamento de Informações Históricas

Considerações Sobre a Dinâmica da Organização

É fundamental que a organização comunique que a melhoria contínua por meio da coleta e aproveitamento de informações históricas é uma prioridade. Um passo é uma mensagem da gerência dizendo que é uma prioridade. A

mensagem pode dizer que “você sabe algo valioso com que outros podem se beneficiar, e se gasta muito menos esforço para escrever e ler do que conhecimento para descobrir.” Ajuda se uma nota de reconhecimento for enviada quando pessoas apresentarem informações históricas. É importante que a administração garanta que o registro de erros cometidos será tratado como uma oportunidade de aprendizado e não como uma oportunidade para criticar. Após as informações históricas começarem a ser capturadas, o próximo passo na dinâmica da organização é garantir que elas sejam realmente utilizadas.

Considerações Sobre o Processo da Solução – Se Vissemos uma Boa Solução para Informações Históricas, Com o Que Ela se Pareceria?

- **Através dela deveria ser extremamente fácil capturar informações históricas.** Em condições ideais, não há envolvimento de nenhum novo *software*, não há necessidade de se instalar nada, sem novas senhas, e a solução para submeter e recuperar informações teria um bom desempenho de nível internacional.
- **O processo deveria capturar apenas a informação histórica que o colaborador sente que terá valor para os outros.** Tenho visto muitos modelos de revisão pós-projeto que são sobrepajados. Em um projeto recente, resolvemos um problema técnico que sentimos que outras equipes de projeto poderiam se beneficiar. Nós também aprendemos algumas coisas sobre o cliente que pensamos serem úteis para os outros. Em nossa organização havia sempre o requisito de capturar o orçamento do projeto (incluindo as mudanças aprovadas) e o custo real. Essa é a única

informação que colocamos no documento de informações históricas.

- **Deveria ser fácil documentar as informações históricas relevantes.**

Tipicamente a pessoa que faz a documentação tem muito pouco tempo.

- “As lições aprendidas escritas não são as mais importantes”, disse Craig Forget, gerente de projeto em *Buffalo District* e proponente da *learning organization*. “O nome de uma pessoa que tenha passado por isso antes, é mais importante.” É claro que o sistema de informações históricas tem de ser capaz de gerenciar quais pessoas comunicar, para quais informações. Além disso, um ponto fraco desta solução é que ela não irá funcionar se houver rotatividade de pessoal.
- Frequentemente, um documento do projeto existente, como um e-mail, pode se tornar um documento de lições aprendidas, talvez com um pouco de edição ou introdução.

- **Deve ser extremamente fácil para projetos subsequentes acessarem informações históricas relevantes.** A recuperação compartilha os mesmos requisitos da captura: sem o envolvimento de nenhum novo software, sem novas senhas, e ter um bom desempenho de nível internacional.

Uma Solução Proposta para o Processo de Informações Históricas

A solução precisa tanto ser apropriada à dinâmica de sua organização quanto ser uma solução técnica.

Nós não estamos propondo uma solução para a dinâmica da organização aqui, pois cada organização tem suas dinâmicas únicas exigindo uma solução única. Leia as considerações acima sobre dinâmica das

organizações para definir se irá funcionar para a sua organização.

Para a solução técnica, sugiro considerar o uso de pastas públicas do Outlook como solução para armazenamento e localização de informação histórica. Essa pasta pode ser chamada de “Informação Histórica.”

Para quem não é familiarizado com as pastas do Outlook, estas pastas são acessíveis a todos na organização (por organização estou me referindo a Divisão ou Corporação). Segurança está disponível para controlar quem pode ler e quem pode escrever em cada pasta. A equipe de Tecnologia da Informação pode configurar a replicação de pastas públicas nos servidores Outlook. Então, se você tiver um servidor Outlook na América do Norte e outro na Ásia, pessoas em ambas as regiões vão experimentar excelente velocidade de leitura e escrita.

Eu sugiro usar palavras-chave no campo assunto para recuperar informações históricas de interesse. Exemplos de palavras-chave são *Equipe, Orçamento, Técnico, Cliente, Finanças, Estimativas, Recursos*.

Por exemplo, no projeto que eu mencionei acima, onde pensávamos que tínhamos informações valiosas sobre a tecnologia, o cliente e sobre o orçamento necessário, o assunto de nosso documento de informações históricas era “12345, Técnico, Cliente, Orçamento.” Aqui, 12345 era o número do projeto.

Se alguém em um projeto subsequente está tendo um problema relacionado ao cliente, eles podem procurar na pasta de informações históricas por todos os documentos com “cliente” no assunto e localizar os comentários sobre o projeto 12345. Você pode pensar que seria melhor

colocar o nome real do cliente no assunto. Você poderia fazer isso, mas eu aconselharia incluir a palavra *cliente* também. Ao final deste projeto, o cliente foi comprado por outra empresa, assim, seu nome estava mudando. Incluir a palavra *cliente* vai ajudar as pessoas no futuro a encontrarem nossos comentários, apesar da mudança de nome.

Note que no Outlook 2007 você pode pesquisar apenas os assuntos de documentos, ao invés de todo o conteúdo do documento, especificando na caixa de busca, "Assunto: Cliente."

Um modelo é mantido na pasta de informações históricas. Este modelo contém instruções e uma longa lista de itens que a equipe do projeto deve considerar na captura de informações históricas.

As instruções dizem à equipe para copiar o modelo e em seguida, digitar o identificador para o projeto no assunto. Então, enquanto eles preenchem sua cópia do modelo, eles devem anexar a palavra-chave do item no assunto. Só para ficar claro... é normal que apenas uma pequena porcentagem do modelo seja preenchida. As partes que não são preenchidas são geralmente apagadas no final do projeto.

Alguns dos itens do modelo podem ser obrigatórios, como "orçamento", no exemplo acima, ou nomes de membros da equipe de projeto e seus papéis (palavra-chave = Equipe). A maioria deveria ser opcional. A equipe do projeto completa estes só se sentir que eles terão informações que serão úteis para futuros projetos.

Como um benefício adicional, as pastas públicas também são excelentes para manter todos os e-mails relacionados a

cada projeto. Lembre-se da definição de informação histórica, "Documentos e dados sobre projetos anteriores, incluindo arquivos de projeto, registros, correspondências, contratos fechados e projetos fechados." Até o momento, neste artigo, temos falado principalmente sobre dados do projeto que são normalmente capturados em um modelo. Agora estamos falando de uma grande quantidade de outras informações históricas que a equipe precisa ser capaz de recuperar frequentemente ao longo do projeto, bem como depois da conclusão do projeto.

Utilizar pastas públicas desta forma pode trazer uma enorme economia de tempo. Uma pasta do projeto é criada a cada projeto. Se uma pessoa, tipicamente o gerente do projeto, garante que o assunto do e-mail contém palavras-chave como "pessoal", "contrato" "questão 123" e arrasta o e-mail para a pasta pública, então todos podem facilmente encontrar e-mails relacionados a temas específicos. Isso resulta em uma substancial produtividade, porque não há mais a necessidade de cada membro da equipe do projeto organizar e armazenar cada e-mail individualmente. Uma vantagem adicional é que o típico problema de ficar sem espaço para armazenamento de e-mail é evitado. Outro benefício é que as pastas do projeto permanecem mesmo após a conclusão do projeto e mesmo que mais ninguém que tenha trabalhado no projeto esteja na empresa. Você pode até considerar o uso da pasta pública para informações históricas que estejam normalmente em uma solução de gerenciamento de versão, tais como planos de projeto.

Tenho visto pastas de projeto contendo 10.000 ou mais e-mails, com excelente desempenho de pesquisa, mesmo para membros da equipe que trabalham em

lados opostos do planeta. Surpreendentemente, não é um problema se várias pessoas arrastarem o mesmo e-mail para a pasta pública. Inicialmente pensei que deveríamos ter várias pastas públicas pequenas, mas parecia funcionar bem ter uma única pasta para um programa inteiro. Um truque é adicionar pastas públicas que você esteja envolvido como “pastas favoritas.” Isso resulta na cópia da pasta no seu disco C, o que torna o acesso ainda mais rápido e permite que você leia e escreva na pasta quando estiver off-line. O Outlook sincronizará na próxima vez em que você se conectar.

Conclusão

Tanto a coleta quanto a utilização de informações históricas são importantes contribuições para a melhoria do processo do projeto. Atualmente, pouquíssimas organizações estão desfrutando dos benefícios das boas práticas de informações históricas. Felizmente uma excelente solução técnica já está disponível para você e é chamada de “Outlook”. Você só precisa definir e implementar os elementos da dinâmica da organização.

“Tanto a coleta quanto a utilização de informações históricas são importantes contribuições para a melhoria do processo do projeto.”

Communications. Atualmente, está construindo uma carreira em portfólios, incluindo consultorias em gerenciamento de projetos.

Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (4th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Terrell, M. (1999) Implementing a lessons learned process that works. *Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium*.

Williams, T. (2008). How do organizations learn from projects? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(2), 248–266.

Sobre o autor

Dan Marshall, MBA, PMP, trabalhou como gerente de projetos de TI e gerente de pessoas na Hewlett Packard por mais de 15 anos. Mais recentemente, trabalhou como gerente de projetos na empresa de serviços profissionais Nuance

Bibliografia

Abramovici, A. (1999). Gathering and using lessons learned. *PM Network*, 13(10), 61–63.

Miltiades, S. (1997) An innovative approach to sharing lessons learned across a telecommunications company. *PMI Seminars & Symposium Proceedings*, pp. 743–747.