

Cantando o *Blues* do Gerenciamento de Configuração

Por Joel Kohler, PMP

Quando B.B. King canta *blues*, o público se deleita. Quando os gerentes de projetos "cantam o *blues*", raramente é agradável para alguém ao alcance de suas vozes.

Então, por que alterações no projeto, elementos incompatíveis, repetidos problemas de segurança ou altas taxas de devolução permitem que algumas empresas continuem "saudáveis", enquanto em outras empresas similares a situação está preta?

Se problemas como estes estão te deixando para baixo, você pode estar com o "*blues* do gerenciamento de configuração." Um bom gerenciamento de configuração é necessário para manter seus produtos bem, seus projetos no caminho certo e todo o seu grupo tocando junto. Sem isso, se você tiver sorte o suficiente para ainda estar no negócio, você definitivamente irá ter um caso de *blues*.

Fatos Concretos sobre Gerenciamento de Configuração

“Uma bom gerenciamento de configuração é necessário para manter seus produtos bem, seus projetos no caminho certo e todo o seu grupo tocando em conjunto.”

O gerenciamento de configuração é uma parte crítica do gerenciamento de projetos. É um processo organizado que rastreia e controla todas as mudanças de produtos que se propagam através de cada projeto.

Com a ajuda do texto de Andy Crowe, "*The PMP Exam*" (2005), podemos definir mais adiante o processo. É o sistema de gerenciamento de documentação, controle de mudanças, contabilidade e auditoria. O propósito do gerenciamento de configuração é garantir a coerência, minimizando inconsistências.

Aqui estão algumas características-chave do gerenciamento de configuração:

- Ele se aplica às características físicas do produto de seu projeto.
- Ele é usado para assegurar que a configuração do produto está em sintonia com o planejado.
- É preciso levar em conta cada elemento do projeto – assegurar que a configuração do produto é refletida no plano do projeto,

no faturamento e na documentação do projeto.

Trata-se de um programa implantado em toda a organização, no nível de gestão. Ele pode começar com o chefe, o gerente do projeto, o seu cônjuge, o gerente de configuração, o gerente de projeto de instalações, o reitor, ou alguém com autoridade similar.

O gerenciamento de configuração utiliza das seguintes ferramentas de implementação:

- Procedimentos aprovados
- Métodos de negócio formais e estruturados
- Programas de formação
- Auto-avaliações
- Programas de lições aprendidas
- Ações corretivas, incluindo penalidades

Levantando a cabeça quando estiver “para baixo”

Mesmo alguns especialistas da indústria passam duras horas entendendo o gerenciamento de configuração.

Uma bíblia da indústria, o *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*, dedica mais de 90 palavras para tentar explicar o gerenciamento de configuração. Sua explanação fala sobre “um conjunto de procedimentos formalmente documentados” utilizados para gerenciar mudanças. Além de registrar e relatar cada mudança, o gerenciamento de

configuração, de acordo com a explanação do “inclui os sistemas de rastreamento de documentação e níveis de aprovação necessários para controlar mudanças.”

Se isto é tão difícil de explicar, não é de admirar que muitas pessoas não entendam o gerenciamento de configuração.

“Ao contrário do gerenciamento da comunicação do projeto ou do gerenciamento de risco do projeto, um entendimento do gerenciamento da configuração não pode ser deduzido somente a partir

de seu título”, diz um gerente de projeto com BWXT/Pantex. “Junte esta falta de entendimento intuitivo com uma explicação difícil e longa e você terá um programa difícil de implantar e um descumprimento frequente.”

Para nos ajudar a entender o gerenciamento de configuração, vamos ver algumas características comuns de projetos. Vamos ver como projetos “saudáveis” e projetos “blues” explicam o gerenciamento de configuração em seu trabalho.

O seu Programa está saudável ou está com o Blues?

Dois projetos diferentes podem ter o mesmo hardware ou procedimentos e ainda sim experimentar resultados dramaticamente diferentes no mercado. Qual é a diferença? Se os procedimentos, o treinamento e a forma de se fazer negócios são todos semelhantes, por que um programa está saudável e o outro tão *blue*?

“Gerentes de programas saudáveis não são intimidados por membros da equipe, gerentes de projeto ou mesmo clientes.”

“Está tudo nas competências interpessoais do chefe”, diz um gerente de engenharia da WGI. “Ou seja, como o chefe escolhe implantar o programa. Uma vez que o gerenciamento de configuração aumenta os custos, esses gerentes descobriram que os benefícios de um programa saudável excedem muito os custos de um programa *blue*.”

A seguir estão algumas competências interpessoais a se almejar. Estas irão ajudá-lo a avaliar o seu programa e seu gerente de projeto.

Saudável

Programas saudáveis são caracterizados por gerentes fortes e independentes. Eles desenvolvem e apoiam programas de gerenciamento de configuração. Gerentes saudáveis são fortes o suficiente para:

- Conhecer os sintomas dos problemas para observar e reagir antes deles se tornarem endêmicos
- Demandar ordens de parada, até mesmo paralisar um projeto inteiro quando necessário
- Funcionários que apagam incêndio e que não seguem procedimentos, ou que não se comunicam

Seguir procedimentos é importante. Os gerentes devem possuir ferramentas para detectar o descumprimento de procedimentos. Eles também devem levar as violações de procedimentos a sério, algo como uma política de “três violações e você está fora”.

Gerentes de programas saudáveis não são intimidados por membros da equipe, gerentes de projeto ou mesmo clientes.

Eles não aceitam racionalizar ou enviar produtos que contêm não conformidades. Em vez disso, os gerentes saudáveis:

- Exigem que produtos não conformes sejam retrabalhados, independentemente do impacto no cronograma
- Atacam a causa dos produtos não conformes, antes que as não conformidades tornem-se fatais para o projeto
- Têm a coragem de reportar as más notícias para o cliente

O trabalho em equipe é outra parte importante para manter seu programa “alto-astral”. É preciso trabalhar em equipe para implantar programas de gerenciamento de configuração. Isso é em parte porque você necessita ter apoio de cima para baixo na organização para implantar o gerenciamento de configuração.

Cantando o Blues

Mesmo os programas de configuração mais bem gerenciados sofrem com o *blues* de vez em quando.

“Experimentar notas *blues* ocasionalmente é um fato da vida”, diz o engenheiro de projeto sênior. “Isso porque os programas de gerenciamento de configuração são inerentemente difíceis de entender, possuem como base o cumprimento dos procedimentos e dependem fortemente da ética pessoal e de se querer levar adiante.”

Aqui estão alguns exemplos de “notas *blues*” a se evitar:

- O negócio sofre com elevadas taxas de devolução porque as entregas não

funcionam, não correspondem aos pedidos dos clientes ou não correspondem às expectativas destes.

- Repetitivas violações de segurança, procedimentos internos que não são seguidos ou práticas comerciais que violem a lei.
- Descompasso entre os requisitos do produto e as características físicas do produto. Um exemplo, o seu projeto não permite espaço suficiente para o cabeamento elétrico necessário. Ou as instruções para montar a bicicleta estão em chinês e algumas das partes estão faltando.
- Descompassos que ameaçam a vida ou a segurança. Por exemplo, evite desencontros entre esquemas de cabeamento controlados onde a instalação do campo atual pode levar a lesões graves ou com risco de vida a um trabalhador.
- Predominância de mudanças de projeto e documentação de mudança inadequada ou inexistente. Isso pode acontecer se o projeto foi alterado para exigir três diferentes penetrações elétricas, enquanto o projeto físico mostra apenas dois furos.

“Notas *blues*” não ocorrem apenas em seus projetos, elas fazem parte do dia a dia. Elas acontecem quando os garçons em um restaurante entregam o pedido errado e depois cobram incorretamente. Digamos que você pediu pão francês e o garçom entregou pão sírio. Ou que você pediu uma bebida, mas foram cobradas duas. Essas são as “notas *blues*”. E ainda pior, muitas vezes as coisas vão por morro abaixo, causando um efeito bola de neve.

Interrompendo o efeito bola de neve

Você precisa impedir que a bola de neve desça o morro e cresça. Preste atenção ao efeito bola de neve. Notas *blues* têm uma tendência a ficarem rapidamente fora de controle, em uma sinfonia de *blue*.

Para parar o efeito bola de neve, você precisa entender e praticar a gestão de configuração. Você tem que compreender as coisas mais cedo e ser proativo, ao invés de ficar atrasado e correr atrás. Identifique e corrija as notas *blues* antes que isto se torne o seu ato final.

Aqui estão alguns exemplos reais. Veja o que pode acontecer quando a gestão ignora os alertas das notas de *blues*:

- A Mercedes-Benz experimentou uma queda mundial em qualidade. Produtos tiveram altos índices de falha, levando à insatisfação de clientes e queda de vendas.
- A Merck teve uma crise com um novo medicamento, o Vioxx. Isso começou quando a droga foi ligada a fatalidades.
- O comércio ilegal da Enron levou ao desaparecimento da empresa, além de perdas maciças de seus acionistas.
- Um avião L-1011 da Eastern Airlines perdeu todos os três motores. Isso ocorreu depois de uma troca de óleo feita na noite anterior, durante uma tempestade. Faróis de caminhões rampa foram utilizados para a iluminação e a substituição de anéis ficou esquecida. O óleo foi derramado em voo.
- O fim da ValuJet e SabreTech após a ativação de botijões de oxigênio carregados ilegalmente, o que desencadeou um acidente fatal.

Curando o *Blues* do gerenciamento de configuração

Só há uma cura para o *blues* do gerenciamento de configuração. Você precisa de um plano sólido e uma mão firme. Siga os passos abaixo quando você perceber que o seu programa ou produto tem o *blues* do gerenciamento de configuração. Mas cuidado, uma vez infectado com o *blues*, o seu esforço pode morrer antes que a cura faça efeito.

Como perceber se o seu produto está sofrendo com o *blues* do gerenciamento de configuração?

Aqui estão algumas pistas comuns para o *blues*:

- Requisitos-chave do produto não estão sendo concretizados nos produtos finais
- Uma mudança ocorreu, mas não é aplicada coerentemente
- A documentação não descreve as condições reais
- As mudanças não estão sendo controladas
- Os Procedimentos não estão sendo seguidos
- Os Problemas são repetitivos
- Os Problemas são custosos

Aqui estão algumas coisas que você deve fazer:

- Seja honesto com você mesmo, seus acionistas e seus clientes. Perceba que curar o *blues* vai levar algum tempo, isso se

você tiver sorte o suficiente para ter “uma última chance.”

- Peça mais uma chance.
- Pare de trabalhar, contemple e analise o que está acontecendo.
- Demita o seu gerente de configuração. Contrate um substituto que tenha a coragem de implantar o programa.
- Dispense os funcionários (ou mesmo toda a equipe), responsáveis pela torrente de problemas.
- Reescreva seus procedimentos.
- Treine seu pessoal.
- Monitore seus resultados.
- Mude o nome do seu produto.
- Ocorrendo uma melhora, marque-a no plano.

Resumo

Gestão de configuração é uma necessidade se você quiser manter o controle sobre o produto de seu trabalho e seu cronograma de entrega.

Embora seja necessário algum esforço para explicá-lo de maneira concisa, aqui está no que o gerenciamento de configuração se resume: É um processo que mantém você no topo de todas as mudanças do produto.

Coloque os procedimentos no lugar para controlar as alterações a cada passo. Então, mantenha o compromisso de fazer com que todos em sua equipe sigam o planejado. O sucesso depende da adesão individual e de ética no trabalho pessoal. Gerentes proativos e fortes lideram programas de sucesso.

Deixe o *blues* para B.B. King. Coloque um programa de gerenciamento de configuração no lugar e mantenha o seu programa saudável.

Referências

Crowe, A. (2005). The PMP exam: How to pass on your first try. Chicago: Independent Publishers Group.

Project Management Institute (PMI). (2004). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (3rd ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Sobre o autor

Joel Kohler, PMP, é presidente da Joel Kohler Project Management Inc., uma empresa de gerenciamento e engenharia de projetos e que serve ao Departamento de Energia dos Estados Unidos, ao governo dos Estados Unidos e as comunidades de engenharia comerciais. Joel Kohler Project Management Inc. possui bases em Boulder e Denver. Ela fornece serviços de engenharia em geração de energia fóssil, renovável e nuclear, além de petróleo e gás. (Para mais informações, visite o site www.joelkohler.com).