

Evitando Custos Redundantes no Gerenciamento de Projetos de Descoberta Eletrônica

Paul C. Easton, JD, PMP, CEDS

*G*erenciamento legal de projetos, uma frase raramente ouvida até mesmo há poucos anos atrás, tornou-se a palavra do momento na comunidade jurídica. A recessão econômica levou clientes corporativos a exigirem maior previsibilidade e maior valor de suas despesas com questões legais. O gerenciamento de projetos tornou-se uma competência crucial para escritórios de advocacia que estão agora lutando para adquirir experiência e ferramentas necessárias para competir neste novo ambiente.

Projetos de descoberta eletrônica se encaixam bem em iniciativas de gerenciamento de projetos porque eles se beneficiam do acesso a melhores ferramentas para estimar, medir e monitorar o trabalho, em comparação aos disponíveis para outras áreas da prática jurídica. Porém, muitas vezes os benefícios do gerenciamento de projetos de descoberta eletrônica não são completamente percebidos ou têm um custo maior do que o necessário em razão do cliente, dos escritórios de advocacia e de fornecedores de suporte de litígio que proveem de seus próprios recursos de gerenciamento de projeto, frequentemente, de forma redundante e

descoordenada. Neste artigo, apresento brevemente o papel e custos do gerenciamento de projetos de descoberta eletrônica e forneço sete dicas para diminuir a redundância no gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, os custos.

O Papel do Gerenciamento de Projetos na Descoberta Eletrônica

Embora todos os aspectos da prática jurídica possam se beneficiar da aplicação das melhores práticas de gerenciamento de projetos, a descoberta eletrônica é muitas vezes apontada como a primeira área para a implantação de novas ferramentas e processos de gerenciamento de projetos. Isso faz sentido. A descoberta eletrônica representa uma quantidade significativa de despesas legais de uma empresa, sendo que somente a revisão de documentos representa mais da metade do custo de uma questão jurídica típica (KPMG Forensic, 2005). De acordo com uma pesquisa realizada pela Fulbright & Jaworski, somente a pré-elaboração da revisão de privilégios pode representar de 5% a 50% dos custos de litígio (Fulbright & Jaworski LLP, 2007). Pelo fato desta área de prática jurídica ser muito ligada à tecnologia da informação, pessoas que trabalham nesta área muitas vezes têm

mais experiência e reconhecem o gerenciamento de projetos, portanto, não é de se estranhar que a indústria da descoberta eletrônica tem sido proativa na promoção do gerenciamento de projetos.

Uma definição padrão de “projeto” é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (Project Management Institute, 2008). Gerenciar projetos apresenta desafios diferentes de gerenciar operações. Pelo fato de os projetos serem temporários e únicos, eles não desfrutam das eficiências de processos repetitivos que seguem procedimentos existentes. A maioria dos trabalhos de descoberta eletrônica é altamente projetizada, mesmo quando certos processos discretos são bastante padronizados. Os requisitos e processos de descoberta eletrônica diferem de uma questão jurídica para outra. Requisitos de custódia, coleta e processamento, membros da equipe do projeto e a revisão das tecnologias e estratégias podem variar de acordo com a natureza do litígio ou investigação. Metodologias de gerenciamento de projeto fornecem ferramentas para documentar e gerenciar estas variáveis efetivamente.

O Custo do Gerenciamento de Projetos

Caso você tenha ou não um sistema formal de gerenciamento de projetos, alguém está gerenciando seu trabalho de descoberta eletrônica. Se você não tem planejado o gerenciamento de projetos, é provável que um número de pessoas redundantes esteja gerenciando seus projetos de maneira ineficiente. Os verdadeiros custos do gerenciamento de projetos de descoberta eletrônica e quanto desses custos são verdadeiramente necessários são difíceis de determinar.

É comum que fornecedores cobrem uma taxa fixa de aproximadamente 10% do valor total cobrado para coleta, processamento, armazenamento e produção, junto com outras taxas, o que se aproxima bastante do custo de gerenciamento de projetos em outros setores. Pesquisas abrangendo diversos setores mostram que geralmente, o gerenciamento de projetos é responsável por 6% a 11% dos custos do projeto (Byrne, 1999; IBBS, 1998; Heywood, 1996; D'Alessandro, 1999). Apesar de as taxas de gerenciamento de projetos cobradas pelos prestadores de serviços em descoberta eletrônica serem significativas, os custos de gerenciamento de projetos que aparecem como itens em uma fatura de fornecedor não contam toda a história.

Devido ao fato de as equipes dos projetos de descoberta eletrônica estarem muitas vezes divididas em diversas entidades com diferentes níveis de maturidade em gerenciamento de projeto, muitos custos de gerenciamento de projeto permanecem ocultos. Considere um cenário típico em que há uma empresa, um escritório de advocacia e um fornecedor de suporte a litígios. Cada um deles terá uma ou mais pessoas exercendo funções de gerenciamento de projeto e sistemas para apoiar essas funções. Como esses sistemas tipicamente não são integrados, os vários membros da equipe do projeto necessitam enviar informações em diversas direções e esta informação precisa ser gerenciada. Um projeto de descoberta eletrônica típico cria, portanto, muita ineficiência.

Minha experiência gerenciando inúmeros projetos de descoberta eletrônica de vários tamanhos e complexidades me ensinou algumas lições importantes as quais condensei em sete princípios para reduzir a sobrecarga no gerenciamento de projetos.

Os sete princípios seguintes o ajudarão a reduzir a redundância e os custos do gerenciamento de seus projetos de descoberta eletrônica.

I. Atribua um gerente de projeto responsável e com autoridade para executar o projeto.

Nós do setor de descoberta eletrônica falamos frequentemente sobre o conceito de “ponto único de contato” (PUDC). É uma boa idéia. Com um PUDC você sempre sabe para quem ligar para obter ou dar informações e instruções sobre o projeto. Infelizmente, o PUDC muitas vezes não tem autoridade necessária para dirigir realmente o projeto. Brincando sobre ter “uma única garganta para estrangular” não é engraçado quando o PUDC é colocado como o responsável, mas ainda não possui autoridade real. Alguém com responsabilidade, mas sem nenhuma autoridade não é um PUDC, é um bode expiatório.

Este importante princípio é destacado em *The Sedona Conference Commentary on Achieving Quality in the E-Discovery Process*. Ao discutir a importância da liderança na gestão de projetos de descoberta eletrônica, “*The Sedona Conference*” identifica claramente a necessidade de um líder único, identificado para supervisionar todas as partes móveis do processo de descoberta:

Uma chave quase que universal para o sucesso de qualquer projeto é a nomeação de um líder, cuja responsabilidade é: “Liderar a equipe para entender o que é o projeto (planejamento, cronograma e levantamento de requisitos), conduzir o projeto através do

planejamento e desenvolvimento (comunicação, tomada de decisão e estratégia de meio de jogo) e dirigir o projeto até a sua conclusão (liderança, gestão de crises e estratégia de final de jogo).”
(Berkun, 2005)

Você pode ter gerentes de projetos diferentes atribuídos às várias fases do projeto, mas em última análise, eles devem informar a alguém responsável por supervisionar todo o projeto. Não é a intenção diminuir a importância de uma equipe ou da abordagem “*grupo de pares*”, como a promovida pelo Modelo de Referência de Descoberta Eletrônica. Liderança requer a capacidade de trabalhar em equipe, mas, em minha experiência, o sucesso de um projeto é mais provável quando alguém toma posse e está investido com a autoridade necessária para executá-lo. Determinar o melhor recurso para delegar as responsabilidades de gerenciamento do projeto é uma decisão importante que clientes corporativos não devem abdicar totalmente a um advogado externo. Muitas vezes, um recurso da casa ou um consultor de terceiros proverá mais especialidade a um custo eficaz, gerenciando projetos ou certas fases de projetos de descoberta eletrônica.

2. Exponha claramente suas expectativas em relação ao gerenciamento de projetos.

Para garantir um projeto de sucesso, não é o bastante delimitar o escopo do projeto e atribuir um gerente. Você deve também transmitir a todos os prestadores de serviços suas expectativas sobre a forma como o projeto deve ser gerenciado. Todos os membros da equipe do projeto devem saber quem é o principal gerente, responsável e autorizado a executar o

projeto, como irão comunicar as informações sobre o projeto e quais ferramentas irão utilizar para colaborar uns com os outros.

Você também deve se esforçar para entender os custos de gerenciamento para o seu projeto e garantir que você e seus prestadores de serviços concordem sobre como eles irão cobrar por serviços de gerenciamento de projeto. Embora uma taxa fixa para gerenciamento de projeto possa trazer alguma previsibilidade a seus custos, o que *exatamente* ela cobre? Gerenciamento de projetos significa coisas diferentes para fornecedores diferentes. Certifique-se e entenda quais atividades estão cobertas pelas taxas de gerenciamento de projeto e que elas atendam às suas necessidades.

3. Não crie complexidade desnecessária.

Embora o gerenciamento de projetos insuficiente seja um problema comum, o excesso de gestão de um projeto também é um risco. Então quanto gerenciamento de projeto você precisa? Apesar de uma maior sobrecarga de gerenciamento ser esperada para projetos maiores, nos quais a complexidade e o risco são proporcionalmente maiores, em projetos pequenos você deve se esforçar para manter o custo do gerenciamento de projeto no mínimo. Projetos pequenos possuem maior risco de sofrerem com sobrecarga de gerenciamento do que grandes projetos, com o custo do gerenciamento de projeto desproporcional ao valor da causa.

Pelo fato das funções de gerenciamento de projeto serem muitas vezes mal definidas em projetos pequenos, gerentes de projetos pequenos podem ter dificuldade em aderir estritamente aos seus papéis de

gerenciamento de projeto. Para justificar um recurso trabalhando estritamente no papel de gerente de projeto, muitas organizações atribuem múltiplos projetos pequenos a um gerente. A aparente eficiência desta abordagem é muitas vezes ilusória, no entanto, pelo fato que o número de detalhes pode sobrecarregar o gerente e levar a descuidos que prejudicam um ou mais dos projetos.

Ter uma pessoa designada para gerenciar um projeto não significa que a gestão do projeto deve ser a única atividade desta pessoa no projeto. Algumas pesquisas mostram que, para projetos pequenos é geralmente mais rentável que o gerente do projeto assuma outras responsabilidades, além das funções de gerenciamento (Byrne, 1999). Por exemplo, o gerente de um projeto de descoberta eletrônica pode também administrar o banco de dados de revisão de documentos e fornecer treinamento técnico para os revisores; ou um advogado designado para o papel de gerente do projeto pode também assumir a pesquisa jurídica, gestão de clientes, garantia da qualidade ou mesmo as responsabilidades de revisão de documentos.

Embora a sobrecarga de gerenciamento seja um problema mais facilmente perceptível em pequenos projetos, só porque uma questão jurídica é grande e complexa isto não significa que o gerenciamento do projeto tem que ser complicado. Processar e revisar 100 gigabytes de dados não requer, necessariamente, dez vezes a quantidade de sobrecarga de gerenciamento de 10 gigabytes. Você pode querer negociar uma taxa de gerenciamento de projeto menor para projetos maiores. Dez por cento é aceitável para projetos menores, mas é mais difícil justificar para projetos com

taxas de processamento e revisão na faixa de sessenta a setenta por cento. Na maioria dos setores, o percentual das receitas globais do projeto representadas pelo gerenciamento do projeto diminui quanto maior o for projeto (Heywood, 1996). Não há nenhuma razão para que projetos de descoberta eletrônica sejam diferentes.

Dito isso, um bom gerenciamento de projeto resultará em economia por todo o ciclo de vida de um projeto de descoberta eletrônica, especialmente para projetos grandes e complexos. Se você é um fornecedor, cabe a você estipular o valor de seus serviços de gerenciamento de projeto. Um cliente inteligente não deve ter nenhum receio em pagar custos para o gerenciamento de projeto razoáveis e bem estipulados.

4. Tenha um plano de comunicação.

O gerenciamento de projetos envolve principalmente comunicação, portanto, o aspecto mais importante do planejamento do projeto seja, talvez, desenvolver um plano de gerenciamento das comunicações. O plano não precisa ser complicado, mas mesmo nos menores projetos você deve dispor de uns breves momentos para determinar quem será envolvido e impactado pelo projeto, quão forte será a influência deles, quais informações cada um deles irá necessitar, quem comunicará essas informações, com que frequência e por qual método as comunicarão. Para questões maiores e mais complicadas você pode também determinar um processo para escalar questões acima na hierarquia de gestão, diretrizes para reuniões e até mesmo procedimentos para o gerenciamento de mudanças, produzidos para o plano de comunicações.

Um aspecto importante e muitas vezes despercebido do planejamento das comunicações é a importância de limitar o número de caminhos de comunicação. Cada pessoa adicional comunicando com um grupo aumenta exponencialmente a quantidade de comunicação e o tempo necessário para processar essa comunicação. Um plano de comunicação não precisa, nem deve incluir todas as partes interessadas possíveis. Um plano de comunicação excessivamente complicado não é muito melhor do que não ter plano algum. Um plano de comunicação trata muito mais sobre limitar a comunicação do que determinar como comunicar.

5. Aperfeiçoe seus relatórios.

Os relatórios ornamentados que você gera ou recebe de prestadores de serviço têm um custo. Evite o excesso de relatórios pensando sobre quais informações as partes interessadas realmente precisam e qual a forma mais eficaz de apresentar essas informações. Então, documente os requisitos de apresentação dos relatórios no plano de comunicações do projeto.

Utilize ferramentas que automatizem a geração de relatórios o máximo possível. Mesmo com modelos padronizados, executar pesquisas, contabilizar, construir e manter planilhas leva tempo. Muitas ferramentas modernas de descoberta eletrônica contam com recursos de relatórios que fornecerão rapidamente a você as métricas mais solicitadas. Basta selecionar as ferramentas de relatórios certas para poupar horas por dia de seu tempo de gerenciamento do projeto.

6. Utilize um sistema de gerenciamento de projetos de descoberta eletrônica.

Como apontado acima, selecionar as ferramentas certas pode melhorar

significativamente a eficiência do projeto. No entanto, a maioria das ferramentas de descoberta eletrônica juntam apenas pequenos pedaços do quebra-cabeça do gerenciamento de projetos. Organizações que lidam com grandes volumes de descoberta eletrônica podem se interessar por ferramentas de alto nível que irão ajudá-los a gerenciar de forma mais eficiente seus programas de descoberta eletrônica. Gerenciando projetos de descoberta eletrônica de forma coordenada, você pode obter uma série de benefícios que não podem ser obtidos gerenciando cada projeto de forma *ad hoc*:

- Você pode identificar, documentar, padronizar e otimizar processos comuns a todos ou a maioria de seus projetos de descoberta eletrônica.
- Você pode fazer cumprir mais facilmente as políticas e procedimentos de descoberta eletrônica de sua organização.
- Você pode construir, centralizar e monitorar a adoção de ativos de processos organizacionais, tais como listas de fornecedores aprovados, listas de especialistas no assunto, mapas de dados, avisos de retenção legal e lições aprendidas.
- Você pode acompanhar mais facilmente despesas e tempo gastos em todo o seu programa de descoberta eletrônica.

Embora você possa utilizar ferramentas de projeto comuns (o Microsoft Project, por exemplo) para gerenciar seus projetos de descoberta eletrônica, um sistema dedicado de gerenciamento de projetos de descoberta eletrônica pode atender melhor às suas necessidades e exigir menos configurações e menos treinamento do usuário final. Há uma série de excelentes produtos no mercado que

podem ajudá-lo a gerenciar seus projetos de descoberta eletrônica. Exterro e PSS Atlas são os mais importantes nesta área, com plataformas abrangendo uma grande faixa do Modelo de Referência de Descoberta Eletrônica. Estas ferramentas são normalmente implantadas por corporações. Ferramentas como iFramework e Caselawg são projetadas para ajudar departamentos de suporte a litígio de escritórios de advocacia a gerenciarem projetos de descoberta eletrônica para múltiplos clientes. Além disso, ferramentas de descoberta eletrônica, especialmente plataformas de revisão de documentos, estão cada vez mais adicionando recursos de gerenciamento de projetos, mas geralmente não oferecem o gerenciamento de projetos de descoberta eletrônica de ponta a ponta. Uma lista das aplicações de gerenciamento de projetos jurídicos mais comuns está disponível no meu blog sobre gerenciamento de projetos jurídicos em

<http://legalprojectmanagement.info/legal-project-management-applications.html>

7. Selecione prestadores de serviços que compreendam o gerenciamento de projetos.

Pelo fato de que o custo de gerenciamento de projetos diminui à medida que a maturidade em gerenciamento de projetos aumenta (IBBS & Reginato, 2002), talvez a forma mais importante de controlar custos de descoberta eletrônica seja considerar a maturidade de gerenciamento de projetos quando da avaliação de seus prestadores de serviço, sejam eles advogados externos, fornecedores de suporte a litígios ou empresas de recursos humanos jurídicos. Determinar a maturidade de um prestador de serviços em gerenciamento de projetos é difícil. Mesmo quando você tem um

histórico de trabalho com um prestador de serviços, determinar se um fornecedor está gerenciando seu trabalho de forma eficiente não é fácil, uma vez que muito acontece por trás do palco; não é preciso dizer que o desafio é muito maior com os prestadores de serviço com os quais você nunca trabalhou antes.

Cada vez mais, empresas de advocacia e fornecedores de suporte a litígios estão embarcando no negócio do gerenciamento de projetos, mas você deve olhar por trás da cortina de marketing e descobrir quem está operando as alavancas. Ao realizar a sua diligência em potenciais fornecedores, você deve averiguar sobre seus sistemas de gerenciamento de projetos e seus talentos. As metodologias de gerenciamento de projetos deles são compatíveis com as suas? Eles são flexíveis o suficiente para atender a seus requisitos de comunicação, cronograma e orçamento? Solicite informações sobre os gerentes de projeto que irão gerenciar seus projetos e vasculhe sua formação e experiência.

Uma forma de melhorar a sua capacidade de avaliar as credenciais de gerenciamento de projetos de um prestador de serviço é aumentar a competência de sua própria equipe. Investir em treinamentos em gerenciamento de projetos não só ajuda a aumentar a eficácia da sua organização, como também aumenta sua capacidade de determinar se um prestador de serviço será um com o qual você trabalhará bem.

Gerenciamento de projetos é mais do que relatórios ornamentados e ferramentas de colaboração on-line. Um gerenciamento de projetos eficaz requer também atitude de uma equipe. Se você não está trabalhando bem com seus prestadores de serviços seu projeto corre o risco de estourar prazos e orçamento. Quando todos na equipe

entendem e valorizam o gerenciamento de projetos, o projeto será executado tranquilamente, com menos tempo e dinheiro desperdiçados em atividades redundantes ou não produtivas com as quais o projeto não avança. Manter essas sete dicas em mente irá ajudá-lo a formar tal equipe.

Referências

Berkun, S. (2005). *The art of project management*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Byrne, J. (1999). Project management: How much is enough? *PM Network* (February) 49–52.

D'Alessandro, M. (1999). *Project management essentials*. Seattle Daily, 18 November.

Easton, P. C. (2009). *Legal project management*. 25 June 2009. Sedona Conference Highlights Project Management as Key to Quality. Retrieved 14 June 2011
<<http://legalprojectmanagement.info/2009/06/sedona-conference-highlights-project-management-as-key-to-quality.html>>.

Electronic Discovery Reference Model (2008). *EDRM Evergreen Review: Selecting a Service Provider*. 30 January. Retrieved 14 June 2011
<http://edrm.net/wiki2/index.php/EDRM_Evergreen/Review/Selecting_a_Service_Provider#Project_Management_Fees>.

Electronic Discovery Reference Model (2008). *EDRM Evergreen: Project Management*. 1 February. Retrieved 14 June 2011
<http://edrm.net/wiki2/index.php/EDRM_Evergreen/Project_Management>.

Fulbright & Jaworski LLP (2007). Fourth Annual Litigation Trends Survey Findings. Survey.

Heywood, G. E. (1996). Project controls: How much is enough?" PM Network, (November) 40–41.

Ibbs, C. W., & Reginato, J. (2002). Can Good Project Management Actually Cost Less? Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. San Antonio: Project Management Institute.

Ibbs, C. W. (1998). Benchmarking project management organizations. PM Network, (February) 49–53.

KPMG Forensic (2005). A Revolution in E-Discovery: The Persuasive Economics of the Document Analytic Approach. Advisory.

Project Management Institute (2008). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)—Fourth edition. Newtown Square, PA: Author.

The Sedona Conference (2009). Commentary on Achieving Quality in the E-Discovery Process. Commentary.

Sobre o autor

Como Diretor de operações asiáticas do *Global Colleague*, o Sr. Easton é responsável pela rigorosa supervisão e treinamento da equipe de tempo integral de advogados indianos e taiwaneses, tradutores, e profissionais de TI. Seu tempo é dividido entre trabalhos em Pune, Índia e Taichung, Taiwan. As experiências do Sr. Easton incluem o gerenciamento da produção de elevado volume de documentos em grandes litígios e investigações regulatórias para inúmeras organizações e seus conselhos jurídicos. Ele

recebeu seu doutorado em Direito na *William S. Richardson School of Law* pela *University of Hawaii* e é licenciado para praticar direito em Nova York e Havaí. Sr. Easton é certificado pelo *Project Management Institute* (PMI) como *Project Management Professional* (PMP)® e atua como gerente da comunidade *Legal Project Management Community of Practice*, do PMI.