

GERENCIANDO MUDANÇAS NOS PROJETOS

DICAS SOBRE COMO GERENCIAR E IMPLANTAR MUDANÇAS NO SEU PROJETO

Quando um projeto começa, você acha que sabe exatamente o que precisa fazer, mas eis que surge uma necessidade de mudança... Essa alteração pode ser uma ideia nova ou um fato novo que influencia o projeto, por exemplo, a chegada de uma nova tecnologia, a alteração de uma norma, a renovação da gestão ou da equipe, entre outras. Muitas alterações são melhorias que você realmente gostaria de incorporar ao projeto, outras podem ser mudanças impostas pelo ambiente, patrocinadores ou outras partes interessadas.



Então, como gerenciar o impacto sobre o escopo, a equipe, o orçamento e o cronograma? São muitas coisas a considerar para uma mudança! Aqui estão dicas para gerenciar com sucesso as alterações no projeto.

DICA 1 – AVALIE AS MUDANÇAS

Avalie todas as alterações antes de documentá-las. Descubra o impacto que as modificações terão sobre o projeto e os benefícios de cada uma, e então você pode apresentar as suas recomendações ao patrocinador do projeto e debater sobre a possibilidade de incorporá-las no planejamento. O patrocinador vai tomar a decisão final, mas levará em consideração sua recomendação para aprovar ou rejeitar a mudança.

DICA 2 – PRIORIZE MUDANÇAS

Assumindo que a mudança foi aprovada, você vai ter que descobrir qual a sua prioridade. É algo pelo qual você deve largar tudo para trabalhar agora? Ou pode esperar um pouco mais? Sua equipe pode ajudar com isso, e você também pode obter uma opinião do patrocinador do seu projeto. Priorizar é realmente útil se você tem uma série de mudanças, uma vez que irá ajudá-lo a planejar o trabalho na ordem certa.



DICA 3 – REGISTRE AS MUDANÇAS

Avaliadas e priorizadas, as mudanças devem ser registradas em algum lugar. Para isso, a MGSTJ possui a Solicitação de Mudanças, documento em que o gestor descreve todas as alterações apresentadas, seja de prazo, custo ou escopo, e as respectivas consequências.

DICA 4 – REVISE SEU PLANO ADEQUADAMENTE

As modificações no projeto normalmente geram impactos diversos como orçamento, prazos e riscos. Quando o documento Solicitação de Mudanças é aprovado, é preciso atualizar também

o Plano de Gerenciamento. Lembre-se de comunicar todas as alterações para a equipe do projeto para que eles também fiquem cientes de qualquer coisa diferente que precisem fazer.

DICA 5 – CRIE PLANOS DE COMUNICAÇÃO FLEXÍVEIS

Um plano de comunicação é essencial para o sucesso das mudanças. Ele deve ser desenvolvido para ajudar a organização a alinhar os resultados que o projeto deve entregar diretamente com os objetivos estratégicos da organização. Criar a declaração da mudança, benefícios, e as metas de uma maneira que elas podem ser facilmente comunicadas e aceitas pela equipe é fundamental. O plano deve ser um documento editável, que você pode modificar quando necessário durante a implementação. O projeto “escorregou?”, então o cronograma de comunicação deve mudar. As mensagens que você está usando não estão surtindo efeito, com base no *feedback* dos envolvidos? Modifique a mensagem para abordar a resistência ou perguntas que você está recebendo. Não desenvolva estes planos para que fiquem parados em uma prateleira.



DICA 6 – NUNCA DIGA “NÃO” PARA A MUDANÇA

Uma das mais simples reações ao estresse da mudança no projeto é rejeitá-la cegamente. Se um pedido está fora do escopo, é possível pensar que a atitude responsável a fazer, como um gestor de projeto, é seguir a linha e permanecer fiel ao escopo inicial. No entanto, e se a alteração se justifica e deve ser tratada para atingir os objetivos do projeto? Nesse caso, sua rejeição à mudança é um estorvo ao progresso... e não a gestão responsável do projeto. Além disso, certifique-se de reconhecer e comunicar que a solicitação é uma modificação no escopo inicial. Grandes defasagens de tempo entre a identificação de uma variação de escopo e da apresentação do pedido de substituição não ajudam ninguém.



E no STJ, como funciona?

Para formalizar uma mudança, a MGSTJ possui o formulário "Solicitação de Mudanças", onde se registram formalmente as alterações relativas ao custo, ao tempo e ao escopo. Deve ser elaborada e aprovada pelo gestor do projeto, equipe e unidades de interface impactadas.

Quando o documento deve ser elaborado? Quando impactar de forma substancial a iniciativa, conforme a tabela ilustra:

TIPO DE MUDANÇA	ORIENTAÇÃO
PRAZO	ALTERAÇÃO NO PRAZO FINAL SUPERIOR A 10%
CUSTO	AUMENTO OU REDUÇÃO DO CUSTO PLANEJADO SUPERIOR A 10%
ESCOPO	ACRÉSCIMO OU EXCLUSÃO DE PRODUTOS DA INICIATIVA (NÍVEL 1 DA EAP)

Alterações simples no projeto podem ser realizadas em reuniões de acompanhamento, com a participação do gestor e do ECP. Elas serão registradas em atas de reunião, relatórios de acompanhamento e na ferramenta de gerenciamento de projetos.

Além disso, a mudança requer um replanejamento, ou seja, atualização do plano de gerenciamento e definição de nova linha de base no cronograma.



Sugira um tema para o próximo Tome Nota:

**E-mail: projetos@stj.jus.br
Ramais: 8859 e 8839.**

EDITORIAL - TOME NOTA N. 22

TEXTO: VALÉRIA FERRAZ GUIMARÃES

REVISÃO: ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA, DANIEL DE GODOY LOPES, LEONARDO BARROS VERÍSSIMO, ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO, WILMAR BARROS DE CASTRO.