



# GESTÃO DE PROJETOS EM CONSULTORIA

Não obstante o excelente ritmo de crescimento no mercado, o ambiente é duro para os Consultores. Inquéritos recentes demonstram que um terço dos contratos celebrados termina com o resultado “mal sucedido” ou “insatisfatório” e, para agravar a situação, cada vez mais consultores são responsabilizados pelas consequências e danos financeiros sofridos pelos seus clientes, mesmo que resultantes de pequenos erros. Como se não fosse suficiente, as empresas privadas e o setor público mostram uma tendência crescente para rescindir projetos considerados de concretização morosa e caros. Sendo a insatisfação com a gestão de projetos um dos principais motivos de reclamações nesta área, é fundamental a subscrição de um seguro de responsabilidade civil adequado e com cobertura para prejuízos financeiros. Este folheto destina-se a ajudá-lo a compreender melhor as razões pelas quais os projetos falham e a transmitir-lhe dicas sobre como o evitar.



## Porque falham os projetos de consultoria

Um projeto de consultoria que falhe é desastroso para todas as partes envolvidas. Por um lado o cliente vê-o como um desperdício de recursos e tempo e, por outro, o consultor tem de lutar pelo pagamento dos serviços prestados e pela preservação da reputação. A perda de tempo, dinheiro e energia tornam-se ainda piores quando o litígio segue para tribunal.

A fim de evitar que experiências desagradáveis deste tipo lhe aconteçam, os gestores de sinistros da Hiscox elaboraram uma lista dos erros mais comuns cometidos na gestão de projetos e que aparecem mais frequentemente nas reclamações por nós geridas:

- alterações nos pressupostos iniciais do objetivo do projeto;
- apoio insuficiente ao projeto por parte da administração;
- expectativas não cumpridas e objetivos mal definidos fazem o resultado do projeto parecer insuficiente ou inadequado;
- deficiente definição e organização do projeto;
- falhas na definição das tarefas e responsabilidade do Consultor;
- ausência e falhas de coordenação nos sub-projetos de um *Master Project*.

## Pontos críticos para uma sólida gestão de projetos

A nossa experiência revela que, se forem respeitados certos princípios e adotadas certas práticas na gestão de um projeto, a probabilidade de o mesmo ser bem sucedido e bem gerido é superior. Por este motivo, um projeto bem sucedido deve assentar sempre nos seguintes pressupostos:

### Estudo de viabilidade

É um trabalho preparatório que permite concluir se determinado projeto pode ser realizado e de que forma. Nesta fase deve ficar esclarecido inequivocamente que aspetos podem e não podem ser atingidos. A proposta ou caderno de encargos do projeto nasce nesta fase.

### Definição dos objetivos do projeto

As especificações ou conteúdo, o custo e a duração do projeto formam um triângulo mágico cliente e estes critérios podem influenciar-se mutuamente com repercussões negativas no resultado final do projeto se não estiverem corretamente definidos. A definição de objetivos deve alinhar cliente e participantes no projeto e ser formulada por escrito. Um método recorrente é a metodologia SMART (específicos, mensuráveis, acordados, realistas, calendarizados).

### Análise do *status quo*

Fatores internos (p. ex. organização da empresa, cultura, etc.), externos (p. ex. mercado, concorrência) e os *inputs* dos intervenientes e interessados no projeto têm de ser devidamente analisados. Uma questão útil a colocar será que aspetos devem permanecer inalterados e quais devem ser modificados.

### Gestão dos pré-requisitos do contrato

A gestão dos pré-requisitos e detalhes do projeto envolve o responsável da Empresa cliente e o Consultor. As especificações contratuais sumarizam os pré-requisitos requeridos pela administração, ao passo que as especificações funcionais ou técnicas definem o âmbito das atividades para o Consultor.

\*NT- No item "Definição dos objetivos do projeto", as iniciais da sigla em português seriam: EMARA. Como em inglês SMART corresponde a inteligente, optou-se por deixar a sigla original.

## **Gestão do risco**

Esta análise deve incidir sobre vários aspetos, tais como *timings* de resposta, orçamentos, qualidade e pessoal envolvido. Um projeto sem riscos é algo que não existe; por isso, saber avaliar e classificar os riscos na fase inicial permite mitigá-los com sucesso durante a execução do contrato/projeto.

## **Planeamento do projeto**

Um projeto de sucesso compõe-se de diferentes e diversas fases. Têm de ser definidos no contrato marcos para eventos importantes ou fases que sejam concluídas. Um projeto estruturado em etapas torna-se mais fácil de gerir, uma vez que os objetivos intermédios são controlados e a correção de desvios é facilitada.

## **Plano estrutural do projeto**

Após definição das etapas principais do projeto, deve ser estruturado o plano detalhado para as ações e tarefas específicas. O plano resultante deve ser ilustrado graficamente e mostrar as ações individuais e quem assume a responsabilidade pelas mesmas.

## **Estimativa de tempo e recursos**

Um dos tópicos mais complexos na gestão de projetos é a estimativa de tempo e recursos. Tipicamente as estimativas acabam por ser demasiado ambiciosas ou podem mesmo pecar por defeito, pelo que é importante recorrer à opinião de especialistas e estabelecer margens de variação.

## **Plano de procedimentos**

As atividades individuais e específicas do projeto têm de ser estruturadas numa ordem lógica. Cada tarefa relacionada com o projeto deve mostrar as interdependências que cria e as atividades que devem ser executadas em paralelo. Merecem especial atenção as atividades críticas, mostrando as tarefas que têm pouca ou nenhuma margem de manobra.

## **Controlo do projeto**

Os desvios podem ser rapidamente detetados através da instauração de um processo de controlo extensivo. O controlo deve ser feito várias vezes durante o projeto, de forma calendarizada (p. ex. uma vez por mês), ou com base em eventos (p. ex. após a conclusão de uma etapa ou tarefa crítica). O controlo bem sucedido requer: (a) um planeamento cuidado; (b) recolha atempada de dados críticos; (c) produção de relatórios concisos sobre a situação real do projeto e (d) uma cultura empresarial que encare o erro como uma forma de aprendizagem.

## **Relatório de progresso do projeto**

Este relatório deve mostrar informações importantes relativas ao andamento do projeto e ser direcionado e adaptado em função dos interessados. Elementos importantes neste relatório são o cumprimento de objetivos, a identificação e gestão de riscos, e a participação dos intervenientes. Deve ser um documento conciso, com uma estrutura perceptível, que reproduza aberta e honestamente o estado do projeto.

## **Alterações ao projeto e objetivos iniciais**

Se durante o projeto ocorrer uma alteração, todos os aspetos e pedidos devem ser registados por escrito. Como qualquer mudança afeta os planos inicialmente acordados e os objetivos traçados, cada alteração deve ser assinada pelo Diretor ou Administrador e pelo responsável de projeto na Empresa. Após aprovação superior, a alteração deve ser inserida no contexto do projeto, implicando que todos os planos tenham de ser novamente desenhados e repensados.

## Fecho do projeto

Esta é a última fase e habitualmente contém a aprovação e aceitação final do cliente, a análise final dos resultados, as conclusões e lições aprendidas, e a dispensa da equipa de projeto.

## Porquê a Hiscox?

Ao subscrever o nosso seguro, está a receber mais do que apenas uma garantia de indemnização para o ajudar numa situação complexa. Está a beneficiar de uma experiência inigualável na gestão de sinistros de responsabilidade civil profissional, graças a uma equipa especializada de subscritores e gestores de sinistros presentes em todo o mundo. Está também a beneficiar da nossa filosofia de atuação, que visa resolver os sinistros dos nossos clientes de forma proativa e rápida, sempre que possível fora dos tribunais. Estas competências únicas minimizam tanto os custos de um sinistro, como os custos e perdas comerciais para o seu negócio.

## Tenha confiança na Hiscox

- Temos mais de 100 anos de experiência. A nossa origem remonta a 1901.
- A Hiscox Ltd é uma empresa cotada no FTSE 250. Empregamos mais de 1.200 pessoas e temos escritórios em 11 países.
- A Hiscox UK ganhou o prestigiado prémio *Insurance Times Commercial Insurer of the Year* nos últimos três anos e *General Insurer of the Year* em 2009 nos *British Insurance Awards*.

## Fazem também parte da nossa oferta de produtos

- Responsabilidade Civil Diretores e Administradores.
- Seguro de Habitação.
- Seguro de Obras de Arte.

# Innovarisk

U N D E R W R I T I N G

Hiscox Ltd,  
Representação em Portugal:

**Innovarisk** Lda  
Av. Duque de Loulé, 123 - 4, Fração 4.7  
1069-152 Lisboa

**T** +351 215 918 370  
**F** +351 215 918 379  
**E** geral@innovarisk.pt  
www.innovarisk.pt

Nº contribuinte: 510624138

A Innovarisk Lda encontra-se registada junto do Instituto de Seguros de Portugal.

Os sinistros são tratados caso a caso e sempre sujeitos aos termos e condições do contrato de seguro. Para detalhes adicionais aconselhamos a leitura da sua apólice.