



Desenvolvimento de produtos e processos

## Comece seu projeto de mudança com um Concept Paper

JOSÉ ROBERTO FERRO

Este artigo oferece uma explicação detalhada de como preparar um Concept Paper e por que essa é uma ferramenta que nos ajudará a obter êxito na execução de grandes projetos de mudança.



Qualquer projeto que envolva pessoas de várias funções representa um esforço de taxaço que pode ter consequências profundas para toda a empresa, para melhor ou para pior. Tais projetos complexos e sistêmicos fracassam com muita frequência, e as razões por trás disso incluem um propósito mal definido, um foco vago, uma falta de engajamento das pessoas com o conhecimento e as capacidades corretas e apoio e alinhamento insuficientes. Esses são alguns dos problemas mais comuns que afetam a gestão de projetos.

Felizmente, há uma contramedida: escrever um Concept Paper é, acredito, uma ótima maneira de começar um novo projeto. Esse documento, que define explicitamente os aspectos básicos da iniciativa, é fundamental para minimizar falhas e reduzir os riscos inerentes à gestão de grandes projetos de mudança.





Neste artigo, gostaria de definir os principais elementos de um Concept Paper e discutir por que ele é tão importante para impulsionar a execução bem-sucedida de um projeto.

O Concept Paper é normalmente um documento de 10 a 30 páginas que traduz as necessidades do projeto em requisitos, ações e marcos claros e consistentes. Ele esclarece e explica o objetivo do projeto em relação às necessidades do negócio, define seu escopo (do que trata o projeto), suas metas e suas datas de entrega em torno dos marcos e estabelece as ferramentas e métodos de gestão de projetos.

É uma ferramenta poderosa que aumenta muito as chances de sucesso de qualquer projeto, em particular os mais complexos. Um bom Concept Paper deve alinhar a organização para apoiar o líder do projeto e a equipe responsável pela execução de um projeto. Também é uma atividade fundamental para desenvolver a capacidade do líder do projeto.

## O PAPEL DO LÍDER DO PROJETO

Um projeto estratégico de mudança normalmente começa com a alta administração escolhendo um líder de projeto e a equipe do projeto. Essa decisão influenciará grandemente o resultado do projeto, porque a falta de habilidades, conhecimento ou comportamentos adequados provavelmente levará ao fracasso. É importante que a gerência escolha uma pessoa que tenha conhecimento sobre o assunto, que seja aberta a desafios, uma negociadora competente e uma ouvinte ativa disposta a chegar a acordos.

Na verdade, uma das primeiras tarefas do líder do projeto pode ser a redação do Concept Paper - é uma tarefa que exige uma pessoa muito importante! Desenvolver o Concept Paper é um ótimo exercício, pois aprofunda a compreensão da pessoa sobre as tarefas e os desafios do projeto, melhorando assim suas habilidades. Ele também destaca o que é essencial para o sucesso do projeto e para a criação de alinhamento em várias camadas e funções organizacionais.

Embora o líder do projeto seja responsável pelo texto final, ele pode ter um pequeno grupo de pessoas ajudando diretamente na coleta e na redação de dados. Essas mesmas pessoas serão responsáveis por certas atividades durante a execução do projeto.

## OS PRINCIPAIS ELEMENTOS DO CONCEPT PAPER

Os elementos fundamentais de um Concept Paper são a visão do projeto, o escopo do projeto, as metas do projeto, o cronograma e os marcos e a gestão do projeto. Vamos olhar para eles individualmente.





## ● Visão do projeto

A primeira seção do Concept Paper articula o propósito e os objetivos do projeto e define o problema específico a ser resolvido. Ele deve definir as questões estratégicas do negócio que estão envolvidas e explicar como o projeto contribuirá para resolvê-las (é por isso que o patrocinador do projeto geralmente é um gerente sênior). É por isso que o *hoshin kanri* muitas vezes nos ajuda a estruturar a visão.

Cabe ao líder do projeto ouvir não apenas o patrocinador, mas também todas as partes interessadas, compreender e esclarecer completamente o objetivo, explicitar os requisitos do negócio, reunir dados, comparar, debater, avaliar as capacidades internas e a base de conhecimento, identificar os pontos críticos e as lacunas, avaliando fatores disruptivos e obstáculos etc.

A visão do projeto poderia começar com algumas informações básicas e um breve histórico do tópico em questão, sua relevância para a empresa e as principais razões por trás do novo projeto com base nas necessidades atuais. Deve conter as informações necessárias para começar.

Entender a relevância do projeto para o cliente e para o negócio pode ser feito de várias maneiras, mas aqui estão algumas perguntas específicas que podem ajudar: Quais são os dados históricos e o contexto sobre esse tópico? Qual é a situação atual? Qual é a necessidade do negócio? Quem são as possíveis áreas/pessoas envolvidas? O que as interessa e as frustra? Que problema estamos tentando resolver? Podemos definir os processos envolvidos? Temos indicadores de desempenho para esse tópico? Quais são os possíveis fatores disruptivos que estão surgindo?

Uma boa maneira de entender profundamente o problema é, obviamente, a observação direta e o engajamento. Isso implica em ir para as áreas envolvidas (para o *gemba*), muitas vezes desenhando um mapa do processo para compreender o estado atual e os principais problemas e enxergar quais são as melhorias em potencial.

Uma declaração de visão para o projeto - uma frase simples e curta - pode tornar a visão facilmente compreendida por todos os envolvidos, capturando sua imaginação.

## ● Escopo do projeto

O Concept Paper deve definir o escopo do projeto, o fluxo específico de atividades envolvidas, os limites organizacionais e todos os processos. Enquadrar o projeto adequadamente é responsabilidade do patrocinador, mas o líder do projeto pode normalmente melhorar e refinar essa seção. As áreas e funções que devem estar diretamente envolvidas e as que poderiam trazer alguma assistência e apoio também serão acordadas nessa fase.





Esclarecer mais uma vez o que o projeto é (e o que ele não é) ajuda a concentrar o esforço da equipe, evitando possíveis reorganizações, retrabalho ou outros problemas durante a execução. Como diferentes partes interessadas tentam contribuir para o projeto com suas opiniões muitas vezes conflitantes, é essencial garantir o alinhamento e o foco em todo o projeto.

- **Metas do projeto**

Uma vez que a visão e o escopo do projeto estejam claros, o próximo passo deve ser definir metas quantitativas específicas. Alguns indicadores essenciais de desempenho (KPIs) devem ser estabelecidos, e o nível de desempenho atual deve ser definido sempre que possível, juntamente com o nível de desempenho futuro esperado em um determinado momento. Os KPIs devem refletir o estado desejado para o projeto.

A definição de intervalos em vez de metas específicas pode ser útil quando o projeto está focado em ganhos sistêmicos, em vez de melhorias pontuais. À medida que o projeto evolui, usar essas metas baseadas em intervalos também nos permite analisar os *trade-offs* entre diferentes fatores.

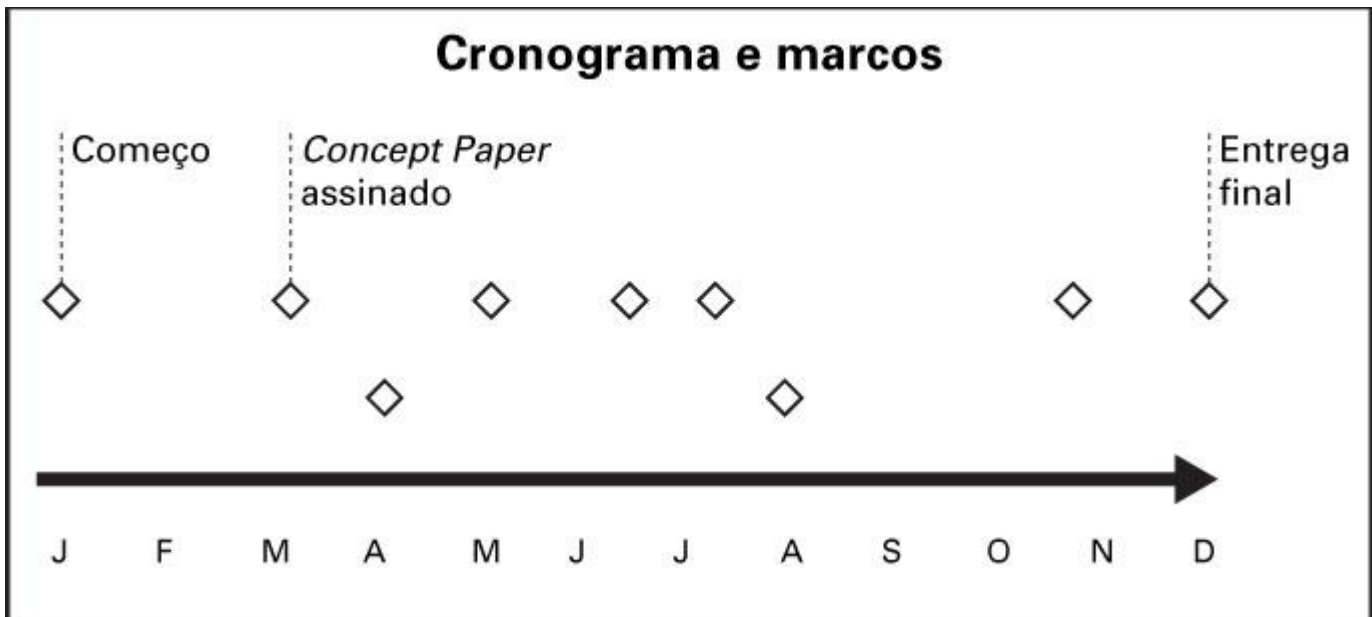
- **Cronograma e marcos**

O cronograma do projeto (a cadência do trabalho) é definido por uma série de momentos-chave (marcos) - as etapas fundamentais do processo (elas devem estar vinculadas a datas específicas) das quais o sucesso do projeto depende.

Um marco de projeto é um evento especial que representa um ponto no tempo que marca a conclusão esperada de certas atividades e tarefas. Os marcos (pode haver entre três e oito em um projeto típico) tornam o progresso visível, expõem problemas e representam a conclusão de um ciclo de aprendizado (e, portanto, um bom momento para reflexão). Eles ajudam a gerenciar o fluxo do trabalho (se houver lacunas, é necessário estabelecer as contramedidas adequadas) e sincronizar diferentes funções e áreas.

Ao mostrar claramente se o projeto está ou não no prazo, os marcos garantem que o cronograma seja seguido. Eles avançam o projeto trabalhando como “eventos puxados”, que garantem que as atividades sejam executadas e que as decisões críticas sejam tomadas com base no que aprendemos sobre as atividades.





- **Gestão de projetos: métodos e técnicas, papéis e responsabilidades**

Nessa fase, o Concept Paper pode detalhar como o projeto será gerenciado através de diferentes métodos e técnicas, bem como qual será a equipe final, com funções e responsabilidades estabelecidas para cada pessoa (incluindo patrocinadores da alta administração e principais interessados, pessoal das funções de apoio etc.).

Normalmente, para visualizar alguns dos principais elementos do Concept Paper (visão e metas acima de tudo, mas também os marcos) e trazer transparência ao processo, a arquitetura do *obeya* de gestão de projetos é um bom formato.

Uma cadeia de ajuda para o projeto deve ser estabelecida, com a sequência e o cronograma do suporte necessário, à medida que surjam problemas que não possam ser resolvidos diretamente pelo líder do projeto ou pela equipe.

A *obeya* do projeto torna o trabalho visual, torna o progresso visível e expõe problemas. Deve ser uma área de trabalho viva em que as pessoas se envolvam para tomar as ações e as decisões corretas em um ambiente de trabalho em equipe, onde as informações fluam suavemente, onde novas ideias sejam geradas e exibidas, onde o aprendizado e a reflexão sejam facilitados e onde o pensamento se torne natural.

Uma rotina diária de gestão pode ser estabelecida nesse espaço para garantir a disciplina na execução e para garantir que as questões emergentes sejam resolvidas assim que elas apareçam (e a alta administração deve







garantir que recursos suficientes estejam disponíveis quando necessário). Uma abordagem padronizada para resolver problemas é uma coisa boa para se ter.

A parte de gestão de projetos do Concept Paper também cobre a alocação de pessoal (particularmente importante em projetos complexos em empresas globais) e sincroniza esforços em diferentes funções.

- **Outros possíveis elementos importantes**

Elementos adicionais definidos no Concept Paper podem incluir: principais riscos e desafios, conexões com outros projetos da empresa, suposições e definições específicas sobre as implicações de negócios ou requisitos de função de suporte.

## **UM PRODUTO DE ESTUDO COMPLETO E APRENDIZAGEM PROFUNDA**

Preparar o Concept Paper requer que o líder do projeto aprenda sobre o assunto, fazendo as perguntas certas para obter os dados e os fatos corretos. Esse exercício cria um profundo conhecimento e compreensão do problema a ser resolvido.

A fase de redação pode levar semanas ou até meses, pois requer muita pesquisa, coleta de dados, consulta, reflexão e discussões múltiplas com os principais interessados. O Concept Paper servirá então como base para um diálogo produtivo adicional durante os vários estágios de implementação do projeto, à medida que definições e conhecimento serão testados, desafiados e, às vezes, revisitados. E porque o pensamento se torna cada vez mais claro, é óbvio que o Concept Paper anda de mãos dadas com o desenvolvimento da liderança.

## **POR QUE O CONCEPT PAPER NOS AJUDA A TER SUCESSO**

Há mais no Concept Paper do que apenas fornecer clareza na abordagem que estamos usando para realizar um projeto. Outra contribuição importante para o sucesso do projeto é o alinhamento que o Concept Paper cria entre funções e áreas organizacionais desde o início. Por mais que demore para escrever, uma vez pronto, ele garantirá uma navegação tranquila e facilitará o trabalho em equipe.

Outra grande característica do Concept Paper é sua flexibilidade: à medida que o projeto evolui (as coisas raramente acontecem como planejado), o documento evolui com ele. De fato, o Concept Paper deve ser ajustado ao longo do tempo, com base nas evidências e nas lições aprendidas durante a execução (um bom momento para revisá-lo é na conclusão de um marco).

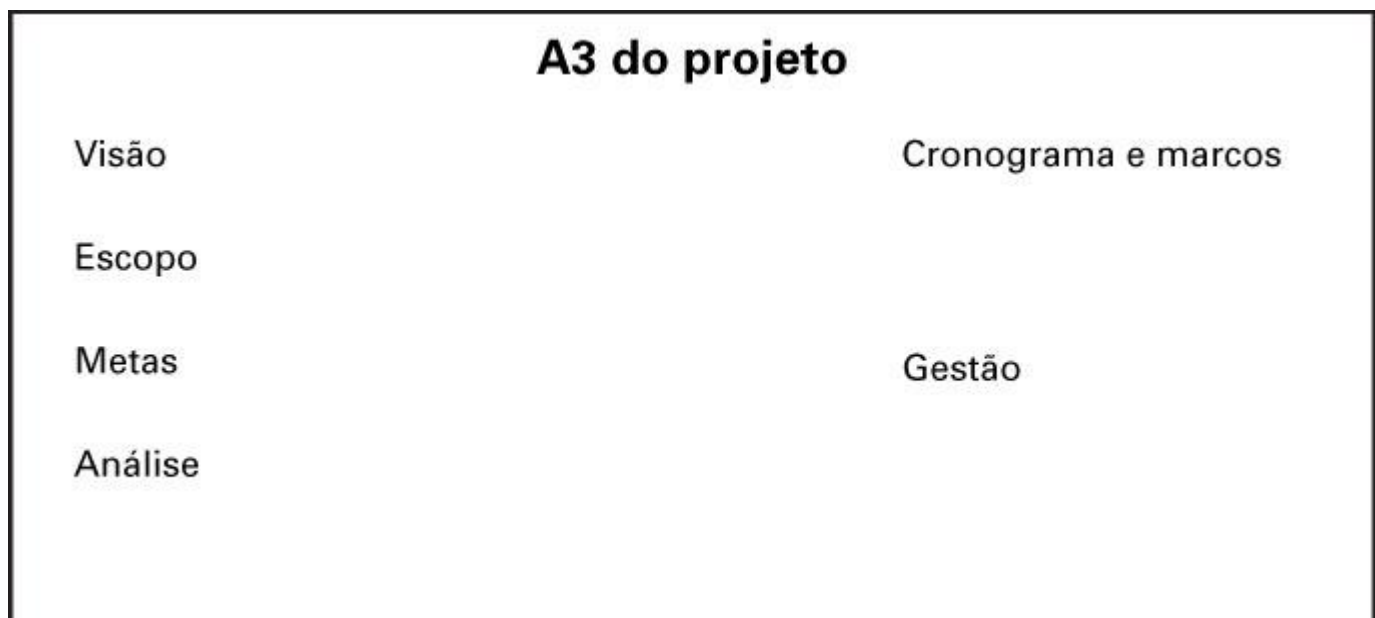




## O CONCEPT PAPER E O PROCESSO A3

Às vezes, apesar do nosso melhor esforço, escrever um Concept Paper pode ser extremamente desafiador. Em certas ocasiões, começar com um A3 pode ser uma boa maneira de fornecer uma visão inicial geral do projeto e uma clareza em torno de seus principais elementos.

Por causa de seu tamanho, um projeto A3 estimula a objetividade e a concisão. Isso significa que muitas informações importantes não caberão nesse formato e terão que ser descritas em detalhes no Concept Paper posteriormente.



Um A3 também é útil nos casos em que o líder do projeto não é capaz de escrever o Concept Paper diretamente. Mas ele pode ser usado para comunicar efetivamente os principais elementos do projeto para pessoas-chave de qualquer maneira.

Uma vez finalizado, o Concept Paper (e o A3) pode ser apresentado a toda a empresa e discutido em um ambiente público. Isso energiza a empresa e envolve a equipe em um nível emocional e racional, à medida que a lógica e a relevância do projeto se tornam claras.



## Nota

*Este artigo é inspirado em nosso artigo anterior, "O Concept Paper para um novo produto: o início de um projeto de desenvolvimento no ambiente LPPD" ([leia aqui](#)), em que definimos os principais elementos de um Concept Paper para o início do desenvolvimento de novos produtos. Um pensamento semelhante pode ser aplicado como parte da definição inicial do estágio e enquadramento de qualquer projeto.*

## O AUTOR



José R. Ferro fez parte da equipe de pesquisa internacional formada na década de 1980 para apoiar o Programa Internacional de Veículos Motorizados (IMVP) no MIT - coordenado por Jim Womack, Dan Jones e Dan Roos -, onde o termo lean foi cunhado. Hoje ele é o fundador da filial brasileira da Rede Global Lean, o Lean Institute Brasil.

[Fonte: Planet Lean](#)

Publicado em 07/11/2018