



**POR FERNANDO LADEIRA FERNANDES,**

CONSULTOR E SÓCIO DA FALCONI CONSULTORES DE RESULTADOS, ESPECIALISTA EM GESTÃO DE PROJETOS E MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ATUANDO EM DIVERSOS SEGMENTOS, ENTRE OS QUAIS OS DE PAPEL E CELULOSE

✉: contato@falconi.com

## GESTÃO DE PROJETOS: O QUE É ESSENCIAL?

**P**rojetos são meios para alcançar um objetivo específico em um período de tempo finito. Têm a ver com mudança de patamares e com a geração de produtos ou serviços únicos. Projetos são conduzidos para lançar satélites ao espaço, para realizar concertos de rock, para desenvolver um novo modelo de celular, para reestruturar a área comercial de uma empresa ou para montar uma nova máquina de papel.

Em um cenário de grandes mudanças tecnológicas, de necessidade de objetivos mais desafiadores e demanda crescente por novos produtos e serviços, a quantidade de projetos empreendidos é cada vez maior. Assim, o assunto Gestão de Projetos ganha enorme relevância. Em 2008 havia cerca de 270 mil profissionais certificados pelo Project Management Institute (PMI) em gestão de projetos (PMP, sigla em inglês para Project Management Professional). Em 2015, esse número passou para impressionantes 700 mil, ou seja, duas vezes e meia maior. Além da crescente quantidade, observou-se a disseminação pelo mundo. Em 1997, 93% dos profissionais certificados estavam na América do Norte; em 2015, apenas 48%.

Temos observado nesses anos de crescimento da Gestão de Projetos duas tendências: o surgimento de um sem-número de novidades e o uso “sem filtros” de um relevante conjunto de boas práticas e de aplicação ampla, o Project Management Body of Knowledge (PMBok)<sup>1</sup>. Novos softwares de gestão corporativa de projetos, metodologias ágeis, utilização de big data para estimativa de riscos, corrente crítica, entre outras ferramentas e métodos, têm surgido. Em paralelo, uma plataforma (PMBok) desenvolvida a partir da experiência na gestão de projetos bastante complexos tende a ser usada na íntegra, quando deveria ser uma referência.

A grande maioria dos projetos conduzidos pelas empresas não demanda tamanha sofisticação, por não serem tão complexos. Projetos complexos são caracterizados por incerteza, ambiguidade, interfaces dinâmicas e significativas influências políticas e externas. Usualmente são executados em um espaço de tempo que excede o ciclo das tecnologias envolvidas<sup>2</sup> – ou seja, sempre se pode descobrir algo novo, novos eventos podem surgir e existe grande influência externa.

Diversas vezes somos chamados para “melhorar a gestão dos projetos” das empresas, e não raramente nossa primeira recomendação é a seguinte: “Deixe de fazer meia dúzia de coisas que está fazendo; tome menos remédio e beba mais água”. Fica, então, a pergunta: “O que é essencial?”. Em nossa experiência, acreditamos que três aspectos essenciais a uma Gestão de Projetos eficaz estão relacionados à origem e escolha dos projetos, à organização das pessoas e ao processo de gestão.

### PROJETOS SÃO MEIOS. NÃO PERCA O FOCO NOS FINS

Se projetos são meios, não podem existir por si sós. Logo, a definição do objetivo de um projeto é mais importante do que a do seu objeto, isto é, para que será feito, e não o que será feito. Quais os benefícios esperados da execução de determinado projeto?

O documento utilizado para responder a essa questão, bastante subestimado, chama-se “plano de negócio” (ou “business plan”). Sua sofisticação varia de acordo com a quantidade de recursos a serem empregados e com a complexidade do projeto. Um plano de negócios bem elaborado deve deixar claro quais benefícios serão obtidos com a execução do projeto e quais os recursos necessários para tal – ou, em casos extremos, deixar claro que o projeto não deve existir, pois não se justifica sob o ponto de vista técnico-econômico.

Bons estudos de viabilidade permitem comparar opções. Existem várias formas de se alcançar um objetivo. Uma empresa pode, por exemplo, crescer expandindo suas linhas de produção, explorando novos mercados ou adquirindo concorrentes. Qual a melhor opção? Só podemos responder a essa questão se tivermos elementos que nos mostrem os custos, os benefícios e os riscos de cada uma. Boas escolhas dependem da qualidade das informações, pois evitam que gastemos tempo, dinheiro e recursos humanos com projetos errados.

Ao longo da execução dos projetos devemos verificar periodicamente não apenas aspectos como cronograma, custos, escopo e riscos. Essas variáveis garantem a boa entrega dos meios, mas, mais do que essas, devemos verificar se os benefícios esperados ainda são factíveis. Planos de negócio não foram feitos para ficar na gaveta.

1. O GUIA DO CONJUNTO DE CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GUIA PMBOK) É UMA NORMA RECONHECIDA PARA A PROFISSÃO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. UM PADRÃO É UM DOCUMENTO FORMAL QUE DESCREVE NORMAS, MÉTODOS, PROCESSOS E PRÁTICAS ESTABELECIDAS. ASSIM COMO EM OUTRAS PROFISSÕES COMO ADVOCACIA, MEDICINA E CONTABILIDADE, O CONHECIMENTO CONTIDO NESSE PADRÃO EVOLUIU A PARTIR DAS BOAS PRÁTICAS RECONHECIDAS DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SEU DESENVOLVIMENTO.

2. STEPHEN HAYES – INTRODUCTION TO COMPLEX PROJECTS – 10<sup>TH</sup> INTERNATIONAL WORKSHOP IN PM – LILLE (FRANÇA) – 2010.

## CONDUZIR PROJETOS EXIGE UMA ORGANIZAÇÃO ESPECÍFICA DAS PESSOAS

As empresas podem ser classificadas em três tipos de acordo com a natureza de sua receita: orientadas a projetos (lucro gerado pela execução dos projetos – ex.: construtoras), não orientadas a projetos (resultado associado à produção e produtos com longo ciclo de vida – ex.: papel e celulose) e híbridas (orientadas especialmente para processos, mas com muitos projetos; ênfase no desenvolvimento de novos produtos – ex.: Telecom). A forma com que as pessoas são organizadas e demandadas depende muito dessa classificação.

Empresas híbridas e não orientadas a projetos não possuem naturalmente uma estrutura adequada para conduzir projetos e precisam de um bom sistema de governança<sup>3</sup> que coexista com a estrutura formal. Talvez esse seja o aspecto mais difícil, pois exige decisões relacionadas a poder, hierarquia não formal e nível de exposição ao conflito. A questão a ser respondida, porém, deve ser clara: “Qual o arranjo mais adequado<sup>4</sup> para entregar os resultados esperados dos projetos com o mínimo de ruído possível?”.

## A GESTÃO DE PROJETOS DEVE SER SIMPLES E DISCIPLINADA

O processo de gestão de projetos é dividido basicamente em dois subprocessos: planejamento e controle. Tempo gasto no planeja-

mento é tempo economizado na execução. Verdade – mas cuidado com os exageros! Um dos maiores pecados que vimos observando é o desbalanceamento entre o esforço empregado no planejamento e a falta de disciplina no acompanhamento e correção de rumo ao longo do projeto. Projetos são esforços únicos; logo, haverá imprevistos. Some-se a isso o fato de que a grande maioria dos projetos não é complexa. Então, por que planos de projeto com páginas e mais páginas e que ninguém usa?

Por outro lado, por que acreditar que o plano é perfeito e negligenciar a necessidade de verificação e correção de rumo do projeto? Todos gostamos de planejar, mas ninguém gosta de ser cobrado. O papel de “controller” dos projetos deve ser realizado pelo Escritório de Projetos (EP). Temos observado que os EPs têm suportado bem os gestores na elaboração de seus planos, porém sem cumprir com o papel de “tocar o bumbo”. Planos perfeitos não existem e planos bons precisam ser replanejados de tempos em tempos.

Esses três aspectos têm sido observados por algumas empresas com bastante sucesso. Uma empresa do segmento de papel e celulose, por exemplo, conseguiu reduzir o atraso médio de sua carteira de investimentos de cerca de 40% para 10%<sup>5</sup> ao longo de cinco anos. Assim como essa empresa, serão bem-sucedidas na condução de projetos aquelas que souberem deixar de lado modismos e exageros e identificar o que realmente é essencial ao resultado. ■

3. DIZ-SE QUE EXISTE BOA GOVERNANÇA EM DETERMINADO CENÁRIO QUANDO AS DECISÕES CERTAS SÃO TOMADAS NA HORA CERTA, PELA PESSOA CERTA, PRODUZINDO OS RESULTADOS CERTOS E ESPERADOS. (ADAMS, S, GOVERNANÇA: CHEGOU A HORA DE DESMISTIFICAR O CONCEITO).  
4. PAPEIS, RESPONSABILIDADES, AUTORIDADE, MECANISMOS DE INCENTIVO, ETC.  
5. CARTEIRA MÉDIA DA ORDEM DE 70 PROJETOS E DEZENAS DE MILHÕES DE REAIS POR ANO.



SHUANGLIANG  
ECO-ENERGY



LiBr Absorption Chiller

OPERATION COST SAVING UP TO 40%

Waste Steam  
Recovery  
Cooling  
for  
Pulp & Paper  
Industry



Since 1982

☎ 86-0510-86631012  
☎ 86-0510-86634678  
✉ ktsales@shuangliang.com

www.shuangliang.com 