

## DESBUROCRATIZANDO O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Esta é uma publicação independente com o objetivo de trazer a você informação e boas práticas sobre gerenciamento de projetos.

Pretendemos enviar, periodicamente, materiais que possam discutir temas, estudos de casos e outros. O objetivo é auxiliar os profissionais em gerenciamento de projetos no exercício de sua atividade.

Esperamos que você goste e aproveite.

Envie-nos sua opinião. Ela é muito importante!

*Para que os projetos tenham sucesso precisam ser realizados dentro de boas práticas gerenciais. Todo projeto deve ser planejado, acompanhado e controlado. Sem esses princípios os projetos podem ser expostos a riscos aos quais podem não resistir. Todo projeto demanda uma certa dose de formalidade ou de burocracia. Mas qual é o tamanho do remédio? Se em excesso, pode matar o paciente. Em projetos isto significa ter mais planejamento e controle do que o projeto necessita e consumir uma fatia desnecessária do orçamento. Pode também significar dotar um projeto com tantos itens de planejamento que não se consegue acompanhar e controlar. Se a dose do remédio for menor que a necessária, não será suficiente para manter o projeto sob controle. Compreender o grau de formalidade do gerenciamento pode ajudar muitos gerentes a tirar maior valor agregado dos seus projetos.*

O Guia PMBOK possui 44 processos que se dividem em um grande número de entradas, técnicas e saídas. Nenhum desses itens é tido como obrigatório pelo Guia PMBOK, embora persista um forte sentimento na comunidade de gerentes de projetos de que todos são essenciais. Isso se torna complicado quando se trata de projetos tidos como de pequeno porte, de elevado grau de mudanças ou de menor relevância no contexto da organização.

A crença de que todo o ferramental disponível deve ser utilizado gera conflitos de entendimento. Existe um forte sentimento na comunidade de gerentes de projetos de que esse ferramental é oneroso. Por outro lado, não há informação suficiente que permita aos profissionais decidirem sobre como adaptar os processos às necessidades e porte do seu projeto. Persistem dúvidas sobre quais elementos utilizar ou descartar e em quais circunstâncias.

Nos pequenos projetos ou naqueles com alta propensão a mudanças, os gerentes podem ser tentados a não seguirem os processos descritos pelas boas práticas ou, por outro lado, fazerem o descarte aleatório. A falta de critérios para seleção dos elementos necessários ao bom gerenciamento de projetos eleva muito as chances de insucesso.

Não existe um guia que oriente quais partes do processo podem ser cortadas, e quais devem ser utilizadas. O primeiro passo nesta direção, é saber o que caracteriza cada tipo de projeto e qual gerenciamento cada tipo demanda. Um critério comumente utilizado é a dimensão do projeto. O problema é que a dimensão é relativa. Por exemplo, um projeto que custa \$ 1 milhão pode ser pequeno para uma grande companhia e grande para uma empresa de pequeno ou médio porte.

O erro mais comum, cometido pelos gerentes de pequenos projetos, é o de pensar que os pequenos empreendimentos dispensam gerenciamento ou podem pular fases (Kroll, 2007). Quando os princípios de gerenciamento são cortados pode-se incorrer em diversos problemas, tais como dificuldade de manter uma unicidade na execução, dificuldade para saber o escopo do projeto, dificuldade para angariar comprometimento da alta gerência por desconhecer exatamente escopo, objetivos, restrições, premissas, prazos e custos. As chances de insucesso aumentam e a perda de moral do gerente de projetos é evidente. Se um projeto pequeno falha, fica a desconfiança de que quem falha em gerenciar um projeto pequeno certamente falhará em gerenciar algo maior.

De fato, é importante compreender que as práticas consideradas boas (Guia PMBOK, a ISO 10006, o CMMI, Seis Sigma e outras) contêm componentes fundamentais para o sucesso dos projetos. Não se pode desconsiderar os princípios contidos nessas práticas. Qualquer projeto necessita ser planejado e controlado, a fim de não ser posto em condições de risco. Por menor ou pouco importante que pareça, ainda assim, um determinado nível de gerenciamento deve ser aplicado. Desconsiderar esse aspecto pode levar muitos projetos ao fracasso. No caso extremo, em que o gerenciamento é tido como desnecessário, o entendimento de que as equipes de projeto não necessitam do planejamento pode significar forçá-las a agir sem um guia para sua correta ação e decisão.

Existe uma quantidade relevante de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos disponíveis atualmente. No entanto, segundo (Wideman & Shenhar, 1997), quando os projetos

# DESBUROCRATIZANDO O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

atrasam, falham, sofrem de elevação de custos ou de baixa qualidade, as seguintes questões são colocadas:

- Será que as ferramentas e técnicas disponíveis foram aplicadas?
- Ou foram aplicadas as ferramentas e técnicas erradas?
- Será que algumas técnicas trabalham melhor em certos projetos que em outros?
- Em quais dimensões deve se concentrar o gerente de projetos a fim de obter mais sucesso na tarefa de gerenciamento?

*Dessa forma, a questão central a determinar é com qual nível de rigor deve ser tratado o gerenciamento conforme o tipo do projeto.*

Para isso é necessário determinar como classificar os projetos (porte, duração, complexidade, grau de incerteza, etc.) e de posse desse conhecimento determinar os componentes necessários ao seu adequado gerenciamento.

## CLASSIFICANDO PROJETOS

Naturalmente que os projetos muito grandes ou muito complexos devem ser gerenciados com uma boa dose de formalidade para que o gerenciamento seja bem sucedido. Por outro lado, os projetos pequenos podem prescindir de muitos itens de gerenciamento. Essa prática seria considerada inaceitável num grande projeto.

Um projeto, que parece pequeno ou de pouca importância para uma organização, pode ser grande ou muito relevante em outra. Então os projetos não podem ser classificados somente por seu porte em orçamento ou prazo de execução.

Não é somente a dimensão dos projetos que deve ser levada em consideração na determinação do grau de rigor com que o gerenciamento deve ser tratado. Outros fatores podem contribuir para a relevância de determinados projetos, como grau de risco, valor agregado esperado para os negócios, duração, complexidade, importância estratégica, entre outros.

Algumas vezes a dimensão do projeto é grande, mas a tecnologia para produzi-los é bem dominada, o escopo é bem definido e há baixa possibilidade de mudanças. Nesse caso, o gerenciamento pode ser simplificado.

Se por um lado o grau de formalidade do gerenciamento deve ser considerado, outros aspectos são relevantes: quais áreas de conhecimento são aplicáveis a cada tipo de projeto (integração, escopo, tempo, custos, comunicação, qualidade, riscos, aquisições, recursos humanos)? Qual a relação entre grau de formalidade e áreas de conhecimento?

Como exemplos de diferenciação nas áreas de conhecimento, podem ser citados os projetos que demandam alto volume de contratação ou compras. Tais projetos devem ser gerenciados com maior ênfase em aquisições. Projetos cujas equipes estão espalhadas nas mais diversas áreas da organização possuem exigência maior no gerenciamento da integração, comunicações e em recursos humanos.

O estilo de gerenciamento, estratégias, ferramentas e pessoas devem ser adaptados para atender o tipo específico de projeto (Wideman & Shenhar, 1997). Diversos autores têm estudado formas de classificar projetos com a finalidade de criar mecanismos para o gerenciamento mais eficaz. Esses mecanismos incluem redução de custos sem perder o foco na busca pelos resultados de sucesso (Wideman & Shenhar, 1997), (Kroll, 2007), (Wisocky *et al*, 2000), (Prado, 2004).

Há diversas formas de se classificar os projetos, como descritas a seguir. Entre essas classificações encontram-se: projetos por tipo de indústria, projetos por incerteza tecnológica, projetos por porte, custos ou escopo, complexidade dos relacionamentos, valor para os negócios, risco de negócio, etc.

Em outras palavras, o estilo de gerenciamento, ferramentas, técnicas, processos e perfil das pessoas devem ser adaptados aos diferentes tipos de projetos (Wideman & Shenhar, 1997).

Quando se pretende adaptar as práticas tradicionais de gerenciamento de projetos a um conjunto de práticas aplicáveis às características de projetos em particular, ficam muitas dúvidas sobre como proceder. Sobram perguntas como: quais práticas implementar? Quais são obrigatórias neste caso? Existe alguma sempre obrigatória? Qual? Existe sempre o risco de deixar coisas importantes de lado e de aplicar práticas que não agregam valor.

Para que essas perguntas possam ser respondidas é necessário que se adote um sistema de práticas. Como um sistema, as práticas se reforçam mutuamente e se alinham a princípios e valores. Elas fazem mais que alinhar: as práticas implementam esses princípios e valores (Highsmith, 2004). Funcionando como um sistema, as práticas adotadas se alinham e reforçam-se mutuamente. O conjunto agrega valor.

Os projetos devem ser classificados por suas características particulares e pelo grau em que essas características estão neles presentes. Uma tipologia é apresentada abaixo e pretende cobrir os diversos tipos de projetos.

**Duração:** são projetos em que a variável relevante é a duração. Podem ser de baixa duração ou projetos curtos (até 6 meses); podem ter duração de 6 a 18 meses, sendo classificados como médios e por último, podem ser de alta duração, se durarem mais de 18 meses.

**Pressão por prazos:** tais projetos são caracterizados por sofrerem de pressão por prazos da parte cliente, alta gerência ou por fatores relacionados a prazos legais, compromissos com o público, antecipação de receita, dentre outros. Podem sofrer pouca pressão (solicitação de redução nas estimativas de prazo de até 5% do tempo estimado) e são considerados de baixa pressão; podem sofrer pressão mediana (solicitação de redução nas estimativas de prazo entre 5% e 20% do tempo estimado) e são classificados como de nível médio; e podem sofrer alta pressão para redução de prazos (redução nas estimativas de mais 20% do tempo estimado) e são classificados como de nível de alta pressão.

**Custos:** são projetos em que a variável relevante é o custo. Podem ser de baixo custo orçado (até \$ 1 milhão na moeda de referência); podem ser de médio custo orçado (entre 1 milhão e 10 milhões na moeda de referência); podem ser de alto custo orçado (projetos cujo orçamento maior que 10 milhões na moeda de referência).

Característica	Classificação		
	Baixo	Médio	Alto
Duração	< 6 meses	6-18 meses	> 18 meses
Pressão por prazos	Redução de até 5% do prazo	Redução de 5 – 20% do prazo	Redução de mais de 20% do prazo
Custos	até 1 milhão na moeda de referência	Entre 1 milhão e 10 milhões na moeda de referência	> 10 milhões na moeda de referência
Incerteza Tecnológica	Tecnologia amplamente dominada pela organização	Tecnologia não dominada pela organização e de poucos fornecedores no mercado (até três fornecedores)	Tecnologia desconhecida (a desenvolver) pela organização e pelo mercado
Instabilidade de Escopo	Mudanças de até 5% no escopo	Mudanças entre 5 e 20% no escopo	Mudanças de mais de 20% no escopo
Escopo do Gerenciamento	Até 3 departamentos e/ou 3 empresas envolvidas	Entre 3 e 9 departamentos e/ou empresas envolvidas	Acima de 9 departamentos e/ou empresas envolvidas
Riscos	Alterações até 5% no custo, prazo ou qualidade	Alterações entre 5 e 20% no custo, prazo ou qualidade	Alterações acima de 20% no custo, prazo ou qualidade
Valor para o negócio (riscos de negócios)	Baixo	Médio	Alto
Nível de mudanças organizacionais	Baixo	Médio	Alto

**Incerteza tecnológica:** são projetos em que a variável tecnologia é a mais relevante (envolvem riscos técnicos, de qualidade ou desempenho do produto). São classificados como possuidores de tecnologia amplamente dominada pela organização (incerteza tecnológica baixa); possuidores de tecnologia não dominada pela organização e em que há poucos fornecedores no mercado (incerteza tecnológica média); possuidores de tecnologia desconhecida (a desenvolver) pela organização e pelo mercado (incerteza tecnológica alta).

**Instabilidade de escopo:** são aqueles projetos em que a mudança no escopo é provavelmente uma variável relevante. Podem sofrer baixa pressão para mudanças no escopo (até 5 %); podem sofrer pressão mediana para mudanças no escopo (mudanças entre 5 e 20%); podem sofrer alta pressão para mudanças no escopo (acima de 20%).

**Escopo do gerenciamento:** são aqueles projetos em que o escopo do gerenciamento é a variável mais relevante. Por escopo do gerenciamento entende-se a amplitude das relações interpessoais envolvidas no projeto. Pessoas espalhadas em vários departamentos impõem uma complexidade ao gerenciamento. Essa característica pode ser classificada como baixa para projetos envolvendo até três departamentos e/ou empresas; pode ser classificada como média para projetos envolvendo entre três e nove departamentos e/ou empresas; pode ser classificada como alta para projetos envolvendo mais de nove departamentos e/ou empresas.

**Riscos:** caracterizam-se neste tipo, os projetos com riscos ambientais, sociais, políticos e econômicos, que o projeto possa sofrer ou ocasionar; podem ainda serem caracterizados por riscos externos, organizacionais e de gerenciamento. Não estão incluídos nesta característica os riscos de negócio, riscos de tecnologia associada ao produto, riscos de alteração de escopo, riscos decorrentes de compressão de prazos, decorrentes da complexidade do gerenciamento ou decorrentes de alto nível de mudanças organizacionais. Todos esses estão contemplados em características próprias. Projetos classificados por risco podem ser caracterizados pelos projetos com,

- Probabilidade de acontecerem determinados riscos, cujo impacto demandará alterações de até 5% no custo, prazo ou qualidade (neste caso são considerados de baixo risco);
- Caracterizados pelos projetos com probabilidade de determinados riscos, cujo impacto demandará alterações entre 5% e 20% no custo, prazo ou qualidade (neste caso são considerados de alto risco);
- Caracterizados pelos projetos com probabilidade de determinados riscos cujo impacto demandará alterações maiores que 20% no custo, prazo ou qualidade (neste caso são considerados de alto risco).

**Valor para o negócio (riscos de negócios):** este tipo de projeto possui relevância nos negócios da empresa, quer seja porque se espera que produzam aumento nos lucros; quer porque se espera que reduzam custos de produção; quer porque elevam a maturidade organizacional; aumentam a fatia de participação no mercado; melhoram a eficácia interdepartamental, ou outras melhorias. Podem ser caracterizados como de baixo, médio, alto ou muito alto valor para os negócios da organização.

**Nível de mudanças organizacionais:** este tipo de projeto promove mudanças organizacionais significativas. Entre eles encontram-se os programas de implantação da qualidade; programas de melhoria da maturidade organizacional; reestruturação administrativa; implantação de gerenciamento por projetos, escritórios de projetos, dentre outros. São caracterizados como de,  
Baixo impacto nas mudanças organizacionais;  
De impacto moderado (ou médio) nas mudanças organizacionais;  
De alto impacto nas mudanças organizacionais;

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar das descrições que cada tipo de projeto demanda o gerenciamento de um conjunto de áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. Adicionalmente a qualificação (baixo, médio, e alto) influencia no grau de rigor com que um projeto deve ser tratado (de menor a maior burocracia).

É importante observar que o gerenciamento é função do controle necessário. O planejamento é realizado conforme as necessidades de atender a determinado nível de controle.

Projetos podem ser classificados numa escala que varia entre baixo, médio e alto e nas tipologias em que se enquadra. Cada área de conhecimento será gerenciada pela mais alta qualificação que o projeto tiver alcançado na tipologia em que se enquadrar. Por exemplo, um projeto classificado como de baixo prazo, mas de elevada pressão por prazos terá as áreas de conhecimento de tempo e integração gerenciadas de maneira exigente.

Um projeto pode ser considerado simples para efeito de exigência de gerenciamento, mas ser considerado complexo em uma área de conhecimento específica. Por exemplo, projetos que apresentam alto valor para os negócios devem ser gerenciados com mais ênfase em escopo, tempo, custos e riscos. Neste caso, embora no geral, o projeto possa ser gerenciado de forma mais simplificada (baixo nível de complexidade no gerenciamento) deve ser gerenciado com mais ênfase em escopo, tempo, custo e riscos.

Estabelecer uma classificação é o primeiro passo, mas é necessário ir além. É necessário identificar quais áreas de conhecimento são aplicáveis a cada tipo de projeto e com qual rigor devem ser tratadas as práticas nessas áreas de conhecimento. Vamos deixar esse assunto para tratar no próximo número. Até lá.

## BIBLIOGRAFIA

PMI. Project Management Institute. "Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos", Pennsylvania: USA, 2004.

Bauer, N. "Small but Mighty". PM Network, June, 2004.

Hightsmith, J. Agile Management: The Agile Development: creating innovative products. Addison Wesley: Boston, MA: 2004.

Kerzner, Harold. A Project Management: a system approach to Planning, Scheduling and Controlling. 8th. Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

Kroll, K. M "Small Projects". PM Network: July, 2007.

Prado, D. S. Planejamento e Controle de Projetos. Vol 2, 6ª. Ed. INDG Tecnologia de Serviços: Minas Gerais, 2004.

Wideman, R. M. & Shenhar, A. J. "Toward a Fundamental Differentiation between Project Types". Conference "Innovation in Technology Management: The Key to Global Leadership", Portland, Oregon, USA, July 1997.

Wideman, R. M. & Shenhar, A. J. "Optimizing Success by matching Management Style to Project Type". PMForum web site, USA, Sep 2000.

Wisocky, R. K., et al. Effective Project Management. Scnd Ed, John Wiley Wiley & Sons: United States, 2000.