



Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute
Seção Regional Espírito Santo

Pergunte ao especialista

Trabalho com construção e não concordo que o cronograma do projeto que estou executando é viável. Não é a primeira vez que esse me ocorre, já tive casos de entrar em projetos comprometidos bem ao final. Acontece que este de agora está bem no início! O que eu poderia fazer para não me complicar?

Por: Antônio Carlos

Respondido por **Emilio Augusto Barbosa, PMI-ES**

Prezado Antônio Carlos,

A sua angustia é, certamente, compartilhada por muitos colegas Gerentes de Projeto, e a solução para ela, como você já percebeu, não é fácil.

Para tentar lhe responder a esta difícil questão, vamos ter que “começar pelo começo”, ou seja, pela origem de um projeto.

Um projeto, como todos sabemos, nasce de uma demanda motivada por um problema ou necessidade. No seu caso especificamente, a necessidade decorre provavelmente de contratos com clientes.

A partir deste cenário, surgem propostas de trabalho que possam produzir a transformação deste cenário e entregar o resultado desejado. Esta proposta de trabalho, em qualquer organização, de qualquer porte, de qualquer segmento da indústria ou da economia, estará concorrendo com outras propostas de trabalho, pelos escassos e caros recursos disponíveis.

Neste momento surgirá a necessidade de se realizar, mesmo que informalmente e muitas vezes intuitivamente, um processo de seleção, priorização e classificação dos projetos. Segundo Nocêra (2009), a seleção de projetos é um processo de avaliação de um projeto ou grupo de projetos com a intenção de selecionar um ou alguns projetos que se identifiquem com os **objetivos da empresa** e critérios por ela estabelecidos.

O Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos PMBOK® destaca que o processo de gerenciamento de projetos, na etapa de Iniciação onde naturalmente ocorre a seleção e autorização dos projetos, recebe entradas que deverão influenciar, de forma permanente, as decisões a serem tomadas durante todo seu ciclo de vida.

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

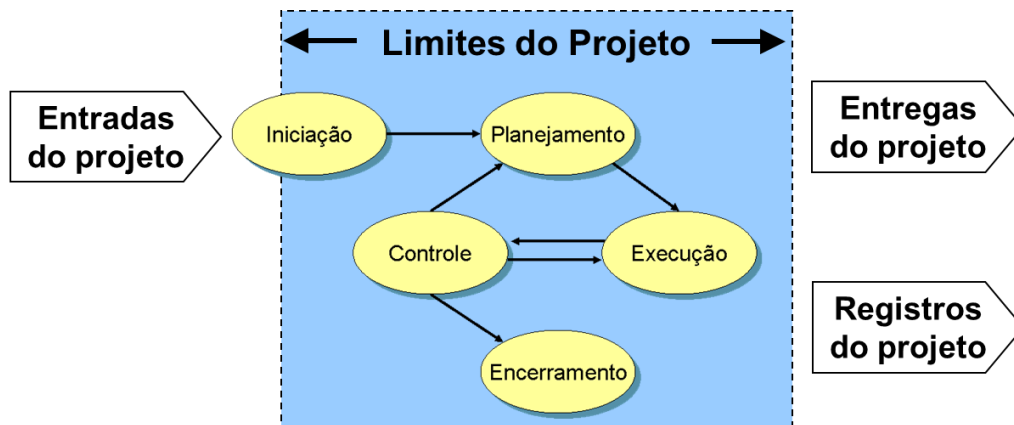


Figura 1 – Limites, entradas e saídas do projeto

Ainda segundo o Guia PMBOK®, o processo “Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto”, que ocorre na Iniciação e faz parte da disciplina de Gerenciamento de Integração, recebe como entrada o *business case*, ou um documento semelhante, que fornece informações necessárias do ponto de vista do negócio ou da estratégia organizacional, para determinar se o projeto justifica ou não os recursos que serão investidos.

Fiz esta introdução para mostrar que, todo o processo decisório que resultou na autorização para execução de um projeto, foi significativamente influenciado, não só pelas entregas que deverão ser produzidas, mas também pela possibilidade de produzir estas entregas (escopo) dentro de um contexto estratégico que envolve **objetivos de prazo e orçamento**.

Esta relação de equilíbrio entre o escopo, o prazo e o orçamento do projeto surgem portanto, como um dos **principais fatores críticos de sucesso de um projeto**, e o profissional de gerenciamento de projeto tem grande responsabilidade pela manutenção deste equilíbrio durante todo o ciclo de vida do projeto, desde o processo de planejamento até o seu encerramento.



Figura 2 – Restrição tripla

Nosso companheiro de militância em Gerenciamento de Projetos, Ricardo Vargas, defendeu em seu livro Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos (2003), e também em suas palestras, incluindo as realizadas em nosso estado, que o sucesso de um projeto pelo prisma do planejamento ocorre quando “é realizado conforme o planejado”.



Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

Quero demonstrar para você Antônio Carlos, que o prazo de um projeto, assim como o seu orçamento e suas entregas, poderão estar associados à um objetivo estratégico e, como tal, deverão ser perseguidos por todos os envolvidos com o projeto. Um produto previsto para um projeto, sendo entregue fora do prazo ou estourando o orçamento poderá não ser mais estratégico para a organização.

Muitas vezes o prazo é um resultado mais importante para o projeto do que o próprio escopo. Faz sentido entregar um equipamento previsto para as Olimpíadas depois dos jogos?

Minhas sugestões começam então por este ponto, não ataque o prazo do projeto simplesmente. Busque compreender qual a importância do cumprimento do prazo para o sucesso de projeto. Esta percepção ajudará você a identificar soluções para o problema analisando e considerando outros aspectos: **Uma solução para um estouro de prazo pode estar na reformulação do escopo.**

Não se esqueça de organizar todas as informações relacionadas ao problema e, principalmente, a sua solução a ser proposta.

A minha segunda sugestão está relacionada com a necessidade de se manter um **alinhamento permanente das expectativas das partes interessadas com os resultados do projeto**. Assim como foi dado a eles a oportunidade de selecionar e autorizar o projeto a partir da avaliação das variáveis escopo, tempo e custo, eles precisam ter novamente a oportunidade de continuar ou não o projeto a partir da mudança em um destas variáveis.

Você sendo **transparente** com a situação do projeto, **comprometido** com os objetivos estratégicos e **resiliente** para buscar soluções para tentar recuperar o projeto, não irá se complicar e, se isso acontecer, não será justo.

Referências:

PMI® - Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pensilvânia, EUA: PMI®, 2103.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

Nôcera, Rosaldo de Jesus, **Gerenciamento de Projetos – Teoria e Prática**. 2009/ Rosaldo de Jesus Nocêra - Santo André, SP: Ed. doAutor, 2009.

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

Nosso especialista:



Emilio Augusto Barbosa é Bacharel em Ciências Econômicas, consultor em Gerenciamento de Projetos, Gestão Estratégica e Processos de Gestão de Fábrica de Software com mais de 20 anos de experiência. Atuou como consultor de gestão estratégica e na implantação de estruturas e metodologias de gerenciamento de projetos ou de modelos de Fábrica de Software para empresas do setor público e privado tais como Prefeitura Municipal de Vitória, BANDES, BANESTES, SEDU-ES, SEGER-ES, Prefeitura Municipal de Aracruz e FIBRIA (antiga Aracruz Celulose); É professor de cursos de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos em diversas instituições de ensino no Espírito Santo e palestrante nas áreas de Gerenciamento de Projetos, Gestão Estratégica e Processos de Gestão de Fábrica de Software. É fundador e ex-presidente da Seção Regional do Espírito Santo do Project Management Institute – PMI-ES. Diretor da Infosys Consultoria e Sistema, empresa especializada no desenvolvimento e implantação de soluções integradas e sistemas corporativos.