

Organização da Gestão de Projectos

Hader - Nicho de Consultoria

1. Factores de sucesso

A prática mostra que um projecto de engenharia tem êxito quando for completado no tempo previsto e realizado com o orçamento estabelecido e dentro do nível de qualidade pressuposto.

Para isso terá que se efectuar uma conveniente gestão do projecto. Decorre da conclusão empírica anteriormente afirmada que se considera essencial controlar os três factores seguintes:

- prazo ou tempo
- custo ou dinheiro
- qualidade ou desempenho

Um gestor de projectos deve atender, basicamente, às condições que levam a ponderar estes três factores chave para o sucesso de qualquer projecto.

2. Orientação do Projecto

A boa gestão de um projecto implica necessariamente a sua clara compreensão e a definição actualizada das suas prioridades:

- No arranque, o gestor elabora os planos de acção, conforme se trata de um projecto orientado pelo tempo (time-driven project) ou pelo orçamento (budget-driven project) ou pela qualidade (quality-driven project).
- Durante a execução, o gestor tem de corrigir as acções se os planos forem alterados, sacrificando o que for mais aconselhável em conformidade com a reordenação das prioridades.

É claro que só se poderá executar este processo se os objectivos do projecto estiverem claramente delineados e existirem planos de acção para atingir esses objectivos. Mostra a experiência que objectivos imprecisos e prioridades indefinidas comprometem o sucesso de qualquer projecto sob o ponto de vista económico.

A estruturação criteriosa de um projecto no estágio inicial é importante para o seu êxito. O tempo gasto inicialmente a planear todas as etapas significa na fase de implementação:

- economia de tempo
- economia de recursos financeiros

Por isso, convém discutir a metodologia de criação de um plano eficaz, dando assim vida ao projecto.

3. Objectivos do Projecto

Para definir os objectivos a atingir com um dado projecto deve-se observar claramente o que se pretende realizar.

Procede-se por aproximações sucessivas, respondendo a questões fundamentais que estabeleçam:

- Tipologia e dimensão do projecto.
- Objectivos específicos mensuráveis e níveis de qualidade associados.
- Prazos e orçamentos envolvidos na concretização dos objectivos previstos.
- Prioridades de gestão do projecto, tendo em conta a sua orientação pelo tempo, custo ou qualidade.

Note-se que é difícil avaliar o desempenho de uma acção se o seu objectivo for demasiado genérico (exemplo: "reduzir o consumo de energia eléctrica sem perda de qualidade luminosa"). Pelo contrário, será fácil avaliar o desempenho se o respectivo objectivo estiver claramente formulado, com parâmetros mensuráveis (exemplo: "economizar 15% da energia eléctrica sem reduzir a qualidade luminosa abaixo de 600 lux").

4. Estratégia de Gestão do Projecto

Com os objectivos e prioridades assentes, procede-se ao estabelecimento da estratégia de gestão do projecto, ou seja, define-se o planeamento da implementação.

Em geral, tem que se atender aos diversos aspectos envolvidos, quer tecnológicos, financeiros ou contabilísticos:

- **Pequeno projecto:** basta uma pessoa para gerir todas as suas vertentes.
- **Grande projecto:** constitui-se um equipa de gestores, cada um com a responsabilidade de uma área tecnológica ou económica.

Ao coordenador da gestão do projecto compete responder a questões globais, que conduzam à melhor estratégia:

- Quais as várias camadas de gestão a observar.
- Quem será responsável por cada área de gestão.
- Como seguir o progresso da implementação.
- Quais as metodologias dos relatórios de progresso.
- Como difundir a informação recolhida.
- Qual a periodicidade das reuniões de gestão.

Logicamente, no início parte-se de um guia genérico, mas depois as sucessivas análises vão formando as especialidades da estratégia a prosseguir. Mas faz-se notar que o envolvimento de muitas pessoas aumenta a potencialidade de confusão.

5. Escalamento de Tarefas

Com a determinação dos objectivos e a posse da estratégia a seguir, falta escalar o projecto no tempo. O escalamento das tarefas a executar é decisivo ao êxito da gestão do projecto.

Na verdade esta esquematização temporal do projecto começa a dar-lhe forma potencial.

A organização de um projecto começa pela preparação de um esquema de encadeamento das suas tarefas, repartindo a implementação em vários níveis de pormenorização. Obtém-se assim uma estrutura de trabalho, caracterizada por informação resumida e detalhada, que se vai aperfeiçoando por análise e síntese.

Em geral, a abordagem do esquema de escalamento depende da dimensão do projecto:

- **Abordagem descendente** (top-down), usada sobretudo nos grandes projectos ou em projectos únicos, começa com tópicos gerais e depois entra em maior pormenorização.
- **Abordagem ascendente** (bottom-up), principalmente usada nos pequenos projectos ou em projectos semelhantes a outros anteriores, começa-se por detalhar tarefas, que depois se sistematizam em agrupamentos afins.

Evidentemente que uma ou outra prática depende bastante das inclinações preferenciais do gestor. O importante, porém, é definir um escalamento de tarefas. Se o esquema dificultar a fase inicial do planeamento, procede-se a uma simples lista de tarefas e só mais tarde se efectua a sua organização coerente.

6. Dependência de Tarefas

A identificação das tarefas do projecto deve ser associada à sua duração e à sequência de realização durante a implementação.

De facto, em qualquer projecto, há que observar bem o prazo que cada tarefa exige, pois verifica-se uma dependência mútua das tarefas, rígida e inflexível, que não se pode escamotear:

- **Tarefa precedente:** implanta-se antes de outra posterior.
- **Tarefa sucessiva:** realiza-se depois de outra anterior.

Assim, algumas tarefas têm um certa ordem de processamento sequencial ou paralelo.

7. Factores Críticos

A antevisão dos relacionamentos temporais das tarefas é facilitada pelo traçado de um diagrama de Gantt. Convém até investigar o percurso crítico no respectivo diagrama de PERT.

Um bom gestor de projectos preocupa-se fundamentalmente com os factores críticos, que em geral se subordinam a conceitos como os seguintes:

- Definição de objectivos e prioridades
- Eficácia da comunicação na gestão
- Ponderação das tarefas críticas

Hoje em dia existem instrumentos informáticos que permitem uma grande eficácia. Na gestão assistida por computador já se dispõe de programas especialmente concebidos para gerir projectos sob a sua multiplicidade de aspectos. Bem manuseados, representam um passo valioso para a gestão de projectos com sucesso. ■

Assine Leia e Divulgue a Revista de Engenharia ELECTRICIDADE

4=1

- Electrotécnica
- Electrónica
- Computadores
- Gestão

PARA EMPRESAS E PROFISSIONAIS