

Falso Controle de Projetos – Como Evitar

WILLE, Silvio Aurélio de Castro - PhD
Diretor da PMpraxis Ltda, Sistema Projexpert
silvio@projexpert.com.br

Resumo – Este artigo evidencia o esforço a ser desenvolvido pelo gerente do projeto e sua equipe, para aplicar procedimentos profissionais de gestão (PMBOK e PDCA) de modo a garantir que o projeto se mantenha dentro do curso idealizado no seu plano. Identifica-se o falso controle que frequentemente ocorre nos projetos, e detalham-se as ações corretivas tanto de reprogramar as atividades do projeto como as de replanejar.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, controle do projeto, PDCA, reprogramação, replanejamento

Introdução

Qualquer Projeto passa pelas etapas de CONCEPÇÃO, onde se forma a idéia do que se deseja para o projeto, seguindo-se de seu PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO e CONTROLE. As ENTREGAS parciais e finais permitem a visualização de sua conclusão. Terminado o planejamento e iniciada a implementação, o ACOMPANHAMENTO e CONTROLE do andamento do Projeto se tornam CRUCIAIS, para que se possa concluí-lo com SUCESSO.

Na maioria dos Projetos, como nas outras atividades do ser humano, nem tudo vai ocorrer como se planejou. Um ACOMPANHAMENTO cuidadoso do executado permite que se possa, a qualquer hora, ter uma “FOTOGRAFIA” adequada do que já foi feito até o momento, para onde se está indo, e se os serviços ainda estão nos prazos e custos estabelecidos.

O planejamento mostra o que se pretende fazer. O acompanhamento mostra COMO ESTÁ SENDO FEITO. Se forem colocados lado a lado, eles evidenciam as situações em que o desejado e o realizado apresentaram variações, ou seja, DESVIOS, permitindo identificar as situações em que a execução saiu do caminho originalmente traçado, e portanto, onde AÇÕES DE CONTROLE devem ser implementadas para alinhar novamente o trabalho do projeto, de volta ao rumo originalmente previsto.

Portanto, a finalidade do acompanhamento e do controle é a de manter os trabalhos na direção dos objetivos e do plano.
--

O Falso Controle Versus o Controle Profissional

Em uma grande quantidade de empresas, ainda hoje, as pessoas são induzidas a acreditar que basta existir acompanhamento (registro) que já existe controle. Isso não é verdade, e um exemplo típico são formulários como os de “CONTROLE DE VEÍCULOS”, dentre os diversos formulários da empresa, cujo nome começa com “Controle De ..”.

Num formulário típico de controle de veículos, tem-se campos para o motorista ou o porteiro anotar a quilometragem na saída e no retorno, bem como para anotar o total de litros de combustível a cada novo abastecimento. Ao final da semana, ou quinzena ou mês, o motorista entrega estes registros com sua assinatura para o Chefe, que por sua vez, “dá uma olhada” e arquiva o formulário. Rapidamente tem-se pilhas destes registros, que vão tomando espaço nos arquivos da empresa e terminam ampliando o volume do arquivo morto, mas nada se faz com eles.

Se você perguntar ao motorista se há controle nos veículos da empresa, ele vai dizer que sim. Mas na prática, o que existe é somente acompanhamento. Há registro de tudo o que ele faz de relevante, mas não se usa para um controle efetivo.

Um FORMULÁRIO NÃO CONTROLA NADA, quem CONTROLA É O HOMEM. No máximo, um formulário pode ser visto como um instrumento de APOIO AO CONTROLE.

No exemplo do "Controle de Veículos" citado, pode-se ter um formulário de Apoio ao Controle de Veículos quando neste formulário forem incluídos campos para que sejam incluídas as metas ou padrões de operação esperados para o veículo, ou seja, seu plano de trabalho:

- quilometragem por litro: 7,8 km/l
- quilometragem por mês: 2400 km

e, ainda, forem incluídos campos que apresentem os cálculos das diferenças entre previsto e realizado, para que se saiba avaliar com facilidade a INTENSIDADE DO DESVIO em relação ao plano, e dar o sinal de alerta para que o gerente saiba que precisa tomar alguma ação corretiva ou preventiva.

Com este exemplo acima, fica claro que na grande maioria das ocasiões, as chefias estão exercitando o FALSO CONTROLE.

O Ciclo PDCA

O ciclo originalmente apresentado pelo Dr. Shewhart, de Plan (Planejar) > Do (Fazer) > Check (Verificar) > Act (Agir) é conhecido na forma apresentada por Deming no ASQ Handbook (American Society for Quality, 1999, p. 13 e 14). O ciclo PDCA é hoje parte fundamental de qualquer trabalho em Qualidade. (Kerzner, 2003, p. 761). O PDCA se constitui na prática em um método de gestão. Desta forma ele é um caminho para atingir as metas que venham a ser estabelecidas para o Gerente. No Gerenciamento da Qualidade ele é exaustivamente aplicado para o esforço de manter a qualidade, como também, para o de melhorar a qualidade. O ciclo PDCA e o Ciclo de Planejamento e Controle de Projetos na prática trabalham com os mesmos conceitos.

Na gestão de projetos, existem quatro grandes fases que PRECISAM ser cumpridas para se garantir que os seus objetivos serão alcançados com SUCESSO, além, é claro, da iniciação e do encerramento do projeto. Estas fases são as mesmas do PDCA:

Fase 1: PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO

Fase 2: EXECUÇÃO do projeto, com o adequado REGISTRO PERIÓDICO DO OCORRIDO

Fase 3: CÁLCULO DOS DESVIOS E ANÁLISE DE SUAS CONSEQUÊNCIAS NO FUTURO

Fase 4: AÇÕES CORRETIVAS: ou via REPROGRAMAÇÃO DOS SERVIÇOS para resolver os desajustes (desvios) no que já foi executado, ou via REPLANEJAMENTO, quando a reprogramação não tiver mais condições de garantir o cumprimento do plano original

Notar que o PMBOK (PMI, 2000) inclui no Grupo de Processos denominado CONTROLE, tanto a fase de verificar como a de controlar. Para fins deste artigo, utiliza-se o PDCA para se conceitualizar a forma de exercer o controle do projeto. Não se está focando neste artigo o Grupo de Processos. O artigo busca apresentar como um gerente de projetos irá agir para desenvolver com sucesso, os processos típicos de controle previstos no PMBOK (PMI, 2000), como os de controle de escopo, de prazo, de custos, dentre outros.

Gerenciando o Andamento do Projeto

Na fase de execução do Projeto, compete ao Gerente do Projeto realizar regularmente tanto as reuniões de acompanhamento (previstas no processo de execução do plano do projeto)

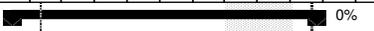
como as reuniões de desempenho ou de progresso do projeto. Elas permitem que seja feita a aferição do progresso do projeto, debatam-se os métodos e as tecnologias utilizadas, os problemas de relações humanas encontrados durante o trabalho, dentre os diversos temas tratados nas mesmas. Tais reuniões devem ser conduzidas pelo Gerente do Projeto. É também sua atribuição garantir o pleno funcionamento dos métodos e procedimentos de controle.

Para garantir que o Projeto será desenvolvido conforme o Planejado, o Gerente de Projeto deverá aplicar um grande esforço no CONTROLE DO PROJETO. Para isso, deverá regularmente fazer “rodar” o Ciclo de Gestão do Projeto, como se detalha a seguir.

Fase 1: O Plano "Base"

O PLANO BASE é o plano que foi aprovado pelo cliente (seja interno ou externo) e que informa a todos os envolvidos no projeto: o que fazer (serviços e suas entregas parciais e finais), em quanto tempo fazer (durações e respectivas datas), em que seqüência fazer (precedências), com quem e com o que fazer (recursos), com que custos fazer de modo a produzir e entregar o que foi previsto originalmente, dentro da qualidade especificada.

A figura a seguir evidencia um exemplo do planejamento de prazos inicial, quando a linha base é criada. É tipicamente o único momento onde o previsto e o realizado estão iguais – o projeto não começou e as leis de Murphy ainda não tiveram como ocorrer...

Id	Nome da tarefa	Duração	Início	zembro												Janeiro	
				03	06	09	12	15	18	21	24	27	30	02	05		
1	 Projeto Lev Dados	15,5 dias	Seg 04/12/00														
2	Ordem de Inicio Recebida	0 dias	Seg 04/12/00														
3	Levantamento	9 dias	Seg 04/12/00														
4	Agendar Levantamentos	1 dia	Seg 04/12/00														
5	Realizar Levantamentos	8 dias	Ter 05/12/00														
6	Arquivar Documentos	4 dias	Seg 11/12/00														
7	Analise e Conclusoes	6,5 dias	Sex 15/12/00														
8	Elaborar Relatório	3 dias	Sex 15/12/00														
9	Figuras e Tabelas p/ Relatório	2 dias	Sex 15/12/00														
10	Integração do Relatório	1 dia	Qua 20/12/00														
11	Apresentação do Relatório	0,5 dias	Qui 21/12/00														
12	Ajustes Finais	2 dias	Qui 21/12/00														
13	Trabalho Concluído	0 dias	Seg 01/01/01														

O PLANO BASE deve se manter o mais estável possível para não se perder a noção do objetivo original sendo perseguido. Solicitações de mudança de escopo são entretanto, necessárias algumas vezes, para que se mantenha a factibilidade do plano do projeto, atendendo pedidos de cliente e necessidades da equipe executora, respostas a riscos, dentre outras.

Admite-se um PLANO BASE REVISADO somente quando fatos importantes exigirem um re-planejamento do Projeto que altere seus objetivos maiores de ESCOPO, PRAZO, CUSTOS ou QUALIDADE.

Fase 2: O Realizado e Seu Registro

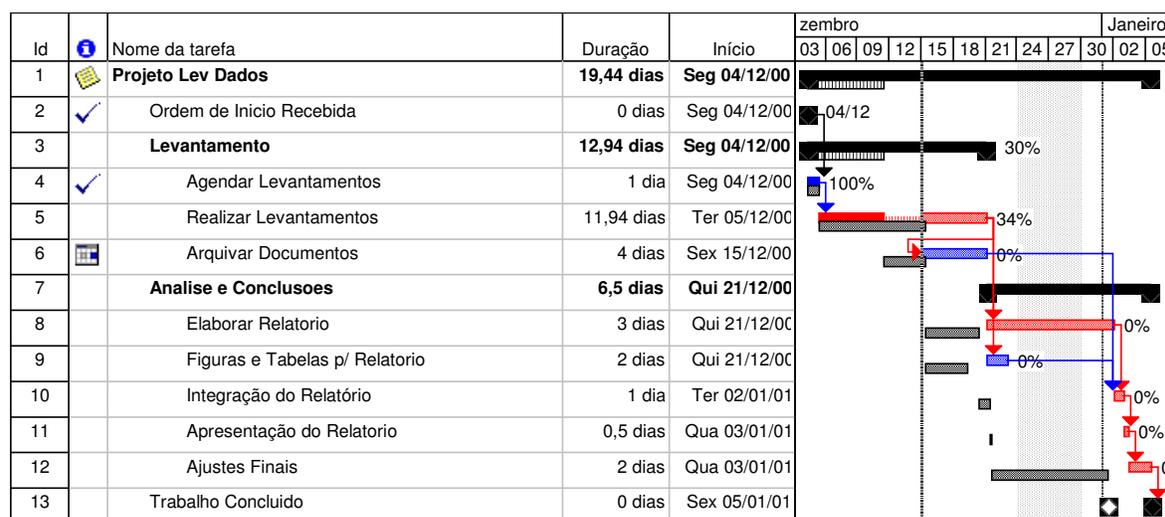
Nesta fase é que são EXECUTADAS TODAS AS ATIVIDADES previstas no PLANEJAMENTO.

Para cada ciclo de execução dos serviços, é necessário coletar dados que representem o que foi realmente executado. Este registro habitualmente será na forma de textos e números, que irão descrever o que foi feito bem como quantificar o realizado. Estes elementos são capturados e inseridos no Sistema de Informações do Projeto. Alguns projetos ainda utilizam registros fotográficos, gráficos, sonoros, dentre outros meios a disposição.

A obtenção dos DESVIOS deve ser algo simples, se o sistema de informações do projeto for adequado. Os softwares Gerenciadores de Projeto oferecem um ambiente propício para este tipo de trabalho, tendo inclusive relatórios pré-formatados para apresentar os diversos tipos de desvios que tipicamente interessam a um Gerente de Projeto.

Conhecer os desvios maiores do que as tolerâncias normais é conhecer AS ÁREAS CRÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO que estão a demandar ações corretivas ou preventivas.

A figura abaixo mostra a atualização dos dados do projeto, para uma dada data de status, de forma a evidenciar os desvios. Observe-se que o cronograma oferece a data de termino estimada, se tudo continuar a ser feito como antes. Recuperar este atraso é objetivo do gerente do projeto, de modo a honrar seus compromissos assumidos com o cliente.



Para facilitar a análise da situação atual, com os desvios detectados, é de grande valia conhecer as conseqüências destes desvios no andamento do projeto. Isso significa recalculer o cronograma de atividades (Diagrama de Rede), de modo a que os eventuais atrasos ou adiantamento de atividades sejam levados em conta e se tenha uma visão real das suas CONSEQÜÊNCIAS relativamente ao cronograma. Outros relatórios informarão também as conseqüências quanto aos recursos e custos.

No passado, os gerentes de projetos tinham dificuldade em executar esta análise, pois lhe faltavam ferramentas para isso: os seus cronogramas eram estáticos desenhados no papel ou em planilha eletrônica, sem possibilidade de recálculo rápido. Hoje, com o auxílio de programas (softwares) de Gerenciamento de Projeto, o gerente do projeto pode ter o seu Plano todo recalculado com grande facilidade e deste modo pode visualizar imediatamente quais as CONSEQÜÊNCIAS futuras do que não foi realizado como previsto.

O esforço de conhecer o desempenho do que foi realizado tem o grande mérito de permitir a IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS antes que eles cresçam e tornem-se sérias ameaças ao sucesso do projeto.

Fase 4: Ações Corretivas: Reprogramar ou Replanejar os Serviços

Conhecidos os Desvios e suas prováveis conseqüências, compete ao Gerente do Projeto e sua equipe, detectar suas causas e definir soluções alternativas. A decisão de que soluções implementar compete ao Gerente do Projeto, com o apoio de sua equipe.

Sempre que possível é importante que o gerente de projeto se valha de todas as ferramentas e técnicas disponíveis, para melhor analisar as alternativas propostas e escolher a mais adequada. Neste sentido, novamente os softwares de Gerenciamento de Projetos podem ser uma ferramenta bastante valiosa para o Gerente. Isto porque estes softwares podem e devem ser usados para SIMULAR AS ALTERNATIVAS propostas, avaliando seus impactos nos prazos, recursos e custos, facilitando assim, a escolha daquela proposta mais adequada.

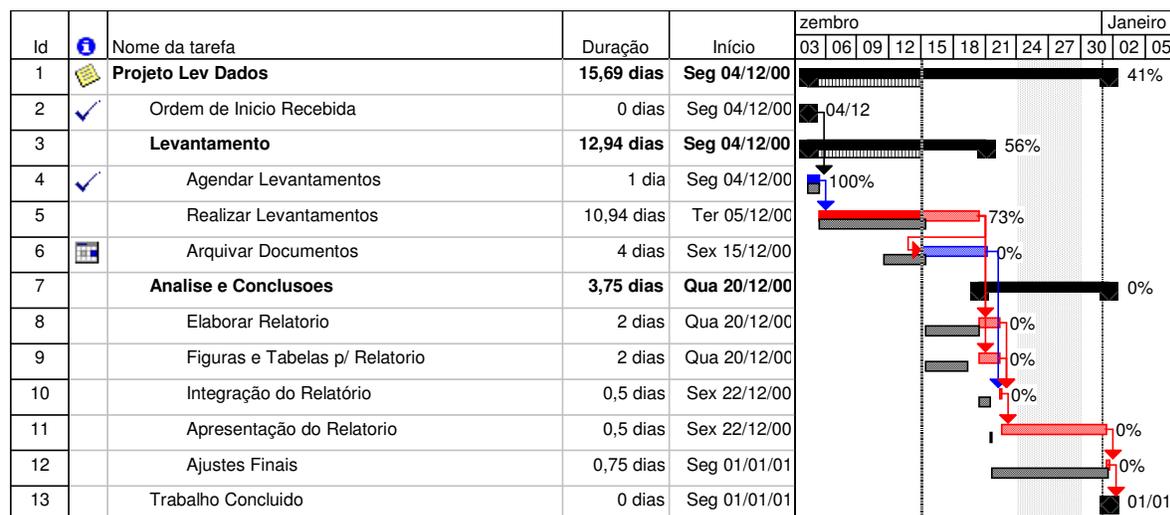
O Conceito de Reprogramação

Há gerentes que confundem os conceitos de Reprogramar e de Replanejar. Muitos dos que não sabem esta diferença são também aqueles que dizem que não vale a pena planejar já que tudo muda e não tem sentido perder tempo ficando re-planejando constantemente os trabalhos do projeto. Eles confundem o trabalho de reprogramar com o de replanejar, como se explica a seguir:

REPROGRAMAR OS SERVIÇOS significa alterar a seqüência de execução dos serviços a serem executados, sem alterar o Plano Base, de modo a recuperar os desvios havidos na execução do Plano.

Reprogramar é um ato normal e rotineiro de CONTROLE.

A figura abaixo evidencia o resultado de um esforço de reprogramação, onde o gerente conseguiu agir sobre o futuro, de modo a reorganizar as atividades de modo a ainda honrar o plano base originalmente contratado.



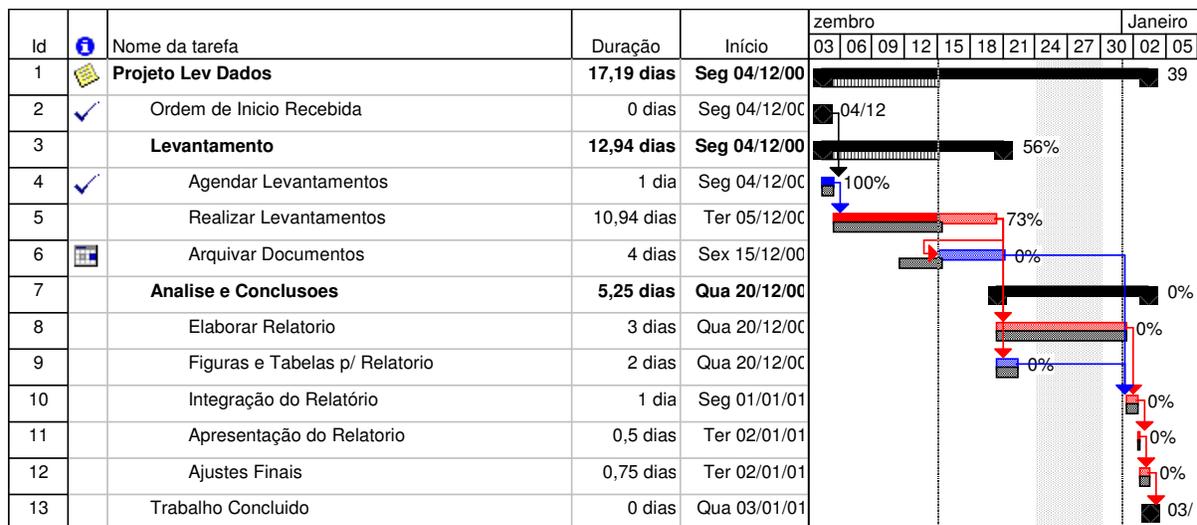
Na prática, os Gerentes dispõem de um número limitado de ações para fazer com que os trabalhos voltem ao que foi planejado, e mesmo assim, muitas destas ações não são totalmente palatáveis.

O Conceito de Replanejamento

REPLANEJAR OS SERVIÇOS significa alterar o próprio Plano Base para reproduzir uma nova condição de futuro, visto que o anterior ficou inexecutável. A ação de replanejar não deve

acontecer corriqueiramente. Se acontecer, deverá ser em um número mínimo, sob um adequado controle integrado de mudanças.

A figura a seguir, evidencia um replanejamento. Ao ser inviável atingir o plano original, é feito um ajuste no plano base. A coincidência das barras do previsto e realizado, nas atividades finais, indica a parte do plano que teve a linha base alterada.



O replanejamento precisa ser visto como a ÚLTIMA AÇÃO DE CONTROLE que um gerente pode tomar.

E só deve ser exercitada quando ele já tentou todos os tipos de alternativas para fazer com que os trabalhos voltem a seguir o Plano Base em vigor, e mesmo assim, não foi possível recuperar o andamento dos trabalhos em termos de prazo, custos ou qualidade. As penalidades de ter que alterar o "contrato" original podem ser grandes, ou mesmo severas, dependendo do contrato e do tipo de cliente.

Alternativas Típicas de Ação Quando o Projeto Apresenta Desvios

Apresentam-se abaixo algumas alternativas que podem ser usadas quando se está com o cronograma de execução atrasado e é necessário definir uma REPROGRAMAÇÃO ou mesmo um RE-PLANEJAMENTO dos SERVIÇOS futuros, de modo a recuperar ou minimizar os atrasos:

- desenvolver serviços que antes eram seqüenciais, em paralelo, de modo a reduzir o prazo final - esta alternativa fica inviabilizada quando não se tem recursos disponíveis (**gente, computadores, salas, etc.**) para fazê-las em paralelo.
- desenvolver alguns serviços por equipes mais capacitadas ou de melhor produtividade, para reduzir os prazos de execução - o problema que aparece nesta solução é a dificuldade em encontrar equipes melhores e/ou no custo adicional típico destas equipes. Lembrar que este incremento de custo pode ser compensado pela menor duração, como menor tempo de aluguel de máquinas, por exemplo;
- autorizar a realização de horas extra para reduzir o prazo de execução, tendo como ônus o custo adicional das horas extras - este tipo de solução é oneroso e quando se torna a rotina, acaba por sobrecarregar a equipe e reduzir sua produtividade, gerando atrasos do mesmo modo. Pode ainda provocar a necessidade de realizar o "nivelamento de recursos";
- mudar o método de execução por um outro alternativo, que permita reduzir os prazos dentro de custos aceitáveis - este tipo de solução é sempre um pouco traumática, pois muitas vezes já se

tem comprados materiais ou alugado equipamentos que no novo processo não serão usados. Outras vezes a equipe executora existente não está totalmente capacitada para executá-lo, entre tantos outros problemas;

- procurar aumentar a produtividade geral da equipe e ir reduzindo prazos gradualmente, serviço por serviço, ao longo do prazo remanescente do projeto.

Busca-se uma administração da EXCEÇÃO, ou seja, do que está indo mal. Em projetos bem geridos, a quantidade de exceções ou desvios é, em geral, bem menor do que as atividades que seguem o que foi planejado.

A análise por toda a equipe do projeto, das atividades em que as diferenças entre o programado e o realizado excederam tolerâncias de 5 a 10%, por exemplo, permite detectar falhas e acertos, permite discutir alternativas para aprimoramento o será feito no futuro, e acima de tudo, produz "experiência" através do debate e da troca de informações entre as pessoas, que poderão e deverão ser reaplicadas nos próximos projetos.

Também os dados de homens-hora gastos além do planejado, permitem REVER e ANALISAR a forma em que a atividade foi conduzida, de modo a estabelecer o padrão a ser seguido no futuro. Permite também ajustar os índices de consumo de homens-hora (métricas) correspondentes à atividade em questão, de modo a aprimorar o processo de orçamentação dos próximos projetos.

Deve-se procurar manter os formulários de acompanhamento e apoio ao Controle no MENOR NÚMERO POSSÍVEL, para evitar burocracia, perda de tempo e custos adicionais desnecessários.

Aplicando os Controles Previstos no PMBOK

Os seguintes processos são mapeados pelo PMBOK (PMI, 2000) como integrantes do Grupo de Processos de Controle, ordenados por área de conhecimento:

Área de Conhecimento	de	Processos de CONTROLE
Gerenciamento de Integração	da	Controle Integrado de Mudanças
Gerenciamento de Escopo	do	Verificação do Escopo Controle de Mudanças no Escopo
Gerenciamento de Tempo	do	Controle de Prazos (Cronograma)
Gerenciamento de Custos	de	Controle de Custos
Gerenciamento de Qualidade	da	Controle da Qualidade
Gerenciamento de Recursos Humanos	de	Nenhum processo de controle
Gerenciamento de Comunicação	da	Relatórios de Desempenho
Gerenciamento de Riscos	de	Controle e Monitoramento de Riscos
Gerenciamento de Suprimentos	de	Nenhum processo de controle

Os processos citados na coluna da direita da planilha acima, evidenciam quais são as áreas de atuação do gerente do projeto e da sua equipe, no controle das diversas facetas do projeto. Todas devem ser consideradas e trabalhadas.

Considerações Finais

Quando você estiver solicitando para alguém de sua equipe controlar isso ou aquilo, verifique primeiro o que ele entende por “controle”. Você ficará surpreso em descobrir que a maior parte das pessoas faz o falso controle apenas, pois foram “contaminadas” pela cultura reinante em muitas empresas, de que registrar é controlar!

Alterar este quadro não é fácil, pois a implementação de um processo de controle efetivo demanda atitude, energia, e uma postura específica, que começa na figura do gerente do projeto e deve alcançar toda a sua equipe executora.

Referências

ASQ - American Society for Quality, American Society for Quality Handbok, USA, 1999.

PMI – Project Management Institute, Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), USA, Newtown Square, PA, USA, 2000. (Nota: Foi publicada nova versão do PMBOK, no final de 2004)

Kerzner, Harold. Gestão de Projetos As Melhores Práticas, Bookman, Porto Alegre, Brasil, 2002.

Kerzner, Harold. Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 8ed, John Wiley & Sons, USA 2003.

Mini-Currículo do Autor: Silvio Aurélio de Castro Wille, administrador e engenheiro civil, MSc e PhD (Colorado State University, Fort Collins, USA), tem larga experiência em planejamento e gerenciamento de projetos empresariais, técnicos e de informática, com serviços prestados no Brasil, Argélia, Equador e México. Trabalhou como engenheiro sênior na Promon, foi consultor da OMS – Organização da Saúde no México, foi Diretor de Operações e Diretor Administrativo Financeiro da Irmãos Thá S.A., é sócio fundador da Hipervisão e da PMpraxis Tecnologia (PROJEXPERT). Conferencista, consultor e instrutor de educação continuada em gerenciamento de projetos. Ex Vice-Presidente SIG e um dos fundadores do PMI-PR. É Presidente e First Assessor da ABGP (Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos).