

Capacity Planning em Gerenciamento de Projetos



Robson Alves de Camargo | PMP - Consultor, Presidente do IPLAPMP - Instituto de Projetos e Liderança e Professor de MBA da FIA e FGV

1. Introdução

Imagine que uma pessoa vai operar do coração e o médico lhe diz que o anestesista não veio. O instrumentador que vai atuar é recém-formado e de boas notas, mas essa será sua primeira vez. E o responsável pela sutura participará de três cirurgias simultaneamente. Se fosse você a ser operado, você faria essa “simples” cirurgia? E se você fosse o médico, operaria o paciente nessas condições?

No contexto atual de projetos, existe um enorme desafio nas organizações: conduzir com sucesso um grande número de projetos e contar com uma quantidade limitada ou insuficiente de pessoas para atender tanta demanda.

Quantos projetos um gerente de projetos pode conduzir ao mesmo tempo? Será que os executivos querem mais do que os gerentes de projeto podem dar? Será que os gerentes de projeto necessitam de mais recursos ou mais tempo para conduzir os projetos de maneira eficaz? Será que todos os projetos de uma organização são igualmente rentáveis? Será que os melhores recursos estão alocados para os projetos mais prioritários? Será que é possível gerenciar todos os projetos com a mesma qualidade?

Quantas perguntas! Tem mais? Sim, tem mais. Vamos refletir um pouco sobre o tema que chamamos de **Capacity Planning em Gerenciamento de Projetos** e procurar responder a essas e a outras perguntas.

“Toca com quem tem!”, “Não temos mais gente!”, “Fica tranquilo, começa o projeto assim mesmo e depois a gente vê como fica!”, “Pega os meninos e vai fazendo!”. Qual gerente de projetos já não ouviu frases como essas?

Por que será que muitos executivos usam algumas dessas colocações no início de projetos? Será que eles não têm a real noção da carga de trabalho necessária para conduzir um projeto da forma adequada? Ou será que a necessidade e a velocidade atual do mundo dos negócios fazem com que os executivos não tenham outras opções? Ou ainda, não seria apenas o caso de fazer uma análise, **ajustar a carga de trabalho necessária de acordo com a disponibi-**

idade de recursos – equipe e gerente de projeto – e **priorizar os projetos adequadamente?**

Independentemente da resposta, uma coisa é certa: os clientes estão cada vez mais exigentes e o ciclo de vida dos negócios encurtou muito. Portanto, cada vez mais, as empresas têm que lançar seus produtos de uma forma melhor, mais barata e mais rápida que seus concorrentes.

O papel dos executivos é gerar oportunidades de negócio e fazer o resultado acontecer. Não é responsabilidade deles a entrega, ou o chamado *delivery*, mas sim dos gerentes de projeto. De qualquer maneira, os executivos também deveriam se atentar um pouco mais em como será o *delivery*.

O problema, se é que é um problema, é o fato de muitas empresas não disporem de profissionais em abundância para tocar da maneira ideal todos os projetos que surgem. Elas dispõem apenas do necessário, ou seja, uma quantidade limitada de pessoas para atender à demanda de tantos projetos.

Determinar a mistura certa de investimento, a quantidade de recursos e a maximização do negócio é um desafio fundamental para os executivos equalizarem. Atualmente, a maioria dos investimentos nas empresas é feito em forma de projetos. Priorizá-los e gerenciá-los com sucesso está longe de ser uma tarefa fácil.

A soma de todos os projetos e programas de uma organização ou unidade de negócio deve ser vista como uma pasta de múltiplos projetos ao invés de projetos individuais. Afinal, a alocação dos limitados recursos somada à restrição de orçamento é um dos maiores desafios a ser tratado e solucionado.

A meta é uma só: atingir os objetivos estratégicos da empresa por meio de projetos conduzidos com sucesso. Não existe mágica e sim muito trabalho.

2. Capacity Planning em Gerenciamento de Projetos

Capacity Planning em Gerenciamento de Projetos é a arte de determinar corretamente a infra-estrutura de recursos necessários para que os projetos aprovados

sejam bem-sucedidos, juntamente com a previsão da demanda futura de novos projetos.

Nesse sentido, os pontos que devem ser observados e respondidos são:

- *Como os recursos disponíveis podem ser administrados da melhor maneira para que os projetos possam ser executados e gerenciados com sucesso?*
- *Quais projetos têm maior prioridade e como priorizá-los?*
- *Como os melhores recursos devem ser alocados?*
- *Como agir quando os recursos de um Projeto A que estão pré-alocados para um Projeto B não forem disponibilizados devido a um atraso do Projeto A?*
- *Como dimensionar a quantidade de projetos simultâneos que a empresa pode atender?*

A introdução das melhores práticas de Planejamento de Capacidade em Gerenciamento de Projetos tem um impacto substancial nos fatores tempo, custo e qualidade dos projetos da organização, pois fortalece o desempenho da empresa, da equipe e dos gerentes de projeto.

O gerente de projetos frente ao desafio de recursos escassos

Na medicina, cabe ao médico fazer o que for necessário para salvar e tratar seus pacientes. O gerente de projetos deve fazer o mesmo. Entretanto, ambos **devem fazê-lo com responsabilidade, alertando a todos sobre as condições e os riscos existentes em se trabalhar de maneira deficitária.** O gerente de projetos não pode assumir sozinho todos os riscos de entregar algo que foi prometido por outra pessoa em condições com pouquíssimas chances de sucesso.

De qualquer maneira, o gerente de projetos deverá em primeiro lugar pensar em todas as maneiras possíveis de viabilizar o projeto que lhe foi atribuído com os recursos que a empresa dispõe. Ele deve gerar diversas opções e apresentar para os tomadores de decisão os benefícios, custos e riscos presentes em cada uma, para enfim, decidirem em conjunto pela melhor

Além disso, o gerente de projetos deve lembrar que o ótimo é inimigo do bom. Por vezes, os gerentes de projeto planejam a implantação de uma solução extraordinária, o que fará com o que o projeto seja concluído após o momento necessário para a empresa colher determinado resultado, deixando os executivos bastante insatisfeitos. Portanto, há casos em que valerá mais a pena programar uma solução meramente satisfatória num primeiro momento e deixar para implantar a solução “ótima” um pouco mais tarde.

Outro aspecto que o gerente de projetos deve considerar é a necessidade de recursos que ele considera ideal para o projeto – **quantidade, disponibilidade e o momento devido de alocação**, mesmo que essa necessidade represente um volume aparentemente elevado. A justificativa, entretanto, deve ser apresentada de maneira bastante consistente. O que significa “bastante consistente” nesse caso? Não informal e não apenas verbal, mas sim fazendo uso de uma reunião com uma apresentação em *Power Point* e uma pasta contendo o plano do projeto detalhado. Certa ocasião, em San Diego nos Estados Unidos, houve a construção de uma casa de mais de 100 m² em menos de 3 horas com 350 trabalhadores. Se for esse o caso, envolver 300 pessoas ao invés de 10, por que não? Qual o retorno do projeto? Quais os riscos existentes caso ele não seja executado da forma que o gerente acha mais adequada? Se o retorno for compensador e as justificativas convincentes os resultados serão os melhores para todos.

Resumindo, cabe ao gerente de projetos:

- *Apresentar os riscos existentes quando a ordem for “toca com quem tem”.*
- *Pensar em uma solução factível com os recursos existentes, considerando a frase “o ótimo é inimigo do bom”, visando atender à necessidade do negócio.*
- *Apresentar de maneira consistente as reais necessidades de recursos, ainda que seja um número aparentemente elevado.*

A decisão de qual caminho seguir muitas vezes não caberá ao gerente de projetos, mas com esse procedimento, os riscos serão conhecidos e compartilhados

