



Concepção de Projetos de Desenvolvimento

Desafios e Sugestões

Resumo – Este artigo trata dos desafios que caracterizam tipicamente os processos a partir do surgimento da primeira idéia até sua formalização, principalmente em se tratando de Projetos de Desenvolvimento. Esta fase do projeto, que chamamos genericamente de concepção, não conta com tantos instrumentos e processos definidos e consagrados quanto as fases posteriores do ciclo de vida de um projeto, principalmente aquela do planejamento. A ausência de orientações metodológicas nesta fase, em que deve ser definida sua estratégia, leva muitas vezes a projetos inconsistentes, além do desgaste desnecessário nas organizações. Além do mais, existem instrumentos de planejamento e técnicas de trabalho que facilitam a condução da fase que antecede a formalização do projeto.

O PMBOK® Guide (Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos), a maior referência internacional para o Gerenciamento de Projetos, inicia seu esquema de processos gerenciais com a elaboração do Termo de Abertura do Projeto (Project Charter). Esse documento é uma espécie de certidão de nascimento, porque com ele o projeto passa a existir formalmente. No entanto, para um projeto chegar a este ponto, a caminhada pode ser longa e difícil, principalmente para projetos no setor público. Afinal, de onde vem a orientação estratégica e o enquadramento institucional para um projeto?

Em reconhecimento a esta limitação do PMBOK Guide, o próprio PMI (Project Management Institute) está em fase de elaboração de documentos de referência complementares, tratando temas como Program Management e Portfólio Management. Esses documentos deverão esclarecer e orientar melhor os processos gerenciais que levam à definição de projetos.

No caso do setor público, existem geralmente políticas, programas e diretrizes que, em tese, resultam em projetos. Mas poucas organizações utilizam sistematicamente processos e instrumentos para transformar as grandes ou mesmo as pequenas idéias em projetos.

Contexto

Por que as organizações fazem Projetos de Desenvolvimento? Já que este tipo de projeto não visa ao lucro financeiro, mas a benefícios não-tangíveis, na opinião do autor evidencia-se que são basicamente necessidades que as motivam. Essas necessidades podem ser classificadas em dois tipos: internas e externas à organização.

As necessidades internas são aquelas que resultam de conflitos abertos ou latentes na organização quando há uma diferença entre o que deve ser realizado para cumprir sua missão e aquilo que é efetivamente realizado. Como os recursos – humanos e/ou materiais – costumam ser escassos, o aumento da eficiência pode ser uma saída. É um projeto que pode dar resposta à organização, buscando mudar e melhorar as formas de trabalho. Um projeto “exitoso” poderá então diminuir ou eliminar a diferença entre o que deve ser realizado e o que se consegue realizar.

O motivo para se realizar um projeto também pode estar relacionado ao ambiente externo da organização. A necessidade de se manter competitivo é um motivo freqüente para empresas privadas realizarem projetos. Para organizações públicas são geralmente demandas políticas e, em última análise, sociais que as obrigam a oferecer respostas adequadas, por exemplo, através de projetos ou programas.

Nos dois casos, trata-se de Projetos de Desenvolvimento. No

primeiro caso, o desenvolvimento está voltado para dentro da organização, visando a produzir mudanças que fazem com que a organização se torne mais eficiente e mais bem preparada para cumprir a sua missão. Essas mudanças freqüentemente dizem respeito às estruturas e aos processos da organização, bem como a aspectos comportamentais das pessoas que nela trabalham.

No segundo caso, o desenvolvimento está voltado para fora da organização, visando a manter ou a melhorar a sua posição no mercado, quando se trata de uma empresa privada, ou visando a transformar e a melhorar situações sociais indesejadas, quando a organização é pública.

Da idéia ao projeto

Mesmo quando conhecemos o motivo e reconhecemos a necessidade de uma organização para realizar um projeto, estamos ainda longe de efetivamente ter um projeto. No entanto, o termo “projeto” é logo aplicado, embora este “projeto” não passe de uma idéia, não raras vezes ainda bastante vaga. Daí para frente, a idéia passa por várias etapas para amadurecer e, finalmente, se tornar um projeto formal. O autor observou que são pelo menos três as etapas típicas que precedem a formalização de um projeto: aceitação, confirmação e viabilidade.

Funcionários motivados e criativos geram freqüentemente idéias para projetos, mesmo quando isso não é parte explícita de suas atividades, seja para mudar determinadas situações, para melhorar

processos produtivos ou para gerar novos negócios. Por outro lado, os gestores também “inventam” projetos, mas muitas vezes o que lançam são, na realidade, idéias.

O processo de amadurecimento destas idéias costuma começar entre os próprios pares com uma troca de opiniões, testando primeiras reações, sondando a novidade, originalidade ou pertinência de uma idéia. Este processo nem sempre é muito aberto, porque se o

autor de uma idéia deseja garantir a sua “paternidade” ou “maternidade”, uma certa cautela é comum. Por outro lado, lançar uma idéia que é considerada “velha” ou “batida” também pode ser uma exposição pessoal desnecessária. Portanto, a primeira etapa para se criar um projeto é a aceitação pelos pares, geralmente de maneira informal.

Vencida essa etapa, é importante que a organização tome conhecimento da idéia, principalmente o nível imediato superior àquele que a produziu. As experiências tanto profissionais quanto da organização, quando levadas em conta, são as que conduzem à próxima etapa: a confirmação – ou rejeição – da idéia pela organização. Embora seja provável que a essa altura já se fale de um projeto, sem formalização, a rigor ele ainda não existe.

Até esta etapa, a organização provavelmente ainda não investiu muitos recursos na idéia do projeto, em geral se limitando aos esforços intelectuais de algumas pessoas. No entanto, para ganhar mais clareza, será imprescindível buscar mais e melhores informações que possam embasar a necessária decisão. Inicia-se, então, a etapa da averiguação da

As etapas típicas que precedem a formalização de um projeto são as seguintes: aceitação, confirmação e viabilidade.



peter.pfeiffer@gau.org.br

Perito da GTZ (Cooperação Técnica Alemã), responsável pelas áreas de Gerenciamento de Projetos e Desenvolvimento Organizacional no ProGAU (Projeto Gestão Ambiental Urbana)