Resumo – É muito forte tanto nas operações repetitivas como nos projetos em muitas empresas, o entendimento errôneo de que para controlar essas operações e projetos basta acompanhar o andamento, com registro do realizado, ou mesmo pela simples "observação" do que foi feito. Esse falso controle não pode ocorrer na gestão profissional de projetos. Este artigo evidencia o esforço a ser desenvolvido pelo gerente do projeto e sua equipe, para aplicar procedimentos de gestão profissional (PDCA) de modo a garantir que o projeto se mantenha dentro do curso idealizado no seu plano. Faz-se também distinção entre as ações de reprogramar as atividades do projeto e a de replanejar.

Silvio Wille Aurélio de Castro – PhD
silvio@projexpert.com.br

Presidente da ABGP – Associação Brasileira de Gerência de Projetos. 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.

Falso Controle de projetos

Como evitar

Qualquer projeto passa pelas etapas de concepção, em que 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.

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

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 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, 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.

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 apontar o total de litros de combustível a cada novo abastecimento. Ao final da semana, ou quinzena ou mês, o motorista entrega esses registros com sua assinatura para o chefe, que por sua vez, "dá uma olhada" e arquiva o formulário. Rapidamente tem-se pilhas de registros, que tomam 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.

No exemplo do controle de veículos citado, pode-se ter um formulário de apoio ao controle de veículos quando neste formulário forem colocados 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 esse exemplo, fica claro que na maioria das ocasiões as chefias exercem o falso controle.

Um formulário não controla nada, quem controla é o homem. No máximo, um formulário pode ser visto como um instrumento de apoio ao 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. Dessa 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 e 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 conseqüências no futuro;
Fase 4 - Ações Corretivas: reprogramação dos serviços para resolver os desajustes (desvios) no que já foi executado, ou o 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 foca 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 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), quanto as reuniões de desempenho ou de progresso do projeto, essas 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 mesmo. 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) e 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 prazo inicial, quando a linha-base é criada. É tipicamente o único momento em que o previsto e o realizado estão iguais – o projeto não começou e as Leis de Murphy ainda não tiveram como ocorrer.

© 2005 Editora Mundo Ltda. Todos os direitos de reprodução são reservados a editora. A reprodução da publicação, artigos, imagens ou figuras sem prévia autorização por escrito é proibida.