



### **Implementação de Projetos - Modelos Alternativos**

Como acontece após uma fase de ajustes estruturais numa economia como a nossa, boa parte das empresas brasileiras enfrenta um complexo dilema: muitos projetos na gaveta e poucos recursos humanos capacitados para implementá-los. Este fenômeno pode ser verificado em diversos setores da economia, e em organizações de todos os tamanhos. Desafio você, leitor, a se lembrar de algum amigo ou colega do mundo corporativo que não tenha reclamado recentemente do enorme volume de trabalho a seu encargo. Em meu círculo, não me recordo de um. Possíveis exageros à parte, como consultores temos verificado esta situação na prática - as empresas em geral apresentam um backlog de atividades a serem desenvolvidas maior do que sua capacidade de encaminhamento.

Em parte, isto pode ser visto como um reflexo positivo do início de uma retomada econômica e do nível de confiança dos investidores no país. Durante os últimos quase 3 anos de recessão, um dos quais ano de eleição presidencial, os investimentos em novos projetos ficaram virtualmente estagnados. A escassez de recursos internacionais, os altos juros brasileiros e o temor dos rumos que a economia poderia tomar sob um governo de esquerda resultaram numa posição de extrema cautela por parte de investidores e empresários. Novos projetos, que via de regra envolvem assumir algum risco adicional, foram engavetados à espera de um melhor momento econômico. Os quadros de recursos humanos, conseqüentemente, foram reduzidos ou mantidos nos níveis essenciais às operações existentes.

Nos últimos meses, contudo, o contexto econômico no Brasil mudou. A confiança dos investidores tem crescido à medida que o governo Lula vem dando claros sinais de uma política



econômica consciente, e o cenário internacional se mostra mais favorável a uma retomada dos investimentos em economias emergentes como o Brasil. Frente a esta nova conjuntura, as empresas começam a reconsiderar e reavaliar a implementação de novos projetos.

E com isso chegamos ao dilema apresentado no parágrafo de abertura: como implementar novos projetos com estruturas de recursos humanos tão exíguas? A grande maioria das empresas brasileiras ainda busca preencher esta necessidade de recursos internamente, designando gerentes de projetos e equipes que em geral, acumulam as novas tarefas junto com as que já vinham desenvolvendo. Este caminho apresenta alguns desafios que podem prejudicar o resultado dos projetos:

- O mais óbvio é a sobrecarga dos recursos existentes. Isto pode comprometer a habilidade da empresa de cumprir seus objetivos de prazo, ou afetar a qualidade da gestão da atividade. Ainda mais preocupante e muitas vezes menosprezado é a possível queda na qualidade das operações existentes, decorrente da dedicação de menos tempo e atenção em função do acúmulo de novas atividades;
- Outra dificuldade está na administração do efeito de "inchar e desinchar" ao qual organizações operando em economias relativamente instáveis como a brasileira estão sujeitas. Em momentos de recuperação, novas estruturas são montadas para dar vazão ao volume adicional de trabalho. Um retrocesso do cenário pode implicar em um novo e custoso processo de redução de quadros. Além disso, novos projetos tem como característica intrínseca uma concentração de esforços na fase de implementação, após a qual a atividade tende a ser absorvida na operação normal da organização. Isto pode resultar em estruturas próprias ou grandes demais no médio prazo, à medida que o backlog de projetos é encaminhado, ou insuficientes em determinados projetos em função da busca de uma equipe constante mais enxuta;



- Outro desafio está em montar equipes de projeto com as qualificações necessárias para atuar em atividades de diversas naturezas. Equipes internas de projeto geralmente são montadas observando a disponibilidade de tempo das pessoas envolvidas, o que muitas vezes implica em aproveitar recursos que estão desalocados, em detrimento de um maior cuidado com as qualificações de cada um para a necessidade em questão.

A utilização de assessores terceirizados pode ter um impacto considerável no sucesso de um novo projeto. Apesar de ser encarada como um custo adicional de desenvolvimento da iniciativa, esta contratação é de fato um investimento, e deveria ser observada como tal pelas organizações. Os custos e riscos associados, se comparados a uma situação de gestão com equipe interna, são mais favoráveis. Isto ocorre por uma série de motivos:

- Empresas especializadas em planejamento e implementação de novos projetos geralmente possuem um skill escasso nas empresas - o de gestão de projetos. A experiência de profissionais dedicados essencialmente a este tipo de atividade geralmente significa uma curva de aprendizado bastante reduzida e permite a antecipação de desafios comuns à implementação de novos projetos em qualquer organização;
- Estes assessores também tendem a gerir projetos com metodologias testadas e provadas, e mais uma vez, com experiência prática em sua coordenação, fazendo o papel do Project Management Officer, cada vez mais importante nas organizações. Nos EUA e na Europa, em grandes organizações com volume significativo e constante de projetos em andamento, estruturas inteiras já existem dedicadas à função de coordenação de projetos internos, como resposta a alguns dos problemas mencionados acima. A maior parte das empresas, contudo, ainda gerencia novos projetos de maneira informal, isto é, sem metodologia e processos claros, o que



dificulta o estabelecimento de uma cultura interna de gestão, e associa o êxito do projeto ao talento individual do gestor;

- Empresas especializadas neste tipo de atividade contam também com maior flexibilidade no dimensionamento e definição de perfil das equipes de projetos. Geralmente, possuem em suas estruturas profissionais com habilidades e competências variadas e complementares, e com isso podem agregar ao projeto as qualificações necessárias a cada situação, pelo prazo necessário. Permite que se use portanto uma estrutura ideal, sem os custos e riscos associados à absorção interna desta estrutura.

É, portanto, uma alternativa interessante para a implementação de novos projetos pelas empresas, especialmente aquelas que não possuem um volume constante de projetos em atividade. Mais ainda, é uma alternativa que reduz o risco e a exposição das organizações, ao mesmo tempo em que agrega maior qualificação ao processo. As demandas de implementação de um novo projeto são muito diferentes daquelas associadas à gestão cotidiana de uma operação - requerem um tipo de profissional diferente, e metodologias de gestão específicas. Soluções caseiras do tipo "quebra-galho com o que temos" geralmente se tornam exemplos retumbantes do "barato que sai caro".

A aceitação por parte das empresas deste novo modelo de gestão de projetos ainda enfrenta barreiras essencialmente culturais, e esbarra numa avaliação muitas vezes equivocada de custos relativos a cada possível modalidade. Empresas que já optaram por um modelo de implementação de projetos baseado no apoio de especialistas já estão colhendo os resultados positivos desta experiência, e na grande maioria dos casos tendem a repeti-las. Vencidas as restrições iniciais, é um modelo que veio para ficar e agregar valor às organizações nesta nova fase de retomada de iniciativas.



## ARTIGOS

---

Daniel B. Carneiro da Cunha - associado da DealMaker