

GERÊNCIA DE PROJETOS - O CAMINHO MAIS DIRETO PARA EXPLORAR O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS EMPRESAS DE TIC BRASILEIRAS¹

Eng. Paulo F. W. Keglevich de Buzin, MsC, PMP (*)

O grande desafio de qualquer negócio no segmento de TI é conseguir encontrar um caminho de maior rentabilidade para depois catapultar a exportação de software e serviços de TI. Esta questão se torna ainda mais crucial se for considerado que a grande maioria das empresas de TI são descapitalizadas e não contam com qualquer incentivo fiscal ou linha de crédito diferenciada, precisando portanto buscar a imprescindível capitalização de seu negócio em suas próprias operações.

O caminho óbvio seria justamente explorar os pontos fortes da indústria de TI nacional, que pela pesquisa promovida pelo MIT juntamente com a SOFTEX (<http://www.softex.org/>), se caracteriza pela verticalização em nichos de mercado, agregação de grande valor via customização de soluções para cada caso, e evidente conhecimento do negócio do cliente. Apesar deste claro diferencial estabelecido pela própria demanda do mercado e pela capacidade do profissional brasileiro de se adaptar, paradoxalmente a maioria das empresas desenvolvedoras trabalha no modelo de negócios baseado em produtos. As tímidas ações de política governamental também são afligidas por este mesmo vício de abordagem. No entanto, são os serviços que asseguram a maior rentabilidade na comercialização das soluções. As empresas que apresentam bons balanços financeiros já descobriram isto! O foco em aprimoramento de qualidade de produto e de processo de desenvolvimento (CMMI, ISO, etc..), ainda que propiciem um respeitável diferencial de qualidade, apenas tangenciam a eficiência e a eficácia em serviços. Principalmente quando se tratam de serviços específicos de customização e implantação de soluções, onde a carga de trabalho qualificado de consultoria e de comunicação com o usuário é expressivo, e não repetitivo.

O outro grande "player" deste mercado internacional de TI é a Índia, que graças a uma consistente política governamental, entre outros aspectos, se destacou de forma notável como produtor de software de qualidade. Um grande número de empresas indianas têm obtido a certificação CMM e CMMI, inclusive no nível máximo. É um diferencial respeitável até para os parâmetros do primeiro mundo, pois o custo destas certificações é expressivo até para os parâmetros daquelas paragens. O mesmo custo explica a enorme dificuldade das empresas brasileiras de TI investirem nestas certificações. Apenas aquelas pertencentes a grandes grupos multinacionais estão obtendo tais certificações no Brasil. No entanto tal certificação não impede que um software produzido tenha que ser retrabalhado até satisfazer o cliente, onerando assim o processo e causando o já conhecido desgaste com o cliente. Tem sido esta a principal reclamação dos clientes dos indianos. Isto demonstra mais uma vez que se pode ser eficiente sem ser eficaz! O que, no caso brasileiro, pede uma melhor avaliação do retorno em tal investimento, pois não fortalece diretamente o principal diferencial competitivo.

Mas como capitalizar tal competência das empresas de TI brasileiras, que implica em grande conhecimento das demandas particulares de cada cliente e capacidade de atendê-las com soluções específicas? Normalmente é bem mais fácil vender "commodities", mas como achar o caminho das pedras para vender e até exportar valor agregado de serviço, que em parte irá depender de uma respeitável carga de Gerenciamento de mudanças (Change Management) e conhecimento da situação particular de cada cliente?

A crescente e enorme pressão das mudanças na sociedade nestas últimas décadas tem induzido o desenvolvimento da Gerência de Projetos como uma disciplina emergente, que já está chegando a um estágio de amadurecimento interessante. Esta nova área de conhecimento justamente se desenvolve para buscar não só a eficiência, mas principalmente a eficácia na execução de serviços e tarefas que não são repetitivas. Justamente o tipo de atividade onde as empresas de TI brasileiras tem se destacado, sendo portanto uma área a ser conferida com a devida atenção dado ao seu potencial de efetivamente explorar o ponto forte das empresas de TI brasileiras. O investimento em qualificação e implantação de metodologia em Gerência de Projetos é bem menor que nas certificações acima mencionadas, e, conforme várias pesquisas no mercado mundial, apresenta um enorme potencial de retorno bem maior, sem comparado com o investimento. De quebra, o desenvolvimento em competência em Gerência de Projetos permite ainda adiantar vários passos para quem pretende igualmente investir nas ditas certificações de software, pois as KPAs do segundo nível do CMMI são justamente de gerência de Projetos, só que mais contextualizadas para o foco no PRODUTO SOFTWARE.

No entanto, se a alternativa é tão vantajosa, por que o mercado e o próprio governo ainda não focaram ações estratégicas no sentido de promover a Gerência de Projetos nas empresas de TI brasileiras? A maior dificuldade identificada no mercado para apostar neste caminho é fundamentalmente cultural. O PROJETO, que antes era entendido como sendo um resultado de um trabalho (planta, demonstrativos de cálculo, plano de negócios) agora é

¹ Coluna publicada no portal da SOFTSUL em 17/5/2004 (www.softsul.org.br)

um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. O que se entendia como projeto antes, agora é apenas UM dos resultados do PROJETO! O GERENTE DE PROJETO, que era antes entendido como uma pessoa com tal FUNÇÃO ou CARGO agora designa uma PROFISSÃO, com administrador, engenheiro, etc.. A GERÊNCIA DE PROJETO, que antes era entendida apenas como uma atividade administrativa, agora consolida-se como uma disciplina e uma Ciência, com corpo de conhecimento próprio, conquistando seu espaço entre as Ciências, ao lado da Administração, Engenharias, etc... Se prestarmos atenção, são mudanças radicais de conceito! Na verdade são mudanças conceituais que vão impactar até na maneira como elaboramos as estratégias de negócios.

Enquanto tal mudança cultural não ocorrer ficaremos sofrendo do já citado vício de abordagem e respectivos efeitos colaterais. A pálida tentativa dos órgãos de governo de promover as melhores práticas na prestação de serviços de TI tem se restringido, além da clássica exigência de experiência com projetos similares (o que freqüentemente propicia arranjos e até fraudes nas licitações), a exigir profissional certificado PMP nas licitações públicas. Usualmente os proponentes de um certame com tais exigências contornam o problema simplesmente certificando um de seus profissionais ou "alugando" algum PMP do mercado. Na prática tal exigência tem sido inócua para incentivar a promoção das melhores práticas de Gerência de Projetos nas empresas.

Enquanto a Gerência de Projetos for associada apenas a uma alternativa de enriquecimento do currículo do profissional que investe nesta área, ela dará a falsa impressão ao mercado em geral de que é mais um dos muitos modismos que têm surgido para faturar, mas de retorno usualmente pífio. Na verdade o resultado da busca por qualificação pessoal pode gerar mais stress a frustrações durante a atuação profissional dentro de organizações que não têm a cultura do Gerenciamento de Projetos (apenas "tocam" projetos). Neste meio, um profissional de Gerência de Projetos vai ter grande dificuldade de aplicar sequer 10% do que conhece, pois irá invariavelmente receber os escopos de prazo e custos impostos de cima, e tais prazos usualmente chegam a violar as leis da física! Isto se deve ao fato de que na negociação e aprovação dos projetos não são considerados os conhecimentos de Gerência de Projetos. O usualmente Gerente de projetos só é lembrado quando tudo já está amarrado e acertado.

Além disso a estrutura organizacional da maioria das empresas não prevê espaço em suas atividades para o Gerenciamento de Projetos, o que força o Gerente de Projetos a um abnegado esforço extra à sua jornada de trabalho normal para poder aplicar alguma coisa do que conhece, para tentar qualificar melhor o gerenciamento de projetos. Isto sem mencionar o fato de que muitas organizações não entendem a necessidade de um gerente se dedicar exclusivamente ao gerenciamento, sem executar nenhuma tarefa diretamente relacionada à execução do projeto em si. Por isto é muito comum exigirem Gerentes de Projeto que sejam também capazes de executar tarefas de projeto (experiência em JAVA, ORACLE, SQL, etc..), obrigando os Gerentes de Projetos a se tornarem verdadeiros malabaristas e equilibristas. Evidentemente que isto praticamente mantém as coisas como sempre foram, e nada muda na prática (orçamentos e cronogramas que estouram, desgastes com os clientes, desgaste e turn-over das equipes de projeto, etc..). A diferença talvez, é que graças ao esforço do Gerente de Projeto em registrar o seu trabalho de gerenciamento, isto fique mais visível, e eventualmente alguém pode vir jogar a culpa daqueles problemas justamente sobre o Gerente de Projeto, desconsiderando totalmente o verdadeiro problema. Apenas se adota um novo discurso sintonizado com a "nova onda" de gerenciamento de projetos, e eventualmente nos bastidores se reclama da falta de retorno do eventual investimento de certificação de algum funcionário graduado!

De fato, os ganhos com a implantação de uma cultura apropriada de Gerenciamento de Projetos são expressivos. Primeiramente a Gerência de Projetos permite dar uma maior visibilidade do tratamento e gestão dos riscos, elemento fundamental na tomada de decisão a qualquer nível (tático e estratégico) e delimitação de escopo de projeto. Com a Gerência de Projetos a comunicação dentro e fora da organização ganha importância e é objeto de planejamento específico. A Gerência de Projetos também traz a cultura de capitalizar lições aprendidas em projetos anteriores, o que leva invariavelmente a um grande ganho tanto em eficiência como em eficácia na condução de novos projetos. Por sua natureza, a Gerência de Projetos praticamente é a única disciplina que pode oferecer uma abordagem sistemática para a maior eficácia. As outras abordagens focam na eficiência. Com isto uma outra disciplina emergente está ganhando força e importância, a gestão do conhecimento (KM). Com a Gerência de Projetos tem-se uma abordagem sistemática para gerenciar com eficiência e eficácia as mudanças!

Na verdade, ao contrário do que pode se imaginar, a Gerência de Projeto não se limita ao nível operacional-tático, mas se aplica nas decisões e planejamento ao nível estratégico. Sabe-se que um bom resultado não só depende de táticas e operações bem sucedidas, mas também de estratégias bem delineadas, e com projetos isto não é diferente. Na disciplina de Gerência de Projetos hoje tem-se o gerenciamento de Portifólio de Projetos e escritório de projetos (PMO) tanto para o nível tático-operacional quanto para o nível estratégico. Hoje é consenso mundial que a busca da eficiência das organizações se dá na otimização dos processos internos, a começar pelos próprios processos de tomada de decisão a nível estratégico e até de estabelecimentos de políticas corporativas. O próprio

PMI (Project Management Institute), promoveu uma grande mudança de estratégia recentemente visando fornecer cada vez mais produtos e serviços para empresas e organizações. Até então o PMI esteve focado na oferta de produtos e serviços para profissionais. Assim lançou no fim do ano passado o OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model, que consiste em um padrão ou modelo de maturidade em gestão de projetos para as organizações. Algo similar ao que é o CMMI para as software-houses, só que para projetos. Hoje já se estuda a Gerência de Projetos integrada ao BSC - Balanced Score Card e a interface com o ITIL - IT Infrastructure Library. Com certeza a abrangência da Gerência de Projetos é muito maior do que se imagina e já se iniciou uma verdadeira revolução na própria forma como as organizações são geridas e estruturadas.

De qualquer forma o caminho está aberto para o empreendedor que ousar investir na Gerência de Projetos como forma de potencializar o seu diferencial competitivo e conseqüentemente catapultar os seus negócios, e não apenas para atender alguma exigência esporádica de algum cliente.



(*) Mestre em Ciência da Computação pela UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), é também Engenheiro Químico, Bacharel em Física e Bacharel em Química pela mesma Universidade. É Certificado pelo PMI (Project Management Institute – www.pmi.org) como PMP (Project Management Professional). Já ministrou várias palestras e treinamentos de capacitação técnica e gerencial, e atualmente é consultor e empresário com mais de vinte e cinco anos de experiência na área de Gerência de Projetos em engenharia (instrumentação e sistemas dedicados), administração de negócios e principalmente em TI (projeto de sistemas de informação, infraestrutura, implantações, etc..). Pode ser contatado via e-mail: keglevich@ksc.com.br e detalhes em <http://keglevich.cjb.net>.