

DE NADA RESOLVE PLANEJAR SE NÃO CONTROLAR

Ítalo de Azeredo Coutinho

Engenheiro Industrial Mecânico, Pós Graduado em Gestão de Projetos pelo IETEC.

A importância do Controle na Gestão de Projetos

Entendemos que planejar é simplificar um trabalho a ser desenvolvido, tornar-se hábil dentro dos recursos que dispõe (tempo, dinheiro, mão-de-obra). O próximo passo é controlar, ou seja, estabelecer condições de prever mudanças, medir o progresso, impedir desvio dos planos, indicar ação corretiva.

O controle faz parte do nosso cotidiano. Toda às vezes que olhamos para o velocímetro do carro, para um mapa buscando um determinado local, para o relógio, para o céu observando o conjunto de nuvens, estamos efetuando algum tipo de controle, ou seja, buscamos ali informações de dados como velocidade, localização, horas e clima, que são exemplos práticos demonstrando nossa necessidade de controlar as atividades que desenvolvemos ou coordenamos.

Recorrendo à literatura dos cursos de Administração, encontramos: segundo Fayol "Num empreendimento, o controle consiste em verificar se tudo corre em conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos, tendo como objetivo apontar as falhas e os erros para retificá-los e evitar sua reincidência".

O conceito administrativo de controle se resume em três principais pontos: 1-obter informação, 2-comparar e analisar e 3-implementar uma medida. Buscando um dos exemplos anteriores podemos explicar assim: o agricultor busca informações sobre o tempo olhando para céu, depois utilizando sua percepção compara com experiências anteriores, analisa os dados e toma uma medida, por exemplo, realizar a colheita naquele ou noutro dia.

Exemplos:

- 1) Obter Informações: inspeção visual, aparelhos eletrônicos que criam um log (arquivo de computador que armazena dados), questionários de pesquisa, feixes de raio laser que lêem códigos de barras em supermercados, catracas que registram o número de pessoas, testes bioquímicos.
- 2) Comparar e analisar: depois que um teste bioquímico é realizado, compara-se a quantidade de material bacteriano encontrado com os padrões pré-definidos, analisam-se os dados e depois procede para a emissão de um parecer, que nada mais é do que um relatório. A etapa de análise utiliza em alguns processos de algoritmos (atividades seqüenciadas), tão avançados que fazem uso inclusive de inteligência artificial.
- 3) Implementar uma medida: a fase de implementação pode recorrer a uma volta à fase de planejamento. Toda vez que uma ação corretiva for iniciada, esta deve ser efetuada de forma a não gerar custos e não prejudicar o andamento dos processos posteriores, ou minimizar estes efeitos.

Em pesquisa realizada no final do ano de 2002, com renomados estudiosos da Gerência de Projetos, o controle do projeto é realizado com mais eficácia nos empreendimentos "projetizados", ou seja, empreendimentos que seguem uma metodologia de Gerenciamento de Projetos, vejamos a seguir:

Alan Harpham - "Gerência dos Benefícios. A monitoração, ou forecasting é o relatório do projeto e dos benefícios do programa. Os benefícios são a finalidade fundamental de empreender projetos e programas. Diretores estão geralmente mais interessados na entrega dos benefícios do que no projeto, que são os meios de entregar os benefícios. Interessados nos relatórios que lhes dizem a que nível de benefícios está o projeto, e quando, do que sobre quando o projeto será entregue e seu custo."

Lewis R. Ireland - "O controle dos projetos focalizará mais em pontos de verificação

críticos do que em uma medida periódica do tempo. Como estão os milestones críticos, serão estes os indicativos mais importantes em controle de projetos, do que as revisões semanais, mensais, ou trimestrais.”

Harold Kerzner - “Minha opinião é que há uma diferença significativa como o futuro olha para a gerência de projeto baseada no tipo de indústria, empresa projetizada ou não-projetizada. O futuro para indústrias não-projetizadas será um controle de custo e utilização melhor de recursos internos. As indústrias projetizadas focalizarão em desenvolver as metodologias superiores da gerência de projeto que permitam um contato mais próximo do cliente, dos escritórios do projeto, e melhores práticas de gerência do risco.”

Michael Lauenstein - “O outsourcing dos projetos tornar-se-á mais e mais a dever. Para manter o projeto sob a gerência do controle combinado com a execução, a equipe do projeto deverá ser mais eficiente com os pontos críticos.”

Morten Fangel - “Planejar e avaliar o esforço da gerência de projeto: O planejamento e a avaliação constante do esforço da gerência de projeto serão de importância crescente em projetos complexos. O gerente de projeto tem como obrigação avaliar periodicamente o esforço da gerência nos modelos, nos métodos, e nas ferramentas a serem utilizadas. Mais e mais, o planejamento e a avaliação do esforço do PM serão a alavanca para a aprendizagem e o desenvolvimento competente nesta área.”

Christophe Bredillet - “PM como uma maneira de controlar a irreversibilidade. Porque os projetos são mais e mais complexos, o futuro do PM envolverá mais métodos (baseados em um paradigma do contrativismo), melhor que os métodos justos quantitativos baseados em um positivismo. Haverá uma necessidade de esquecer-se do desejo vão de controlar coisas, e mover-se para a maneira de influenciar para a configuração direita da ordem. O risco real pode ser considerado como a parte deste (não a análise de Monte Carlo!!!)”

A pesquisa foi realizada com o seguinte enfoque: como se vê o futuro de Gerência de Projetos sob a ótica do Controle.

Um projeto é considerado com Sucesso quando consegue ser finalizado contemplando todo o seu planejamento inicial, os controles realizados desde sua fase inicial até o encerramento dão a certeza que tudo está caminhando bem e asseguram a minimização dos impactos ocasionados pelas mudanças de rumo.

Referências de Pesquisa:

Inteligência Artificial na Educação: representação do conhecimento, sistemas especialistas e sistemas tutoriais inteligentes, com exemplos.
<http://www.cce.ufpr.br/~hamilton/iaed/iaed.htm>

Sistemas Especialistas: A Engenharia do Conhecimento Aplicada às Organizações.
<http://n27.udesc.br/demo/trabalhos/alunos/mc/se.html>

Pesquisa sobre Futuro em Gerência de Projetos: Prof. Heinz Schelle
(h.schelle@gaponline.de) , München - Dr. Karsten Hoffmann
(KHoffmann@hitpm.de) , Stuttgart - Moderação: moderator@asynchron.org.