

A gestão de projetos na construção civil brasileira é eficiente?

Fazendo um paralelo com o que já foi exposto aqui no site da LPE Engenharia no artigo “Gestão de projetos na construção civil – características e desafios”, o surgimento de necessidades é que faz com que a sociedade evolua e encontre novas formas de enxergar e combater os problemas, e na construção civil não poderia ser diferente, pois novas tecnologias e inovações estão sempre aparecendo e/ou sendo melhoradas.

Existem diversas técnicas e metodologias de gestão de projetos no mercado mundial, metodologias estas que servem para qualquer tipo de projeto, seja ele para a indústria química, farmacêutica, ou para a construção civil, por exemplo. Seria como uma receita de bolo, respeitando as características ímpares de cada projeto, uma vez que cada um é único, testado e comprovado ao longo das últimas décadas.

Sem fugir muito do básico, e segundo o PMBoK (PMI, 2013), esses processos seriam os seguintes: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Dentro destas etapas existem diversos processos que merecem certa atenção de tal modo que o projeto obtenha seu propósito. Existem casos em que projeto não atinge 100% de seu propósito ou não apresenta resultados satisfatórios, mas mesmo assim ele pode servir de base para um projeto futuro, e que a partir dele sejam aprimoradas técnicas, solucionados os problemas e obtenha-se um produto mais eficiente.

A gestão de projetos está relacionada a planejamento e gerenciamento do projeto em si, gerando documentos e metodologias de trabalho de tal forma que o andamento do projeto esteja sempre de acordo com o planejado, e caso contrário, o curso do projeto possa ser retomado, caso surjam resultados inesperados (Figura 1, cenário 6); sendo assim, o processo do desenvolvimento do projeto pode sair da linha de base planejada por conta de mudanças, mas é possível retomar o planejado inicialmente.

As mudanças podem também alterar o curso do projeto, mas gerando o mesmo resultado final (Figura 1, cenário 7), obviamente que sendo revistos custos, tempo e escopo.

E por fim, as mudanças podem impactar no produto final do projeto, seja este resultado algo melhor ou pior do que aquilo que se esperava (Figura 1, cenário 8).

Para um melhor entendimento, conforme ilustrado na figura abaixo, o esquema com o fluxo geral dos grupos de processos integrados de um projeto, baseado no PMBoK (PMI, 2013), no qual é possível enxergar o exposto no parágrafo anterior. As mudanças que podem ocorrer durante um projeto podem impactar de tal maneira que seja necessário até iniciá-lo novamente, sendo que esta decisão deve ser tomada pelo gerente de projetos com o aval do cliente, e todas as medidas para esta decisão, assim como das mudanças, devem estar previstas no plano de gerenciamento do projeto. É importante ressaltar que as mudanças solicitadas, ou que surjam em algum momento no projeto, podem ser rejeitadas, seja por qualquer motivo, o que faz com que o projeto siga até o seu encerramento.

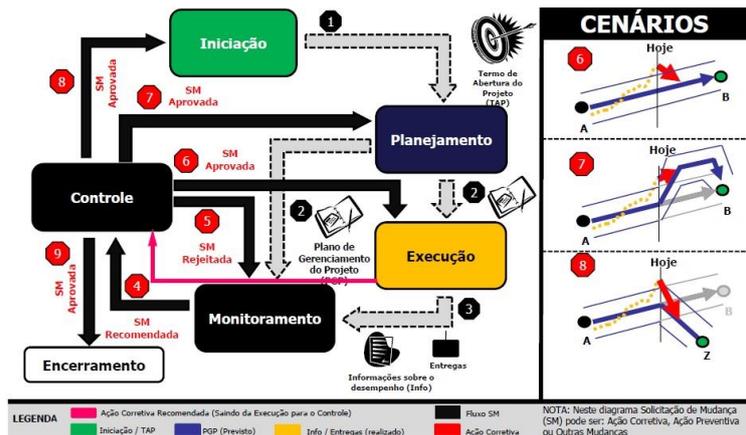


Figura 1 - Resumo do fluxo geral dos grupos de processo

Fonte: Prof. Rodrigo Caixeta, 2013

Um projeto está sujeito a muitas mudanças e alterações; seja o cliente que resolveu adicionar ou reduzir algo significativo no escopo, o que irá impactar no resultado final, o tempo aumentado ou reduzido, o *budget* do projeto foi cortado; enfim, todas essas e muitas outras variantes podem impactar no resultado final do projeto e, conseqüentemente, em sua qualidade.

Na gestão de projetos existe uma teoria chamada de restrição tripla, que diz que a qualidade do projeto está diretamente ligada à soma de três fatores: tempo, custo e escopo.

Pelo conceito da restrição tripla, não é possível se obter um resultado em desequilíbrio, pois sempre uma variante irá impactar na outra e, conseqüentemente, no resultado final do produto.

Por exemplo, se você quiser aumentar o escopo de um projeto, esta alteração irá acrescer o tempo necessário e, assim o custo do projeto. Em contraposição, se quiser diminuir o tempo do projeto, mas não está disposto a abrir mão do escopo, como conseqüência você terá um maior custo para fechar o projeto, pois terá que inserir mais recursos (pessoal, material etc.).

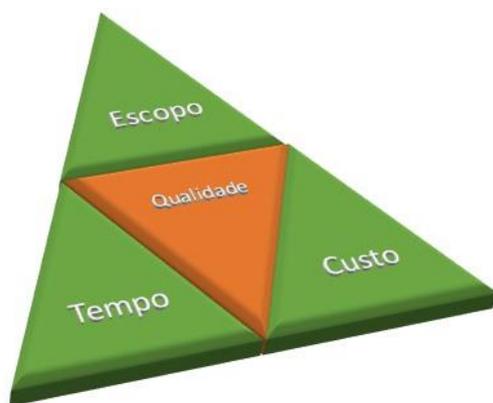


Figura 2 - Gráfico da restrição tripla

Fonte: Internet, autor desconhecido, 2015

A grande questão é a expectativa do cliente ao contratar um projeto com um escopo teoricamente definido ou bastante complexo, e que os projetistas contratados atendam esta demanda em um curtíssimo espaço de tempo, por um preço baixo e com uma qualidade técnica incontestável.

A cobrança por projetos complexos, rápidos, baratos e com um resultado final que atenda às necessidades do cliente, seja por questão de custos, logística e de materiais, é uma realidade vivida diariamente na LPE Engenharia e parte desde a solicitação de propostas e orçamentos até a entrega final do projeto.

Por muitas vezes, o solicitante, por conta de procedimentos internos, deve fazer uma concorrência na qual o que importa é o preço do projeto e não o valor agregado que este irá gerar, e quem está no próximo elo na cadeia desse processo, ou seja, o gerente do projeto, vai esperar um resultado final e entregável de projeto de acordo com uma expectativa diferente. Nesse momento já ocorre uma penalidade pela falha na gestão do processo: o alinhamento de expectativas.

Muitas vezes, uma pequena economia na contratação de um projeto pode sair caro mais tarde, com o resultado da obra, pois aquele projeto contratado que custou a metade do que o outro concorrente orçou, não atende a demanda da obra.

A LPE Engenharia entende como fatores determinantes de sucesso em seus projetos que seu escopo de trabalho contemple, por exemplo, análise de sondagens, acompanhamento técnico, análise de carta-traço do concreto, orientações de ajuste de traço e reuniões com o cliente, e que estes fatores gerem um valor agregado para o produto final e satisfação do cliente. Esses diferenciais não são levados em consideração no escopo de trabalho de muitos concorrentes que oferecem uma proposta com um preço mais baixo, porém cobram estas análises e serviços por um preço a parte, ou algumas vezes não o fazem.

Uma outra questão muito intrínseca na cultura da LPE Engenharia é que sempre seja passada para o cliente a solução técnica mais adequada, seja ela por conta de custos, logística de obra ou região da obra, por exemplo. O dimensionamento das soluções técnicas é profundamente estudado de modo a promover um ganho para o cliente e obra.

E também ao contrário do que ocorre em alguns projetos vistos no mercado, a LPE Engenharia não especifica marcas de materiais em seu projeto. É especificado apenas o desempenho dos produtos, ficando o cliente livre para escolher a marca que atenda às especificações tanto do ponto de vista de projeto, quanto do ponto de vista de custos.

Entrando na gestão do projeto em si, na LPE Engenharia tem-se observado que vêm acontecendo muitas mudanças de escopo durante uma fase do projeto em que definições básicas já deveriam estar maturadas.

Acontecem muitos casos em que o gerente de projetos (cliente) solicita o início do projeto executivo, porém alterações estão sendo realizadas na Arquitetura, o que faz com que todos os outros projetos sejam alterados e, conseqüentemente, ocorrem retrabalhos. Desta maneira, o escopo é alterado, só que em grande parte das vezes (cerca de 80%) o prazo não é alterado, tendo assim o projetista que mobilizar mais recursos internos para atender a demanda do cliente. Resultado: alteração de escopo sem alteração de prazo impacta em custos e na qualidade do projeto entregue.

Outra situação que ocorre bastante é o cliente enviar um cronograma solicitando que os projetos sejam entregues em certa data; porém os projetistas têm que trabalhar em paralelo, o que também gera uma certa quantidade de retrabalho, pois um projeto que é predecessor de um outro está sendo realizado ao mesmo tempo, fazendo assim com que sejam realizadas algumas revisões que não estavam previstas para que os projetos sejam compatibilizados entre si.

Também relacionado ao cronograma, um problema bastante recorrente é quando um predecessor atrasa a entrega do material, fazendo com que todos os outros trabalhos que dependem dele também atrasem. Na LPE Engenharia, esta situação é mitigada da seguinte maneira: alguns dias antes do início de um projeto, os gerentes de projeto buscam o material necessário para desenvolvimento do trabalho, seja ligando para o cliente, enviando e-mail ou acessando as plataformas de gerenciamento de arquivos. Quando o material não está disponível e o cliente confirma tal informação, já é feita uma reprogramação desta entrega, de tal maneira que atenda o cliente e não prejudique o resultado do trabalho interno e a entrega de outros trabalhos, reduzindo, assim, os riscos com revisões e retrabalhos e, conseqüentemente, com custos.

Porém, acontece muitas vezes de o cliente solicitar que mesmo sem o material o projeto seja entregue, ou que seja iniciado o desenvolvimento do mesmo, e, nesses casos, os gerentes de projeto buscam informações e premissas para reduzir ao máximo os riscos de ocorrerem revisões e retrabalhos, porém elas acabam acontecendo de uma maneira menos impactante.

Existem vários cenários vividos internamente que fazem com que fique a pergunta: por qual motivo estas solicitações de mudança e escopo ocorrem tão rotineiramente? O que há de errado na gestão dos projetos na construção civil? Os fatos e *cases* vividos fazem com que seja percebida a distorção do conceito de restrição tripla, de gestão de projetos em si, do esforço necessário para que um projeto obtenha sucesso. Por algum motivo existe um atropelamento nos processos que cabe a cada empresa identificá-los e agir de modo a minimizar os riscos, retrabalhos, custos etc. Mas será que as empresas estão enxergando ou entendem estas questões como uma falha no processo?

A LPE Engenharia tem como missão exercer o conhecimento acumulado em projetos de piso e pavimentos para contribuir com a conquista da qualidade, valor e segurança esperados pelos clientes e, para tal, está sempre em busca de melhorias nos processos internos. Por intermédio de *feedback* dos clientes procura a excelência em atendimento, qualidade e respaldo técnico que são primordiais para que sua importância como empresa seja reconhecida no mercado.

Em um projeto todas as etapas e processos têm importância e funções definidas, servem de algum propósito e produzem um resultado que irá alimentar um outro processo na cadeia. Enxergar a importância dessa cadeia e saber conduzir o processo são papéis do gerente de projetos que irá fazer toda a gestão dos processos.

Muito tem se falado sobre gestão de projetos nos últimos anos no Brasil e de sua importância para a obtenção de resultados finais satisfatórios. Entender a relevância deste processo já é um grande passo para o mercado da construção civil especificamente. Espera-se que com este entendimento possa haver uma maior qualificação dos processos e pessoas e, portanto, haverá um ganho significativo para o setor.