

O Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento

A evolução do gerenciamento dos projetos que buscam mudanças sociais

Por Claudio Veras.

Na década de 60 críticas severas começaram a surgir sobre os trabalhos das agências de vários governos atuando em projetos de cooperação internacionais. A maior parte delas referia-se aos resultados pífios dos projetos de desenvolvimento realizados com recursos públicos. Em resposta, começou o desenvolvimento do, hoje chamado, Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento – GPD.

Projetos caracterizam-se por serem temporários e destinados a darem origem a algo único, nunca feito daquela forma naquele local. Podem envolver desde uma única pessoa a milhares delas e ter a duração de alguns dias ou vários anos, como no atual projeto de exploração de Marte pela NASA. O ser humano realiza projetos há milhares de anos.

Na região do atual Egito, por volta de 5 000 a.C, com o progressivo ressecamento do Saara, bandos de caçadores e coletores de alimentos se fixaram às margens do Rio Nilo. Iniciaram o cultivo de plantas e a domesticação de animais, favorecidos pelas inundações notavelmente regulares e ricas em húmus do rio. A cerca de 4 000 a.C., as aldeias passaram a se agrupar, visando a um melhor aproveitamento das águas do rio, formando as primeiras aglomerações urbanas. Desenvolveu-se então o primeiro trabalho coletivo de construção de reservatórios de água, canais de irrigação e secamento de pântanos, que se tem conhecimento. Temos nessas construções um bom exemplo do quão antigo é a atividade de gerenciamento de projeto pelo ser humano.

Alguns dos mais bem sucedidos projetos do mundo tornaram-se monumentos da humanidade e símbolos da engenharia, por terem sido praticamente empreendimentos de construção ou de infra-estrutura. Apesar disso, o gerenciamento de projetos começou a tornar-se disciplina apenas há poucas décadas, ficando por muito tempo vinculado exclusivamente à engenharia, por seguir, a lógica da construção de alguma obra.

No final da década de 40, na mesma época em que nascia o Gerenciamento de Projetos Moderno (Modern Project Management - MPM), surgiu o que é hoje conhecido como cooperação internacional para o desenvolvimento. Com o final da 2ª. Grande Guerra Mundial, essa modalidade das relações internacionais começou trabalhando com projetos de reconstrução de vários países e regiões do mundo.

Nos anos 60, depois de mais de uma década de experiências, ficou evidente que estes projetos não poderiam ser tratados como projetos de engenharia, já que o objetivo não era apenas construir obras físicas, tratando-se de um complexo processo que envolvia as dimensões política, econômica, social e cultural. Foram buscados embasamentos conceituais que levassem em consideração as características específicas dos projetos de desenvolvimento, que resultou num enfoque gerencial chamado de Enfoque Quadro Lógico (Logical Framework Approach - LFA), desenvolvido a partir do Gerenciamento por Objetivos (Management by Objectives).

Esse enfoque vem sendo constantemente aprimorado e uma série de técnicas complementares vêm sendo desenvolvidas, como as técnicas participativas de planejamento. Essas constituem um das bases conceituais do Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento – GPD. As referências de gestão de projetos compiladas pelo Project Management Institute – PMI no seu guia PMBOK®Guide, publicado pela primeira vez em 1996 e atualmente em sua terceira versão, também colaboram para o

Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento - GPD, mas não se aplicam na sua totalidade.

O sistema de gerenciamento de projetos do GPD baseia-se em três elementos: o ciclo de vida do projeto, processos de gerenciamento e instrumentos de gerenciamento. O ciclo de vida do projeto é dividido em quatro fases básicas: concepção, planejamento, implementação e finalização. Essa divisão traz a vantagem de poder focar melhor os processos necessários em cada fase, sem perder a visão geral. Outra vantagem é a definição de um marco conclusivo de cada fase, oferecendo-se como referência para a continuidade ou a mudança de rumo. Os processos, destacadamente os de gerenciamento, são organizados em entradas necessárias, atividades planejadas e saídas desejadas. Para a execução dos processos são necessários instrumentos gerenciais que visam facilitar o gerenciamento e assegurar o atingimento dos resultados desejados.

O GPD traz diferenças essenciais em relação ao gerenciamento dos projetos de engenharia, das quais destaco três: é essencial a análise do ambiente político-institucional na fase de concepção, para a construção do alinhamento de interesses dos parceiros no projeto; também é essencial o nivelamento da percepção de que o “cliente” do projeto é a comunidade local, e não os seus patrocinadores; e, finalmente, as competências comportamentais necessárias ao gestor de projetos de desenvolvimento são maiores, não apenas compreendendo as dinâmicas sociais e as relações interpessoais, mas se posicionando adequadamente como gestor perante essas.

Essa metodologia hoje é utilizada com sucesso por organizações de cooperação internacionais em todo o mundo, como o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), a norte-americana USAID (United States Agency for International Development), a alemã GTZ (Cooperação Técnica Alemã), e outras organizações internacionais, como o Banco Mundial, a União Européia e o Banco Interamericano de Desenvolvimento. No Brasil, como exemplo, a Agência Brasileira de Cooperação – ABC, a Caixa Econômica Federal e o Instituto Euvaldo Lodi – IEL, ligado a Confederação Nacional da Indústria, usam essa abordagem. A maior eficácia no gerenciamento dos projetos de desenvolvimento, com resultados reconhecidos pela sociedade mundial tem facilitado o crescente investimento em novos projetos.

Claudio Veras é Consultor em Gestão de Projetos de Desenvolvimento; Gestor de Projetos de Desenvolvimento para o Instituto Euvaldo Lodi Nacional e SEBRAE NA, dentre outros. Professor de Pós-Graduação na Fundação Getúlio Vargas-RJ; Consultor atuante em diversas empresas e instituições, responsável por mais de 38 certificações de sistemas de gestão; Co-autor da Metodologia SEBRAE de Qualidade Total; Foi facilitador do Projeto SEBRAE IDEAL; Participação em Missões, Cursos e Seminários na Alemanha, França, Estados Unidos, Canadá e México. MBA pela Dallas University/Newton Paiva; Pós-Graduado em Consultoria Organizacional pelo SEBRAE-MG; Engenheiro Mecânico pela Universidade Federal de Minas Gerais, com ênfase em Produção; Lead-Assessor ISO 9000 e ISO 14000 pela ATSG/RS.