

GESTÃO DE PROJECTOS – DA TEORIA À PRÁTICA

Confesso que, ao ser convidado para ser orador nesta maratona, senti um frio na barriga e demorei algum tempo a aceitar verdadeiramente, apesar de ter dito logo ao Alcides que aceitava o desafio por telefone. No entanto, levei algum tempo a interiorizar essa decisão, pois sinto-me um pouco intimidado perante tantos oradores de elevado calibre e também apreensivo pela qualidade da audiência.

Seguiu-se uma segunda onda de nervosismo: a escolha do tema. Quando abordei essa questão com o Alcides, deixaram-me o tema livre para escolher. Isso também gerou algum nervosismo e até alguma revolta interna. Embora entre 2006 e 2013 tenha dedicado muito do meu tempo às questões de projetos — período no qual me certifiquei como PMP e participei na génese da gestão de projetos, nomeadamente no PMI —, há alguns anos que não me dedico a este tema de forma aprofundada, especialmente nos aspetos teóricos. No entanto, geri direta ou indiretamente muitos projetos aqui em Angola e foi nesse sentido que me lembrei do tema “Da Teoria à Prática em Projetos”.

Como referi, com tantos especialistas presentes, tanto entre os oradores como na audiência, não fazia sentido trazer algo demasiado técnico sobre gestão de projetos, pois há pessoas com vasta experiência. Por isso, escolhi um tema que realmente trouxesse discussão. Quero aqui dizer que não há ideias certas ou erradas; vamos apenas tentar abordar a gestão de projetos numa perspetiva de transposição do que estudamos e aprendemos na teoria para a prática. Todos nós passamos por isso, eu próprio passei, e penso que é um ponto em que todos nos deparamos e que muitas vezes até nos cria frustrações: a passagem da teoria para a prática.

Este é um tema vasto e complexo, mas considero-o fundamental para o sucesso na implementação de projetos e também para o sucesso na carreira profissional em gestão de projetos. A gestão de projetos não se limita apenas ao domínio das ferramentas ou da metodologia; envolve, acima de tudo, a capacidade de adaptação — e quero realçar: adaptação, liderança e comunicação em todas as fases do projeto. A adaptação é fundamental, principalmente em ambientes como os que encontramos muitas vezes em Angola. Por isso, adotei este tema numa perspetiva prática, alicerçada em algumas experiências reais e lições aprendidas no terreno. Vamos então procurar estabelecer essa ponte entre o conhecimento académico e os desafios do dia a dia.

O primeiro desafio que um gestor de projetos enfrenta ao iniciar a sua carreira é começar bem. Após estudar várias metodologias, como por exemplo o PMBOK, que abrange 10 áreas de conhecimento (âmbito, custos, cronograma, aquisições, riscos, qualidade, comunicação, partes interessadas e integração) e, em cima disso, 49 processos aplicados ao longo do ciclo de vida do projeto (iniciação, planeamento, execução, monitorização, controlo e encerramento), tudo isto se torna uma matriz de alguma complexidade. Mais complexo ainda é para quem não tem esse conhecimento.

Muitos de nós investimos longas horas em exigentes formações, aprendemos diversas técnicas, obtemos certificações como PMP, CAPM, entre outras, mas depois de tudo isso, quando temos o nosso primeiro projeto para gerir, deparamos-nos sempre com a

pergunta: “Por onde começar?” ou “Como começar?”. Esta é, na realidade, a essência da questão, porque após toda a formação, leitura de dezenas de livros, audição de centenas de podcasts, participação em inúmeros eventos, ainda assim colocamos sempre a mesma questão: como começar? E esse é o grande desafio — traduzir a teoria para a prática, trazer para o mundo real tudo aquilo que aprendemos durante a nossa formação. Falhar neste desafio inicial pode levar à frustração, desânimo e colocar em risco o desempenho, o futuro e até a carreira em gestão de projetos.

Certamente alguns poderão argumentar que esta dificuldade ocorre em qualquer profissão, referindo-se à dificuldade de dar o primeiro passo — por exemplo, médicos ou engenheiros também enfrentam esse desafio na transição do aprendizado acadêmico para a prática profissional. Embora isso seja verdade, a gestão de projetos está exposta a uma série de variáveis ambientais que tornam a entrada nos projetos, no início da carreira, ainda mais complexa. Um médico ou engenheiro, por exemplo, para aplicar as suas técnicas, tem de se concentrar meramente no domínio dessas técnicas. Já na gestão de projetos, para além dessas técnicas, temos de olhar para uma série de fatores ambientais, culturais e intrínsecos às organizações e aplicá-los de acordo com cada contexto.

Por isso, não existem fórmulas prontas. Eu considero a gestão de projetos uma arte, e cabe ao gestor desenhar a sua tela, compor a sua melodia ou criar um prato extraordinário, colocando em prática o que aprendeu na academia. Aliás, se olharmos para a própria definição de projeto, destaca-se a singularidade do produto ou serviço resultante. Esta característica implica unicidade: cada projeto é, por si só, diferente. Isso também cria complexidade na passagem da teoria à prática, pois cada projeto requer a combinação de processos específicos, adaptação de ferramentas e, muitas vezes, adaptação até de metodologias diferentes.

Tudo, desde os templates, configuração de ferramentas, planos de comunicação, canais de reporte, planos de aquisições, processos de garantia e controlo de qualidade, dinâmica e gestão de equipas, até à importância da gestão de riscos, deve ser sempre adaptado conforme o tipo e criticidade do projeto. Quando falo em criticidade, refiro-me a tempo, recursos financeiros, nível de risco, impacto do serviço ou produto na organização e na sociedade, complexidade técnica, limitações de recursos, entre outros fatores.

Devemos lembrar que o próprio PMBOK é referido apenas como um guia. O guia identifica um conjunto de conhecimentos em gestão de projetos amplamente reconhecido como boas práticas, sendo por isso utilizado como base pelo PMI. Uma boa prática não significa que o conhecimento e as práticas devam ser uniformemente aplicadas a todos os projetos sem considerar se são ou não apropriadas. O próprio PMBOK diz que é um guia que nos ensina boas práticas, mas não devemos tomá-las como uniformes para todos os projetos. Portanto, a arte da gestão de projetos reside na capacidade de filtrar essas boas práticas, perceber os processos e ferramentas sugeridas pela metodologia e aplicá-los de acordo com o tipo de projeto, ambiente de implementação e grau de maturidade da organização.

A pergunta permanece: o que fazer?

Em primeiro lugar **precisamos de entender o nível de aceitação do projeto dentro da organização e pelos stakeholders**, pois isso ajudará a diagnosticar o cenário atual e preparar o terreno para a colaboração. Esta avaliação permitirá formular abordagens personalizadas, alinhadas com a capacidade de entendimento do projeto e com a maturidade e experiência dos grupos envolvidos.

É importante **também identificar os stakeholders críticos envolvidos no projeto**. É fundamental identificar aqueles que possuem grande poder de **influência positiva**, assim como aqueles que podem exercer **influência negativa**.

A partir dessa análise, devemos focar em expectativas realistas para os influenciadores positivos — não devemos fazer overselling do projeto ou das entregas, pois isso poderá causar o efeito contrário. É importante que se sintam valorizados e compreendam o seu papel vital no sucesso do projeto. **Simultaneamente, devemos estabelecer processos ágeis, com marcos e entregas palpáveis**. Esta abordagem facilita o acompanhamento do progresso e serve como estratégia para conquistar a confiança dos stakeholders mais céticos, pois ao apresentarmos resultados tangíveis em intervalos regulares, é possível mitigar dúvidas e transformar resistências em apoios.

Outro aspeto importante **é perceber o nível de maturidade da organização** onde se insere o projeto, assim como dos próprios stakeholders. Se a organização **não tiver cultura de gestão de projetos, é necessário nivelar expectativas**; caso contrário, o insucesso está garantido à partida. **A imposição de processos e procedimentos numa organização sem maturidade será sempre vista como burocracia, surgindo bloqueios e resistências à mudança**. A implementação de processos de gestão de projetos implica quase sempre uma mudança de cultura empresarial, o que é um grande desafio.

Em organizações com níveis de maturidade mais elevados, já se entende o valor intrínseco da gestão de projetos. Nas mais iniciantes, não existe essa percepção, e se não nos posicionarmos ao nível delas, dificilmente teremos sucesso. **A ferramenta fundamental, neste caso, é a comunicação assertiva e a capacidade de vender ideias, de evangelizar dentro da organização**.

Depois de percebermos a maturidade da organização, é preciso **avaliar o tipo e complexidade do projeto**. Em organizações iniciantes, para projetos não críticos, o conselho é adotar apenas o básico: termo de abertura, orçamento básico, âmbito claro, cronograma de alto nível e alguns indicadores de qualidade. Não vale a pena tentar implementar processos e ferramentas complexas. Ferramentas simples como PowerPoint, Excel, Word ou até uma folha de papel e um lápis podem ser eficazes.

Para projetos mais complexos em Angola, em organizações sem cultura de gestão de projetos, a receita é sempre a mesma: **comunicação, venda interna, escolha de processos e procedimentos específicos e impactantes**, e, fundamentalmente, **paciência para evangelizar a organização**. Sem apoios internos e demonstração prática do valor da gestão de projetos, dificilmente se avança, e muitos projetos morrem por isso.

Devemos sempre adotar o princípio do KISS (“Keep It Simple and Straightforward”) — fazer as coisas de forma simples e direta, ter uma estratégia de agilidade, entregas recorrentes, comunicação assertiva e evangelização dos stakeholders mais resistentes, catalisando os que estão do nosso lado.

“Steve Jobs diz Você tem que trabalhar duro para ter clareza sobre a sua ideia e então você torná-la simples”.

“As pessoas amam, aceitam e praticam aquilo que é simples, aquilo que é prático de entender. Já quando algo é colocado de forma complexa, sem necessidade, as pessoas vão perder o interesse”.

Claro que quando estamos na presença de projectos de algum volume (tempo, orçamento, âmbito ou criticidade), aí sim será necessário aplicar processos mais robustos, análise de risco detalhada, planeamento de recursos, indicadores de desempenho técnico e financeiro, matriz de risco, entre outros. Porém nunca perca a simplicidade (KISS).

Gerir projetos nessas condições requer, além de experiência, muito tato e, muitas vezes, jogo político interno — não no sentido partidário, mas na percepção das correlações de forças internas, criando alianças para ajudar na evangelização e, passo a passo, conformando a organização ao valor da gestão de projetos.

Em resumo, **recomendo procurar sempre aplicar o mínimo necessário processos na prática, melhorando o tempo e adaptando os processos à realidade**. Devemos utilizar apenas os processos e ferramentas que realmente acrescentam valor, não tentar fazer tudo de uma só vez. Cada projeto é um projeto, cada organização é uma organização, e a gestão de projetos impacta não só no aspeto técnico, mas também no modo de operar e até na cadeia hierárquica das organizações.

Por fim, tudo isto é fácil de falar, mas só se ganha com experiência. O conselho que deixo, principalmente aos mais jovens, é que sejam modestos e aceitem fazer o seu caminho do ponto de vista do próprio aprendizado. Não se sintam incomodados se, apesar dos títulos académicos, não liderarem logo um projeto; há várias funções numa equipa de projetos onde se pode ganhar experiência. A palavra final é humildade: se formos humildes e acreditarmos em nós, com experiência e paciência, conseguiremos ao longo do tempo cumprir a nossa missão de implementar boas práticas de gestão de projetos.

EU SÓ SEI QUE NADA SEI - SOCRATES

Muito obrigado.

Francisco Pinto Leite

27/09/2025