5 Conclusões e recomendações

Este estudo objetivou verificar a aplicabilidade das metodologias de projetos complexos na Petrobras, tendo focalizado três propostas de metodologias desenvolvidas para lidar com esse tipo de projetos.

No intuito de promover o entendimento sobre a complexidade, foram discutidos conceitos relativos a estratégia, governança, gestão de projetos, gestão de projetos complexos, complexidade, organizações complexas e modelos para a gestão de projetos, como forma de se identificar os elos de convergência entre projetos dessa natureza, e os desafios estratégicos da Petrobras.

O trabalho evidenciou que o desenvolvimento de projetos estratégicos impacta a sociedade de forma ampla, tendo desdobramentos que vão além da fronteira do custo, prazo e qualidade. Pode-se constatar, neste trabalho, que projetos complexos, para serem gerenciados, não deverão ser regidos pelas tradicionais práticas da gestão de projetos.

Dentre os tradicionais instrumentos de gestão, encontra-se o PMBOK, guia de referência que contém técnicas, métodos e processos destinados a operacionalizar projetos, adotando práticas frequentemente regidas por uma progressão das etapas de projetos.

Entretanto, a ausência de uma visão integrada no nível estratégico, bem como a falta de tratamento específico nas questões relativas à governança de projetos não credenciam o PMBOK como uma ferramenta adequada ao tratamento da complexidade. Assim, apesar de o PMBOK ser importante para a identificação dos requisitos, acompanhamento, controle e execução dos projetos, constata-se que ele não se configura adequado ao tratamento da complexidade nem à construção de uma visão estratégica integrada para projetos.

Analisou-se, ainda, a sistemática de projetos da Petrobras, uma ferramenta que busca a normatização dos processos decisórios em projetos estratégicos. Entretanto, de forma análoga ao PMBOK, essa sistemática não poderá ser considerada como um instrumento de integração, por visar, essencialmente, padronizar os procedimentos a serem seguidos pelas diversas Áreas de Negócio, projeto a projeto. Falha, também, portanto, em construir uma visão holística dos projetos estratégicos da Empresa.

No intuito de atender a necessidade de construção de uma visão integrada em projetos estratégicos para a Empresa, foram estudadas as metodologias do ICCPM, de Hass e de Stacey, formuladas para lidar com a complexidade de projetos.

Verificou-se que, em uma abordagem estratégica, a metodologia do ICCPM permite a construção de visões integradoras que favorecem a sinergia entre os projetos e as políticas e direcionadores estabelecidos no planejamento estratégico, buscando, para tanto, promover a identificação do nível de maturidade das organizações.

Entretanto, apesar de a metodologia do ICCPM preconizar a construção de uma visão holística e integradora, pode-se constatar que ela ainda não se encontra madura o suficiente para ser aplicada na Petrobras. A falta de consenso, entre os diversos atores que a aplicam, atualmente, sobre o tema complexidade, bem como a ausência de experimentos em outras empresas do segmento de petróleo, impossibilitam a sua indicação como provedora de um método que possa ser aplicado no gerenciamento da complexidade na Companhia.

Em uma análise operacional, o modelo de Hass poderá favorecer a celeridade no desenvolvimento de projetos pertencentes a diferentes áreas de negócio, uma vez que poderá ser utilizado como um guia de referência e na normatização e padronização das ações de gerenciamento.

Entretanto, o modelo de Hass é restrito, tem maior apelo junto à área de sistemas e sua aplicação é voltada a questões de caráter tático ou operacional, pois recomenda o uso de procedimentos padrão no gerenciamento de projetos, sem considerar se são projetos de baixa, moderada ou alta complexidade.

O modelo de Hass considera estratégicos os projetos selecionados e pertencentes ao portfólio de projetos de cada área, independentemente de estarem alinhados ou não às diretrizes do planejamento estratégico da empresa.

A metodologia de Stacey enfatiza o uso da ferramenta como forma de posicionamento e tomada de decisão e poderá ser útil em questões que demandem uma reflexão estratégica ou negocial. Trata-se de um modelo que permite aos gestores atuar no sentido de dirimir possíveis dúvidas relativas a posicionamento do projeto ou mesmo na tomada de decisão, mas que tem uma aplicação restrita ao tratar de questões relativas à complexidade dos projetos.

Dessa forma, apesar de diferenciar questões complexas das complicadas, o modelo não consegue abarcar, em sua análise, as diferentes dimensões existentes no ambiente, limitando o gerenciamento a uma mera classificação e posicionamento.

Finalmente, muito embora não tenha sido possível, com base no que foi estudado, chegar a uma indicação conclusiva de uma metodologia específica, como o ICCPM ou qualquer outra provedora de conhecimento sobre complexidade, para ser adotada para a condução dos projetos estratégicos da Petrobras, recomenda-se que a Empresa aprofunde os estudos sobre esse tema, em razão de sua relevância para o desenvolvimento de seus projetos.

Em um olhar estratégico, a Petrobras poderá ser beneficiada pela troca de experiências sobre o tema gestão de projetos complexos, com empresas e instituições espalhadas ao redor do mundo e que, a despeito de atuarem em segmentos distintos, contribuem com experiências no gerenciamento da complexidade.

É recomendável também a troca de experiências, que normalmente advém de uma atuação junto a diversas empresas, governos e universidades de vanguarda, tais como as que fazem parte do ICCPM. Para tanto, em um primeiro estágio, a Empresa deverá ser capaz de detectar os elementos da gestão que atuam como gargalos em projetos, a exemplo dos relacionados neste trabalho. Somente após estabelecer uma sistemática de identificação dos gargalos que impactam sua operação e seus projetos, a Petrobras terá condições de comparar-se a outras empresas que atuam com complexidade.

Apesar das distintas abordagens existentes, em diferentes áreas de negócio, existem oportunidades tácitas e com grande potencial para a área de Organização, Gestão e Governança da Petrobras, no sentido de se tornar um agente que busca estabelecer um processo de identificação dos principais problemas de gestão, bem como a identificação dos gargalos que impactam a operacionalização dos projetos da Empresa.

Recomenda-se a ampliação deste estudo e aprofundamento do entendimento sobre outros modelos que lidam com a complexidade, tais como o diamante de Aaron J. Shenhar, o modelo de Ginger Levin e o Cynefin, de David J. Snowden, citados neste trabalho, como forma de contribuir para uma gestão mais eficaz e possibilitar a integração efetiva de projetos, assim como a classificação do atual estágio de maturidade da empresa.

A OG&G poderá agregar valor à Companhia por meio da oferta conhecimentos e abordagem metodológica, uma vez que poderá contribuir para a identificação das lacunas estruturais relativos a projetos complexos, identificando as lacunas de gestão, processos e governança que deverão ser tratadas de forma proativa muito antes da realização dos projetos.

Reitera-se, com base nos conceitos de complexidade abordados neste trabalho, que a Petrobras atua em um ambiente complexo, com alto grau de incerteza e interdependência entre os atores, sujeita a pressões de *stakeholders* em geral. Opera em ambiente instável, com forte regulação, no qual suas operações provocam impactos, requerendo uma atuação na fronteira tecnológica e a integração de sua cadeia de valor e de seus projetos como forma de conseguir entregar benefícios que vão além do projeto em si, em sintonia com as demandas da sociedade brasileira.