

Gestão de Projetos – Implantação – Transmissão⁽¹⁾

Rogério Pereira de Camargo

Resolvi escrever este texto para registrar um pouco da minha experiência na implantação de projetos de transmissão.

Não tenho aqui a pretensão de determinar um roteiro ou um guia de como gerenciar projetos de implantação de transmissão, pois o tema é bastante diverso, depende de fatores muito distintos como característica do investidor, cultura organizacional, tamanho do projeto, região onde o projeto será implantado, engenharia financeira, etc.

Vou registrar um pouco das experiências que obtive trabalhando para diversos investidores de nacionalidades diferentes com formas de gestão distintas, bem como as minhas impressões pessoais, sobre como gerir projetos de implantação, dentro do segmento de transmissão.

Em primeiro lugar, registro a importância do gestor/líder de um projeto de transmissão ter uma visão global do business de transmissão, ou seja, mesmo que não seja um especialista conhecer um pouco dos diversos temas e disciplinas que envolvem a concepção do projeto, desde a fase de leilão com a leitura do edital, passando pela engenharia financeira, análise dos riscos: engenharia, meio ambiente, fundiário, implantação/obra, regulatório, O&M.

Essa característica em minha visão, colabora para o gestor, melhor entender as dificuldades de cada área do projeto, dando o devido valor, bem como poder contribuir quanto as dificuldades e problemas encontrados pelo caminho.

Uma característica muito importante de um projeto de transmissão, que parece óbvio, mas que muitos esquecem, que o mesmo é um projeto linear, em alguns casos atravessa vários estados, culturas, biomas, realidades socioeconômicas e como consequências, haverá sempre novidades e surpresas pelo caminho o gestor tem que estar preparado para essas situações.

Falando diretamente da forma de gestão do projeto, já observei diversas estruturas organizacionais para implantação de projetos de transmissão.

Já observei investidores com muito controle, possuíam uma estrutura e equipe de PMO, as vezes maior que os executores do projeto, esse excesso de controle na minha visão, gerava um descontrole, pois existiam muitas pessoas apontando falhas e atrasos e poucas ou nenhuma resolvendo e destravando os problemas. Apontar as falhas dava mais popularidade do que as resolver.

A equipe deve estar preparada e focada para solucionar conflitos e resolver problemas, que repito, sempre aparecem em um projeto linear e de grande porte.

Outra característica importante para os membros da equipe é ter uma capacidade grande de negociação e relacionamento entre as partes relacionadas: ONS, ANEEL, Agentes de Transmissão (Acessantes e Acessadas), Órgãos Licenciadores, Financiadores, EPCistas e Projetistas.

Outro ponto importante é enxergar todos os stakeholders como participantes do projeto e trabalhar de tal forma, para que sejam evitados os estrelismos, pois o projeto somente terá sucesso, se todos os envolvidos se sentirem importantes e participando/contribuindo de alguma forma para o sucesso do projeto.

Outro ponto importante é o tamanho da equipe, a equipe de gestão do projeto deve ser pequena e coesa, não devendo ter sobreposição de funções, a liderança deve ser única, não podendo ter por exemplo a figura do Diretor do Projeto e Gerente do Projeto para um mesmo projeto e pior ainda ter dois Gerentes de Projeto para um mesmo projeto, independente da nomenclatura a liderança deve ser única, abaixo apenas os especialistas e equipe operacional, isto não significa que a equipe não esteja empoderada para avançar nos processos e buscar sempre a solução dos problemas.

A governança deve ser estruturada de tal forma para que se evite a burocracia em excesso.

Outro ponto importante é a comunicação, entre os membros da equipe, deve ser fluída, repito sempre deixando claro que todos tem a mesma importância no projeto.

A equipe deve ser enxuta com autonomia para ganhar velocidade na tomada de decisão.

Sempre lembrar que uma equipe de projeto é uma empresa dentro de outra empresa, como o projeto tem prazo exíguo e orçamento restrito o mesmo coloca a equipe em condições de temperatura e pressão diferentes das demais áreas da empresa.

Esta situação, tem que ser bem trabalhada pelo gestor, pois sempre haverá a percepção de que esta equipe trabalha mais do que o restante da empresa, esta situação muitas vezes é real, isto coloca uma carga adicional ao gestor para poder melhor conduzir a equipe, de forma mais flexível e deixando claro os ganhos de experiência e formação profissional que se tem ao longo de um projeto.

Como considerações finais, compartilhei essas ideias, pois observei desde os primeiros leilões de transmissão, diversas estruturas e acho que ainda não encontramos o ponto ideal para esse tema, penso que o sucesso na gestão de um projeto de transmissão, combina a estrutura na medida certa e um estilo de gestão colaborativo e participativo onde todos possam mostrar e deixar a sua contribuição ao projeto.

Rogério Pereira de Camargo é head de transmissão da V2i Holding.

(1) Artigo publicado no LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/posts/activity-6738844648652984320-Njqj>. Acesso em 29 de novembro de 2020.