

ELEVAÇÃO DE REFERÊNCIA · SEM ESCALA

TEORIA, MEDIÇÃO E GOVERNANÇA DA PRONTIDÃO OPERACIONAL

A Lacuna de Capacidade Operacional

Jorge Luiz Dias

JLD Consultoria em Gestão de Projetos

Versão 1.0 · 2026

RESUMO

Todo projeto de capital promete uma capacidade que a operação precisa demonstrar. Entre a capacidade instalada ao final da construção e a capacidade efetivamente comprovada em regime existe uma distância — a lacuna de capacidade operacional. Este documento define essa lacuna, propõe uma forma de medi-la com evidência e descreve a governança necessária para que ela seja fechada antes que a partida transforme decisões técnicas em decisões de emergência.

Palavras-chave: prontidão operacional; capacidade operacional; projetos de capital; comissionamento; governança de evidência; gestão de risco.

AUTOR Jorge Luiz Dias
ORGANIZAÇÃO JLD Consultoria em Gestão de Projetos
VERSÃO 1.0, publicada em 2026
CONTATO contato@jorgeluizdias.com.br
DIREITOS Todos os direitos reservados. Reprodução permitida com atribuição, sem alteração de conteúdo.

SUMÁRIO

01 O problema que ninguém mede 3
02 O que é a lacuna de capacidade operacional 3
03 As três leis 5
04 Como se mede 6
05 Governança: a regra que não se negocia 7
06 O custo de intervir tarde 9
07 Aplicação em sete etapas 10
08 O que o método não é 10
09 Evidência e limites 11
10 Sobre o autor 12
11 Perguntas frequentes 12
Referências 14

01 O problema que ninguém mede

O projeto fecha no prazo, o orçamento fecha, a construção termina. Meses depois, o resultado operacional ainda não é o que justificou o investimento.

A cena é conhecida por quem acompanha projetos de capital em indústrias de processo. A obra é entregue, os sistemas são energizados, a primeira carga entra. Começa então um período em que a planta produz abaixo do previsto, consome mais do que o previsto e depende de apoio externo para se manter estável. A esse período dá-se o nome de ramp-up. Ele é tratado como normal, como uma etapa prevista, e frequentemente é — desde que se saiba quanto tempo deve durar e o que precisa acontecer para terminar.

O problema é que, na maior parte dos projetos, ninguém definiu esse critério. A pergunta “a operação está pronta?” é respondida com uma percepção: a equipe está treinada, os procedimentos existem, o comissionamento avançou. São afirmações verdadeiras e insuficientes. Elas não distinguem o que foi instalado do que foi demonstrado, nem o que foi documentado do que foi verificado sob condições reais de operação.

A distinção que o relatório de progresso não faz

Um relatório de avanço físico mede o que foi construído. Um relatório de comissionamento mede o que foi testado. Nenhum dos dois mede o que a organização é capaz de operar de forma sustentada, com as pessoas que efetivamente estarão na planta, os sistemas que efetivamente estarão disponíveis e as condições que efetivamente existirão na partida. A capacidade instalada é uma propriedade do ativo. A capacidade operacional é uma propriedade do sistema sociotécnico que opera o ativo.

Essa diferença não é semântica. Ela explica por que projetos tecnicamente bem-sucedidos produzem operações que demoram a estabilizar, e por que a resposta habitual — reforçar o treinamento, contratar mais especialistas, prorrogar o contrato de assistência técnica — trata sintomas sem tocar na causa.

> A PERGUNTA QUE ESTE DOCUMENTO RESPONDE
>
> Como medir, com evidência verificável, a distância entre a capacidade que o projeto prometeu e a capacidade que a operação demonstra — e como governar essa distância antes que ela se converta em perda de valor.

O custo que não aparece no business case

O caso de negócio compara investimento com retorno esperado. Ele raramente explicita quanto do retorno depende de uma capacidade que ainda não existe e que será desenvolvida depois da partida. Quando essa dependência não é declarada, o risco não é eliminado: ele é transferido para a operação, que passa a carregar, sem orçamento, a tarefa de construir capacidade enquanto produz.

A lacuna, portanto, não é apenas técnica. É uma transferência de risco entre duas organizações com objetivos e prazos diferentes — projeto e operação —, frequentemente sem que nenhuma das duas tenha consciência do valor em jogo.

A lacuna não é uma metáfora. Ela tem unidade, tem método de medição e tem consequência econômica. É o que os capítulos seguintes definem.

02 O que é a lacuna de capacidade operacional

A lacuna é a diferença entre a capacidade requerida e a capacidade disponível demonstrada com evidência, em um dado momento do ciclo de vida do empreendimento.

Três grandezas precisam ser distinguidas com precisão, porque a confusão entre elas é a origem do problema.

Capacidade requerida

É o que o negócio precisa que a operação entregue: produção nominal, qualidade, disponibilidade, custo unitário, requisitos de segurança e de conformidade. Está definida no caso de negócio e nos requisitos de projeto. Não é uma aspiração; é uma especificação verificável.

Capacidade instalada

É o que o ativo é capaz de entregar quando todos os seus sistemas estão disponíveis e operando dentro dos parâmetros de projeto. É uma propriedade do projeto e da construção, comprovada por testes de aceitação. Uma planta pode ter capacidade instalada completa e capacidade operacional baixa.

Capacidade demonstrada

É o que a organização comprova que consegue operar de forma sustentada, com as pessoas, os procedimentos, os sistemas e o suporte que existem naquele momento. Não é o que se espera que aconteça na partida; é o que já foi evidenciado, verificado e aceito por quem responde pela operação.

> Lacuna = capacidade requerida – capacidade disponível demonstrada

A palavra decisiva é **demonstrada**. Uma capacidade declarada em apresentação, prevista em cronograma ou estimada por analogia não reduz a lacuna. Só reduz a lacuna a capacidade que pode ser mostrada, no local, com evidência rastreável, nas condições em que a operação vai ocorrer.

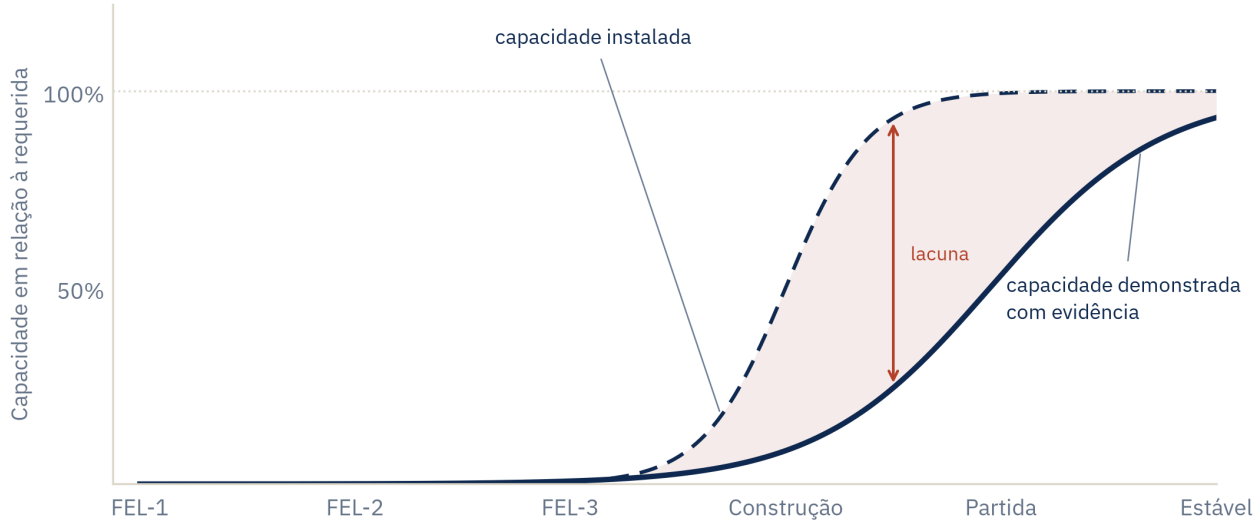


Figura 1: A capacidade instalada cresce com a conclusão da construção; a capacidade demonstrada cresce com a operação e a evidência. A área entre as curvas é a lacuna. Curva ilustrativa, sem escala absoluta.

Quatro propriedades que mudam a gestão

A lacuna é dinâmica. Ela se fecha com evidência e se reabre com mudanças de escopo, de pessoas, de sistemas ou de condições de contorno. Medir uma vez, antes da partida, produz uma fotografia que envelhece rápido.

A lacuna é multidimensional. Um projeto pode estar pronto em processo e não estar em manutenção; pronto em treinamento e não estar em gestão de emergências. O agregado esconde o bloqueador.

A lacuna é específica do contexto. A mesma planta, com o mesmo quadro de pessoal, pode ter lacunas diferentes conforme o regime de operação, o mercado de suprimentos e o histórico de rotatividade.

A lacuna é econômica. Cada ponto percentual de capacidade não demonstrada na partida tem um custo: produção não realizada, consumo adicional, contratação emergencial, extensão de assistência técnica. Esse custo pode ser estimado antes da partida — e é o que permite decidir onde intervir.

O que “demonstrada” exclui

Exclui a capacidade que existe no papel e ainda não foi testada; a que foi testada em bancada, mas não nas condições de operação; a que depende de um especialista que estará desmobilizado na partida; e a que depende de um sistema ainda não integrado. Cada uma dessas exclusões é uma decisão de medição — e todas empurram o índice para baixo, não para cima.

A lacuna ao longo do ciclo

Na definição, a lacuna é de requisito: o que a operação precisará e o projeto ainda não incorporou. Na construção, é de dependência: o que a operação precisa receber e o projeto ainda não entregou. No comissionamento, é de evidência: o que já funciona e ainda não foi demonstrado. Na partida, é de desempenho: o que foi demonstrado e não se sustenta em regime. A mesma palavra descreve quatro problemas diferentes, e cada um exige uma intervenção diferente.

03 As três leis

Três proposições sustentam o método. Elas não são princípios abstratos: cada uma tem consequência direta sobre o que se mede e sobre quando se decide.

Lei I — Prontidão técnica não é prontidão operacional

Um sistema pode estar tecnicamente completo e a operação não estar pronta para operá-lo. A completude técnica é medida contra especificações de engenharia; a prontidão operacional é medida contra a capacidade de operar, manter e recuperar o sistema com os recursos disponíveis. Confundir as duas leva a declarar prontidão no momento em que a evidência ainda é de engenharia, não de operação.

Lei II — O custo de fechar a lacuna cresce com a aproximação da partida

Fechar uma lacuna na fase de definição custa uma decisão. Fechá-la durante a construção custa uma alteração. Fechá-la no comissionamento custa uma intervenção sob pressão de cronograma. Fechá-la depois da partida custa produção perdida, risco de segurança e credibilidade. O crescimento não é linear: ele acompanha o aumento do número de decisões já tomadas que precisariam ser desfeitas.

Lei III — Capacidade operacional não se comissiona no final

Capacidade operacional é construída ao longo do ciclo de vida, com pessoas, processos e sistemas preparados e verificados etapa por etapa. Tratá-la como uma atividade de encerramento é o erro que produz ramp-ups longos: no fim, não há mais tempo para desenvolver competência, apenas para improvisar.

> CONSEQUÊNCIA PRÁTICA
>
> Se as três leis são aceitas, a medição da lacuna deixa de ser um relatório de encerramento e passa a ser um instrumento de decisão de investimento. Mede-se cedo para decidir cedo.

O que as três leis implicam juntas

A primeira lei define o objeto — capacidade operacional, não completude técnica. A segunda define o tempo — quanto antes, menor o custo. A terceira define o método — construção distribuída ao longo do ciclo, não concentrada no fim. Juntas, deslocam a pergunta de “estamos prontos?” para “qual é a lacuna, onde ela está e quando será fechada”.

04 Como se mede

Medir a lacuna não é aplicar um questionário. É estabelecer, para cada domínio, qual evidência existe, qual evidência é suficiente e qual bloqueador impede a progressão.

A medição se organiza em três camadas: domínios de capacidade, escala de evidência e índice ponderado. As três respondem a perguntas diferentes e não substituem umas às outras.

4.1 Os seis domínios de capacidade

Os domínios cobrem o sistema sociotécnico que opera o ativo. São os mesmos em qualquer setor; o que muda é o vocabulário e o peso relativo de cada um.

DOMÍNIO	O QUE É AVALIADO
D1	Pessoas e organização: competência, dimensionamento, papéis, estrutura de turnos, liderança de operação
D2	Operações e processos: procedimentos, rotinas, parâmetros, desempenho operacional, interface com o projeto
D3	Tecnologia, dados e sistemas: automação, integração, confiabilidade de dados, sistemas de apoio
D4	Manutenção, confiabilidade e ativos: planos, criticidade, sobressalentes, integridade, disponibilidade
D5	Saúde, segurança, requisitos legais e emergências: conformidade, análise de risco, resposta a emergências
D6	Documentação, suprimentos e suporte: registros, contratos, cadeia de suprimentos, suporte à operação

Os domínios não são departamentos. Um bloqueador em D4 pode ter origem em uma decisão de D1; a medição deve seguir o efeito operacional, não a estrutura organizacional.

4.2 A escala de evidência

Cada item é classificado pelo tipo de evidência que o sustenta. A escala é ordinal e deliberadamente conservadora: só sobe um nível quando existe evidência verificável no nível seguinte.

NÍVEL	EVIDÊNCIA	VERIFICAÇÃO
E0	Inexistente: a capacidade não foi tratada	Não aplicável
E1	Declarada: existe intenção, plano ou afirmação	Documento sem execução comprovada
E2	Documentada: procedimento, treinamento ou sistema existe	Registro disponível, não testado em operação
E3	Verificada: foi testada sob condições representativas	Evidência independente de quem executa
E4	Validada em operação: sustentou o desempenho em regime	Série de operação e aceite da operação

A escala não mede esforço. Um treinamento realizado é E2; um operador que demonstra a tarefa sob condição real é E3; uma equipe que sustenta o regime por um ciclo completo é E4.

4.3 O índice ponderado

Os itens recebem nota de 1 a 4 conforme a evidência, são ponderados por criticidade e agregados por domínio e por projeto. O resultado é um índice de prontidão, apresentado em faixas que orientam a priorização — não a liberação. Os pesos, a calibração por setor e os limites das faixas são proprietários e não são publicados neste documento. O que se publica é o princípio: o índice existe para ordenar intervenções, e nenhuma faixa de índice autoriza progressão enquanto houver bloqueador aberto.

4.4 Quando medir

A medição é contínua, com marcos formais: na definição, para revelar lacunas de escopo; na construção, para antecipar dependências; no comissionamento, para verificar evidência; na partida, para confirmar capacidade; na estabilização, para medir o valor realizado. A frequência mínima é mensal durante a fase crítica.

> MEDIÇÃO SEM GOVERNANÇA É RELATÓRIO
>
> Um índice que não altera decisões se transforma em burocracia em dois ciclos. O capítulo seguinte trata do que faz a medição ter consequência.

4.5 Erros comuns de medição

Medir o que é fácil. Documentos e treinamentos são fáceis de contar; capacidade demonstrada não é. Um índice construído sobre o que é fácil medir produz uma leitura otimista.

Aceitar evidência de quem executa. A verificação perde valor quando o mesmo time produz e valida a evidência.

Agregar antes de examinar. O número consolidado esconde o domínio crítico; a leitura deve começar pelo bloqueador, não pela média.

Medir uma vez. A lacuna é dinâmica; uma fotografia única serve para diagnóstico, não para governança.

Confundir ausência de evidência com ausência de risco. O que não foi medido não é zero; é desconhecido.

4.6 Do índice à decisão

O índice não decide. Ele ordena. A decisão ocorre quando um bloqueador é comparado com a data crítica, o custo de fechamento e o risco de não fechar. É o ponto em que a medição se conecta ao capítulo seguinte: sem uma regra que dê consequência ao bloqueador, o índice se torna uma série histórica sem efeito.

05 Governança: a regra que não se negocia

A governança da lacuna se resume a uma regra e a três instrumentos que a tornam executável.

5.1 A regra do bloqueador

Nenhum percentual agregado, índice de prontidão, pressão de cronograma, consideração de custo ou aceitação de risco residual autoriza a progressão enquanto um bloqueador permanecer aberto sem decisão formalmente registrada. A regra vale para todos, inclusive para a direção do projeto.

> Nenhum percentual se sobrepõe a um bloqueador.

A regra existe porque o agregado é onde a lacuna se esconde. Um projeto com 92% de prontidão pode ter 100% de um domínio periférico e 40% no domínio que impede a partida. O número tranquiliza; o bloqueador decide.

5.2 Master Tracker

O Master Tracker é o registro único de bloqueadores, evidências, responsáveis e prazos. Não é uma lista de ações: é a fonte de verdade sobre o que impede a progressão. Cada linha tem dono nominal, critério de fechamento e evidência exigida. O tracker é revisado em cadência fixa e é a base de qualquer relatório executivo.

5.3 Decisão registrada

Quando um bloqueador não pode ser fechado antes de uma data crítica, a decisão de prosseguir é registrada com quatro elementos: quem decide, com que informação, qual risco residual é aceito e qual é o plano de

contenção. A decisão registrada não elimina a lacuna; ela torna o risco explícito e atribuível. É o oposto da exceção tácita.

5.4 Maturidade

A maturidade da organização para gerir a lacuna é classificada em cinco níveis. O nível não é um selo: é uma descrição do que a organização é capaz de fazer sem depender de heroísmo individual.

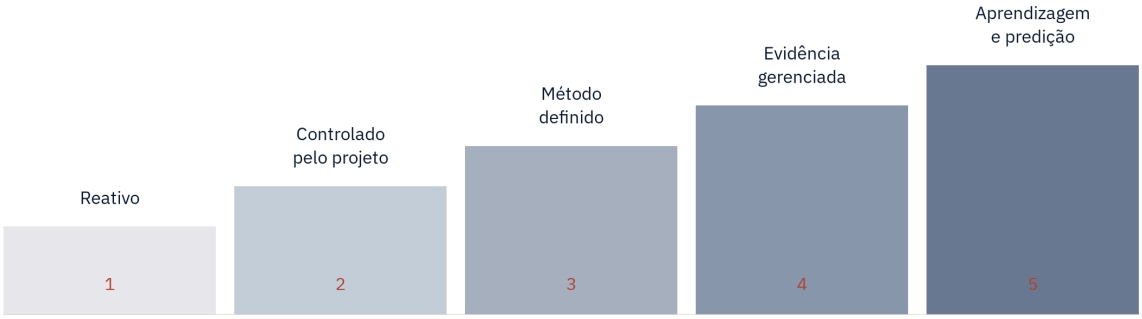


Figura 2: Cinco níveis de maturidade. A progressão exige evidência, não declaração. Escala qualitativa, sem pontuação numérica associada.

5.5 O ciclo

A governança é um ciclo, não uma etapa: o tracker alimenta a decisão, a decisão exige evidência, a evidência atualiza o tracker. A cada revisão, a lacuna é reaberta e remedida — inclusive depois da partida.

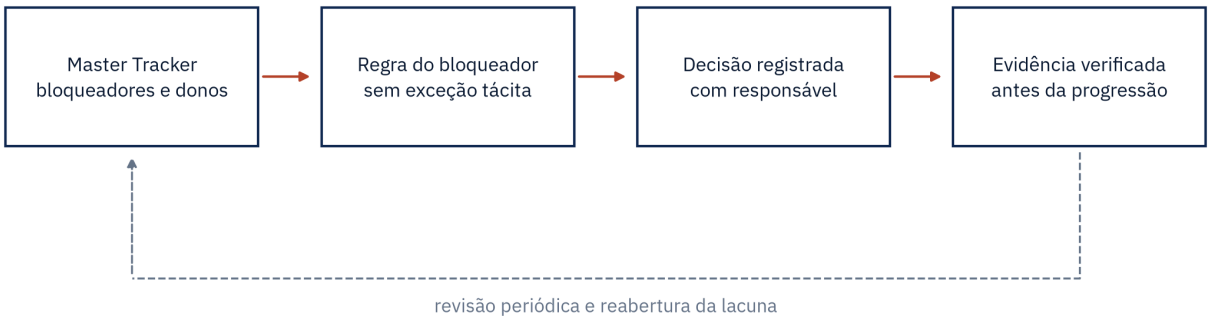


Figura 3: O ciclo de governança da lacuna: registro, regra, decisão e evidência, com revisão periódica.

5.6 O que acontece sem a regra

Sem a regra, a progressão passa a ser decidida por disponibilidade de agenda e por otimismo. O bloqueador é registrado, depois reclassificado como “risco aceitável”, depois transferido para a operação. Cada transferência parece razoável isoladamente; o conjunto produz uma partida tecnicamente autorizada e operacionalmente despreparada.

A regra não existe para impedir a partida. Existe para garantir que, se a partida ocorrer com bloqueador aberto, a decisão seja explícita, atribuível e documentada — e que o custo dessa escolha seja conhecido por quem tem autoridade para assumi-lo.

06 O custo de intervir tarde

A segunda lei não é uma advertência moral. É uma relação de custo que pode ser estimada e usada para decidir quando intervir.

O custo de fechar uma lacuna cresce com a quantidade de decisões já tomadas que precisariam ser desfeitas. Na definição, fechar uma lacuna é ajustar um requisito. Na construção, é alterar um contrato. No comissionamento, é reorganizar uma sequência. Na partida, é operar abaixo do previsto enquanto se corrige o que deveria estar pronto.



Figura 4: Custo relativo de intervenção por fase. A curva é ilustrativa e não representa valores absolutos: o que importa é a forma — o custo cresce mais rápido que o tempo disponível para agir.

Quatro fatores explicam a não linearidade:

- **Acoplamento.** Quanto mais tarde, mais decisões dependem da decisão anterior e mais caro é revertê-la.
- **Capacidade de atenção.** No comissionamento, a organização está saturada; a intervenção compete com a partida.
- **Perda de opções.** Antes da partida, há alternativas. Depois, há apenas contingência.
- **Custo de oportunidade.** Cada dia de ramp-up tem um valor que não se recupera.

> A JANELA DE DECISÃO
>
> O objetivo não é eliminar a lacuna antes da partida a qualquer custo. É decidir, com informação, onde vale intervir cedo e onde o risco residual é aceitável. A medição existe para tornar essa escolha explícita.

6.1 Como estimar

A estimativa não exige precisão contábil. Exige três informações: o valor da capacidade não disponível por dia, o tempo necessário para fechar a lacuna em cada fase e a probabilidade de o bloqueador se materializar. Com essas três, é possível comparar o custo de intervir agora com o custo esperado de intervir depois — e decidir com transparência.

6.2 O erro de esperar por certeza

A espera por certeza tem custo. Quando a decisão é adiada até que o bloqueador se materialize, a organização perde a alternativa mais barata e passa a operar apenas com contingência. A segunda lei não diz que toda lacuna deve ser fechada imediatamente; diz que o custo de fechar cresce, e que a decisão de adiar precisa ser tão explícita quanto a de intervir.

07 Aplicação em sete etapas

As sete etapas são uma sequência de gestão, não fases de projeto. Elas se repetem em cada ciclo de decisão e se integram aos gates de investimento.

	ETAPA	PERGUNTA QUE RESPONDE	ENTREGÁVEL
01	Enquadrar	Qual é o escopo, o critério de prontidão e quem responde por ele?	Carta de prontidão
02	Mobilizar	Quem faz, com que recursos e sob qual governança?	Plano de mobilização
03	Planejar	Quais bloqueadores existem e como serão fechados?	Master Tracker e plano de fechamento
04	Executar	O que está sendo feito para fechar cada lacuna?	Evidência por item
05	Verificar	A evidência resiste a verificação independente?	Relatório de verificação
06	Transferir	Quem assume a operação e com qual aceite?	Termo de transferência
07	Estabilizar	A capacidade se sustenta em regime?	Curva de estabilização e valor realizado

Integração com o ciclo do projeto

Nas fases de definição, as etapas 01 a 03 produzem requisitos e bloqueadores antes que o escopo se congele. Na construção, 03 a 05 mantêm o tracker vivo e verificam evidência. No comissionamento, 05 e 06 transferem a operação com critério. Na partida, 06 e 07 medem a capacidade demonstrada e o valor realizado.

Papéis

A responsabilidade pela prontidão é da operação, não do projeto. O projeto fornece o ativo e a evidência de engenharia; a operação aceita a transferência e responde pelo desempenho. A função de prontidão coordena, mede e escala — não substitui nenhuma das duas.

O que cada etapa entrega

Enquadrar define o critério de prontidão antes que ele seja negociado. **Mobilizar** garante que a função de prontidão tenha autoridade para medir. **Planejar** transforma lacuna em bloqueador com dono. **Executar** produz evidência, não atividade. **Verificar** separa o que foi feito do que foi comprovado. **Transferir** estabelece quem responde pelo desempenho. **Estabilizar** mede o valor que o negócio efetivamente capturou.

08 O que o método não é

A clareza sobre o que o método não faz é parte do método.

Não é uma lista de verificação

Checklists verificam existência; a lacuna mede capacidade demonstrada. Um item marcado como concluído pode permanecer em E1 se não houver evidência de que a capacidade existe em operação.

Não é um software

O Master Tracker pode ser operado em uma planilha. A ferramenta não cria a disciplina; a regra do bloqueador, sim.

Não é uma garantia de resultado

O método aumenta a probabilidade de que a lacuna seja identificada e tratada a tempo. Não elimina risco de execução, nem substitui engenharia, comissionamento ou gestão de projeto.

Não substitui o comissionamento técnico

Comissionamento verifica sistemas; prontidão operacional verifica a capacidade de operar, manter e recuperar esses sistemas. São disciplinas complementares, com autoridades técnicas distintas.

Não é uma auditoria de conformidade

O objetivo não é punir desvios, é revelar bloqueadores enquanto ainda há tempo de decidir. A medição perde valor quando vira instrumento de culpabilização.

09 Evidência e limites

Uma teoria sobre prontidão operacional precisa ser explícita sobre o que já foi observado e sobre o que ainda é hipótese.

Aplicação

O método foi formulado e aplicado em uma expansão industrial de grande porte, da ordem de R$ 650 milhões, e segue em uso em um complexo industrial em operação, na gestão de mudanças e de capacidade. Os casos são apresentados de forma anônima, por compromissos de confidencialidade. Não são apresentados números de resultado porque resultados dependem de contexto, de execução e de fatores externos ao método.

Limites

A qualidade da medição depende da qualidade da evidência disponível e do acesso da função de prontidão às decisões reais. Em organizações onde a informação é retida, o índice mede a informação, não a capacidade. A calibração de pesos por setor exige histórico; sem histórico, a priorização é qualitativa.

O que ainda precisa ser testado

A relação entre a lacuna medida na partida e o tempo de estabilização é a hipótese central a ser verificada com dados de múltiplos projetos. A teoria prevê correlação; a magnitude depende de setor, escala e maturidade. Essa é a agenda de pesquisa que o método propõe.

Como a teoria seria falsificada

Se, em um conjunto relevante de projetos, a lacuna medida na partida não tivesse relação com o tempo de estabilização, a hipótese central perderia força. Se a aplicação do método não alterasse decisões nem reduzisse bloqueadores abertos na partida, o método seria apenas um relatório. A teoria se sustenta na medida em que produz decisões diferentes — e pode ser contestada com dados.

10 Sobre o autor



JORGE LUIZ DIAS

Jorge Luiz Dias

Criador da Operational Capability Gap Theory

Jorge Luiz Dias atua na indústria desde 1992, em projetos de capital e operações no setor de alumínio. Foi gerente de produção em refinaria de alumina, no processo Bayer, e hoje é gerente de grandes projetos. A trajetória combina a operação de plantas em regime com a condução de investimentos de larga escala.

É graduado em Administração, pós-graduado em Engenharia de Produção e MBA em Gestão de Projetos. Formulou a Operational Capability Gap Theory a partir da observação de que a distância entre o que o projeto entrega e o que a operação captura não era medida com o mesmo rigor com que se mediam prazo e custo.

CONTATO

contato@jorgeluizdias.com.br
jldias-ksheae3q.manus.space

11 Perguntas frequentes

Isto não é a mesma coisa que operational readiness?

Não. Prontidão operacional é uma disciplina ampla, com origens em comissionamento, segurança de processos e confiabilidade. A OCGT não substitui essa disciplina: define uma grandeza mensurável — a lacuna — e uma regra de governança que dá consequência à medição. Frameworks de prontidão descrevem o que deve existir; a teoria propõe como medir o que efetivamente existe e como impedir que a progressão ignore o que falta.

O método serve para projetos pequenos?

Serve, com proporcionalidade. Em um projeto de pequeno porte, o aparato se reduz a um tracker simples, uma escala de evidência e uma revisão mensal. A regra do bloqueador não muda: é ela que impede que a pressão de prazo transforme uma pendência em exceção tácita.

É necessário um software?

Não. O Master Tracker pode ser operado em planilha. A ferramenta não cria disciplina; a regra, sim. Software ajuda a escalar e a auditar, mas não substitui a decisão de não progredir com bloqueador aberto.

Como começar em trinta dias?

Três movimentos: definir o critério de prontidão e os domínios aplicáveis; levantar os bloqueadores conhecidos e classificá-los por evidência; estabelecer a cadência de revisão e a instância que decide. O restante é execução.

Quem deve liderar?

A responsabilidade pelo desempenho é da operação. A função de prontidão coordena a medição, mantém o tracker e escala bloqueadores. O projeto fornece evidência de engenharia e de comissionamento. Quando a liderança é transferida para o projeto, a medição passa a refletir o que o projeto quer mostrar, não o que a operação precisa saber.

Como isso se relaciona com o comissionamento?

São complementares e não intercambiáveis. O comissionamento verifica sistemas contra especificações técnicas; a prontidão operacional verifica a capacidade de operar, manter e recuperar esses sistemas com as pessoas e os recursos disponíveis. Um sistema pode passar no comissionamento e falhar na operação.

Os pesos do índice são públicos?

Não. O princípio é público; a calibração por setor, os pesos e os limites das faixas são proprietários. Publicar a calibração sem o histórico que a sustenta produziria uma falsa precisão — e o método perderia a principal virtude, que é tornar explícito o que é julgamento.

Referências

Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. **Project Management Journal**, 45(2), 6–19.

Merrow, E. W. (2011). **Industrial Megaprojects: Concepts, Strategies, and Practices for Success**. Hoboken: Wiley.

Project Management Institute. (2021). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)** (7th ed.). Newtown Square: PMI.

Reason, J. (1997). **Managing the Risks of Organizational Accidents**. Aldershot: Ashgate.

Vaughan, D. (1996). **The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA**. Chicago: University of Chicago Press.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). **Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty**. San Francisco: Jossey-Bass.

International Atomic Energy Agency. (2014). **Commissioning for Nuclear Power Plants**. IAEA Safety Standards Series. Vienna: IAEA.

As referências indicam a base conceitual consultada. A Operational Capability Gap Theory é uma formulação original do autor e não é apresentada por essas obras.

APLICAÇÃO

A lacuna existe em todo projeto. A diferença é se ela será medida.

DIAGNÓSTICO INICIAL

Uma conversa de sessenta minutos aplicada a um projeto ou carteira específica, para identificar a lacuna atual, os bloqueadores conhecidos e o que precisa ser decidido antes da partida.

CONTATO

contato@jorgeluizdias.com.br
jldias-ksheae3q.manus.space

JORGE LUIZ DIAS · JLD CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROJETOS