

2. Gerenciamento de projetos

Este capítulo contém conceitos e definições gerais sobre gerenciamento de projetos, assim como as principais características e funções relevantes reconhecidas como úteis em um cenário no qual os projetos são tratados como um meio para a transformação efetiva do *status quo*.

Também são apresentadas as diferenças entre projetos empresariais e projetos de desenvolvimento, como fundamento para se verificar adiante, questões específicas com relação aos modelos de gerenciamento de cada um desses dois tipos de projetos.

2.1. Conceitos

Projeto

Existem muitas definições para projetos. Invariavelmente a maioria das definições deve considerar a concorrência entre os seguintes aspectos:

- Escopo, prazo, custo e qualidade;
- *Stakeholders* com diferentes necessidades e expectativas;
- Necessidades e expectativas, como requisitos identificados e não identificados.

De acordo com os aspectos concorrentes, algumas definições são apresentadas.

Segundo o PMI® (*Project Management Institute*), projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Se ele é temporário, tem início e fim definidos antes do início de sua execução. Dada a natureza de incertezas e indefinições, próprias da atividade de projeto, a sua segmentação em etapas ou fases é um recurso prático fundamental para melhorar a capacidade de gerenciamento e aumentar a taxa de sucesso do projeto. É preciso notar que mesmo com muitas semelhanças, os resultados dos projetos

apresentam diferenças.

“Os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização e, portanto, frequentemente utilizados como um meio de atingir as metas definidas no plano estratégico de uma organização.” (Sotille et al, 2007, p.21)

Gerenciamento de Projetos

“Gerência de Projetos é a combinação de pessoas, técnicas e sistemas, necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto.” (Dinsmore, 1992, p.19)

O *Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*, que é um conjunto de práticas em gestão de projetos (PMI®, 2008), constitui a base do conhecimento em gerência de projetos do PMI®, organiza essas práticas em forma de um guia, denominado “*The PMBOK® Guide*” e define gerenciamento de projetos como sendo a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e da integração dos 42 processos agrupados logicamente abrangendo os cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Gerenciar um projeto inclui: a identificação de requisitos; o estabelecimento de objetivos claros e atingíveis; o balanceamento de demandas conflitantes que incluem, mas não se limitam a qualidade, escopo, orçamento, cronograma, recursos e risco; a adaptação às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

De acordo com o PMI® (2008), o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo regido pelo gerenciamento de programas e o gerenciamento de portfólios. As estratégias e prioridades organizacionais estão vinculadas e possuem relações entre portfólios e programas, bem como entre programas e projetos individuais. O planejamento organizacional pode orientar o financiamento e dar suporte aos projetos componentes com base nas categorias de risco, linhas específicas de negócios ou tipos gerais de projetos, como infraestrutura e melhoria de processos internos.

Os projetos, programas e portfólios possuem abordagens distintas. O Quadro 1, apresenta a comparação de visões de projeto, programa e portfólio em vários domínios.

Quadro 1 - Comparativo de gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios

	Projeto	Programa	Portfólio
Escopo	Projetos possuem objetivos definidos. O escopo é desenvolvido progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Programas possuem escopo mais amplo e proveem benefícios mais significativos.	Portfólios possuem escopo relacionado ao negócio, que muda de acordo com as metas estratégicas da organização.
Mudanças	O gerente de projeto tem expectativa de mudanças e implementa processos para gerenciamento e controle das mesmas.	Os gerentes de programa devem ter expectativa de ocorrências de mudanças internas e/ou externas ao programa e devem estar preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças num ambiente mais amplo da organização.
Planejamento	Os gerentes de projeto elaboram continuamente informações de alto nível por meio de planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os gerentes de programa desenvolvem plano completo do programa e criam planos de alto nível proporcionando orientação para os projetos, nos quais os planos detalhados são criados.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm processos necessários e comunicação relativos para agregação ao portfólio.
Gerenciamento	Os gerentes de projeto lideram o time de projeto para atingir os objetivos do projeto.	Os gerentes de programa lideram os gerentes de projetos e o <i>staff</i> do programa, provendo visão e liderança geral.	Os gerentes de portfólio podem gerenciar ou coordenar o <i>staff</i> de gerenciamento de portfólio.
Sucesso	O sucesso é medido pelo produto e qualidade do projeto, por atendimento do orçamento, no prazo e pelo grau de satisfação do cliente do projeto.	O sucesso é medido pelo grau no qual o programa satisfaz as necessidades e benefícios propostos para o mesmo.	O sucesso é medido em termos do desempenho agregado pelos componentes do portfólio.
Monitoramento	Os gerentes de projeto monitoram e controlam tarefas e o trabalho de produção das entregas, serviços e resultados requeridos do projeto.	Os gerentes de programa monitoram a evolução dos projetos que compõem o programa para assegurar o atingimento das metas gerais, prazos, orçamento e benefícios que são metas do programa.	Os gerentes de portfólio monitoram o desempenho agregado e os indicadores de chave dos componentes do portfólio.

Fonte: PMI® (2008), adaptado pelo autor

Gerente de Projetos

A habilidade em gerenciar projetos é o sinônimo de empreender mudanças. As mudanças implementadas são os produtos desejados nos planejamentos estratégicos das organizações. Quanto maior a capacidade de se gerenciar projetos, entregando novos produtos e serviços com êxito, mais valorizado e útil é o profissional de gestão de projetos.

A influência da estrutura organizacional, como será mencionado no item 2.2, determina o espectro de habilidades necessárias para a execução das atividades envolvidas com sucesso (PMI-PE s.d.).

Por meio de pesquisas científicas e empíricas, foram definidas dez habilidades que um gerente de projetos deve reunir e que estão descritas na Quadro 2. Quanto mais houver domínio dessas habilidades, melhor o seu desempenho no exercício das suas atividades.

Quadro 2 - Habilidades do Gerente de Projetos

Habilidades	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho
Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto
Resolução de Conflito	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
Competência Técnica	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto
Planejamento	Capacidade de elaborar planos e executá-los.
Organização	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
Empreendedor	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto.
Administração	Capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc.
Suporte Gerencial	Capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no projeto, principalmente com a alta administração.
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.

Fonte: Kerzner (1992), adaptado pelo autor

A diversidade desse cargo é influenciada pela estrutura organizacional na qual o projeto está inserido e pelas disciplinas envolvidas no projeto. Para cada situação específica exigir-se-á do gerente estilos de trabalhos e habilidades diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso.

PMI® (2008), menciona também 6 habilidades para o gerenciamento das relações interpessoais, que são:

1. Comunicação eficaz;
2. Influência sobre a organização;

3. Liderança;
4. Motivação;
5. Negociação e gerenciamento do conflito;
6. Resolução de problemas.

Escritório de Projetos

Segundo o PMI[®] (2008), trata-se de um corpo ou entidade organizacional ao qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Também conhecido como *Project Management Office* (PMO), suas responsabilidades variam desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de projetos.

Segundo Barcauí (2004), de algum modo, os escritórios de projetos são criados para servir às necessidades de gerenciamento de projetos da organização, por meio do desempenho de algumas funções, como: suporte ao projeto, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos. Ainda, Barcauí (2004) diz que as empresas procuram estruturar os escritórios de projetos, reativamente, quando observam grande perda financeira na condução de seus projetos.

2.2. Estrutura organizacional e os projetos

Segundo o PMI[®] (2008), o *continuum* das estruturas organizacionais varia de funcionais a projetizadas, com variações matriciais de uma para outra.

A modelagem organizacional pode afetar a disponibilidade de recursos e a maneira como os projetos são conduzidos, dessa maneira a estratégia de adequação dessas estruturas, deve ser detidamente estudada e adequada a realidade da organização.

Como não há intenção em aprofundar-se no tema, e sim uma visão geral, apresenta-se a Quadro 3 que expõe, de forma resumida, as influências que as estruturas organizacionais exercem sobre os projetos e seus componentes.

Quadro 3 - Influências organizacionais nos projetos

Características do Projeto / Estrutura da organização	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceda	Forte	
Autoridade do Gerente de Projetos	Pouco ou Nenhuma	Limitada	Baixa a Moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de Recursos	Pouco ou Nenhuma	Limitada	Baixa a Moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMI® (2008), adaptado pelo autor

Após a introdução aos conceitos de gerenciamento de projetos, são apresentadas as definições e características dos projetos empresariais e de desenvolvimento. Essa parte da pesquisa tem a finalidade de diferenciá-los para, apresentando os modelos de gerenciamento de projetos, adequar cada tipo ao modelo de gerenciamento mais apropriado.

2.3. Projetos empresariais e de desenvolvimento

Metodologias, conjunto de melhores práticas, modelos e ferramentas computacionais para apoiar o gerenciamento de projetos têm surgido ao longo dos tempos, principalmente devido à sua relevância na implementação de projetos de variados perfis e objetivos. A escolha pela abordagem mais adequada desse conjunto de ferramentas de gerenciamento de projetos tem relação com o perfil do projeto ou da organização e para que essas ferramentas sejam mais efetivamente aplicadas. Basicamente, no caso dessa pesquisa, a necessidade inicial é estabelecer as diferenças entre projetos empresariais e de desenvolvimento.

Para Marino e Cancellier (2004), embora a diversidade seja elevada quando se trata de gestão de projetos, não existem limites precisos bem definidos separando estes dois tipos de projetos, podendo-se identificar algumas diferenças de forma mais presentes entre projetos de desenvolvimento e projetos empresariais. Estas diferenças acabam contribuindo para que o ciclo de vida dos

projetos de desenvolvimento se diferencie do ciclo de vida dos projetos empresariais.

Para Pfeiffer (2005) projetos empresariais ou por ele, especificamente, denominados “Projetos de Implementação”, são projetos predominantemente técnicos. Visam algo tangível e facilmente mensurável. Um exemplo pode ser a construção de um prédio. Já projetos de desenvolvimento, visam não apenas produzir algo tangível, mas principalmente provocar mudanças intangíveis, porém significativas.

“Quando o desenvolvimento é compreendido como um processo social e as melhorias não são restritas a existência de produtos tangíveis (por exemplo, obras de infraestrutura), fica evidente que o fator humano é decisivo. Costumes, hábitos, comportamentos são aspectos fundamentais quando se trata da produção e da utilização adequada das melhorias. Consequentemente, esses aspectos também precisam ser considerados nos projetos em todo o seu ciclo.” (Pfeiffer, 2005, p. 26)

Projetos de desenvolvimento são propostos para oferecer um benefício social que pode ser, por exemplo, uma ponte e seus agregados sociais para melhorar o fluxo de riquezas, irrigação agrícola para melhorar a produção, um sistema de saúde que atenda a população de maneira adequada e que esteja associado com o conceito de sustentabilidade. O objetivo de um projeto de desenvolvimento é, portanto, a transformação de uma determinada situação-problema para proporcionar o bem-estar de uma população em geral.

Já projetos empresariais tem como resultado um produto a ser oferecido a um mercado consumidor disposto a desembolsar uma determinada quantia para adquiri-lo.

Como vivemos em um mundo de restrições econômicas, a decisão pelo investimento em projetos faz-se necessária, para se alocar, da melhor maneira, os recursos disponíveis. Nesse aspecto, para os projetos empresariais, existe uma grande variedade de técnicas que colaboram para o fornecimento de informações para a tomada de decisão. Muitas dessas ferramentas disponíveis para avaliação de projetos empresariais podem ser utilizadas para projetos de desenvolvimento, principalmente quando é possível a comparação econômico-financeira entre esses projetos. Porém, muitas vezes, o desafio é avaliar a viabilidade e o retorno que se obterá com um projeto de desenvolvimento, quando esse não pode ser expresso

em valores puramente econômico-financeiros, por meio de índices de TIR⁴ ou VPL⁵ como nos projetos empresariais. Nesses casos, o que vai determinar sua viabilidade é a possibilidade de se atender às necessidades sociais específicas para certa parcela da população.

“O principal objetivo da avaliação de projetos é determinar a viabilidade dos investimentos mediante o uso de critérios que busquem uma ordenação, de forma a excluir as opções menos atrativas ou mais arriscadas. Essa ordenação envolve métodos de avaliação que, quando se leva em consideração situações de interesse público, tornam-se um pouco mais complicados que quando se avalia projetos de interesse privado. Assim, projetos públicos requerem métodos mais elaborados para a sua avaliação.” (Távora Jr e Barreto, 1999, p. 1)

Em projetos empresariais é comum o autofinanciamento, sem prejuízo às avaliações de risco e retorno e sem excluir o financiamento externo, como também deixar a implementação, de determinado projeto, sob a responsabilidade de equipe interna. Em projetos de desenvolvimento, o mais comum é a busca pelo investimento em organismos multilaterais, bilaterais, bancos públicos e até privados, assim como a obtenção de recursos por meio de dotações orçamentárias do governo. Para dar suporte à tomada de decisões governamentais, o método de análise custo-benefício (Távora Jr e Barreto, 1999) é o que cumpre melhor as exigências, embora se utilize de técnicas de avaliação de projetos empresariais para atribuir valor social a todos os efeitos de um determinado projeto. Também, devem ser considerados métodos que levem em conta as externalidades geradas pelo projeto. Porém, só se passou a considerá-las a partir dos anos sessenta, tornando a avaliação desses projetos mais complexa, em razão da dificuldade em medir esses efeitos não intencionais.

O ciclo de vida dos projetos empresariais, como em qualquer projeto, é temporário. No caso desses projetos, porém, sua duração, por princípios econômicos, precisa ser curtos de maneira a maximizar seu retorno. Quanto antes, o produto ou serviço estiverem prontos para comercialização, mais rapidamente o retorno projetado será alcançado.

Os projetos de interesse público, segundo Távora Jr e Barreto (1999) tem o objetivo de fornecer bens e serviços que possam aumentar o bem-estar da

⁴ TIR: Taxa Interna de Retorno

⁵ VPL: Valor Presente Líquido

sociedade. De certa maneira, quanto antes estiverem disponíveis, mais cedo gerarão os benefícios sociais projetados.

Com relação ao gerenciamento de projetos, segundo Veras (2005), os de desenvolvimento, trazem diferenças essenciais, das quais se destacam 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 o beneficiário final, 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.

Considerando as diferenças entre os tipos de projetos e as ferramentas, técnicas e modelos de gerenciamento de projetos disponíveis, assim como cada um dos tipos de projetos aqui tratados, as experiências das agências multilaterais, bilaterais, organizações governamentais e não governamentais, de acordo com os objetivos desse trabalho, relacionam-se, aos projetos empresariais o conjunto de práticas reunidas no Guia PMBOK[®] e aos projetos de desenvolvimento, o Método do Quadro Lógico.

Dessa maneira, serão verificadas as lacunas existentes no MQL e as potenciais contribuições do PMBOK[®] na gestão de projetos de desenvolvimento.