

Einar Scatolin

Eliseo Veiga Queija Junior

João Paulo Elias Cunha  
Sakamoto

Tiago Dias da Silva

*Alunos do Curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC Sebrae - Faculdade de Tecnologia Sebrae.*

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo, Brasil.

Revista FATEC Sebrae em debate  
gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral  
Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão  
Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência  
Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos,  
CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.  
+55 (11) 3224.0889 ramal: 218  
E-mail:  
[f272dir@cps.sp.gov.br](mailto:f272dir@cps.sp.gov.br)

## **CONCEITOS DE GESTÃO DE PROJETOS SOB A ÓTICA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E INOVAÇÃO**

---

### **Resumo**

Este estudo comparativo procura através da análise de pontos capitais da atividade gestora de projetos e fundamentos básicos relacionados ao tema; estabelecer a discussão e o aprofundamento dos conceitos, objetivando uma visão estratégica e diferenciada sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; PMBOK, PMI, Planejamento Estratégico, Equipe do Projeto, Ciclo de Vida de um Projeto.

## Abstract

The aim of this comparative study is through the analysis of the key points of the management activity projects and basic fundamentals related to the subject; providing the discussion and the further development of the concepts, looking for a strategic and differentiated view on the subject.

**Keywords:** Project management; PMBOK, PMI, Strategic Planning, Project Team, a Project Life Cycle.

## Introdução

A Gestão de Projetos (GP), no contexto do planejamento estratégico das empresas, ocupa posição de destaque e agrega forte diferencial competitivo no exercício de suas metodologias; nos resultados obtidos e no direcionamento de ações de alto impacto negocial.

A GP abarca a aplicação de Conhecimentos, Habilidades e Ferramentas na condução das fases e no desenvolvimento de qualquer projeto, buscando uma melhoria na performance e resultados projetados.

A Gestão de Projetos aplica o uso de metodologias hábeis capazes de conduzir o projeto de um cliente de ponto inicial qualquer, em determinado estágio de evolução; a uma meta, resultado ou produto objetivado e esperado com sucesso e nível ótimo de aceitação em todos os aspectos observados.

O Gerenciamento de Projetos utiliza-se de ferramentas e recursos que possibilitem o planejamento, o entendimento e a compreensão de cenários e a contextualização onde este projeto está inserido e de que maneira a dinâmica deste projeto se desenrola e evolui a partir de seu princípio e execução; como realiza os procedimentos de monitoramento e controle apontando seus indicadores e dados estatísticos até a sua conclusão e encerramento.

Os aspectos de sucesso do gerenciamento de qualquer projeto, podem se exteriorizar e sofrer mensuração a partir de fatores como liderança de equipes, correta condução das iniciativas de gestão e uso dos recursos, atendimentos das

especificações e necessidades formuladas pelo cliente e a presença de harmonia no desenvolvimento das fases do projeto, comprovada pela cadência como as etapas foram realizadas.

O assertivo controle dos custos do projeto, do tempo que se empregou em cada das etapas e o sincronismo da execução com o planejamento elaborado, indicam fortes aspectos de sucesso e atingimento de metas nas ações de gestão.

Isto posto podemos aferir que a GP, no mundo corporativo e empresarial atual, tem o seu alinhamento natural com a orientação do planejamento estratégico e as diretrizes diretoras da empresa.

De forma a estudarmos os elementos básicos que envolvem as ações de Gestão de Projetos e suas diversas fases; passaremos a nos orientar por um grupo de pensamentos e pressupostos; cuja crítica pretende informar e esclarecer os aspectos mais importantes dessa modalidade de planejamento.

As proposituras versam sobre os temas abordados nas aulas da cátedra de Gestão de Projetos, ministradas pelo Professor Mestre Guilherme Nogueira Lopes, no curso de Gestão de Negócios e Inovação, da FATEC SEBRAE; e o seu detalhamento busca a aplicação nos processos práticos de formatação e modelagem de novos negócios, proposta basilar do curso da instituição.

### **Diferença entre projeto e processos consolidados, no âmbito das empresas contemporâneas, partindo da definição de projeto pelo guia PMBOK:**

*“ESFORÇO TEMPORÁRIO EMPREENDIDO PARA CRIAR UM PRODUTO, SERVIÇO OU RESULTADO EXCLUSIVO”.*

O PMBOK – Project Management Body of Knowledge, uma das principais obras orientativas na Gestão de Projetos; de autoria do PMI - Project Management Institute; indica as melhores práticas nos procedimentos relacionados ao gerenciamento de projetos e dá a base metodológica aos profissionais ligados a esta área de atuação.

Assim posto temos que o PMBOK, aborda as melhores práticas corporativas e operacionais para o desenvolvimento de projetos e ferramentas de uso e auxílio aos gestores, estabelecendo metodologia nos atos e tarefas praticadas.

Baseados no conceito de projeto enunciado pelo PMBOK e adotado universalmente entre os teóricos da GP, consideramos importante observar cada uma das particularidades do projeto, a iniciar-se pela sua definição de ser um esforço temporário.

A temporalidade dada à natureza do projeto implica na aceitação de que o mesmo, tem um ponto de inicialização e obrigatoriamente tem um momento de término.

A finitude de sua duração dependerá naturalmente das ações planejadas e interpostas por seus mentores, no tempo empregado na execução e deliberação destas mesmas ações, na disponibilidade de recursos que se tem para bancar o projeto, no comportamento das pessoas e equipes em relação ao planos e passos traçados anteriormente e nos riscos e percalços aos quais o projeto esteja sujeito.

No dizer de André Bittencourt: *“Como não é permanente, podemos afirmar que todos os projetos deveriam conter um início, um desenvolvimento e um fim bem definidos”* (Valle, 2007); definição esta que coloca em evidência a serventia do projeto, enquanto seus efeitos se fizerem positivos ao desenvolvimento buscado e que o planejamento de etapas é parte inerente a sua estrutura.

Esta transitoriedade dos projetos nem sempre é uma característica dos produtos, serviços ou metas por ele visados. É comum que os projetos uma vez findos, tenham por resultado, bens e serviços de considerável perenidade e uso.

Outra característica que se pode inferir da definição exposta no PMBOK, reside na razão da existência de um projeto: A exclusividade do produto, serviço ou resultado que se pretende obter com a sua execução.

Vale dizer que se o objetivo final das ações do projeto empreendido não dasaguarem em algo exclusivo, não teremos um projeto mas sim outro tipo de atividade similar.

Por este aspecto podemos ligar a atividade de Gestão de Projetos a um viés profundamente inovador e que deve conter em si mesmo a INOVAÇÃO como um dos grandes componentes de sua existência.

Citando (Valle,2007): *“Embora muitos (projetos) possam ser similares, diversas customizações e adequações fazem com que cada projeto seja único.”*

Reforça esta interligação entre a elaboração de projetos com a inovação, as palavras de Antônio Carlos Teixeira da Silva

“Mais do que nunca, os executivos e profissionais precisam permitir-se encontrar novas maneiras de pensar, de visualizar desafios e oportunidades desde uma nova ideia até a inovação propriamente dita” (Silva,2003)

Outro diferencial que se apresenta aos projetos é a sua elaboração de forma sequenciada e progressiva; permitindo que se incremente ao seu contexto etapas e adições à medida que se se façam necessários, ou se eliminem passos e planos que não mais se constituam essenciais.

Considerado o que se apresentou, temos claramente definida a maneira como a diretiva gerencial de um projeto se diferencia dos processos no universo empresarial.

Ainda que projetos e processos possam a vir compartilhar e se sobrepor no uso de recursos e equipamentos; sujeitos as limitações de tempo e pessoas, adstritos à disponibilidade financeira; os projetos e os processos elaborativos guardam diferenças essenciais.

Os projetos têm características únicas e são temporários; ao contrário dos processos que são contínuos e tem na repetição de suas fases, o modo de se operacionalizarem.

Outro fator que caracteriza a diferenciação está no fato dos projetos focarem um resultado e após isto serem finalizados; ao passo que os trabalhos de natureza operacional objetivam a manutenção das ações que sustentam a rotina dos negócios.

### **Conceito de pmo, sua função no ambiente das empresas e o desenvolvimento e estruturação de suas equipes.**

O PMO (Project Management Office) é definido dentro dos pressupostos do PMBOK como sendo *“uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio”*; ou seja, concerne ao PMO a centralização das ações relativas ao projeto, as ações de coordenação e o gerenciamento total delas.

Nota-se que pela natureza operacional do PMO, nem sempre ele está atrelado a apenas um único projeto, mas poderá abarcar a responsabilidade por vários deles; desde que os mesmos estejam sob a mesma perspectiva de ações ou gestão e sob seu exclusivo gerenciamento.

Um importante apontamento sobre a função do PMO, dentro do espaço empresarial é dada por André Bittencourt: *“A principal função do escritório de projetos é supervisionar o gerenciamento de projetos e programas, se concentrando no seu planejamento, priorização e execução.”* (Valle,2007).

Assim é que um PMO, pode ser para o projeto desde o fornecedor de elementos operacionais como treinamento, suporte tecnológico em TI, padronização de procedimentos e normatização; até mesmo chegando a atuar diretamente na gestão de resultados e atribuição de responsabilidades.

Costumeiramente, assume os processos de seleção, alocação e realocação de recursos humanos ligados ao projeto e à sua elaboração.

Sobre esta característica citamos as palavras de Raj

“Os papéis não são o mesmo que os títulos dos cargos de um plano de cargos e salários (PCS) de uma organização; eles estão muito mais atrelados às características do trabalho ou do projeto do que as que estão formalmente descritas na sua função” (Raj,2010)

Por sua natureza e importância estratégica, o PMO durante o tempo de existência do projeto, poderá vir a ser investido de autoridade para tomada de ações e decisões em áreas diversas da estrutura corporativa; inclusive ter diferido para si, poderes especiais de administração que lhe permitam viabilizar a condução das etapas planejadas com mais celeridade e mitigação de riscos.

Cabe portanto atenção, ao que ensina Salles Jr.(2006), quando comenta a natureza imprevisível dos acontecimentos: *“Neste trabalho, é fundamental a identificação não apenas das ameaças e oportunidades atuais, mas também do que vislumbramos de ameaças e oportunidades futuras”*

Vários autores citam as funções do PMO, e podemos enumerar algumas que por natureza e importância fazem parte da sua estrutura, seja este de origem estratégica ou departamental:

- Funções ligadas a auditoria, ao controle e a revisão de prazos, produtos e metas dos projetos a que estão ligados,
- Funções ligadas a gestão de pessoas que integram os projetos, tais como o desenvolvimento de competência, mentorear gerentes e gestores, suporte às equipes e grupos ligados às fases do projeto,
- Aparentamento e estruturação do ambiente de projetos e suas equipes, seja por meio de suporte tecnológico, físico e mesmo metodológico,
- Atuação gerencial em todo o âmbito do projeto, seja na análise de resultados e métricas propostas, índices e dados estatísticos apurados, decisão na

priorização ou seleção de projetos e fases dos mesmos, além de atuar de forma decisória no planejamento estratégico da condução do plano de ações.

As equipes de atuação no projeto são desenvolvidas em sua estrutura a partir das necessidades que o gerente de projeto tem para implementar as ações necessárias ao desenvolvimento das etapas planejadas, visto ser impossível que ele aja sozinho para o atingimento das metas propostas.

O trabalho em equipe tem eficiência comprovada e entre as principais vantagens cabe destacar:

- A abordagem multidisciplinar da equipe, promove um maior arco de possibilidades de soluções criativas e ações efetivas na solução de problemas;
- O fator de especialização dos integrantes gera efeito redutor nos custos relativos a treinamento e preparação técnica do pessoal, além de permitir melhor divisão do trabalho e velocidade no desenvolvimento das etapas;
- O fato da equipe estar comprometida com o foco do projeto, cria um ambiente de aglutinação de entre os objetivos pessoais e os corporativos, onde o sucesso do todo implica na valorização pessoal e individual de cada elemento da equipe.
- A sinergia da participação da equipe, possibilita que as necessárias manobras de posicionamento estratégico, sejam efetivadas com o mínimo de contestação e dúvidas, aumentando a flexibilidade do projeto face alterações do ambiente.

As equipes de projeto são formatadas seguindo a adoção de 05 (CINCO) fases distintas:

**FORMAÇÃO:** Fase inicial da equipe, na qual seus membros ainda não se conhecem ou pouco se conhecem; ainda não tem funções claramente definidas e a falta dessa interação aumenta sobremaneira as dificuldades de ação e comunicação, inclusive pela baixa confiança entre os integrantes. A liderança da equipe deve ser decisiva nesta fase de modo a criar a integração plena entre os membros e o entendimento de suas ações e responsabilidades. A orientação do grupo deve ser obtida pela ação formal da autoridade do gestor, definindo os papéis e as expectativas que cada integrante tem a oferecer.

**Conflito:** Esta situação conflitante é natural no primeiro estágio da formação do grupo e a aglutinação em torno de lideranças discordantes quanto a disputa por posições de relevância na condução de ações, na gestão de recursos e na implementação de ideias, deve ser gerenciada pela liderança da equipe com serenidade e energia. A busca pela conciliação de posições e a união do grupo deve ser o tom dominante do gerente de projeto.

**Normas:** As normas que definem não apenas o modo de operação técnico da equipe, como também as atribuições pessoais e profissionais de cada integrante devem ser estabelecidas nesta etapa e propiciam um sentimento de compartilhamento e união ao grupo de trabalho, na medida que asseguram os limites globais e individuais de estrutura da equipe; trazendo coesão e entendimento ao grupo.

**Desempenho:** Neste estágio temos a caracterização da equipe, como grupo de trabalho dentro do projeto. Na medida em que as funções estão delegadas, as metas estabelecidas e os objetivos individuais traçados; o grupo tende a se debruçar sobre as maneiras de alcançar o sucesso na empreitada.

**Encerramento:** Findo o projeto, o grupo deverá ser dissolvido e/ou realocado. É um momento de integração entre a equipe, onde se realizam os *feedbacks* individuais e avaliações grupais, discutem-se experiências, aprendizados e busca-se absorver um maior conhecimento a ser aplicado em projetos futuros, seja pela equipe, seja pelo gestor.

### **As fases envolvidas no ciclo de vida de um projeto:**

Conforme já observado anteriormente e citado por vários autores, um projeto tem entre suas principais características o fato de ser FINITO e DELIMITADO no tempo, ou seja, sua concepção, planejamento e execução devem ser realizadas dentro de um determinado prazo e ao final deste, o projeto é encerrado.

Isto permite que o administrador possa estabelecer etapas dentro das quais as ações coordenadas do projeto serão desenvolvidas e se encadearão.

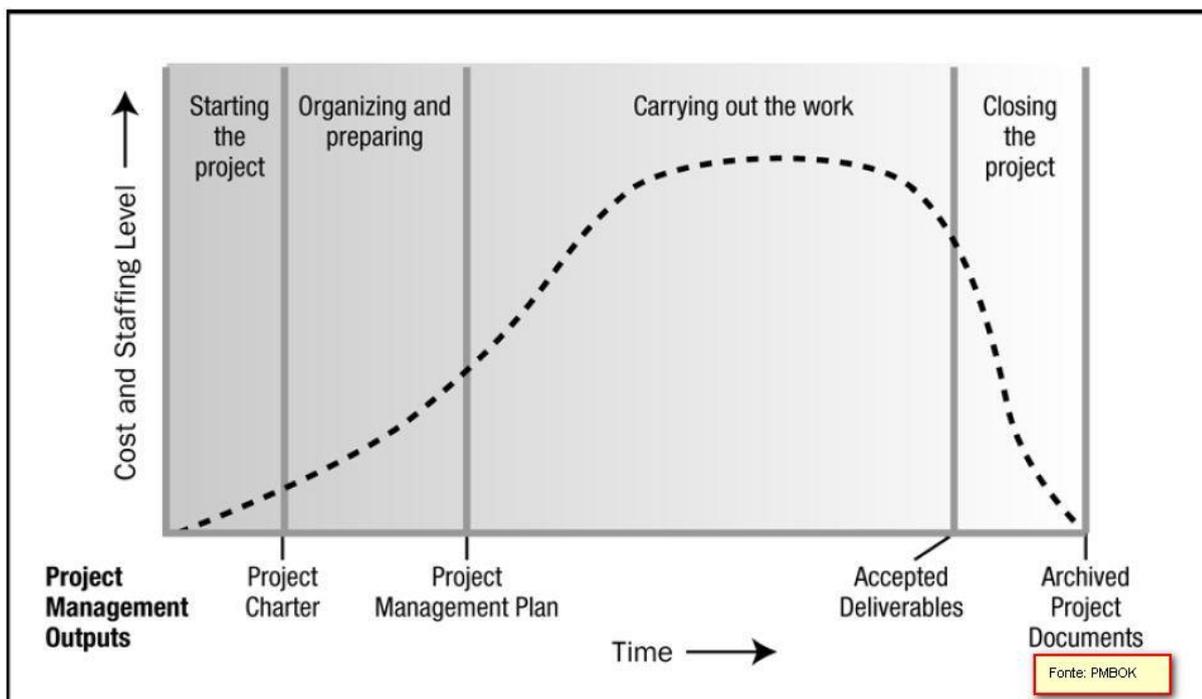
O PMBOK não determina uma estratificação fixa e absoluta destas etapas ou fases, mas podemos observar um padrão singular, presente na maioria dos projetos, que nos induz ao acreditamento do conceito de Ciclo de Vida de um projeto.

Este Ciclo de Vida dos Projetos, caracteriza-se por estágios de realização de atividades próprias a cada etapa e cujo sequenciamento leva a um fluxo de execução – entrega – aprovação – recebimento, contínuos das tarefas de cada fase.

Cada uma destas etapas guardam características próprias e podem ser avaliadas e tomadas como indicativos importantes na decisão de ações ou emprego de recursos materiais e humanos nos projetos, pelo gestor.

Estas etapas ou ciclos estão intimamente ligados ao universo da indústria ou segmento ao qual o projeto está inserido, podendo haver diferenciação entre um ciclo e outro, conforme diferenciem-se igualmente os detentores dos projetos.

A figura apresentada abaixo, nos mostra a curva de desenvolvimento do projeto, entre os diversos ciclos de vida, considerando como vetoriais o emprego de custos e pessoas em relação ao tempo decorrido na execução do projeto.



**FASE INICIAL:** Indica o início do projeto, onde os recursos de valores e pessoas são pequenos em relação ao tempo. É uma fase de baixa execução de ações onde as considerações prós e contras são discutidas com detalhes e prudência.

**Fase organização e preparo:** Etapa na qual a mobilização de recursos financeiros e humanos começa a aumentar face as decisões já tomadas, a formação

das equipes de trabalho e a definição das ações a serem executadas. O tempo empregado nessa fase é maior e implica numa maior demora de execução.

*Fase de execução do trabalho:* Neste período do projeto as atividades de todo o planejamento e equipe de trabalho estão em plena execução. A variação do emprego de pessoas e dos recursos financeiros é maior e a mais alta, tornando-se, portanto, a fase mais custosa do ciclo. O tempo empregado na execução também é maior e dilata-se de forma maior do que o resto do projeto. Compreende um período de maturação de ações iniciadas e correção de rumos e procedimentos que necessitaram de revisão ao longo do monitoramento do projeto.

*Fase de encerramento:* Aqui, configura-se o atingimento dos objetivos do projeto. As ações executadas são avaliadas e aprovadas, os custos apurados, apresentados e após sua mensuração devem ser aprovados também. Nesta fase as equipes de trabalho são desativadas e desarticuladas e seus membros liberados. É um período de desmobilização de recursos financeiros e humanos e a medida que o projeto se encaminha para o prazo final delimitado, tais recursos tendem a se extinguir pelo fechamento do evento.

## **DIFERENCIAIS ENTRE UM PROJETO E OS PROCESSOS RECORRENTES.**

Podemos abordar as diferenças entre os projetos e os processos recorrentes observando-se principalmente a natureza e a elaboração com que estes se constituem no âmbito das ações empresariais.

Assim consideremos a natureza dos projetos e vamos abordar o aspecto da **singularidade**, ou seja, de que maneira os projetos guardam em si uma maneira exclusiva e única de objetivo. Os seus resultados são sempre relacionados a produtos ou serviços únicos, ímpares, singulares. Ainda que possamos observar uma similaridade entre projetos, o conjunto da personalização de itens ou funcionalidades, criam para este projeto a particularização observada.

Nas palavras de André Bittencourt:

“Os projetos geram produtos, serviços ou resultados exclusivos e singulares, como por exemplo, apartamentos, escritórios comerciais ou automóveis. Embora muitos possam ser similares, diversas customizações e adequações fazem com que cada projeto seja único.”  
(Valle,2007).

Os processos recorrentes, diversamente dos projetos, são elaborados para que reproduzam, de forma repetitiva e controlada, produtos e serviços com características idênticas e padronizadas. Assim devem ser de modo a atender ao seu público demandante de forma isônoma e segura das qualidades e características ofertadas.

Sob o aspecto da elaboração, os projetos contam com a característica da **progressividade**, ou seja, neles as ações vão se aderindo ao corpo do empreendimento na medida em que se fazem necessárias ou quando determinadas pelo planejamento e decisão do gestor. Vale dizer que os projetos têm sua construção paulatina e sequenciada, conforme se apresente o momento de acréscimo da tarefa.

Citando Valle (2207) temos que: “*Outra característica importante dos projetos é a elaboração progressiva, que possibilita o seu desenvolvimento em etapas incrementais.*”

Esta peculiaridade não está presente na produção dos processos recorrentes pois diferentemente dos projetos, estes pedem a continuidade e repetição de um grupo de ações já formatadas. Tem a unicidade de produção como base para seu desempenho.

### **O portfólio de projetos como elemento valorativo de uma empresa, em processos de venda ou fusão.**

São várias as possibilidades e formas que o mercado, acionistas, concorrência, *stakeholders* em geral dispõem para avaliar o potencial de uma empresa, sua capacidade como geradora de fluxos de caixa, suas *expertises* e deficiências, seu poder de influência no mercado que atua. Todas estas maneiras são válidas e adequadas aos fins que se destinam e conseguem por suas metodologias, mostrar cenários e índices extremamente úteis em tomadas de decisão.

Assim considerado, avalia-se também e com imenso interesse, o cabedal de projetos que uma corporação detém em seu portfólio gerencial. São examinados com muito cuidado e atenção a natureza dos projetos e os resultados obtidos, visto que este conjunto forma o cenário futuro ao qual a empresa pretende investir, atuar, melhorar ou mesmo prospectar de forma estratégica.

Os projetos de uma empresa, representam para ela, os caminhos a serem tomados na elaboração estratégica de seu desenvolvimento, pois constituem-se de maneira inquestionável, investimento em um mercado futuro; seja este mercado um produto novo, um serviço diferenciado e inédito; seja uma adaptação da corporação a novas tendências identificadas, exigências latentes do mercado ou puro visionarismo em sua governança.

Cabe destacar a propriedade da argumentação da eminente Alessandra Cristina Fahl, secundada pelo mestre José Carlos Marion; na definição dos Ativos Intangíveis:

“O Intangível compõe-se de bens incorpóreos, a bem dizer, correspondentes a uma espécie de ativos invisíveis, impalpáveis, sem substância física, por ela (empresa) controlados, ainda que os benefícios deles decorrentes estejam apenas no terreno das expectativas para o futuro” (Fahl,2011)

Esta consideração nos permite vislumbrar que os elementos intrínsecos a natureza dos projetos, qual seja, a obtenção de produtos, serviços ou resultados exclusivos, e que se corporificarão para a empresa e para o mercado, apenas com a conclusão do projeto (ou de fase específica dele); ainda nas fases em desenvolvimento e construção, guardam uma natureza futura, uma expectativa de sucesso e lucratividade e portanto são de natureza intangível.

Torna-se impensável que, em processos de avaliação da empresa no campo patrimonial, estratégico ou de potencial rentabilidade; deixe-se de considerar o portfólio de seus projetos em gestão; mesmo que sob a rubrica de ativos intangíveis.

Projetos em curso ou dentro do processo de formatação, representam sempre no universo da empresa um investimento, e portanto podem ser, considerados dentro de sua análise valorativa, como evidentes ativos intangíveis cuja capacidade de diferenciação tem o poder de conferir um alto nível de avaliação para a corporação.

Citando as palavras de Valle (2007):

*“Como os projetos podem ser considerados uma forma de organizar atividades que não podem ser realizadas dentro dos limites operacionais das empresas, são frequentemente utilizados como forma de atingir seus objetivos estratégicos.”*

Portanto, infere-se na opinião do estudioso, que os projetos desenvolvidos na empresa, por suas características e importância estão inseridos nas temáticas de gestão estratégica e a sua mensuração e avaliação, carregam-se de sumária

importância para quem tenha interesse na sua aquisição e/ou fusão; pois indica que a empresa tem foco e ações em estratégias definidas e fortalecidas.

Por oportuno cabe destaque as observações de Vasconcellos Filho:

“A adoção do planejamento estratégico requer, normalmente, uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas. O Planejamento Estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização.” (Filho, 1982)

A argumentação de Vasconcellos Filho, nos leva a pensar uma nova maneira de encarar e avaliar o agregado de projetos de uma empresa; seja pelo espírito empreendedor que tal atividade venha a carrear, seja pela importância do diferencial estratégico que esse conjunto possa fornecer à alta gestão.

O perfil estratégico que se desenha no conjunto dos projetos de uma empresa, possibilita aos que a avaliam para processos de absorção, um seguro indicativo da capacidade de reação e gestão de suas forças perante o mercado e geração de recursos financeiros.

### **A importância da gestão de projetos na estratégia de geração de valor nas empresas.**

Segundo conceitos já visitados, o grupo de projetos que incorporam o planejamento estratégico e os investimentos da empresa; constituem-se ativos intangíveis ou, se conclusos e corporificados em novos produtos e serviços, ativos tangíveis; que valorizam e adicionam valor ao patrimônio empresarial.

A percepção de valor, criada pelo conjunto de projetos, aos olhos de investidores e acionistas; é evidenciada pela importância da inovação e diferencial estratégico que estes agregam ao universo da corporação e a colocam em vantagem em relação aos seus concorrentes.

Apropriando-nos das palavras de Christensen, vejamos como a inovação advinda de projetos, pode alterar todo o cenário estratégico:

“Historicamente o processo de inovação é visto pelas pessoas como algo aleatório. O crescimento pela inovação mostrou que esse processo aparentemente aleatório segue, na verdade, certos padrões, que levam a resultados previsíveis. Um deles é o fato de que novas empresas, tendo estabelecido sua base de apoio, experimentam forte incentivo para aperfeiçoar, adquirir mais clientes e migrar para as camadas de alta lucratividade de seu mercado. Isso acaba por provocar uma batalha entre as novas empresas e a entrincheirada empresa-líder.” (Christensen,2007)

A gestão de projetos, é atividade primordial no auxílio de do gerenciamento corporativo, quando observamos a natureza predatória do mercado e a velocidade com que se modificam as variantes da economia. Os projetos representam a força e o devido municiamento da empresa em confronto pela busca de seus diferenciais competitivos e agregação de conhecimentos e inovação aos ambientes mercadológicos.

Valendo-nos dos ensinamentos de Carvalho, sobre a estratégia de empresas em aquisição de novos negócios:

*“A lógica presente na gestão de portfólio, está na aquisição de negócios atrativos, mantendo-os com elevado grau de autonomia e minimizando intervenções, monitorando resultados.”* (Carvalho, 2007)

Assim, uma empresa no contexto moderno, tem que demonstrar como analisa o seu ambiente de negócios, a maneira como identifica suas oportunidades e as ameaças ao seu empreendimento e as ações formatadas a aproveitar essas oportunidades ou anular os efeitos de suas fraquezas diante das ameaças.

O elenco de seus projetos, representará a dinâmica dessas ações e a adição de valores se faz na medida que a empresa auferir desses projetos, os benefícios e aprendizado esperados.

O modelo da gestão de projetos deverá estar sob a devida supervisão do responsável por ele, em direta conexão com a alta direção corporativa.

Nas palavras de André Bittencourt, verificamos a maneira como a gestão de projetos imprime importância vital na sobrevivência das empresas:

“Além disso, com a crescente globalização, os desafios lançados às organizações se tornam mais complexos, mais competitivos e, conseqüentemente, mais críticos. Como responder a esses desafios? Uma das respostas é a aplicação intensiva dos conhecimentos em gerenciamento de projetos, permitindo a implementação de objetivos estratégicos para as organizações...”(Valle,2007)

### **O gerente de projetos e o planejamento estratégico.**

A gestão de projetos se apresenta como uma das funções mais complexas dentro do ambiente empresarial se considerado a natureza das tarefas que lhe são atribuídas, os custos e empenho de recursos a ele confiados e o grau de expectativa e cobrança por resultados advindos dos administradores e dos *sponsors* em geral.

A responsabilidade não advém apenas da positividade dos resultados obtidos, ou do incremento por parte da inovação que os projetos venham a detectar nos processos ou produtos; mas o Gerente é cobrado pela sua performance pessoal na condução das ações, na gestão das pessoas, na verbação dos recursos financeiros no inter-relacionamento com as demais equipes e departamentos da corporação.

Para tanto, o profissional da gestão de projetos, deverá apresentar uma série de características pessoais e profissionais que o credenciem ao cargo e lhe permitam uma autoridade responsável e dinâmica; visto que sua atuação inicia-se no desencadeamento de todas as atividades relacionadas ao escopo e realização do projeto e tem o seu término apenas no encerramento deste com a dissolução das equipes e fechamento das prestações de contas e prazos.

Tomamos os conceitos emitidos por Raj *et al* (2010) para explicitarmos as principais competências que devem estar presentes na pessoa do Gerente de Projetos:

*“CONHECIMENTO: Consiste no domínio geral e específico dos conceitos, práticas, procedimentos, processos e metodologias de gerência de projetos que são conduzidos. O gerente de projetos deve primeiramente possuir conhecimento dos aspectos técnicos da área do negócio na qual o projeto vai ser entregue;*

*HABILIDADES: São as aplicações dos conhecimentos ao projeto que asseguram o atendimento aos objetivos de forma eficiente e efetiva. Elas são definidas com a organização, tamanho do projeto, complexidade das*

*tarefas e contexto organizacional. Um gerente de projeto pode não possuir todas as habilidades necessárias para gerenciar o projeto e, assim, depender de outras pessoas para a execução de tarefas específicas.*

*ATITUDES: São predisposições para ações exibidas por um indivíduo no trabalho. Elas incluem motivação, energia, intuição e dedicação. Um gerente de projetos deve demonstrar atitude correta perante todas as partes interessadas no projeto.” Raj et al (2010)*

Destarte, percebemos que o profissional de Gestão de Projetos deverá ter sua atuação em consonância com os rumos estratégicos adotados pela alta gestão da empresa, sem o que, corre-se o risco do desenvolvimento de uma comunicação ineficiente entre os objetivos esperados do projeto e a sua condução no plano de desenvolvimento.

O gerente, pela complexidade de informações que deverá ter ao seu alcance deve participar ativamente das decisões do conselho estratégico, ajudando a definir os rumos possíveis nos desafios do mercado e da concorrência e ao mesmo tempo, transpondo tais decisões para o âmbito do gerenciamento das fases do projeto; atentando para a necessidade de redução de recursos, realinhamento de tarefas, reordenação das prioridades e mantendo o índice de viabilidade do projeto, face aos cenários projetados.

É de suma importância que o gestor tenha a capacidade de transmitir essas necessidades e objetivos à sua equipe de comandados, imprimindo desta maneira não apenas uma unidade de movimento em relação aos rumos da corporação, como também mantendo a flexibilidade da equipe e das tarefas do projeto ante os imprevistos de sua execução.

Nas palavras da professora Cynthia D. Scott, estabelecendo o comportamento de uma liderança produtiva:

*“O líder da equipe não é a pessoa que dá a ordem para marchar. O líder é a pessoa responsável pelo desenvolvimento pessoal dos membros da equipe – a pessoa que cria o ambiente para o desempenho, aprendizagem e desenvolvimento.” (Scott, 1998)*

O planejamento estratégico da empresa precisa da atuação do gestor de projetos para que tenha uma clara visão do cenário em que atuará, deverá considerar os benefícios e avanços que o projeto agregará à sua meta e maneira de produção, e ouvir as colocações e a visão que o gestor tem em relação aos planos superiores e ao posicionamento da empresa no qual o projeto se insere.

O divorciamento entre estes dois polos decisórios poderá gerar um impasse nas ações estratégicas que pode ter consequências irreversíveis no mercado.

É comum observarmos nos organogramas estruturais de empresas, o gerente de projetos ligados aos centros de decisão estratégica, por sinais, setas ou barras pontilhadas; cuja significação traduz-se por uma consultoria sem subordinação, a participação do gerente nesses centros de planejamento como voz atuante, porém sem subordinação direta.

Assim deve ser, de modo a preservar a independência de decisão do gestor nas ações e gerenciamento do projeto, livre de interferências ou pressões subliminares que possam influenciar resultados, prazos ou custos do projeto.

### **O gerente de projetos como fator de redução do nível de incerteza de um novo empreendimento.**

O mundo corporativo, a concorrência de mercados e empresas, as situações políticas e financeiras de um país, região ou mesmo do aspecto global; sempre vão trazer um grau bastante elevado de incertezas e imponderabilidade aos negócios.

Este fator, que altera de forma basilar a tomada das decisões sempre deve estar no horizonte de avaliação do Gerente de Projetos, qualquer que seja a sua finalidade, porte ou importância no contexto da empresa; pois da mesma maneira como conjunturas alheias a rotina podem esmagar as perspectivas de sucesso e lucratividade de um projeto, essas mesmas forças mutantes podem alçar qualquer projeto ao nível de prioridade absoluta para a empresa e a necessidade de ajustes em seu curso são imperiosas e capitais.

A esta instabilidade que verificamos no mundo dos negócios corporativos podemos atribuir e atrelar a conceituação de RISCO e a gestão destes fatores e causas imponderáveis é uma das atribuições precípuas do gestor de projetos e decorrem da sua alçada de decisão e jurisdição, a devida avaliação do grau de incertezas que possíveis novos fatores podem trazer a condução e integridade do projeto.

Encontramos no PMBOK como definição de risco o seguinte enunciado: *“Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto.”*

Assim colocado, podemos observar que os riscos ou as condições são de natureza incerta, ou seja, sem que o gerente ou outros integrantes do projeto ou da empresa possam antecipar com precisão o seu advento ou ocorrência.; causando por decorrência o medo e a desconfiança em relação ao que se vai empreender.

Por outro lado, a natureza deste evento incerto, produz um efeito nos objetivos do projeto; efeito este que pode ter uma natureza positiva (como mencionado acima, em que a modificação das condições do mercado ou da concorrência, colocam o projeto em categoria de urgência e importância absoluta para a empresa que o desenvolve), mas também seus efeitos podem ser de tal forma negativos e prejudiciais aos interesses do conteúdo do projeto que podem decretar o seu abandono, abortamento de operações e o seu encerramento precocemente.

Diante do exposto, cabe observar que a atribuição de valor em relação aos eventos que podem vir a se concretizar tem dupla natureza: uma avaliação objetiva dos componentes mensuráveis dos riscos e a sua contrapartida subjetiva, por parte de quem analisa tais componentes e lhes atribui determinada valoração, conforme seu entendimento e percepção.

Os riscos advindos durante a gestão de qualquer projeto, possuem três itens que os compõem:

- O evento em si: Deve-se avaliar aí a causa raiz ou seja a fonte geradora do risco e por extensão os seus efeitos ou as consequências pelo seu advento;
- A probabilidade associada: Esta probabilidade está em direta relação com as causas do risco, ou seja, com os fatores que podem dar origem e substância aos riscos. Quando tomamos atitudes gerenciais que envolvem a restrição ou a eliminação destas probabilidades, estamos agindo em suas causas, na condição de surgimento do risco e portanto chamamos a isto de **PREVENÇÃO DE RISCOS**.
- O impacto no projeto: A consideração do impacto no projeto, implica na aceitação da ocorrência do risco e de seus efeitos sobre o mesmo. Assim quando se faz uma avaliação do impacto dos riscos na estrutura do projeto, estamos voltando nossa atenção para os efeitos deste risco e considerando a sua inevitabilidade de ocorrência. Desta forma, as atitudes que tomamos para que a sua ocorrência tenham os efeitos reduzidos ou mesmo anulados no curso

do planejamento do projeto, são classificadas como ações de MITIGAÇÃO DE RISCOS.

Por oportuno ao estudo, destacamos a conceituação de gerenciamento de riscos, de Salles Jr. *et al*, citando o PMI:

*“Gerenciamento de riscos é o processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos.”* Salles Jr. *et al* (2006)

Sendo uma das atribuições do gerente de projetos, o planejamento e o mapeamento de riscos do evento, o seu estudo e avaliação dos impactos (positivos e negativos), a oitiva de opiniões dos membros da equipe diretamente envolvidos com a incerteza dos eventos de risco e a formulação de ações direcionadas a tais condições, tem o condão de trazer uma minimização das incertezas que as condições imponderáveis podem causar nos apoiadores do projeto e na sua avaliação.

Por oportuno, cabe aqui a observação das palavras de Salles Jr., referindo-se a eventos de alto índice de previsão:

*“Muitas vezes ocorre que, em alguns projetos, existem dificuldades de detectar um evento de risco ou mesmo identificá-lo, dado o desconhecimento de seu evento. Os gerentes de projeto, então, quando ocorre um risco dessa natureza, respondem por meio de ações que contém um certo grau de improviso em sua essência.”* (Salles Jr.,2008)

O mapeamento dos riscos, acompanhado por sua análise e ferramentas de decisão em caso de ocorrência; são instrumentos acreditadores da capacidade do gerente de projetos em lidar com situações do imponderável e revelam que tais riscos foram estudados numa ótica de previsibilidade e geraram ações estratégicas que permitam lidar com suas consequências e impactos.

Não existem mecanismos infalíveis de prevenção de riscos, não existem mercados isentos de mutações bruscas e inesperadas, não se pode prometer o refratarismo do projeto diante de alterações estruturais ou conjunturais; mas é possível um trabalho sério e científico, com base em estudos estatístico, ferramental tecnológico e habilidades profissionais integradas traçar-se um plano de riscos e ocorrências aleatórias, com fidelidade e seriedade na tomada de decisões.

Este plano, capitaneado pelo gerente de projetos, permite um alto grau de segurança aos que investem seus recursos nos projetos apresentados e ajudam na maturação de decisões de ordem estratégica para os *sponsors* que acreditam nas premissas elaboradas, com a sensível redução do sentimento de temor e incerteza diante dos riscos admitidos.

### **Considerações finais:**

Com base nas premissas e argumentos apresentados neste trabalho, percebemos o quilate de importância da gestão de projetos dentro do ambiente corporativo, do mercado financeiro e do ecossistema de negócios ao qual o mundo globalizado vive e se desenvolve.

O cuidado com o planejamento de operações, formulação de equipes, administração de custos e investimentos, gerenciamento de tempos e prazos e o estudo de riscos e ações de prevenção ou mitigação dos mesmos; tem na figura do gestor de projetos um profissional acima das especificações meramente técnicas ou acadêmicas. Exigem que este profissional se habilite nas experiências de governança corporativa e negociação de conflitos e interesses difusos; bem como atue de forma equânime e transparente em relação aos seus comandados e *stakeholder*.

Fazemos nossas as palavras corretamente colocadas de André Bittencourt:

“A prática e a experiência, aliadas a outras características técnicas e pessoais, certamente se tornarão elementos imprescindíveis para o exercício dessa profissão.”

### **Referências bibliográficas:**

BARCAUI, André B., *et al.* *Gerenciamento do tempo*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARMONA, Tadeu. *Treinamento prático em Project*. São Paulo: Digerati Books, 2006.

CARVALHAL, Eugênio do, *et al.* *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Marly M de; LAURINDO, Fernando J.B. *Estratégia Competitiva – dos conceitos à implementação*. São Paulo: Atlas, 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M, *et al.* *O Futuro da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FAHL, Alessandra C; MARION, José Carlos. *Contabilidade financeira*. São Paulo: Anhanguera, 2011.

FILHO, Paulo de Vasconcellos; MACHADO, Antônio de Matos V. *Planejamento Estratégico – Formulação, Implementação e Controle*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE INC. *Guia PMBOK - Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos terceira edição*, Pennsylvania,EUA, 2004.

RAJ, Paulo Pavarini, *et al.* *Gerenciamento de pessoas em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

SALLES JR., Carlos A. C., *et al.* *Gerenciamento de riscos em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SILVA, Antônio Carlos T. da. *Inovação como criar ideias que geram resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T. *Empowerment – Um guia prático para o sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

VALLE, André Bittencourt do, *et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos*.  
Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.