

ASPECTOS DA GESTÃO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

MIKE GOMES SOARES

PROFº GUILHERME NOGUEIRA

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) 32240889 ramal: 218
E-mail: f272dir@cps.sp.gov.br

Resumo

Este documento apresenta o conceito de gerenciamento de projetos no contexto de estruturação e desenvolvimento de projetos empresariais. Utilizou-se como estratégia a observação dos principais aspectos e conceitos com base em uma análise de mercado sobre a realização de projetos nas empresas e também com relação às principais áreas do conhecimento definidas pelo Project Management Institute (PMI), baseando-se no manual de boas práticas que são atualizadas pelo órgão, refletindo a necessidade do mercado.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Metodologia. Estratégia. Gestão de Negócios.

Abstract

This document presents the concept of the project management in the context of the structuring and development of corporate projects. Were used as strategy the observation of the main aspects and concepts based on a market analysis about the execution of projects in the companies and also the relation of the main knowledge areas defined by the Project Management Institute (PMI), based upon the body of good practices which are updated by the office, reflecting the needs of the market.

Keywords: Project Management. Methodology. Strategy. Business Management.

Introdução

A globalização e a mudança da economia trazem consigo novos desafios. O mundo dos negócios torna-se cada vez mais desafiador e não deixa espaço para equívocos. E a cada vez mais verifica-se que o planejamento de qualquer atividade é tão ou mais importante do que a fase de execução em si, com os negócios a cada dia mais dinâmicos percebe-se que algum erro na arquitetura do negócio que fora ou não de antemão planejado, assim como em um empreendimento físico, pode causar grandes rupturas na estrutura e grande investimento para a sua recuperação, quando não temos a completa perda do negócio.

A gestão de projetos, diante do dinamismo atual do mundo dos negócios deixou de ser apenas uma ferramenta restrita a poucas áreas funcionais e evoluiu para um sistema empresarial de gerenciamento de projetos que afeta cada unidade funcional da empresa. Anteriormente tais técnicas eram mais comumente utilizadas em projetos técnicos de tecnologia da informação e engenharia para o controle do ambiente e dos recursos envolvidos e hoje já são tidas como ferramentas estratégicas para o sucesso nos negócios, tidas também como parte do processo de negócios, essencial para a sobrevivência da empresa. Com a constante mudança do ambiente de negócios e da economia, observa-se que atualmente os projetos se tornam cada vez mais complexos

e requerem mais informações, ferramentas e técnicas apropriadas para o seu controle e gestão apropriados (KERZNER, 2011).

Nos seres humanos o sistema nervoso central recebe e trata todas as informações que são enviadas pelo corpo para o cérebro, que as processa e devolve as respostas aos órgãos que realizaram a solicitação. Esse sistema é bastante efetivo, dado que o cérebro humano consegue processar grandes cargas de informação ao mesmo tempo e oferecer resposta para todas elas. Em uma empresa que deseja ser bem sucedida, deve haver um sistema capaz de oferecer respostas rápidas para todos os eventos que ali acontecem. A possibilidade de gerar um projeto rápido com um time de especialistas para atender uma demanda específica e depois desmobilizar esse mesmo time, evitando deste modo aumento perene nos custos, será apenas um dos benefícios (GATES, 2008).

Hoje qualquer empresa pode gerenciar projetos e atividades que ocorrem com certa frequência com base em uma análise de dados históricos da própria empresa, através de análises e levantamentos internos, ou também até mesmo através da consulta a métodos teóricos consagrados. Porém o desafio dessa nova era, para as empresas que buscam realizar inovação disruptiva é exatamente esse, gerenciar projetos inovadores, os quais nunca foram sequer imaginados ou tentados e não tem base prévia além de não poderem jamais virem a se repetir no futuro novamente (KERZNER, 2000).

1. Valor agregado do projeto

De acordo com o guia PMBOK, em sua quinta edição, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles devem ter uma data de início e de fim definidos. A partir disso também podemos inferir que um projeto deve ser sempre pensado para ter o retorno máximo com o resultado de sua execução.

Ainda de acordo com o PMBOK quinta edição, os projetos são tidos como o meio que as organizações encontram para alcançar, direta ou indiretamente, os seus

objetivos definidos no planejamento estratégico. Os projetos em sua fase inicial são acordados em uma reunião de abertura do projeto e são normalmente autorizados com observância aos preceitos estabelecidos no planejamento estratégico que visam agregar valor à companhia. Por exemplo, o estudo de viabilidade de melhoria em um determinado processo de fabricação, gera como saída uma melhora de capacidade de fabricação, que poderia atender o mercado sem o aumento do custo de aquisição de novos materiais e ampliação da planta fabril. Assim como a fabricação de um novo produto visa atender a uma demanda do mercado, ou adaptação, diante da mudança dos modos de consumo, melhoria do meio ambiente com redução de custos ou escassez de matéria prima e até uma combinação de fatores.

Os projetos pertencentes a programas ou a portfólios empresariais frequentemente estão alinhados ao alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico organizacional. Embora encontremos projetos em programas ou no portfólio que apresentem benefícios distintos, geralmente eles podem contribuir para a geração de benefícios de um programa, de um portfólio e também do planejamento estratégico da organização.

As organizações gerenciam o seu portfólio de projetos com base em seu planejamento estratégico. Um objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio de projetos da organização através de uma análise cuidadosa de seus demais programas, projetos e trabalhos associados. Os componentes que não adicionam valor podem ser excluídos ou mesmo não iniciados, uma vez que a autorização para o início de qualquer projeto deve ser chancelada pelo patrocinador do projeto, normalmente o CEO da empresa ou o Gerente de Portfólios, gerando o termo de abertura do projeto, documento inicial que confere direitos e objetivos macro para a realização do projeto.

O Termo de Abertura do Projeto, também conhecido como Project Charter, é um documento gerado como premissa para a existência de um projeto, em que devem ser levantadas e analisadas diversas informações, dentre estas destaco as premissas e as restrições organizacionais, com as respectivas análises ambientais internas e externas para a realização do projeto e o caso de negócios justificando o projeto com as devidas informações sobre o retorno do investimento com a realização deste.

Ainda assim a análise da rentabilidade de projetos de uma companhia não passa somente por uma análise simples de seus projetos e o retorno de investimento esperado por estes.

Avaliar uma empresa para saber se o modelo de gestão realizado por esta com os seus investimentos em projetos apresentam um nível aceitável de resultados operacionais e financeiros com consequente elevação de seu valor agregado é uma tarefa bastante complexa. A empresa de consultoria com sede em Nova York, *Stern Stewart & Company*, a qual é atribuída a criação e popularização do método *Economic Value Added* – EVA, conhecido como Valor Econômico Agregado ou simplesmente Método do Valor Agregado pensou e desenvolveu uma ferramenta para avaliação do desempenho empresarial. Há notícias de que esse método já tenha sido introduzido e usado na General Motors por volta de 1920, porém foi posteriormente esquecido. O Valor Agregado pode ser entendido como uma medida de criação de valor por meio da operação da própria companhia, em que o resultado que é apurado deve ser maior do que a remuneração mínima que é exigida pelos proprietários de capital.

O Valor de Mercado Agregado, tido com a sigla em inglês *Market Value Added* – MVA, e é essencialmente a diferença entre o valor de mercado da companhia – como exemplo podemos citar o preço determinado de suas ações no mercado – e o seu valor econômico de registro, ou seja, todo o capital que foi aplicado à companhia seja através dos acionistas, investidores, e todos os outros fornecedores de capital contabilizando também os lucros retidos.

O MVA mensura o valor econômico da empresa como um todo, avaliando resultados futuros potenciais e pode ser medido pela técnica de fluxo de caixa descontado, preço das ações e cálculo do valor presente líquido de todos os EVA's futuros. Logo, podemos entender que a análise de valor dos projetos da empresa pode ser mensurado por uma junção do método do Valor Econômico Agregado - EVA com o Valor de Mercado Agregado - MVA, considerando as expectativas de mercado com relação ao potencial demonstrado pelo empreendimento na criação e geração de valor, refletindo diretamente no valor da empresa e também o quanto se gastaria para repor todos os seus ativos considerando os preços de mercado (SIQUEIRA).

1. O triângulo do projeto

Há muito tempo há um ditado popular que diz que não é possível controlar todos os aspectos de um projeto. Em que o ditado popular é citado – “Você pode ter um resultado bom, rápido ou econômico. Escolha dois.” – esse mote é comumente repetido há décadas pelos engenheiros.

Usando outros termos, há uma relação entre os pilares de um projeto, que são escopo, tempo e custo. Estes itens formam um triângulo, conhecido como o triângulo do projeto ou triângulo de ferro e é praticamente impossível alterar um dos pilares sem impactar nos outros pilares do projeto. O trabalho de um gerente de projetos é fazer com que o equilíbrio do triângulo se mantenha e que os objetivos do projeto sejam alcançados.

Esse triângulo que também representa um sistema de triplas restrições em que os pontos são cruciais para o sucesso do projeto. O tempo é um fator crucial para o sucesso do projeto, pois quanto mais agilidade consegue-se para a realização de uma tarefa ou do próprio projeto em si, melhor é a resposta do *time-to-market* de uma empresa, ampliando dessa forma a sua vantagem competitiva sobre o mercado o qual ela participa.

O gerenciamento do tempo possui extrema relevância no desenvolvimento de um projeto, pois o prazo é um fator determinante também nos custos de acordo com o sistema triangular de triplas restrições. Sempre que se recorrer a alguma adequação, será constatado que não é possível realizar alterações sem que esta incorra em alterações em outras linhas do projeto hora executado.

Para reduzir a data de término (tempo), é possível inserir mais recursos (custo) ou alterar as características iniciais do projeto que foram levantadas e estimadas (escopo) para que haja menos trabalho a ser feito para atender a data limite.

Abaixo temos uma pesquisa que foi realizada por Thamhain, 1998, com os gerentes de projeto de mercado e a sua visão sobre as respectivas práticas e matérias a inerentes à gestão de projetos, as quais esses mesmos gerentes consideravam mais importantes para a realização de seus trabalhos no dia a dia.

Técnica	Popularidade (%)	Valor da Técnica
Controle de prazos	99	3,25
Definição do projeto	98	3,75
Revisão do projeto	93	3,15
Controle de orçamentos	92	3,25
Revisão de Design	87	3,50
Prototipação	82	3,25
Verificação de Status	82	3,75
Relatório de Deficiências	82	2,50
Relatório de ações	65	3,00
Análise de Requerimentos	52	3,20
Benchmarking	52	1,50
PERT/CPM	42	1,50
Análise de Valor Agregado	41	1,75
Análise do Caminho Crítico	32	2,00
QFD (Quality Function Deployment)	28	2,00
Análise de compreensão de duração	18	1,00

Tabela 1: Popularidade e Valor da técnica de gestão de projetos

Fonte: THAMHAIN, 1998

Podemos acompanhar que a gestão do tempo é a principal área do conhecimento considerada pelos gestores de projeto, de acordo com a pesquisa apresentada. Os valores de referência para a pesquisa trazem a popularidade do uso da técnica com níveis que variam de zero à noventa e nove e o valor da técnica varia de um até cinco, sendo que os valores mais baixos representam um baixo nível de uso das técnicas e respectivo valor e os valores mais altos representam um uso maior da técnica e do valor da técnica.

Normalmente nos projetos temos algumas variáveis que não podem sofrer alteração ou negociação como o orçamento, ou mesmo a data de início de venda de um novo produto ou operação não possa ser adiada. Há um benefício vindo do sistema de triplas restrições para projetos, em que podemos adicionar mais recursos para a conclusão das tarefas do caminho crítico, que é o caminho principal do projeto, e consequentemente o custo do projeto se reduzirá, como consequência da redução de prazo de término do projeto. Tal exemplo funciona quando temos um projeto que possui uma certa limitação em recursos, e como consequência dessa limitação, o projeto acaba estendendo-se mais do que o necessário, pois esses recursos precisam estar livres para a realização de diversas tarefas, inclusive tarefas do caminho crítico que são as mais importantes, e como a hora desses profissionais costuma ser mais cara, acaba havendo uma postergação do projeto e um aumento consequente no custo que normalmente não é facilmente percebido utilizando-se de ferramentas PERT/CPM (*Program Evaluation and Review Technique/ Critical Path Method*) e quando se insere mais recursos, ocorre a redução do prazo total do projeto e também a redução do custo total do projeto, uma vez que com a redução do prazo total do projeto, todos os recursos hora anteriormente disponíveis são desmobilizados, fazendo com que seja gerada uma economia de recursos financeiros.

Uma outra maneira de solucionar problemas com a restrição de prazo do projeto, mas que possuem maior probabilidade de impactar no custo, é a adoção de

tecnologia para reduzir ou cortar etapas. Podemos citar dois exemplos que são inter-relacionados por utilizarem o mesmo conceito. A componentização, que é utilizada na engenharia civil faz com que o tempo de construção de prédios seja drasticamente reduzida através da compra de placas, vigas e materiais pré-fabricados, dentro das especificações do projeto, para que sejam inseridos na construção reduzindo o prazo e mão de obra com a criação daquele item. O mesmo exemplo pode ser dado para a tecnologia da informação, em que podem ser comprados componentes de mercado para adicioná-los ao projeto e com isso reduzir os prazos para o término, sem afetar especificamente a qualidade, porém com provável reflexo no custo.

O gerenciamento de tempo pode trazer diversos ganhos para todos os stakeholders envolvidos no projeto, uma vez que podem existir prêmios de performance para a empresa fornecedora de serviços, quando a empresa tomadora obtém ganhos com o lançamento de sua solução ou produto no mercado com os índices de qualidade esperados antes do prazo. Mas a realidade do mercado é outra. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Standish Group International, cerca de 88% dos projetos apresentam falhas no cronograma, sendo que a média de atrasos em relação ao cronograma inicial é de 222%. (PMNetwork, 2002)

2. O gerenciamento de folgas no projeto

O Método do Caminho Crítico segundo o PMI (Guia PMBOK® 5ª edição, página 176) é a sequência de atividades que representa o caminho mais longo de um projeto, que determina a menor duração possível para o projeto. Sendo que este método apresenta outras peculiaridades ao projeto, como as folgas nas tarefas que não são parte do caminho crítico.

As folgas, dentro do diagrama de rede, são atividades que possuem fraca ou nenhuma dependência e podem iniciar ou terminar depois, porém ainda dentro do cálculo da folga, sem impactar na data de término do projeto. No caso das atividades que compõem o caminho crítico não pode haver atraso na execução destas sem que haja atraso no projeto como um todo, pois a folga das atividades do caminho crítico é zero.

Pode haver dependências arbitradas, também conhecidas como '*softlogic*', que são simplesmente o método preferido adotado ao sequenciar e executar um grupo de tarefas que não possuem dependência direta entre si. Estas dependências criadas devem ser documentadas de modo que caso seja necessário realizar adequações no sequenciamento de atividades do projeto, não se crie restrições com o escalonamento de atividades adotado.

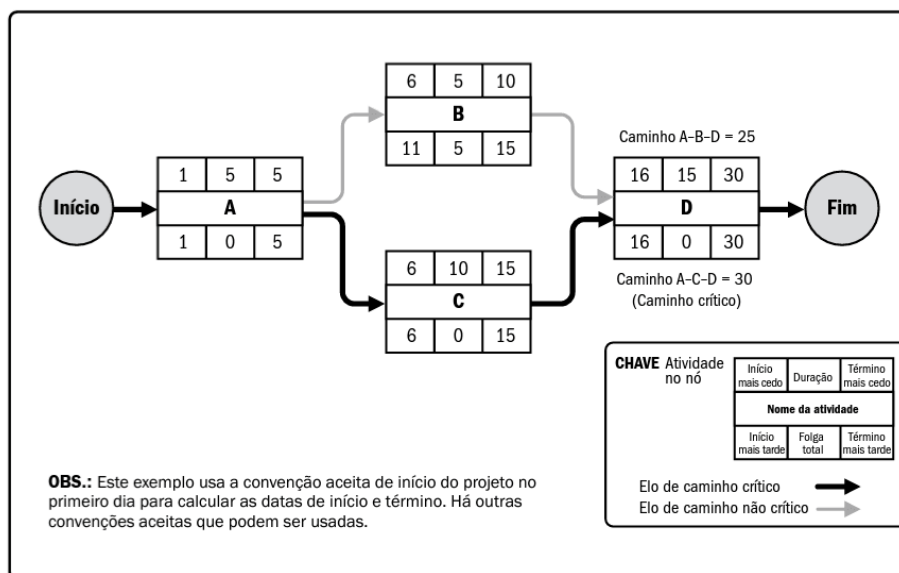


Imagem 1: Método do Caminho Crítico

Fonte: Guia PMBoK 5ª Edição

Observando o exemplo acima podemos perceber que o caminho crítico está destacado e há uma atividade que pode ser realizada com folga de até cinco dias. Observa-se um ganho estratégico muito positivo na elaboração do cronograma, onde recursos que poderiam ser alocados para a realização daquela tarefa ao mesmo tempo em que a tarefa do caminho crítico é executada podem ser alocados para a realização da tarefa do caminho crítico primeiramente e somente depois deslocados para a realização da tarefa de menor duração em que há folga, caso possível, ou em uma segunda hipótese, esses recursos podem ser alocados em projetos paralelos, e somente virem a ser alocados neste projeto em momento oportuno.

Tal recurso de gerenciamento de folgas em projetos pode ser considerado estratégico para uma empresa, uma vez que cria vantagem para a melhor alocação de recursos em projetos que já estão em execução, com a redução do fluxo de desembolsos ou um aumento de contratação, sem que para isso deva haver igual redução de alocação de recursos e desenvolvimento de projetos. Porém para não haver uma super alocação de recursos, deve-se observar atentamente as restrições fisiológicas e de capacidade de produção humanas que existem e estimar corretamente a duração das atividades sem a inserção de prazos desafiadores e arrojados de execução.

3. O gerenciamento de recursos do projeto

A natureza ubíqua do cronograma faz com que ele se torne uma ferramenta imprescindível para o gerenciamento do projeto. Também faz com que seja uma ferramenta direcionadora de esforços e recursos de projeto, sejam eles recursos humanos ou financeiros.

O gerente de projetos se torna o guardião do plano e o direcionador de todos os esforços, uma vez que ele acompanha o desenvolvimento do projeto, normalmente através de uma ferramenta de gerenciamento, em que as informações são inseridas e atualizadas somente por ele ou por outros gerentes com a mesma incumbência, assegurando o compromisso com os objetivos estabelecidos, definindo o curso de ações apropriado e apontando rapidamente os demais problemas para as partes interessadas para decisões. E problemas vão acontecer!

Hoje sabemos que cada vez mais devemos fazer mais com menos. No caso de um projeto devemos executar mais atividades com menos recursos, pois as necessidades humanas são infinitas, porém os recursos são escassos ou inexistem. A administração de recursos passa a ser essencial. Aquela organização que administra os recursos administra as atividades e deste modo a organização que buscar substituir as soluções de controle por aqueles que as realizam obterão mais chances de sucesso na execução de seus projetos (CIRIELLO, 2011).

Em uma passagem de seu livro *A Soma de Todos os Medos*, Tom Clancy relata que as pontes da antiga Roma são estruturas fortes, porém elas, para os padrões atuais são ineficientes. Elas utilizam-se de muitas pedras em sua estrutura, e por consequência, há a maior necessidade laboral para a sua construção, e com o passar dos anos os seres humanos aprenderam a fazer estruturas semelhantes com menos material e conseqüentemente menos força de trabalho para obter o mesmo resultado (Project Smart, 2014).

A decisão de designar recursos às atividades é uma tarefa árdua, pois simplesmente ao não poder contar com os recursos ideais para cada tipo de atividade, já incorre em um risco maior dessa atividade não ser completada a tempo e conseqüentemente estourar em custos. Quando se possui um SIGP (Sistema de Informação da Gestão de Projetos) em um projeto grande, torna-se muito oneroso controlar todos os aspectos de recursos via sistema, porém não fazê-lo pode determinar a falha antecipada do projeto.

Existe uma decisão sobre recursos em projetos a ser tomada no que tange à especificidade de trabalho desenvolvido por aquele recurso. Caso um recurso em um projeto possa ter diversas qualidades e possa ser direcionado para classes de atividades, há um ganho no gerenciamento, pois torna-se mais flexível a alocação e o uso de recursos, como por exemplo as atividades de “escrever o código de tratamento de acesso a dados” e “analisar os requisitos de segurança” podem ser atribuídas a um recurso com o perfil de analista programador, você pode ter ganhos na alocação de recursos e não contar com um projeto com uma folha cheia de recursos que aguardam para ser acionados (CIRIELLO, 2011).

Na maioria dos projetos, a maior parte do orçamento é despendida com custos de recursos. São custos baseados em salários fixos e variáveis dos profissionais que atuam, impostos, equipamentos e materiais. O controle do orçamento exige um certo nível de atenção e tomada de decisão. Um dos meios necessários para se controlar o orçamento seria a redução do escopo para que os recursos sejam melhor distribuídos e conseqüentemente melhor aproveitados em mais tarefas e em tarefas mais curtas. A redução de escopo não requer exatamente que sejam reduzidas funcionalidades essenciais, e sim que sejam reorganizadas para o atendimento exato e assertivo da necessidade de negócio apresentada.

Um dos grandes problemas nos projetos é o uso excessivo de horas extras pelos profissionais da equipe, o que acaba por gerar um problema em cascata, impactando no restante do projeto. Em que toda uma equipe que depende do resultado de uma determinada atividade a partir de um determinado momento passa a estar disponível e aguardar a saída da atividade que não acontece. Consequentemente o projeto se torna mais longo, principalmente se essa for uma atividade crítica, gerando um aumento de custos em cascata para o profissionais que atrasa a entrega, impostos e também para todos os outros times envolvidos que deverão se esforçar mais para tentar trazer o projeto ao cronograma planejado de entrega novamente. Além do custo de um produto ou serviço parado, o desgaste do time com o trabalho extra para tentar corrigir desvios de curso é algo que também pode atrapalhar o bom andamento da equipe e reduzir a produtividade do time.

4. O controle de projetos

O uso das ferramentas de CPM em projetos não é um recurso novo, no tocante ao gerenciamento de projetos administrativos. É uma metodologia principalmente utilizada em setores técnicos como as engenharias e no desenvolvimento de software e sistemas de informação, mas que tem ganhado bastante espaço no meio administrativo por conferir facilidade de visualização e maior controle sobre todos os aspectos de qualquer projeto.

Ainda é muito comum encontrar profissionais que preferem utilizar uma suíte escritório padrão, com planilhas eletrônicas para o gerenciamento de um projeto. O que ainda é possível fazer caso você tenha que gerenciar um projeto pequeno com poucos recursos. Mas ao passo que o desafio aumenta é necessário contar com ferramentas adequadas à atividade que se realiza. Um bom exemplo de ferramenta para o controle de projetos organizacionais é o uso de uma solução de EPM (*Enterprise Project Management*) onde os recursos organizacionais disponíveis ficam em um pool, e a alocação é realizada de maneira global, de modo que quando o recurso está alocado em um projeto, fica indisponível para outros. Além do mais, podem ser disponibilizados os cronogramas com os determinados níveis de acesso para que somente os responsáveis e os envolvidos visualizem ou realizem edições.

Os desafios para quem utiliza uma ferramenta de planilhas eletrônicas para o gerenciamento de projetos não se limita somente a possíveis problemas no gerenciamento, e o aumento da realização de processos manuais. Dentre as que considero mais importantes, destaco: Não há nenhum controle ou característica que calcula o impacto da disponibilidade do recurso; Não há nenhum relatório predefinido do projeto com os pontos que precisam ser apresentados para as partes interessadas; e um difícil controle de tarefas críticas e da margem de atraso.

O uso das metodologias de gerenciamento de projetos para a criação de projetos internos em empresas ou até mesmo a criação de startups pode ser bastante benéfico para o controle do andamento das atividades e gestão de recursos envolvidos na realização do projeto. Em momentos de indefinição de atividades, algo que pode ocorrer em qualquer projeto, em que algum terceiro não está disponível para fazer interface a alguma demanda, a reorganização das frentes de trabalho podem ocorrer observando o caminho crítico, disponibilidade de recursos e a medição do quanto aquela parada impactará no projeto total, também com relação a custos, assim como saídas e uma reorganização.

Conforme citado por Cohen, 2000, os negócios hoje mudam constantemente e muito rápido, então os gerentes de projeto que trabalham em ambientes de negócios precisam ter condições e latitude para entenderem o ambiente e tomarem as medidas necessárias à medida que as informações lhes chegam, pensando e agindo como um CEO, e também agindo mais como empreendedores, vendo a sua responsabilidade sobre os projetos os quais gerenciam como partes de um objetivo maior da organização. As condições em que a profissão de gerente de projetos nasceu já não existem mais.

O uso de ferramentas CPM para projetos também deixa claro para os outros membros do time, através das atualizações, qual foi o esforço empreendido, atuando como fator de motivação apresentando como o trabalho deles cria valor para a companhia a qual eles se esforçam para criar, e mostra quanto ainda falta concluir do projeto, tornando-se um guia diário para as ações a serem realizadas, fazendo também

com que permaneça ativo o alerta de cada um para continuarem focados na obtenção de resultados.

Considerações Finais

Em 1986, foi publicado um artigo, escrito por Alfred Spector, comparando a construção de pontes com a execução de outros projetos complexos como a construção de um software, por exemplo. E foi citado, naquela ocasião, que a construção de uma ponte normalmente atende aos requisitos de custo, prazo e elas atendem a qualidade necessária e não caem. Indo na contramão de muitos outros projetos. E porque exatamente isso acontece? Porque as pontes possuem um escopo que dificilmente pode ser alterado, e o contratante não possui grandes chances de alteração do projeto, exatamente o contrário do mundo dos negócios atual. Em que a velocidade de mudança faz com que devam ser adotados modelos cada vez mais flexíveis, que não são conhecidos inteiramente com o seu modelo de funcionamento, e com isso os projetos podem falhar.

Além dos mais de três mil anos de conhecimento que a humanidade acumulou sobre a construção de pontes, sempre que ocorre algum problema, como quedas e erros de projetos, são designadas pessoas para escrever um relatório detalhado e um estudo apontando as causas da falha. O mesmo não ocorre para outros tipos de projeto, ou seja, podemos estar errando nos mesmos lugares que outros já erraram sem nos darmos conta (Project Smart, 2014).

Atualmente as empresas estão mudando a sua forma de operação, mostrando estarem se transformando cada vez mais em organizações projetizadas e empreendendo através de projetos, principalmente os negócios mais estratégicos, para colherem informações automatizadas de maneira mais flexível (Cohen; Graham, 2002). Essa mudança de visão faz com que as empresas viabilizem um modelo mais flexível de acordo com as necessidades do mercado, fazendo com que o gerenciamento seja mais específico e eficiente para uma maior perenidade dessas empresas.

O acúmulo de informações em um assim chamado “Sistema Nervoso Digital” da empresa se mostra uma maneira bastante efetiva para reagir a problemas os quais os

negócios enfrentem diariamente. Muitos problemas os quais a empresa receberá virá dos seus principais clientes, e para o sucesso do negócios que é vital, deverá ser compartilhado por toda a organização e não ficar isolado somente em um setor específico o qual o problema foi recebido para ser tratado. A empresa deve contar com uma ferramenta e um sistema de comunicação interno efetivos, para lidar com os problemas que a falta de informação pode causar em projetos (GATES, 2008).

E será necessário, cada vez mais, que os gerentes de projetos deixem somente de atuar como meros executores e passem a atuar em um nível mais estratégico, conhecendo e se importando com o objetivo final. Pois existem várias decisões que um gerente de projetos pode tomar que impactam diretamente na estratégia da empresa. Porque os negócios mudam mais rapidamente e constantemente hoje, os gerentes de projetos precisam mudar de foco, o que pode impactar no rumo em que os projetos estão tomando, para tanto precisam se fixar em algo mais sólido, no planejamento estratégico corporativo, o que vai fazer com que os projetos permaneçam firmes em busca dos objetivos de negócio.

O valor medido para projetos que são realizados internamente à organização, com relação à melhoria de processos, são dificilmente percebidos como estratégicos ou como fatores de geração de valor, uma vez que não geram receita. Mas pelo contrário, esses projetos geram a melhoria de processos e geram a economia de recursos, trazendo maior vantagem competitiva na concorrência de mercado.

Ainda também deve-se considerar o fator de constante mutação do ambiente interno e externo durante a realização de um projeto, para entender e se antecipar ao fato de que os requisitos de negócio não permanecerão estáticos, como uma verdade absoluta e imutável. Ações visando a ampliação da certeza de sucesso de um projeto como treinamentos e práticas, devem ser adotados nas organizações, por um gerente que está acompanhando o desenvolvimento, objetivando o aperfeiçoamento da equipe e dos planejadores para a atualização dos conceitos a serem considerados, não apenas conduzir o projeto como algo certo. Uma vez que na cultura americana o planejamento era visto como algo comunista, a exemplo da Segunda Guerra Mundial período o qual qualquer plano era suspeito, onde os comunistas contavam com o plano de cinco anos ("the five year plan").

Referências

Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. — Quinta edição, 2013.

COHEN, D. J.; GRAHAM, R. J. **The project manager's MBA: how to translate project decisions into business success**. 2000.

Bibliografia Consultada

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

CIRIELLO, David M. **Estratégias para o gerenciamento do cronograma do projeto: Dicas úteis para os gerentes de projetos e membros da equipe**. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_media/C1CEEAF8C9364BAA9FAB0D7F2B92203F.ashx>. Livraria Virtual PMI. 2011.

COHEN, D. J.; GRAHAM, R. J. **The project manager's MBA: how to translate project decisions into business success**. Jossey-Bass, 2001.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS. **Termo de Abertura do Projeto**. Disponível em: <<http://escritoriodeprojetos.com.br/termo-de-abertura-do-projeto.aspx>>. Acesso em 03 de junho de 2016.

GATES, Bill. **Business @ The Speed of Thought**. Pearson Education, 2008. Disponível em: <<http://www.penguinreaders.com/pdf/downloads/pr/teachers-notes/9781405880282.pdf>>

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos. Uma abordagem Sistêmica para o planejamento, programação e controle**. São Paulo. Blucher, 2011.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. — Quinta edição. 2013.

PMNetwork. **Project Management Institute Magazine**. Abril de 2002.

POSSI, Marcos. **Gerenciamento de Projetos. Guia do Profissional Vol. 3: Fundamentos Técnicos**. Rio de Janeiro. Brasport, 2006.

PROJECT SMART. **The Standish Group Report: CHAOS**. Disponível em:
<<https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>> Acesso em: 01 de junho de 2016.

SILVA, Lucas Marques da. **A importância do gerenciamento do tempo nos projetos**. Disponível em:
<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/409>. Acesso em 05 de Junho de 2016.

SIQUEIRA, Angela B. **Vantagens e desvantagens na mensuração do lucro econômico: Uso do Economic Value Added - EVA**. Universidade de Brasília.
Disponível em: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/119/pdf_23>

THAMHAIN, H. J. **Integrating project management tools with the project team**. 29th Annual Project Management Institute Seminars & Symposium. Long Beach. 1998.

TORREÃO, Paula Geralda Barbosa Coelho. **Gerenciamento de Projetos**. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~if717/leituras/artigo-gerenciamento-de-projetos-paula-coelho.pdf>> Universidade Federal de Pernambuco. 2004