

Instituto de Educação Tecnológica
Pós-graduação
Engenharia de Custos e Orçamentos – Turma 01
28 de setembro de 2012

O GERENTE DE PROJETOS E SUA IMPORTÂNCIA NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES: Características conforme abordagem do curso de Engenharia de Custos e Orçamentos

Daniela Amaral França

Engenheira Civil – daamfr@hotmail.com

Vitor Carlos de Souza Somaggio

Gerente Logístico – vitorsomaggio@hotmail.com

RESUMO

Hoje, praticamente toda a publicação que surge a respeito da Gestão de Projetos tem como referência o PMBoK®. Entretanto, a grande maioria destas publicações ainda é muito genérica e introdutória, com pouco aprofundamento em técnicas específicas, e não contemplando analiticamente o dia-a-dia dos Gerentes de Projetos. Com esse artigo, buscou-se mostrar que a introdução de um Gerente de Projeto no organograma de uma empresa traz, em geral, muitas transformações em sua estrutura organizacional. Além disso, foram abordadas diversas atividades inerentes a um Gerente de Projetos que podem ou não já ter sido denominadas ou referenciadas efetivamente com o cargo de Gerentes de Projeto. Houve o objetivo de apresentar características que fazem com que a Gestão de Projetos evolua de uma simples prática operacional de controle de projetos, para se tornar um conceito estratégico dentro das empresas, onde as mudanças e as atividades estratégicas passam a ser encaradas como projetos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Gerente de Projeto; Projetos.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo é apresentado o perfil do profissional que atua no Gerenciamento de Projetos, considerando os requisitos mais exigidos pelo mercado, e mostrando como suas decisões podem influenciar nos resultados das organizações. As qualidades de um Gerente de Projetos interferem no nível de desempenho de suas atividades.

Com o aumento de empresas que cada vez mais orientam suas atividades por projetos e com a conscientização sobre a necessidade de se utilizar padrões ou metodologias para gerenciá-los, um número crescente de profissionais se interessa pela área, buscando certificações ou pós-graduações, a fim de se especializar no tema e aproveitar as oportunidades de trabalho que surgem.

Da mesma forma, existem muitas pessoas que se dizem gerentes de projetos, mas não tem formação alguma na área, não sabem diferenciar PMI® de PMBoK®, não possuem as competências necessárias, bem como o devido conhecimento teórico e aplicado. Não basta também saber utilizar softwares simples ou elaborados. Gerenciar projetos é muito mais do que isso.

Justamente para nortear e padronizar as melhores práticas é que o guia foi criado, passível de adequação para cada realidade de cada projeto. Está em constante evolução e seus pontos de melhoria são acertadamente levantados por profissionais experientes ou por outros institutos. Tanto o PMI® quanto o Guia PMBoK® possuem suas vantagens e desvantagens, mas são os padrões mais aceitos no mundo.

Ser gerente não é algo que se aprende nos livros ou nas cadeiras, o que se transmite são os conhecimentos e ferramentas para tal, que, devidamente aplicados, permitem o profissional executar seu trabalho adequadamente. A melhor utilização de boas práticas vai ser aquela que o profissional e a empresa dispuserem e sua aplicação será efetiva se for devidamente adequada a realidade do projeto, e não seguindo uma "cartilha" pronta e imutável! É um desenvolvimento contínuo. Quanto mais se conhece mais se descobre que se tem a aprender.

Para justificar o artigo, foi ilustrado como o papel do Gerente de Projetos não pode ser engessado e padronizado. Mesmo com uma literatura ampla que discute a gestão de projetos, pode-se perceber que o mais importante é que o profissional escolhido para gerenciar o projeto, deverá ter um perfil "desbravador" para reconhecer as dificuldades e peculiaridades de cada situação e se adaptar a cada caso.

Difícilmente se encontrará um ambiente onde o Gerente de Projetos será o todo-poderoso, mesmo em ambientes projetizados. Este deve ter o jogo de cintura necessário para articular o uso dos recursos com as áreas funcionais e técnicas, bem como fazer bom uso de sua equipe.

Enfim, o verdadeiro Gerente de Projetos não é somente aquele que possui uma formação, certificação ou que já tenha ficado à frente de algum projeto. Mas sim, é aquele que sabe usar adequadamente sua experiência, seus conhecimentos e técnicas para conduzir AS PESSOAS, que são quem realmente fazem o projeto acontecer.

2 O QUE É SER GERENTE DE PROJETOS?

2.1 Histórico de Gerenciamento de Projetos

O homem utiliza determinados conceitos de gerenciamento de projetos desde o princípio da civilização, As grandes obras faraônicas (2000 A.C.), as caravelas e as viagens de circunavegação (1450), o Titanic (1912), o Empire States (1931), a viagem à Lua (1969), a ponte Rio - Niterói (1974) e demais feitos do homem certamente foram organizados e conduzidos através de algum tipo de gerenciamento especialmente voltado para tais projetos. No entanto, sabe-se que na época destes eventos, principalmente os mais antigos, não existiam metodologias devidamente formalizadas a adaptadas para o uso geral.

Segundo Kerzner (2002), da década de 50, quando as técnicas de gestão de projetos passaram a ser formalmente estudadas, consolidadas e estruturadas, até a década de 90, a gestão de projetos não passava de mais uma teoria, julgada por muitos como incipiente e arriscada, uma vez que não havia experiência na sua aplicação e a mesma era entendida como uma ameaça à estrutura organizacional existente (e conseqüentemente, ao poder). Em meados da década de 90, devido às recessões econômicas em vários países e ao fenômeno da “globalização” da economia, esta mentalidade começou a mudar. A necessidade de se criar produtos de qualidade, em prazos e preços cada vez menores, aliada à necessidade de se adquirir a confiança e a satisfação dos clientes fez com que as empresas procurassem tipos de gerenciamento que proporcionassem algum nível de excelência nestes quesitos.

Há poucas décadas atrás, quem utilizasse cronogramas detalhados como base de trabalho poderia ser considerado como um “gestor sofisticado”, Hoje, qualquer empresa pode dispor de softwares para planejamento/gerenciamento e utilizar cronogramas e redes PERT/COM até nas atividades de menor complexidade ou valor.

Foi a partir da 2ª Guerra Mundial que novas e modernas técnicas de administração e gerenciamento passaram a surgir ao redor do mundo. O período pós-guerra, marcado por projetos de grande complexidade e prazos de implementação cada vez menores, demandou a criação de uma série de novas ferramentas de gerenciamento, inclusive com a implementação de conceitos de marketing, relações humanas, qualidade e satisfação do cliente. Muitas destas técnicas originaram e integram hoje a gama de ferramentas utilizadas e que dão suporte à Gestão de Projetos.

2.2 Foco Gerencial

Conduzir um projeto exige capacitação em todas as disciplinas da administração, mas a natureza de curto prazo desta espécie de trabalho exige aplicação especial, disciplina e técnica. A concentração de esforços pede um tipo bastante específico de gerente e de foco da atividade gerencial. Os objetivos e o foco da maioria das operações de longo prazo e contínuas estão atrelados a fatores que favoreçam a sobrevivência, crescimento, retorno de longo prazo sobre o investimento, atendimento e assim por diante – objetivos que necessitam de estratégias flexíveis e perspectivas de longo prazo. Por outro lado, a gestão de projetos concentra-se no prazo essencialmente limitado do ciclo de vida do projeto, no dia-a-dia e no processo passo a passo. A liderança e o desenvolvimento de equipes são ingredientes vitais da administração de projetos, mas, em termos da atividade do dia-a-dia, o planejamento e o controle ainda são dominantes.

2.3 As características de um gerente de projetos

Os projetos não dispõem de tempo ilimitado, logo o gerente não pode “ser desenvolvido no cargo”. O gerente é:

1. O centro em torno do qual gira toda a atividade;
2. O elo entre *stakeholders* internos e externos e as organizações;
3. Regulador do processo, velocidade, qualidade e custo;
4. Líder e motivador do pessoal do projeto;
5. Comunicador e negociador em todas as coisas relacionadas ao projeto;
6. Controlador de finanças e outros recursos.

As opiniões sobre as características do gerente ideal de projetos variam, mas poucos têm dúvida de que elas sejam diferentes em alguns aspectos importantes daquelas envolvidas na administração de muitos esforços contínuos.

Podemos apresentar a seguinte lista:

- Personalidade forte, enérgica, mas tolerante – diplomacia e defesa de causa devem ser traços marcantes;
- Inteligência com espírito independente;
- Habilidade comprovada em pelo menos um ramo de trabalho essencial ao projeto;
- Preferência por áreas de trabalho que estejam fora da sua experiência e habilidade para ver as coisas como um todo;
- Interesse e preocupação vitais em ver o projeto concluído;
- Habilidade para dirigir e delegar trabalho técnico;
- Tino comercial – procedimentos financeiros, contratuais/legais etc. – e dinamismo empreendedor;
- Energia e persistência.

2.4 Foco para organizar a equipe de projetos

O gerente de projetos é o profissional que concentra a tomada de decisões estratégicas no nível mais alto da pirâmide. Este profissional tem que reunir características pessoais bastante específicas para conduzir uma equipe de projetos.

Quem desenvolve os projetos são pessoas com um grau de independência considerável:

- Coordenador de projetos – figura que operacionaliza a gerência;
- Compatibilizador – aquele que compreende o raciocínio conceitual e consegue levar a informação dimensional para a discussão;
- Projetista – figura que dimensiona de maneira focada.

Para organizar sua equipe de projetos, o gerente de projetos deve pensar em que pessoas físicas e jurídicas são necessárias? Que tecnologias e técnicas de projetos serão adotados?

Enquanto a gerência é responsável pela tomada de decisões, alguém precisa fazer o cronograma, descrever o escopo e as responsabilidades de cada membro da equipe, levantar custos, preencher *check-lists* para controle da qualidade, documentar a troca de informações e assim por diante.

É fácil entender que no processo de divisão do trabalho, os pontos críticos se concentram nas ligações entre os processos de responsabilidade de cada agente, ou seja: Gerente – Coordenador – Compatibilizador – Projetista.

O problema enfrentado é que estes processos são extremamente dinâmicos e rápidos. Não é pouco freqüente que durante o processo de dimensionamento de um sistema, a tecnologia adotada se torne ultrapassada. Não é fácil definir o que fazer. Continuar com a decisão

tomada por aquela tecnologia, ou descartá-la assumindo os custos daquela decisão? Não há uma resposta pronta para esta pergunta. Tudo depende do grau de precisão das informações colocadas, e os agentes citados como desenvolvedores do projeto são os operadores desta decisão.

Por este e por outros motivos, é importante que o gerente de projetos escolha ferramentas ágeis e operadores hábeis para fazer parte de seus projetos.

2.5 A obtenção e provisionamento de recursos como responsabilidade do gerente de projeto

As funções de obtenção e provisionamento de recursos pelos gerentes de projeto normalmente incluem:

- Determinação das necessidades, quantidades e datas de entrega requeridas (o que e quando é necessário);
- Definição e confirmação de especificações e qualidade técnicas;
- Determinação da melhor fonte de fornecimento, método e condições de compra;
- Contratação e acordo, preços e prazos;
- Organização de transporte e armazenamento;
- Confirmação de entregas (quantidades, qualidade, condição, etc.);
- Autorizações de pagamento;
- Controle de uso, contabilidade e segurança dos depósitos;
- Eliminação de excedentes e itens usados não mais necessários.

Quando forem propostos o escopo e os objetivos do projeto, é possível considerar quais recursos serão necessários, onde e como estes serão melhor obtidos e quanto custarão. Este é o prelúdio para um plano mais abrangente de recursos. A primeira estimativa normalmente é feita durante o estudo de viabilidade. Ela levará em consideração a maioria das prováveis decisões sobre maneiras, meios, métodos de operação, disponibilidade e fontes de abastecimento, as vantagens relativas de maquinário dispendioso em relação ao conteúdo da mão-de-obra e assim por diante. Estimativas iniciais de custos de mão-de-obra e administração serão feitas com ajuda de uma fórmula simples, que inclua adiantamentos, viagem, pagamentos de horas extras, acomodações etc. Os potenciais fornecedores podem ser convidados a oferecer cotações com base nas especificações iniciais para equipamento, bens e outros serviços.

2.6 Os passos de um Gerente de Projetos para um projeto bem sucedido

Projetos bem sucedidos podem transformar a eficiência e eficácia de qualquer organização. Os projetos precisam de administradores de projetos eficientes para garantir que os benefícios que geram para organização aconteçam na hora certa e dentro do orçamento.

O sucesso na gestão de projetos começa com o sucesso na produção de um plano de projeto detalhado. A implementação de um bom plano exige a equipe certa. Quando a equipe se separa, ela precisa estar ciente dos problemas que pode enfrentar com o avanço do projeto.

Ter sucesso num projeto significa obter o melhor da equipe responsável por atingir os objetivos e marcos. O gerente de projetos precisa ser capaz de comandar eficientemente uma equipe motivada e entusiasmada.

A chave para implementação bem sucedida de um plano é estar no controle. O gerente de projetos precisa de um *feedback* que lhe diga o que vai bem e o que vai mal. Um sistema de indicadores essenciais permite estar no controle do projeto e atingir uma conclusão bem sucedida.

A gestão de projeto capacita a focar as prioridades, acompanhar seu desempenho, superar dificuldades e adaptar-se a mudanças. Tratar atividades como um projeto lhe permite usar ferramentas e técnicas testadas para dirigir eficientemente a equipe. Planejar as tarefas e apontar responsáveis por elas pode exigir mais tempo no início do projeto, mas em longo prazo a gestão estrita do projeto poupará tempo e aumentará a chance de sucesso.

3 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou identificar as principais características e qualidade do Gerenciamento de Projetos, as quais justificariam o seu crescente papel no cenário mundial.

A Gestão de Projetos está em franca ascensão e é apontada como uma prática que ainda tem muito a acrescentar ao mundo dos negócios. Em geral, os autores são unânimes quanto as suas vantagens e não se encontram na literatura pontos negativos quanto ao desempenho e à aplicabilidade da mesma. O que se encontra, por vezes, é a existências de muitos conflitos entre o Gerente de Projetos e os demais Gerentes Funcionais, o que ocorre quando não se tem uma estrutura organizacional totalmente voltada para projetos. É fato também que não se trata apenas de um “modismo”, como acontece com inúmeras outras técnicas de gerenciamento. A Gestão de Projetos formal já é divulgada e aplicada há algumas décadas e vem se aperfeiçoando aos poucos, na medida em que as necessidades surgem. A sua crescente procura nos dias de hoje se justifica pelo fato de que a complexidade dos projetos e a competição pelo mercado aumentaram muito, demandando

uma maior eficiência e capacidade de integração por parte das empresas, o que as fez buscarem um tipo de gerenciamento adaptado a esta realidade.

Também foi abordado como a aplicação da Gestão de Projetos possibilita um melhor rendimento aos processos, um melhor retorno de experiência e, sobretudo, uma maior flexibilidade à organização. No lado comportamental, a Gestão de Projetos faz com que as atividades da empresa sejam conduzidas de uma maneira mais íntima pelos seus envolvidos, prevalecendo os espíritos empreendedores e de equipe. É mais fácil o profissional se identificar com os projetos do que com a empresa em si ou com um trabalho rotineiro, sem personalidade.

Por último, vale enfatizar que a maioria das técnicas e metodologias de Gerenciamento de Projetos devem ser aplicadas com o devido cuidado e racionalização que as empresas e os projetos requerem. Uma ferramenta sozinha não produz resultados, a sua aplicação e conhecimento é que os produzem.

BIBLIOGRAFIAS

BRUCE, Andy & LANGON, Ken. **Você sabe gerenciar projetos?** Cumpra seus prazos finais e atinja suas metas. 1ª Ed. São Paulo: Senac, 2008.

CONTADOR, J. C. *ET AL.* **Gestão de operações.** 2ª Ed. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos:** uma abordagem global. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, H. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração de projetos.** São Paulo: Atlas, 1997.

MENEZES, L. C. M. **Administração de projetos:** apostila do curso de extensão em administração industrial. São Paulo: Fundação Vanzolini, [s.d.].

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.