



POR DARCI PRADO*

GESTÃO DE PROJETOS: O QUE É NECESSÁRIO PARA ATINGIR RESULTADOS MAIS ASSERTIVOS

O ambiente de negócios é exigente quando se trata de resultados. Nos tempos atuais, o mercado consumidor requer continuamente produtos e serviços de melhor qualidade e menor custo, o que ocasiona uma verdadeira maratona entre as empresas para conquistarem o cliente. Em um mercado globalizado, com dezenas de ofertas para cada tipo de produto, é o cliente que dita o sucesso das empresas. Isso tem levado as organizações a um permanente estado de mudança, seja lançando um produto ou aperfeiçoando o atual, seja efetuando uma ampliação ou modificação na linha de produção, seja realizando mudanças administrativas, reestruturações, construção de novas fábricas etc.

Todas as mudanças visam tornar a empresa mais competitiva. Uma das consequências dessa disputa entre as companhias pode ser constatada pelo fato de que, atualmente, 40% dos produtos disponíveis no mercado foram lançados nos últimos dois anos ou, então, o ciclo de vida médio de um produto de sucesso é de seis anos. Cada mudança é um empreendimento ou projeto, ou seja, um esforço temporário (com data de início e término) que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado com características peculiares que o diferenciam de outros eventualmente já criados.

Dominar a arte de executar projetos se tornou uma das

necessidades de sobrevivência e progresso da empresa moderna. Qualquer organização que se inicia com seriedade em tal prática percebe isso rapidamente e, mesmo que os resultados estejam aquém do desejado em dado momento, sua atitude é continuar apostando para obter os benefícios completos dessa prática. Após a primeira aproximação, é fácil perceber o potencial para obter resultados trabalhando assim.

A gestão dos projetos

Gerenciar um projeto significa, resumidamente, planejar sua execução antes de iniciá-lo e, então, acompanhar sua execução. No planejamento do projeto são estabelecidas as metas (ou objetivos), as tarefas a realizar e seu sequenciamento, com base nos recursos necessários e disponíveis. É ainda estabelecido o custo e o desdobramento nas diversas etapas e, também, a qualidade esperada. O controle do projeto, no sentido moderno do termo, significa a medição do progresso e do desempenho por meio de um sistema ordenado preestabelecido. Ações corretivas são tomadas sempre que necessárias. Segundo o PMI (Project Management Institute), "gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, experiências, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto de modo a atingir os requisitos do projeto".

* CONSULTOR SÓCIO DA FALCONI, NA QUAL ATUA DESDE 1996. É ENGENHEIRO PELA UFMG, COM PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA ECONÔMICA PELA UCMG E DOUTORADO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS PELA UNICAMP. TRABALHOU NA IBM DURANTE 25 ANOS E FOI PROFESSOR DA ESCOLA DE ENGENHARIA DA UFMG POR 32 ANOS. FOI UM DOS FUNDADORES DOS CAPÍTULOS DO *PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE* (PMI) DE MINAS GERAIS E PARANÁ. ESTÁ CONDUZINDO PESQUISA SOBRE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS JUNTAMENTE COM RUSSELL ARCHIBALD, NO BRASIL, NA ITÁLIA, NA ESPANHA E EM PORTUGAL. É AUTOR DE DEZ LIVROS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA METODOLOGIA MEPCP DO MODELO DE MATURIDADE MMGP E DO *SOFTWARE* SISGEP. ENTRE SEUS LIVROS LANÇADOS NO BRASIL, DOIS FORAM PUBLICADOS NO EXTERIOR.

Uma plataforma para realizar projetos bem-sucedidos

Toda organização executa projetos – algumas mais, outras menos, mas todas pretendem que seus projetos sejam bem-sucedidos. Para que isso ocorra, é necessária a existência de uma plataforma, como se mostra na figura em destaque sobre a estrutura organizacional.

Na parte maior da figura, temos a estrutura organizacional, que consiste em:

- gerente de projetos;
- comitê de projetos;
- *sponsor*;
- Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO, na sigla em inglês para *Project Management Office*).

A estrutura organizacional se apoia nos seguintes pilares:

- metodologia;
- informatização;
- alinhamento estratégico.

Os pilares acima se assentam na competência das pessoas envolvidas, ou seja:

- competência comportamental (liderança, negociação, conflitos, organização etc.);
- competência técnica e contextual (aspectos técnicos e estratégicos da organização);
- competência em gestão de projetos e programas.

O que devo fazer como gerente?

Assim como uma empresa necessita de uma única pessoa para como autoridade máxima, um projeto necessita de uma única pessoa como responsável pelo cumprimento de seus objetivos. A essa pessoa dá-se o título de gerente do Projeto. Preferencialmente, deve ser um elemento experiente e de fácil trânsito, tanto na empresa executora como no cliente. Graças à sua positiva participação, o projeto será planejado e executado com base em datas e custos realistas.

A ausência desse elemento pode complicar muito a execução de um projeto, aumentando prazos e custos, piorando a qualidade do produto e, até mesmo, vindo a criar um ambiente de animosidade entre os setores executores do projeto ou com o cliente. Seu principal aliado operacional é o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). O aliado estratégico é o *sponsor*, que tem a missão de facilitar o andamento da atividade. ■



O conteúdo da coluna Liderança é produzido pela FALCONI Consultores de Resultado, uma das maiores consultorias de gestão do país. Envie suas perguntas, dúvidas ou sugestões para falconi@maquinacohnwolfe.com

