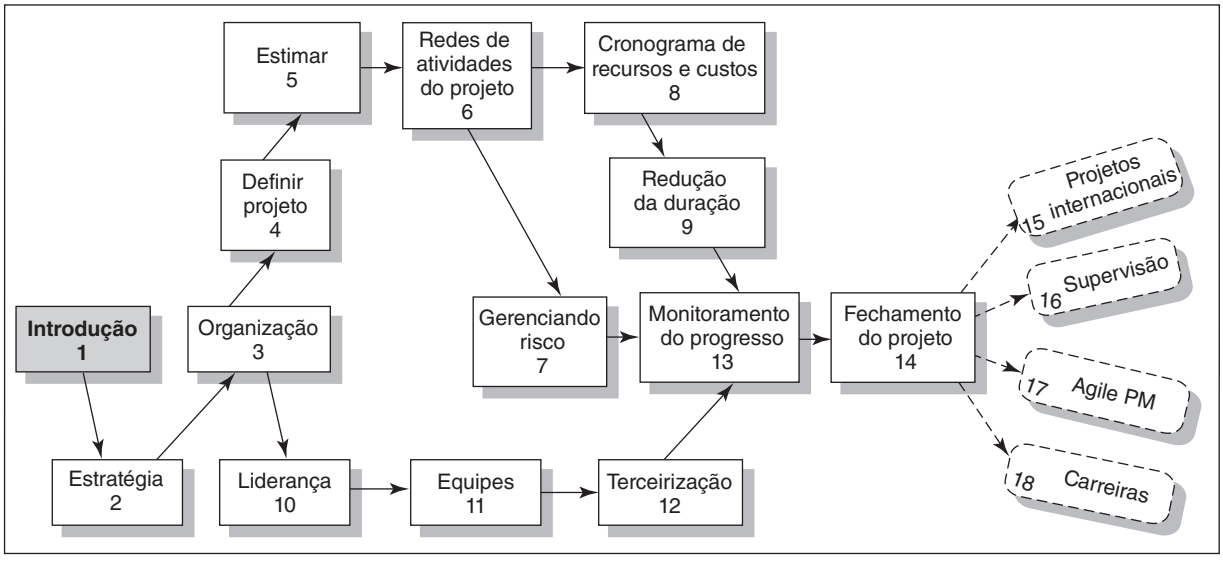
CAPÍTULO UM

Gerenciamento moderno de projetos



Gerenciamento moderno de projetos
O que é um projeto?
Impulsionadores atuais do gerenciamento de projetos
Governança de projeto
Gerenciamento de projetos hoje: uma abordagem sociotécnica
Resumo
Visão geral do texto

Todas as grandes conquistas da humanidade – da construção das pirâmides à cura da poliomielite ou à chegada do homem na Lua – começaram como um projeto.

Este é um bom momento para ler um livro sobre gerenciamento de projetos. Líderes de negócios e especialistas defendem que o tema é vital para o crescimento econômico sustentável. Novos trabalhos e vantagens competitivas são alcançados por meio de inovação constante, desenvolvimento de produtos e serviços e melhoria da produtividade e da qualidade do trabalho. Eis o mundo do gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projetos proporciona às pessoas um conjunto poderoso de ferramentas que aprimora a capacidade delas de planejar, implementar e gerenciar atividades para alcançar objetivos organizacionais específicos. Mas ele é mais do que apenas um conjunto de ferramentas: é um estilo gerencial orientado a resultados que enfatiza a construção de relações colaborativas entre diferentes pessoas com caráteres distintos. Grandes oportunidades esperam por pessoas capacitadas em gerenciamento de projetos.

A abordagem por projetos, há muito, é o estilo de fazer negócios no setor da construção, nas licitações do Ministério da Defesa dos Estados Unidos e em Hollywood, assim como em grandes escritórios de consultoria. O gerenciamento de projetos tem se disseminado em diferentes setores. Equipes de projeto executam de tudo, de expansões portuárias a reestruturação de hospitais e upgrade de sistemas de informação. Criam veículos de ponta eficientes em consumo de combustível, desenvolvem fontes sustentáveis de energia e exploram os confins do espaço sideral. O impacto do gerenciamento de projetos é mais profundo na indústria de eletrônicos, em que os novos heróis são jovens profissionais cujos esforços hercúleos levam a um fluxo constante de novos produtos de hardware e software.

O gerenciamento de projetos não se limita ao setor privado, mas também é um veículo para fazer boas ações e resolver problemas sociais. Esforços como auxiliar emergencialmente áreas atingidas por desastres naturais, conceber uma estratégia para reduzir o crime e o consumo de drogas em uma cidade ou mesmo organizar esforços comunitários para renovar uma pracinha pública podem se beneficiar, o que de fato acontece, da aplicação de habilidades e técnicas modernas de gerenciamento de projetos.

O melhor indicador da demanda por gerenciamento de projetos talvez seja a expansão veloz do Project Management Institute (PMI), uma organização profissional de gerentes de projeto, cujos associados cresceram de 93 mil em 2002 para mais de 434 mil em 2014. Consulte o respectivo site (<www.pmi.org>) para informações a respeito de certificação profissional em gerenciamento de projetos.

É quase impossível pegar uma publicação da área de negócios e não encontrar algo sobre projetos. O que não é mais surpresa! Aproximadamente US$ 2,5 trilhões (cerca de 25% do produto interno bruto são gastos em projetos a cada ano, apenas nos Estados Unidos. Outros países estão gastando cada vez mais. Milhões de pessoas em todo o mundo consideram gerenciamento de projetos a principal tarefa da sua profissão.

A maioria das pessoas com excelência em gerenciamento de projetos nunca detém o título de gerente de projeto. São contadores, advogados, administradores, cientistas, empreiteiros, funcionários de saúde pública, professores e líderes comunitários cujo sucesso depende de conseguirem liderar e gerenciar atividades de projetos. Para alguns, a própria natureza do respectivo trabalho é guiada por projetos. Projetos podem ser processos para advogados, auditorias para contadores, eventos para artistas e reformas para empreiteiros. Para outros, projetos podem ser uma parte pe-

CASO PRÁTICO O Project Management Institute*

O Project Management Institute (PMI) foi fundado em 1969 como uma sociedade internacional de gerentes de projetos. Em 2013, o PMI contava com mais de 424.600 associados em mais de 180 países. Eles vêm de praticamente todas as principais indústrias, incluindo aeroespacial, automotiva, administração de empresas, construção, engenharia, serviços financeiros, tecnologia da informação, farmacêutica, saúde e telecomunicações.

O PMI confere a certificação de ***Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP, do inglês Project Management Professional)*** àqueles que comprovaram suficiente experiência em projetos, comprometeram-se a seguir o código de conduta profissional da entidade e demonstraram domínio do campo de gerenciamento de projetos ao serem aprovados em um exame abrangente. O número de pessoas com o *status* de PMP subiu drasticamente nos últimos anos. Em 1996, havia pouco menos de 3 mil profissionais certificados em gerenciamento de projetos. Em junho de 2013, existiam mais de 537.400 titulares da credencial.

Assim como o exame CPA é o padrão dos contabilistas, ser aprovado no exame PMP pode se tornar o padrão dos gerentes de projetos. Algumas empresas estão exigindo que todos os seus gerentes de projetos tenham certificação PMP. Além disso, muitas ofertas de trabalho são restritas a PMP. Quem procura trabalho observa que, em geral, ser certificado como PMP é uma vantagem no mercado.

O PMI elaborou mais uma certificação, a de *Certified Associate in Project Management (CAPM).* O CAPM foi feito para membros de equipe de projeto e gerentes de projetos no nível de entrada, assim como estudantes qualificados de graduação e pós-graduação que querem uma credencial para seu domínio do corpo de conhecimento em gerenciamento de projetos. O CAPM não exige a extensa experiência em gerenciamento de projetos associado ao PMP. Para mais detalhes sobre PMP e CAPM, procure pelo PMI no Google para chegar ao site atualizado do Project Management Institute.

* *PMI Today,* June 2013, p. 4.

quena, mas fundamental, do trabalho. Por exemplo, um professor de ensino médio que dá quatro aulas por dia é responsável por treinar um grupo de alunos em uma competição nacional de debates. Um gerente de loja que supervisiona operações diárias é encarregado de desenvolver um programa de retenção de funcionários. Um executivo de conta de vendas recebe a incumbência adicional de liderança de equipe para lançar negócios diários em uma nova cidade. Um funcionário de saúde pública que gerencia uma clínica também é responsável por organizar um evento em uma ONG. Para esses e outros profissionais, gerenciamento de projetos não é um título, mas um requisito essencial do trabalho. É difícil imaginar uma profissão ou carreira que não possa se beneficiar da eficiência em gerenciamento de projetos.

Não apenas o gerenciamento de projetos é essencial para a maioria das carreiras, como suas habilidades fazem parte de vários negócios e profissões. Em seu núcleo, os fundamentos do gerenciamento de projetos são universais. A metodologia usada nele para desenvolver um produto pode ser adaptada para criar serviços, organizar eventos, recondicionar operações e assim por diante. Em um mundo no qual se estima que cada pessoa provavelmente passe por três ou quatro mudanças de carreira, gerenciar projetos é um talento que vale a pena desenvolver.

Gerenciamento de projetos também pode ser visto da perspectiva do aumento da oferta de cursos. Vinte anos atrás, as grandes universidades ofereciam uma ou duas disciplinas de gerenciamento de projetos, principalmente para engenheiros. Hoje, a maioria delas oferece várias seções envolvendo a disciplina de gerenciamento de projetos, em que o grupo central é de engenheiros, mas acompanhado por alunos de administração com ênfase em marketing, sistemas de informação de gerenciamento e finanças e estudantes de outras áreas como oceanografia, ciências da saúde, ciências da computação e humanidades. Esses estudantes percebem que o contato com gerenciamento de projetos lhes dá claras vantagens na hora de procurar emprego. Cada vez mais empregadores estão procurando indivíduos formados com habilidades em gerenciamento de projetos. Consulte nosso Caso Prático para ver exemplos de projetos entregues aos profissionais recém-graduados. O ponto de partida lógico para desenvolver essas habilidades é compreender a unicidade (exclusividade) de um projeto e dos gerentes de projetos.

CASO PRÁTICO Uma dúzia de exemplos de projetos para recém-formados

1. Informação empresarial: ingressar em uma equipe de projeto encarregada de instalar um novo sistema de segurança de dados.
2. Educação física: projetar e desenvolver um novo programa de boa forma para idosos que combine princípios de ioga e aeróbica.
3. Marketing: executar um programa de vendas para um novo purificador de ar residencial.
4. Engenharia industrial: gerenciar uma equipe para criar um relatório de cadeia de valor sobre todos os aspectos do produto principal, do design até a entrega customizada.
5. Química: desenvolver um programa de controle de qualidade para as unidades de produção de medicamentos da empresa.
6. Gerenciamento: implementar o leiaute de uma nova loja.
7. Estudante de neurologia de primeiro ano de medicina: juntar-se a uma equipe de projeto que associa mapeamento mental a ao implante de uma prótese que permitirá a deficientes visuais viverem quase normalmente.
8. Comunicação desportiva: juntar-se à equipe de projeto olímpica que promoverá produtos esportivos femininos para as Olimpíadas de 2016 no Rio de Janeiro.
9. Engenharia de sistemas: tornar-se membro de uma equipe de projeto que desenvolve mineração de dados de artigos e estudos médicos relacionados à eficácia de medicamentos.
10. Contabilidade: trabalhar na auditoria de um grande cliente.
11. Saúde pública: pesquisar e projetar um programa educacional médico sobre maconha.
12. Letras: criar um manual do usuário na Web para novos produtos eletrônicos.

© Troels Graugaard/E+/Getty Images

O que é um projeto?

O que as seguintes manchetes têm em comum?

- Milhões assistem à cerimônia de abertura das Olimpíadas
- Sistema de Wi-Fi em toda a cidade prestes a ser ativado
- Hospitais respondem às novas reformas do sistema de saúde
- Novo iPhone da Apple chega ao mercado
- Cidade recebe fundos de fomento para expandir o sistema viário para tráfego leve

Todos esses eventos representam projetos.

O Project Management Institute dá a seguinte definição de projeto:

Um **projeto** é um empreendimento temporário que visa criar um produto, serviço ou resultado único.

Como a maioria dos esforços organizacionais, a meta principal do projeto é satisfazer uma necessidade do cliente. Além dessa semelhança fundamental, as características do projeto ajudam a diferenciá-lo de outros esforços da empresa. As principais características do projeto são as seguintes:

© Lars Baron/Getty Images

1. Um objetivo estabelecido.
2. Um ciclo de vida definido, com início e fim.
3. Geralmente, envolve diversos departamentos e profissionais.
4. Comumente, faz algo que nunca foi feito antes.
5. Requisitos específicos de tempo, custo e desempenho.

Em primeiro lugar, pode-se dizer que projetos têm um objetivo definido – seja construir um complexo de apartamentos de 12 andares até 1º de janeiro ou lançar a versão 2.0 de um pacote de software específico o mais rápido possível. Esse propósito específico normalmente está ausente da vida organizacional cotidiana, em que os funcionários executam operações repetitivas todos os dias.

Segundo, como há um objetivo específico, os projetos têm um ponto final definido, o que vai contra deveres e responsabilidades contínuos dos trabalhos tradicionais. Em muitos casos, as pessoas passam de um projeto para outro. Após ajudar a instalar um sistema de segurança, um engenheiro de TI pode ser designado para desenvolver uma base de dados para outro cliente.

Terceiro, ao contrário de muito trabalho organizacional, que é segmentado de acordo com a especialidade funcional, projetos geralmente exigem os esforços combinados de diversos especialistas. Em vez de trabalhar em salas separadas, com gerentes separados, os participantes do projeto (sejam engenheiros, analistas financeiros, profissionais de marketing ou especialistas em controle de qualidade) trabalham em estreita colaboração, sob a orientação de um gerente de projetos, para concluir o projeto.

A quarta característica do projeto é que ele não é rotineiro e tem alguns elementos exclusivos, únicos. Não é um problema de escolha, mas uma questão de formação. Obviamente, realizar algo que nunca foi feito antes, como montar um automóvel elétrico ou pousar dois veículos em Marte, exige que se resolvam problemas e que se use tecnologia revolucionária. Por outro lado, mesmo projetos básicos de construção, que envolvem conjuntos estabelecidos de rotinas e procedimentos, demandam algum grau de customização.

Por fim, projetos são limitados por requisitos específicos de tempo, custo e desempenho; são avaliados de acordo com a realização, o custo e o tempo gasto. Essa tripla restrição impõe um grau de prestação de contas maior do que geralmente é encontrado na maioria dos serviços. A tripla restrição é uma das funções primordiais do gerenciamento de projetos, ou seja, equilibrar os *trade-offs* entre tempo, custo e desempenho a fim de chegar à satisfação do cliente.

O que projeto não é Projetos não devem ser confundidos com trabalho do dia a dia. Um projeto não é trabalho rotineiro e repetitivo! O trabalho diário ordinário geralmente exige que se faça o mesmo trabalho ou trabalho semelhante repetidamente, enquanto um projeto é feito apenas uma vez; quando o projeto é concluído, tem-se um novo produto ou serviço. Examine a lista da Tabela 1.1, que compara rotina, trabalho repetitivo com projetos. Reconhecer a diferença é importante, pois é muito comum exaurirem-se recursos em operações diárias que talvez não contribuam para as estratégias mais amplas da empresa que exigem produtos novos e inovadores.

Programa* versus *projeto Na prática, os termos "projeto" e "programa" causam confusão. Não raro, são empregados como sinônimos. *Um* **programa** *é um grupo de projetos relacionais concebidos para realizar uma meta comum em um longo período.* Dentro de um programa, cada projeto tem seu próprio gerente. As principais diferenças estão na escala e na extensão de tempo.

Gerenciamento de programas é o processo de *gerenciar* continuamente um grupo de *projetos* interdependentes e relacionados, de forma coordenada, para atingir objetivos estratégicos. Por exemplo, uma empresa farmacêutica poderia ter um programa para a cura do câncer. Esse programa deverá incluir e coordenar *todos* os projetos de câncer que se estendem por um horizonte de tempo dilatado (Gray, 2011). Submetê-los à supervisão de uma equipe especializada em câncer traz benefícios que não existiriam se eles fossem gerenciados individualmente. Essa equipe de câncer também supervisiona a seleção e priorização dos projetos incluídos no seu portfólio especial "Câncer". Embora cada projeto mantenha suas próprias metas e escopo, o gerente e a equipe do projeto também são motivados pela meta maior do programa. As metas do programa estão intimamente relacionadas a amplas metas estratégicas da empresa.

TABELA 1.1 Comparação de trabalho rotineiro com projetos

Trabalho rotineiro e repetitivo	Projetos
Fazer anotações de aula	Escrever um artigo de fim de semestre
Inserir diariamente notas fiscais de venda no livro-razão contábil	Montar um estande de vendas para um congresso de contabilidade
Responder a uma solicitação da cadeia de suprimento	Desenvolver um sistema de informações da cadeia de suprimento
Estudar escalas no piano	Compor uma peça para piano
Fabricação rotineira de um iPod da Apple	Projetar um iPod que tenha aproximadamente 5 × 10 cm, comunique-se com PC e armazene 10 mil músicas
Colocar etiquetas em um produto fabril	Projetos de wiretag para GE e Walmart

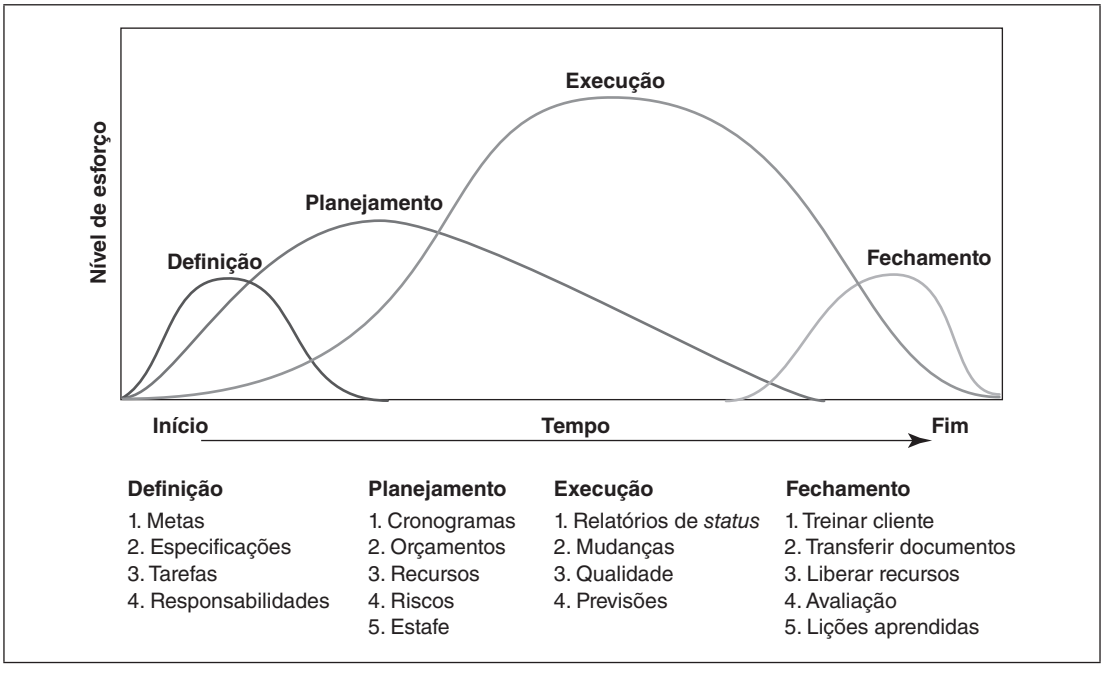
O ciclo de vida do projeto

Outra forma de ilustrar a natureza exclusiva do trabalho em projetos é por meio do **ciclo de vida do projeto.** Alguns gerentes de projeto consideram útil usar o ciclo de vida do projeto como base para gerenciá-lo. Pelo ciclo de vida, é possível reconhecer que os projetos têm um período de vida limitado e que existem mudanças previsíveis no nível de empenho e foco ao longo de sua vida. Há diversos modelos de ciclo de vida em gerenciamento de projetos na literatura. Muitos são exclusivos para uma indústria ou tipo de projeto específico. Por exemplo, um projeto de desenvolvimento de um software pode consistir de cinco fases: 1) definição; 2) design; 3) código; 4) integração/teste; e 5) manutenção. Um ciclo genérico é mostrado na Figura 1.1.

O ciclo de vida do projeto usualmente é formado por quatro estágios sequenciais: 1) definição; 2) planejamento; 3) execução; e 4) entrega. O ponto inicial é o momento em que o projeto recebe a aprovação. O esforço do projeto começa lentamente, cresce até um pico e, então, cai até a entrega do projeto ao cliente.

1. **Estágio de definição:** as especificações do projeto são definidas; os objetivos do projeto são estabelecidos; as equipes são formadas; as principais responsabilidades são atribuídas.
2. **Estágio de planejamento:** o nível de esforço aumenta, e são desenvolvidos planos para determinar o que o projeto conterá, quando será programado, quem se beneficiará, o nível de qualidade a ser mantido e qual será o orçamento.

FIGURA 1.1 Ciclo de vida do projeto



3. **Estágio de execução:** é quando ocorre o maior esforço do trabalho do projeto, tanto físico quanto mental. O produto físico é produzido (uma ponte, um relatório, um software). São usadas medidas de prazo, custo e especificações para controle. O projeto está no prazo, seguindo o orçamento e cumprindo as especificações? Quais são as previsões para cada uma dessas medidas? Quais revisões/mudanças são necessárias?
4. **Estágio de fechamento:** inclui três atividades – entregar o produto do projeto ao cliente, realocar os recursos do projeto e revisar o pós-projeto. A entrega pode compreender treinamento do cliente e transferência de documentos. Realocar geralmente envolve liberar equipamentos/materiais do projeto para outros projetos e encontrar novas tarefas para os membros da equipe. Revisões pós-projeto abrangem não apenas avaliar desempenho, mas também captar as lições aprendidas.

Na prática, o ciclo de vida do projeto é usado por alguns grupos de projeto para descrever a distribuição do tempo das principais tarefas ao longo da vida do projeto. Por exemplo, a equipe de design pode planejar um grande comprometimento de recursos no estágio de definição, enquanto a equipe de qualidade esperaria que seu principal esforço aumentasse nos estágios posteriores do ciclo de vida do projeto. Como a maioria das empresas tem um portfólio de projetos simultâneos, cada um em um estágio diferente do ciclo de vida, planejamento e gerenciamento cuidadosos nos níveis da empresa e do projeto são imperativos.

O gerente de projetos

À primeira vista, os gerentes de projetos desempenham as mesmas funções dos demais gerentes, isto é, planejam, programam, motivam e controlam. Entretanto, o que os torna únicos é que eles gerenciam atividades temporárias, e não repetitivas, a fim de concluir um projeto com vida fixa. Ao contrário dos gerentes funcionais, que assumem operações existentes, os gerentes de projetos criam uma equipe e organização de projeto onde antes não havia. Eles precisam decidir quais e como as coisas devem ser feitas, em vez de simplesmente gerenciar processos consolidados. Devem fazer frente aos desafios de cada fase do ciclo de vida do projeto, e até mesmo supervisionar a dissolução da sua operação quando o projeto estiver concluído.

Gerentes de projeto precisam trabalhar com pessoas de diferentes perfis para concluir o projeto. Eles costumam ser a ligação direta com o cliente, devendo administrar a tensão entre as expectativas do cliente e o que é exequível e razoável. Gerentes de projeto proporcionam direção, coordenação e integração à equipe de projeto, que muitas vezes é composta de funcionários em tempo parcial leais aos respectivos departamentos. Frequentemente, os gerentes de projetos precisam trabalhar com um quadro de recursos externos – fornecedores, provedores, terceirizados – que não necessariamente partilham da mesma fidelidade ao projeto.

Os gerentes de projetos são os responsáveis, em última instância, pelo desempenho (em geral, com muito pouca autoridade) do projeto. Eles devem garantir que sejam feitas escolhas adequadas entre os requisitos de prazo, custo e desempenho do projeto. Ao mesmo tempo e ao contrário dos seus correspondentes funcionais, os gerentes de projetos geralmente possuem conhecimento técnico rudimentar para tomar essas decisões. Em vez de fazê-lo, eles orquestram a conclusão do projeto, induzindo as pessoas certas, na hora certa, a tratar das questões certas e tomar as decisões certas.

Embora gerenciamento de projetos não seja para os tímidos, trabalhar em projetos pode ser uma experiência extremamente gratificante. A vida nos projetos raramente é maçante; um dia é diferente do outro. Como a maioria dos projetos é voltada à resolução de um problema concreto ou ao aproveitamento de uma oportunidade útil, os gerentes de projetos consideram seu trabalho pessoalmente relevante e satisfatório. Eles gostam de criar algo novo e inovador. Os gerentes de projetos e os membros da equipe têm um orgulho imenso da sua realização, seja uma ponte nova, um novo produto ou um serviço necessário. É frequente que os gerentes de projetos sejam estrelas na empresa e bem-remunerados.

Sempre há demanda por bons gerentes de projetos. Todos os setores da economia estão em busca de pessoas eficientes, que fazem as coisas certas acontecerem dentro do prazo. Sem dúvida, gerenciamento de projetos é uma profissão desafiadora e emocionante. A intenção deste texto é dar o conhecimento, a perspectiva e as ferramentas necessários para habilitar os estudantes a aceitar o desafio.

Ser parte de uma equipe de projeto

A primeira exposição da maioria das pessoas ao gerenciamento de projetos acontece quando trabalham em uma equipe designada para concluir um projeto específico. Às vezes, é um trabalho em tempo integral; contudo, na maior parte dos casos, as pessoas trabalham em regime de tempo parcial em um ou mais projetos. Elas precisam aprender a conciliar seus compromissos do dia a dia com as responsabilidades extras do projeto. Elas podem se juntar a uma equipe com uma longa história de trabalho conjunto, quando os papéis e as regras estão firmemente estabelecidos. Alternativamente, sua equipe pode se consistir em desconhecidos de diferentes departamentos e organizações. Nesse caso, elas passam pelos percalços crescentes de um grupo que evolui para equipe. Precisam ser uma força positiva, levando a equipe à coalescência de uma equipe de projeto eficaz.

Não apenas os aspectos pessoais, mas também ferramentas e conceitos de gerenciamento de projetos precisam ser mobilizados pelos membros do projeto. Eles desenvolvem ou recebem um documento formal de projeto ou declaração de escopo que define os objetivos e parâmetros do projeto e trabalham com terceiros para criar um cronograma e um orçamento de projeto que guiará a execução do projeto. Precisam entender as prioridades do projeto a fim de conseguir tomar decisões independentes e devem saber monitorar e relatar o progresso do projeto. Embora muito deste livro esteja escrito pela perspectiva do gerente de projetos, as ferramentas, conceitos e métodos são fundamentais para todos que trabalham em um projeto. Os membros do projeto precisam saber como evitar os perigos da fluência de escopo, gerenciar o caminho crítico, adotar o gerenciamento ágil de riscos, negociar e utilizar ferramentas virtuais para se comunicar.

Impulsionadores atuais do gerenciamento de projetos

Gerenciamento de projetos não é mais um gerenciamento de necessidades especiais. Ele está se tornando rapidamente um modo padrão de trabalhar. Consulte o "Caso Prático: Gerenciamento de projetos em ação: 2013". Um porcentual crescente do esforço típico de uma empresa está sendo dedicado a projetos. O futuro promete que a contribuição dos projetos na direção estratégica das empresas aumentará em importância. A seguir, são discutidas brevemente várias razões para isso.

Compressão do ciclo de vida dos produtos

Uma das forças norteadores mais significativas por trás da demanda por gerenciamento de projetos é a diminuição do ciclo de vida dos produtos. Por exemplo, hoje, o ciclo de vida dos produtos nas indústrias de alta tecnologia tem uma média de seis meses a três anos. Há meros 30 anos, ciclos de vida de 10 a 15 anos não eram incomuns. O *tempo até o mercado* dos produtos com curtos ciclos de vida ganha cada vez mais importância. Uma regra prática comum no mundo do desenvolvimento de produtos de alta tecnologia é a de que um atraso de 6 meses no projeto pode ocasionar uma perda de 33% na fatia de receita do produto. Portanto, a velocidade se configura em uma vantagem competitiva: cada vez mais empresas estão se fiando em equipes multidisciplinares de projeto para levar novos produtos e serviços ao mercado o mais rápido possível.

Explosão de conhecimento

O crescimento em novos conhecimentos aumentou a complexidade dos projetos, pois estes abarcam os últimos avanços. Por exemplo, construir uma estrada 30 anos atrás era um processo bastante simples. Hoje, todas as áreas ganharam complexidade, incluindo materiais, especificações, códigos, estética, equipamentos e especialistas necessários. Da mesma forma, na atual era digital e eletrônica, está ficando difícil encontrar um produto novo que não contenha ao menos um microchip. A complexidade dos produtos ampliou a necessidade de integrar tecnologias divergentes. O gerenciamento de projetos emergiu como uma disciplina importante para cumprir essa tarefa.

Resultado triplo (planeta, pessoas, lucro)

A ameaça do aquecimento global trouxe as práticas comerciais sustentáveis para o primeiro plano. As empresas não podem mais simplesmente se concentrar em maximizar o lucro em detrimento do

CASO PRÁTICO Gerenciamento de projetos em ação: 2013

© Frederic J. Brown/AFP/Getty Images

As empresas prosperam e sobrevivem com base na capacidade de gerenciar projetos resultantes em produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do mercado. A seguir, veja uma pequena amostra de projetos importantes para o futuro das empresas.

EMPRESA: PROCTER AND GAMBLE

Projeto: Projeto de pedido, remessa e faturamento global

A meta do projeto é aprimorar o atendimento ao cliente, os processos e a estrutura da empresa. A equipe global utilizou comunicação virtual, ao mesmo tempo em que gerenciava atentamente o risco e os prazos. O novo sistema é concebido para que a P&G possa tomar decisões em tempo real, permitindo que a empresa colete e responda ao *feedback* do cliente/varejista a fim de criar promoções mais atraentes para aumentar as vendas. O sistema também deverá melhorar a eficiência na cadeia de suprimento, por exemplo, identificando os melhores depósitos para onde enviar os produtos.

– *PMI Today,* 2012 PMI Project of the Year Finalists, December 2012, p. 7.

EMPRESA: TIME DE BEISEBOL OAKLAND A'S

Projeto: Estádio Cisco

Em novembro de 2006, o futuro do Oakland A's reluziu quando o time anunciou planos para construir um estádio em Fremont, CA. Ao fazê-lo, o Oakland A's vendeu os direitos sobre o nome do estádio à Cisco Systems por US$ 4 milhões/ano durante 30 anos. O design do estádio imitava estádios clássicos antigos, mas combinado com a tecnologia mais avançada do mundo. Desde então, os planos foram suspensos, pois aumentou a oposição por parte de grandes lojistas e moradores próximos ao local do estádio. O A's vem buscando outras opções nos últimos cinco anos, incluindo a de erguer o estádio em Oakland, perto do coliseu, ou possivelmente em San Jose, CA. O A's precisa do estádio novo para superar a má frequência de torcedores nos jogos, que está entre as piores dos grandes clubes da liga de beisebol.

– *Oakland Tribune,* 01/08/12.

EMPRESA: CHINA SUNERGY CO., LTD

Projeto: Parque Solar de Sanliurfa, Turquia

A empresa chinesa Sunergy celebrou um contrato de joint venture com a Seul Energy, uma grande empreendedora no setor de energia solar, para desenvolver uma estação em Sanliurfa, Turquia que incorporará tecnologia de ponta e tipos novos de células solares. O projeto é o início de um programa ambicioso, elaborado para satisfazer o crescimento esperado da demanda energética na Ásia Central.

– www.prnewswire.com/news-releases/china, acessado em 05/01/13.

EMPRESA: THE WALT DISNEY COMPANY

Projeto: *Guerra nas Estrelas: Episódio 7*

A Disney gastou cerca de US$ 4 bilhões para comprar a Lucasfilm, o que inclui os direitos passados e futuros sobre a popular franquia Guerra nas Estrelas. O trabalho de pré-produção do novo filme da série está programado para começar em 2013, com a data de lançamento prevista para 2015. Esse investimento é visto pelos especialistas do ramo como um esforço da Disney para ampliar seu alcance na cultura pop e restabelecer os filmes da Disney no gênero de ficção científica e fantasia após o fracasso do épico espacial *John Carter – Entre Dois Mundos* e de *Marte Precisa de Mães*.

– *businessweek.com,* 11/11/12.

EMPRESA: DISH NETWORK

Projeto: Hopper

A Dish Network causou um alvoroço na Feira de Eletrônicos de Consumo de 2013 ao exibir a última geração do Hopper, um sistema residencial integral de HD DVR. Ele representou um salto tecnológico comercial e permitiu a passagem de programas para iPads e outros dispositivos móveis. O anúncio sedimentou a posição da Dish como um dos líderes do movimento "TV em todo lugar", em que as pessoas podem acessar seus programas e filmes favoritos de qualquer dispositivo e em qualquer localidade. A empresa está contando com o Hopper e produtos relacionados para concorrer com a DirecTV, provedores a cabo e empresas de telecomunicações com grandes reservas financeiras.

– *Ces.cnet.com,* 08/01/13.

(*continuação*)

EMPRESA: FUNDAÇÃO BILL & MELINDA GATES

Projeto: Milho tolerante a secas para a África

A meta do projeto é ajudar os agricultores da África Subsaariana que vivem em áreas suscetíveis a secas a ampliar a produtividade do cultivo do milho. Entregar aos agricultores africanos as variedades de milho aperfeiçoadas é o resultado de mais de duas décadas de pesquisa, envolvendo uma ampla coalizão de parceiros, desde governos e ONGs até vendedores de sementes e agricultores. Mais de 2 milhões de minifundiários da África já estão recebendo os benefícios da produção ampliada. Até 2016, espera-se que o projeto do milho tolerante a secas incremente a produção em até 30%, beneficiando 40 milhões de pessoas na África.

– *gatesfoundation.org,* acessado em 09/01/13.

EMPRESA: FIAT, ITÁLIA

Projeto: Fiat 500 EV 2013

À venda na primavera de 2013, o EV é uma versão totalmente elétrica da popular linha Fiat 500. Ele tem um motor elétrico de 100 hp, abastecido por baterias de lítio com 140 km de autonomia. A Fiat precisa provar que é uma empresa que olha para o futuro e dar outra razão para a compra do 500, além do estilo. Caso contrário, a curva de vendas despencará depois que a boa aparência cansar. O sucesso dependerá da capacidade da empresa de derrotar a ansiedade dos clientes no que diz respeito à autonomia do carro e do apoio dos governos, por meio de subsídios, aos veículos elétricos.

– *caranddriver.com,* acessado em 20/01/13.

EMPRESA: SONY, JAPÃO

Projeto: Sony PlayStation 4 (PS4)

Faz sete anos que a Sony lançou o extremamente bem-sucedido PlayStation 3, e a Internet está pipocando de rumores sobre a quarta geração. Dizem que o PS4 terá um controle em estilo tablet e gráficos de última geração. O que está em questão é a posição da Sony na indústria de jogos eletrônicos que movimenta mais de US$ 10 bilhões de dólares.

– *sonyps4.com,* acessado em 11/01/13.

ambiente e da sociedade. Esforços para reduzir a pegada de carbono e utilizar recursos renováveis são concretizados por meio de gerenciamento de projetos eficaz. O impacto desse movimento em direção à sustentabilidade pode ser visto em mudanças nos objetivos e técnicas empregados para concluir projetos. Consulte o "Caso Prático: Dell Children's torna-se o primeiro Hospital 'Verde' do Mundo".

Enxugamento corporativo

A última década testemunhou uma reestruturação drástica na vida corporativa. Enxugar (*downsizing*, ou *rightsizing*, se você ainda estiver empregado) e concentrar-se nas competências essências é a chave para a sobrevivência de muitas empresas. A gerência média é um mero esqueleto do passado. Nas empresas mais planas e enxutas dos dias atuais, onde a mudança é uma constante, o gerenciamento de projetos está substituindo a gerência média como forma de garantir que as coisas sejam feitas. O enxugamento corporativo também mudou a forma como as empresas abordam projetos. Elas terceirizam segmentos consideráveis do trabalho em projeto, e os gerentes de projetos têm de gerenciar não apenas seu próprio pessoal, mas também seus pares em diferentes empresas.

Maior foco no cliente

A concorrência mais acirrada valoriza a satisfação do cliente. Os clientes não se contentam mais com produtos e serviços genéricos. Eles querem produtos e serviços customizados que atendam às suas necessidades específicas. Esse imperativo exige uma relação de trabalho muito mais estreita entre o fornecedor e o recebedor. Gerentes de conta e representantes de vendas estão assumindo mais do papel de gerente de projetos, trabalhando com a empresa para satisfazer as necessidades e solicitações exclusivas dos clientes.

A maior atenção ao cliente também tem levado ao desenvolvimento de produtos e serviços customizados. Por exemplo, 15 anos atrás, comprar um jogo de tacos de golfe era um processo relativamente simples: você escolhia um jogo com base no preço e na pegada. Hoje, há tacos de golfe para jogadores altos e jogadores baixos, tacos para jogadores que tendem ao *slice* e para os que tendem ao *hook*, tacos tecnológicos com as últimas descobertas da metalurgia para mais distância, e assim vai. O gerenciamento de projetos é fundamental tanto para desenvolver produtos e serviços customizados quanto para sustentar relações lucrativas com os clientes.

CASO PRÁTICO O Dell Children's torna-se o primeiro hospital "verde" do mundo*

Dateline – 07/01/2009, Austin, Texas: O Dell Children's Medical Center é o primeiro hospital do mundo a receber a certificação platina LEED (Liderança em Design Energético e Ambiental), a maior distinção conferida pelo Conselho de Construção Verde dos Estados Unidos.

O Dell Children's ocupa quase 50 mil metros quadrados em uma área de 12 hectares que antes fazia parte do velho Aeroporto Mueller, em Austin. Seu projeto ambientalmente consciente não apenas poupa água e eletricidade, como também afeta de modo positivo o ambiente clínico do hospital com a melhora da qualidade do ar, a disponibilidade de luz natural e a redução de uma grande variedade de poluentes.

Para receber a certificação LEED, as construções são classificadas em cinco grandes áreas: desenvolvimento sustentável da obra; economia de água; eficiência energética; seleção de materiais; e qualidade ambiental. A seguir, são listadas algumas das realizações em cada categoria LEED:

Obra sustentável

- 47 mil toneladas de material da pista do Aeroporto Mueller foram reusadas na obra.
- O uso de cerca de 40% de cinzas em suspensão em vez de cimento Portland no concreto produziu uma queda nas emissões de dióxido de carbono equivalente a tirar 450 carros das ruas.
- 925 toneladas de resíduos de construção foram recicladas na obra.

Eficiência hídrica e conservação de água

- Água recaptada utilizada na irrigação; paisagismo *xeriscape* usando plantas nativas que precisam de menos água.
- Instalações hidráulicas de baixo fluxo.

Eficiência energética e conservação de energia

- Uma turbina local de gás natural, 75% mais eficiente do que usinas de carvão, fornece toda a eletricidade.
- A energia da conversão do vapor, por uma usina térmica, oriundo do aquecimento e resfriamento fornece água gelada.

Qualidade ambiental interna e iluminação

- A maioria dos espaços interiores dispõe de uma janela a cada 10 metros.
- Sensores de movimento e luz natural desligam lâmpadas desnecessárias.

Conservação de materiais e recursos

- Uso de materiais locais e regionais poupa combustível de transporte.
- Tintas e pisos especiais emitem níveis baixos de compostos orgânicos voláteis (COVs).

"Mesmo antes de as plantas iniciais serem desenhadas, impusemo-nos o objetivo de criar um hospital infantil de primeira classe e sermos o primeiro hospital LEED Platina certamente fazia parte disso", disse Robert Bonar, presidente e CEO do Dell Children's Medical Center no Centro do Texas. "A nossa motivação para buscar o LEED Platina não era apenas ambiental. Ser um hospital 'verde' tem um efeito profundo e verificável na cura. O que é bom para o ambiente e para nossos vizinhos também é bom para os nossos pacientes."

* *Austin Business Journal,* 11/01/2009; www.dellchildrens.net/about_us/news/2009/01/08.

Projetos pequenos representam grandes problemas

A velocidade da mudança necessária para manter-se competitivo ou simplesmente acompanhar o mercado criou um clima corporativo em que centenas de projetos são implementados ao mesmo tempo. Isso resultou em uma atmosfera multiprojeto e em muitos novos problemas. Dividir e priorizar recursos entre um portfólio de projetos é um grande desafio para a gerência sênior. Muitas empresas não têm ideia dos problemas envolvidos com o gerenciamento ineficiente de pequenos projetos. Considerados de baixo impacto nos resultados porque não demandam grandes quantidades de recursos escassos e/ou dinheiro, os pequenos projetos, normalmente, têm os mesmos riscos, ou mais, dos projetos grandes. Com tantos projetos ao mesmo tempo, e como a percepção do impacto da ineficiência é pequena, em geral, ela não é medida. Infelizmente, muitos projetos pequenos logo totalizam grandes quantias de dinheiro. Muitos clientes e milhões de dólares são perdidos todos os anos em projetos pequenos por empresas de produtos e serviços. Projetos pequenos podem representar custos ocultos não medidos pela contabilidade.

Empresas com muitos projetos pequenos simultâneos se deparam com os problemas mais árduos do gerenciamento de projetos. Uma questão vital é a criação de um ambiente organizacional que dê suporte a gerenciamento de múltiplos projetos. É necessário um processo para priorizar e desenvolver uma carteira de projetos pequenos que apoiem a missão da empresa.

Em resumo: há uma diversidade de forças ambientais interagindo no mundo dos negócios que contribuem para a maior demanda por um bom gerenciamento de projetos em todos os setores industriais. O gerenciamento de projetos parece ser idealmente apropriado para o ambiente empresarial que demande prestação de contas, flexibilidade, inovação, velocidade e melhoria contínua.

Esse ambiente e outros fatores criaram a necessidade de uma supervisão maior de todos os projetos da empresa.

Governança de projeto

A competição em um mercado global é influenciada por rápidas mudanças, inovação e tempo de chegada de um produto/serviço até o mercado, o que significa que as empresas gerenciam cada vez mais projetos. Assim, são necessários meios para coordenar e gerenciar projetos nesse ambiente em mudanças. O resultado concreto disso é a centralização de processos e práticas de gerenciamento de projetos. Por exemplo, Google, Apple, General Electric e Sony têm mais de mil projetos sendo implementados ao mesmo tempo, todos os dias do ano, cruzando fronteiras e culturas diferentes na respectiva empresa. *Perguntas: 1) Como essas empresas supervisionam o gerenciamento de todos os projetos? 2) Como eles foram selecionados? 3) Como são garantidas a medição do desempenho e a prestação de contas? 4) Como o gerenciamento de projetos pode continuar melhorando?* A centralização traz consigo a governança de todos os processos e práticas de projeto para aprimorar o gerenciamento de projetos.

A governança é concebida para aperfeiçoar o gerenciamento de projetos em toda a empresa no longo prazo. A fundamentação da integração do gerenciamento de projetos é proporcionar à gerência sênior:

- Visão geral de todas as atividades de gerenciamento de projetos;
- Panorama de como os recursos organizacionais estão sendo empregados;
- Avaliação do risco que o portfólio de projetos da empresa representa;
- Uma métrica aproximada para mensurar a melhoria do gerenciamento de projetos em comparação aos outros do setor em que a empresa atua;
- Ligações entre a gerência sênior e o gerenciamento efetivo de execução de projetos.

A visão completa de todos os componentes da empresa é essencial para alinhar os recursos comerciais internos com os requisitos do ambiente em mudança. A governança possibilita à gerência maior flexibilidade e melhor controle sobre todas as atividades de gerenciamento de projetos.

Operacionalmente, o que significa integração do gerenciamento de projetos? Significa combinar todas as principais dimensões do gerenciamento de projetos sob um só teto. Cada dimensão é conectada a um domínio estanque e integrado. Governança significa aplicar um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a uma coleção de projetos para levar a empresa às suas metas estratégicas. Esse movimento integrativo representa um grande impulso para empresas dirigidas por projetos, em todos os setores da economia (Figura 1.2).

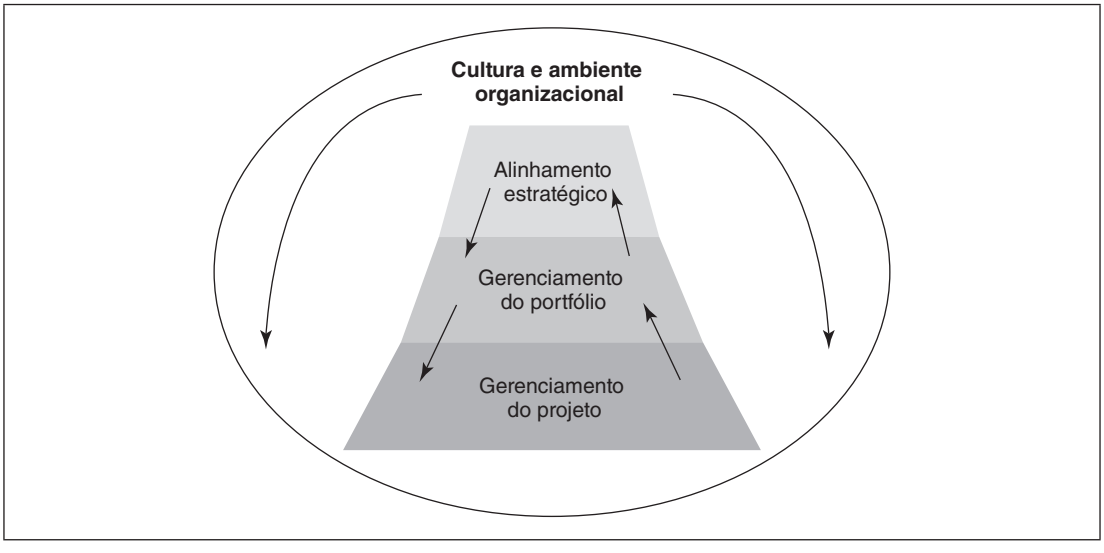


FIGURA 1.2 Gerenciamento integrado de projetos

Alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional

Hoje, os projetos são o *modus operandi* para implementar estratégia. Mesmo assim, em algumas empresas, a seleção e o gerenciamento dos projetos frequentemente falham no suporte ao seu planejamento estratégico. Planos estratégicos são elaborados por um grupo de gerentes, projetos são escolhidos por outro grupo e implementados por um terceiro. Essas decisões independentes tomadas por diferentes grupos de gerentes criam um conjunto de condições que levam a conflito, confusão e, muitas vezes, a um cliente insatisfeito. Nessas condições, os recursos da empresa são desperdiçados em atividades/projetos sem valor agregado.

Como os projetos são o *modus operandi*, o alinhamento à estratégia é de vital importância para conservar e usar com eficiência os recursos da empresa. Os critérios de seleção devem garantir que cada projeto seja priorizado e contribua para as metas estratégicas. Qualquer coisa fora disso desperdiça recursos – pessoas, capital e equipamento. Garantir alinhamento exige um processo de seleção sistemático, aberto, consistente e equilibrado. Todos os projetos escolhidos tornam-se parte de um portfólio de projetos que equilibra o risco total para a empresa. Gerenciar o portfólio de projeto garante que apenas a parte mais valiosa dos projetos seja aprovada e gerenciada na empresa toda.

Gerenciamento de projetos hoje: uma abordagem sociotécnica

É frequente que a gerência sênior se envolva na seleção de projetos, mas é raro que se envolva na implementação. Implementar projetos é o desafio.

Existem duas dimensões na execução efetiva de projetos (Figura 1.3). A primeira é o lado técnico do processo gerencial, que consiste nas partes formais, disciplinadas e puramente lógicas do processo. Essa dimensão técnica inclui planejar, programar e controlar projetos. São redigidas declarações claras de escopo de projeto para associar projeto e cliente e facilitar o planejamento e o controle. A criação de entregas e as estruturas analíticas do trabalho facilitam o planejamento e monitoramento do progresso do projeto. A estrutura analítica do projeto é base de dados que conecta todos os níveis da empresa, as principais entregas e todo o trabalho – direto para as tarefas dos pacotes de trabalho. Os efeitos das mudanças no projeto são documentados e rastreáveis. Portanto, qualquer mudança em uma parte do projeto é rastreável até a fonte por meio das ligações integradas do sistema. Essa abordagem de informação integrada consegue dar aos gerentes do projeto e ao cliente as informações de decisão apropriadas para seu nível e necessidades. Um gerente de projetos bem-sucedido será bem treinado no aspecto técnico do gerenciamento de projetos.

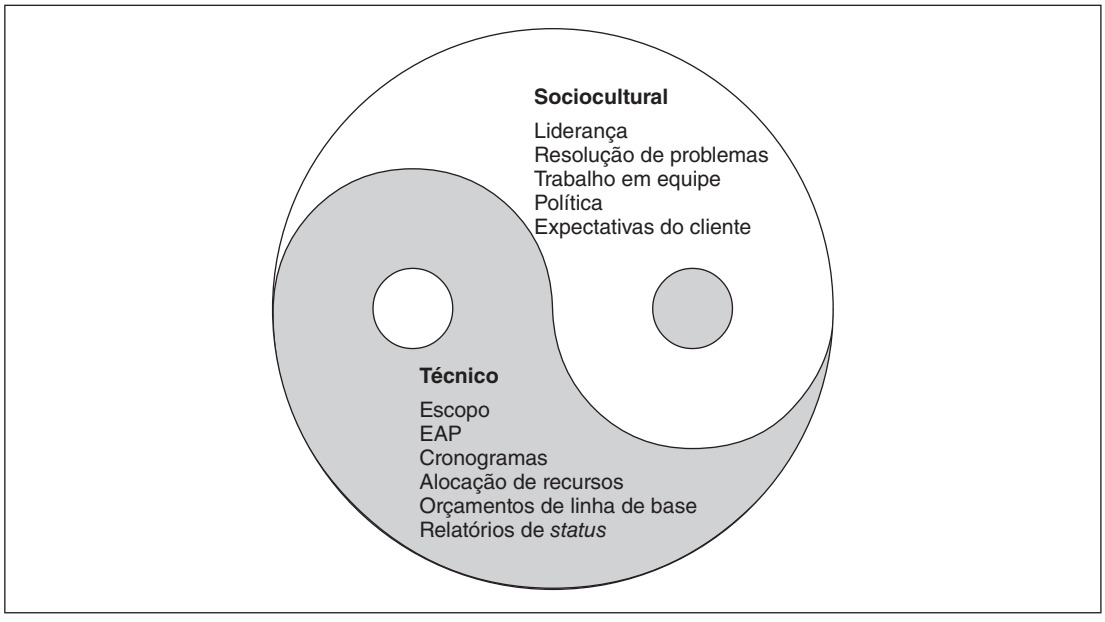


FIGURA 1.3
A dimensão sociotécnica do processo de gerenciamento de projetos

DESTAQUE DE PESQUISA Trabalha bem em equipe*

A expressão "trabalha bem em equipe" há muito tem lugar garantido nos boletins escolares; hoje, no mundo da TI, é o critério número 1 para candidatos a cargo gerencial. Em uma pesquisa americana de 1999, 27% dos executivos de tecnologia de informação (CIO) mencionaram sólidas habilidades interpessoais como a qualidade mais importante para chegar a altos níveis gerenciais. Habilidades técnicas avançadas vieram em segundo lugar, obtendo 23% das respostas.

O projeto foi patrocinado pela RHI Consulting, que fornece profissionais de tecnologia da informação por projeto. Foi contratada uma empresa de pesquisa independente para realizar a enquete respondida por mais de 1.400 CIO.

As perguntas também incluíam:

Em 2005, com que frequência os funcionários do seu departamento de TI trabalharam em equipes de projeto junto com membros de outros departamentos da empresa?

Respostas:	Com muita frequência	57%
	Com certa frequência	26%
	Com pouca frequência	10%
	Com muito pouca frequência	6%
	Nunca	1%

Greg Scileppi, diretor executivo da RHI Consulting, recomenda que os profissionais de TI desenvolvam habilidades interpessoais. "A predominância de equipes de projeto criou uma necessidade correspondente de sólidas capacidades de comunicação e trabalho em equipe. O estafe técnico testa essas habilidades diariamente, pois trabalha com funcionários de todos os níveis para criar e implementar soluções de TI que vão de resolução de problemas simples até iniciativas Web corporativas e *upgrades* em todo o sistema".

* Joanita M. Nellenbach, "People Skills Top Technical Knowledge, CIO Insist," *PMNetwork* (August 1999), p. 7-8.

A segunda dimensão, oposta, é o lado sociocultural do gerenciamento de projetos. Em contraste com o mundo ordeiro do planejamento de projetos, ela envolve o mundo da implementação, muito mais bagunçado e, frequentemente, contraditório e paradoxal. Centra-se na criação de um sistema social temporário dentro de um ambiente organizacional maior, combinando os talentos de um conjunto divergente de profissionais que trabalham para concluir o projeto (ver "Destaque de Pesquisa: Trabalha bem em equipe"). Os gerentes de projetos precisam moldar uma cultura de projetos que estimule o trabalho em equipe que gere altos níveis de motivação pessoal, assim como a capacidade de identificar e resolver rapidamente problemas que ameaçam o trabalho. Isso raramente acontece como planejado, e os gerentes de projetos precisam conseguir reconduzir o projeto ao custo ou alterar o rumo, se necessário.

A dimensão sociocultural também envolve gerenciar a interface entre o projeto e o ambiente externo. Os gerentes de projetos têm de entender e moldar as expectativas dos clientes, sustentar o apoio político da alta gerência, negociar com os correspondentes funcionais, monitorar terceirizados e assim por diante. Em geral, o gerente precisa construir uma rede social cooperativa entre um conjunto divergente de aliados, com diferentes padrões, compromissos e perspectivas.

Alguns sugerem que a dimensão técnica representa a "ciência" do gerenciamento de projetos, enquanto a dimensão sociocultural representa a "arte" de gerenciá-los. Para obter sucesso, o gerente deve dominar ambas. Infelizmente, alguns gerentes de projetos ficam preocupados com a dimensão técnica e de planejamento. É comum que a sua primeira exposição real ao gerenciamento de projetos seja por meio de software específico, ficando deslumbrados com gráficos de rede, diagramas de Gantt e variâncias de desempenho; eles tentam gerenciar projetos a distância. Outros gerentes, por sua vez, lideram projetos "na sorte", confiando pesadamente na dinâmica da equipe e na política organizacional para concluí-los. Os bons gerentes de projeto equilibram sua atenção entre aspectos tanto técnicos quanto socioculturais do gerenciamento de projetos.

Resumo

O gerenciamento de projetos é um conjunto de habilidades imprescindível no mundo atual. Um projeto é definido como um esforço singular; não rotineiro; limitado por prazo, recursos e especificações de desempenho; e concebido para satisfazer necessidades do cliente. Uma de suas características distintivas é ter início e fim, normalmente consistindo em quatro fases: definição; planejamento; execução; e fechamento. O gerenciamento de projetos eficaz começa com a escolha e priorização de projetos que deem suporte à missão e estratégia da empresa. A implementação bem-sucedida exige habilidades tanto técnicas quanto sociais. Os gerentes de projeto têm de planejar e orçar projetos, assim como orquestrar as contribuições dos outros.

Visão geral do texto

Este livro, que se concentra tanto na ciência quanto na arte do gerenciamento de projetos, busca dar ao leitor uma compreensão abrangente e integradora desse processo. Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 aborda como as empresas procedem ao avaliar e selecionar projetos, dedicando atenção especial à importância de alinhar a seleção de projetos à missão e à estratégia da empresa. O ambiente organizacional no qual os projetos são implementados é o foco do Capítulo 3. A discussão de estruturas matriciais e de outras formas organizacionais é ampliada pela análise do papel da cultura da empresa na implementação de projetos.

Os seis capítulos seguintes se concentram no desenvolvimento de um plano para o projeto; afinal, o sucesso do projeto começa com um bom plano. O Capítulo 4 trata da definição do escopo do projeto e do desenvolvimento de sua estrutura analítica. O desafio de formular estimativas de custo e prazo é o tema do Capítulo 5. O Capítulo 6 foca a utilização de informações da EAP para criar um plano de projeto na forma de uma rede de atividades aprazadas e sequenciadas.

Riscos são uma ameaça potencial a qualquer projeto, e o Capítulo 7 examina como empresas e gerentes identificam e gerenciam riscos associados ao trabalho do projeto. A alocação de recursos é acrescentada ao plano no Capítulo 8, com atenção especial a como as limitações de recursos afetam o cronograma do projeto. Após estabelecido um cronograma de recursos, desenvolve-se um orçamento de projeto em fases cronológicas. Por fim, o Capítulo 9 examina estratégias para reduzir ("comprimir") o tempo do projeto, seja antes do seu início, seja em resposta a problemas ou novas demandas impostas a ele.

Os Capítulos 10 a 12 destacam a implementação do projeto e o lado sociocultural do gerenciamento de projetos, começando com o Capítulo 10, que se concentra no papel do gerente de projetos como líder, enfatizando a importância de gerenciar as partes interessadas do projeto dentro da empresa. O Capítulo 11 aborda a essência da equipe do projeto: combina as últimas informações sobre dinâmica de equipe com habilidades/técnicas de liderança para desenvolver uma equipe de projeto de alto desempenho. O Capítulo 12 prossegue no tópico do gerenciamento das partes interessadas do projeto, discutindo como terceirizar trabalho do projeto e negociar com contratados, clientes e fornecedores.

Com atenção especial dedicada ao conceito fundamental de valor agregado, o Capítulo 13 exemplifica os tipos de informação que os gerentes empregam para monitorar o progresso do projeto. O ciclo de vida do projeto é concluído com o Capítulo 14, que cobre o fechamento do projeto e a importante avaliação de desempenho e de lições aprendidas. São incluídos quatro capítulos "suplementares" para expandir o núcleo do gerenciamento do projeto. A implementação do gerenciamento de projetos em ambientes multiculturais e internacionais é o tema do Capítulo 15. O Capítulo 16 tem como foco a necessidade de supervisão organizacional e como ela afeta o gerenciamento dos projetos. O advento do gerenciamento de projetos ágil, uma abordagem de equipe mais flexível ao gerenciamento de projetos complexos em que os requisitos só podem ser definidos claramente depois de o projeto começar, é o tema do Capítulo 17. Finalmente, o Capítulo 18 conclui com o estudo das questões de carreira no campo do gerenciamento de projetos.

Ao longo do texto, você será exposto aos principais aspectos do sistema de gerenciamento de projetos. No entanto, não se consegue a compreensão verdadeira do gerenciamento de projetos sabendo o que é declaração de escopo, caminho crítico ou parceria com contratados, mas compreendendo como os diferentes elementos do sistema de gerenciamento de projetos interagem para determinar o destino do projeto. Se, no fim desta obra, você conseguir valorizar e começar a dominar as dimensões técnica e sociocultural do gerenciamento de projetos, já terá uma vantagem competitiva distinta sobre os outros que aspiram a trabalhar na área de gerenciamento de projetos.

Termos-chave

Ciclo de vida do projeto, *6*
Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP), *3*
Programa, *5*
Projeto, *4*

Questões de revisão

1. Defina "projeto". Quais as cinco características que ajudam a diferenciar projetos de outras funções desempenhadas nas operações cotidianas da empresa?
2. Quais são as principais forças ambientais que mudaram o modo como os projetos são gerenciados? Qual é o efeito dessas forças no gerenciamento de projetos?
3. Por que a implementação de gerenciamento de projetos é importante para o planejamento estratégico e para o gerente de projetos?
4. As dimensões técnica e sociocultural do gerenciamento de projetos são dois lados da mesma moeda. Explique.
5. Qual é o efeito da governança no gerenciamento de um projeto em específico? Por que essa abordagem é importante no ambiente atual?

Exercícios

1. Examine a capa do seu jornal local e tente identificar todos os projetos contidos nas matérias. Quantos você conseguiu achar?
2. Identifique o que você considera as maiores realizações da humanidade nas últimas cinco décadas. Agora, partilhe a sua lista com três a cinco alunos do curso e amplie a relação. Repasse essas realizações nos termos da definição de projeto. O que a sua revisão sugere sobre a importância do gerenciamento de projetos?
3. Identifique os projetos citados na lista anterior. Os elementos socioculturais e técnicos foram fatores de sucesso ou de dificuldades nos projetos?
4. Confira o site do Project Management Institute em *www.pmi.org*.
   a. Examine as informações gerais sobre o PMI, assim como as informações para associar-se.
   b. Veja se há um capítulo do PMI no seu estado. Se não, onde fica o mais próximo?
   c. Utilize a função de busca do *site* do PMI para encontrar informações sobre o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Quais são as principais áreas de conhecimento do PMBOK?
   d. Explore outros links oferecidos pelo PMI. O que esses links dizem sobre a natureza e o futuro do gerenciamento de projetos?

   Observação: se você tiver dificuldade para acessar qualquer endereço da Web listado aqui ou em outra parte do texto, há endereços atualizados na página do Dr. Erik Larson, coautor deste texto: http://business.oregonstate.edu/faculty-and-staff-bios/erik-larson.*

Referências

Ball Parks of Baseball, "Cisco Field," *http://www.ballparksofbaseball.com/future/CiscoField.htm* (acessado em 2 de junho de 2009).

Benko, C., and F. W. McFarlan, *Connecting the Dots* (Boston: HBS Press, 2003).

Cohen, D. J., and R. J. Graham, *The Project Manager's MBA* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

Darnell, R., "The Emerging Role of the Project Manager," *PM Network,* Vol. 11, No. 7 (1997).

Derby, Charles, and Ofer Zwikael, "The Secret of (Defining) Success," *PM Network*, Vol. 26, No. 8, August 2012, pp. 20-22.

Gray, Clifford, "Program Management, A Primer," *PM World Today*, Vol. 13, No. 8, August 2011, pp. 1-7.

Jonas, D., "Empowering Project Portfolio Managers: How Management

Involvement Impacts Project Management Performance," *International Journal of Project Management,* Vol. 28, No. 8 (2010), pp. 818-831.

Koh, Aileen, and Lynn Crawford, "Portfolio Management: The Australian Experience," *Project Management Journal,* Vol. 43, No. 6 (2012), pp. 33-41.

Peters, T., *PM Network,* January 2004, Vol. 18, No. 1, p. 19.

* N. de R.T.: No Brasil, há vários capítulos do PMI em http://brasil.pmi.org/brazil/eventPresenter.aspx.

Project Management Institute, *Leadership in Project Management Annual* (Newton Square, PA: PMI Publishing, 2006).

Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK),* (Newton Square, PA: PMI Publishing, 2013).

Project Management Institute, *PMI Today,* July 2011, p. 11.

The Standish Group, *CHAOS Summary 2009*, pp. 1-4.

Stewart, T. A., "The Corporate Jungle Spawns a New Species: The Project Manager," *Fortune* (September 1996), pp. 14-15.

Caso Um dia qualquer

Rachel, a gestora de um grande projeto de sistemas de informação, chega cedo ao seu escritório, antes de seus colegas e equipe de projeto, para dar conta do trabalho. No entanto, ao entrar no escritório, ela encontra seu colega Neil, um dos gerentes de projetos, que também quer começar o dia cedo. Recentemente, ele concluiu um projeto internacional. Os dois colegas conversam por 10 minutos e põem os assuntos pessoais em dia.

Rachel demora 10 minutos para chegar à sala dela e se instalar; olha a caixa de mensagens no celular e secretária eletrônica e liga o computador. Desde as 15h30min do dia anterior, quando esteve com um cliente até as 19h30min, ela não checara *e-mails* ou a secretária eletrônica. Há sete mensagens telefônicas, 16 e-*mails* e quatro recados na sua mesa. Rachel fica 15 minutos repassando a agenda e as listas de pendências do dia antes de responder às mensagens que demandam atenção imediata.

Nos 25 minutos seguintes, ela examina relatórios de projeto e prepara-se para a reunião semanal de *status*. É interrompida pela chegada do chefe. Eles passam 20 minutos discutindo o projeto. Ela menciona um rumor de que um membro da equipe está usando estimulantes para trabalhar e que não viu nada suspeito, mas ficará de olho.

A das 9h começa 15 minutos atrasada porque dois membros da equipe precisaram terminar um serviço para um cliente. Várias pessoas vão à cantina pegar café e rosquinhas, enquanto outras falam sobre o jogo da noite anterior. Os membros da equipe chegam, e os 45 minutos restantes da reunião de revisão de progresso trazem à tona questões do projeto que precisam ser resolvidas e marcadas em um plano de ação.

Após a reunião, Rachel desce o corredor para se reunir com Victoria, outra gestora de projetos de TI. Elas passam 30 minutos revisando atribuições de projeto, uma vez que duas delas têm pessoas em comum. O projeto de Victoria está atrasado e precisando de ajuda. Elas entram em acordo para devolvê-lo aos trilhos.

Rachel volta para a sala, faz vários telefonemas e responde a vários *e-mails* antes de descer para visitar membros da sua equipe de projeto. A sua intenção é fazer o acompanhamento de uma questão que emergira na reunião de *status* de projeto. No entanto, o seu singelo "Oi, pessoal, como vão as coisas?" extrai uma torrente de respostas azedas das "tropas". Após escutar pacientemente por mais de 20 minutos, ela se dá conta, entre outras coisas, que vários gerentes do cliente estão começando a solicitar atributos que não constavam na declaração de escopo original do projeto. Ela diz ao seu pessoal que verá isso imediatamente.

Voltando à sua sala, tenta ligar para seu contato na empresa do cliente, John, mas lhe dizem que ele só voltará do almoço em uma hora. Nesse intervalo, Eddie, que trabalha no departamento financeiro, dá uma passada e diz "Que tal almoçar?". Os dois passam a próxima meia hora na cantina da empresa fofocando sobre assuntos internos e ela fica surpresa ao saber que Jonah Johnson, o diretor dos projetos de sistemas e em quem sempre tivera um aliado poderoso, talvez vá para outra companhia. Ela volta à sua sala, responde a mais alguns *e-mails* e finalmente consegue falar com John. A conversa de 30 minutos sobre o problema termina com a promessa dele de fazer algumas verificações e dar um retorno assim que possível.

Rachel coloca um aviso de "Não perturbe" na porta e recosta-se na cadeira. Com fones de ouvido, ela escuta o terceiro e o quarto movimentos do quarteto para cordas em fá maior de Ravel.

Depois, Rachel pega o elevador para o terceiro andar e conversa com o agente de compras designado para o seu projeto. Eles passam os 30 minutos seguintes explorando modos de levar os equipamentos necessários até o local do projeto antes do planejado. Ela acaba autorizando a entrega expressa.

Quando volta para a sala, sua agenda a lembra de sua participação em uma teleconferência programada para as 14h30min. Leva 15 minutos para todos estarem *online*. Durante esse tempo, Rachel dá conta de alguns *e-mails*. A hora seguinte é usada trocando informações sobre os requisitos técnicos associados a uma nova versão de um pacote de *software* que eles estão usando em projetos de sistemas como o dela.

Rachel decide esticar as pernas e dar uma caminhada pelo corredor, envolvendo-se em breves conversas com vários colegas. Ela faz questão de agradecer a Chandra por sua inteligente análise na reunião de relatório de *status*. Ao voltar, vê que John deixou uma mensagem pedindo que ela telefone de volta assim que possível. Ela entra em contato com John que a informa que, de acordo com o pessoal dele, o representante de marketing da empresa dela fez algumas promessas sobre atributos específicos que o sistema dela proporcionaria. Ele não sabe como esse desencontro de informação aconteceu, mas o pessoal dele está bem chateado com a situação. Rachel agradece a John pela informação e, imediatamente, vai pela escada até o grupo de marketing e pede para falar com Mary, uma gerente sênior. Depois de esperar 10 minutos, Rachel é convidada a entrar na sala de Mary. Ao final de uma conversa acalorada de 40 minutos, Mary concorda em falar com o próprio pessoal sobre o que foi ou não prometido.

Rachel desce até onde estava seu pessoal para atualizá-lo sobre o que está acontecendo. Eles passam 30 minutos considerando o impacto que as solicitações do cliente poderiam ter no cronograma do projeto. Ela também partilha com eles as mudanças no cronograma que ela e Victoria combinaram. Então, Rachel dá boa noite à sua equipe, sobe até a sala do seu chefe e gasta 20 minutos atualizando-o sobre os principais acontecimentos do dia. De volta à sua sala, precisa de 30 minutos para ler *e-mails* e documentos do projeto. Ela entra no cronograma de MS Project e, por 30 minutos, trabalha em cenários "e se". Repassa a agenda do dia seguinte e escreve alguns lembretes pessoais antes de sair para o trajeto de 30 minutos até sua casa.

1. Você acha que Rachel passou seu dia de maneira eficiente?
2. O que esse caso lhe diz sobre como é ser um gerente de projetos?