

Autor: Mateus

Gestão de Projetos: enquadramento e concetualização



Nunca antes como atualmente se falou tanto em projetos, especialmente no que se refere à apresentação de candidaturas e obtenção de financiamento para ideias de negócio. Tudo isso, associado à inovação e ao crescimento das Startups e outras formas de disruptivas de inovação e empreendedorismo muito comum entre os mais jovens, que também procuram formas diferenciadas de financiamento. É neste contexto que os bancos tradicionais, comerciais, estão a concorrer e a adaptarem-se às dinâmicas do mercado financeiro sob pressão e em constante evolução.

Contudo, o tema da Gestão dos Projetos não é recente. Na realidade, as evidências quanto à prática da Gestão de Projetos remonta há milénios atrás. Verzuh (2000) refere que as pirâmides (2780 a.C.) e os aquedutos da antiguidade certamente necessitaram de coordenação e planeamento de um gestor de projetos. O autor complementa que durante a supervisão da construção da Basílica de São Pedro em Roma, Michelangelo provavelmente debateu-se com todos os tipos de tormentos de um gestor de projeto – especificações incompletas, mão-de-obra e verbas insuficientes, e um cliente muito influente.

Vários séculos depois, já na última metade do século XIX, um crescente aumento na complexidade dos novos negócios em escala mundial originou o surgimento dos princípios da Gestão de Projetos mais aproximada às práticas correntes (Torreão, 2007).

A Gestão de Projetos, enquanto disciplina, foi desenvolvida em vários sentidos, destacando-se a engenharia mecânica e projetos militares. Neste âmbito, nos Estados Unidos da América, a primeira grande organização a implementar tais conceitos foi a Central Pacific Railroad 3, que começou as suas atividades por volta de 1870, com a construção do caminho-de-ferro transcontinental.

Mais recentemente, no início do século XX, Frederick Taylor (1856-1915) (considerado o pai da administração científica) iniciou os seus estudos de forma detalhada sobre as sequências de trabalho aplicando o raciocínio científico para mostrar que o trabalho pode ser analisado e melhorado focando nas partes elementares e desenvolveu a sua teoria nas atividades encontradas na indústria de aço.

Neste período, Henry Gantt (1861-1919) foi trabalhar na Midvale Steel, tornando-se assistente no departamento de engenharia, onde Frederick Taylor era o engenheiro-chefe de produção, tendo sido ele quem estudou detalhadamente a ordem de operações no trabalho.

Os estudos de Gestão de Projetos de Gantt foram aplicados na construção de navios durante a II Guerra Mundial. Henry Gantt conhecido viria a imortalizar-se como o pai das técnicas de planeamento e do controlo, muito devido ao desenvolvimento dos diagramas de barras, de forma detalhada sobre a ordem das tarefas, controlando a duração das tarefas e o custo.

De facto, os diagramas de Gantt, ainda em utilização na Gestão de Projetos, provaram ser uma ferramenta de determinação do progresso de projetos, especialmente revelaram-se ser uma técnica de programa, avaliação e revisão/método do caminho crítico (PERT/CPM), a WBS (Work Breakdown Structure) ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto), muito úteis ao desenvolvimento e acompanhamentos dos projetos com o maior rigor possível.

Em consequência destes desenvolvimentos concetuais e do apuramento da técnica, foi por volta dos anos 50 que a Gestão de Projetos foi formalizada como disciplina de estudo. Iniciou-se, então, um período, em que a Gestão de Projetos cresceu, especialmente porque veio preencher uma lacuna, por conseguinte uma necessidade dos profissionais.

Por ação de todos estes autores, ainda hoje as organizações e maiormente os profissionais beneficiam destes instrumentos e do trabalho organizado em torno dos projetos, muito relevantes em ganhos de eficiência, especialmente à medida que as tarefas se expandem em múltiplas linhas de produto (Maximiano, 2010).

Desta forma, atualmente as organizações compreendem e retiram muito mais proveito da Gestão de Projetos. Na verdade, aquilo que antes era utilizado apenas para determinar o cronograma de um projeto

sendo o mesmo gerido com um *software* disponível na rede, hoje, essa visão restrita mudou completamente, sendo uma atividade muito mais rica e contextualmente informativa e de apoio à decisão.

Por outras palavras, a Gestão de Projetos é uma ferramenta primordial e reconhecida por gestores e empreendedores, além, obviamente dos financiadores, como uma necessidade para a sobrevivência.

Como refere (King, 1993), cada vez mais os projetos tendem a crescer de importância e quanto mais alinhados estiverem com as estratégias de negócio das organizações – sejam elas empresas ou do terceiro setor – certamente obterão mais vantagens no seu processo competitivo.

O âmbito e aplicação da Gestão de Projetos está atualmente disseminado por todas as áreas, desde dos setores da construção civil até aos projetos de criação de um novo produto, especialmente na área das novas tecnologias de informação (Vieira, 2011).

Como se pode aferir, a Gestão de projetos, evoluiu significativamente ao longo dos tempos, tanto na forma, como no âmbito e aplicação. Não é de estranhar, por isso, que o conceito reflita essa evolução.

A Gestão de Projetos situa-se maioritariamente na área da gestão e está em geral diretamente relacionada com as questões da organização e maximização do trabalho. No entanto, a própria palavra projeto é, por vezes, suscetível de causar algumas confusões. Com efeito, pode ser interpretada de diferentes formas, dependendo da área de conhecimento a ser tratada e depende em muito do projeto na sua especificidade. Nesta diversidade de interpretações, o conceito de projeto é muitas vezes definido por diversos autores de forma diferente em função das especificidades e área de intervenção.

Ilustrando, de acordo com Aboobakar (2013) e Góes (2010), projetos consistem num empreendimento único e não repetitivo com o objetivo de gerar algo, podendo ser um produto final específico ou serviço, com início e fim bem definidos que deve ser criado num prazo, dentro de um dado orçamento e de acordo com uma certa especificação.

Já segundo Cleland (2007), projetos são os elementos executivos de mudanças nas organizações que permitem às organizações sobreviver e crescer.

Nestas definições, apesar das diferenças, há aspetos a destacar em comum aos projetos, o que se depreende serem estruturantes e independentes das particularidades das áreas de intervenção ou mesmo dos produtos, nomeadamente:

- a. Executados e geridos por pessoas;
- b. Apresentam custos;
- c. Prazos e qualidade.

Na Prática a Gestão de projeto difere da gestão corrente dos processos, quanto ao tempo, resultado e tipo de trabalho. Com efeito, o projeto tem uma duração prevista e limitada, tem por objetivo um resultado pré-determinado e um trabalho normalmente inédito, enquanto que os processos são exatamente o contrário.

No caso do Project Management Institute (PMI, 2013), os projetos são definidos como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e exclusivo.

Para o referido instituto, referência na área dos projetos e da respetiva gestão, o processo de Gestão de Projetos nas organizações requer aprimoramento de administração de dez áreas de conhecimento (PMI, 2013). Estas áreas referem-se à integração dos diversos elementos importantes de um projeto, alguns essenciais, outros facilitadores, que se traduzem noutros tantos pontos fundamentais, a saber:

1. Integração;
2. Âmbito;
3. Prazos;
4. Custos;
5. Recursos humanos;
6. Aquisições;
7. Qualidade;
8. Riscos;
9. Comunicação;
10. Stakeholders.

Nesse sentido, os benefícios da gestão de projetos traduzem-se em vários indicadores, designadamente:

- i. Redução de custos; em função de uma gestão eficiente de custos, conduzindo indubitavelmente a um orçamento equilibrado e assertivo.
- ii. Otimização do tempo; o desenvolvimento de cronogramas, como prática corrente da gestão de projetos, permite o estabelecimento de linhas de base e o acompanhamento e monitoramento entre o planeamento e a realização, acompanhando os desvios e implementado as revisões em baixo ou em alta. O timeline permite alocar os recursos corretamente e evitar perdas por falta de otimização dos recursos, sejam eles organizacionais, humanos ou materiais.

iii) Resultados mais assertivos; na gestão de projetos as soluções são construídas em função das necessidades, pelo que exige um grande detalhe de todo o trabalho do projeto, por forma e estabelecer

processos que garantam a qualidade do produto final.

iv) Controle dos riscos; a exigência de mapeado das ameaças e riscos do projeto, implica saber identificar os indícios de que essas adversidades estão para se concretizar, motivando um plano de contingência para evitar atrasos e outros fatores suscetíveis de hipotecarem o projeto.

v) Maior envolvimento das equipas de recursos humanos; as boas práticas da gestão de projetos, favorecem integração dos elementos da equipa. Inclusive, funcionam, como fatores de motivação, dado o maior acesso e compartilhamento de informações e funcionam como catalisadores de confiança e transparência entre os diferentes membros da equipa em constante diálogo e comunicação.

vi) Maior satisfação do cliente; tudo isto traduz-se em benefícios sequências em toda a cadeia de valor do projeto. Ou seja, a partir do momento em que se consiga gerir bem um projeto – mantendo-o dentro do escopo, prazo e orçamento planeados – é muito natural que os clientes fiquem agradados com os resultados obtidos.

Assim, como pudemos observar ao logo deste artigo, a Gestão de Projetos resultou da necessidade e a sua utilização avulsa como conjunto de processos, rapidamente evoluiu para uma metodologia indispensável à boa gestão de uma empresa e ou organização, independentemente do setor de atividade, dado existirem múltiplas abordagens e aplicações para as metodologias e ferramentas de Gestão de Projetos.

Por fim, as empresas em particular e as organizações em geral perceberam que a generalidade das atividades pode ser maximizada se adequadamente realizadas, assimiladas e compreendidas, maximizando-se se devidamente agrupadas e geridas em projetos.

O setor bancário em geral, no qual me especializei, especialmente o angolano, onde opero, deverá integrar as suas atividades em linhas de procedimento e, se possível, em Gestão de Projetos, por forma a garantir uma maior competitividade e alinhar-se com as boas práticas internacionais. Tudo isto, consegue-se com a internalização das práticas dos projetos e do uso das ferramentas disponíveis, permitindo acumular conhecimento, mais facilmente disseminado entre os diferentes níveis organizacionais. A prazo e rotineiramente, as boas práticas integrar-se-ão naturalmente na cadeia de valor da organização, particularmente nos bancos, onde o compliance é exigente e o cliente tradicional, assim como os novos são difíceis de cativar e reter, maiormente em contextos de concorrência global sistematicamente abalado pelas fintech, deixando pouca margem para falhas na transferência de valor para os clientes do banco.

Referências

Aboobakar, R. (2013). *“A Gestão de Projetos e a Comunicação na Gestão de Projetos.”* Dissertação (Mestrado) Gestão Financeira Instituto Superior de Gestão Lisboa.

Cleland, D. I. (2007). *Project Management: Strategic Design and Implementation, Fifth Edition, McGraw-Hill Companies: New York.*

Góes, M. B. (2010). *A Educação no Projeto e o Projeto na Educação: um estudo sobre o ensino e a aprendizagem de projeto na arquitetura.* Tese: Educação-Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte.

King, W. R. (1993). *The Role of Projects in the Implementation of Business Strategy in: CLELAND, D.I. & KING, W.R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York.*

Maximiano, A. C. A. (2010). *Administração de Projetos. Como Transformar Ideias em Resultados. 4^a ed. São Paulo-Atlas.*

PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th edition) Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.*

Torreão, C. B. P. (2007). *História do Gerenciamento de Projetos- parte do documento Gerenciamento de Projetos, disponibilizado no site do PMI-PE, 1–4.*

Verzuh, E. (2000). *MBA Compacto: Gestão de Projetos. 2^a edição Rio de Janeiro: Campus.*

Vieira, V. P. (2011). *Gestão de projetos de TI : estudo de caso da implantação da gerência de projetos de TI no Banco do Brasil. Administração. Projeto do fim do curso- Administração Universidade de Brasília, Brasília.*

Data de Publicação: 01-01-2021