

GESTOR DE PROJETOS: A IMPORTÂNCIA DO GESTOR DE PROJETOS PARA O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA

Kelle Daiane de Souza Xavier¹

Luana Caixeta do Nascimento ²

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo mostrar o papel do Gestor de Projetos dentro de uma empresa como também as finalidades, as funções, os propósitos e metas a alcançar. A metodologia utilizada foi o estudo de caso realizado na Prefeitura Municipal de Itapuranga-GO, com o Gestor de Projetos. O embasamento teórico se deu através da leitura de vários teóricos que trabalham com a temática empresarial, como: Cleland e Ireland (2002); Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009); Kerzner (2007); Petrs (1993). A pesquisa feita confirmou a importância da função do Gestor de Projetos para o crescimento de uma empresa.

Palavras- chave: Gerente de Projeto. Elaboração. Coordenação. Liderança

ABSTRACT: This work has as an objective to show the role of the Project Manager within a company, through the same one it will also show, the purposes, functions, and goals to achieve. The methodology used was a case study conducted at Town Hall Municipal of Itapuranga-GO, with Project Manager. The theoretical basis occurred Through reading of several theorists who work with the business theme, such as: Cleland e Ireland (2002); Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009); Kerzner (2007); Petrs (1993). The research confirmed the importance of function the Manager for the growth of a company.

Keywords: Project Manager. Preparation. Coordination. Leadership.

¹ Bacharel em Administração. Especialista em MBA em Gestão de Negócios. Email: Kellydaiane8@hotmail.com

² Bacharel em Administração. Especialista em MBA em Gestão de Negócios, com experiência comercial em gerencia de vendas. Email: Luanacaixeta07@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O intuito deste trabalho é mostrar a importância de um gestor de projetos, e demonstrar que apenas o conhecimento em gerenciamento de projetos não garante por si só uma gestão eficaz.

É necessário compreender e aplicar o conhecimento e as habilidades de cinco áreas de especialização, com destaque para as habilidades interpessoais, como: conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação; entendimento do ambiente do projeto; conhecimento e habilidades de gerenciamento geral; habilidades interpessoais (comunicação eficaz, influência, liderança, negociação e gerenciamento de conflitos, motivação e desenvolvimento de equipes, processo decisório e conhecimento político e cultural) e conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

Visando o mercado globalizado e, extremamente, competitivo, as empresas buscam e exigem profissionais cada vez mais qualificados tecnicamente e capazes de enfrentar os inúmeros desafios do cotidiano empresarial.

O Gerente de Projetos deve ser capaz de absorver as novidades tecnológicas e de informação, analisar e aprimorar processos, aumentar a produtividade, liderar equipes, ser pró-ativo, flexível, entre outras tantas qualificações. Sem esquecer, é claro, de estar constantemente motivado.

A questão que se coloca, então, é como esse profissional vai lidar com tantas demandas sem um processo de revisão de seus valores, de seu comportamento e de suas atitudes consigo e com os outros. O desenvolvimento efetivo e renovador das competências pessoais e profissionais é que vão construir práticas mais autônomas e maduras para atender as demandas com excelência. É mais pertinente do que nunca instrumentalizar os gerentes de projetos para que suas ações tenham visões abrangentes, tanto no que diz respeito à obtenção de resultados como de crescimento individual, grupal e organizacional, desse modo, obtendo comprometimento no alcance de resultados e na gestão das pessoas.

Uma analogia entre o assunto reforça a importância de outra abordagem: a gestão de projetos. Como ferramenta, a gestão de projetos é um meio estruturado

de implementar mudanças na organização, sempre que envolver transformações organizacionais. Essa aplicação metódica de técnicas específicas e estruturadas sempre serão as geradoras de novos projetos, sejam para o aprimoramento de processos, serviços, produtos ou o que mais demandar estudos para se fazer melhor, garantindo a competitividade no mercado, a excelência de equipes e os resultados financeiros esperados. A criatividade também é uma ferramenta poderosa como fator de mudança, mas de uma forma ou de outra, todos esses processos e ferramentas garantem a necessidade de um gestor de projetos profissional. Com isso, vencerá a empresa que tiver a capacidade de prever as mudanças e de agir com a velocidade e as competências necessárias para gerenciar seus projetos.

O gerenciamento de projetos será utilizado para gerenciar as mudanças em todas as infraestruturas sociais na grande maioria das nações, sejam elas desenvolvidas ou não.

Para facilitar a compreensão do trabalho, primeiramente, discutimos as funcionalidades da gestão, para em seguida expormos o caso que foi observado e estudado, in loco, com o objetivo de especificar de forma operacional a função do Gestor de Projetos.

1. ENTENDENDO A GESTÃO DE PROJETOS

Para entender da gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso saber reconhecer o que é um projeto. Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, consideradas atividades exclusivas em uma empresa. Uma companhia qualquer pode gerenciar atividades repetitivas baseadas em padrões históricos. O desafio para quem não quer mais uma empresa no mercado, está em gerenciar atividades nunca realizadas no passado e que podem jamais vir a se repetir no futuro. No mundo atual, os projetos tornam-se aparentemente cada vez maiores e mais complexos. Alguns entendem que um projeto deve ser definido como uma atividade multifuncional, pois o papel do gerente de projetos tem-se tornado mais de integrador do que o de um especialista técnico.

Assim, a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. Dessa forma, percebe-se que as empresas passaram a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro quanto para o presente.

Segundo Kerzner (2002, p.17) define Gerenciamento de Projetos como sendo a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. O autor enfatiza os desafios para o gerenciamento de projetos decorrentes do ineditismo e da complexidade crescente dos projetos, ressaltando que o gerenciamento de projetos pressupõe “o planejamento, programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”

Souza, Camarini e Chamon (2007, p. 107) destacam que a importância de se definir as habilidades necessárias para exercer a função de gerente de projetos tem aumentado na mesma proporção da necessidade de sobrevivência das empresas e do ritmo de competitividade gerado pela globalização dos mercados.

Russo e Sbragia (2007) apresentam uma extensa revisão bibliográfica e apontam como características do gerente de projetos mais relevantes na literatura revisada, pela ordem de menções e pelos autores que são: Liderança; Comunicação; Gerenciamento de conflito; Competência técnica (com mesmo índice de relevância do anterior); Negociação. Neste estudo, conclui-se que o gerente de projetos “não pode mais ser visto como um mero executor, mas como um parceiro importante no reconhecimento e busca de novas oportunidades” (RUSSO ; SBRAGIA, 2007, p. 591).

Paul Dinsmore (2009, p.40) diz que:

Quaisquer que sejam os tipos de organizações que aderirem à tendência “tudo é um projeto” e aceitarem essa nova realidade, certamente se posicionarão à frente da concorrência. Esse salto tira vantagem das incontáveis aplicações inerentes a esse poderoso conjunto de conceitos. Nos tempos em que mais rápido, mais barato e melhor são as palavras de ordem do mercado, uma organização que adote as práticas do gerenciamento de projeto está destinada a chegar na frente.

Uma gestão de projetos bem sucedida, requer planejamento e coordenação extensivos. Assim, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, não mais verticalmente, como ocorria na gerência tradicional. Na administração vertical, os trabalhadores são organizados em cadeias de comando de cima para baixo. Por isso, tem poucas oportunidades de interagir com outras áreas funcionais. Na gerência horizontal o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos funcionais que tratam em interação permanente. Isso permite uma melhoria na coordenação e comunicação entre os subordinados e os seus gerentes.

Segundo Jamir Mendes Monteiro e Gesta³ (2006, p.129), empresas orientadas a processos de negócios apresentam uma estrutura horizontalizada, onde o foco no cliente é a sua característica principal, operando sob uma estrutura matricial, onde os gerentes hierárquicos são substituídos pelos “donos” dos processos (process owners), os quais operam com autonomia e responsabilidade por todo o processo, independente da estrutura hierárquica. A organização horizontal, orientada a processos de negócios, torna a operação mais flexível, centrada nos propósitos da organização e com maior proximidade do consumidor final. Por outro lado, organizações verticais são aquelas estruturadas por funções, onde a pirâmide hierárquica é a sua grande característica. Níveis sobrepostos e superpostos de decisões são comuns em organizações desse gênero, criando atritos freqüentes com clientes finais e fornecedores.

O fluxo horizontal de trabalho acarreta produtividade, eficiência e eficácia. As empresas que conseguiram se especializar em fluxo horizontal de trabalho são, geralmente, mais lucrativas que aquelas que continuam a utilizar exclusivamente o fluxo vertical.

Quando os gerentes são chamados para organizar suas cadeias de trabalho tanto horizontal quanto verticalmente, eles aprendem a entender as operações de

³ Resenha, Jamir Mendes Monteiro e Gesta, v. 2, n. 1, jan.-mar./2006, p. 129

outras unidades funcionais e como ocorre a interface entre essas unidades. Esse conhecimento propicia o desenvolvimento de futuros administradores gerais que entendem muito mais a totalidade de uma empresa do que seus concorrentes, que fizeram uma ascensão ao longo de uma cadeia vertical de comando. A gestão de projetos tornou-se um campo de treinamento para futuros administradores gerais que são capazes de tomar decisões empresariais globais.

Difícilmente duas empresas irão gerenciar projetos da mesma forma; a implantação da gerencia de projetos deve ter por base a cultura da organização. Algumas organizações empresariais tentaram acelerar o aprendizado para atingir a excelência em gestão de projetos criando um Cento de Excelência (COE) que promove a constante comparação de seu desempenho com as melhores práticas da empresa mundialmente reconhecidas como líderes nos respectivos setores.

O ambiente empresarial está finalmente reconhecendo a importância da gerencia de projetos e seu impacto na lucratividade da empresa. Além disso, as mudanças necessárias de uma implantação bem-sucedida da gerencia de projetos contam atualmente com farta documentação bibliográfica.

De acordo com Linda Kretz, consultora sênior do Internacional InstituteFor Learning, a gestão de projetos como disciplina profissional passa por mudanças significativas. Muitas empresas utilizam o termo gestão de projetos para uma ampla gama de conceito diferenciados, alguns dos quais seriam mais bem definidos como técnicas de aceleração ou gerenciamento de comando/controle. A verdadeira gestão de projetos é diferente dessas técnicas, especialmente nas atitudes de suas atribuições e com relação à autoridade de que é investido o gerente de projetos.

Atualmente a maioria dos administradores chamados de gerentes de projetos (ou simplesmente de GPs) recebe tal atribuição depois da conclusão do planejamento do projeto. Encarregados da supervisão da implantação ou execução do mesmo, eles não estão, porém, informados do processo de orçamentação e pouco sabem das pressões contratuais a que o projeto está submetido. Eles são encarregados de levar o projeto adiante, mais não são informados a respeito das análises de mercado ou das projeções de lucro existentes. Além disso, não tem idéia

de como – ou mesmo se – o projeto planejado se encaixa nas metas e estratégias globais da empresa. Tais preocupações, se por ventura levadas em conta, são em geral controladas pelos executivos das empresas e mantido sob sigilo. E ironicamente, muitos gerentes de projetos em atividades são responsáveis pelos resultados, mas não dispõe de informações críticas a respeito desses projetos. Duas questões parecem obviar: até que ponto o gerente de projetos pode ser responsável pelo cumprimento de algo que foi planejado por outra pessoa? É praticamente sem controle sobre o orçamento, como pode ser considerado responsável por manter o projeto dentro do orçamento e cumprir os respectivos prazos?

No futuro, os gerentes de projetos terão devidamente reconhecidos sua contribuição para com os resultados finais da empresa. Disparar no mensageiro não será mais necessário, pois a mensagem por ele trazida irá permitir o cumprimento das expectativas de todos. Os gerentes de projetos deixarão de ser informados a respeito das margens financeiras da empresa apenas no fim do ano fiscal, juntamente com todos os funcionários não – executivos da empresa. Eles serão também investidos de autoridades para enfrentar problemas potenciais mediante o gerenciamento proativo de seus projetos, em vez de ficarem limitados a reagir a fatores de risco já em desenvolvimento.

2. ESTUDO DE CASO

2.1.O papel do Gestor de Projetos na empresa

2.1.2. Empresa Estudada: PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPURANGA-GO

2.1.3. Envolvido no estudo: Gerente de projetos.

2.2. Funções desempenhadas pelo Gestor de Projetos na Prefeitura Municipal de Itapuranga

A pesquisa foi realizada no dia 28 de fevereiro de 2019. Os instrumentos utilizados foram: a observação feita com as visitas na empresa e uma entrevista

contendo sete questões. As perguntas foram formuladas com foco para o entendimento, na prática, de como um gestor de projetos desempenha sua função no dia a dia de uma empresa. O entrevistado foi o gerente de projetos da Prefeitura Municipal de Itapuranga-Go.

Com a análise das respostas obtidas e da observação, é possível afirmar que um gestor de projetos deve conhecer todos os departamentos da empresa que ele atua, como: área administrativa, área de assistência, ministério da saúde, ministério da educação, ministério das cidades, segurança pública, área financeira, entre outras. Deve seguir a normas internas da Instituição e as leis governamentais. Sendo assim, tem como principal objetivo atender os anseios e necessidades da população, identificando as carências de cada órgão.

Após a identificação é elaborado projetos de acordo com os recursos que forem sendo disponibilizados para o município. Quando um recurso chega para a prefeitura ele chega carimbado, ou seja, só pode ser investido para a área que foi determinada.

Para elaboração de um projeto é preciso saber onde, quando, como e quais são as dificuldades existentes, informações essas que serão encontradas nos departamentos da empresa. É preciso analisar se a infraestrutura está de acordo com o que o gestor vai precisar para fazer o projeto, é preciso seguir normas que cada ministério exige, em um projeto de pavimentação, por exemplo, precisa ter uma planilha orçamentário, cronograma físico financeiro, memorial de cálculo, memorial descritivo, projeto de sinalização, projeto de acessibilidade, entre outros. O Gestor de Projetos não consegue trabalhar se não tiver uma equipe de engenheiros e arquitetos, pois o segundo passo a ser feito é apresentar o projeto de engenharia.

Para chegar a ser um gestor de projetos deve-se ter curso superior, e alguns cursos na área. Deve sempre procurar o novo para sua empresa e nunca perder o foco, sendo que se um dia o Gestor de Projetos vier a faltar na empresa, a sua equipe esteja capacitada e motivada para continuar o projeto em andamento, atendendo as prioridades a serem executadas com qualidade e no prazo esperado.

CONCLUSÃO

Poucos profissionais de gestão são realmente líderes. E trabalhar esse aspecto da formação de uma pessoa é um ponto-chave, pois a liderança é fundamental para que os times fiquem motivados e consigam atingir os seus objetivos.

Ele conhece as pessoas que trabalham ao seu lado, sabe como organizá-las no ambiente corporativo e distribui as rotinas da melhor forma possível

Levando-se em consideração os aspectos trabalhados no texto, podemos constatar que os gerentes de projetos do futuro terão autoridade para agir como catalisadores das mudanças e da melhoria de qualidade dentro das empresas, desempenhando papéis centrais quanto ao cumprimento das metas financeiras da organização. Sua capacidade de avaliar a viabilidade financeira dos projetos será conhecida em todo o grupo, e eles terão poder para influenciar nos estudos de viabilidade e na orçamentação dos projetos.

Com base em nossa entrevista concluímos que o Gestor de Projetos é responsável pelo sucesso da empresa, pois, sem os projetos por ele desenvolvidos a empresa não atinge um resultado esperado, sendo que seu objetivo é alcançar novos projetos com êxito, desenvolver idéias inovadoras, e elaborá-los com sucesso para o bem da Instituição.

REFERÊNCIAS

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. *A Cultura do Projeto*. In: _____. *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2002.

DINSMORE, Paul; CABANIS-BREWIN, Jeannette. *AMA Manual de Gerenciamento de Projetos*. 2. ed. Brasport, 2009.

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

<http://www.unitau.br/unindu/artigos/pdf550.pdf>

<https://pt.slideshare.net/rogersan2007/apostila-projeto-online>