

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
Vantagens e benefícios da implantação do gerenciamento de projetos em uma
empresa de construção civil de pequeno ou médio porte.**

Rogério Alberto Ribeiro dos Santos*

* Engenheiro Civil, graduado pela Universidade Federal de Sergipe no ano de 1998, aluno de Pós-Graduação: MBA em Gerenciamento de Projetos, na FANESE/NPGE - Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe / Núcleo de Pós-Graduação e Extensão.
Email: rogerio-eng@ig.com.br

1. RESUMO

O setor da construção civil, por anos, passou por dificuldades com a falta de investimentos públicos e privados, com a burocracia para financiamento dos empreendimentos e com as elevadas taxas de juros praticadas. Com o aumento dos investimentos por parte do governo federal nos setores de habitação, para baixa renda, estádios, saneamento, portos, ferrovias e aeroportos, o setor encontra-se numa dicotomia, pois apesar dos incentivos e investimentos, há uma escassez de mão de obra na produção, de nível técnico e de nível superior, com experiência suficiente para realizar tais projetos, o que causou e vem causando uma redução acentuada do custo indireto das obras, sobrecarregando os engenheiros gestores, deixando-os com pouco ou nenhum tempo para planejar e gerenciar as obras de forma padronizada, eficiente e com qualidade. Como soluções ao problema, existem às boas práticas do Gerenciamento de Projetos, preconizadas pelo *PMI (Project Management Institute - Instituto do Gerenciamento de Projetos)* através do *PMBOK (Guide Project Management Body of Knowledge - Guia para o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos)* quando aplicadas de maneira global traz melhorias e benefícios duradouros, trazendo um ganho elevado na produtividade, na capacitação, nos ganhos financeiros e acima de tudo na qualidade do serviço ou produto realizado pelas empresas, como também na satisfação dos clientes, sejam ele pessoas físicas, jurídicas ou governos. A implantação do Gerenciamento de Projetos pode ser adaptada de acordo com o grau de evolução da empresa, bastando que a mesma tome conhecimento de suas necessidades, e crie graus de evolução para a aplicação da nova metodologia de gestão que está sendo implantada. Os benefícios gerados possuem um caráter duradouro e cria na empresa uma identidade própria que é garantida pela padronização dos serviços, aprendizado contínuo, o não cometimento dos erros e a adoção das boas práticas aprendidas nos projetos já realizados.

Palavras-chave: Gerenciamento, Projetos, Planejamento, Construção Civil.

2. ABSTRACT

The construction industry, for years, has experienced difficulties with the lack of public and private investment, with the bureaucracy for funding of projects and with the high interest rates charged. With increasing investments by the federal government in the housing sector, low income, stadiums , sanitation, ports, railways and airports, the sector is a dichotomy, because despite the incentives and investments, there is a shortage of work in production, technical level and upper level with enough to carry out such projects, which has caused and is causing a sharp reduction in the indirect cost of the works, overloading engineers managers, leaving them with little or no time to plan experience and manage the works in a standardized manner, efficiently and with quality. As solutions to the problem are the best practices of Project Management, advocated by the *PMI (Project Management Institute)* through the *PMBOK (Guide Project Management Body of Knowledge)* when applied comprehensively brings lasting benefits and improvements, bringing a high gain in productivity, training, financial gains and above all the quality of service or product made by companies, as well as customer satisfaction, be it individuals, legal persons or governments. The introduction of Project Management can be adapted according to the degree of evolution of the company, just that it becomes aware of their needs, and create degrees of progress towards the implementation of new management methodology being deployed. The benefits have generated an enduring character and create the company an identity that is guaranteed by the standardization of services, continuous learning, not errors of commission and the adoption of best practices learned from projects already carried out.

Keywords: Management, Projects, Planning, Building Construction.

3. INTRODUÇÃO

O segmento da construção civil há algumas décadas passou por inúmeras dificuldades, não somente por falta de investimentos públicos e privados, mas também pela escassez de financiamentos por parte do sistema financeiro nacional e internacional, e inúmeras empresas perderam e perdem competitividade por não adotarem processos de gestão que possuam eficácia para gerir seus empreendimentos, sejam obras imobiliárias, obras públicas ou obras privadas. A adoção do gerenciamento de projetos no segmento da construção civil vem dar respostas efetivas e duradouras, contudo muitas empresas ainda relutam às mudanças em suas práticas internas, não padronizando os processos, tornando-os impessoais, para que cada projeto possua a marca da companhia.

Os engenheiros gerentes, nas obras, vêm-se dia-a-dia mais isolados, por gerenciarem seus projetos com uma equipe de apoio diminuta, respondendo pela contratação de recursos humanos e materiais, e serviços de terceiros, como também são responsáveis pela análise do desempenho do empreendimento. Pelo pouco tempo disponível, não conseguem realizar um bom planejamento dos prazos e dos custos dos serviços, nem as análises dos riscos sequer são consideradas, por desconhecer ou por falta de uma cultura da própria empresa. Como consequência, as obras são executadas com o perfil do gestor, inexistindo um padrão da empresa, uma vez que cada gestor realiza a obra de maneira própria. Com isso, algumas obras possuem um planejamento detalhado, com cronograma físico e físico-financeiro, com todo o fluxo de caixa, enquanto outras obras da mesma empresa, não conseguem apresentar os mesmos cronogramas, contendo os serviços e marcos mais importantes. Em algumas obras são realizadas reuniões periódicas, onde são avaliados os resultados positivos obtidos e/ou os fracassos, enquanto em outras obras as reuniões acontecem somente quando ocorrerem problemas mais sérios.

Ao reduzir custos indiretos, o inverso do que se espera pode acontecer, o lucro dos empreendimentos pode ser reduzido drasticamente. É consensual que em períodos de crise, necessário se faz reduzir os custos para garantir os resultados esperados ou o mínimo para garantir o crescimento físico e financeiro, para que a empresa possa sobreviver à concorrência do mercado. Financeiramente, a maioria das empresas de médio e pequeno porte sofre pela dificuldade de obter capital de giro,

seja pela burocracia adotada pelos bancos para a liberação, seja pelas altas taxas de juros praticadas pelo mercado financeiro para a modalidade.

Poucos empreendimentos dispõem de um planejamento físico-financeiro eficiente e adequadamente aplicado ao tipo do projeto, onde o setor ou pessoa responsável pelo financeiro da empresa vez por outra se depara com dificuldades de honrar os compromissos de pagamento, tendo em vista que os desembolsos de valores não estão adequadamente planejados, com a previsão necessária. Como consequência da inexistência de um planejamento eficaz há um aumento dos encargos financeiros, para que sejam garantidos os pagamentos, a reboque há um atraso ou cancelamento do andamento ou do início de novas obras.

Como resultados da inexistência da prática do gerenciamento de projetos, encontramos: cronogramas de execução atrasados, valores da construção muito acima do orçado, contratantes e empresas contratadas insatisfeitos com os resultados. Pela não adoção das boas práticas do gerenciamento de projetos, tem-se como resultados repetidos erros nos diferentes empreendimentos, onde todos os profissionais trabalham de forma isolada e solitária, não permitindo que as empresas saibam com precisão o andamento das obras realizadas, não sabendo onde há escassez ou acúmulo de recursos humanos e materiais, ou onde se faz necessário interferir junto ao contratante.

Para sobreviver à competição do mercado, obtendo o lucro necessário para seu crescimento, e atender as expectativas e exigências do cliente (contratante ou consumidor) é necessária para as empresas do segmento de construção civil, a implantação de metodologias e procedimentos que vão direcionar e conduzir os processos gerenciais, organizando as atividades de todo ambiente corporativo.

Ao se adotar técnicas e instrumentos, empregados de forma prática pelas equipes ao longo de sua atuação em projetos, focando a maximização dos níveis de aprendizado necessários, possibilita o significativo e consequente aumento do desempenho na concepção, planejamento, orçamento, execução e controle, para que as experiências sejam reaproveitadas em projetos futuros e incentivar o investimento em pessoas e tecnologias, através da metodologia de trabalho, de forma que possam se tornar mais eficientes para que venham a ser mais competitivas.

4. DESENVOLVIMENTO

Para atender as expectativas do mercado, dos clientes e consumidores, atender ao aumento da competitividade no segmento da construção civil, para otimizar os custos, maximizando o lucro e minimizando os prejuízos, aproveitando a fase de elevada procura por parte das pessoas físicas, os programas de governo para a habitação de baixa renda, os juros reais em baixa adotados pelos agentes financeiros, obrigam as empresas de construção civil de porte pequeno e médio a adotarem práticas mais modernas em seus processos gerenciais.

Como alternativa eficiente e eficaz, a estas necessidades das empresas, têm-se as boas práticas do gerenciamento de projetos preconizadas pelo *PMI* através do Guia *PMBOK* (2013, p.38), que define gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos. Para XAVIER [et. al.] (2009, p.2), desenvolver a capacidade de gerenciar projetos de forma efetiva, é fundamental que ela (*a empresa*) defina um procedimento padronizado, ou seja, uma metodologia de gerenciamento de projetos. Essa metodologia deve levar ao uso de boas práticas, para obter:

- ✓ Apropriada estrutura de governança;
- ✓ Planejamento adequado de *projetos*¹, *portfólios*², e *programas*³;
- ✓ Padronização e integração de processo;
- ✓ Métrica de desempenho;
- ✓ Processos de controle e melhoria contínua;
- ✓ Compromisso com o gerenciamento de projetos;
- ✓ Priorização de projetos e seu alinhamento com a estratégia organizacional;
- ✓ Competências organizacionais no gerenciamento de *projetos*, *programas* e *portfólios*;
- ✓ Alocação adequada de recursos a projetos; e
- ✓ Trabalho em equipe.

¹ Esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

² Conjunto de todos os projetos de um setor ou de toda a empresa.

³ Grupo de projetos gerenciados de forma coordenada, visando obter benefícios difíceis de serem alcançados quando gerenciados isoladamente.

Com os financiamentos bancários por parte dos bancos públicos e a entrada dos bancos privados no segmento imobiliários e o forte financiamento nos programas governamentais para os projetos de habitação e de infraestrutura, em especial, saneamento, portos, rodovias e ferrovias, inúmeras construtoras de médio porte partiram para outros segmentos da construção fora da sua área de atuação principal, empresas que antes atuavam em obras de saneamento passaram a atuar em obras imobiliárias, ou, empresas que antes atuavam no ramo imobiliário passaram a atuar em obras industriais. Esta migração das empresas para áreas fora de sua especialidade exige das mesmas uma reestruturação dos processos e uma sinergia, o que é raro no segmento das empresas de construção de pequeno e médio porte.

A mudança do segmento de atuação da empresa se dá por necessidade de sobrevivência, diversificação dos empreendimentos ou opção para ter melhores e maiores lucros. Esta mudança poderá ser prejudicial, tendo seus problemas internos potencializados, aumentando as dificuldades já enfrentadas por ela, se não estudada de maneira criteriosa e com profundas modificações em sua estrutura funcional.

Pela inexistência de objetivos claramente definidos, são tolerados todos os atrasos de obras, sendo estes esquecidos com o passar do tempo quando se deixa de realizar as anotações dos históricos, para a empresa e para os outros gestores subsequentes. Também como consequência, existe a folga excessiva, incluída no momento de repasse da data de entrega do projeto para o contratante, onde se aumenta o prazo de execução dos serviços em nome da segurança, onde são criados custos administrativos excessivos e desnecessários, que contribuem para o aumento de exposição aos riscos inerente ao tipo de projeto. Com isso, são esquecidos ou negligenciados propositalmente os atrasos, não sendo adotadas quaisquer ações corretivas que possam melhorar o processo dentro da empresa construtora.

Como não são gerados dados confiáveis, não há exatidão e eficácia do mercado para entregar projetos no prazo prometido, pois em quase sua totalidade, as empresas construtoras sequer estão conscientes que existe o problema.

Quando se fala em empresas construtoras com maior estrutura, onde são aplicadas as boas práticas do gerenciamento de projetos, há a possibilidade para identificar quantos e quais os projetos atrasaram, e, quantos e quais os projetos realizaram os serviços acima do orçado. No ano de 2005, foi realizada pelo Capítulo do *PMI-RJ* uma pesquisa de *benchmarking*⁴, obtendo os resultados:

- **Custos (Reais versus Orçados)**

Em sua totalidade (100%), as construtoras entrevistadas admitiram que obtiveram custos reais superiores aos custos orçados, em 25% dos projetos realizados recentemente;

- **Prazos**

Cinquenta por cento (50%) das construtoras entrevistadas, admitiram que tiveram problemas com os prazos em 25% dos projetos realizados recentemente;

Vinte e cinco por cento (25%) das construtoras entrevistadas, admitiram que tiveram problemas com os prazos entre 26% e 75% dos projetos realizados recentemente;

Os demais 25% das empresas entrevistadas, admitiram que tiveram problemas com o prazo entre 56% e 75% dos projetos realizados recentemente.

Tais índices foram gerados aos entrevistar empresas que adotam processos de gerenciamento de projetos para suas obras, empresas que já são capazes de realizar um controle efetivo do andamento das mesmas. Uma pesquisa como esta vem mostrar o quanto é importante à adoção de destas boas praticas de gerenciamento, onde são adotados métodos eficazes na elaboração do planejamento executivo das obras e no processo de acompanhamento da execução de todos os serviços, para empresas que ainda não utilizam estas práticas, pois as melhorias são incontestáveis.

Para BARBI (2013), seguido as boas práticas do *PMBOK*, existem sete passos para o gerenciamento de projetos:

4.1. Escolher e adotar uma metodologia

Uma metodologia é um processo que dá maior controle sobre os recursos que serão utilizados no projeto.

Controlando melhor o processo a equipe será mais eficiente, pois entregará o projeto com maior grau de acerto em termos de prazos e custos.

⁴ *Envolve a comparação de práticas de projetos reais ou planejados com as de projetos compatíveis para identificar as melhores práticas.*

O bom uso de uma metodologia é importante porque permite evitar práticas que levam ao insucesso e com isso reproduzir o sucesso. A opção pela metodologia deve ser tomada a partir de alguns fatores: as exigências de cada mercado em que a empresa atua a disponibilidade de mão de obra e a cultura organizacional necessária para adotá-la. Em última instância, uma metodologia é um conjunto de regras de como conduzir um projeto com sucesso. É importante que já tenha se mostrado eficiente dentro da empresa, de preferência em situação similar à que está vivendo no seu projeto atual.

4.2. Se comunicar

O gerente de projeto deve dar informações claras e confiáveis sobre o status do projeto. Na falta de versão oficial, ficam circulando informações que podem minar o moral da equipe e levantar suspeitas sem fundamento. Se há um problema, o gerente de projetos pode e deve não só falar sobre ele, mas também informar que está trabalhando na solução, e não apenas comunicar que o problema existe. Problemas sem uma perspectiva de solução são angustiantes e causam um desconforto na equipe que muitas vezes é desnecessário. A criação de relatórios de progresso do projeto ajuda no processo de comunicação, sobretudo por que torna o processo impessoal e mais objetivo. No relatório, temos um dado objetivo, que salta aos olhos, mas que não gera ressentimentos.

4.3. Definir o escopo do projeto e detalhar as atividades

Comece definindo o que deve ser feito e o que não deve. Esse processo permite entender os contornos do projeto e traçar uma linha divisória entre o que deve ser feito e o que não deve, pelo menos no primeiro momento. Afaste o paradigma da perfeição. Definido o escopo do projeto, podemos passar para a fase de detalhamento das tarefas. O objetivo é chegar ao *WBS*⁵ (*Work Breakdown Structure*), onde temos as unidades de trabalho. Deve ser elaborado um orçamento completo contendo todos os itens com suas quantidades de totais, unidades, preços unitários, preço total de cada item e preço total do orçamento. Para montar o orçamento é necessário o custo de cada insumo e estimar o índice que cada um gastará no projeto. Estes custos são mais precisos na medida em que se avança no detalhamento do projeto.

⁵ EAP - Estrutura Analítica do Projeto.

Para estimativas iniciais, admite-se uma variação de - 40% a + 40%. Na fase de planejamento, o orçamento deve ter uma variação de -10% a +10%. À medida que se atinge o detalhamento aprimorado e específico do projeto, o orçamento deve ter uma variação máxima de - 5% a + 5%. Aqui, o conhecimento do gerente de projeto de situações anteriores fará diferença. Vai da experiência do gerente, mas nessa hora, se a empresa tem um histórico de projetos semelhantes, vale a pena se basear neste *background*⁶, mesmo que tenha sido com outras equipes e outros gerentes de projeto.

Um dos grandes segredos do gerenciamento de projetos é proteger o seu escopo. Projetos que ficam mudando o escopo durante sua execução têm sérias dificuldades em cumprir o cronograma e estouram o orçamento. O risco mais comum é o que se chama de *scope creep*⁷, quando o escopo vai crescendo à medida que o cliente vai entendendo suas necessidades e reformulando seus objetivos. O gerente do projeto deve analisar com cuidado cada demanda, ao rejeitar um pedido, ele pode se indispor com o cliente, mas se aceitar ele pode estar criando problemas futuros no prazo de conclusão do projeto, já que o prazo e orçamento não serão tão “elásticos” quanto às exigências. O primeiro cuidado é negociar a forma de remuneração: fixa ou variável. Se for fixa, o risco das mudanças está toda com o gerente do projeto, se for variável, o cliente assume os custos extras. Mesmo neste caso, o gerente do projeto deve cuidar para que o cliente seja informado sobre os novos custos. O segundo cuidado é documentar meticulosamente o escopo do projeto. Este documento resume o que será feito, com que características e com que recursos.

O momento que o gerente de projetos deve entrar em cena para metódica, cuidadosa e disciplinadamente escrever tudo o que o sistema deve ter e fazer. Este processo é o planejamento de escopo. Depois de registrar todo o escopo, o gerente deve obter do cliente a aprovação, preferencialmente assinado no final do documento em que todas as páginas serão rubricadas, para que tome ciência do que será feito. Não há palavras para expressar a importância deste planejamento em que as expectativas serão levantadas e moldadas, de forma que, diante do produto final, o cliente não possa se dizer decepcionado.

⁶ Arquivos de projetos anteriores.

⁷ Adição de recursos e funcionalidades sem consideração dos efeitos sobre o tempo, custo ou sem a aprovação do cliente.

O próximo cuidado é definir as prioridades. O gerente deve utilizar as melhores práticas para identificar quais são os requisitos obrigatórios e quais os desejáveis, marcando cada um segundo sua prioridade. Isso evita que alguém arbitre o que é importante no lugar do cliente. Há gerentes de projeto que vão mais longe e pedem ao cliente para definir o que ele considera o sucesso do projeto. Em suma: definir o escopo, no fundo, é saber o que deve ser feito para atender a necessidade do cliente.

4.4. Conhecer os envolvidos e montar seu tempo

Todos os envolvidos no projeto são os *stakeholders*⁸. Nesse grupo estão não apenas os membros da equipe, mas também os clientes e fornecedores envolvidos. O cliente (*sponsor*⁹) do projeto é quem cria as condições para a contratação do projeto, mesmo que não seja ela que vá usar o produto final. É importante que o gerente do projeto conheça os interesses de todos os envolvidos.

No processo de definição do escopo, as habilidades necessárias vão ficando mais claras. Nesse momento, é importante formar uma equipe com competência diversificada e com experiência nas áreas de atuação do projeto. Em projetos em que há muito conhecimento técnico envolvido, surge à figura do líder de projeto, um profissional com grande conhecimento técnico e com capacidade de liderança entre os técnicos. Em geral é um profissional sênior, com credibilidade junto aos demais técnicos e com muita bagagem. A experiência desse especialista pode economizar muito tempo e dinheiro no projeto.

4.5. Desenvolver o cronograma junto com quem irá trabalhar no projeto

Uma vez que temos as tarefas definidas a partir do escopo, temos de estimar a duração de cada uma. Procure fazer esta estimativa de tempo de execução com a ajuda de quem está escalado para executar o trabalho. Ao mesmo tempo em que essa pessoa é quem melhor sabe quanto tempo precisará, ela estará se comprometendo com um prazo para a sua execução. Por outro lado, quando se trabalha com consultores externos, o custo será função direta do tempo estimado para a execução do projeto.

O gerente de projetos deve trazer sua experiência para corrigir as expectativas muito otimistas. Se a remuneração ficar vinculada ao tempo de prestação de serviço o contratante precisa de um mecanismo de controle minimamente confiável.

⁸ Pessoas ou organizações que possam ser afetados pelo projeto.

⁹ Pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros para o projeto.

Procurar estabelecer pontos de controle, (*checkpoints*¹⁰), que são datas onde se medirá o andamento do projeto em face do cronograma que havia sido programado. Nestas datas, pode estar apenas executando uma verificação do progresso das atividades (*milestones*¹¹) ou pode estar executando entrega de produtos ou subprodutos (*deliverables*¹²).

4.6. Enumerar e monitorar os riscos

É importante mitigar os riscos que podem impedir o bom desenvolvimento do projeto. A monitoração dos riscos envolve acompanhar o status de cada risco e as opções de ações definidas para enfrentar cada um deles, caso venham se tornar reais. A monitoração também se preocupa em avaliar a probabilidade de ocorrência do risco, qual o seu impacto no andamento do projeto e como contornar.

O controle dos riscos é o processo de executar o plano de ações e divulgar seus relatórios de status. Inclui também possíveis mudanças no plano de riscos, e eventualmente até nos planos do projeto. Essas mudanças são referentes a recursos, funcionalidades ou cronograma.

4.7. Formalizar o início e o encerramento do Projeto

O início do projeto é um momento solene, devendo ser formalizado e apresentado para todos os envolvidos (*stakeholders*⁹). Além disso, este documento funciona como uma ordem para se cumprir, não cabendo discutir a ordem, o projeto começou e todos os alocados no mesmo devem participar.

Outro momento importante é o do encerramento do projeto. É preciso formalizar o final para que fique claro para todos os envolvidos, especialmente para o cliente, que o projeto está concluído e que novas necessidades serão atendidas em um novo projeto. Qualquer extensão ou alteração deverá ser orçada e todo o ciclo se inicia novamente. Ao final deve ser realizada uma reunião de avaliação dos erros e acertos servindo para gerar uma lista das melhores práticas, contribuindo para a formação de uma base de conhecimento, muito útil em projetos futuros.

¹⁰ Marcos de controle do projeto, servindo para medir o andamento da execução e os desembolsos.

¹¹ Marcos de verificação do progresso das atividades do projeto.

¹² Marcos de entregas de subprodutos e/ou produtos do projeto.

5. IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO

Quando se fala em mudanças de métodos, surgem desconfortos e reclamações entre os envolvidos, a mudança na forma da metodologia que a empresa gerencia seus projetos causa geralmente uma resistência por parte da maioria das pessoas, se as mesmas não estão cientes que as mudanças irão trazer benefícios ao médio e longo prazo. O processo de implantar novas metodologias pode ser feito utilizando diversas maneiras, seja pela contratação de uma empresa de consultoria externa, seja pela formação de uma equipa de profissionais treinados pela empresa para a repassarem este conhecimentos para os demais funcionários.

Segue um breve roteiro para a implantação de práticas de gestão de projetos, como sugestão, para ser aplicado por empresas de construção, de maneira como está apresentado ou ser adaptada de maneira a se adequar á realidade de cada empresa. São seguidos os seguintes passos:

5.1. Identificar as Necessidades

Entender seu Modelo de Negócio e alinhar com o Planejamento Estratégico elaborador para a empresa;

5.2. Preparar um Diagnóstico da Empresa

Avaliar o nível de maturidade da empresa por meio de um Diagnóstico Técnico e criar um Plano de Melhorias;

5.3. Investir nos Recursos

Investir em treinamento e ferramentas de trabalho para capacitar os recursos humanos considerados chaves no processo da empresa;

5.4. Definir a Metodologia

Definir uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos, customizada à realidade da empresa, procurando ser simples e eficiente;

5.5. Levantamentos e Avaliações:

Avaliar criticamente os processos, levantar os riscos e enumerar as ações de correção a serem implantadas na empresa;

5.6. Realizar Pesquisas

Realizar ou adquirir pesquisas tipo *benchmarking*⁴ sobre empresas do mesmo setor para criar dados estatísticos dos projetos similares aos gerenciados pela empresa.

5.7. Orçar os Custos

Realizar o levantamento dos serviços e dos recursos (*materiais e humanos*) elaborando um orçamento detalhado contendo todos os custos, elaborando planejamento financeiro de desembolso do numerário necessário para a implantação da nova metodologia de gerenciamento.

São esperados benefícios durante e após a implantação da metodologia do gerenciamento de projetos, começando pelos mais básicos, como a entrega das obras no prazo e com o valor orçado, o desenvolvimento e o aprendizado dos envolvidos nos projetos, buscando constantemente a melhoria da gestão da obra.

São listados alguns destes benefícios:

- Aumento significativo da possibilidade de atingir os objetivos do projeto (*obra*), tais como prazo, custo e qualidade;
- Diminuição drástica de eventos indesejados (surpresas) durante a execução, devido ao planejamento eficaz e as análises dos riscos envolvidos;
- Melhoria da qualidade dos serviços e como consequência na qualidade do produto entregue;
- Melhoria na comunicação interna e externa, reduzindo os conflitos entre todos os envolvidos (*stakeholders*⁹);
- Melhoria na gestão dos contratos com terceirizados para a execução dos serviços ou aquisição dos recursos materiais e humanos;
- Aumento da segurança por parte da empresa em fornecer proposta de projetos com maior risco de prazo, de custo ou baixo valor de contrato;
- Constante desenvolvimento da equipe dos projetos e da empresa, levando a uma melhoria contínua;
- Melhor resposta às variações do mercado, estando à empresa preparada para respostas em períodos de alta e baixa demanda;
- Melhoria do nível de competitividade, estando à empresa preparada para responder pelo aumento da taxa de sucesso de seus projetos.

Com a obtenção destas melhorias, as mesmas farão a diferença entre a permanência ou não, em um mercado de alta competitividade como é o da construção civil.

Inexiste implantação de uma metodologia de gestão que trará resultados construtivos e duradouros sem que haja o comprometimento e o envolvimento direto de todos os membros da alta direção.

As mudanças nas rotinas de trabalho existentes na empresa serão profundas, e podem causar a resistência de muitos funcionários em aceitar os novos métodos adotados. Devendo, a alta direção, fornecer necessário suporte, exercendo seu poder de cobrar, vislumbrando sempre a motivação da equipe para alcançar os objetivos que foram traçados no plano de implantação. São fatores críticos para o sucesso da implantação:

- Treinar todos os recursos humanos envolvidos, em todos os níveis planejados para a implantação;
- Obter o comprometimento de toda a equipe envolvida em todos os níveis planejados para a implantação;
- Estabelecer *milestones*¹¹ para avaliar o andamento da implantação da metodologia de gerenciamento de projetos;
- Realizar reuniões periódicas para avaliar a eficácia da implantação da nova metodologia;
- Dispor de recursos financeiros, materiais e humanos, para cuidar da implantação da metodologia;
- Realizar treinamentos internos necessários, para todos os colaboradores envolvidos em todos os níveis;
- Desenvolver os mapas dos processos e os modelos de formulários a serem adotados na metodologia implantada.

6. CONCLUSÃO

Em suma, as empresas do segmento de construção civil, enfrentam uma dicotomia, se há um aumento da procura por imóveis e um abundante volume de crédito, público e privado, para financiar esta procura, como também incentivos e investimentos governamentais nos programas para habitação, para as classes de baixa e média baixa rendas, e infraestrutura, do outro há uma deficiência de profissionais especializados, na produção e na administração das obras, nos diversos níveis, do fundamental, do técnico e do superior; que vem causando aumentos salariais reais acima dos índices que medem a inflação do setor (*INCC*¹³), também a alta de preços dos insumos básicos, como aço de construção e cimento, ocorrida nos anos de 2008, 2009 e 2010, que causaram elevação dos custos da produção para o setor.

Tais aspectos demonstram a necessidade urgente de modernização dos sistemas gerenciais, para que as empresas ganhem agilidade e eficiência, com segurança, sendo orientadas a resultados concretos e eficazes. Como resposta à problemática se apresentam as *Boas Práticas do Gerenciamento de Projetos*, sugerida pelo *PMI* através do *PMBOK*, e aplicadas com sucesso por várias empresas do segmento.

Devendo começar pela identificação das necessidades da empresa e pela elaboração de um plano de desenvolvimento gradual, objetivando acompanhar os resultados. São constatadas muitas falhas na implantação dos métodos ao se estipular metas audaciosas ou que estão além da capacidade de investimento das construtoras, sendo necessário ter metas realista e procurar resultados compatíveis com as características da empresa construtora para obter e investir neste novo projeto.

São significativamente elevados os benefícios e resultados alcançados e não podem ser negligenciados pelas empresas do segmento de construção civil. Sendo necessária a modernização e a uniformização dos modelos de gestão da maioria das empresas deste segmento, no Brasil, para que o conhecimento seja absorvido e disseminado, não se levando em conta quais os gestores que executam os empreendimentos.

¹³ *Índice Nacional de Custos na Construção Civil, calculado mensalmente pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), para servir de parâmetro para o reajuste nos preços dos insumos e contratos na construção civil.*

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSTITUTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMI). Guia para o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), 5. ed. BRA, 2013.

INSTITUTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS, CAPÍTULO RIO DE JANEIRO (PMI-RJ). Relatório do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos em 2005.

SINDUCATO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO PARANÁ (SINDUSCON-PR). Desempenho da Produção Imobiliária em 2005.

XAVIER, Carlos Magno [et. al.]. Metodologia de Gerenciamento de Projetos: Methodwere: Abordagem Prática de como Iniciar, Planejar, Executar, Controlar e Fechar Projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

BARBI, Fernando C. Gerente de Projetos especializado em TI, PMP pelo PMI-SP. <<http://www.microsoft.com/brasil/msdn/tecnologias/carreira/gerencprojetos.msp>>.