

# O valor da prática de gestão de projetos nas organizações



**EDUARDO SANTOS**  
Co-Coordenador da Pós-Graduação e  
Coordenador do Curso de Gestão de  
Projetos da PBS

O abrandamento económico, a alteração constante de prioridades dos mercados e a exigência de inovação criam um ambiente de negócios muito complexo e de elevado risco, forçando as organizações a serem mais ágeis, mais orientadas por projetos, e com forte sentido crítico das suas práticas de gestão de portfólios, programas e projetos.

Nas empresas, o desdobramento sistemático do plano estratégico em ações resulta no portfólio, programas e projetos, sendo necessário assegurar com robustez e de uma forma integrada o planeamento, execução e controlo de todas as ações aos diversos níveis da organização. Nas empresas "project driven" a própria atividade da empresa está alinhada com características de projeto na totalidade ou em parte da sua cadeia de valor.

Neste contexto, a gestão de portfólio e projetos passou a ser central e muito valorizada pelas empresas que procuram maior previsibilidade nos resultados e impacto.

No tecido empresarial, o passo de qualificação, mapeamento da contribuição dos projetos aos objetivos estratégicos e aferição do nível de benefícios e potencial retorno do investimento e a decisão do portfólio ótimo é crítico e em muitas empresas não são seguidas práticas estruturadas de avaliação, priorização entre os vários projetos e balanceado o portfólio, tendo em conta a capacidade para investir e executar.

Os estudos demonstram que as principais razões de insucesso dos projetos estão associadas às opções de gestão e não com a disponibilidade de recursos. Como exemplo, quadros de referência ágeis de suporte à decisão têm o dobro do sucesso vs. quadros de referência waterfall, e a

dinamização de projetos de menor escala, com 76% de sucesso e apenas 4% cancelados vs. grandes projetos onde se verifica uma redução acentuada da fatia de sucesso (apenas 10%) e um aumento exponencial de projetos cancelados (38%). Uma visão holística do sistema global de gestão de programas e projetos estimula cada vez mais as organizações a lançar o embrião e promover o crescimento de uma função de "Oficina de Projetos". Este papel é atribuído em algumas empresas a áreas da qualidade, risco, controlo de gestão ou a estruturas dedicadas, no caso de existir massa crítica de projetos e vantagens de especialização que justifique esta opção, apoiando as equipas no delivery e

nível de satisfação superior a 75% e 80% na consecução dos objetivos e intenções de negócio, sendo decisiva para a competitividade da empresa e minimizando desperdícios por falhas no atual contexto de pressão dos mercados, dado que um cenário de cancelamento do projeto implica em média a perda de um terço do investimento para sempre.

Compreensivelmente, a área de competências de gestão de portfólio e projetos tem tido destaque a nível mundial como líder na procura de certificação dos profissionais e uma das cinco principais na procura de formação. De forma a endereçar esta necessidade, a PBS lançou, em 2005, um programa de gestão de projetos



em simultâneo a gestão de topo na gestão uniforme e consistente do portfólio de projetos.

Tendo a empresa criado condições para alinhar o modelo de governo, quadro de referência e princípios de gestão de projetos, o passo essencial para concretizar a adoção dos valores desta prática será definir qual a estratégia de abordagem mais adequada para comunicar de forma a enraizá-lo na linguagem, código, capital e ativos da empresa.

A cultura de excelência de gestão de projetos vai conduzir as organizações a um

para executivos em modelo aberto. Nos últimos anos, a escola tem vindo a atualizar e reforçar a oferta nesta área, tendo lançado, em 2013, um programa mais estruturante e de maior duração, a pós-graduação de Gestão de Projetos.

Estima-se, a médio prazo, uma necessidade global de 15 milhões de profissionais de gestão de projetos, o que, para quem tem interesse em concretizar uma experiência nesta profissão, constitui uma janela de oportunidade sem precedentes num contexto de escassez de profissionais experientes e qualificados.