

Além da eficiência e eficácia: O gestor de projetos e sua efetividade



Introdução

Muito se tem falado e escrito sobre eficiência e eficácia em ambientes organizacionais e acadêmicos. Uma breve pesquisa informal desses termos em trabalhos acadêmicos ajuda a demonstrar este cenário:

Termo pesquisado	Incidência
Eficiência	2.360.000
Eficiente	1.540.000
Eficácia	1.750.000
Eficaz	1.280.000
Efetividade	402.000
Efetivo	367.000

Fonte: Google Acadêmico

Como visto, há um maior enfoque em questões relacionadas aos termos eficiência e eficácia, do que questões relacionadas ao termo efetividade.

Eficiência e eficácia são temas ricos e relevantes para qualquer empreendimento de uma Organização. Entretanto, é a aplicação da efetividade em projetos que possibilita mudanças significativas que geram efeitos reais para os impactos longevos nas Organizações.

Isso porque, devido ao grau de complexidade e compromissos associados aos projetos advindos destes empreendimentos, requerem o estabelecimento de um modelo de gestão, disponibilidade de recursos e competência, capazes de atenderem aos seus requisitos e cumprirem suas diretrizes estratégicas. Dado que, segundo VALLE (et al. 2007) e XAVIER (2014), é por meio de projetos que as Organizações realizam as suas mudanças.

No entanto, a aplicação isolada de eficiência e eficácia em projetos não possui o mesmo resultado que juntas oferecem em ação.

Por exemplo:

Um procedimento pode ser muito eficiente, mas não atender ao prazo estipulado, logo tal procedimento é ineficaz. Ou ainda, um procedimento pode ser muito eficaz, mas muito dispendioso, portanto ineficiente.

Nota-se, então, que a aplicação de eficiência ou eficácia, isoladamente, significa produzir menos da efetividade requerida em projetos para obtenção do efeito que a Organização pretende criar. Ao se pensar em completude em projetos, não há como separar uma coisa da outra, pois segundo TENÓRIO (1999), o que garante a continuidade de uma Organização é uma gerência comprometida com a eficiência, eficácia e efetividade.

No que tange o gerente de projetos e sua efetividade, o PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013) afirma que a efetividade pessoal do gerente de projetos abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança.

CHAMORRO-PREMUZIC (et al. 2018), relatam em sua pesquisa sobre liderança e os avanços da inteligência artificial (IA), que é bastante provável que a IA automatize e transforme em *commodity* o aspecto da liderança baseado em dados, delegando aos humanos outros aspectos da liderança. Assim, há uma tendência de a liderança ter maior ênfase em aspectos relacionados aos traços de personalidade, atitudes e comportamentos que permitem às pessoas ajudar os outros a atingirem um objetivo comum ou propósito compartilhado.

Além da eficiência e eficácia em projetos destaca-se a atitude efetiva de seus gestores. Não somente no discernimento de métodos e práticas que norteiam resultados eficientes e eficazes durante um empreendimento. Ir além significa criar um ambiente propício durante o projeto, de maneira tal, que potencialize o efeito que as Organizações desejam intervir, isto é, efetividade. Em busca dessa efetividade, o gerente de projetos demanda e pratica eficiência e eficácia às atividades e às tomadas de decisão do projeto, mas com visão estratégica, sempre considerando o todo, mas levando em consideração todas as partes e suas inter-relações.

Além disso, ele segue um processo de mudança de atitude e é caracterizado por buscar o autodesenvolvimento permanente, pois sabe que o indivíduo também fica obsoleto. Isso significa aprender a aprender, ler, trocar experiências e reciclar-se continuamente (CHIAVENATO, 2004).

Este artigo visa demonstrar a importância da efetividade do gestor de projetos para potencializar seu trabalho e os efeitos organizacionais causados por intermédio dele.

Entendendo a abrangência da efetividade em projetos

Para entender a abrangência da efetividade em projetos é preciso, inicialmente, saber reconhecer que um projeto consome recursos organizacionais, muitas vezes limitados, e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade (KERZNER, 2006), entre outras restrições conflitantes (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Segundo BARCAUI (2012), o gerenciamento de projeto eficiente e eficaz é o resultado da ação disciplinada e contínua de boas práticas, metodologias e processos ao longo do seu ciclo de vida para atingir os objetivos propostos, dentro dos prazos e custos esperados.

Para KERZNER (2006), o Gerenciamento de Projetos não é mais percebido como um sistema de interesse exclusivo do plano interno das Organizações. Trata-se de uma arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes.

Melhorar a efetividade nos projetos de uma Organização, como um todo, não é uma tarefa de simples concretização. Isso requer, frequentemente, vontade e suporte executivo constantes. Requer, também, mudanças nas práticas e costumes organizacionais, em prol do desenvolvimento orgânico da maturidade de gestão de seus projetos.

Efetividade é um termo que, comumente, é confundido com eficiência e eficácia. Talvez seja essa a razão do enfoque desses termos na pesquisa apresentada inicialmente. Entretanto, o significado do termo efetividade é mais abrangente e complexo que os outros dois e diz respeito ao desempenho das Organizações. De acordo com COHEN e FRANCO (1998), a avaliação da efetividade permite identificar as causas do êxito ou fracasso de projetos, outrossim, relevante aos gestores de projetos e líderes gerais.

Sabe-se que a efetividade é constituída por duas qualidades: a eficiência e a eficácia, avaliada pela realização dos objetivos do fazer.

Assim, faz-se pertinente demonstrar o significado e a abrangência desses termos, conforme as fontes pesquisadas:

Eficiência:

MICHAELIS, capacidade de realizar bem um trabalho ou desempenhar adequadamente uma função. Aptidão, capacidade, competência.

HOUAISS, capacidade de atingir o efeito esperado, da forma esperada.

UNICEF (1990), termo originado nas ciências econômicas que significa a menor relação entre o custo e o benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos no programa.

NBR ISO 9000 (2000), relação entre o resultado alcançado e os recursos usados.

CHIAVENATO (2004), fazer bem e corretamente as coisas. O trabalho eficiente é um trabalho bem executado.

CURY (2006), a eficiência é alcançada quando o executivo manipula, de forma adequada, os insumos de que necessita para atingir seus produtos.

OLIVEIRA (2007), medida do rendimento individual dos componentes do sistema. É fazer certo o que está sendo feito. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados.

DAFT (2008), o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto.

DUARTE (2011), capacidade de realizar corretamente, de forma racional e organizada, dentro de um processo, uma determinada tarefa. Avaliação do desempenho na realização de uma atividade, trabalhando dentro de princípios determinados. Solução precisa para um problema específico e complexo. Realização da providência certa, no tempo certo, no lugar certo e pela pessoa certa. Obtenção de resultado operacional maior e melhor, com menores custos e riscos, conseguindo a satisfação total das partes.

Eficácia:

MICHAELIS, capacidade de resolver problemas ou realizar atos específicos. Aptidão, competência, produtividade.

HOUAISS, capacidade de atingir o efeito esperado.

UNICEF (1990), medida do grau em que o programa atinge os seus objetivos e metas.

NBR ISO 9000 (2000), extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados.

CHIAVENATO (2004), atinge objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é um trabalho que resulta proveitoso e bem-sucedido.

CURY (2006), a eficácia é atingida quando, sendo eficiente, o gerente atinge seus produtos de maneira apropriada, como programado.

OLIVEIRA (2007), medida do rendimento global do sistema. É fazer o que é preciso ser feito. Refere-se à contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos globais da Organização.

DAFT (2008), grau em que uma Organização alcança suas metas.

DUARTE (2011), capacidade de realizar corretamente todas as etapas de um plano, conseguindo, acertada e qualitativamente, o objetivo desejado, no tempo mais curto e da forma mais simples e econômica. Avaliação da capacidade da obtenção de um resultado positivo, a curto prazo, na execução de uma ação.

Efetividade:

MICHAELIS, qualidade ou estado do que é efetivo, ou seja, que produz ou é capaz de produzir o efeito pretendido. Eficaz, eficiente. Capacidade de concretizar-se em efeitos reais. Qualidade do que resulta em algum fim utilizável.

HOUAISS, que produz efeito real.

UNICEF (1990), quando o projeto tem efeitos (positivos) no ambiente externo em que interveio, em termos técnicos, econômicos, socioculturais, institucionais e ambientais.

CURY (2006), termo usado para traduzir o comportamento gerencial quando, manipulado de forma adequada seus insumos (eficiência), o executivo atinge seus produtos (eficácia) com valor social, isto é, tendo tais produtos ampla aceitação do mercado.

OLIVEIRA (2007), é a relação entre resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

DUARTE (2011), equilíbrio do esforço interno com as demandas externas. Acompanhamento permanente do planejamento estabelecido, modificando-o e readaptando-o quando se fizer necessário, objetivando eficiência e eficácia. Resultado da eficiência e da eficácia aplicadas.

Assim, quando se alcança os alvos buscados com o menor consumo de recursos, maior produtividade e alto desempenho, trata-se de eficiência, pois está relacionada à maneira como a atividade é realizada, e se isso ocorreu como consequência dos resultados produzidos, segundo um planejamento adequado, significa que também houve eficácia. Contudo, se todo esse esforço atingiu os efeitos esperados pela Organização, fruto da eficiência e eficácia adotadas, significa que houve efetividade.

Alguns Exemplos:

1- Um professor de cursinho para Concursos Públicos que ensina para seus alunos todo conteúdo programático necessário para passar em um determinado concurso, dentro do prazo combinado (eficiência). O professor conseguiu fazer com que seus alunos aprendessem tudo aquilo que lhes foi ensinado para a prova do concurso público (eficácia). Os alunos conseguiram obter o efeito desejado, ou seja, passar no concurso público (efetividade).

2- Uma equipe de projeto que desenvolve um novo software corporativo, em substituição a outro já ultrapassado, seguindo os padrões da W3C e as boas práticas em projetos. Consegue entregá-lo no prazo, um pouco abaixo do orçamento e sem defeitos (eficiência). O gerente de projetos comunicou-se bem com as partes interessadas, conforme plano de comunicação do projeto. Em consequência, obteve maior engajamento dos envolvidos na solução de problemas, atingindo as metas estabelecidas (eficácia). Durante a execução do projeto, devido a eficiência e eficácia aplicadas em conjunto à visão estratégica, o efeito desejado foi alcançado com o aumento da agilidade, produtividade, segurança dos dados e acurácia nos relatórios da área (efetividade).

3- Jogar bem (eficiência). Vencer o jogo (eficácia). Ganhar o campeonato de futebol e obter maior renda e prestígio (efetividade).

4- Aquisição de sensores que apontam locais com lixo e obstrução de bueiros e bocas de lobo pela Prefeitura por baixo custo (eficiência), devido às parcerias com Universidades (eficácia). Instalação e manutenção constante dos sensores, bueiros e bocas de lobo em locais de recorrentes alagamentos (eficiência), antes da temporada de chuvas chegar (eficácia). A cidade não alagar em temporais (efetividade).

A eficiência tem relação com “fazer certo as coisas”, da forma certa, bom uso dos recursos e melhor relação entre custo e benefício. Possui foco interno e refere-se aos custos envolvidos (UNICEF, 1990; CHIAVENATO, 2004, DUARTE, 2011).

Em outras palavras, o conceito de eficiência refere-se a produzir corretamente ou com características de maior qualidade, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível, produtivamente, sem gastar muito, possibilitando a redução de custos, prazos e desperdícios.

O gerente de projetos eficiente é aquele que executa suas tarefas com maestria, buscando entregar o que foi solicitado sem retrabalhos, conforme padrões ou boas práticas, dentro das restrições acordadas, otimizando a aplicação dos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis para seus projetos.

KLOPPENBORG (et al. 2012), afirmam que a eficiência é um importante indicador de sucesso de um projeto, mas não o único. No entanto, pode ser considerado como um recurso tático da gestão, sob responsabilidade do gerente de projetos.

Já a eficácia tem relação com “fazer as coisas certas”. É a capacidade de fazer o que deve ser feito, cumprir metas, realizar algo que foi proposto, obedecer aos prazos e produzir resultados para atingir os objetivos determinados (CHIAVENATO, 2004; OLIVEIRA, 2007; DAFT, 2008; DUARTE, 2011).

A eficácia tem relação com as tomadas de decisão e o resultado alcançado, independentemente dos custos e do tempo que isso acarreta, no entanto, geralmente espera-se no tempo mais curto e econômica (DUARTE, 2011). Seu foco é externo e refere-se aos resultados.

Um gerente de projetos eficaz avalia os processos e práticas atuais em relação ao atingimento dos objetivos estabelecidos e, se não o forem, empreende ações que possibilitem mudanças que favoreçam alcançá-los com êxito.

ARMSTRONG (2008) relata que a forma mais eficaz de controlar um projeto é por meio de planejamento, monitoramento e controle, buscando as oportunidades que aparecem para melhorar cada vez mais. Contribuindo com isso, as Organizações também devem estabelecer processos estruturados de geração e reutilização das lições aprendidas, de modo a aprenderem com suas experiências (BARCAUI, 2012).

Assim, o gerente de projetos eficaz está atento aos resultados produzidos nos projetos. Explora todo o potencial disponível, mesmo em cenários restritivos, para obtenção de resultados. É perspicaz no trato com pessoas. Não se precipita, mas planeja antes de agir e sabe contornar obstáculos com ética para alcançar metas e objetivos. Ele faz com que as coisas certas sejam realizadas.

A eficácia também é um importante indicador de sucesso. **Por exemplo:** O grau de satisfação do cliente (ZWIKAEI et al. 2014).

O conceito de efetividade se refere de um lado à relação entre a produção e a capacidade de produzir, e de outro, aos efeitos gerados (OLIVEIRA, 2007; DUARTE, 2011). A efetividade produz

o efeito necessário que possibilita a transformação da situação existente por meio de mudanças significativas e duradouras (UNICEF, 1990). Possui foco externo e refere-se aos seus efeitos.

É a capacidade de ser eficiente e eficaz ao mesmo tempo (efetividade = eficiência + eficácia), enquanto o projeto se desenrola (DUARTE, 2011). Não apenas uma coisa ou outra. Ambas qualidades alinhadas à visão estratégica, pelo gerente de projetos, podem influenciar os resultados do projeto, de maneira a proporcionar mudanças reais, ou seja, com a possibilidade dos seus resultados serem incorporados, de modo permanente à realidade do público-alvo (VALARELLI, 2000).

O gerente de projetos efetivo procura fazer com legitimidade o que tem que ser feito com ética para a geração dos resultados esperados (eficácia), de maneira correta e completa (eficiência). Utiliza os recursos organizacionais da melhor forma possível (eficiência), sabendo que isso favorece a geração de um ambiente propício que tende a potencializar os efeitos que o projeto pretende intervir (efetividade).

Assim, ao assumir um projeto preocupa-se com os objetivos e os meios de alcançá-los, de maneira abrangente para criar valor ao negócio. Resolve problemas em suas cadeias causais, sem gerar ruídos, pois negocia para o bem comum, criando e mantendo relacionamentos saudáveis, pois reconhece que projetos são realizados por pessoas para as pessoas.

Assim agindo, o gerente de projetos efetivo é capaz de formar uma visão de objetivos compartilhados no projeto, apontando para o futuro (efeito), com intuito de atrair, inspirar e motivar todos os envolvidos a contribuírem com o melhor de si em benefício de um propósito comum, o que favorece o alcance de objetivos e a satisfação de todos os envolvidos.

À propósito, é importante se ter consciência que atuar com efetividade em Organizações Privadas é uma questão mercadológica para alavancar estratégias, mas em Organizações Governamentais, o não atuar, é uma questão ética, pois não atende às expectativas de uma comunidade ou sociedade.

A efetividade também é um importante indicador de sucesso. COHEN e FRANCO (1998), afirmam que esse indicador deve determinar o grau de abrangência da finalidade do projeto, averiguando se foram produzidas mudanças reais onde se pretendia intervir, em que direção, em que medida e por quê.

Segundo TERRIBILI FILHO (2010), os indicadores de efetividade medem os resultados dos objetivos propostos em um determinado período de tempo, após a produção dos efeitos do projeto.

Logo, a abrangência da efetividade em projetos diz respeito à eficiência de como as atividades são realizadas e geridas; da eficácia de como os obstáculos são solucionados e como os resultados são alcançados; do tempo para criação e percepção de valor, após a conclusão do projeto.

Entretanto, relevante ressaltar que, durante o desenrolar do projeto, o efeito que a Organização pretende atingir deve ser o alvo do gerente de projetos e das partes interessadas, de modo que

as ações de hercúleo exercício da eficiência e eficácia, favoreçam um ambiente propício às transformações significativas, legítimas e duradouras que se busca.

Situações adversas em projetos: Teste da efetividade do gestor

Segundo o PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013), o Gerenciamento de Projetos se concentra na entrega bem-sucedida dos produtos, serviços ou resultados. No entanto, segundo XAVIER (2014), embora as Organizações canalizem recursos humanos e financeiros para o desenvolvimento de competências em Gerenciamento de Projetos, em contrapartida, elas não têm obtido os resultados esperados.

Entre as várias razões das situações adversas acontecerem em projetos, apresentam-se: A própria natureza do projeto - temporária e singular; o seu complexo ambiente - quase sempre inovador e desafiador; os *stakeholders* - quase sempre com opiniões conflitantes; o tipo de estrutura organizacional - influenciando a autoridade do gerente de projetos; a tolerância aos riscos - a propensão da Organização em correr riscos; o alinhamento estratégico - norteando a seleção de projetos, o comprometimento dos envolvidos no processo de planejamento e no atingimento das metas; habilidades interpessoais do gerente de projetos - essencial na solução de problemas e motivação do time; entre outras razões, mas também devido às constantes pressões mercadológicas.

ARMSTRONG (2008) afirma que os gerentes executam seu trabalho cotidiano, em condições de variedade, turbulência e imprevisibilidade, ou seja, em situações de verdadeiro caos. Situações adversas em projetos podem acontecer frequentemente, pondo à prova a efetividade dos gestores de projetos nas Organizações.

Geralmente, situações adversas em projetos ocorrem na mão contrária dos objetivos do projeto e podem prejudicá-los gravemente, caso não sejam resolvidas com efetividade. Contudo, há casos em que as situações adversas também podem gerar oportunidades.

De acordo com KERZNER (2006), mesmo que as Organizações se dediquem por inteiro à implementação de seus sistemas de gestão de projetos irão, inevitavelmente, se deparar com alguns obstáculos que precisarão superar para alcançar seus objetivos.

Nenhum projeto é imune à falha e ao fracasso. Gerentes de projetos efetivos sabem que o risco negativo está sempre presente, podendo ameaçar o seu sucesso, se ocorrer. Há risco no objetivo, no orçamento, no cronograma, na comunicação, na expertise do time, na qualidade, nas expectativas, nas mudanças, nas contratações, nos processos ou práticas utilizadas, entre outros.

Para XAVIER (2014), existe um vínculo de causa e efeito entre a competência do time, apoio executivo e maturidade da Organização no tema Gerenciamento de Projetos com o sucesso do projeto.

SHENHAR e DVIR (2007) admitem que a eficiência é um aspecto importante na conquista do sucesso em projetos, porém sua importância varia conforme o grau de incerteza do projeto. Assim, se o gerente do projeto e sua equipe já trabalharam em um projeto de escopo

semelhante ao do projeto proposto, as atividades possuem um certo nível de semelhança, o que pode contribuir com um bom desempenho de seus requisitos. Isso também, favorece à eficácia, visto que as tomadas de decisão podem ser mais assertivas.

Um bom planejamento busca captar as oportunidades e minimizar os riscos para favorecer os resultados do projeto (VALLE et al. 2007). A área de conhecimento de Gerência de Riscos do Project Management Institute (PMI) sugere a realização dos processos de identificação, análise, planejamento e controle dos riscos do projeto. Risco em projetos é um evento ou condição incerta que, se acontecer, provocará um efeito bom ou ruim em um ou mais objetivos do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Por isso, o gerente de projetos efetivo está atento às mudanças de cenários que podem comprometer seus projetos, identificando as causas-raiz que as geraram (TERRIBILI FILHO, 2010). Ele sabe que precisa identificar os riscos e tratar suas vulnerabilidades, reduzindo sua exposição (VALLE et al. 2007).

Ainda assim, há riscos desconhecidos que causam danos consideráveis ao projeto (BARCAUI, 2012). Eles ocorrem à revelia da capacidade de planejamento, pois não é possível se prever tudo. No entanto, para mitigar isso, manter disponível uma certa quantidade recursos financeiros (reserva de contingência) ou de *buffers* (cadeia crítica) pode ajudar a "colocar o trem nos trilhos novamente".

Segundo o relatório nacional relativo à pesquisa anual do PMSURVEY.ORG (2012), a frequência em que os projetos realizados sempre alcançam as metas de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente (interno ou externo) é de 3% das Organizações pesquisadas. Outras 58% informaram que, na maioria das vezes, conseguem alcançar essas metas.

Isso demonstra que a alta taxa de falhas em projetos ainda é uma dura realidade, sendo que problemas em comunicação é o de maior incidência (70,1% das Organizações).

Posto que o problema mais frequente em projetos não está relacionado, exclusivamente, aos problemas técnicos de controle de orçamentos, prazos e qualidade, apesar de também existirem, mas sim, às habilidades dos gerentes de projetos em lidar com pessoas, comunicando-se efetivamente com elas. A propósito, estima-se que um gerente de projetos dedique cerca de 90% de seu tempo em alguma ação de comunicação (MULCAHY et al. 2013).

BELBIN (1981) relata que o comportamento das pessoas em um projeto pode causar problemas para a efetividade de um líder de equipe e no seu desempenho como gerente de projetos. A questão é que não se gerencia pessoas e, sim, as se lidera (HUNTER, 2006). Trata-se de realizar tarefas por intermédio de outras pessoas, pois as pessoas são a razão de ser de tudo (BARCAUI, 2006).

Como lembra FALCONI (2009), as pessoas continuarão a ser a principal alavanca de sucesso para uma Organização e sempre será por meio delas que o sucesso será alcançado.

Por isso, tratar com efetividade a comunicação com as pessoas envolvidas é essencial, de forma a equilibrar a comunicação com a ação planejada, fazendo-a fluir para motivar a equipe na

entrega de trabalhos bem-feitos, dentro do que foi combinado e, também, impulsionar as partes interessadas para maior colaboração.

Entretanto, a efetividade disso dependerá de o gerente de projetos ser capaz de trabalhar com sua equipe e os outros *stakeholders*, de maneira correta, regular, proativa, transparente, respeitosa, colaborativa e ética.

Segundo VARGAS e NIR (2014), processos de comunicação efetivos podem aumentar a motivação da equipe, promover confiança e respeito, contribuindo substancialmente para a produtividade geral e o desempenho da equipe.

Não obstante, um projeto que não tenha atingido sua efetividade, na verdade, falhou em sua eficiência ou eficácia em algum momento mesmo que, aparentemente, tenha sido executado com suposto sucesso.

Por exemplo:

Uma passarela que deveria dirimir os, frequentes, atropelamentos a pedestres em uma via expressa foi construída economizando os recursos (eficiente) e cumpriu a meta de ser entregue no prazo (eficaz), mas a passarela foi construída em um lugar muito distante ao ponto de maior circulação dos transeuntes. Logo, os acidentes continuaram.

Nesse caso, percebe-se que apesar de o projeto ter tido uma execução esmerada quanto a custos e prazo, batendo metas; ignorou-se o contratempo aos seus usuários. Pergunta-se:

Será que a questão de economia abordada, se deu por questões técnicas? Ou, a substituição do local da passarela favoreceu a entrega no prazo? Ou, se o objetivo apenas descrevia a construção de uma passarela em determinada via expressa, não importando o local exato? Ou ainda, houve despreparo quanto a análise de *stakeholders*? Enfim, não haveria necessidade de se reavaliar a solução (projeto), tendo em vista o efeito que se almejava alcançar?

A avaliação do projeto é conduzida para determinar o nível de realização de seus objetivos, sua eficiência, sua relação de eficácia em custos e o impacto na sustentabilidade do projeto.

Dessa forma, para obtenção de efetividade em projetos não basta atuar com eficiência e eficácia sem ter em mente o efeito que se deseja atingir ao público-alvo (CURY, 2006). Cabe ao gerente de projetos efetivo, preocupado com o efeito a ser gerado (visão estratégica holística), a validação dos objetivos, restrições e os fatores críticos de sucesso. Pois ao se intervir num processo falho de forma efetiva, é possível melhorar a qualidade de produtos, serviços e resultados para todos os beneficiários (UNICEF, 1990).

Para KERZNER (2005), as falhas em projetos, muitas vezes, estão associadas às definições de objetivos não realistas, causando barreiras ao desempenho e às expectativas executivas que não são alcançadas. Outra causa de falhas em projetos é devida ao seu planejamento (XAVIER, 2014).

Portanto, torna-se essencial medir a efetividade dos projetos, pois uma vez que um projeto se desenvolve, os recursos podem estar sendo aplicados adequadamente (eficiência), alcançando seus objetivos (eficácia), mas sem que o projeto esteja respondendo às necessidades ou provocando mudanças reais em seu público-alvo (efetividade).

Abaixo, algumas causas de falhas em projetos que favorecem as situações adversas, devido ao pouco uso das práticas em Gerenciamento de Projetos, constatadas por XAVIER (2014):

- Não realização de uma análise de viabilidade antes da autorização do início de projetos, de modo a se conhecer se vale à pena o investimento;
- Não elaboração de uma descrição formal do escopo e entregas do projeto, aliado à ausência de um controle de mudanças formalmente acordado, causando inúmeras mudanças no decorrer do projeto;
- Pouca utilização de lições aprendidas, informações históricas, calendário e nivelamento de recursos para elaboração de cronogramas, tornando estimativas pouco confiáveis;
- Reuniões são mais utilizadas do que os relatórios de desempenho para o acompanhamento dos projetos, fazendo com que fiquem mais demoradas e menos objetivas;
- Não possuir uma metodologia formal para o Gerenciamento de Projetos e nem apoio aos líderes por meio de um Escritório de Projetos (PMO), causando variações de controles e práticas;
- Falta de comprometimento e engajamento do cliente e equipe com o projeto, causando desmotivação, baixa produtividade e geração de problemas.

Outras causas de falhas em projetos que também favorecem situações adversas, podendo aumentar a complexidade dos projetos e, conseqüentemente, criar obstáculos a uma gestão de excelência:

Desvios de objetivos ou objetivos ocultos;
Datas de conclusão são fixadas antes que se estabeleçam os objetivos e necessidades do projeto;
Fator tempo mais enfatizado do que a qualidade;
Redução de estimativas para conquistar novos contratos;
Uso desequilibrado do orçamento em relação à evolução das atividades previstas;
Apoio executivo distante;
Mudanças mínimas ou mutuamente acertadas quanto aos objetivos;
Manutenção da cultura e dos valores corporativos;
Manutenção do fluxo de trabalho habitual da Organização. (KERZNER, 2006, p. 166-167)

Na prática, há de se considerar muitas outras situações adversas que ocorrem em projetos. Para as situações adversas e suas cadeias causais, o uso de efetividade pode ser uma grande aliada no exercício em evitá-las ou dirimi-las.

Independentemente da situação adversa que o gerente de projetos efetivo encare, o sucesso de uma liderança é medido pela percepção dos seguidores em relação à capacidade do líder.

Sendo assim, o gerente de projetos efetivo deve usar sua atitude de liderança para inspirar uma visão compartilhada, desafiar o processo à melhoria contínua, capacitar os outros a agir efetivamente, encorajar o bom relacionamento, motivar o compromisso e engajamento dos envolvidos e forjar o melhor caminho na obtenção dos objetivos e efeitos almejados.

Conclusão

Um derradeiro exemplo de efetividade em projetos cabe ao ex-CEO Alan Lafley da Procter & Gamble (P&G), conforme RUSTON e SAKKAB (2005 apud VALLE, 2007):

No final da década de 90, a P&G atravessava uma grande crise de estagnação, baixa moral, falta de perspectivas e negócio imobilizado. Não se arriscava em inovações. O CEO antecessor tentou reformular radicalmente a cultura da Organização e globalizar a marca para alavancar os lucros. Seu fracasso culminou na queda de 63% do retorno financeiro aos acionistas da P&G, em pouco tempo.

Após assumir esse legado de fracassos, Lafley obteve êxito por meio do foco estratégico na recuperação da lucratividade. Ao atuar com forte controle de custos (eficiência), incentivo à competição e mudanças na estrutura gerencial (eficácia), no fim de 2004, a P&G conseguiu alcançar, pela primeira vez, a cifra de US\$ 51,4 bilhões, obtendo, então, a efetividade.

O exemplo denota que não basta, simplesmente, tentar inovar, mas fazer a coisa certa (eficácia), da forma certa (eficiência), buscando sempre a efetividade.

As Organizações buscam executivos, funcionários, colaboradores, parceiros e fornecedores que sejam efetivos em suas profissões. Efetividade é uma meta para todos, pois o que se busca é um compromisso de efetividade no trabalho, nos negócios e, até mesmo, na vida. Não basta ser um profissional supereficiente ou supereficaz, mas sim, um profissional que aja sempre com efetividade.

No entanto, a efetividade em projetos carece de atitude do gerente de projetos, ou seja, do seu comportamento pessoal frente às situações no cotidiano, suas tomadas de decisão, alinhadas à visão estratégica, de modo que as atividades sejam realizadas com o máximo de aproveitamento dos recursos organizacionais, maior produtividade e qualidade. Também, com obstinação madura para realizar suas tarefas, produzindo os melhores resultados, capazes de atingir objetivos com excelência e, assim, favorecer os efeitos esperados pela Organização.

O PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013) enfatiza que a efetividade pessoal do gerente de projetos fornece a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições.

Entretanto, efetividade em projetos não é fácil de ser desenvolvida, uma vez que a experiência, a reflexão e a atitude de querer mudar são os gatilhos desta real transformação. Isso pode ser alcançado por meio do desenvolvimento e a prática constantes de conhecimentos, habilidades e atitudes voltados ao Gerenciamento de Projetos, aplicados à visão estratégica organizacional, visando o aperfeiçoamento de competências e maturidade profissional.

CHAMORRO-PREMUZIC (et al. 2018), relatam que qualidades, como um profundo domínio de um assunto, determinação, autoridade e concentração estão perdendo seu prestígio, ao passo que outras, como humildade, adaptabilidade, visão e envolvimento constantes provavelmente passarão a ter um papel fundamental na liderança.

Além da eficiência e eficácia em projetos está a atitude mental (*mindset*) do gerente de projetos ou líder, adaptando-se e envolvendo-se com o significado de efetividade em projetos e, assim, conduzir trabalhos eficientes com resultados eficazes legítimos, favorecendo ambientes

propícios às transformações duradouras que as Organizações desejam instaurar. Por meio deste exercício constante, as Organizações poderão estar mais próximas a atingirem suas diretrizes estratégicas, obterem maior valor de negócio e retorno de seus investimentos em projetos.

Por outro lado, a implementação de um modelo de Governança de Projetos que possua metodologia de Gerenciamento de Projetos adaptada à cultura da Organização, alinhado a um programa de capacitação dos envolvidos, apoio executivo permanente e suporte de um Escritório de Projetos (PMO), pode nortear a gestão de projetos com efetividade.

Os benefícios resultantes da efetividade gerada pelos gerentes de projetos, corrobora com uma proposta de valor em termos de competitividade, integração e sustentabilidade organizacional.

Logo, liderança é uma questão de escolha e, não, um lugar para se sentar (MAXWELL, 2007), ou seja, uma questão de atitude (KHOURY, 2009).

O rio só atinge seus objetivos, porque aprendeu a contornar obstáculos. (Lao Tsé)

Referências

ARMSTRONG, Michael. *Como ser um gerente melhor. Um guia completo de A-Z de técnicas comprovadas e conhecimentos essenciais*. São Paulo: Clio Editora, 2008.

BARCAUI, André B. *Gerente também é gente*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

_____. *PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na Prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BELBIN, Meredith R. *Management Teams: Why they succeed or Fail*. Butterworth-Heinemann Ltd., 1981.

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas; WADE, Michael; JORDAN, Jennifer. *A natureza da liderança deve mudar quanto mais decisões a IA tomar*. Harvard Business Review - Brasil, 2018. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/lideranca-e-as-decisoes-da-ia/>>. Acesso em MARÇO/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DAFT, Richard. *Organizações: teoria e projetos*. 2ª Ed. São Paulo: Cengage, 2008.

DUARTE, Geraldo. *Dicionário de Administração*. Edição Digital. Kindle BookBr, 2011.

FALCONE, Vicente. *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

GOOGLE ACADÊMICO. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/schhp?hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0>. Acesso em FEVEREIRO/2018.

HOUAISS, Antônio. *Pequeno Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. São Paulo: Moderna, 2015.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo*. São Paulo: Sextante, 2006.

KERZNER, Harold. *Using the project management maturity model - strategic planning for project management*. EUA: John Wiley & Sons, 2005.

_____. *Gestão de Projetos: as melhores práticas - 2ª Ed.* Porto Alegre: Bookman Editora, 2006.

KHOURY, K. *Liderança é uma questão de atitude*. São Paulo: SENAC, 2009.

KLOPPENBORG, T. J.; TESCH, D.; KING, B. *Twenty-First Century Project Success Measures: evolution, interpretation, direction*. PMI Research and Education Conference 2012 Proceedings, 2012.

MAXWELL, John C. *O líder 360°*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MICHAELIS, H. *Dicionário Online*. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/efetividade/>. Acesso em NOVEMBRO/2017.

MULCAHY, R.; ALMLIE, S.; CARKENORD, B. A. *Preparatório para o Exame PMP*. 8ª Ed. USA: RMC Publications, Inc., 2013.

NBR ISO 9000. *Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro: ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. *Sistemas, Organização & Métodos*. 17ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PMSURVEY.ORG, 2012 Editions. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE CHAPTERS. *Relatório do alinhamento das melhores*

práticas em Gerenciamento de Projetos. Disponível em: <http://www.pmsurvey.org/>. Acesso em MARÇO/2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK)*. 5ª Ed. USA: Project Management Institute, 2013.

RUSTON, Larry; SAKKAB, Nabil. *Correct and develop – inside Procter & Gamble's new model for innovation*. USA: Harvard Business Review, 2005.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. *Reinventing Project Management The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TERRIBILI FILHO, A. *Indicadores de Gerenciamento de projetos: Monitoração contínua*. São Paulo: M. Books, 2010.

UNICEF. *Guide for monitoring and evaluation*. New York: UNICEF, 1990.

VALARELLI, L. Lamas. *Indicadores de resultados de projetos sociais. Apoio à Gestão. Seção Tema do Mês*, 2000. Disponível em: http://www.rits.org.br/gestao/ge_jul99.cfm. Acesso em FEVEREIRO/2018.

VALLE, André B. do; SOARES, Carlos A. Pereira; FINOCCHIO JR, José; SILVA, Lincoln de S. F. da. *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VARGAS, Ricardo; NIR Michael. *Construindo times altamente eficazes: como transformar equipes virtuais em redes profissionais eficazes e coesas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

XAVIER, C. M. da Silva. *As Balas de Prata no Gerenciamento de Projetos. Práticas de Sucesso: Um Estudo em Projetos no Brasil*. Tese de Doutorado. Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 2014. Disponível em:
<<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/16843>
>. Acesso em FEVEREIRO/2014.

ZWIKAEL, O; PATHAK, R. D.; SINGH, G.; AHMED, S. *The moderating effect of risk on the relationship between planning and success*. International Journal of Project Management, 2014. Disponível em:
<<https://openresearch-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/27191/14/01%20Zwikael%20et%20al%20The%20moderating%20effect%20of%202014.pdf>
>. Acesso em MARÇO/2018.

Artigo finalizado em MARÇO/2018 – RIO DE JANEIRO.

Autor

Luiz Claudio Simões

Especialista em Projetos

luizcsimoes@gmail.com | <http://br.linkedin.com/in/luizcsimoes> | Skype: @luizcsimoes_gp

Profissional com mais de 08 anos de experiência no Gerenciamento de Projetos de desenvolvimento de software e outros 20, atuando como analista-desenvolvedor. Graduado em Tecnologia de Informática pelo Centro Universitário da Cidade. Possui MBA em Gerenciamento de Projetos e Pós-MBA em Gestão Executiva de Projetos, ambos pela Fundação Getúlio Vargas. Membro do PMI desde 2011. Atuou como GP de FSW, Outsourcing e PMO em grandes Organizações.

Palavras-Chave

Eficiência, eficácia, efetividade, conceito de eficiência, conceito de eficácia, conceito de efetividade, Gerenciamento de Projetos, efetividade em projetos, eficiente, eficaz, efetivo, situações adversas, gestor, gerente de projetos, liderança, atitude, projeto, riscos, teste de efetividade, abrangência da efetividade, boas práticas, falhas em projetos, PMO, PMI.