

Modelo de gerenciamento de projetos de inovação

Model of management of innovation projects

Vanessa Weber¹

Resumo

São poucas as organizações que têm desenvolvido um modelo de gerenciamento de projetos. Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva por meio da inovação, gerar competências em projeto e aprimorar seus modelos de gestão de projeto passa a ser fundamental. E para atingir o sucesso em projetos é preciso balancear as expectativas dos interessados aos recursos disponíveis, utilizando conceitos, ferramentas e técnicas para obter a excelência no gerenciamento de projetos. Este artigo busca identificar as metodologias mais adequadas para gestão de projetos de inovação e como as empresas aproveitam o melhor das metodologias e técnicas disponibilizadas no mercado: tradicionais e ágeis. Além disto, o estudo vai além ao investigar quanto os gestores estão engajados no apoio à gestão de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Inovação; Metodologia.

Abstract

Few organizations have developed a project management model. For companies seeking a competitive advantage through innovation, generating project competencies and improving their project management models becomes fundamental. And to achieve project success, you need to balance stakeholder expectations with available resources, using concepts, tools, and techniques to achieve excellence in project management. This article seeks to identify the most appropriate methodologies for managing innovation projects and how companies take advantage of the best methodologies and techniques available in the market: traditional and agile. In addition, the study goes beyond investigating how much managers are engaged in supporting project management.

Keywords: Project Management; Innovation; Methodology.

¹ Graduada em Administração. MBA em Gestão de Projetos. Tem Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito. Coordenadora de Projetos.
E-mail: w_vanessa@outlook.com

Encontrar novas ideias, propostas e diferentes soluções para as necessidades de negócio se tornou vital para qualquer estratégia empresarial. Em um mercado caracterizado por mudanças cada vez mais aceleradas, há busca de novas alternativas para se destacar no mercado cada vez mais competitivo, com destaque aos novos consumidores dependentes de novos produtos, tecnologias e serviços.

O mercado está ainda mais desafiador quando observada a evolução com tecnologia, nanotecnologia e robotização. E as organizações precisam aproveitar da melhor forma esses “riscos”, gerando oportunidades de desenvolvimento e destaque no mercado.

Para atender a todas essas demandas, torna-se indispensável a adoção de um modelo de gestão de portfólio e projetos – adotando as melhores práticas disponíveis no mercado, e sempre definir o seu portfólio de projetos com base no atendimento dos objetivos estratégicos da organização.

O desenvolvimento de novos projetos alinhados com a estratégia permite desenvolver mecanismos necessários para aprimorar a produção e a comercialização de produtos e serviços. As vantagens competitivas trazidas por essas inovações são enormes e toda empresa que pretende se destacar no mercado precisa investir nessa área. Porém, não basta apenas ter uma boa ideia: é essencial também desenvolver formas inovadoras de gestão de projeto.

E como desenvolver formas inovadoras de gestão de projetos? Quais as metodologias conhecidas melhor atendem a esta necessidade? Como esses modelos podem contribuir para entrega de valor com maior qualidade em menor tempo?

Essas são as perguntas que motivam o estudo realizado com este artigo, a mudança necessária nas organizações para fazer algo novo,

Não basta apenas ter uma boa ideia: é essencial também desenvolver formas inovadoras de gestão de projeto.

é preciso pensar fora da caixa e olhar para novas soluções de mercado que possam vir a serem implementadas na rotina diária da sua empresa. O novo é alcançado a partir de uma boa visão e análise sistêmica dos processos empresariais.

1 Revisão Teórica

1.1 Gestão de Projetos

A alta competitividade no meio corporativo, a evolução dos meios de comunicação e a globalização têm motivado as empresas a buscarem a excelência nos seus processos. Essa nova dinâmica de trabalho tem forçado as empresas a adotarem práticas de gestão de projetos, tendo como principal objetivo atender demandas de mercado, necessidades de seus clientes ou mesmo requisitos legais. Ao mesmo tempo, a adoção de tais práticas deve proporcionar o crescimento da organização.

Para Massari (2014), o sucesso de um projeto depende de captar as necessidades e expectativas do cliente final. As necessidades, sendo algo objetivo, podem ser captadas em papéis, documentos e *e-mails*, mas reforça que a expectativa precisa ser captada, seja pela empatia, o bom uso da comunicação, a interatividade, a escuta ativa ou a inteligência emocional.

Segundo o PMBOK (PMI, 2013, p. 3):

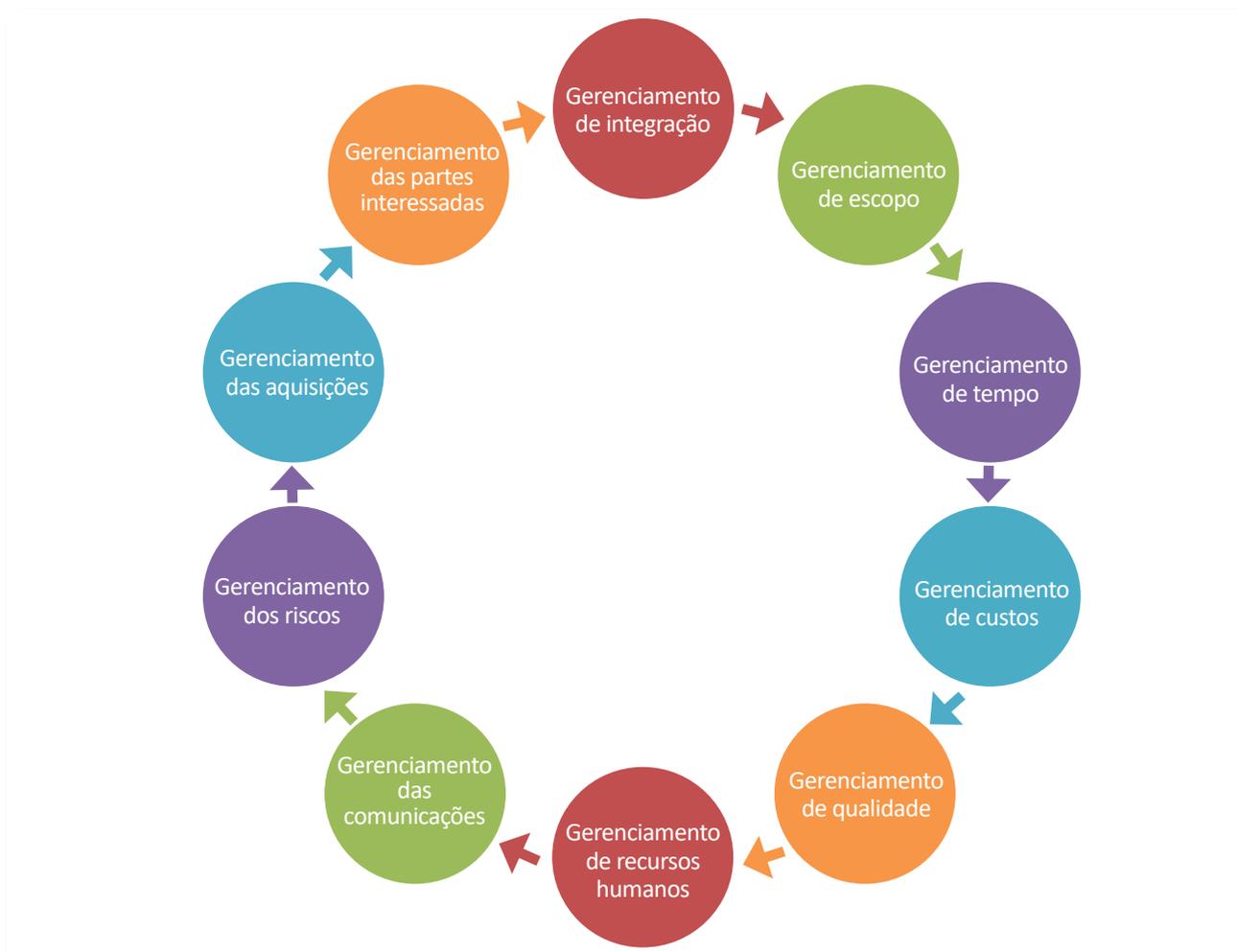
Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

Vargas destaca a importância de fazer uma análise e priorização de projetos e programas antes de optar pela realização. Com a utilização de método a partir de critérios definidos a empresa faz as escolhas certas.

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas e técnicas que descrevem, organizam e monitoram a execução das atividades do projeto. Cabe ao gerente de projetos, com a utilização de habilidades interpessoais, somadas às boas práticas de gerenciamento, suportar o time do projeto, e dessa forma alcançar os principais objetivos, que incluem, mas não se restringem a escopo, custo, prazo e qualidade.

Na FIG. 1 são apresentadas as dez áreas de atuação do gerenciamento de projetos segundo o PMBOK.

FIGURA 1 – As áreas de atuação do Gerenciamento de projetos.



FONTE: Adaptado de PMI (2013)

Cruz (2013) comenta que as organizações vêm investindo cada vez mais recursos em projetos para desenvolver produtos, melhorar processos e inovar, e que projetos são mais importantes do que nunca. Entretanto, ainda se percebe que uma parte significativa dos projetos fracassam, mesmo com metodologias estruturadas e boas práticas aplicadas.

1.2 Projetos de Inovação

Inovação faz parte de qualquer organização, não é exclusividade para projetos de tecnologia, com o objetivo de entregar o que o cliente espera, da forma que ele espera e no tempo certo.

A inovação precisa estar alinhada diretamente à estratégia da organização, e precisa ter um processo estruturado, claro e dinâmico. Davila et al. (2006) sustentam sete regras da inovação que as organizações precisam seguir. Além disso, afirmam que essas regras são interdependentes. Dominar uma ou duas delas é um passo na direção certa, mas não vai levar a organização longe o suficiente.

FIGURA 2 – As sete regras da inovação



FONTE: Adaptado de Davila et al. (2006, tradução livre)

As sete regras apresentadas pelos autores mostram a importância da liderança para definir a estratégia e incentivar a execução para o resultado. Outro ponto que merece destaque é a necessidade de criação de indicadores para o gerenciamento das iniciativas de inovação.

Shaker (2013) sustenta a teoria de Davila et al. (2006) e traz uma visão de como realizar os benefícios do projeto inovador, como comprovar que a estratégia de inovação está de fato funcionando. Para isto o autor recomenda a adoção de um conjunto definido de indicadores com metas realistas para distinguir se o projeto atingiu ou não seu objetivo.

Desenvolver e seguir a estrutura trifásica da inovação ajuda a sua organização a encontrar o justo equilíbrio entre projetos de inovação de forma integrada. Automatizar a estrutura com sistemas de gerenciamento de inovações pode acelerar o processo, reforçar a criatividade e promover o retorno sobre os investimentos de inovação (SHAKER, 2015, p. 23).

Segundo Tidd et al. (2005), para a gestão de inovação ser bem-sucedida, é importante ter mecanismos bem desenvolvidos para a identificação, processamento e selecionando Inovação como um processo de gestão.

FIGURA 3 – Modelo de Processo de Inovação

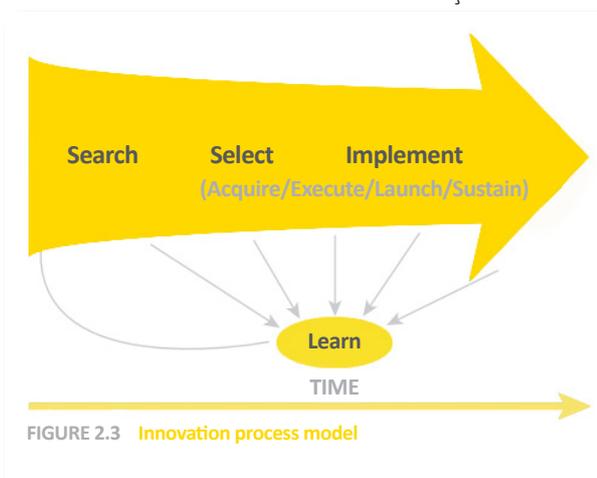


FIGURE 2.3 Innovation process model

FONTE: TIDD et al. (2005)

A inovação precisa estar alinhada diretamente à estratégia da organização, e precisa ter um processo estruturado, claro e dinâmico.

No modelo apresentado por Tidd et al. (2005), as fases são descritas como:

- **Pesquisa:** a primeira fase da inovação envolve a detecção de sinais sobre o potencial para a mudança. É importante para a gestão da inovação bem-sucedida ter mecanismos bem desenvolvidos para a sua identificação.
- **Seleção:** deve ser possível relacionar a inovação proposta para melhorias no desempenho geral do negócio. A inovação proposta precisa estar ligada à estratégia da organização.
- **Implementação:** a pesquisa tecnológica e de mercado ajuda a esclarecer se a inovação é tecnicamente possível ou se há demanda para isso e, em caso afirmativo, quais são suas características. A partir disto, a implementação considera três elementos fundamentais: possuir ou buscar recursos com o conhecimento, executar o projeto, lançar e sustentar a inovação.

1.3 A Importância do Gerenciamento de Projetos de Inovação

Um estudo baseado em empresas brasileiras mostrou que poucas têm formalizado e desenvolvido um modelo de gerenciamento do processo de inovação (RABECHINI JR. et al., 1996). O estudo mostrou que as práticas de monitoramento da inovação tecnológica podem ser classificadas em quatro categorias, segundo o tipo da empresa.

A primeira categoria é caracterizada pelas empresas que já possuem um sistema de monitoramento tecnológico estabelecido (procedimentos de pesquisa, triagem, avaliação e apresentação) e bastante informatizado. Nesta categoria estão incluídas as grandes empresas multinacionais.

A segunda categoria refere-se às empresas cuja prática do monitoramento da inovação tecnológica é ainda incipiente (procedimentos de sistematização em estágios iniciais e em evolução) e cujo sistema começa a ser informatizado. Nesta categoria estão inseridas algumas empresas nacionais do setor eletroeletrônico e de informática.

A terceira categoria compreende as empresas que praticam o monitoramento tecnológico de forma ainda incipiente, com as informações ainda não informatizadas. Esta categoria inclui uma empresa nacional que considera importante a tecnologia para atingir maior competitividade.

E a quarta categoria refere-se às aquelas empresas que não realizam o monitoramento tecnológico. Nesta categoria estão incluídas pequenas empresas nacionais.

Para Diniz (2011), projetos de inovação ou de pesquisa, embora apresentem algumas particularidades que os distinguem de outros projetos, podem e devem ser estruturados e realizados segundo as melhores práticas preconizadas pelo PMI. Segundo o autor, o conflito

Um estudo baseado em empresas brasileiras mostrou que poucas têm formalizado e desenvolvido um modelo de gerenciamento do processo de inovação (RABECHINI JR. et al., 1996).

entre manter as atividades operacionais *versus* aceitar e facilitar inovações, não raro, prejudica o projeto de inovação ou as práticas adequadas de planejamento e gerenciamento de projetos, trazendo dificuldades e resultados potencialmente menores do que os desejados.

Diniz (2011) complementa que apesar de grande difusão das melhores práticas em gerenciamento de projetos preconizadas pelo PMI em seu Guia PMBOK e sua aplicabilidade a projetos de PD&I, observa-se que tais práticas ainda não estão totalmente internalizadas e que tais projetos, em grande parte, são gerenciados pelo processo informal, da mesma forma que o processo de inovação, como comprovam as pesquisas realizadas com diversas empresas.

Dessa forma, recomenda-se enfaticamente que as melhores práticas preconizadas pelo PMI sejam disseminadas e utilizadas na Gestão de Projetos de PD&I, de forma a melhor sistematizar seus processos, notadamente iniciação, planejamento, execução, monitoramento/control e encerramento, potencializando os resultados. Capacitação de equipes em gerenciamento de projetos se torna, cada vez mais, imprescindível.

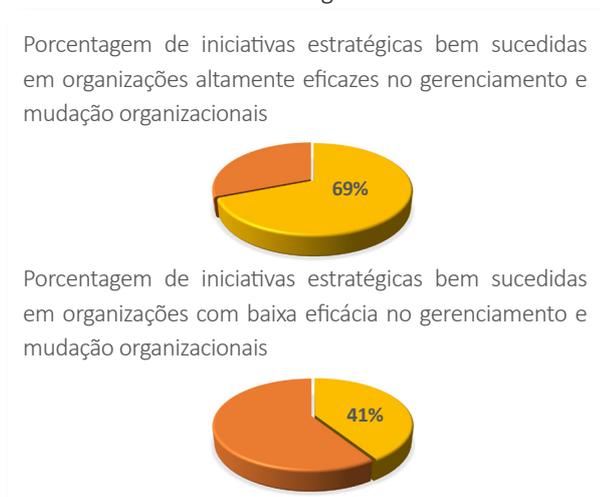
A *Pulse of Profession* é uma pesquisa anual realizada pelo PMI Institute que visa mapear e entender melhor o cenário e o contexto de

Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio no mundo. O tema da pesquisa de 2014 foi “O alto custo do baixo desempenho”, e alguns números são interessantes para a análise deste estudo. A pesquisa constatou que 44% das iniciativas estratégicas sem sucesso e impressionantes 58% dos projetos não estão alinhados à estratégia organizacional, essa ruptura entre os projetos e a estratégia é extremamente cara. A mesma pesquisa constatou que U\$109 milhões são perdidos a cada U\$1bilhão investido em projetos.

Pohlmann e Floyd (2015) também comentam a pesquisa e destacam que 69% das iniciativas estratégicas são bem-sucedidas em organizações altamente eficazes no gerenciamento e mudanças organizacionais, em comparação com apenas 41% nas organizações com baixa eficácia. “É um fato que as empresas com uma estratégia de gerenciamento de projeto claramente definida são mais bem-sucedidas” (POHLMANN; FLOYD, 2015, p. 62).

Os autores reforçam que, com base nos números da pesquisa, as organizações que reconhecem o valor do gerenciamento de projetos e desenvolveram as práticas de gerenciamento de projeto, programa e portfólio para apoiá-lo, superam de longe seus concorrentes quando se trata de iniciativas estratégicas.

FIGURA 4 – Iniciativas estratégicas



FONTE: Adaptado de PMI (2014)

Ao analisar os dados do *Pulse of the Profession*[®] de 2016, os especialistas esperavam melhora em relação aos resultados dos anos anteriores. Em vez disso, a pesquisa apresentou declínios em muitos dos fatores pesquisados. Ainda mais preocupante, a porcentagem de projetos que atingiram os seus objetivos – que tinham sido fixos durante os últimos quatro anos – teve uma queda significativa.

Langley (2016, p. 2) afirma que:

Para examinar mais detalhadamente esta situação, pesquisamos líderes executivos e diretores do PMO como parte da pesquisa deste ano e descobrimos que, embora muitos indivíduos estejam começando a enfatizar seu foco no gerenciamento de projetos como um motor estratégico, suas organizações nem sempre estão nesta fase. Até que os líderes em toda a hierarquia das organizações confiem que os projetos oferecem estratégia, temo que continuaremos a ver um progresso estagnado. E isso significa que as organizações serão menos bem-sucedidas do que deveriam ser. Vai demorar algum tempo, mas pode acontecer se tomarmos uma abordagem coletiva para ajudar a mudar o pensamento. Use este relatório e outras pesquisas do PMI para fortalecer as conversas sobre os benefícios quantificáveis que o gerenciamento de projetos oferece às organizações. Ajude a conduzir o pensamento transformacional necessário dentro de sua organização – porque é junto que nós podemos fazer coisas grandes.

Gestão de projetos tem sido um ponto-chave de nossa reviravolta ao longo dos últimos dois anos. A disciplina tornou nossas implantações de produtos e tecnologias mais rápidas e menos impactantes para os clientes”, afirma Peter Stern Vice Presidente Executivo, Diretor de Produto, Pessoas e Estratégia da Time Warner Cable para a pesquisa realizada pelo PMI 2016.

1.4 Métodos em Gerenciamento de Projetos

Quando a questão é “Qual metodologia utilizar para gerenciamento destes projetos?”, Shaker (2015, p. 23) afirma:

O gerenciamento de projetos Agile funciona melhor com a entrega da inovação, dada a natureza altamente iterativa e o nível substancial de risco dos projetos de inovação. Usar uma metodologia Agile possibilita entregas incrementais, em comparação com a abordagem convencional do Big Bang.

O autor enfatiza que utilizar esta metodologia reforça a colaboração entre a equipe e engaja clientes ou usuários finais, por permitir o *feedback* contínuo sobre os resultados práticos. Também permite que a equipe adapte facilmente o produto e ou serviço a ser entregue.

Na visão de Cruz (2013), muito se discute sobre gerenciamento de projetos Ágil ou tradicional e muitos defendem que o uso do Ágil é a melhor solução, principalmente na área da tecnologia e outros afirmam que o tradicional funciona para qualquer projeto, além de ser muito mais seguro.

Cruz destaca ainda que o ágil não é melhor do que o tradicional, e muito menos o contrário. O necessário é a união dos dois mundos para trazer mais força às equipes de gerenciamento de projeto e mostrar que a crença de que uma metodologia isolada é a solução para todos os problemas pode ser um grande risco. O autor apresenta na figura abaixo a união dos métodos.

Massari (2014) complementa os autores ao comentar que quando pensa em gerenciamento de projetos, pensa no PMI e no guia de melhores práticas (PMBOK). Ao mesmo tempo, em 1990 surgiram técnicas e metodologias de desenvolvimento chamadas “ágeis”. Tempos depois esses métodos ágeis foram para o gerenciamento de projetos.

Ser ágil é utilizar um conjunto recomendado de processos e ferramentas de gerenciamento de projetos, para aqueles projetos onde reinam riscos, incertezas e altas possibilidades de mudanças, e também focados muito mais no fator humano, na iteratividade entre as pessoas do que em processos e ferramentas (MASSARI, 2014 p. 1).

Trazendo os conceitos do PMI (2013), o guia PMBOK também aborda ciclos de vida iterativos e incrementais, que são também chamados de ondas

sucessivas. Esses ciclos são aqueles onde as fases dos projetos intencionalmente repetem a medida que se tem clareza do produto do projeto pela equipe.

Os projetos iterativos e incrementais podem avançar em fases, e as iterações propriamente ditas são executadas de maneira sequencial ou sobre posicional. Durante uma iteração, as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento de projetos são executadas. No final de cada iteração, uma entrega ou conjunto de entregas será concluído. As iterações futuras podem aprimorar tais entregas ou criar novas entregas. Cada iteração desenvolve de forma incremental as entregas até que os critérios de saída da fase sejam cumpridos, permitindo que a equipe do projeto incorpore o feedback (PMI, 2013, p. 45).

O Guia apresenta ainda que os ciclos de vida iterativos e incrementais são geralmente utilizados pelas empresas que precisam administrar mudanças nos objetivos e escopo, reduzir a complexidade de um projeto ou, quando gerar valor para o cliente, realizar entregas parciais sem causar impacto na entrega final.

Outro ciclo de vida é destacado no PMBOK: adaptativos. São direcionados para a mudança e geralmente utilizados de métodos ágeis. “Os métodos adaptativos são também iterativos e incrementais, a diferença é que as iterações são muito rápidas (geralmente com uma duração de 2 a 4 semanas), com tempo e recursos fixos” (PMI, 2013, p. 46).

Esse ponto destaca a abertura das melhores práticas direcionadas no PMBOK para outras metodologias que apoiem a gestão de projetos.

Cruz complementa as comparações mencionadas e afirma que mesmo em um ambiente ágil é preciso realizar algumas atividades formais, bem como registrar algumas passagens importantes do projeto, como a oficialização da abertura do projeto.

“Não podemos nos iludir e acreditar que o gerenciamento ágil puro irá resolver tudo e será plenamente aceito como metodologia de gestão por todos os clientes, principalmente os grandes e com projetos complexos e longos” (CRUZ, 2013, p. 63).

Considerações Finais

Um projeto inovador não existe apenas das boas ideias. É necessário seguir ao planejamento de viabilidade técnica, avaliar se a ideia está alinhada com a estratégia da organização e também com os investimentos e retornos financeiros previstos. Além disso, a organização precisa ter clareza do objetivo e escopo inicial e, assim, garantir a sua correta aplicação dentro da organização.

Ainda ao encontro com a estratégia, vale ressaltar que mesmo em projetos inovadores, as áreas de conhecimento como escopo, tempo, custos, riscos, qualidade, recursos humanos, aquisições, partes interessadas e comunicação também são abordadas, ou seja, áreas comuns às práticas tradicionais do gerenciamento de projetos (PMBOK – Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMI) são essenciais para o projeto.

Com os resultados das pesquisas bibliográficas, utilizando o método ágil, pode-se ter entregas fracionadas, gerando valor para o cliente já na primeira entrega; dessa forma, em projetos de inovação pode-se trabalhar melhor o conceito de experimentação para as entregas, podendo mudar ou até mesmo desistir do projeto e evitar desperdícios de tempo e investimentos.

Pode-se trabalhar com o modelo híbrido, utilizando como base as melhores práticas do PMBOK para o ciclo de vida do projeto e métodos ágeis para o ciclo de desenvolvimento do produto.

É importante para qualquer organização, ao definir seu método de Gerenciamento de Projetos, observar o processo como um todo, eliminando o que não gera valor e deixando o processo mais enxuto.

Destaco que a grande questão é que não importam quais são as práticas utilizadas na gestão de projetos de inovação, sejam elas baseadas no

Mesmo em um ambiente ágil, é preciso realizar algumas atividades formais.

modelo tradicional, práticas ágeis, e ferramentas como o Canvas e o Kanban. O ponto mais importante é adequar essas práticas de acordo com a necessidade do projeto ou da organização.

Os temas inovação e gerenciamento de projetos não são mais tratados como disciplinas isoladas e conceitos segmentados, é possível observar uma integração muito forte e que dificilmente é conduzida isoladamente, sendo um caminho extenso, porém gratificante a ser percorrido, levando empresários, empreendedores e gestores a conhecerem cada vez mais esse processo evolutivo de novas ideias, serviços e produtos por meio do gerenciamento de projetos.

Outro ponto observado é a necessidade do papel de liderança e gestão, pois, além de oferecer patrocínio para a iniciativa, é fundamental para a realização de qualquer trabalho dentro de uma corporação. E isso não só para garantir os resultados esperados, mas também para conseguir gerenciar as relações interpessoais de uma equipe e as diferentes competências de cada um de seus profissionais. Os gestores exercem um papel fundamental para o desenvolvimento corporativo.

Destaca-se como oportunidade a necessidade de realizar estudos para identificar em empresas com processo de gerenciamento de inovação estruturado, metodologias e técnicas aplicadas na prática, a fim de documentar e divulgar as melhores práticas.

Referências

- CRUZ, Fábio. **Scrum e BMBOK unidos no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, J. Marc; SHELTON, Robert. **Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it**. New Jersey: Pearson Education, 2006.
- DINIZ, José Henrique. Gestão de projetos de inovação. **Techoje**, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1488>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- MACHADO JUNIOR, Celso; MAZZALI, Leonel; PALMISANO, Angelo. Gestão de projetos de inovação: o caso de uma empresa líder do setor de eletrodomésticos. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 288-309, jul. 2015.
- MASSARI, Vitor. **Gerenciamento ágil de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Pulse of profession: o alto custo do baixo desempenho**. 2014. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- _____. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. Pennsylvania: PMI, 2013.
- POHLMANN, Kristian; FLOYD, Jonita. A estratégia vive e respira por meio de projetos. **PM Network**, v. 28, n. 4, p. 60-63, abr. 2014. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- RABECHINI JR., Roque.; YU, Abraham Sin Oih; CORREA, Emilce Sena. O monitoramento tecnológico e as decisões nas empresas. In: SIMPÓSIO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 19., 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1996.
- SHAKER, Kareem. Moldando a inovação. **PM Network**, v. 29, n. 7, p. 22-23, jul. 2015. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- TIDD, Joe et al. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3rd ed. England: John Wiley & Sons, 2005.
- VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

- Recebido em: novembro de 2016
- Aprovado em: maio de 2018