



FATORES MOTIVADORES DE PROJETOS

É necessário aprofundar a razão de ser dos projetos nas organizações, ou seja, definir por que as empresas investem nessas iniciativas. Normalmente, nas empresas, os maiores estimuladores de projetos são exógenos, tais como a competição, os padrões de qualidade, as mudanças econômicas e os fatores políticos.

Há também os fatores motivadores de projetos de cunho legal. Esses impulsionadores legais exigem atenção plena das empresas. Mudanças nas diversas legislações são bastante comuns e precisam de rápida adequação. Quando a legislação ambiental muda em um país, por exemplo, as empresas que ali estão precisam adequar-se às novas designações, e isso é, normalmente, feito via projetos. Quando são aprovadas leis de alcance nacional (ou até internacional), com critérios mais exigentes na questão da “pegada de carbono”, as empresas poluidoras daquele país, ou as afetadas pela deliberação, precisam também esboçar uma rápida resposta de adequação às novas exigências. Muitas vezes, as novas legislações impõem metas agressivas, e as companhias afetadas precisam implementar projetos para responder à nova configuração imposta sob pena de sofrerem represálias e multas, ou mesmo comprometer as suas operações no futuro.

Um exemplo prático de como mudanças legais geram a necessidade de projetos ocorreu em 2014, quando uma lei brasileira obrigou as montadoras a fabricarem todos os seus automóveis com *airbags*. Logicamente, essa nova definição provocou uma imensa quebra de paradigma na indústria nacional automotiva, mas não havia o que fazer senão se adaptar à deliberação. As montadoras brasileiras lidaram então com a imposição e adaptaram-se à nova lei por meio da implementação de projetos internos de readequação. Com a obrigatoriedade do uso de *airbags* em todos os automóveis fabricados, essas empresas tiveram de refazer o *design* de muitos dos seus modelos para entrar em conformidade com os futuros lançamentos. A inclusão desse atributo adicional de segurança também afetou e exigiu um novo desenho nos seus sistemas de custo.

Outro tipo de mudança exógena que afeta o dia a dia de qualquer organização são as mudanças tecnológicas. Esse é um dos fatores que mais exigem atualização por parte das empresas, atualização essa muito mais bem-sucedida quando feita via projetos. As tecnologias de *hardware* e *software* evoluem de forma muito veloz na atualidade e, por isso, somente a partir da visão de projetos é possível às empresas manterem-se razoavelmente atualizadas no quesito tecnológico. Algumas até impõem para si “prazos de readequação”, como alguns órgãos públicos brasileiros. Outras mantêm um parque de “x” *notebooks* para os seus servidores ativos durante um prazo limite de três anos e comprometem-se a fazer um projeto de renovação ou de “*refresh*” de todo esse maquinário ao final do período.

Tais projetos de atualização se repetem, aliás, em ciclos cada vez menores hoje em dia, por conta de a área de tecnologia da informação (TI) sofrer reais mudanças em menor tempo. Não é surpresa que haja uma grande presença do cargo de gestor de projetos nessa indústria há muito mais tempo que em indústrias de outros tipos, pois, como afirma o autor Ricardo Vargas (2016), “alterações tecnológicas, que anteriormente levavam décadas para serem implementadas por completo, hoje tomam apenas algumas horas, em um nível de complexidade altíssimo”.



Outro fator exógeno motivador de projetos nas organizações é o requerimento dos seus clientes. É natural que esse seja um dos maiores causadores de projetos no seio das empresas, pois, em geral, as receitas são geradas a partir da venda dos produtos ou serviços a essa clientela. Quando uma entidade satisfaz, ou até supera, as expectativas dos seus clientes, consegue melhores resultados financeiros, distribui melhores dividendos, recompensa melhor os seus colaboradores, melhora a sua imagem, e tudo isso ocorre em um grande círculo virtuoso gerado pelos seus projetos de marketing. Aí entram, obviamente, os projetos mercadológicos, como lançamentos de produtos ou serviços, novas campanhas de identidade visual, novas promoções publicitárias e pesquisas de tendência comportamental assim como iniciativas de *recall* de produtos, relançamentos, expansões geográficas, etc.

Caso uma multinacional decida ingressar em um país pela primeira vez, ou uma pequena empresa de marcenaria inclua, no seu portfólio de produtos, um novo modelo de móvel, ambas deverão implementar projetos com foco total nos seus clientes futuros ou atuais. Esses projetos são construídos para melhor satisfazer a demanda do seu público-alvo e, por isso, são considerados verdadeiramente estratégicos. Nesse caso, um fracasso pode afetar até mesmo a sobrevivência da empresa, sendo ainda mais preocupante se o setor atuante tiver um alto nível de competição.

A ação dos concorrentes da empresa executora dos projetos é também uma feroz provocadora de projetos. De fato, se dado agente externo, rival da nossa firma, lança um novo produto com sucesso de vendas, evidentemente será necessária uma imediata reação da nossa parte. Isso deverá ser feito por meio da concepção de um projeto que envolva, no mínimo, os times de marketing e de produção, para que, juntos e rapidamente, concebam um projeto em reação ao lançamento promovido pelo concorrente. Cabe ressaltar: ainda que tenhamos sucesso nesse projeto de “contra-ataque”, o fato de termos feito o nosso lançamento em resposta ao do concorrente, ou seja, posteriormente ao seu movimento, pode ser entendido pelo nosso consumidor como algo negativo.

Um exemplo real dessa situação de projeto alavancado pelo fator da concorrência ocorreu com a Agência Espacial norte-americana Nasa. De acordo com Neves (2018), em pleno período de Guerra Fria, os russos lançaram, com sucesso, o seu primeiro satélite espacial antes de qualquer outro país, pondo os soviéticos na liderança da então iniciante corrida espacial. Isso levou os norte-americanos a uma imediata resposta via criação de uma agência não militar de conquista do espaço. A Nasa foi então concebida por decreto do presidente Eisenhower em 1958.

Um outro fator motivador de projetos também externo à empresa é a demanda da sociedade ou da comunidade. Anteriormente, as empresas públicas eram as que mais tinham como foco esse tipo de projeto. No entanto, há pelo menos três décadas, a iniciativa privada também tem abraçado projetos desse tipo, de conotação maior e que visam a alcançar muito além dos consumidores-alvo habituais da empresa. Projetos com esse foco maior na justificativa societal têm, geralmente, um apelo social, cultural ou ecológico diferente das atividades-fim das entidades. Dessa forma, uma empresa de produção, refino e distribuição de petróleo poderá investir em projetos, como peças de teatro ou limpeza de rios e mares que circundem as suas atividades. Outras empresas podem apostar em empreitadas de cunho social junto a populações de menores carentes, com a renovação da escola municipal de determinada área ou com uma campanha de admissão de menores aprendizes. Há ainda outras empresas que primam por projetos com mais ênfase ecológica, buscando o conhecido “sele verde”, ao promoverem, por exemplo, um projeto de reciclagem de dejetos junto à associação do bairro ou uma parceria com a prefeitura para otimizar a rede de esgoto. Nessa linha, o Instituto Coca-Cola



implementou a “Aliança Água + Acesso” na zona rural brasileira, com campanhas de conscientização sobre o uso racional da água. Segundo o *Coca-Cola Journey* (2018), “O programa começou atuando com nove organizações em três estados. Atualmente, já são 15 projetos envolvidos em oito estados. A perspectiva é de crescimento e o impacto deve chegar a 70 mil pessoas e mais de 200 comunidades em 2019.”

No passado, projetos sociais eram muito criticados por parte das corporações, que alegavam tratar-se de manobras falsas ou oportunistas. Hoje em dia, contudo, os críticos estão repensando a sua posição, pois são muitas as empresas que vêm investindo em projetos com fator motivador distinto da sua atividade-fim. E esse movimento só tende a crescer, pois já está provado que a própria sociedade vem, cada vez mais, esperando e até cobrando projetos dessa natureza por parte do setor privado.

Obviamente, os projetos também podem ser internamente justificados, ou seja, ser empreendidos por conta de necessidades do próprio negócio, como um corte de custos ou uma otimização de processos. Quando uma empresa fabril constrói um projeto de reengenharia do seu chão de fábrica porque precisa otimizar o seu *output*, a grande motivação do projeto é interna. Esse também é o caso quando um setor como o de recursos humanos de um banco decide investir em um projeto de aperfeiçoamento dos seus operadores de caixa – certamente, a justificativa é principalmente intrínseca: melhorar a qualificação dessa equipe de modo a otimizar os serviços prestados. Ademais, como resultado desse ciclo virtuoso, os clientes do banco perceberão mais valor no atendimento.

Outros setores empreendem os seus próprios projetos com o intuito de aperfeiçoar a qualificação do quadro de funcionários. Isso acontece, por exemplo, quando o setor de recursos humanos implementa um novo plano de cargos e salários. O setor de tecnologia da informação também é bastante conhecido por ter sempre muitas implementações de projetos, muitos deles motivados pela necessidade melhora do parque de máquinas, tal como quando há uma grande instalação de novos *softwares* de gestão.

A seguir, veremos inúmeros exemplos adicionais desses fatores motivadores. Veja como as organizações “responderam” a esses fatores por meio de projetos:

A) Ecologia:

Conforme vimos anteriormente, há diversos fatores que estimulam a geração de projetos, mas tem crescido a tendência de projetos movidos pelo apelo socioambiental e cultural.

Para conhecer um projeto do Rio de Janeiro que teve o fator ecológico como o seu principal motivador, aliando a ecologia a uma atividade lucrativa, acesse:
<https://papelsemente.com.br/blog/projetos-socioambientais/>.

B) Legislação:

Há, muitas vezes, uma necessidade legal por traz da existência de projetos. Quando ocorre uma mudança em alguma legislação que impacta a companhia, torna-se necessária a atualização interna com base nas novas deliberações, via implementação de projetos.



Para ver como uma alteração legislativa que criou a obrigatoriedade de *airbags* em novos veículos impactou inúmeras montadoras de automóvel presentes no Brasil, acesse: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2014/01/comeca-valer-obrigatoriedade-de-airbag-e-abs-para-carros-novos.html>.

Outro caso mais recente, em que o requisito legal motivou projetos de adequação nas empresas, ocorreu no final de 2018: a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) reforçou uma resolução já existente sobre as embalagens de produtos ligados ao tabaco, dessa vez tornando efetiva uma nova definição legal que impactou os fabricantes.

Para saber mais sobre essa mudança regulatória e a necessidade quase imediata de ajuste por parte das empresas-alvo por meio de projetos, acesse: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/cigarros-termina-o-prazo-para-adequacao-de-embalagens>.

C) Clientes:

Outro fator que gera projetos nas organizações, e em boa quantidade, é a própria demanda dos clientes. Quando as empresas percebem qualquer mudança relevante nas necessidades do seu consumidor, via pesquisas de mercado ou não, torna-se fundamental a concepção de empreendimentos de cunho mercadológico. Isso ocorreu com a Avon. Empresa conhecida por depender muitíssimo de vendas diretas, a Avon optou por realizar um projeto em parceria com uma empresa de serviço de entrega rápida, a colombiana Rappi.

Para obter mais detalhes sobre o caso da Avon, acesse: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2019/01/14/avon-faz-parceria-com-rappi-para-entrega-de-produtos-em-duas-horas-no-brasil.htm>.

À semelhança do caso da Avon, o setor de eventos automotivos brasileiro também tem percebido as tendências e as necessidades dos seus consumidores de motocicletas tanto os reais quanto os potenciais. Por conta do número crescente de vendas de motocicletas no Brasil, foi desenvolvido o projeto do evento Salão Duas Rodas em novembro de 2019.

Para saber mais sobre o caso do setor de eventos automotivos e também sobre a relação direta entre a demanda dos clientes e a geração de projetos por parte de empresas executoras, acesse: <https://revistaautoesporte.globo.com/Noticias/noticia/2019/01/salao-duas-rodas-e-confirmado-para-novembro.html>.



D) Imagem:

Um outro elemento gerador de projetos tem sido a construção, manutenção ou até reversão da imagem das organizações. Esses projetos mercadológicos não têm como propósito imediato a venda dos produtos ou serviços das empresas, pelo menos não diretamente. A justificativa desses empreendimentos é bem maior: dar ênfase ao fortalecimento da marca das empresas que os implementam.

No Brasil, diversas instituições bancárias brasileiras têm investido nesses projetos de marketing institucional.

Para observar a clara relação entre a necessidade de manutenção de uma imagem favorável e a efetiva obtenção dessa meta por meio da execução de campanhas de marketing institucional, acesse: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/01/02/bancos-bb-itaubradesco-caixa-comerciais-campanhas-positivas.htm>.

E) Cultura:

A cultura também pode ser uma justificativa para o desenvolvimento de projetos nas empresas. Há várias entidades da iniciativa privada que investem em empreendimentos de cunho cultural. Essa motivação também ocorre em órgãos públicos, às vezes, em parceria com outras entidades.

Recentemente, o mundo testemunhou um incêndio de larga escala que devastou o Museu Histórico Nacional no Rio de Janeiro. Em virtude do ocorrido e das perdas inestimáveis, além da própria comoção nacional e internacional, o Ministério da Educação do Brasil buscou parceria com a Unesco Brasil para realizar o projeto de reconstrução do museu.

Para saber mais sobre esse projeto de renovação cultural, acesse: <https://news.un.org/pt/story/2018/12/1652791>.

F) Recursos humanos:

Até esse ponto, cobrimos agentes motivadores de projetos diversos, mas há outro fator que assume cada vez mais relevância como “causador” de empreendimentos: a busca da satisfação dos funcionários das organizações.

Já se consegue fazer uma relação direta entre a realização de projetos de recursos humanos e o aumento da motivação desses colaboradores, que acabam sendo os clientes (internos) dessa espécie de projeto.

Uma famosa empresa brasileira de cosméticos, a Natura, está implementando um projeto com esse foco humano.

Para saber mais sobre o caso da Natura, acesse: <https://exame.abril.com.br/negocios/natura-estende-beneficio-de-bercario-para-os-pais-colaboradores/?fbclid=IwAR1iXpxANBDODFmLpjkvjYfqcJzr8A86mt3LiYJoHwJPX1ScwCiFweGYI1U>.



Referências bibliográficas

ALERIGI, Alberto. Avon faz parceria com Rappi para entrega de produtos em 2 horas no Brasil. *Uol Economia*, 14 jan. 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2019/01/14/avon-faz-parceria-com-rappi-para-entrega-de-produtos-em-duas-horas-no-brasil.htm>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BANCOS investem em campanhas positivas para 2019; confira. *Uol Economia*, 2 jan. 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/01/02/bancos-bb-itau-bradesco-caixa-comerciais-campanhas-positivas.htm>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Cigarros: termina o prazo para adequação de embalagens. *Portal da Anvisa*, 1 fev. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/cigarros-termina-o-prazo-para-adequacao-de-embalagens>. Acesso em: 26 jun. 2022.

COMEÇA a valer obrigatoriedade de airbag e ABS para carros novos. *Portal G1*, 1 jan. 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2014/01/comeca-valer-obrigatoriedade-de-airbag-e-abs-para-carros-novos.html>. Acesso em: 25 abr. 2019.

FERNANDES, Yuri. Gestão comunitária da água muda realidade de milhares de famílias nas zonas rurais da Bahia. *Coca-Cola Journey*, 5 out. 2018. Disponível em: https://www.cocacolabrazil.com.br/historias/central-gestao-comunitaria-da-agua-muda-realidade-de-milhares-de-familias-na-bahia?gclid=Cj0KCQiAvqDiBRDAARIsADWh5TfNSLV0OIX7R4N9a4K5mQ3APmxO2xWshMdVnp_PSAyFpYYJNj0MvsUaAvTUEALw_wcB. Acesso em: 25 abr. 2019.

"NÃO é necessário abdicar do lucro para implementar projetos socioambientais", afirma diretor da Zebu. *Papel semente*, 20 set. 2018. Disponível em: <https://papelsemente.com.br/blog/projetos-socioambientais/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

NEVEZ, Andressa. 60 anos de Nasa: conheça a história e os projetos da agência espacial dos EUA. *Canaltech*, 27 jul. 2018. Disponível em: <https://canaltech.com.br/espaco/60-anos-de-nasa-conheca-a-historia-e-os-projetos-da-agencia-espacial-dos-eua-118996/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Brasil anuncia parceria com Unesco para reconstruir Museu Nacional do Rio. *ONU News*, 21 dez. 2018. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2018/12/1652791>. Acesso em: 25 abr. 2019.

RUDZINSKI, Mariana. FERREIRA, Michelle. Salão Duas Rodas é confirmado para novembro. *Revista Autoesporte*, 29 jan. 2019. Disponível em: <https://revistaautoesporte.globo.com/Noticias/noticia/2019/01/salao-duas-rodas-e-confirmado-para-novembro.html>. Acesso em: 235 abr. 2019.



SALOMÃO, Karin. Natura estende benefício de berçário para os pais colaboradores. *Exame*, 11 dez. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/natura-estende-beneficio-de-bercario-para-os-pais-colaboradores/?fbclid=IwAR1iXpxANBDODFmLpjkvjYfqCJzr8A86mt3LiYJoHwJPX1ScwCiFweGYI1U>. Acesso em: 25 abr. 2019.

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos*: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.