

GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS

PROJECT MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL FOR COMPANIES

John Mendes Santos¹
Fábio Lemes de Souza²

Resumo

Uma boa gestão sempre foi vital importância para que as empresas pudessem progredir perante mudanças mercadológicas, sendo assim, este estudo tem como propósito identificar a importância de utilizar a gestão de projetos como ferramenta estratégica para as empresas, considerando as melhores práticas, resultando assim em um importante fator de sucesso para as organizações. Com tal propósito, esse trabalho foi desenvolvido a partir de abordagem bibliográfica. Para tanto, o estudo aponta na sua pesquisa: a gestão de projetos, desempenho de projetos, gerenciamento de projetos, gerente de projetos e gestão de conflitos. A pesquisa trata em discutir sobre a importância de se utilizar a gestão de projetos nas organizações, para que alcancem os resultados almejados e tendo uma visão única em seu desempenho para obtenção de um diferencial competitivo.

Palavras-chaves: Gestão; Projetos; Diferencial; Empresas.

Abstract

Good management has always been vital ly important for companies to make progress in the face of market changes, so this study aims to identify the importance of using project management as a strategic tool for companies, considering the best practices, thus resulting in an important success factor for organization. For this purpose, this work was developed from a bibliographic approach. To this do so, the study points out in its research: Project management, Project performance, Project management, Project manager and conflict management. The research deals with discussing the importance of using Project management in organizations, so that they achieve the desired results and having a unique vision in their performance to obtain a competitive differential.

Keywords: Management; Projects; Differential; Companies.

¹ John Mendes Santos, graduando em Administração pela Fundação Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni-MG. E-mail: johnmendes998@gmail.com

² Fábio Lemes de Souza. Graduado em Administração. Especialista em Administração Hospitalar. Mestre em Educação. E-mail: flemes2019@gmail.com

1 Introdução

Sabe-se que os projetos sempre fizeram parte da humanidade. Eles são usados e executados muitas vezes até inconscientemente. São os mais variados tipos, desde projetos pessoais, como viagens, construção, eventos, etc. E isto pode ser identificado observando grandes obras realizadas pelos antepassados, como o coliseu em Roma, a Muralha da China, as Pirâmides no Egito, dentre outros. Atualmente nas organizações, a gestão de projetos se torna essencial, seja para empresas de pequeno, médio ou grande porte, que se utilizam de projetos para fazer ou criar um produto, executar uma tarefa ou serviço.

“A gestão de projetos tem origens remotas. Existem documentos sobre projetos levados a efeito, há pelo menos 6.000 anos, na Mesopotâmia. Contudo, tal como é praticado neste início do século XXI nas empresas, a configuração de projetos tem quatro raízes facilmente identificáveis: a dos projetos de engenharia, a dos projetos de desenvolvimento econômico, a dos esquemas europeus de planificação e cooperação internacional e a dos projetos de investimento” (THIRY-CHERQUES, 2004, p.24).

São várias as definições de projetos. Maximiano (1997, p.20), por exemplo, define projetos como “empreendimento finitos, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou de uma organização”. Para o PMI – *Project Management Institute* (PMI-PMBOK, 2004, p.1), assim como para Keeling (2008, p.3), “projetos é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único”. Já segundo Duffy (2006, p.8). Nas empresas, em geral, projeto se refere a um conjunto de atividades relacionadas umas às outras, envolvendo habitualmente um grupo de pessoas que trabalham em conjunto em alguma coisa que será sob um objetivo comum, durante um período determinado. Para Davis *et al* (2001, p.360) um projeto é simplesmente um empreendimento organizado para alcançar um objetivo específico. Para o autor, “é uma série de atividade ou de tarefas relacionadas que são, geralmente, direcionadas para uma saída principal e que necessitam um período de tempo significativo para sua realização”.

O objetivo da abordagem tema do trabalho é tentar levar ao leitor a compreender o que é gestão de projetos e como funciona na teoria. Com os mais diversos autores da área de gestão de projetos, a pesquisa teórica vislumbra explorar os

mais conhecidos autores da temática, bem como evidenciar o que há de mais inovador na área ante à construção do que é hoje a gestão de projetos. Pois, percebe-se cada vez mais que o conhecimento abre portas em diversos lugares, outrora “saber de mais” na gestão empresarial sempre é pouco, por isso, através deste artigo abordar-se-á a gestão de projetos como ferramenta estratégica para organizações. Respondendo à seguinte problemática: Qual a importância da gestão de projetos nas empresas?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão De Projetos

Dentro do gerenciamento de projetos o conceito de projeto tem sido aprimorado nos últimos anos, visando estabelecer uma visão única nas organizações que trabalham com este tipo de empreendimento, desta forma existem diversas definições que proporcionam um entendimento congênere.

Para o autor Kerzner (2006):

Um projeto trata de um empreendimento com objetivos bem definidos, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade, sendo, em geral, atividades exclusivas em uma empresa. Assim, a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito. Uma gestão de projetos bem sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. Dessa maneira, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, e não mais verticalmente, como ocorria na gerência tradicional. (KERZNER, 2006, p.15).

Na definição da Organização Internacional de Normalização - ISO 21.500 (2012):

Projeto é um conjunto único de processos que consistem em atividades coordenadas e controladas com início e término, empreendido para atingir um objetivo. O sucesso do objetivo do projeto exige resultados em conformidade com os requisitos específicos, incluindo várias restrições como tempo, custo e recursos. (ISO 21.500, 2012).

São várias as colocações sobre projetos. Maximiano (1997, p.20), por exemplo, define projetos como “empreendimento finito, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou de uma organização”. Para o PMI – *Project Manegment Institute* (PMI-PMBOK, 2004, p.1), assim como para Keelling (2008, p.3), “projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Já segundo Duffy (2006, p.8)

Nas empresas, em geral, projetos se refere a um conjunto de atividades relacionadas umas as outras, envolvendo habitualmente um grupo de pessoas que trabalham em conjunto em alguma coisa que será realizada uma única vez, durante um período que vai de um a dezoito meses (DUFFY, 2006, p.8)

Na ótica de Thiry-Cherques (2004, p.21) “projeto é uma organização transitório, que compreende uma sequência de atividade dirigindo à geração de um produto ou serviço singular em tempo dado”.

Segundo o conceito das fases de um projeto, Keelling (2008, p.13) diz que, “cada fase tem suas próprias características e necessidades. À medida que o projeto vai passando por essas fases, o montante cumulativo de recursos e tempo despendidos aumentará e o prazo e recursos restantes diminuirão”.

Sendo assim, pode-se considerar projeto como um conjunto de atividades concentradas em torno de um objetivo comum, gerado por uma demanda interna ou externa (ou ambas) à organização, que necessita de recursos específicos e que tem início e fim determinados, um projeto é uma estrutura provisória dentro da organização, ou seja, para a realização de um projeto é montado uma estrutura que será extinta ao final do mesmo.

“Por se tratar de um empreendimento temporário, todo projeto possui um ciclo de vida que compreende quatro fases: planejamento, elaboração, implementação ou execução e desativação ou conclusão” (DUFFY, 2006 p.9).

Todo projeto deve ter início a partir de um conceito bem definido, ainda segundo Keelling (2008, p.25) “um projeto é uma maquina de mudanças”, assim o

desenvolvimento de seu conceito deve partir de uma necessidade identificada, discutida e avaliada. Um conceito bem definido é o início do caminho para um projeto de sucesso.

2.2 Desempenho em Projetos

Mesmo as organizações que aparentemente apresentam sucesso nos seus projetos, possuem uma inconsistência latente do mesmo e uma falta de habilidade para identificar o problema e a maneira de reduzi-lo (BUCHANAN, 2008). Um primeiro passo para resolver o problema é padronizar o que significa uma performance satisfatória e que o inimigo natural de uma performance de excelência consistente é a disparidade. Para Buchanan (2008), em geral as métricas se dividem em duas categorias: medidas preditivas que ajudam a prever ou identificar tendências funcionando como um sistema de alerta inicial; e medidas corretivas que auxiliam a estabelecer padrões para melhorar a performance em projetos futuros.

2.3 Gerenciamento de Projetos

De acordo com Vargas (2009, p.6):

O gerente de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

O objetivo do gerenciamento de projetos é executar o plano de projeto através da aplicação e da integração dos grupos de processos de gerenciamento: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (VALLE, CIERCO, SOARES E FINOCCHIO JR, 2014).

Segundo o PMI - *Project Management Institute*³ (2013), são 47 os processos de gerenciamento de projetos agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas que representem um conjunto de conceitos, termos e atividades. São elas:

2.3.1 Gerenciamento do escopo do projeto

O gerenciamento do escopo envolve os seguintes processos: planejamento do escopo, definição do escopo, criação da estrutura analítica do projeto, verificação do escopo e controle do escopo. Conforme Sotille et al (2007), o gerenciamento do escopo precisa estar bem integrado aos outros processos da área de conhecimento, de forma que o resultado do trabalho do projeto seja a entrega do escopo do produto especificado.

2.3.2 Gerenciamento do tempo do projeto

O gerenciamento de tempo do projeto reúne processos que possibilitam a entrega do projeto no prazo acordado. Entre os processos, encontram-se a determinação da sequência em que as atividades serão desenvolvidas, a estimativa dos recursos necessários à execução de cada uma destas, bem como do tempo, e a elaboração do cronograma. O PMI (2004) lembra que em projetos de menor escopo, tais processos são considerados um único. O controle do cronograma também está incluído entre os processos de gerenciamento de tempo.

2.3.3 Gerenciamento dos custos do projeto

Esta área do conhecimento está associada aos processos de planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos. O principal objetivo do gerenciamento de custos é evitar que o projeto “estoure” o orçamento aprovado pelas partes envolvidas, ou, ao menos, reduzir a diferença entre os custos reais do projeto e os custos planejados (PMI, 2004).

2.3.4 Gerenciamento da qualidade do projeto

Conforme Campos (2009), a “qualidade” do gerenciamento de projetos é perseguida com foco no gerenciamento, e não com foco no produto do projeto. De uma forma geral, a “qualidade” e suas ferramentas auxiliam e são importantes no desenvolvimento do gerenciamento da qualidade do projeto.

³ O Project Management Institute é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos.

2.3.5 Gerenciamento dos recursos humanos do projeto

O gerenciamento dos recursos humanos inclui o conjunto de processos orientados ao planejamento, contratação, mobilização, desenvolvimento e gestão da equipe do projeto. A equipe do projeto é o conjunto de profissionais da empresa diretamente relacionados ao próprio, que possuem “funções e responsabilidades atribuídas para o termino do projeto” (PMI, 2004).

2.3.5 Gerenciamento dos riscos do projeto

O gerenciamento dos riscos no projeto tem objetivo de maximizar os recursos dos eventos positivos e minimizar os impactos dos eventos negativos, teve-se observar a qualificação dos riscos e também a fase que o projeto se encontra durante o seu ciclo de vida (CAVALIERI, 2011).

O autor Barber (2004) ressalta: “A efetividade do processo de gerenciamento de projetos irá determinar se os projetos desempenham um forte papel em fornecer uma fonte de vantagem competitiva para uma organização”.

2.4 Gerente de Projetos

O gerente de projetos, também conhecido como líder de projetos, é a pessoa alocada pela organização para ser o responsável pelo planejamento, implantação e encerramento do projeto (BAUMOTTE, FONSECA, DA SILVA & RAJ, 2013). Segundo Vargas (2009), mesmo que desempenhe outras atividades funcionais na organização, o gerente de projeto é o maior responsável pelo sucesso do projeto.

Na visão do PMI (2013, p. 17):

Como o gerenciamento de projeto é uma disciplina estratégica crítica, o gerente de projetos torna-se o elo entre a estratégia e a equipe. Os projetos são essenciais para o crescimento e sobrevivência das organizações. (...) Assim sendo, o papel do gerente de projetos torna-se cada vez mais estratégico.

Neste sentido, pode-se depreender que o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos apresente competências em três áreas (BAUMOTTE, FONSECA, DA SILVA & RAJ, 2013).

Pode-se destacar como algumas das principais características do gerente de projetos a liderança, o desenvolvimento da equipe, motivação, comunicação, influencia, processo decisório, negociação, gerenciamento de conflitos e coaching (PMI, 2013).

Cada projeto irá requer do gerente “diferentes habilidades, dependendo de fatores como o número de pessoas na equipe, o custo do projeto e seu conteúdo técnico e legal” (BAUMOTTE, FONSECA, DA SILVA & RAJ, 2013).

2.5 Gestão De Conflitos

O autor Chiavenato (2010) destaca em seus estudos que os indivíduos não têm objetivos e interesses idênticos, assim, são as diferenças que produzem conflitos, estes são inerentes à vida de cada pessoa e são inevitáveis; fazem parte da natureza humana; representam a oposição, a cooperação e colaboração.

Para que aconteça o conflito é necessário que uma das partes envolvidas inicie uma situação, ou seja, ocorra uma interferência que gere o momento de conflito, segundo Chiavenato (2010), quando uma das partes seja uma pessoa ou grupo busca seus objetivos em detrimento da outra parte.

Mesmo na conceituação dos conflitos Robbins (2002) destaca que existe divergência e uma evolução do pensamento, assim apresenta-se três visões de conflitos: a visão tradicional em que o conflito era visto como disfuncional e inerente às falhas da gestão em atender aos anseios dos colaboradores; a visão das relações humanas em que o conflito é visto como essencial aos seres humanos; e a visão interacionista, onde o conflito é visto como fruto da maneira como este é gerido nas organizações.

3 METODOLOGIA

No concernente à metodologia adotada, tendo em vista o projeto de pesquisa ao qual está ligado, optou-se pelo levantamento a partir da combinação de técnicas de pesquisa bibliográfica. Cabe-nos esclarecer que entendemos o termo pesquisa bibliográfica, na perspectiva dos autores Marconi e Lakatos (2011, p.43-44), como a técnica que: “trata-se do levantamento de toda a bibliográfica já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. E sua finalidade é colocar o

pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

Gil (2007) diz que,

“A pesquisa bibliográfica, como qualquer outra modalidade de pesquisa, desenvolve-se ao longo de uma série de etapas. Seu número, assim como seu encadeamento, dependente de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa etc. Assim, qualquer tentativa de apresentar um modelo para desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica deverá ser entendida como arbitrária. Tanto é que os modelos apresentados pelos autores que tratam desse assunto diferem significativamente entre si”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos esta cada vez mais em destaque no cenário mundial. A necessidade de resultados rápidos associada ao aumento da competitividade e complexidade do mundo empresarial faz com que a competência em gestão de projetos seja um importante fator de sucesso para as organizações. Dessa forma, os projetos podem ser definidos como uma forma de planejar, executar e controlar ações que visam a implementação de estratégias. Quanto melhor for o gerenciamento destes, melhores serão os resultados e benefícios alcançados.

Este estudo propôs-se à seguinte problemática: Qual a importância da gestão de projetos nas empresas? Onde os objetivos foram tentar levar o leitor a compreender o que é gestão de projetos e como funciona na teoria.

Com base no estudo a gestão de projetos é importante para ter uma visão mais ampla da sua estrutura empresarial perante o mercado, podendo identificar processos inovadores, e assim minimizando os riscos e estando um passo a frente para o sucesso.

É sobremaneira relevante mencionar que todas as empresas, mais cedo ou mais tarde, acabam entendendo os conceitos básicos da gestão de projetos. Entretanto aquelas que chegaram à excelência nesse campo só a conseguiram mediante a

implementação e execução bem-sucedidas de processos e metodologias (KERZNER, 2002).

Conclui-se então, que a utilização da gestão de projetos na criação, desenvolvimento e crescimento das empresas é uma ferramenta fundamental e estratégica para o sucesso, já que o bom planejamento inicial e a implantação de novos projetos a cada fase de desenvolvimento das empresas podem garantir um crescimento sólido, sustentável e sobretudo longo.

REFERÊNCIAS

BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro; FONSECA, Doris Pereira D'Alicourt; DA SILVA, Lauro Henrique de Carvalho Monteiro; RAJ, Paulo Pavarini. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**. 3ª Ed. Rio Janeiro: Editora FGV, 2013.

BARBER, E. Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *Internacional Journal of Project Management*, v. 22, p.301-307,2004.

BUCHANAN, J. Measuring up. PM Network. Project Management Institute, 2008.

CAMPOS, A. V. Avaliação de desempenho em projetos complexos: uma abordagem multidimensional. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da USP/Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, São Paulo, 2009.

CAVALIERI, Adriane; DINSMORE, Paul Campbell. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. 4. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3ª ed. Revisada e Atualizada. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.

DUFFY, M. **Gestão de projetos**. Arregimente os recursos, estabeleça prazos, monitore o orçamento, gere relatórios: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

ISO 21500:2012 Guidance on project management.

KEELING, R. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2008.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____; tradução Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. **Gestão de Projetos: As melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 519 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. Ed. – 6. Reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos**: transformando ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Uma guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK**. 3. Ed. Pennsylvania, EUA: Project Management Institute, Inc., 2004.

_____. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento De Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI-PMBOK. **A guide to the Project management body of knowledge**. Newton Square: PMI, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo. Prentice Hall. 2002.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luis Cesar de Moura; XAVIER, Luiz Fernando da Silva. PEREIRA, Mario Luis Sampaio. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 6. ed. Ed. FGV, 2007.

THERIHY-CHERQUES, H.R. **Modelagem de projetos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VALLE, André Bittencourt do; CIERCO, Agliberto Alves; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO JR. **Fundamentos do Gerenciamento de projetos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo Diferencias Competitivas**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2009.

