

# GESTÃO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

DANDARO, Fernando <sup>1</sup>

TONANI, Fabiano Rodrigo <sup>2</sup>

CARVALHO, Daltro Oliveira de <sup>3</sup>

## RESUMO

A relevância de um estudo dessa natureza, sob o ponto de vista, das ciências aplicadas, baseia-se no fato de que a gestão do conhecimento precisa ser redirecionada para essas mudanças para que cresçam e no limite, sobrevivam a esse mercado competitivo. Desse modo, esforços devem ser feitos para que seus projetos sejam melhores conduzidos e que elementos como prazos, custos e atendimento das expectativas dos clientes sejam cumpridos com sucesso. Assim, o objetivo deste artigo é analisar a Gestão de Projetos, seus tipos e as ferramentas disponíveis de gestão com foco no planejamento, identificando estratégias para alcançar rapidez, cumprir custos previamente estabelecidos e atender as exigências da qualidade. Para tanto, a metodologia de pesquisa utilizada foi o levantamento bibliográfico de caráter exploratório e análise qualitativa. Pode-se verificar que há um grande repertório de sistemas de gestão de projetos e ferramentas que facilitam o gerenciamento. No âmbito acadêmico, o estudo se torna essencial para poder apresentar de maneira sistemática como fonte de pesquisa aos interessados pelo assunto e também como incentivo para o desenvolvimento de novos estudos sobre as ferramentas de gerenciamento de projetos.

**Palavras-Chave:** Gestão. Projetos. Planejamento. Organização.

## ABSTRACT

The relevance of this study, from the applied sciences point of view, is based on the fact that knowledge management needs to be redirected to these changes to grow and to survive in this competitive market. Thus, efforts should be made for their projects will be better conducted and that elements such as time, cost and customer expectations are successfully met. The objective of this article is to analyze the project management, their types and tools available to focus on management and planning, ways to achieve faster, meet pre-established cost and quality requirements. To this end, the research methodology used was the literature survey exploratory and qualitative analysis. It is remarkable that there are a lot of management system projects and different tools that facilitate the management. This study is essential because presents, in a systematic way, a source of research to the interested on the subject and also as an incentive to develop new studies on project management tools.

**Key-Words:** Management. Project. Planning. Organization.

---

<sup>1</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional pela Uni-FACEF, Professor e Coordenador do Curso de Administração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida (UNIESP | Unidade de Sertãozinho-SP) e Docentes dos Cursos de Gestão da Produção Industrial e Gestão Empresarial da FATEC – Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”. E-mail: [fdandaro@hotmail.com](mailto:fdandaro@hotmail.com).

<sup>2</sup> Graduado em Administração pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida (UNIESP | Unidade de Sertãozinho-SP). E-mail: [fabiano\\_tonani@ig.com.br](mailto:fabiano_tonani@ig.com.br).

<sup>3</sup> Doutor em Serviço Social Pela UNESP, Professor do Curso de Administração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida (UNIESP | Unidade de Sertãozinho-SP) e dos Cursos de Gestão da Produção Industrial, Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Gestão Empresarial da FATEC – Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”. E-mail: [daltro@com4.com.br](mailto:daltro@com4.com.br).

## INTRODUÇÃO

O processo globalizado, fez com que muitas organizações se enquadrem as novas e mais diversas opções de competitividade, em busca de novos conceitos e implantação de modernas tecnologias para atender a demanda do novo mercado.

Na Gestão de Projetos não é diferente, pois é necessário ter conhecimento aprofundado de todo o processo para obter resultados satisfatórios e análises não somente de relatórios de controle, rastreabilidade de documentos e equipamentos, mais sim, a partir de uma boa gestão, absorver todas as informações e utilizá-las em tomadas de decisões e futuras negociações/vendas, informações estas de extrema importância e fundamental para diferenciais nas concorrências como prazos de entregas menores e compras de matérias primas bem sucedidas maximizando lucro por exemplo.

A abordagem do Gerenciamento de Projetos é relativamente nova. É caracterizada pela reestruturação do gerenciamento e adaptação de técnicas especiais de gerenciamento, com o objetivo de atingir um melhor controle dos recursos existentes. Há 40 anos, o Gerenciamento de Projetos estava confinado em empresas empreiteiras e de construção do Departamento de Defesa dos EUA. Kerzner (2006, p. 15) o define da seguinte maneira “trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade”.

Sendo assim, com o avanço dos conceitos e a divulgação dos casos de sucesso na área, proporcionou o aumento da atenção de muitas empresas que buscam soluções eficazes aos seus problemas (CARVALHO et al., 2013 *apud* MIRANDA; CISLAGHI, 2013, p. 3).

Heldman (2009), define o termo “Gestão de Projetos” (GP) como o gerenciamento de ferramentas e técnicas utilizadas pelos *stakeholders*, isto é, os envolvidos no projeto, para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades dos projetos.

Desta maneira, os gerentes de projeto são os responsáveis pela administração dos processos e pela aplicação das ferramentas e técnicas para o cumprimento das atividades do projeto. Contudo, para entender a GP, antes é necessário entender o que é um projeto (ROCHA NETO et al., 2009).

Portanto, as empresas devem se organizar da melhor maneira à gestão de seus projetos, adequando-se às características temporais de um projeto e decidindo como elas irão se estruturar para os executarem. Desta forma, uma escolha da correta estrutura por partes das empresas será determinante no sucesso dos projetos por elas geridos. Quando se tratam de projetos executados e gerenciados por grandes empresas, o risco desses não serem bem

sucedidos devido uma deficiente estrutura organizacional, é muito alto. E o impacto financeiro será proporcional ao tamanho do projeto.

Esse artigo tem com objetivo analisar a Gestão de Projetos, seus tipos e as ferramentas disponíveis de gestão com foco no planejamento, identificando estratégias para alcançar rapidez, cumprir custos previamente estabelecidos e atender as exigências da qualidade.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica do tipo exploratória, a partir de livros e artigos científicos obteve-se dados secundários, possibilitando uma análise qualitativa sobre a gestão de projetos nas organizações.

O artigo aborda a definição de gerenciamento de projetos nas organizações, sua importância, os tipos de ferramentas e o objetivo da gestão para que se torne bem sucedida.

## **1. GESTÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

A Gestão e Gerenciamento de projetos tornaram-se muito importante na organização, pois o gestor consegue conciliar de forma estratégica informações de outros setores que no decorrer do projeto.

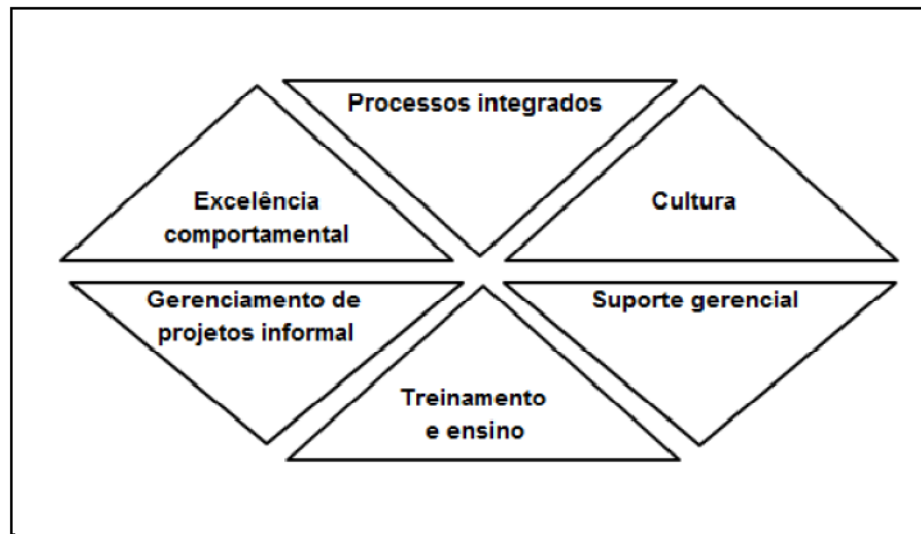
As palavras “gerenciar, gerente, gerenciamento e gerência” referem-se às ações situadas em um nível específico da organização, como a gerência de produção, a gerência de marketing, a gerência de projeto, a gerência estratégica, dentre outras. Com relação ao gerente de projetos, a gestão é uma das partes da gerência, das quais se destacam a gestão dos custos, a gestão dos riscos, a gestão da qualidade, etc (VALERIANO, 2005).

Segundo Heldman (2006, p. 51) Gerenciamento de Projetos consiste na “aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com vista ao cumprimento dos requisitos em pauta”. Porém, o Guia PMBOK (2004), dispõe que Gerenciamento de Projetos é a arte de coordenar atividades como objetivo de atingir as expectativas dos indivíduos e das organizações, diretamente envolvidos no projeto ou aqueles cujos interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou após sua conclusão.

No “Glossário da Construção” do *International Association for Professional Management of Construction* (IAPMC, 2003, p. 74) encontra-se a seguinte definição para gerência de projetos “aborda o planejamento global e a coordenação de um projeto de começo ao fim, voltado para a identificação das exigências do cliente e a sua conclusão, assegurando o cumprimento do cronograma, custos e padrões de qualidade”.

Assim, a utilização de uma metodologia de expressão mundial por toda organização consegue-se alcançar a excelência em gerenciamento de projetos (KERZNER, 2002).

A Figura 1 que segue, apresenta as seis áreas nas quais as organizações em gestão de projetos superam a concorrência.



**Figura 1** – Hexágono da excelência  
**Fonte:** Kerzner (2002)

Os processos integrados se referem a integração da gerência de projetos com outros processos administrativos, como a Gestão da Qualidade Total (TQM), engenharia simultânea, reengenharia, gestão de mudanças, gestão de riscos, dentre outros (KERZNER, 2002).

Com relação à cultura, toda organização busca aquela que seja capaz de mudar aceleradamente de acordo com as necessidades de cada projeto e adaptar-se com igual rapidez a um ambiente dinâmico em constante mutação. É indispensável que a cultura de cada organização, sustente os valores básicos da gerência de projetos, como: a cooperação, o trabalho em equipe, a confiança e a comunicações mais eficientes.

De acordo com Kerzner (2002, p. 113) “o apoio gerencial visível e indispensável para a continuidade da cultura de gestão de projetos”. Porém, muitas empresas entendem que o fracasso de um projeto deve-se principalmente de desestímulo entre funcionários, relacionamentos interpessoais negativos, ausência de comprometimento com os objetivos do projeto, fazendo com que o gerente se torne um gerente de conflitos.

O treinamento e ensino são úteis para os interessados em dar sustentação a gerência de projetos como profissão. A qualidade do treinamento e desenvolvimento, juntamente com o apoio dos executivos, são os dois fatores mais importantes para as organizações alcançarem uma Gestão de Projetos bem sucedida e, por conseguinte, a excelência.

O gerenciamento informal de projetos baseia-se em quatro elementos básicos: confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe. A formalidade é representada por políticas e procedimentos e a informalidade é representada por listas de verificação. Ou seja, a

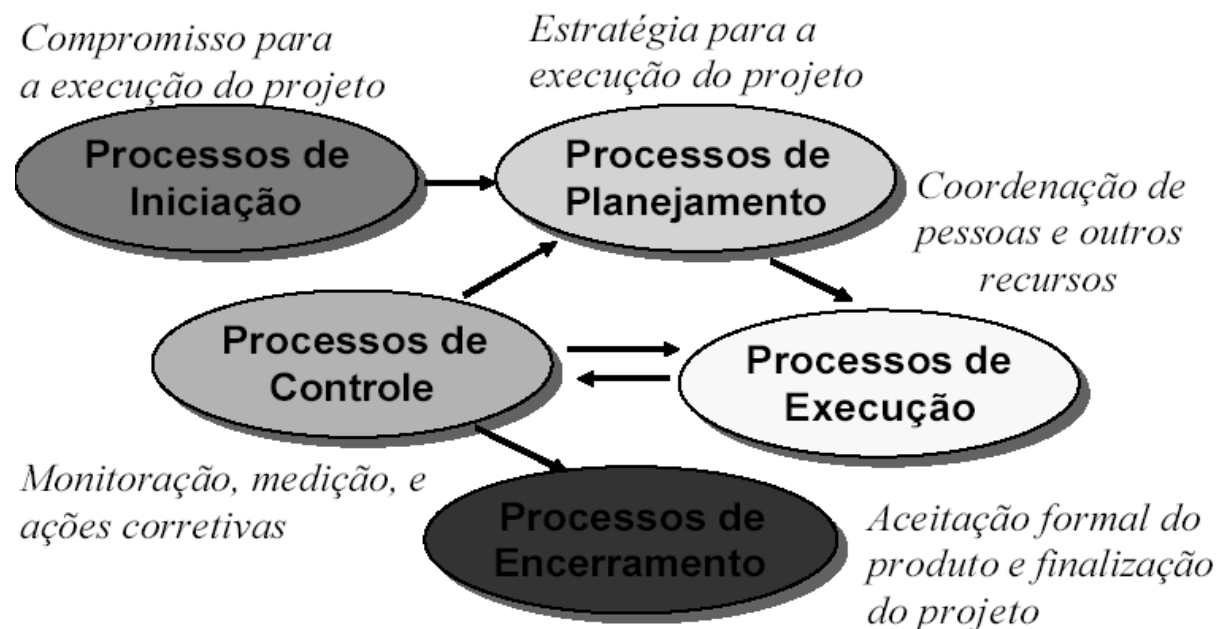
informalidade não elimina toda a documentação, mas a reduz para níveis minimamente aceitáveis. Portanto, quanto maior o porte da empresa, maior a tendência a utilizar a gestão formal de projetos (KERZNER, 2002).

A excelência comportamental é outra área da excelência de grande importância. A maioria das empresas de grande sucesso entendem que o fracasso em projetos deve-se principalmente a deficiências comportamentais, como desestímulo entre os funcionários, relacionamentos interpessoais negativos, produtividade escassa e ausência de comprometimento com os objetivos do projeto. Isto faz com que o gerente de projetos seja um gerente de conflitos (KERZNER, 2002).

### 1.1. Premissas da Gestão de Projetos

De uma maneira geral, projeto é o conjunto de informações internas e externas à empresa, coletadas e processadas, com o objetivo de analisar-se e implantar-se uma decisão de investimento. Um projeto é constituído por várias etapas, sendo importante perceber qual é a necessidade do "Projeto", buscando identificar os fatores internos que geram projetos nas organizações.

Pinto e Slevin (1986), ao estudarem o sucesso/fracasso de projetos, encontraram os seguintes condicionantes, que segue ilustrado na Figura 2.



**Figura 1** – Interação entre os processos de gerenciamento de projetos  
**Fonte:** Adaptado de PMBOK (2004).

Cada projeto é constituído por várias etapas, devendo ser diferenciado de uma atividade contínua, pois o projeto é uma situação inovadora, a qual possui tempo e recursos determinados a acabar, possuindo, portanto um ciclo de vida, e seus objetivos são mais específicos. Quanto à atividade contínua é atrelada aos objetivos do retorno sobre o investimento e a sobrevivência de longo prazo, assumindo situações rotineiras e repetitivas.

Desta forma, as empresas devem procurar se organizar da melhor maneira à gestão de seus projetos, adequando-se às características temporais de um projeto e decidindo como elas irão se estruturar para as executarem.

De acordo com o PMI (2004), em 2004, 30 das principais causas de furos de cronogramas relacionados com o planejamento em projetos de construção civil foram abordados. Embora tenha sido preparada com foco em projetos da área civil, a pesquisa serve como excelente fonte para projetos de todos os tipos, destacando:

- Falta de consideração de recursos;
- Ausência de contingência de tempo;
- Atualização do cronograma sem geração de relatórios;
- Estrutura de planejamento mal definida;
- Falta de utilização do cronograma para gerenciar o projeto;
- Falta de interpretação das modificações do cronograma após atualizações.

Portanto, o uso correto do cronograma do projeto passa a ser um tempo dedicado ao estabelecimento, ou seja, tempo investido. Pois, qualquer modificação pode acarretar em extensão de prazos e aumentos de custos. Pois o impacto financeiro será proporcional ao tamanho do projeto.

Verificou-se que na maioria dos projetos ocorrem atrasos na entrega devido à falta de organização, pois se perde muito tempo com a análise do projeto e a execução da prospecção do produto, sobrando pouco tempo para a execução propriamente dita.

Para se alcançar o sucesso de um projeto é necessário para a organização o cumprimento do prazo e dos custos orçados, devendo este satisfazer o cliente final. Mas é muito importante para obter o sucesso, a clareza dos objetivos, um bom fluxo de informação, uma boa comunicação, planejamento das tarefas, recursos humanos adequados e motivados, acompanhamento e uma boa liderança.

## **2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROJETOS**

Projetos vêm sendo realizados desde os primórdios da civilização.

A construção das Pirâmides do Egito, depois de 2780 a.C., por exemplo, foi um grande projeto. Projetos têm sido planejados e executados pelas organizações para criar novos produtos/serviços e introduzir mudanças e inovações em seus processos (MARTINS, 2003).

O mesmo autor completa que na última metade do século XIX, houve um crescente aumento na complexidade dos novos negócios em escala mundial surgindo assim os princípios da gerência de projetos. A Revolução Industrial alterou profundamente a estrutura econômica do mundo e as relações de produção foram drasticamente modificadas. Conseqüentemente surgiu uma grande necessidade de sistematizar e orientar a forma de gerir estas organizações.

No início do século XX, homens como Frederick Taylor, Henry Gantt, Jules Henri Fayol e Henry Ford revolucionaram a produtividade empresarial, aplicando metodologia científica à atividade administrativa e sistematizando a produção ao invés de simplesmente atuarem na relação maior carga de trabalho – maior produção.

Nos Estados Unidos da América, a primeira grande organização a praticar tais conceitos foi a Central Pacific Railroad, que começou suas atividades por volta de 1870, com a construção da estrada de ferro transcontinental. De repente, os líderes dos negócios em geral se depararam com a complexa tarefa de organizar as atividades de milhares de trabalhadores, a manufatura e a montagem de quantidades não previstas de matéria-prima (SISK, 1998).

O mesmo autor, afirma que nas décadas seguintes à II Guerra Mundial, as estratégias de marketing, a psicologia industrial e as relações humanas começaram a integrar o gerenciamento dos negócios e a administração das empresas. A complexidade dos projetos demandou novas estruturas organizacionais e inéditos Diagramas de Rede, chamados de Gráficos PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), que é o Método de Caminho Crítico COM (*Critical Path Method*) e que foram introduzidos, oferecendo aos profissionais maior controle sobre os projetos.

O PERT/CPM são reconhecidos como técnicas de redes, distinguindo-se entre si, pela forma que tratam o tempo. Conforme afirmam Casarotto, Fávero e Castro (1999, p. 61):

o CPM utiliza valores determinísticos, enquanto o PERT permite utilizar três estimativas de tempo e a distribuição Beta para a determinação do tempo mais provável, sendo, portanto, um modelo probabilístico. Mas atualmente o diagrama é conhecido por PERT/CPM.

Em pouco tempo, essas técnicas espalharam-se para todos os tipos de indústria e os negócios começaram a serem vistos como um organismo humano, com esqueleto, sistema muscular, circulatório, nervoso e por aí em diante. Torreão (2005), dispõe que esta visão de

organismo humano implica que para um negócio sobreviver e prosperar, todas as suas partes funcionais precisam trabalhar de forma integrada visando atingir as metas específicas, o cumprimento dos cronogramas e as fases (etapas) do projeto.

No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência. No complexo mundo dos negócios as organizações começaram a enxergar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e entender a necessidade crítica para comunicar e integrar o trabalho. Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da Philadelphia, Pensilvania, nos EUA, se reuniu para discutir as melhores práticas e Jim Snyder fundou o *Project Management Institute* - PMI (EUA). O PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos atualmente (TORREÃO, 2005, p. 29).

Nas décadas seguintes, o gerenciamento de projetos, começou a tomar sua forma moderna. Torreão (2005, p. 29) relata que:

Enquanto vários modelos de negócio desenvolveram-se neste período, todos eles compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente de projetos, que põe pessoas juntas em um time e assegura a integração e comunicação de fluxos de trabalho através de diferentes departamentos.

Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da Philadelphia, Pensilvania, nos Estados Unidos, se reuniram para discutir as melhores práticas e Jim Snyder fundou o *Project Management Institute* – PMI (EUA). Constituído-se na maior instituição internacional voltada à disseminação do conhecimento e, ao aperfeiçoamento das atividades de gestão profissional de projetos. Estas melhores práticas encontram-se publicadas pelo instituto no *Guidetothe Project Management Bodyof Knowledge*, comumente conhecido pela sigla PMBOK (SISK, 1998).

Nas décadas seguintes, o gerenciamento de projetos começou a tomar sua forma moderna. Enquanto vários modelos de negócio desenvolveram-se neste período, todos eles compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente de projetos, que põe pessoas juntas em um time e assegura a integração e comunicação de fluxos de trabalho através de diferentes departamentos (SISK, 1998).

Neste sentido, o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais. As organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem sucesso. O PMI (2004), estima que aproximadamente 25% do PIB mundial são gastos em projetos e que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com gerência de projetos no mundo.



Este volume de projetos e as mudanças no cenário mundial, cada vez mais competitivo, geram a necessidade de resultados mais rápidos, com qualidade maior e custo menor.

### 3. CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PROJETOS

Identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar e manter uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua.

Desse modo, a atividade de projeto deve ter seus objetivos bem definidos e seu desenvolvimento deve estar permanentemente orientado à busca do equilíbrio de interesses entre os envolvidos no processo e da valorização de seus pontos em comum.

Heldman (2006, p. 37) define projeto como “um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um produto ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos forem alcançados e aprovados pelos *stakeholders*”.

Desta forma, o PMI (2004), destaca algumas partes envolvidas comuns a todos os projetos, a saber:

- Gerente do projeto ou indivíduo responsável;
- Cliente: entidades que farão uso do resultado do projeto;
- Executores: todos que estão diretamente envolvidos na execução do projeto, como a organização executora, a equipe do projeto, etc;
- Patrocinador: aquele que prove recursos financeiros para o projeto.

A edição do PMBOK (2004), inclui como partes envolvidas, a equipe do gerenciamento do projeto, os influenciadores podem influenciar negativamente ou positivamente o andamento do projeto, mas não estão diretamente relacionados a aquisição ou ao uso do produto e os escritórios de gerenciamento de projeto. Kerzner (2002), define projeto como um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade, sendo, em geral, considerada uma atividade única de uma empresa. Para Vargas (2000, p. 12) projeto é:

um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Valeriano (2005), entende que projeto é um conjunto de ações, executadas de forma coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários

para, em um determinado prazo, alcançar um objetivo determinado, ou seja, criar um bem ou serviço singular.

Melhado (2004) *apud* Jardim (2007, p. 16) enfoca que:

o projeto não pode ser entendido como entrega de desenhos e de memoriais; muito mais do que isso, espera-se que o projetista esteja, antes de tudo, comprometido com a busca de soluções para os problemas de seus clientes. Esse tipo de prestação de serviço, de natureza intelectual, deve estar orientado não apenas ao cliente-contratante, mas também aos clientes-usuários e ainda a todos os clientes internos.

Há a necessidade de se estabelecer padrões do projeto como produto, definindo seu conteúdo mínimo e a própria forma de apresentação das informações, padrões esses que devem ser verificados e eventualmente corrigidos, embora tais padrões, por si só, não sejam suficientes para garantir sua qualidade, em caso de falhas conceituais, por exemplo.

Tuman (1983, p. 26) diz em uma das melhores e mais completas definições que:

um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos no qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo todos os projetos necessitam de terem seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

Um ponto muito importante nesse conceito é que projetos possuem data de início e data de término, ou seja, são temporários. Por isso diferenciam-se de operações contínuas. Esse ponto não define sua duração, ou seja, não indica que são curtos ou longos, mas que são iniciados evoluem e, por fim, são finalizados. Essas características temporais associadas à necessidade de uma elaboração progressiva dos projetos demandam a utilização de um ciclo de vida que é nada menos do que o espaço de tempo que delimita as atividades que compõe o projeto. Esse ciclo de vida e suas atividades precisam ser acompanhados e administrados. Para ser executado, um projeto precisa ser gerenciado. De acordo com Koontz e Weihrich (2006), a atividade de gerenciamento consiste em executar atividades que têm como propósito planejar e controlar atividades de terceiros para atingir objetivos que não podem ser obtidos pelo trabalho isolado de um profissional, sem um esforço orquestrado de uma equipe.

Portanto, todo projeto engloba uma gama de variáveis, sendo necessário a elaboração de um cronograma que irá servir como base de acompanhamento periódico. Porém, ainda são inúmeros os projetos em que os cronogramas “furam”.

Desta forma, todo projeto deverá passar sob uma análise de investimento para que não decida por ações equivocadas que possam prejudicar o futuro da empresa. Pois, o gerenciamento de custos, quando se sobrepõe a outros aspectos do projeto, pode impactar o prazo, pois, pode optar-se pela contratação de uma empresa com menor qualificação para reduzir custos no projeto, ou, ainda, a utilização de materiais com qualidade inferior (TERRIBILI FILHO, 2009).

Com relação ao gerenciamento do escopo do projeto, uma vez mal conduzido pode impactar o prazo do projeto, seja pelo fato de ter um escopo mal definido ou com frequentes mudanças sem avaliação/renegociação dos prazos.

Para que o planejamento do projeto ocorra de forma satisfatória, o ambiente organizacional deve proporcionar condições favoráveis para seu melhor desempenho.

Assim, a existência de um sistema de gestão eficiente na empresa de projeto pode vir a proporcionar diversos benefícios como, por exemplo, viabilizar o planejamento e controle do processo de projeto; auxiliar a instituição de procedimentos para entrega, apresentação e validação de projetos; proporcionar melhor controle das informações; possibilitar a atualização dos profissionais; sistematizar a terceirização de serviços; auxiliar a formulação de propostas comerciais mais coerentes e competitivas; facilitar a participação do projetista nos processos de coordenação de projeto; criar subsídios para avaliação da satisfação dos clientes contratantes, construtores e usuários; criar ambiente propício à implementação de inovações no processo de projeto e principalmente auxiliar na conciliação do planejamento físico com planejamento financeiro (JARDIM, 2007).

Contudo, deve-se destacar que as práticas e métodos do gerenciamento de projetos, sem dúvida produzem resultados relevantes para a continuidade e o progresso das organizações.

Neste contexto, o uso de ferramentas e métodos adequados de gerenciamento de projetos poderá ser um divisor entre sucesso ou fracasso não apenas do projeto, mas também da organização.

Para que haja um sincronismo no cronograma físico e financeiro é necessário um bom resultado do projeto e é preciso ter agilidade na tomada de decisões que pode afetar, em maior ou menor grau o comprometimento dos envolvidos em todos os níveis.

Além de considerar os diversos insumos necessários para a execução do empreendimento, maximizando a qualidade e minimizando prazos e custos (uma vez que são as atuais exigências do mercado), o executor objetiva receber um retorno que possibilite garantir sua estabilidade e permanência no mercado. Assim, a meta que a administração

deseja atingir é clara “minimizar os custos totais e maximizar os lucros, atendendo ou excedendo às exigências do cliente” (FERREIRA et. al, 2008).

Para tanto, deve-se ter um gerenciamento de projeto claro, ou seja, que proporcione uma visualização das propostas dentro das condições reais, assim, faz-se necessário entender os objetivos do gerenciamento do projeto como ferramenta essencial para seu sucesso.

#### **4. SUCESSOS NA GESTÃO DE PROJETOS**

Para que um projeto seja executado de uma maneira satisfatória depende inicialmente da confiança dos *stakeholders*. Pois, são eles que financiam o projeto com os recursos de que ele precisa: materiais, técnicos e humanos. Desta forma, esperam que a equipe atinja o objetivo definitivo inicialmente (PATAH, 2004).

Para que isso ocorra é necessário dois componentes: a eficiência em projetos e a efetividade dos mesmos. Assim, os objetivos dos projetos devem estar diretamente ligados aos objetivos estratégicos.

O sucesso de um projeto de uma organização não pode limitar à eficiência dos processos de gerenciamento de projetos empregados, pois se deve levar em conta a efetividade do projeto na contribuição para os objetivos estratégicos da organização (KENNY, 2003).

Segundo Kessler e Winkelhofer (2002), há dois tipos de fatores de sucesso em projetos: fatores de sucesso do gerenciamento de projetos e fatores de sucesso para o gerenciamento de projetos, a saber:

- fatores de sucesso do gerenciamento de projetos são: objetivo definido para o projeto ter sido atingido; recursos do projeto planejados na forma de orçamentos, capacidade ou tempo terem sido utilizados de acordo com o plano;

- fatores de sucesso para o gerenciamento de projetos: fatores de sucesso da liderança do projeto; gerenciamento de projetos como uma teoria; gerenciamento de projetos como um conceito claro; gerenciamento controle de projetos como uma filosofia de liderança; gerenciamento de projetos como um instrumento de controle de atividades; gerenciamento de projetos como um processo permanente de desenvolvimento; gerenciamento de projetos como um processo de aprendizado e qualificação; gerenciamento de projetos como uma nova forma de organização; gerenciamento de projetos como um processo interativo; gerenciamento de projetos como uma forma de gerenciamento de risco; gerenciamento de projetos como metodologia.

Pois os fatores são de extrema importância quando o objetivo final é o sucesso, ambos são diretamente ligados um ao outro. Desde o início da negociação onde é realizado um levantamento das necessidades do cliente.

Com isso, o sucesso de um projeto pode ser definido como o atendimento do objetivo definido para o mesmo, utilizando os recursos orçados, a capacidade e o tempo alocados de acordo com o plano elaborado para o projeto (PATAH, 2004).

Perante a tantas opiniões, estudos e pesquisas, fica claro que a Gestão de Projetos para ser aplicada com eficácia exige das organizações o comprometimento e investimento. As organizações devem encarar a Gestão de Projetos como um diferencial estratégico em seu plano de vendas e convencer o cliente que a partir deste procedimento o seu produto será fabricado com qualidade e entregue nos prazos combinados e, conseqüentemente, irá minimizar os gastos inesperados durante o projeto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa apresentou o estudo sobre o gerenciamento de tempo em projetos, enfatizando a relevância do desenvolvimento da estrutura analítica, com processos bem definidos e estruturados.

Identificou de forma simples e objetiva que a Gestão de Projetos é sim uma ferramenta estratégica para ser usada no plano de negócios das organizações, pois os resultados obtidos demonstram um caminho que visa melhores condições de qualidade e produtividade nas empresas de projeto, além da melhoria do produto final.

Deve-se destacar que, a qualidade do produto deve ser o resultado do esforço conjunto de todas as atividades, organizações e pessoas envolvidas: proprietários, projetistas, construtores e fornecedores. Por essa razão, pode-se dizer que o sistema de gestão de qualidade vem mostrar um caminho que visa melhores condições de qualidade e produtividade nas empresas de projeto, além da melhoria do produto final, uma vez que o contratante prima pela obtenção da qualidade.

Desta forma, pode-se confirmar o quanto é necessário possuir uma estrutura analítica bem definida em suas atividades, pois depois de definidas, estas serão alocadas no cronograma do projeto, definindo tempos, recursos e a conclusão do projeto. Não trata-se apenas de teorias, mas sim, de constatação pela pesquisa feita, que são de extrema importância para o sucesso de um projeto.

O sucesso de uma Gestão de Projetos torna-se fundamental para que nas futuras negociações, as organizações possam atuar estrategicamente elencando como um diferencial a

redução de custos, bem como o cumprimento dos prazos com qualidade, obtendo vantagens no relacionamento eficaz com os envolvidos no projeto, conhecidos como *stakeholders*.

Ainda, no tocante a redução de custos, como estratégia pode-se obter grandes retornos durante o processo de obtenção de matérias primas e contratações de prestações de serviços, agregado valor ao projeto final, através de parceiros dispostos a lucrar em conjunto absorvendo frente a necessidade de clientes mais exigentes.

Considera-se, portanto, que a Gestão de Projetos aplicada adequadamente pode ser considerada como uma estratégia para que a organização tenha um diferencial competitivo e obtenha resultados satisfatórios.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, M. M. et al. **Gestão de Portfólio de Projetos:** contribuições e tendências da literatura. Revista Gestão & Produção, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 433-454, 2013.

FERREIRA, F. M. P. F. R.; et al. **A interface na gestão de escopo, prazo, custo e qualidade em projetos.** Boletim Técnico da FATEC-SPBT/24, 2008.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos:** guia para o exame oficial do PMI. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos:** Guia para exame do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IAPCM, International Association for Professional Management of Construction. Glossary of Construction. **CM Glossary.** 2003. Disponível em: <<http://cmaanet.org/cm-glossary>>. Acesso em: 01/04/2014.

JARDIM, C. C. G. **Gestão da qualidade e prazos no projeto.** Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Construção Civil da Escola de Engenharia UFMG. Belo Horizonte. Escola de Engenharia da UFMG, 2007.

KENNY, J. **Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context.** Project Management Journal, v. 34, n. 1, p. 43-53, mar. 2003.

KERZNER, H. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KESSLER, H.; WINKELHOFER, G. **Project management:** Leitfadenzur Steuerung und Führung von Projekten. Heidelberg: Springer, 2002.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, W. **Essentials of Management.** 7. ed. Tata Mgraw Hill, 2006.

MARTINS, L. **Gestão Profissional de Projetos**. 2003. Disponível em <[http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeprojetos/2003/10/10/2003\\_10\\_10\\_003.2xt/-template\\_interna](http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeprojetos/2003/10/10/2003_10_10_003.2xt/-template_interna)>. Acessado em 01/04/2014.

MIRANDA, M. S.; CISLAGHI, T. P. **Análise de maturidade em gestão de projetos: estudo de caso em uma empresa metalúrgica da Serra Gaúcha**. III Salão de iniciação Científica e Inovação Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia do Rio Grande do Sul, 2013.

PATAH, L. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. **Critical success factors across the project life cycle**. International Journal of Project Management, 1986

PMBOK. **A guide to project management**. PMI. Pennsylvania: Newton Square, 2004.

PMI®. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**, 3. ed., Project Management Institute, 2004.

ROCHA NETO, C. F. da et al. **Influências culturais na adoção da gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 6, n. 2, p. 143-172, 2009.

ROUNCE, G. **Quality, waste and cost considerations in architectural building design management**. International Journal of Project Management. v.16, n.2, p.123-127, 1998.

SISK, T. **History of Project Management**. 1998. Disponível em <<http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>>. Acessado em 01/04/2014.

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

TORREÃO, P. G. B. C. **Project Management Knowledge Learning Environment: Ambiente de Aprendizado para Educação em Gerenciamento de Projetos**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Pernambuco: Pernambuco, 2005.

TUMAN, G. J. **Development and implementation of effective project management information and control systems**. In CLELAND, D. I; KING, W. R. Project management handbook. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.