

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEUS IMPACTOS NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Patrícia Simone Gonçalves do Nascimento
Maria Valéria Pereira de Araújo

RESUMO

Este artigo apresenta, em linhas gerais, o Gerenciamento de Projetos, uma importante ferramenta de gestão, bem como tece sobre as áreas de conhecimentos utilizadas por esta metodologia e, além disso, mostra os impactos nos resultados organizacionais. Para o desenvolvimento do trabalho, foram realizados estudos de natureza exploratória, adotando-se a coleta de dados secundários. Portanto a pesquisa enquadra-se como uma pesquisa bibliográfica. Por meio desta pesquisa, pode-se perceber que para que as organizações tenham êxito em seus projetos e alcancem níveis cada vez mais elevados atingindo os objetivos institucionais é necessária a implementação de estratégias através do gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projetos promove a integração dos processos para garantir que os objetivos do projeto elaborado sejam atingidos por meio das aplicações citadas, com flexibilidade.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Resultados Organizacionais.

THE PROJECT MANAGEMENT AND ITS IMPACTS ON THE ORGANIZATIONAL RESULTS: A LITERATURE RESEARCH

ABSTRACT

This paper aims at presenting generally the managing tool called Project Management. It also mentions the knowledge fields used under this methodology and, moreover, shows the impact on the organizational results. For the development of this paper, some exploratory studies were held through secondary data gathering. Therefore this is a bibliographic research. This research indicates that the use of project management is necessary for the companies to succeed in their projects and be able to achieve their institutional goals. Project management promotes the integration of processes to guarantee the achievement of the planned goals, through the methods mentioned, with flexibility.

Keywords: Project Management. Organizational Results.

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, fatores como rápido avanço da tecnologia, necessidade de aquisição de sistemas integrados de gestão, implementação de melhorias dos processos organizacionais, alinhamento de recursos (financeiros, tecnológicos e humanos) para o desenvolvimento das estratégias definidas pelas organizações, dentre outros aspectos, têm levado as empresas a adotarem um modelo de gestão baseado no Gerenciamento de Projetos, em busca de manterem-se no mercado com competitividade, atendendo às expectativas dos clientes.

A metodologia de Gestão por Projetos promove à empresa objetividade e agilidade na execução das atividades, além da redução de custos sem perder a qualidade. Através da aplicação desta prática, as organizações poderão: definir o escopo das atividades a ser realizado; planejar as ações e os recursos necessários e executa-las; monitorar e acompanhar o desenvolvimento das iniciativas; medir o desempenho das atividades por meio de indicadores; identificar falhas nos processos e implementar melhorias, além disso, entregar o produto conforme esperado pelos clientes.

Segundo Micari (2008, p.12), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Ou seja, o Gestor de Projetos deverá integrar os processos e garantir que os objetivos do projeto elaborado sejam atingidos por meio das aplicações citadas, com flexibilidade.

Dessa forma, a questão de pesquisa do presente estudo consistiu: Até que ponto o gerenciamento de projetos representa um fator crítico para os resultados das organizações? O objetivo geral, portanto, consistiu em apresentar o gerenciamento de projetos como uma prática de gestão que gera impactos nos resultados das organizações.

A pesquisa compreende um estudo de natureza exploratória, adotando-se a coleta de dados secundários, portanto, a pesquisa enquadra-se como uma pesquisa bibliográfica. Segundo Vergara (2000), a pesquisa exploratória, quanto aos fins, é realizada em área na qual há pouco conhecimento científico ou sistematizado.

O estudo tece considerações acerca de uma metodologia de gestão baseada no gerenciamento de projetos e suas contribuições para o alcance dos resultados organizacionais, oferecendo qualidade e agilidade no atendimento aos clientes. Sendo assim, relevante numa pesquisa científica.

A escolha da abordagem deste estudo deve-se ao fato de as organizações apresentarem necessidades de aprimoramento e modernização dos processos e, para tanto, desenvolver um modelo de gestão através do gerenciamento de projetos, prática metodológica esta que proporciona maior agilidade na entrega do produto aos clientes, utilizando menor custo e mantendo a qualidade.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Gerenciamento de Projetos

Inicialmente, antes de serem apresentadas a definição e as áreas de conhecimentos e os grupos de processos de Gerenciamento de Projetos, é fundamental entender o que é um projeto.

Conforme o Guia PMBOK® (4ª Edição, 2008) projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único.

Tendo como base o fato de que as organizações realizam atividades para atingir um conjunto de objetivos, o trabalho pode ser dividido em projetos ou operações.

Operações e projetos diferenciam-se entre si, tendo em vista que aquelas apresentam características de continuidade e de repetição, ou seja, atividades diárias da empresa, e, estes, possuem um caráter com datas de início e término bem definidos, apresentando um novo produto ou serviço.

Contudo, ambos se assemelham em tais aspectos:

- São realizados por pessoas;
- Apresentam restrições por recursos;
- São planejados, executados e controlados.

Os Projetos são um importante meio para organizar as atividades consideradas pelas empresas como estratégicas, ou seja, aquelas que não podem ser avaliadas como operacionais. Eles, geralmente apresentam-se como resultados de análises estratégicas, como, por exemplo: necessidade do mercado ou da empresa, avanço tecnológico, pedidos demandados pelos clientes, dentre outras.

Para liderar atividades interdisciplinares, designadas pela organização para atingir os objetivos planejados, se faz necessário o gerenciamento de projetos que, segundo o Guia PMBOK® (3ª Edição, 2004) é a aplicação de conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Assim sendo, para tornar possível

esta aplicação é imprescindível a integração dos seguintes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

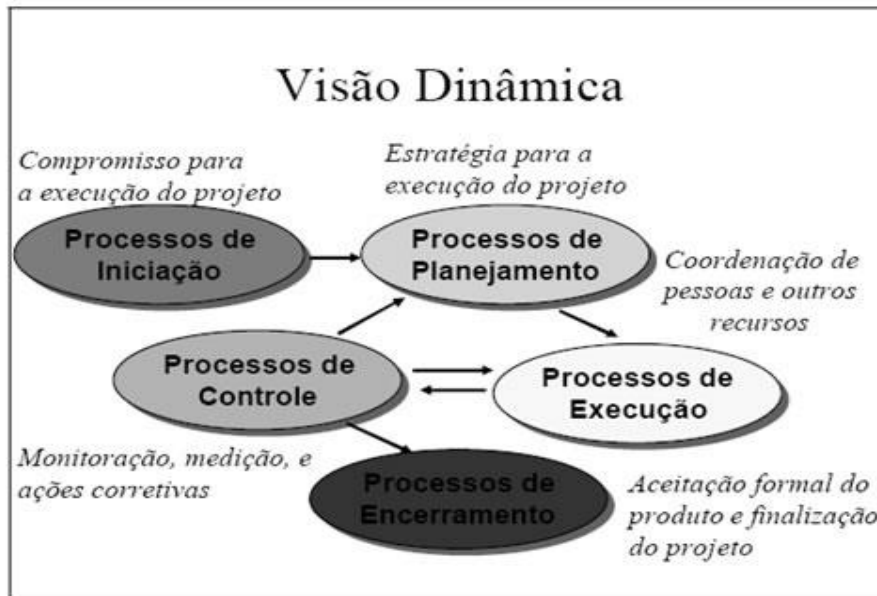
O gerente de projetos, designado pela empresa, é a pessoa responsável para garantir a realização dos objetivos do projeto. E, para tanto, é essencial obter flexibilidade, capacidade de liderança, habilidades de negociação, conhecimento sobre a gestão de projeto, adaptando as especificações do projeto às diferentes expectativas das partes interessadas (*stakeholder's*).

2.2 Estrutura de Gerenciamento de Projetos

Para “A Guide to the Project Management Body of Knowledge - 3ª Edição, [Project Management Institute (PMI®) 2004], o Gerenciamento de Projetos pode ser melhor explicado através dos processos que o compõem, que podem ser reunidos em cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Assim, eles organizam e descrevem o trabalho do projeto da seguinte forma:

- a) Iniciação: Desenvolve-se o Termo de Abertura que consiste no reconhecimento formal da existência do projeto. É nesta etapa que ocorre a autorização do projeto;
- b) Planejamento: Nesta fase, desenvolve-se o plano de gerenciamento do projeto. Os recursos são definidos e o cronograma e o orçamento são elaborados de tal forma a atingir os objetivos do projeto.
- c) Execução: Envolve orientação e coordenação dos recursos do projeto (pessoas, orçamento, tecnologia) na realização das ações planejadas;
- d) Monitoramento e Controle: Esta etapa visa garantir que os objetivos do projeto estão sendo alcançados por meio do acompanhamento sistemático e medição de desempenho, identificando inconsistências em relação ao planejado e implementando ações de ajustes;
- e) Encerramento: Consiste na finalização do projeto ou fase e sua aceitação formal. Além disso, é nesta etapa que ocorre a revisão das lições aprendidas.

Ilustração 01 – Relação entre os Grupos de Processos da Gerência de Projetos.



Fonte: PMBOK® (2004)

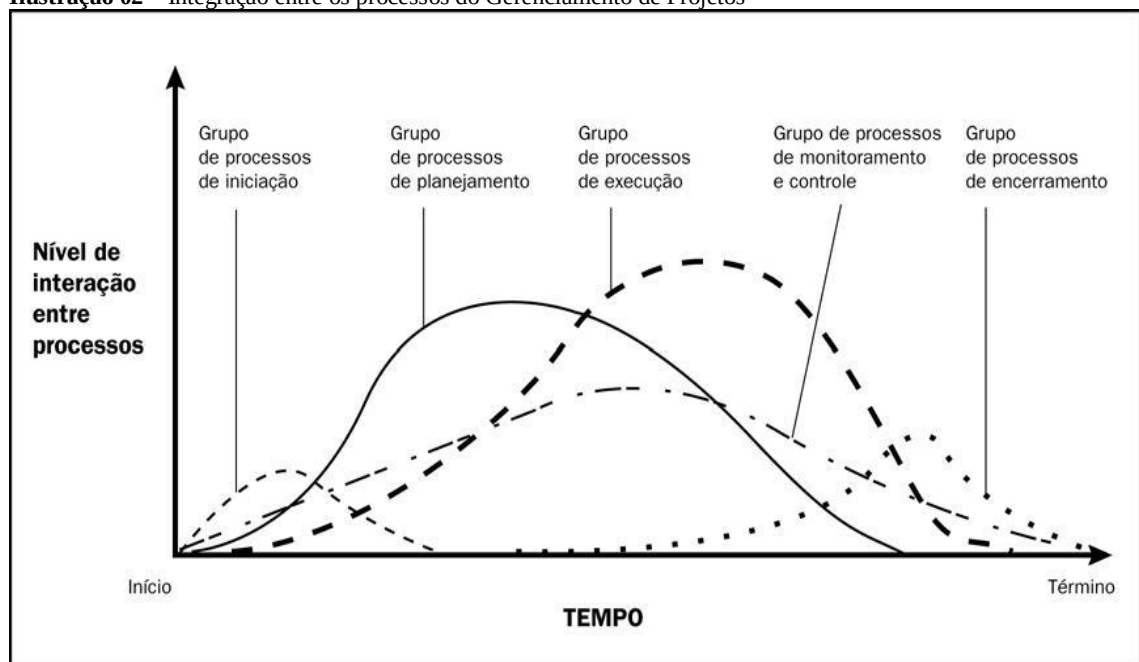
Conforme classificação do PMBOK®, cada grupo de processos estão distribuídos em nove Áreas de Conhecimento. A Saber:

- a) Gerenciamento da Integração do Projeto: tem como finalidade garantir que os itens do projeto sejam distribuídos corretamente;
- b) Gerenciamento do Escopo do Projeto: consiste na descrição dos processos necessários, buscando incluir os requisitos imprescindíveis para a conclusão do projeto;
- c) Gerenciamento do Tempo do Projeto: composição de processos que visam assegurar o cumprimento do projeto no prazo planejado;
- d) Gerenciamento dos Custos do Projeto: descreve os processos necessários para garantir a conclusão do projeto em conformidade com o orçamento aprovado;
- e) Gerenciamento da Qualidade do Projeto: é composto por processos necessários para assegurar a qualidade do projeto, atendendo às necessidades esperadas;
- f) Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto: reúne os processos necessários para promover o alinhamento das pessoas às necessidades do

projeto, por meio de treinamentos e desenvolvimento. É necessário habilidade para tratar conflitos e possuir capacidade de liderança.

- g) Gerenciamento da Comunicação do Projeto: apresenta processos que garantam que todas as informações (planos de ações, avaliações de riscos, impactos, anotações feitas em reuniões, entre outras) do projeto sejam consolidadas, documentadas e disseminadas com as partes interessadas do projeto (*stakeholder's*);
- h) Gerenciamento dos Riscos do Projeto: compreende processos que visam identificar e analisar os riscos que possam afetar o projeto positiva ou negativamente e planejar respostas para cada um deles;
- i) Gerenciamento das Aquisições do Projeto: abrange processos que buscam administrar as aquisições (mercadorias ou serviços) desde o recebimento até o encerramento e/ou entrega.

Ilustração 02 – Integração entre os processos do Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMBOK® (2004)

2.3 - Iniciação de Projetos

Ilustração 03 – Áreas de Conhecimento x Grupos de Processos de Iniciação

Integração	Escopo	Tempo
Custo	Qualidade	Recursos Humanos
Comunicação	Riscos	Aquisição

Os processos que compõem o Grupo de Processos de Iniciação objetivam oficializar a existência do projeto, devendo ser dado início e possuir recursos alocados corretamente para sua execução.

De acordo com o PMBOK® os projetos resultam de algumas necessidades identificadas pelas organizações, dentre elas, destacam-se:

- Demanda do mercado;
- Necessidades internas da organização;
- Solicitação de clientes;
- Avanço tecnológico;

O processo de Iniciação engloba as Áreas de Conhecimentos de Integração e Comunicação. Àquela, é responsável por desenvolver o termo de abertura do projeto, bem como definir as ações planejadas. Esta, porém, identifica as partes interessadas (*stakeholder's*) as quais irão exercer influência sobre o projeto e os seus resultados visando garantir o sucesso do projeto.

2.4 - Planejamento de Projetos

Ilustração 04 – Áreas De Conhecimento x Grupos de Processos de Planejamento

PLANEJAMENTO

Integração	Escopo	Tempo
Custo	Qualidade	Recursos Humanos
Comunicação	Riscos	Aquisição

Os processos que compõem o Grupo de Processos de Planejamento consistem no desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, que irá estruturar, de forma ordenada, as tarefas, a estimativa do tempo para executá-las e os recursos necessários, bem como, irá planejar as ações de revisão do plano e os controles.

Dessa forma, conforme o PMBOK®, visando reunir os esforços para alcançar os objetivos do projeto, inerentes à sua funcionalidade, qualidade, confiabilidade, cronograma e custo, este Grupo de Processos é composto, basicamente, por todos os processos que permeiam cada uma das Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projeto.

2.4.1 Áreas de Conhecimento do Processo de Planejamento

Consoante explanado anteriormente, o processo de Planejamento engloba todas as Áreas de Conhecimentos de Gerenciamento de Projeto.

Sendo assim, segundo Mulcahy (6ª Edição, 2009)¹, as atividades são estruturadas e distribuídas da seguinte forma, dentro das Áreas de Conhecimento:

- a) Integração:
 - Definição, coordenação e integração de todos os planos de projetos subsidiários;
 - Definição e documentação dos processos a serem empregados no gerenciamento do seu projeto;
 - Definição da estratégia de condução do projeto;
 - Contém a linha de base do projeto que direcionam a execução. A linha de base compreende a declaração do Escopo, a estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o Dicionário da EAP.
- b) Escopo:
 - Coleta dos requisitos – definir e documentar as necessidades das partes interessadas (*stakeholder's*);
 - Definição do escopo – abrange as informações básicas mais detalhadas para o planejamento;
 - Inclusão ou faz referências à - objetivo, descrição e requisitos do produto; critérios para a aceitação do produto; limites do projeto; entregas do projeto; restrições e premissas do projeto; riscos iniciais definidos e expectativas das partes interessadas (*stakeholder's*);
 - Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – uma representação gráfica da hierarquia do projeto orientada à entrega e ao trabalho a ser executado pela equipe do projeto para garantir os seus objetivos. Ela define e organiza o escopo total do projeto.
- c) Tempo:
 - Define as atividades – consiste no detalhamento dos pacotes de trabalho da EAP em atividades que facilitarão a estimativa de esforço e duração destas atividades e a monitoração e controle do trabalho;
 - Sequencia as atividades – é o processo de identificar e estabelecer os relacionamentos entre as atividades do projeto; As atividades ou marcos são conectados às suas atividades predecessoras e sucessoras;
 - Estima os recursos das atividades – engloba todos os recursos necessários para a execução das atividades; é conduzido de forma que haja a integração entre processos, pessoas e a tecnologia;
 - Estima as durações das atividades – avalia o número de períodos de trabalho necessários para concluir as atividades; calcula o espaço de tempo necessário

¹ No material estudado para dar embasamento teórico à pesquisa, constavam apenas o nome da autora, edição e ano. Ficando a informação quanto à data indisponível.

para executá-lo, incluindo eventuais intervalos necessários entre seu início e fim;

- Desenvolve o cronograma – consiste na elaboração do cronograma do projeto, composto pelas tarefas definidas nos processos anteriores, na definição de suas respectivas datas de início e término e na finalização das sequências de atividades, com suas durações; o cronograma aprovado serve como linha de base para controle do projeto.

d) Custos:

- Estimar os custos – envolve estimar os custos dos recursos necessários para cada atividade descrita na EAP; devem-se contabilizar todos os custos do projeto, incidentes ao longo de todo o seu ciclo de vida, bem como períodos de garantia e custos contínuos;
- Determinar o orçamento – consiste em consolidar as estimativas das atividades para se compor a linha de base de custos.

e) Qualidade:

- Planejar a qualidade – visa o cumprimento de padrões de qualidade relevantes para o projeto. É ela que determina se as expectativas dos *steakeholder's* foram atendidas.

f) Recursos Humanos:

- Desenvolver o plano de recursos humanos – consiste em documentar as funções e responsabilidades dos indivíduos ou grupos envolvidos nos diversos elementos do projeto, demonstrando as relações de subordinações para cada um deles.

g) Comunicação:

- Planejar as comunicações – compreende a determinação das necessidades de comunicação das partes interessadas, por meio da definição dos tipos de dados necessários e do formato em que serão transmitidos. Isto inclui:
 - Assegurar que a informação necessária seja coletada no momento adequado de forma completa e correta;
 - Garantir que as informações sobre o projeto sejam disseminadas frequentemente e permitam uma representação precisa do projeto;
 - Permitir que membros da equipe e interessados do projeto tenham acesso a informações atualizadas e corretas;
 - Capturar e registrar as informações importantes do projeto em um repositório central, organizado e permanente.
- Comunicação:

h) Riscos:

- Planejar o gerenciamento de riscos – consiste em especificar como se preparar para os riscos em que projeto; define como abordar e planejar as atividades de gestão de riscos. Este planejamento deve atentar:
 - Isolar ou minimizar riscos negativos;
 - Eliminar riscos quando possível e viável;
 - Desenvolver alternativas de curso de ação;
 - Estabelecer prazos e reservas monetárias para arcar com riscos não mitigáveis.
- Identificar os riscos – envolve identificar quais riscos afetam o projeto e documentá-los para o devido tratamento; Frequentemente respostas simples e afetivas podem ser desenvolvidas logo que o risco é identificado;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos – engloba avaliar o impacto e a possibilidade de ocorrência dos riscos identificados;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos – tem por finalidade analisar numericamente os riscos mais significantes estabelecidos durante a análise qualitativa, e a interação entre eles, para estimar o range de possíveis resultados para o projeto como um todo.

- Planejar respostas aos riscos – consiste em desenvolver alternativas e definir ações que aproveitem as oportunidades e reduza as ameaças aos objetivos do projeto; Inclui a definição dos responsáveis pelo encaminhamento de cada resposta aos riscos.
- i) Aquisições:
 - Planejar as aquisições – deve ser realizado durante o trabalho de definição do escopo. O comprador deve considerar:
 - Capacidade da equipe;
 - Utilização da capacidade ociosa;
 - Existência de fornecedores confiáveis;
 - Necessidade de absorção da tecnologia;
 - Custo e prazo;
 - Necessidade de sigilo / confidencialidade;
 - Fornecimento especializado;
 - Transferência de riscos.

2.5 – Execução de Projetos

Ilustração 05 – Áreas De Conhecimento x Grupos de Processos de Execução

EXECUÇÃO

Integração	Escopo	Tempo
Custo	Qualidade	Recursos Humanos
Comunicação	Riscos	Aquisição

Os processos que compõem o Grupo de Processos de Execução consistem em colocar os planos do projeto em ação. Nesta fase, com a linha de base planejada, aprovada e com os recursos alocados, o gerente de projeto irá conduzir as atividades para garantir que os objetivos do projeto sejam atingidos.

Dessa forma, com flexibilidade, liderança e habilidades de negociação, o gerente de projetos coordenará e conduzirá a execução dos processos do projeto.

2.5.1 - Áreas de Conhecimento do Processo de Execução

Segundo Mulcahy (6ª Edição, 2009)², este Grupo de Processos é composto pelas Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projeto: Integração, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação e Aquisição. Suas atividades são estruturadas e distribuídas da seguinte forma, dentro das Áreas de Conhecimento:

- a) Integração:
 - Orientar e sequenciar a execução do projeto – este processo integra todos os demais processos de execução para gerar o produto do projeto; objetiva garantir o entendimento comum do plano do projeto.
- b) Qualidade:

² No material estudado para dar embasamento teórico à pesquisa, constavam apenas o nome da autora, edição e ano. Ficando a informação quanto à data indisponível.

- Realizar a garantia da qualidade – abrange a elaboração dos padrões de qualidade para o projeto e determina como esses padrões serão assegurados; compreende a realização sistemática de atividades e auditorias da qualidade nos processos para atender aos requisitos do projeto.
- c) Recursos Humanos:
 - Mobilizar a equipe do projeto – envolve a obtenção e alocação de recursos humanos, que podem ser internos ou contratados para o projeto.
- d) Comunicação:
 - Distribuir as informações – tem por finalidade disponibilizar as informações necessárias às partes interessadas no projeto, seguindo o que foi predefinido no planejamento do projeto. Ou seja, garantir que a informação chegou no receptor e que ela foi entendida conforme os objetivos planejados;
 - Gerenciar os interessados – engloba os processos que gerenciam a satisfação das necessidades das partes interessadas através:
 - Da comunicação com elas estabelecidas;
 - Da resolução de problemas;
 - Da melhoria no desempenho do projeto a partir da implementação de mudanças solicitadas.
- e) Aquisição:
 - Conduzir a aquisições – consiste na obtenção de informações, cotações, preços, ofertas ou propostas e na definição de um fornecedor e adjudicação do contrato de prestação de serviço para o projeto.

2.6 - Monitoramento e Controle de Projetos

Ilustração 06 – Áreas De Conhecimento x Grupos de Processos de Monitoramento e Controle

MONITORAMENTO E CONTROLE		
Integração	Escopo	Tempo
Custo	Qualidade	Recursos Humanos
Comunicação	Riscos	Aquisição

Os processos que compõem o Grupo de Processos de Monitoramento e Controle objetivam acompanhar e monitorar a performance do projeto, por meio de indicadores de desempenho, para verificar se a realização do projeto está de acordo com o plano do projeto.

Dessa forma, identifica variações do plano do projeto e, caso seja encontrado algum desvio, deverão ser decididas medidas corretivas a serem aplicadas e decidido se o plano necessita de ajustes.

2.6.1 - Áreas de Conhecimento do Processo de Monitoramento e Controle

Segundo Mulcahy (6ª Edição, 2009)³, este Grupo de Processos é composto pelas Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projeto: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Comunicação, Riscos e Aquisição. Suas atividades são estruturadas e distribuídas da seguinte forma, dentro das Áreas de Conhecimento:

- a) Integração:
 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto – consiste na medição do desempenho do projeto para identificar variações no seu plano e realinhamento com este; preocupa-se com o monitoramento de todos os processos nos grupos de iniciação, planejamento, execução e encerramento e, para tal, coleta dados, avalia resultados, prepara relatórios sobre o desempenho, dentre outras atividades;
 - Realizar o controle integrado de mudanças – após a implementação de mudanças, são avaliadas, aprovadas ou rejeitadas as recomendações de ações corretivas, preventivas e reparos de defeitos; este processo abrange mudanças no plano de gerenciamento do projeto ou mudanças no produto do projeto; é importante observar os impactos das mudanças em todas as áreas de conhecimento.
- b) Escopo:
 - Verificar o escopo – é o processo de aceitação formal do escopo por parte dos *stakeholder's*; verificação dos resultados do projeto junto aos seus requisitos;
 - Controlar o escopo – consiste em monitorar o andamento do projeto e do produto tomando sempre como referência a linha de base do escopo do projeto; é nesta fase que verifica-se a variação entre o realizado e o planejado e determina-se ações corretivas e/ou preventivas necessárias.
- c) Tempo:
 - Controlar o cronograma – engloba o acompanhamento e controle do andamento do cronograma; verifica-se a ocorrência ou a necessidade de mudanças.
- d) Custo:
 - Controlar os custos – os processos visam garantir que o orçamento do projeto não será estourado e que mudanças no orçamento serão gerenciadas e acordadas.
- e) Qualidade:
 - Realizar o controle da qualidade – consiste no monitoramento dos resultados com foco no produto do projeto, a fim de verificar se estão cumprindo os padrões estabelecidos no plano de gerenciamento da qualidade;
- f) Comunicação:
 - Reportar o desempenho – compreende a coleta e transmissão de informações relacionadas ao avanço e as realizações do projeto para integrantes da equipe, patrocinador, clientes e outras partes interessadas.
- g) Riscos:
 - Monitorar e controlar os riscos – neste processo, os planos de ações elaborados nos processos anteriores são executados, os riscos residuais são monitorados e identificam-se novos riscos, assegurando a execução dos planos de riscos e avaliando a eficácia da redução do risco.
- h) Aquisição:

³ No material estudado para dar embasamento teórico à pesquisa, constavam apenas o nome da autora, edição e ano. Ficando a informação quanto à data indisponível.

- Administrar as aquisições – consiste no gerenciamento do contrato e da relação entre o comprador e o fornecedor, garantindo a conformidade do desempenho do fornecedor com os parâmetros estabelecidos no contrato. Nesse processo são liberados os pagamentos aos fornecedores;

2.7 – Encerramento de Projetos

Ilustração 07 – Áreas De Conhecimento x Grupos de Processos de Encerramento

ENCERRAMENTO		
Integração	Escopo	Tempo
Custo	Qualidade	Recursos Humanos
Comunicação	Riscos	Aquisição

Os processos de Encerramento englobam as Áreas de Conhecimentos de Integração e Aquisição. Àquela, é responsável por encerrar formalmente o projeto e documentá-lo. E, esta, porém, possui a finalidade de encerrar as aquisições, documentando os resultados obtidos em uma determinada fase ou “entrega” de um contrato, visando formalizar o fechamento do projeto.

2.7.1 - Áreas de Conhecimento do Processo de Encerramento

Segundo Mulcahy (6ª Edição, 2009)⁴, este Grupo de Processos, que abrange os Grupos de Processos de Integração e de Encerramento, possui suas atividades estruturadas e distribuídas da seguinte forma, dentro das Áreas de Conhecimento:

- a) Integração:
 - Encerrar o projeto – consiste em encerrar formalmente o projeto, gerando documentação específica por meio de dois procedimentos: encerramento administrativo e encerramento do contrato.
- b) Aquisição:
 - Encerrar as aquisições – consiste em terminar e liquidar cada contrato, inclusive a resolução de quaisquer itens em aberto, e encerrar cada contrato aplicável ao projeto ou fase do projeto; nesta etapa, os resultados obtidos em cada fase ou “entrega” de um contrato são documentados, objetivando formalizar seu fechamento.

2.8 – Habilidades de um Gerente de Projetos

⁴ No material estudado para dar embasamento teórico à pesquisa, constavam apenas o nome da autora, edição e ano. Ficando a informação quanto à data indisponível.

Segundo Patah (apud KENNY, 2003), o sucesso em projetos tem dois componentes: a eficiência em projetos e a efetividade dos mesmos. O sucesso em qualquer projeto particular é determinado por quão bem o projeto contribui para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (efetividade) e não somente do quão bem o projeto foi conduzido (eficiência).

Dessa forma, para alcançar os objetivos estratégicos, definidos pela organização, através do equilíbrio da relação entre efetividade e eficiência, são requeridas algumas habilidades por parte da gerência de projetos da instituição.

Consoante o PMBOK®, estas são as habilidades:

- Comunicação;
- Organização e Planejamento;
- Resolução de conflitos;
- Influência na organização;
- Negociação;
- Liderança;
- Formação e motivação de equipes.

Assim, a gerência de projetos deverá conduzir cada projeto, com flexibilidade, confiabilidade e assertividade, para garantir o atingimento dos resultados esperados institucionais.

2.9 - Impactos da Gestão por Projetos

Ao longo dos anos, é possível perceber que os desafios na implementação das estratégias organizacionais, por meio da gestão de projetos, estão cada vez vulneráveis, exigindo maior conhecimento, esforço e flexibilidade da gerência de projetos, além do desenvolvimento de ações voltadas para fortalecer o acompanhamento e monitoramento dos indicadores de desempenho, aferindo o alcance dos objetivos organizacionais almejados.

Com base nisto, é possível identificar as variâncias do planejado e implementar ajustes nos processos. De acordo com Patah (apud ZWIKAEI; GLOBERSON, 2006), os processos mais críticos, que tem o maior impacto no sucesso de projetos são: definição de atividades a serem realizadas no projeto, desenvolvimento de cronograma, planejamento organizacional, obtenção da equipe, planejamento das comunicações e desenvolvimento do plano do projeto.

Dessa forma, alinhando as necessidades institucionais, definidas no Planejamento Estratégico, à condução dos processos críticos, de maneira preventiva, corretiva e assertiva, a gerência de projetos poderá acompanhar e monitorar cada etapa do projeto e mensurar sua performance, trazendo para a organização os resultados esperados. Dentre eles, o PMBOK® destaca:

- Padronização das atividades do gerenciamento de projetos;
- Padronização na comunicação entre os integrantes da equipe e os subcontratados;
- Redução no número de atividades que poderiam ser esquecidas;
- Garantia da eficiência na maneira de utilização dos recursos;
- Fornecimento de informações à alta administração da empresa sobre o real andamento do projeto;
- Redução do tempo para lançamento de novos produtos;
- Redução da ocorrência de surpresas negativas no projeto, com a adequada administração dos riscos;
- Aumento significativo da probabilidade de sucesso no projeto (dentro de prazo, dentro do orçamento e de acordo com as suas especificações);
- Redução no custo de desenvolvimento de projetos.

3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo de hoje, para que as instituições mantenham-se no mercado, com competitividade e flexibilidade, inovando e atendendo as expectativas do mercado, é fundamental que ela utilize-se de métodos específicos para alcançarem os objetivos estratégicos organizacionais estabelecidos.

Para tanto, a aplicação e desenvolvimento da gestão por meio do gerenciamento de projetos é um fator relevante e diferenciado que gera resultados positivos para as organizações.

Assim, é perceptível que, por meio da implementação desta prática - que gera benefícios, tais como: melhor definição e estruturação das atividades, planejamento das ações e dos recursos necessários para executá-las, maior efetividade no monitoramento e controle das iniciativas, acompanhamento dos indicadores de desempenho, identificação de falhas nos processos e implementação de melhorias - as empresas obtêm maior agilidade na entrega do produto aos clientes, utilizando menor custo e mantendo a qualidade.

REFERÊNCIAS

MATESCO, Fernando. **A importância de definição de uma metodologia para o gerenciamento de projetos**. Instituto de Curitiba de informática. Disponível em: <http://www.ici.curitiba.org.br/Multimedia/Documento/Artigos/ArtigoMBA_Fernando.pdf>. Acesso em: 05 de mar.2014.

MULCAHY, RITA. **Preparatório para o exame de PMP®**. 6. ed. 2009. RMC Publications Inc.

NUNES, Breno O. PMBOK. 4.ed. Disponível em: <tiinteligente.blogspot.com.br/2010/06/pmbok-grupo-de-processos-conceito.html>. Acesso em: 05 de mar.2014.

GUIA PMBOK® - **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4. ed. Project Management Institute Inc.

PATAH, Leandro A. **Avaliação da relação de uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos no sucesso dos projetos através de uma perspectiva contingencial: uma análise quantitativa**. 2010. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/.../Tese_Leandro_Alves_Patah.pdf. Acesso em: 05 mar. 2014.

ROCHA, Kingler Menezes de H. **Gerência de projetos** – uma visão geral em conformidade com o PMI – PMBOK 2000. Disponível em: <http://www.pmipe.org.br/web/arquivos/km_Gerenciamentodeprojetos_overviewPMBOK2000.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2013.

SAMPAIO, Marcio. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK GUIDE)**. 3.ed. Project Management Institute (PMI®) 2004. Disponível em: <www.cursos-pmi.com.br/artigos/o_que_e_pmbok>. Acesso em: 24 nov. 2013.