

Gestão de Projetos: Uma forma de inovação na gestão de organizações que buscam vantagem competitiva

*Devanildo Braz da Silva**

Resumo: O presente artigo discute conceitualmente a gestão de projetos como uma forma de inovação na gestão. São apresentadas as características de um projeto e como ocorre sua gestão, bem como as etapas a serem observadas na elaboração e na gestão de um projeto. Por tratar-se de uma forma de inovação, a discussão tem o objetivo de fundamentar a contribuição da gestão de projetos para a obtenção de vantagem competitiva pela organização. É possível verificar que há relação da gestão de projetos com a vantagem competitiva, chegando-se a conclusão de que a correta gestão de projetos oferece para as organizações mais uma possibilidade de obter vantagem competitiva. Verifica-se também que é ampla a oferta de material bibliográfico acerca da gestão de projetos, sem, entretanto, diferenciar nos conceitos que a direcionam.

Palavras-chave: Inovação; Projetos; Gestão de Projetos; Vantagem Competitiva.

Abstract: This article conceptually discusses project managing as an innovative way in managing. Characteristics of a project and how its management occurs are presented, as well as the steps to be considered while elaborating and managing a project. Because it is dealt as a way of innovation, the discussion aims to found the contribution of project managing to the obtainment of competitive advantage through organization. It is possible to verify that there is a relation between project managing and competitive advantage, coming to the conclusion that the correct management of a projects offer companies an additional possibility to obtain competitive advantage. It is also verified that there are abundant bibliographic references on project managing; however, there are no distinction between their concepts.

Keywords: Innovation; Projects; Project Managing; Competitive Advantage.

Sumário: 1 Introdução; 2 Referencial Teórico; 2.1 Conceitos e Características de um Projeto; 2.2 Gerenciamento de Projetos; 2.3 Áreas do Gerenciamento de Projetos; 2.4 Vantagem Competitiva; 3 Metodologia; 4 Gestão de Projetos x Vantagem Competitiva; 5 Conclusão; 6 Referências.

* Mestrando em Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). devanildo.silva@ufms.br

1 Introdução

A gestão de projetos tem sido bastante estudada nos últimos tempos, tanto na área acadêmica, quanto por empresas especializadas. Isso ocorre pela necessidade detectada de se desenvolver um trabalho eficiente e eficaz, quando se tratar de um projeto, visto que um ótimo desenvolvimento de projetos agrega muito à organização, tanto na redução de custos, quanto na qualidade dos produtos ou serviços.

Contudo, não se pode dizer que a gestão de projetos é aplicada corretamente e amplamente. Isso ocorre pelo desconhecimento, pelas empresas e gestores, do que é realmente um projeto e como deve ser gerido. Com isso, cabe aos gestores que queiram desenvolver atividades na forma de projetos, buscarem os conhecimentos necessários para a correta utilização dos processos de gestão de projetos.

Nesse sentido, esclarecimentos sobre o que é ou não um projeto, suas etapas e como gerenciá-lo, são de fundamental importância, de modo a subsidiar os gestores das empresas ou órgão públicos no desenvolvimento das suas ações, maximizando os resultados e, com isso, obter ganhos para a organização.

Conhecer um projeto passa, necessariamente, pelas etapas que o compõem, desde a concepção até a conclusão. Isso faz com que todas as etapas sejam realizadas em conformidade com o que se espera para que o resultado alcançado seja o desejado, sendo

mensuradas todas as variáveis que afetarão o andamento do projeto.

Para que se obtenha eficiência no projeto, é necessário que a gestão corresponda àquilo que foi planejado na concepção. Para que isso ocorra, é de fundamental importância que a equipe do projeto seja competente e comprometida. Diante disso, é necessária a correta seleção dos membros, com especial atenção ao gerente do projeto.

Destaca-se ainda que a gestão de projetos é uma forma da organização inovar na sua gestão, no seu modo de atuar no mercado, já que adquirir e manter vantagem competitiva, passa geralmente pela inovação por parte da organização, seja nos seus produtos, serviços, processos, na sua imagem ou mesmo na sua gestão.

As conclusões deste artigo possibilitarão mais conhecimentos dos aspectos necessários para se elaborar e gerenciar um projeto, bem como as contribuições da gestão de projetos para que a organização obtenha vantagem competitiva.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceitos e Características de um Projeto

O projeto é definido por Maximiano (2002) como sendo “*um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro das restrições orçamentárias*”.

De acordo com Dinsmore (2003), “*tudo no mundo dos negócios ou é um projeto ou está relacionado a um projeto*”. Acrescenta ainda que projetos são iniciativas não repetitivas, empreendimentos únicos, com um começo e um fim.

Oliveira (2003) diz que o projeto pode ser considerado como um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, com coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

Para Prado (2004) muitas pessoas relacionam projeto a eventos complexos e de longa duração, como o desenvolvimento de um software, a construção de uma hidrelétrica ou o lançamento de uma nave espacial. Para o autor, “*quem pensa somente assim ficou parado na década de oitenta*”. Isso porque, a partir da década de oitenta, as empresas se deram conta de que projetos são executados o tempo todo em suas instalações.

Keelling (2002) lembra que há muitas e diferentes definições para projetos, mas ressalta que a adotada pelo PMI¹ diz tudo: “*um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único*”. Ainda segundo o autor, isso faz com que o prazo do projeto seja limitado, haja uma data estipulada para a conclusão e um resultado diferente daquele produzido na rotina operacional.

De acordo com Vargas (2005), para se entender o que é gerenciamento de projetos, é importante que se saiba com clareza o que é um projeto. Para o autor:

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 dos parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Vargas (2005) ainda apresenta as características dos projetos, que são: a temporalidade, a individualidade do produto ou serviço a ser desenvolvido pelo projeto, a complexidade e a incerteza.

Para Duffy (2006), “*projeto é um trabalho a ser executado, com um objetivo final bem definido*”. A autora diz ainda que nas empresas, projeto se refere a um conjunto de atividades correlacionadas, que envolve um grupo de pessoas, trabalhando conjuntamente para realizar algo de uma só vez, durante um certo período.

Nas palavras de Gido e Clements (2007), “*um projeto é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização de recursos*”.

De acordo com Costa (2008), todo projeto tem início, um meio e um tér-

¹ *Project Management Institute* (Instituto de Administração de Projetos).

mino; tem um gerente e uma equipe; tem premissas, escopo, cronograma, responsabilidades e orçamentos detalhados.

Para Menezes (2008), as atividades desenvolvidas nas empresas são de dois tipos: rotineiras e projetos. As atividades rotineiras possuem ciclos curtos, são desenvolvidas por apenas um indivíduo, são bem conhecidas e não têm uma cronologia muito acentuada. Já as organizações cujas tarefas possuem elevada inovação, as tarefas são pouco ou quase nada rotineiras e as pessoas e os sistemas devem ser adaptados a isso.

Ainda de acordo com o autor supracitado, a grande maioria das organizações encontra-se em estágio intermediário, com operações rotineiras e também atividades inovadoras. Para o autor:

Essas atividades precisam ser separadas e geridas com metodologias e ferramentas diferentes e específicas. O ambiente inovador, repleto de incertezas, exige uma Administração de Projetos em que a concepção multidisciplinar e a gestão orientada para resultado possam ser devidamente aplicadas.

Não há grandes distinções acerca da definição de um projeto e sua aplicação. Cabe à organização identificar as atividades que podem ser realizadas na forma de projeto e aplicar as etapas do gerenciamento de projetos, como forma de obter um resultado que atenda às necessidades com eficiência, o que ajudará na obtenção de vantagem competitiva pela organização.

2.2 Gerenciamento de Projetos

Não basta conhecer o que é um projeto, há necessidade de gerenciá-lo, de forma que sua execução seja vantajosa para a organização. Para Maximiano (2002), “*a administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado*”.

Para Dinsmore (2003), o tema clássico do gerenciamento de projetos é a realização de tarefas dentro do cronograma e do orçamento e de acordo com padrões de qualidade. Para o autor, “*as organizações que implementam com sucesso uma abordagem de projetos encontram reduções de custos através do menor retrabalho e de aumento nos lucros pelo término dentro do prazo*”.

Na visão de Oliveira (2003), a administração de projeto é o esforço no sentido da melhor alocação dos recursos, de forma a atingir os objetivos estabelecidos.

De acordo com Prado (2004), “*o gerenciamento de projetos está diretamente relacionado com a garantia de obtenção das metas das organizações*”. Para ele, a boa prática do gerenciamento de projetos, aliada as outras práticas gerenciais, produz efeitos expressivos e esta é uma característica marcante do gerenciamento de projetos; ele sempre atua em parceria com outras técnicas.

Prado (2004) apresenta também a definição do gerenciamento de projetos com base no PMI, que assim define; “*gerenciamento de projetos é a apli-*

cação de conhecimentos, experiências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atingir ou exceder as expectativas das partes interessadas/ partes envolvidas (stakeholders)”.

Para Keelling (2002), o projeto deve ter foco gerencial. Para o autor, “a gestão de projetos concentra-se no prazo essencialmente limitado do ciclo de vida do projeto, no dia-a-dia e no progresso passo a passo”.

Nas palavras de Vargas (2005), “o gerenciamento de projetos pode ser aplicado a qualquer situação onde exista um empreendimento que foge ao que é fixo e rotineiro na empresa”. Para o autor, o sucesso da gestão de projetos está intimamente ligado ao sucesso com que as atividades são relacionadas e realizadas.

Ainda de acordo com o autor supracitado, um projeto bem sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado. Isso porque mesmo que a empresa consuma menos que o previsto, por exemplo, sob a ótica do gerenciamento de projetos, houve uma falha no planejamento que permitiu que os recursos fossem superestimados.

Vargas (2005) ainda afirma que “o gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, tendo se mostrado eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização”. Para o autor, a principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, ele pode ser aplicado em empreendi-

mentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócio.

Gido e Clements (2007) resumem a gestão de um projeto como sendo “*planejar o trabalho e depois executar o plano*”. Para eles, gestão de projeto envolve primeiro um processo de estabelecer um plano e depois implementar esse plano para atingir o objetivo do projeto.

Ainda segundo os autores supracitados, o esforço inicial na gestão de um projeto deve se concentrar no estabelecimento de um plano-base que contém um esquema mostrando como seu escopo será concluído dentro do prazo e de acordo com o orçamento que foi realizado.

Para Menezes (2008), o objetivo da administração de projetos é alcançar controle adequado do projeto, de modo a garantir sua conclusão no prazo e orçamentos determinados, obtendo a qualidade estipulada.

2.3 Áreas do Gerenciamento de Projetos

São várias as áreas do gerenciamento de projetos que devem ser cuidadosamente planejadas e implementadas, de forma a obter um resultado que atenda aos objetivos propostos e gere também uma gestão eficiente e eficaz, consequentemente levando a organização a obter vantagem competitiva.

Maximiano (2002) apresenta nove áreas do gerenciamento de projetos, baseado no Guia PMBOK² 2000. São

elas: administração da integração, administração do escopo, administração do tempo, administração dos custos, administração da qualidade, administração de recursos humanos, administração das comunicações, administração de riscos e administração de suprimentos.

Para Dinsmore (2003) as áreas do gerenciamento de projetos são: integração, escopo, prazo, custos, qualidade, comunicações, recursos humanos, contratos/suprimento e riscos.

Prado (2004) apresenta os processos e as áreas mais conhecidos no gerenciamento de projetos. Para o autor, os processos são: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento. Já as áreas são: tempo, custo, qualidade, escopo, integração, comunicações, recursos humanos, risco, suprimentos e contratação.

Vargas (2005) organiza os processos do gerenciamento de projetos em nove áreas. Para o autor, “cada um desses processos tem um detalhamento específico e uma abrangência própria, porém está integrado, a todo momento, com os demais, formando um todo único e organizado”. As áreas são: gerenciamento da integração, gerenciamento de escopo, gerenciamento de tempo, gerenciamento de custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de riscos e gerenciamento das aquisições.

De acordo com Costa (2007), são dez macrovariáveis que devem ser administradas em uma gestão integrada de um projeto. São elas: gestão das premissas, gestão da integração, gestão do escopo, gestão do tempo, gestão do custo, gestão da qualidade, gestão dos recursos humanos, gestão das comunicações, gestão dos riscos e gestão das aquisições.

Já Menezes (2008) não trata das áreas de gestão do projeto, mas apresenta alguns macroprocessos que são necessários ao desenvolvimento de um projeto. Para o autor, “o desenvolvimento de um projeto ocorre mediante vários processos básicos que se sobrepõem”. Esses processos são: de concepção (ou inicialização), de planejamento, de execução, de controle e de fechamento (ou conclusão).

Observa-se que são várias as denominações para as etapas/áreas que devem ser observados no desenvolvimento de um projeto, de forma que ele seja planejado e realizado e cumpra seus objetivos e necessidades dos seus *stakeholders*. Alguns autores já partem para os processos que estão inseridos nestas áreas, sem apresentar de uma forma mais ampla cada área, que seriam os macroprocessos, para depois partir para os processos, que seriam os microprocessos.

A seguir são apresentadas as áreas do gerenciamento de projetos propostas pelo Guia PMBOK 3ª edição (2003) e apresentadas por Vargas (2005).

² O Guia PMBOK contém as diretrizes para o gerenciamento de projetos. É editado pelo PMI, que é referência mundial em gerenciamento de projetos.

- Gerenciamento da Integração: o gerenciamento da integração é a área central do gerenciamento de projetos e consiste em garantir que todas as demais áreas estejam integradas em um todo.
- Gerenciamento do Escopo: o gerenciamento do escopo tem como objetivo principal definir e controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto, de modo a garantir que o produto ou serviço desejado seja obtido com o mínimo de trabalho possível.
- Gerenciamento do Tempo: o gerenciamento do tempo, juntamente com o gerenciamento de custos, são as mais visíveis áreas do gerenciamento de projeto. O principal objetivo do gerenciamento do tempo é garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo estipulado.
- Gerenciamento de Custos: o gerenciamento de custos tem por objetivo garantir que o capital disponível será suficiente para obter todos os recursos para se realizarem os trabalhos do projeto.
- Gerenciamento da Qualidade: o objetivo mais importante dessa área é garantir que o projeto será concluído dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades de todos os envolvidos.
- Gerenciamento de Recursos Humanos: o gerenciamento dos recursos humanos tem como objetivo central fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto. Todos os resultados do projeto podem ser vistos como fruto das relações humanas e das habilidades interpessoais dos envolvidos. O sucesso ou o fracasso do projeto dependem diretamente do gerenciamento dos recursos humanos, pois as pessoas podem influenciar no sucesso ou no fracasso do projeto e também porque os problemas do projeto somente podem ser resolvidos por pessoas.
- Gerenciamento das Comunicações: um processo efetivo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira viável.
- Gerenciamento de Riscos: o gerenciamento de riscos possibilita a melhor compreensão da natureza do projeto, envolvendo os membros de modo a identificar e responder os potenciais riscos do projeto. O que faz a gestão dos riscos se tornar tão importante são fatores diversos, como o aumento da competitividade, o avanço tecnológico e as condições econômicas, que fazem com que os riscos assumam proporções incontroláveis.
- Gerenciamento das Aquisições: o gerenciamento das aquisições tem como objetivo dar garantia ao projeto de que todo elemento

externo participante do projeto irá garantir o fornecimento de seu produto ou serviço para o projeto. As estratégias para aquisições variam de empresa para empresa, podendo ser de responsabilidade da área de compras da empresa ou do próprio projeto.

2.4 Vantagem Competitiva

De acordo com Pina (1994) a vantagem competitiva só é possível quando os compradores percebem valor nos produtos e serviços ofertados pela empresa. Ressalta ainda que custo baixo, produtividade nos processos, inovação nos produtos, organização criativa, qualidade no produto, entre outros, são exemplos de vantagem competitiva.

Já Porter (1999) diz que apenas as próprias empresas são capazes de conquistar e sustentar a vantagem competitiva. Isso é conquistado, fundamentalmente, com inovação, que exige liderança na criação de um ambiente dinâmico e desafiador.

Para Oliveira (2003), “a vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação de sua administração”. Ressalta ainda que para uma empresa ser eficaz no mercado, ela deve ter significativa vantagem competitiva.

Para a obtenção da vantagem competitiva, Porter (2004) defende o uso de três estratégias genéricas (liderança no

custo total, diferenciação e enfoque), que podem ser utilizadas isoladamente ou se complementando, de forma a enfrentar as cinco forças competitivas (entrantes potenciais, concorrentes, fornecedores, compradores e bens substitutos), objetivando superar as outras empresas.

De acordo com Prado (2004), em um mercado globalizado com dezenas de ofertas para cada tipo de produto, é o cliente que dita o sucesso das organizações. Para o autor:

Isso tem levado as empresas a viverem em permanente estado de mudança, seja lançando um novo produto ou melhorando o atual, seja efetuando uma ampliação ou mudança na linha de produção, seja efetuando mudanças administrativas, reestruturações, construção de novas fábricas, etc.

Na visão do autor supracitado, todas essas mudanças têm o objetivo de tornar a empresa mais competitiva e destaca ainda que cada mudança é um empreendimento ou projeto, ou seja, esforço temporário com a finalidade de criar um produto, serviço ou resultado com características próprias que o diferenciam dos demais.

De acordo com Costa (2007), um dos primeiros pontos a serem observados no direcionamento estratégico é uma avaliação da competitividade da organização. A competitividade é definida “como o resultado – positivo ou negativo – de um confronto real ou potencial, atual ou futuro, da empresa ou instituição, com seus concorrentes

reais ou potenciais, em uma disputa pela preferência da sua clientela ou público-alvo”.

Costa (2007) ainda relata que “formalmente, chama-se de estratégia competitiva aquilo que um fornecedor decide fazer para que, na mente dos clientes ou consumidores, seus produtos ou serviços tenham alguma distinção e mereçam a preferência deles”.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), “uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar”. Ressaltam ainda que nenhuma vantagem competitiva é permanente.

Nas palavras de Oliveira (2009), “vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”. O autor destaca ainda que se uma empresa quiser ser eficaz no mercado, deve ter significativa vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva pode ser o resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação da sua alta administração.

3 Metodologia

De acordo com Vergara (2009), há vários tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores, sendo dois os básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins pode ser: exploratória, descritiva, explicativa,

metodológica, aplicada ou intervencionista. Já quanto aos meios, pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

A realização do presente artigo adota a metodologia baseada nos critérios definidos por Vergara (2009), sendo classificada quanto aos meios como pesquisa bibliográfica e quanto aos fins, como pesquisa explicativa.

Como fonte bibliográfica, optou-se pela utilização de livros que tratam dos temas em estudo, a gestão de projetos e a vantagem competitiva, para explicar a obtenção da vantagem competitiva por meio da gestão de projetos.

Por sua vez, sendo a pesquisa explicativa, a partir das informações obtidas por meio das pesquisas bibliográficas, buscar-se-á explicar como a gestão de projetos pode contribuir para que a organização obtenha vantagem competitiva.

4 Gestão de Projetos x Vantagem Competitiva

Como a vantagem competitiva é obtida pela organização perante seus concorrentes e com essa vantagem sendo evidenciada pela escolha dos clientes, deixando os seus concorrentes em segundo plano, a gestão de projetos pode contribuir para sua obtenção, visto que com a eficiente aplicação dos mecanismos de gerenciamento de projetos, é possível para a empresa reduzir custos, aumentar a qualidade, melhorar seus processos administrativos, de pro-

dução, venda e distribuição e com isso ganhar a confiança dos seus clientes.

Ressalta-se que a obtenção da vantagem competitiva pela organização não é referente tão somente aos aspectos internos, sendo necessária a percepção pelo cliente de que a empresa é a melhor para ele adquirir seu produto ou serviço. Nesse sentido, a gestão de projetos pode ajudar não só empresas que tem um processo organizacional que precisa de metodologias novas para poder competir no mercado, como também para transmitir aos clientes a qualidades dos produtos e serviços ofertados pela organização.

No sentido de melhoria do processo organizacional a gestão de projetos pode ser efetivada com o objetivo de reduzir custos, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, bem como outras atividades que visem a melhoria organizacional, buscando a obtenção de vantagem competitiva pela organização.

Em relação à transmissão ao cliente da qualidade dos produtos e serviços ofertados, a empresa pode trabalhar um plano de *marketing*, que englobe algumas técnicas, como publicidade, propaganda, bem como outras formas de informar o público das qualidades e vantagens em adquirir os produto ou serviços que a empresa tem a oferecer.

Vale ressaltar que o projeto é uma atividade temporária, com começo e fim definidos, sendo a sua implementação e gestão dependentes da capacidade dos gestores das organizações em identificar as atividades ou processos que podem ser desenvolvidos na forma

de projeto. Para isso é necessária a capacitação dos gestores, para que detenham o conhecimento necessário para identificar o que pode ser trabalhado como projeto, como também elaborá-lo e executá-lo, buscando a melhoria nos seus processos, redução de custos e dos demais benefícios que pode trazer para a empresa, ganhando com isso a vantagem competitiva.

O desenvolvimento de um projeto na empresa pode ser tanto em algum processo específico ou alguma linha de produção, como também para a reformulação da empresa como um todo. Seja qual for a abrangência, a equipe do projeto deve estar bem preparada e conhecer os objetivos propostos, para que o projeto seja realizado da melhor forma possível.

Diante disso, verifica-se que é grande a contribuição que a gestão de projetos traz para a empresa obter vantagem competitiva. Para isso é necessário que os gestores da empresa trabalhem a gestão de projetos seguindo os preceitos do gerenciamento de projetos, nos modelos propostos pelos diversos autores, que estudam o gerenciamento de projetos e apresentam para as empresas as técnicas e ferramentas a serem observadas para um gerenciamento de projetos de forma correta.

Não se deve entender que a empresa só obterá vantagem competitiva se adotar a gestão de projetos, mas que as organizações que souberem identificar o que pode ser desenvolvido na forma de projeto e gerenciá-lo de forma adequada, ganhará em economia de tempo, de recursos, aumento da qualidade

e isso faz com que seus clientes prefiram seus produtos ou serviços, obtendo vantagem competitiva.

Por fim, ressalta-se a necessidade de capacitação dos gestores e membros da equipe de projetos, para efetuar uma correta gestão de projetos, pois somente implementar um projeto não garante que ele dará o resultado que a organização espera, podendo até trazer prejuízos, o que não favorece na obtenção da vantagem competitiva.

5 Conclusão

No presente artigo podemos perceber que nem todas as atividades de uma organização podem ser trabalhadas na forma de projeto. Isso porque o projeto é um esforço temporário e aquelas atividades ou processos rotineiros da organização não podem ser desenvolvidos sob a forma de projeto.

Foram também verificadas as etapas a serem consideradas na elaboração de um projeto, como delimitação do trabalho a ser realizado (escopo), custos, riscos, qualidade, entre outros aspectos que são de fundamental importância para a elaboração de um bom projeto.

Um dos pontos mais importantes destacados é a necessidade de uma correta gestão de todos os aspectos levantados na fase de elaboração, bem como das correções que se fizerem necessárias, para que o projeto possa atingir seus objetivos.

Com as informações constantes no presente artigo é possível que qualquer

leitor tenha conhecimento do que é um projeto, como ele deve ser elaborado e posteriormente gerenciado e pensando estrategicamente. Está demonstrado que a gestão de projetos pode contribuir para que a organização obtenha vantagem competitiva.

Foi possível, no presente artigo, apresentar os conhecimentos e habilidades que as organizações necessitam para obter sucesso na elaboração e na gestão de projetos e também como isso pode contribuir para a obtenção da vantagem competitiva.

Cabe ressaltar que a bibliografia sobre a gestão de projetos é extensa. Entretanto, não há muita diferença na abordagem de cada uma delas. Isso porque quase tudo que se publica referente ao gerenciamento de projetos é elaborado seguindo os parâmetros do PMBOK, editado pelo PMI – *Project Management Institute*, o Instituto de Gerenciamento de Projetos.

Pode-se dizer que a organização, seja ela pública ou privada, pode desenvolver suas atividades, no todo ou parcialmente, sob a forma de projeto. Para isso, é fundamental que os gestores estejam capacitados e os membros comprometidos. Essa capacitação e esse comprometimento podem ser obtidos por meio de treinamentos e cursos, bem como da utilização de material bibliográfico, que é vasto.

É importante destacar também que há consultorias, sejam empresas ou autônomas, que podem ajudar a organização a implementar e até mesmo desenvolver a gestão de projetos, dando todo

o embasamento necessário e acompanhando, conforme for contratado.

Cabe aos gestores da organização decidir qual é a melhor forma de ingressar ou mesmo aperfeiçoar a gestão de projetos, seja com a contratação de um especialista para atuar na empresa, seja com o treinamento através de cursos ou mesmo contratando um profis-

sional ou equipe para esse desenvolvimento inicial.

Por fim, vale ressaltar que até mesmo a adoção da gestão de projetos, ou seja, a sua implementação, pode ser desenvolvida na forma de um projeto, sendo adotados todos os procedimentos de capacitação para o seu desenvolvimento pela organização.

6 Referências

- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DINSMORE, Paul Campbell. *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos*. – 1ª reimpr. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- DUFFY, Mary. *Gestão de Projetos: arregimente os recursos, estabeleça prazos, monitore o orçamento, gere relatórios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. *Gestão de projetos*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KEELING, Ralph. Trad. Cid Knipel Moreira. *Gestão de projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MENEZES, Luís Carlos de Moura. *Gestão de projetos*. 2. ed. – 7ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PINA, Vitor Manuel Dias Castro. *Inteligência estratégica nos negócios*. São Paulo: Atlas, 1994.
- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. – 6ª reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRADO, Darci. *Gerenciamento de programas e projetos nas organizações*. 3. ed. Nova Lima: INDDG-Tecs, 2004.
- VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- VERGARA, Sylvania Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.