

**OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
NAS ORGANIZAÇÕES****OPTIMIZATION OF PROJECT MANAGEMENT RESOURCES IN
ORGANIZATIONS**

Nathan Lourenço (EEP) 201941085@eep.br

Marcelo Socorro Zambon (EEP) marcelo.zambon@eep.br

RESUMO

O gerenciamento de projetos tem sido cada vez mais estudado e utilizado, sendo considerado um aspecto estratégico para organizações que buscam vantagens competitivas por meio da inovação, o que faz com que gerar competências em projeto seja fundamental. Para obterem melhor desempenho e atingir o sucesso em projetos, as organizações precisam ter processos de gerenciamento de projetos estruturados, além de balancear as expectativas dos interessados aos recursos disponíveis, através da utilização de conceitos, ferramentas e técnicas para obter a excelência no gerenciamento de projetos. O objetivo deste estudo foi o de identificar fatores que podem contribuir para a otimização de recursos de gerenciamento de projetos e o entendimento de suas contribuições nas organizações. Neste artigo foi utilizada a metodologia de revisão bibliográfica para a composição da fundamentação teórica, logo, para fundamentar a compreensão sobre a gestão de projetos e a sua importância para as organizações. Os resultados do estudo permitiram apontar a influência positiva do gerenciamento do projeto no sucesso dos projetos dentro das organizações. Conclui-se que o uso destes métodos e a importância das pessoas no gerenciamento dos projetos impactam positivamente o resultado operacional dos projetos.

Palavra-chave: gerenciamento de projetos; recursos; projetos.

ABSTRACT

Project management has been increasingly studied and used, being considered a strategic aspect for organizations that seek competitive advantages through innovation, which makes generating skills in design essential. To obtains better performance and achieve success in projects, organizations need to have structured project management processes, in addition to balancing stakeholder expectations with available resources, through the use of concepts, tools and techniques to achieve excellence in project management. The objective of this study was to identify factors that can contribute to the optimization of project management resources and the understanding of their contributions in organizations. In this article, the bibliographic review methodology was used for the composition of the theoretical foundation, therefore, to support the understanding of project management and its importance for organizations. The results of the study allowed to point out the positive influence of project management on the success of

projects within organizations. It is concluded that the use of these methods and the importance of people in project management positively impact the operational results of the projects.

Keyword: project management; resources; projects.

1. INTRODUÇÃO

Considerando o dinamismo e a complexidade dos negócios, cada vez mais as organizações buscam ações e estratégias para aprimorar o seu desempenho e a sua eficiência competitiva gerencial, neste sentido, uma abordagem importante é o aumento da atenção e cuidados para com o desenvolvimento de projetos gerenciais ou operacionais e a execução deles.

Segundo Xavier (2009), executar projetos de forma eficaz tornou-se um recurso essencial para a sobrevivência das organizações modernas. Saber planejar e executar projetos é uma necessidade real em qualquer ramo de atividade, mas é especialmente forte em setores em que a competitividade é mais acentuada.

As constantes mudanças tecnológicas e a necessidade das organizações e profissionais se adaptarem rapidamente às mudanças do mercado fizeram com que a profissão de gestor de projetos e a metodologia de gerenciamento de projetos evoluíssem de forma contínua.

Organizações que desejam desenvolver-se e perpetuar-se no mercado, necessitam de conhecimento atualizado de suas forças competitivas e de seus concorrentes e, conseqüentemente, precisam elaborar estratégias que se concentrem, por exemplo, na redução de custos e na melhoria do desenvolvimento e implementação de seus processos organizacionais (as rotinas que norteiam a organização para realizarem o que se propõem fazer e como fazer as coisas).

De acordo com Block e Frame (1998), as organizações de maior sucesso reinventam-se de maneira cada vez mais frequente para sobreviver a ação competitiva dos concorrentes, por exemplo, elas têm criado produtos, desenvolvido novos serviços, aplicado novas maneira de fazer as coisas (processos), adaptado as estratégias competitivas e elaborado novas estruturas organizacionais a fim de manterem-se competitivas e eficientes.

Partindo deste contexto, torna-se notório, o potencial do gerenciamento de projetos como fator competitivo, a otimização de recursos e processos tornou-se um ativo estratégico que não pode ser negligenciado. Em suma, as organizações têm adotado o gerenciamento de

projetos como um diferencial competitivo no mercado e esta estratégia exige maior eficiência para que elas atinjam bons resultados na execução dos projetos.

Segundo Vargas (2018), neste ambiente de mudanças constantes e em incrível velocidade, se torna indispensável um modelo de gerenciamento com foco nas prioridades e nos objetivos organizacionais para que as demandas sejam atendidas. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem recebido ainda mais atenção nos últimos anos. Com o passar do tempo, ficou claro que o gerenciamento de projetos tornou-se necessário às organizações que almejam o crescimento e a manutenção contínuos.

À medida que cresce o interesse pelo gerenciamento de projetos, maior é a necessidade e o esforço por compreender a sua utilização, seus benefícios e suas possibilidades de aplicação nos negócios, assim como se intensifica a preocupação com o gerenciamento adequado desses projetos a fim de garantir o atendimento às expectativas dos envolvidos (retorno/lucro) e a otimização dos recursos alocados (eficiência).

1.1 Justificativa

Este estudo se torna relevante, pois se propõe estudar o gerenciamento de projetos em busca da identificação de fatores que contribuem para elevar a otimização do uso dos recursos oferecidos por ele as organizações. A finalidade é que, por meio dos conhecimentos provenientes do gerenciamento de projetos e sua aplicação prática, seja possível contribuir para o aumento da probabilidade da realização de projetos bem-sucedidos pelas organizações e com isso aumentar a capacidade competitiva e de atingimento de resultados dela. O saber sobre a ‘gestão de projetos’ facilita o trabalho do gestor e dá aos profissionais envolvidos em qualquer projeto, maior autonomia e flexibilidade de forma a agirem proativamente, serem mais inovadores e ágeis em resposta às demandas ou às mudanças que a organização enfrenta.

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivos Geral

Estudar e discutir a importância do gerenciamento de projetos como um fator competitivo importante para as organizações, destacando os fatores que contribuem para que ele seja implementado de forma eficiente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender o conceito de projeto e gerenciamento de projeto.
- Gerar compreensão sobre os principais benefícios que o gerenciamento de projetos pode levar para as organizações.
- Saber sobre a existência de softwares para a gestão de projetos.

2. METODOLOGIA

Foi utilizada a metodologia de revisão bibliográfica, por esta representar uma análise meticulosa de publicações cientificamente válidas sobre o tema em estudo, sendo assim, ela é composta pelo levantamento de artigos, livros, dissertações e teses que abordaram diretamente o tema gerenciamento de projetos.

A escolha desta metodologia se justifica pela capacidade dela em tornar possível a compreensão e a análise crítica de fatores que influenciam positivamente (ou não) a utilização do gerenciamento de projetos pelas organizações. Portanto, a finalidade do uso desta metodologia é ampliar a reflexão e o próprio conhecimento sobre o que foi anteriormente estudado sobre o assunto, e enfatizar a importância efetiva do gerenciamento de projetos para o atingimento de resultados organizacionais positivos e pré-estipulados.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entendimento dos assuntos tratados neste estudo, são apresentadas as abordagens referentes aos temas citados, apresentando seus conceitos e analisando as suas contribuições para o objetivo de compreender mais sobre a importância da implementação do gerenciamento de projetos nas organizações.

3.1 Projeto

Antes de se entender o que é gerenciamento de projetos, é importante que se saiba com clareza o que é um projeto.

Otimização de recursos de gerenciamento de projetos nas organizações

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 predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS, 2018, p.7)

O mesmo complementa dizendo que nesse contexto, é possível concluir que projeto é um conjunto de ações executadas por uma organização transitória de maneira coordenada, as quais os insumos necessários para alcançar o objetivo determinado são alocados. Os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, assim como a vida pessoal de cada um.

Um projeto pode ser definido como um "esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único" (*PMBOK® Guide*, 2017). Complementa-se que o projeto tem início e término bem definidos, cujo objetivo de criar um produto ou serviço seja distinto de todos os produtos ou serviços produzidos anteriormente.

Para Cleland (1997), em concordância com as afirmações acima, um projeto é uma combinação de recursos organizacionais, colocados juntos para criarem ou desenvolverem algo que não existia previamente, de modo a prover um aperfeiçoamento da capacidade de desempenho no planejamento e na realização de estratégias organizacionais.

Trazendo estes conceitos para o foco deste estudo e através dos levantamentos teóricos, é possível notar que no passado, a maioria dos projetos focava apenas em aspectos técnicos, que foram altamente desenvolvidos. No entanto, os aspectos humanos que poderiam conduzir o projeto aos mesmos ganhos do desenvolvimento técnico, acabaram caindo para um segundo plano. Devido à necessidade compreendida atualmente, eles são agora o foco dos principais estudos e trabalhos neste campo para compensar esse desequilíbrio.

Kerzner (2001) faz uma relação, dizendo que um projeto precisa ter um objetivo a ser atingido dentro de certas especificações, com início e fim determinados, recursos financeiros definidos, que utilize recursos humanos e não-humanos e seja multifuncional, cruzando diversas linhas organizacionais.

Essa necessidade de utilização destes recursos é confirmada por Galbraith (1995), citado por Vargas (2018), onde afirmam que para assegurar o sucesso ou fracasso do projeto, o mesmo depende diretamente do gerenciamento dos recursos humanos, e duas premissas asseguram essa afirmativa:

- Pessoas influenciam o sucesso ou o fracasso do projeto;

- Os problemas do projeto somente podem ser resolvidos por pessoas.

Vargas (2018) ainda acrescenta que como os custos e fluxos de caixa variam muito ao longo do ciclo de vida do projeto, são necessários recursos humanos com diferentes conhecimentos e experiência, dependendo da natureza do trabalho a ser executado, da maturidade da equipe do projeto e das restrições internas e externas.

Portanto é possível notar a necessidade de um bom gerenciamento dos recursos e o quanto isso interfere no bom andamento de um projeto.

3.2 Gerenciamento de Projetos

O *Project Management Institute* – PMI (2021), “associação líder mundial para todos aqueles que consideram a gestão de projetos, programas e portfólios a sua profissão”, define no *PMBOK® Guide - A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2017, p.10) o gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos”. No sentido de concluir atividades que atendam ou excedam às necessidades e expectativas dos envolvidos deste projeto.

Para Frame (1994), o gerenciamento de projetos é a arte de coordenar atividades com o objetivo de atingir as expectativas dos *stakeholders*. Portanto, gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser uma preocupação fundamental, bem como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas.

Um conjunto de ferramentas que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidade individuais, destinado ao controle de eventos não repetitivos, únicos e muitas vezes complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. (VARGAS, 2018, p.7)

O PMI define o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos no *PMBOK® Guide* (2017), como um termo que descreve um conjunto de conhecimentos referentes ao âmbito da profissão de gerenciamento de projetos, este conjunto de conhecimento é gerado e atualizado pelos acadêmicos e pelos profissionais, através de práticas tradicionalmente utilizadas, estudos e pesquisas em desenvolvimento, entre outras atividades.

Otimização de recursos de gerenciamento de projetos nas organizações

Vargas (2018) lembra que este guia é internacionalmente reconhecido e atualmente é disponibilizado gratuitamente para membros do PMI em 11 idiomas diferentes, incluindo o português brasileiro, além de ser comercializado nas mais importantes livrarias e sites do mundo.

Analisando o que o guia oferece e o que a literatura apresenta sobre o mesmo, é possível concluir que o mesmo inclui os conhecimentos já comprovados da área, através de práticas amplamente utilizadas e que são aplicáveis à maioria de projetos.

Com a finalidade de facilitar a compreensão de todo o processo de gerenciamento de projetos, o *PMBOK® Guide* (2017), agrupa os diversos processos em:

- processos de iniciação: reconhecem que um dado projeto ou fase pode ser iniciado e concluído;
- processos de planejamento: estabelecem e mantêm um esquema de trabalho que objetiva atingir às necessidades que o projeto visa atender;
- processos de execução: coordenam pessoas e outros recursos no sentido de realizar o planejamento estabelecido;
- processos de monitoramento e controle: asseguram que os objetivos do projeto estão sendo atingidos através de monitoramento e medições de progresso, tomando as medidas corretivas quando necessário;
- processos de encerramento: garantem a aceitação formal do projeto ou fase, finalizando-o.

O *PMBOK® Guide* (2017), também divide os processos de gerenciamento de projetos em dez áreas de conhecimento e 49 processos divididos entre elas. A figura abaixo apresenta quais são estas áreas:

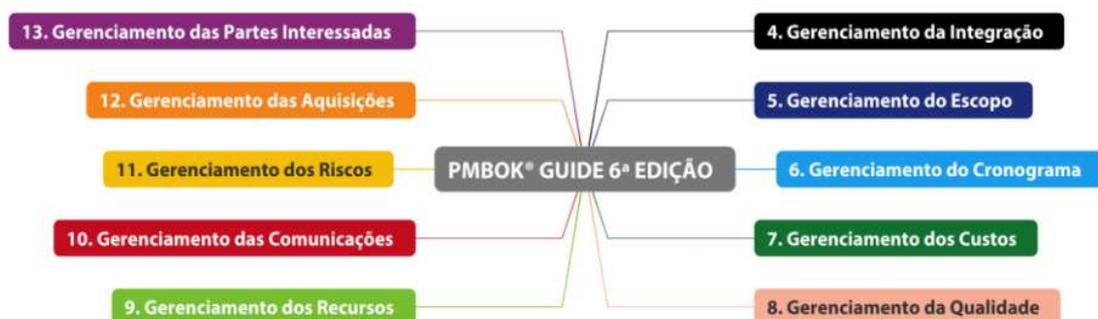


Figura 1. Mapa mental das dez áreas do gerenciamento de projetos segundo o *PMBOK® Guide*.

Fonte: VARGAS (2018).

Para Kerzner (2001), as organizações em busca de soluções para seus complexos problemas, necessitam de projetos cuidadosamente desenvolvidos e implementados, e muito bem gerenciados. Nas mais diversas áreas de aplicação, produtos e novos serviços são criados, por meio de projetos, o que pode ser demonstrado, pelo aumento do número de organizações que estão adotando técnicas de gerenciamento de projetos.

É impossível imaginar organizações que não estejam envolvidas em algum tipo de projeto para realizar a estratégia, gerenciar a execução de operações, aperfeiçoar o desempenho, incrementar a previsibilidade e obter vantagens competitivas para os seus negócios. Isso é um fator crítico para o sucesso dos negócios e para a sobrevivência das organizações frente às pressões da competitividade e do dinamismo do mercado.

Segundo Crawford (2002), se as organizações querem valorizar o gerenciamento de projetos, elas devem ser capazes de: desenvolver um sistema de medida de valor na organização, saber como priorizar as iniciativas de gerenciamento de projetos, fazer benchmarking com outras organizações com o objetivo de comparar o valor obtido pela implementação e uso dos métodos de gerenciamento de projetos, e finalmente, vender o gerenciamento de projetos para os altos executivos.

Torna-se cada vez mais difícil traduzir esses fatores críticos em estratégias vencedoras, por meio de projetos que tragam vantagem competitiva e crescimento sustentado. Crawford (2007) observa que as organizações necessitam ter visão e mover-se para a melhoria da capacidade em gerenciamento de projetos com esforços direcionados. Melhorando o gerenciamento de projetos numa série de pequenos passos, elas poderão atingir a maturidade.

Em vista destas necessidades e da crescente procura pela aplicação do gerenciamento de projetos, vários autores apresentam benefícios do uso de métodos e processos de gerenciamento de projetos. Na visão de Silveira (2008) os benefícios do gerenciamento de projetos podem incluir:

- Auxílio no foco para a resolução de problemas;
- Capacitação da organização para tratar a gestão do conhecimento;
- Desenvolvimento das atividades de forma estruturada, repetitiva e contínua;
- Entrega do projeto dentro das condições contratadas;

Otimização de recursos de gerenciamento de projetos nas organizações

- Forma de comunicação mais clara e eficiente em todos os níveis com definição clara das responsabilidades por atividades;
- Gerenciamento de todas as fases do projeto por meio de indicadores de desempenho;
- Incorporação das melhores práticas;
- Maior rigor no controle sobre os projetos;
- Melhoria na satisfação dos clientes e/ou fidelização com uma abordagem mais profissional no gerenciamento de projetos.
- Padronização de processos, dados e documentos;
- Redução de custos desnecessários aumentando a lucratividade;
- Redução do risco;
- Unificação da equipe de projetos, encorajando os membros na tomada de decisões e proporcionando maior produtividade;

Por conta destes benefícios, a metodologia do gerenciamento de projetos é utilizada em organizações de todo o mundo como uma ferramenta estratégica para solucionar as questões desse ambiente dinâmico. Porém o gerenciamento de projetos pode aumentar as probabilidades de sucesso, mas não é possível garanti-lo.

A importância do gerenciamento de projetos encontra-se evidenciada tanto na vasta literatura sobre o tema, como nas organizações que utilizam os conceitos em seus negócios. Investimentos no assunto também vêm crescendo a altas taxas, seja na capacitação de profissionais ou no desenvolvimento de ferramentas e métodos de gestão.

Surge então o questionamento de como os conceitos de gerenciamento de projetos podem ser utilizados para que os recursos das organizações sejam otimizados e tragam resultados positivos para elas. Nesta situação, cabe-se entender sobre o gerenciamento dos recursos aplicado dentro deste contexto.

3.3 Gerenciamento dos Recursos

Até a quinta edição do *PMBOK® Guide* esta área tratava apenas dos recursos humanos envolvidos no projeto. Agora, ela foi ampliada para incluir todos os recursos utilizados no projeto, incluindo os recursos humanos (pessoal), materiais e equipamentos necessários.

Otimização de recursos de gerenciamento de projetos nas organizações

A quantidade e a qualidade dos recursos determinam diretamente o prazo, o custo e a qualidade de todo o trabalho a ser realizado.

Os processos de gerenciamento dos recursos são apresentados conforme o mapa mental a seguir:



Figura 2. Mapa mental do Gerenciamento dos Recursos.
Fonte: VARGAS (2018)

O enfoque estratégico sobre o gerenciamento de projetos, deve necessariamente encarar o controle dos recursos como parte vital para o sucesso. Melhor gerenciar todos os recursos organizacionais é fundamental para aquelas organizações que querem ser mais competitivas e progredir. No entanto, conseguir que o gerenciamento de projetos seja bem definido implica em decidir por uma série de ações consistentes, envolvendo o desenvolvimento de competências em várias instâncias. Isto leva tempo e tem reflexos em toda a organização.

Diante da preocupação mundial com o gerenciamento adequado de projetos e da pressão do contexto atual de mudanças em garantir o atendimento das expectativas e a otimização dos recursos alocados, nota-se que é preciso que as organizações consigam resultados com menos recursos, tempo e cada vez mais qualidade, ou seja, fazer mais que os concorrentes gastando menos. A competição irá continuar a pressionar para que melhores ideias e processos sejam implementados (VARGAS, 2018).

Um dos maiores desafios enfrentados atualmente pelo gerenciamento de projetos é encontrar a melhor maneira de alocar estes recursos e ajustar cronogramas sem atrasar o projeto, levando em consideração recursos escassos como recursos, pessoal, equipamentos-chave e fundos. Diante disso, a otimização de recursos de projetos é cada vez mais discutida no debate de gerenciamento de projetos, e novos métodos sobre o assunto são apontados.

O que acontece em projetos é que a demanda por recursos é desigual: uma hora resta, uma hora falta, e uma alternativa muito utilizada é a utilização de *softwares* de nivelamento profissional, que são responsáveis por realocar recursos, ou seja, realocar recursos de acordo com as necessidades.

Porém, Vargas (2018), aponta que o uso de software por si só não é suficiente, pois elimina a sincronização das atividades do projeto e o paralelismo, atrasando muito o projeto. A organização, portanto, deve sempre que possível fazer uma compensação entre atrasar o projeto ou usar mais recursos ou trabalhar horas extras. Esse tipo de análise de custo-benefício não é simples para nenhum *software*, além disso, pode também maximizar o uso de recursos.

Tratando-se desta questão da utilização de *software*, veremos mais afundo o quanto isto pode auxiliar na otimização dos recursos de gerenciamento.

3.4 *Softwares* para gerenciamento de projetos

Ao se deparar com um projeto, diferentes variáveis afetam direta ou indiretamente seu sucesso. Com o aprimoramento das novas tecnologias, os *softwares* de gerenciamento de projetos podem auxiliar os gestores de projetos a controlar de forma eficaz suas equipes, confirmar projetos sustentáveis sob a perspectiva econômica, social e ambiental, contribuindo assim para organizações mais competitivas no mercado.

Para Kerzner (2009), os *softwares* de gestão de projetos devem ser usados como uma ferramenta e não como um substituto para um planejamento efetivo ou para relacionamentos interpessoais da equipe do projeto.

Com o surgimento de novas tecnologias e face à dinâmica do mercado, a gestão de projetos tornou-se uma tarefa com múltiplos desafios e obstáculos. Os gerentes de projetos precisam usar um conjunto de conhecimentos, métodos, técnicas e ferramentas em seu trabalho diário para obter resultados que possam beneficiar a organização que representam e os usuários finais dos produtos ou serviços que produzem.

Com o avanço da tecnologia, os *softwares* atualmente são poderosos em termos de funcionalidades e, no que atinge o gerenciamento de projeto, propiciam uma otimização considerável na gestão dos projetos.

Como Gasnier (2000) enfatizou, as principais vantagens dessas ferramentas incluem suporte para produtividade, comunicação, integração, simulação e precisão de controle.

Normalmente, são aliados do gerente de projetos para buscar consistência entre o planejamento e a execução.

Neste ambiente, existem diferentes softwares de gerenciamento de projetos, e cada *software* tem uma função de destaque para lidar com quaisquer desafios ou problemas enfrentados no gerenciamento de projetos, como comunicação, registro de tarefas, atribuição de equipe etc. Existem *softwares* de gerenciamento de projetos pagos ou gratuitos no mercado, portanto, dadas as necessidades e a complexidade de cada projeto, os *softwares* pagos costumam oferecer maior funcionalidade.

Existem vários tipos de *softwares* de gerenciamento de projetos, cada um com sua própria singularidade, projetados para atingir um objetivo comum: otimizar o trabalho diário do gerente de projetos e contribuir para o sucesso final da entrega. Para automatizar esses processos e os métodos usados, alguns gerentes de projeto usam *software* adequado para gerenciamento de projetos.

Como exemplo de *software* utilizado no gerenciamento de projetos, o clássico e famoso MS-Project é o programa mais comumente usado e mais conhecido no campo de gerenciamento de projetos, já que traz grande capacidade de controle de cronograma e recursos. Segundo Pimentel (2004), o *software* é uma ferramenta requisitada no mercado e é mais utilizada na construção civil, mas em outras categorias também pode ser utilizado para as mais diversas aplicações. Ele permite o compartilhamento de recursos entre projetos e pode ser integrado ao MS-Outlook, que é um sistema de organização pessoal que integra e-mail, contatos, calendário, tarefas e notas. É importante ressaltar que ambos são *softwares* pagos, ou seja, não são gratuitos.

Segundo Araujo (2008), essas ferramentas computacionais contribuem diretamente para o dia a dia dos gerentes de projetos ao realizar a descentralização das informações e permitir que diferentes equipes utilizem diferentes sistemas de acordo com sua conveniência. Porém, muitas dessas ferramentas são pagas, além disso, são difíceis de customizar de acordo com as necessidades da organização.

Ainda de acordo com Araújo (2008), estes *softwares* podem oferecer funcionalidades como as citadas abaixo:

- Gerenciamento de atividades - registrar, visualizar e organizar os eventos;
- Gerenciamento de calendário e agenda - organizar e sincronizar calendários e agendas;
- Gerenciamento de recursos - para desenvolver pessoal e materiais de gestão;
- Gerenciamento de custos - acompanhar os gastos;

Otimização de recursos de gerenciamento de projetos nas organizações

- Ferramentas de monitoramento - funções de monitoramento, como armazenamento de linha de base e comparação entre os parâmetros do plano atual e parâmetros de linha de base e análise de valor agregado;
- Gerenciamento de múltiplos projetos – analisar o portfólio da organização e compartilhar dados entre diferentes projetos.

Neste ponto, verificou-se os benefícios do gerenciamento de recursos e da utilização de *softwares* de gerenciamento de projetos, porém para atingir um resultado mais satisfatório e ter maior controle dos recursos utilizados em projetos tem-se ainda mais uma ferramenta que pode ser utilizada, a chamada PPM.

3.5 PPM (Gerenciamento de Portfólio de Projetos)

Conforme o *PMBOK® Guide* (2017), “um portfólio é definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos”. Ainda segundo o guia, o gerenciamento de portfólios é definido como “o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos. Os programas ou projetos do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados”.

O objetivo do gerenciamento de portfólios é:

- Orientar as decisões de investimento organizacional;
- Selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos;
- Fornecer transparência na tomada de decisão;
- Priorizar a alocação de equipe e recursos físicos;
- Aumentar a probabilidade de alcançar o retorno desejado sobre o investimento.
- Centralizar o gerenciamento do perfil de risco agregado de todos os componentes. (*PMBOK® GUIDE*, 2017).

Para Gasnier (2000), o gerenciamento de portfólio de projetos consiste no processo de controle e planejamento de propostas de conjuntos de projetos em andamento, a fim de melhor

alocar os recursos disponíveis na organização, buscando garantir consistência com a estratégia de negócios.

Gray et Larson (2009) complementam a definição de gerenciamento de portfólio, enfatizando que além de alinhar os projetos aos objetivos estratégicos, também devem ser estabelecidas prioridades entre eles. O autor concorda com Gasnier (2000) que um processo lógico precisa ser estabelecido para priorização e que as propostas devem ser classificadas e pontuadas com base em critérios financeiros e não financeiros para encontrar o portfólio de projetos mais adequado para a organização.

Cresce o número de gestores envolvidos e preocupados em obter conhecimento e desenvolver métodos para apoiar sua tomada de decisão e maximizar o retorno dos seus portfólios.

Nota-se que o principal objetivo do PPM na organização é estabelecer consensos e níveis de informação sobre os planos atuais e futuros do projeto organizacional. Isso deve ajudar a garantir que vários projetos paralelos possam ser implementados com rapidez e sucesso, sem que se atrapalhem ou busquem objetivos opostos e conflitantes. Por meio de solicitações claras e enxutas, canais de aprovação e informações, o PPM pode aumentar a eficiência de custos e reduzir o número de erros, garantindo assim que importantes requisitos de conformidade sejam atendidos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo estudar como as organizações podem explorar com mais propriedade o gerenciamento de projetos e os fatores que contribuem para sua otimização e compreender sobre a importância da implementação do gerenciamento de projetos nas organizações.

Foi possível analisar o potencial que o gerenciamento de projetos apresenta como fator competitivo e que as organizações o adotam como diferencial no mercado para que suas probabilidades de projetos bem sucedidos aumentem.

Com o estudo bibliográfico realizado pode-se perceber que o uso destes métodos e a importância das pessoas e dos *softwares* no gerenciamento dos projetos impactam positivamente o resultado operacional dos projetos.

Limitou-se em apresentar os levantamentos teóricos acerca dos seguintes tópicos: Projetos, Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento de Recursos, *Softwares* e PPM. Deste modo foi possível concluir que os tópicos se complementam no objetivo principal do controle dos projetos e otimizam os processos como um todo. Porém não foram apontadas quais tarefas uma organização deve seguir para obter o sucesso do projeto, sendo esta uma sugestão de pesquisa para aprofundamento do tema.

A amplitude deste tema é enorme, na verdade, o assunto gerenciamento de projeto é um assunto presente em organizações do mundo todo e como tal, recebe atenção de gestores, pesquisadores e demais interessados de forma crescente, pois, seu potencial de auxiliar na melhoria da eficiência competitiva, logo, no aumento de resultados operacionais e com isso financeiros das organizações é inquestionável. Não investir em gerenciamento de projetos, por exemplo, para algumas organizações – em setores muito competitivos – certamente tornaria a existência delas bastante curta, pois, os diversos competidores estão se tornando cada vez mais competentes e não menos, graças ao aumento de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Para finalizar, considerando os levantamentos e as análises feitas nessa pesquisa, conclui-se que os objetivos desse trabalho foram atingidos.

5. REFERÊNCIAS

BLOCK, T. R; FRAME, D. *The Project Office*. Menlo Park, California: *Crisp Management, Library*, 1998.

ARAUJO, C. **Softwares de apoio ao gerenciamento ágil de projetos colaborativos de novos produtos**: análise teórica e identificação de requisitos. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola da Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

CLELAND, D. *Project management Casebook*. *Project Management Institute*, Philadelphia, 1997.

CRAWFORD, J. K. *The strategic Project office – A guide to improving organizational performance*. New York: Marcel Dekker, 2002.

CRAWFORD, J. K. *Project management maturity model*. EUA: Auerbach Publications, 2007.

FRAME, J. D. *The New Project Management – Tools for an Age of Rapid Change, Corporate Reengineering, and Other Business Realities*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

GALBRAITH, J. R. *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Process*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

GASNIER, D. G. **Guia Prático para Gerenciamento de Projetos**. 1. ed. IMAN. São Paulo, SP, 2000.

GRAY, C. F. et LARSON, E. W. **Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial**. 4. ed. McGraw-Hill, São Paulo, SP, 2009.

KERZNER, H. *Project Management - A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: John Willey & Sons, 2001.

KERZNER, H. *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 10. ed., John Wiley, New Jersey, 2009.

PIMENTEL, A. **Curso de Gerência de Projetos**, 1. ed., Digerati Books, São Paulo, SP, 2004.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia *PMBOK*® 6. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

PMI. **Project Management Institute**, 2021. Disponível em: <<https://www.pmi.org/brasil>>. Acesso em: 27 de dez. de 2020.

SILVEIRA, G. A. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: Um estudo em empresas brasileiras**. Tese de Doutorado. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 9 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

XAVIER, C. M. S. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.