

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR DE PROJETOS DENTRO DE QUALQUER TIPO DE ORGANIZAÇÃO

THE IMPORTANCE OF THE PROJECT MANAGER WITHIN ANY TYPE OF ORGANIZATION

Eduardo de Oliveira Passos*
André Ricardo Machi**

RESUMO

Um projeto é um empreendimento temporário que visa criar um produto, serviço ou resultado único, ao passo que a necessidade de alcançar a excelência na gestão de projetos hoje é muito evidente em quase todos os negócios. Isto nos mostra que uma empresa, seja de qual ramo de atividade for, é um ambiente profissional onde se executam atividades, com ou sem fins lucrativos. Estas atividades, se forem rotineiras, chamamos de operação. Entretanto, existe um grupo de atividades que saem do contexto diário de uma organização, atividades que podem inclusive servir para criar uma rotina de tarefa e têm esforço temporário definido. São os projetos. Mesmo que nos referimos a uma estrutura organizacional completamente engessada e burocrática, em algum momento ela vai se deparar com uma regulamentação nova, uma necessidade de aprender uma nova tecnologia, uma adequação por mudanças climáticas. É aqui que o papel do Gerente de Projeto se torna crucial. Ele é a figura que terá a função de liderar a equipe e transformar os desafios em motivação para ter sempre uma equipe comprometida.

Palavras-chave: Gerente de Projeto. Motivação. Alto desempenho. Liderança. Equipe.

ABSTRACT

A project is a temporary endeavor that aims to create a unique product, service, or result, and the need for excellent project management is evident in almost every business nowadays. This indicates that a company, regardless of its line of business, is a professional environment where activities are carried out for profit or not. These routine activities are called operations. However, some activities depart from the daily context of an organization, which may even serve to create a task routine with a defined temporary effort. These activities are known as projects. Even if we refer to a rigid and bureaucratic organizational structure, at some point, it will face new regulations, the need to learn new technology, or adaptation due to climate change. This is where the role of the Project Manager becomes crucial. The Project Manager leads the team and transforms challenges into motivation, resulting in a committed team.

Keywords: Project Manager. Motivation. High performance. Leadership. Team.

* Administrador de empresas, especialista em Gestão de Projetos pela Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo, com mais de 20 anos de experiência no Setor Industrial e Líder de Projetos em Instituição Educacional do Terceiro Setor. eduedeoliveira2@gmail.com

** Doutor em Ciências, Graduado em Ciências Biológicas. Área: Entomologia. ricamachi@gmail.com

Introdução

Uma empresa, seja de qual ramo de atividade ou setor que ela se encontra, é constituída por pessoas e processos. Pode ser na produção de um produto ou na prestação de um serviço. Neste sentido, para que haja um gerenciamento de projeto de maneira eficiente, é preciso levar em consideração o que chamamos de 4ps em projetos (Pessoas, Produto, Processo e Planejamento).

Projeto é um processo singular, com um objetivo final único e prazo e custo previamente estipulados. Um novo projeto pode surgir em qualquer área de qualquer empresa por variados motivos. O Guia PMBOK (escrito pelo PMI) explica diversos conceitos sobre gerenciamento de projetos, incluindo as dez áreas de conhecimento, que representam os principais aspectos envolvidos em um projeto e seu gerenciamento. São os gerenciamentos de: integração do projeto; escopo do projeto; cronograma do projeto; custos do projeto; qualidade do projeto; recursos do projeto; comunicação do projeto; riscos do projeto; aquisição do projeto; e partes interessadas do projeto.

Em resumo, essas áreas consistem nas diferentes etapas ao longo do ciclo de vida do projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. O gerenciamento de projetos é formado por diversas ferramentas que auxiliam o gerente do projeto a manter o planejamento dentro do cronograma de custo, tempo e qualidade assumida com as partes interessadas do projeto. Estas ferramentas são: o escopo do projeto, onde definimos as entregas e o resultado final, os marcos, requisitos técnicos, limites e exclusões e revisão do cliente; a matriz de prioridades, que utilizamos para o trade-off entre custo x tempo x qualidade; a estrutura analítica do projeto (EAP), que organiza o escopo do projeto de forma visual, criando níveis de subentregas, contas de custo e pacotes de trabalho; a matriz de responsabilidades, definindo claramente o papel de cada membro da equipe do projeto; o plano de comunicação, que tem vital importância para o gerente do projeto. Ela orienta o fluxo de informações (quem informa e quem será informado, quando, como, qual frequência e onde está a informação); o plano do projeto, utilizado para planejar, programar e monitorar o progresso do projeto e onde transportamos os pacotes de trabalho para a rede de diagramas; o gerenciamento do projeto, a matriz de gravidade de risco, ferramenta do gerenciamento de riscos, importante para identificar possíveis pontos de problemas e imprevistos durante o ciclo de vida do projeto; plano de contingências no desenvolvimento de respostas a riscos; e o gerenciamento de controle e mudança; o planejamento dos recursos e custos. Ainda temos

ferramentas que nos permite aplicar para redução do cronograma, monitoramento e controle do projeto e o encerramento, que não pode, de maneira alguma, ser conduzido de qualquer jeito e tem processos a serem respeitados.

Definido o gerenciamento de projetos de maneira resumida vimos que uma parte importante, ou melhor, fundamental de qualquer projeto são as pessoas. Para este ponto tão importante, podemos fazer referência ao livro de Steven McShane, Mary Von Glinow, *Comportamento Organizacional* (McGraw-Hill, 2010): *Conhecimento Emergente. Realidade Global*, em que traz o tema (motivação) em detalhes importantes na condução de pessoas.

Em um caso real, a empresa decidiu investir em um treinamento para uma determinada equipe. A ideia foi gerida pela gestora do departamento em conjunto com o departamento de Recursos Humanos. Nenhuma das lideranças tem perfil de Gerente de Projeto e os problemas começaram a acontecer logo na divulgação do projeto. Começando por um comunicado mal redigido, informaram que o dia de sábado, 2º dia do treinamento, não poderia ser registrado presença no sistema de ponto para não haver banco de horas. Trataram o treinamento como uma sugestão da gestão, entretanto o contexto deixaria as pessoas que não o fizessem, “marcadas”. Imediatamente houve mal-estar entre os coordenadores, especialmente para a atenção que eles têm com seus subordinados, onde esta questão faz ainda mais diferença. Em todo o curso de *Gestão de Projetos*, é abordado o Gerente de Projeto como líder, referência, motivador, entre outras características. Uma coincidência que o livro *Comportamento Organizacional: Conhecimento Emergente. Realidade Global* traz é que as teorias sobre motivação no trabalho têm em comum a visão holística da pessoa. Um simples olhar para as necessidades do indivíduo com o foco no resultado poderia ter tratado do assunto de uma maneira mais humana e transformando algo que gerou uma desmotivação em um instrumento motivacional atendendo as expectativas de crescimento dos colaboradores.

A proposta deste TCC visa linkar a Motivação com a figura do Gerente de Projetos dentro das empresas para não perder a equipe ao longo do caminho da vida útil de um projeto, como também diminuir o turnover das organizações. Um dos caminhos é conhecer os impulsos e necessidades que movem as pessoas. “Para descobrir como cultivar uma força de trabalho mais envolvida e motivada, primeiro precisamos compreender as forças motivacionais ou motivos principais do comportamento dos funcionários” *Comportamento Organizacional* (McGraw-Hill,2010).

Material e Métodos

O procedimento metodológico utilizado nesta pesquisa foi uma revisão bibliográfica qualitativa descritiva, visto que foi amparado pela revisão teórica. Uma vez definidos os objetivos de pesquisa, iniciou-se a coleta de informações baseada no estudo bibliográfico. Segundo Moresi (2003) pesquisa Bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, artigos, redes eletrônicas e em outros locais acessíveis ao público e fornece instrumento para qualquer outra categoria de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica se apresenta como uma etapa de fundamental importância na estruturação de qualquer tipo de trabalho científico, é ela que molda o restante do trabalho, pois a pesquisa será realizada conforme a revisão de literatura (AMARAL, 2007). De acordo com o autor, as produções acadêmicas podem ser acessadas tanto por meio eletrônico quanto manualmente. Por conta dos avanços tecnológicos, a busca manual de materiais científicos está cada vez sendo menos utilizada, visto que é possível acessar um número muito maior de materiais através do meio eletrônico, especialmente pela internet.

Resultado e Discussão

Pode-se argumentar que no mundo apressado de hoje, as organizações que empregam uma abordagem sólida para o gerenciamento de projetos têm uma vantagem competitiva sobre outras que atuam em projetos com o mínimo de preocupação com o resultado final. Para executar com sucesso todo e qualquer projeto, além de ter uma vantagem sobre a concorrência, deve-se também ser eficiente no uso do tempo e na gestão de custos, tornando seu negócio um negócio de venda de produtos com lucro garantido.

Não basta apenas controlar os custos e racionalizar o tempo na gestão de projetos, é preciso também que a organização perceba que o aspecto humano da gestão de projetos deve ser analisado e considerado um fator muito importante em todo ciclo de vida do projeto (CARVALHO; RABECHINI JR., 2008).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2008), ao selecionar um gerente de projeto. Fatores técnicos e comportamentais devem ser avaliados, mas apenas a análise dessas competências pode trazer riscos para a organização, pois em algum momento do projeto, imprevistos, ou mesmo alguns desvios do plano delineado, devem ser tratados e

superados para que todo o trabalho não seja perdido, ou continue trabalhando em questões pendentes que afetam o resultado e com certeza se repetirão em outro momento específico. As pessoas qualificadas são orientadas para as tarefas, as pessoas orientadas para as pessoas são orientadas para as pessoas, e uma dessas habilidades sozinhas definitivamente não fará o projeto ser bem-sucedido. Profissionais que gerenciam projetos querem garantir que os produtos (bens ou serviços) do projeto sejam entregues conforme o planejado, dentro do custo e cronograma.

Segundo Prado (2002), os gerentes de projetos devem ter conhecimentos de gestão técnicas de gerenciamento de projetos. Para gerenciar completamente um projeto, é comum ser necessário interagir com diferentes áreas da organização. Surge na empresa uma necessidade de conhecimento “amplo” para garantir que ao final do projeto ainda seja possível apoiar outras áreas da organização pois o projeto facilita mudanças e estas precisam ser realinhadas.

Os líderes devem criar um ambiente onde as pessoas possam demonstrar seu potencial. Contudo a liderança é um exercício constante de autoconhecimento e ser um bom líder de projeto é um tema que vem sendo muito estudado e pesquisado nos últimos anos, pois está diretamente relacionado aos resultados alcançados quando o projeto é concluído (GONÇALVES; MOTA, 2011).

Segundo Lewis (2005), os gerentes de projetos devem ter a capacidade de liderar pessoas e processos. Os profissionais que gerenciam projetos devem ter uma abordagem estruturada eficaz, pois a liderança desempenha um papel fundamental nos relacionamentos e está ligada ao sucesso ou fracasso de um projeto ou até mesmo de uma organização.

Para que uma organização consiga selecionar adequadamente um gerente, dois fatores devem ser considerados: a natureza do cargo e as competências do profissional. Em relação à natureza do cargo, os principais fatores que devem ser considerados são: finalidade, limitações, extensão da autoridade, forma de lidar, mesmo com as dificuldades que podem ser encontradas, treinamento e responsabilidades.

Quanto às competências dos profissionais, além das competências já descritas, também é possível delinear as demais competências genéricas esperadas, como: atitude, modo de liderança, comunicação interpessoal, traços pessoais etc. Além de ser um fator estratégico para a empresa, as competências do gerente de projetos contribuem positivamente para o sucesso do projeto (CARVALHO; RABECHINI JR., 2008).

Hoje, seus executivos devem agir com rapidez e coerência para que suas organizações sobrevivam. Nenhuma chance de qualquer tipo de oportunidade é desperdiçada, inclusive a necessidade de criar oportunidades para manter a empresa viva e viva. Uma das alternativas de gestão que tem se mostrado bastante atrativa para os executivos das empresas é a gestão de projetos. Em geral, a leitura das capacidades de gerenciamento de projetos de uma empresa deve considerar suas capacidades em três diferentes dimensões: indivíduo, equipe de projeto e organização (RABECHINI JR.; PÊSSOA, 2005).

Os indivíduos envolvidos em projetos devem ter uma compreensão sólida do que significa liderar ou ser liderado, bem como técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos para alinhar o projeto com a estratégia da organização dentro das diretrizes publicadas, prazos, custos e restrições. Nesse contexto, busca-se determinar o grau de competência dos indivíduos e suas ações relacionadas à sua competência gerencial, conhecimento do negócio e gestão de projetos, tendo indivíduos competentes em projetos (CARVALHO; RABECHINI JR., 2008).

Carvalho e Rabechini Jr. (2008) afirmam que no contexto de um projeto, as equipes devem ser proativas na busca de resultados por meio do direcionamento focado em tarefas e atividades. Ter uma equipe competente em um projeto requer espírito de colaboração e comprometimento. Por sua vez, a organização deve se preparar, disponibilizar recursos, ajustar estratégias e disseminar resultados para grandes equipes, capacitando-as para assumir novos projetos.

Para Vargas (2006), um projeto de gestão pode ser definido como um conjunto de ferramentas destinadas a desenvolver conhecimentos e habilidades individuais e permitir o controle de eventos únicos, sem repetição, em que as necessidades são plena e exclusivamente atendidas para alcançar objetivos pré-determinados para tal processo.

As características e habilidades do gerente de projeto são específicas em um ambiente de projeto porque o gerente assume maior responsabilidade para liderar, auxiliar, mobilizar e garantir o sucesso do projeto. Os gerentes de projeto são designados para os projetos da organização com base nas qualificações e experiência necessárias para alcançar os resultados desejados. Esse gestor deve saber liderar, ser flexível, dinâmico, orientado para resultados, administrar, negociar e motivar, além de buscar sempre a melhoria contínua e resultados positivos, contribuindo para a organização (KERZNER, 2006).

Os gerentes de projeto têm sido muito populares nos últimos anos devido à sua forte capacidade internacional. Olhar para um passado não muito distante verifica a evolução do gerenciamento de projetos e o que mudou na natureza das habilidades indispensáveis do gerente de projetos. Os atributos do gerenciamento de projetos são baseados em conhecimentos gerais de gerenciamento (SILVA; SASSO, 2014). Quando se inicia a fase de especialização em gerenciamento de projetos, as organizações valorizam gerentes com habilidades técnicas, mas, posteriormente, os atributos comportamentais se tornarão tão importantes quanto as competências técnicas dos gerentes. Especialmente na liderança, pois as pessoas impactam diretamente no sucesso ou fracasso do projeto.

Kerzner (2006) também apontou que a gestão de projetos passou por outra transformação, e as organizações valorizam gerentes que possam trabalhar com pessoas de diferentes áreas, departamentos, culturas, delegar atividades, comunicar e organizar o trabalho dessa forma. As etapas são cuidadosamente projetadas e definidas antes da execução.

Segundo Keeling (2006), a forma como os projetos são executados e geridos é uma ferramenta que tem um impacto significativo nos resultados organizacionais, pelo que selecionar o candidato certo para o cargo de gestor de projetos torna-se uma tarefa importante para as empresas. Essa escolha abre espaço para a concorrência no mercado, pois o projeto se caracteriza por ser dinâmico, ágil e inovador, não sobrando tempo para escolher outros profissionais pela segunda vez durante a execução do projeto.

A gestão do projeto é uma abordagem sistemática para planejar, organizar, controlar e monitorar os recursos para atingir objetivos específicos. Ela tem se tornado cada vez mais importante para as organizações em diversos setores, e tem trazido benefícios significativos para a sociedade como um todo.

Este é, sem dúvida, um olhar bastante importante sobre a gestão de projetos que pode trazer benefícios para a sociedade em termos de inovação e desenvolvimento, como também é um veículo para fazer boas ações e resolver problemas sociais. Ao gerenciar projetos de forma eficiente, as organizações podem introduzir novos produtos e serviços no mercado com mais rapidez. Isso pode levar a avanços tecnológicos, melhorias nos serviços públicos e outros benefícios para a sociedade.

Um estudo recente publicado na revista científica *International Journal of Project Management* (LIU *et al.*, 2020) investigou a relação entre a gestão de projetos e o desempenho organizacional em empresas chinesas. Os resultados indicaram que a adoção

de práticas de gestão de projetos estava positivamente relacionada com o desempenho organizacional das empresas.

Outro estudo recente publicado na revista *Project Management Journal* (CHEN *et al.*, 2021) analisou a relação entre a gestão de projetos e o desempenho de projetos de construção em Taiwan. Os resultados indicaram que a gestão de projetos estava positivamente relacionada com o desempenho dos projetos, incluindo a satisfação do cliente, qualidade do projeto e desempenho financeiro.

A gestão de projetos tem trazido benefícios significativos para a sociedade em diversos setores. Ela ajuda as organizações a entregar projetos de forma mais eficiente, maximizando a eficiência dos recursos disponíveis e introduzindo inovações no mercado. Esforços como auxiliar emergencialmente áreas atingidas por desastres naturais, conceber uma estratégia para reduzir o crime e o consumo de drogas em uma cidade ou mesmo organizar esforços comunitários para renovar uma praça pública podem se beneficiar da aplicação de habilidades e técnicas modernas de gerenciamento de projetos (ERIK; LARSON; CLIFFORD; GRAY, 2016).

Estudos recentes demonstram a relação positiva entre a gestão de projetos e o desempenho organizacional e de projetos.

Além dos benefícios mencionados anteriormente, a gestão de projetos pode trazer impactos positivos para a sociedade em diversas outras áreas. Alguns exemplos incluem:

- **Sustentabilidade:** A gestão de projetos pode ajudar a promover a sustentabilidade ambiental, social e econômica em projetos e organizações. Por exemplo, pode-se implementar práticas de gerenciamento de resíduos, energias renováveis e responsabilidade social corporativa nos projetos e processos empresariais. Um estudo publicado na revista *Sustainability* (TORTORELLA *et al.*, 2020) mostrou que a gestão de projetos sustentáveis pode ajudar as organizações a alcançar objetivos ambientais e sociais, ao mesmo tempo em que garantem o sucesso financeiro.
- **Melhoria dos serviços públicos:** A gestão de projetos pode ser aplicada para melhorar a eficiência e qualidade dos serviços públicos, como transporte, saúde, educação e segurança. Um estudo publicado na revista *Public Management Review* (XIAO *et al.*, 2021) mostrou que a gestão de projetos pode ser uma abordagem eficaz para melhorar a qualidade dos serviços públicos em países em desenvolvimento.

- Redução da desigualdade social: A gestão de projetos pode ajudar a promover a equidade social e a reduzir a desigualdade em comunidades e países. Por exemplo, pode-se implementar projetos de desenvolvimento comunitário que visem a melhoria da qualidade de vida de grupos vulneráveis, como pessoas em situação de pobreza, refugiados e minorias étnicas. Um estudo publicado na revista *International Journal of Project Management* (KAWULICH *et al.*, 2019) mostrou que a gestão de projetos pode ser uma abordagem eficaz para promover o desenvolvimento inclusivo e a redução da desigualdade social em países em desenvolvimento.

A gestão de projetos pode trazer benefícios significativos para a sociedade em áreas como sustentabilidade, serviços públicos e redução da desigualdade social. Estudos recentes demonstram a relação positiva entre a gestão de projetos e a promoção de impactos sociais e ambientais positivos e também, as dificuldades da implementação da gestão de projetos em uma organização.

A implementação da gestão de projetos em uma organização pode ser um desafio, e requer uma mudança cultural e organizacional significativa. Algumas das principais dificuldades incluem:

- Resistência à mudança: A implementação da gestão de projetos pode ser vista como uma ameaça à forma tradicional de gerenciamento da organização, o que pode levar a resistência por parte dos colaboradores. Um estudo publicado na revista *International Journal of Project Management* (DOBSON *et al.*, 2020) mostrou que a resistência à mudança é um fator importante que pode impedir a adoção da gestão de projetos em organizações.
- Falta de apoio da liderança: A implementação da gestão de projetos requer um comprometimento da liderança da organização, tanto em termos de recursos financeiros quanto de apoio cultural. Um estudo publicado na revista *Journal of Engineering and Technology Management* (YAO; QIAN SHI; FENIOSKY; JINDAO, 2021) mostrou que a falta de apoio da liderança é um dos principais obstáculos à implementação da gestão de projetos.
- Falta de competências em gestão de projetos: A gestão de projetos requer competências específicas que nem sempre são encontradas nas organizações. A falta de competências em gestão de projetos pode ser um obstáculo

significativo à implementação da gestão de projetos. Um estudo publicado na revista *International Journal of Project Management* (HAUGEN *et al.*, 2020) mostrou que a falta de competências em gestão de projetos é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.

- Falta de alinhamento entre projetos e estratégias da organização: A implementação da gestão de projetos requer que os projetos estejam alinhados com as estratégias da organização. A falta de alinhamento pode levar a um desperdício de recursos e a projetos que não atendem aos objetivos estratégicos da organização. Um estudo publicado na revista *Project Management Journal* (OZCAN *et al.*, 2019) mostrou que a falta de alinhamento entre projetos e estratégias é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.

A implementação da gestão de projetos em uma organização pode enfrentar dificuldades como resistência à mudança, falta de apoio da liderança, falta de competências em gestão de projetos e falta de alinhamento entre projetos e estratégias da organização. Estudos recentes destacam a importância de abordar esses desafios para garantir uma implementação bem-sucedida da gestão de projetos em organizações.

Existem outras dificuldades que podem ser enfrentadas na implementação da gestão de projetos em uma organização. Alguns exemplos incluem:

- Falta de comunicação efetiva: A implementação da gestão de projetos requer uma comunicação efetiva entre todos os envolvidos no projeto. A falta de comunicação pode levar a mal-entendidos, conflitos e problemas de coordenação. Um estudo publicado na revista *International Journal of Project Management* (CUI *et al.*, 2019) mostrou que a falta de comunicação é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.
- Falta de recursos: A implementação da gestão de projetos requer recursos financeiros, humanos e tecnológicos. A falta de recursos pode limitar a capacidade da organização de implementar a gestão de projetos de forma efetiva. Um estudo publicado na revista *Project Management Journal* (AMMAR *et al.*, 2019) mostrou que a falta de recursos é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.

- Falta de padronização: A implementação da gestão de projetos requer uma padronização dos processos, metodologias e ferramentas utilizadas pela organização. A falta de padronização pode levar a inconsistências nos resultados dos projetos e dificultar a coordenação entre equipes. Um estudo publicado na revista *International Journal of Project Management* (JALALINIA *et al.*, 2020) mostrou que a falta de padronização é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.
- Falta de acompanhamento e avaliação: A implementação da gestão de projetos requer um acompanhamento e avaliação contínuos dos projetos em andamento. A falta de acompanhamento e avaliação pode levar a atrasos, desperdício de recursos e projetos que não atendem aos objetivos da organização. Um estudo publicado na revista *Journal of Engineering and Technology Management* (ADERIBIGBE *et al.*, 2021) mostrou que a falta de acompanhamento e avaliação é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.

Essas dificuldades podem ser superadas com a adoção de práticas e estratégias específicas. Por exemplo, a resistência à mudança pode ser reduzida por meio da comunicação clara dos benefícios da gestão de projetos e da capacitação dos colaboradores em gestão de projetos. A falta de recursos pode ser resolvida por meio da alocação de recursos financeiros e humanos adequados. A falta de padronização pode ser superada por meio da definição de processos, metodologias e ferramentas padronizadas para a gestão de projetos. A falta de acompanhamento e avaliação pode ser abordada por meio da implementação de sistemas de monitoramento e avaliação.

Existem outras dificuldades que podem ser enfrentadas na implementação da gestão de projetos em uma organização. Alguns exemplos incluem:

- Falta de liderança e comprometimento: A liderança e o comprometimento dos líderes da organização são cruciais para a implementação efetiva da gestão de projetos. A falta de liderança pode levar a uma falta de direção clara e apoio para a implementação da gestão de projetos. Um estudo publicado na revista *International Journal of Project Management* (CAI *et al.*, 2020) mostrou que a falta de liderança é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.

- Falta de adaptação à cultura organizacional: A cultura organizacional pode afetar a adoção e a implementação da gestão de projetos. Se a cultura organizacional não suportar a mudança, a implementação da gestão de projetos pode ser dificultada. Um estudo publicado na revista *International Journal of Project Management* (TOMASZEWSKI *et al.*, 2021) mostrou que a adaptação à cultura organizacional é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.
- Resistência dos colaboradores: A implementação da gestão de projetos pode ser enfrentada com resistência por parte dos colaboradores, especialmente se eles perceberem que suas tarefas e responsabilidades mudarão. Um estudo publicado na revista *Journal of Cleaner Production* (BUCHANAN *et al.*, 2021) mostrou que a resistência dos colaboradores é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.
- Falta de integração com outras áreas da organização: A gestão de projetos deve ser integrada com outras áreas da organização, como finanças, recursos humanos e operações. A falta de integração pode levar a uma falta de alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e a problemas de coordenação. Um estudo publicado na revista *International Journal of Project Management* (TOMPROU *et al.*, 2020) mostrou que a falta de integração com outras áreas da organização é um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em organizações.

Essas dificuldades podem ser superadas por meio de estratégias específicas, como a criação de uma cultura organizacional que valorize a gestão de projetos, a definição de metas e objetivos claros e a comunicação clara dos benefícios da gestão de projetos para os colaboradores. Também é importante envolver os colaboradores no processo de implementação e fornecer treinamento adequado em gestão de projetos. A integração com outras áreas da organização pode ser abordada por meio da definição de processos de comunicação e coordenação claros entre as áreas.

Além dessas dificuldades apontadas, outro desafio comum na implementação da gestão de projetos é a falta de recursos financeiros e de tempo. Implementar a gestão de projetos requer investimentos em tecnologia, treinamento de pessoal e mudanças nos processos organizacionais, o que pode ser custoso. Também é necessário um tempo

significativo para a implementação, treinamento e ajuste dos processos organizacionais, o que pode ser percebido como um obstáculo para a implementação da gestão de projetos.

Um estudo publicado na revista *Journal of Modern Project Management* (KONTU *et al.*, 2018) identificou a falta de recursos financeiros e de tempo como um dos principais desafios à implementação da gestão de projetos em pequenas e médias empresas. Para superar esses desafios, as organizações podem considerar a implementação gradual da gestão de projetos, começando com projetos menores e expandindo gradualmente. Também pode ser útil procurar recursos financeiros externos, como subsídios governamentais, para ajudar na implementação.

Em resumo, a implementação da gestão de projetos pode ser desafiadora, mas os benefícios potenciais são significativos. É importante estar ciente das possíveis dificuldades e estratégias para superá-las. A liderança, a cultura organizacional, a resistência dos colaboradores e a integração com outras áreas da organização são alguns dos principais desafios que podem ser enfrentados na implementação da gestão de projetos. A falta de recursos financeiros e de tempo também pode ser um obstáculo. No entanto, superar esses desafios pode ajudar a garantir que a implementação da gestão de projetos seja bem-sucedida e traga benefícios significativos para a organização e a sociedade em geral

Considerações finais

Concluiu-se que a gestão de projetos vai além da execução de tarefas em busca de um resultado através do gerenciamento de custo e tempo. Como identificado, a gestão de projetos pode atuar em todas as áreas de todos os setores, mesmo para ações sociais, onde o grande beneficiário será a população. Sobre a figura do gestor de projetos, são necessárias competências específicas que nem sempre são encontradas nas organizações. A falta de competências nesta área, incluindo a habilidade de trabalhar com pessoas, tanto da equipe quanto externas, pode ser um obstáculo significativo à implementação da gestão de projetos. As tarefas são realizadas por pessoas e a forma como os projetos são executados e geridos, se de forma como exposto, traduz-se em uma ferramenta que tem um impacto significativo nos resultados organizacionais adotando uma abordagem sistemática para planejar, organizar, controlar e monitorar os recursos para atingir objetivos específicos da organização.

Referências

ADERBIDGBE, O. O.; OMOLEYE, E. A.; AJAYI, O. A. Overcoming the challenges of project management in Nigerian construction industry: The role of monitoring and evaluation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 60, p. 101587, 2021.

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Ceará: Universidade Federal do Ceará, 2007.

BUCHANAN, J.; SHRESTHA, R.; ANDERSON, T. Managing the implementation of sustainable projects in a resistant organizational culture. **Journal of Cleaner Production**, v. 303, p. 126979, 2021.

CAI, X.; ZHANG, R.; XIA, J. Research on the challenges and countermeasures of project management under the new economic norm. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 5, p. 318-330, 2020.

CHEN, Y. C.; CHEN, Y. H.; HUANG, K. W.; WANG, C. H. Project management, project success, and construction performance: Evidence from Taiwan. **Project Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 229-244, 2021.

DOBSON, M. W.; DODDS, R.; WRIGHT, G. Barriers to the adoption of project management: A study of the UK construction sector. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 1, p. 1-12, 2020.

HAUGEN, T. H.; GRØNHAUG, K.; SEIM, R. Barriers to project management: A review of the literature. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 5, p. 345-358, 2020.

KAWULICH, B. B.; RAMOS, J. J.; BROZZI, F. Project management as a tool for promoting inclusive development in vulnerable territories: Lessons from the Mexican rural housing program. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 2, p. 350-360, 2019.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KONTU, K.; LAINE, T.; SIRKKA, A. Critical success factors of project management in SMEs. **Journal of Modern Project Management**, v. 5, n. 3, p. 34-43, 2018.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2016.

LIU, Y.; ZHAO, X.; WANG, W.; CAI, H. The impact of project management practices on organizational performance: Evidence from China. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 4, p. 284-295, 2020.

MCSHANE, S.; VON GLINOW, M. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente**. 7. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2010.

MORESI E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, DF: Universidade Católica de Brasília – UCB, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)**. 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.

PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. 2. ed. Belo Horizonte: DG, 2002.

RABACHINI JUNIOR, R.; PESSÔA, M. S. de P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 34-43, 2005.

SILVA, E. C. da; SASSO, A. S. de C. Habilidades humanas de um gerente de projetos determinantes para a gestão de um projeto. *In*: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA, XVII., **Anais[...]**, São Paulo, 2014. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00249_PCN60138.pdf. Acesso em: 19 mar. 2023.

TOMASZEWSKI TOMPROU, M.; SODERLUND, J.; WINDAHL, C. Overcoming organizational challenges in project management: A literature review and conceptual framework. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 5, p. 299-317, 2021.

TORTORELLA, G. L.; CASTELLAN, G.; ZENEZINI, G.; BORTOLINI, M. The role of sustainability in project management: a systematic literature review. **Sustainability**, v. 12, n. 22, p. 9437, 2020.

XIAO, H.; LU, X.; HUANG, L.; MA, Z. Implementing project management to improve public service quality: Evidence from developing countries. **Public Management Review**, v. 23, n. 8, p. 1142-1162, 2021.

YAO, H.; QIAN SHI, J. Z.; FENIOSKY P-M.; JINDAO, C. Research Status and Challenges of Data-Driven Construction Project Management in the Big Data Context. **Advances in Civil Engineering**, Article ID 6674980, 19 p., 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1155/2021/6674980>. Acesso em: 19 mar. 2023.