



## INOVAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS: OS “*FINS*” JUSTIFICAM OS “*MEIOS*”.

## INNOVATION AND PROJECT MANAGEMENT: THE "ENDS" JUSTIFY THE "MEDIA"

### **Edson Coutinho da Silva**

Doutor em Ciências pela Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP

Professor do Curso de Administração do Centro Universitário da FEI

E-mail: [coutinho\\_ed@yahoo.com.br](mailto:coutinho_ed@yahoo.com.br) (Brasil)

### **Antonio Carlos Gil**

Doutor em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo – USP

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – PMDA/USCS

E-mail: [acgil@uol.com.br](mailto:acgil@uol.com.br) (Brasil)

## INOVAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS: OS “FINS” JUSTIFICAM OS “MEIOS”.

### RESUMO

O advento da globalização, a evolução dos meios de comunicação, aliados ao progresso dos recursos de tecnologia da informação, impuseram uma dinâmica de aceleração progressiva aos processos de mudança em geral. Este fenômeno tem feito com que, cada vez mais, as organizações busquem e renovem seus instrumentos de gestão, em prol do aprimoramento de atividades e processos que lhes garantam a inovação de um determinado produto e/ou serviço. Ao mesmo tempo em que a globalização torna os mercados mais competitivos, o “*cliente moderno*” passa a ter mais opções e a ser mais exigente. Diante desta realidade, é preciso que as organizações se adaptem a este novo cenário, de forma a cada vez mais oferecerem produtos e/ou serviços com maior qualidade e a preços mais competitivos. Entre as medidas que podem ser tomadas para alcançar este objetivo, encontra-se a prática de gerenciar projetos de uma forma mais profissional e planejada. E para auxiliar os gerentes nesta prática, um campo da administração está em ascensão: a Gestão de Projetos a partir da metodologia do *Project Management Institute* (PMI). Com as constantes fusões, aquisições e, conseqüentemente, diversificações dos negócios das organizações no atual mundo globalizado, o gerenciamento de projetos pode ser uma opção para que as organizações superem seus desafios e obstáculos relacionados à inovação e, ao mesmo tempo, alcancem seus objetivos de resultados e crescimentos almejados. Enfim, este ensaio teórico se propõe a debater a inovação e a gestão de projetos nas organizações contemporâneas, onde a primeira são os “*fins*” e a segunda, os “*meios*”.

**Palavras-chave:** Inovação; Projeto; Gestão de Projetos.

## INNOVATION AND PROJECT MANAGEMENT: THE "ENDS" JUSTIFY THE "MEDIA"

### ABSTRACT

Globalization, the growth of media, and the progress of information technology have contributed to a gradual acceleration of the dynamic processes of transition. This phenomenon has attracted organizations in the search and replacement of their management tools, in order to enhance activities and processes to guarantee their product and/or innovative services. Though globalization makes markets more competitive, the “modern client” now has more options and is more demanding. Organizations need to adapt to this new scenario in order to offer more products and/or services with higher quality at more competitive prices. Among the measures that can be taken to achieve this objective, there are planned and professional practices of project management available. And, to support managers in this practice, a business area is growing: Project Management, from the methodology of the Project Management Institute (PMI). Due to merging, acquisitions, and diversification of business organizations in today’s globalized world, project management can be an option for organizations to overcome their challenges and obstacles related to innovation, and, at the same time, achieve their objectives, desired results, and growth. This theoretical paper proposes to discuss the innovation and project management in modern organizations, where the first are the “ends” and the second the “means”.

**Keywords:** Innovation; Project; Project Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Constata-se, atualmente, que organizações – dos mais diversos setores – buscam cada vez mais alavancar seus níveis de competitividade, uma vez que o ambiente de negócios apresenta-se competitivo e em constante mudança. Assim, as organizações necessitam atender requisitos de inovação, qualidade, preço, e em prazos cada vez menores. Mesmo porque o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais curto. A gestão de projetos passou a ser essencial para as organizações, principalmente as do ramo tecnológico, uma vez que nesta época de competição baseada na rapidez, o gerenciamento bem sucedido de um projeto pode fazer com que os novos produtos cheguem mais rapidamente ao mercado, ultrapassando assim, os concorrentes e conquistando fatias do mercado.

O desafio das empresas para criar novas vantagens competitivas, reside na utilização do conhecimento presente nos diversos projetos desenvolvidos na organização, bem como dos processos da organização como um todo. Numa economia global, o conhecimento torna-se a maior vantagem competitiva de uma organização. Nesse sentido, a gestão de projetos tem sido apontada como essencial para as organizações, pois é uma ferramenta competitiva que representa níveis crescentes de qualidade, além de agregar valor aos interesses dos clientes.

As organizações têm passado por um amplo processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficientes, eficazes e efetivas aos desafios ambientais, especialmente àqueles que se referem à competição e posicionamento de mercado. Estas respostas traduzem-se num conjunto de ações que refletem a competência da organização para aproveitar oportunidades, no que diz respeito a sua capacidade de agir rapidamente, rejeitando as limitações de tempo, custo e especificações. Cada vez mais os projetos tendem a crescer em importância e quanto mais alinhados estiverem com as estratégias de negócios da organização, certamente mais vantagens estas obterão na competição.

Maximiano (2005) é de opinião que a cultura empreendedora é uma das características das organizações com excelência em gestão de projetos. A adoção de gestão de projetos pode contribuir para o desenvolvimento, no sentido amplo na organização, de uma cultura, sendo capaz de mudá-la aceleradamente de acordo com as necessidades de cada projeto e, ainda assim, adaptar-se com igual rapidez a um ambiente dinâmico em constante transformação. Os empreendimentos empresariais dependem cada vez mais de projetos, pelo fato de estes serem os vetores de mudanças que se tornam mais impositivas e prementes. Apesar de a operação corrente introduzir de maneira maciça no mercado um dado produto ou prestar um determinado serviço, tornando possíveis as melhorias que permitem alavancá-las no mercado; por outro lado, somente o projeto proporciona mudanças e inovação que permitem o desenvolvimento de um novo produto e/ou serviço.

Num passado não muito distante, os projetos eram ocasionais e muitas vezes repelidos e combatidos nas organizações, por perturbar as rotinas existentes, destinadas à produção seriada ou prestação de continuados serviços. Inovar nessas organizações era um enorme sacrilégio, a ponto de levar Henry Ford a dizer que *“o cliente pode querer o carro de qualquer cor, contanto que seja preta”*. Hoje, no entanto, pode-se adquirir um automóvel pela Internet, bem como fazer um financiamento, especificar acessórios e, inclusive, sua cor.

O projeto era considerado uma entidade espúria em muitas organizações, sobretudo pelo fato de afetar o conhecido comportamento possessivo dos gerentes departamentais – ou funcionais – nas organizações devotadas a operações correntes, as comunicações eram laterais, quase sempre necessárias em projetos multifuncionais, e praticamente inexistentes. O projeto era visto como fonte ou centro de despesas, enquanto a operação corrente era a fonte ou centro de lucro. Quando a mobilidade e a mutabilidade do ambiente tornaram-se ameaças, as operações que não foram alteradas a tempo fizeram as organizações por elas responsáveis. A gestão por projetos passou a ganhar destaque nas organizações

As organizações precisam competir com mudanças em tempo real e conviver com o potencial de problemas que esta situação implica. A mudança é inevitável em organizações voltadas a projetos. O sucesso da gestão de projetos, por sua vez, só poderá ser alcançado a partir do momento em que se consolidar uma cultura que promova o comportamento voltado ao êxito. A cultura de uma organização não é algo que se mude da noite para o dia. Apesar do ritmo cada vez mais veloz das mudanças, estima-se que essa mudança se dê em termos de anos. Dessa maneira, a gestão de projetos pode ser compreendida como um complexo cultural constituído de crenças e valores, e não como um conjunto de normas e procedimentos.

Com a competição global e a crescente preocupação com os aspectos humanos e ambientais, as formas tradicionais de incentivo à produtividade, que levam em consideração apenas o capital e a mão de obra como fatores de produção, já não são suficientes para garantir a sobrevivência e a competitividade das organizações. Surge assim, o conceito de produtividade sistêmica, que aborda de forma mais ampla o que se entende por produtividade em uma organização. Nesse caminho, está a gestão de projetos, que traz benefícios à melhoria da eficácia organizacional e de sua produtividade sistêmica, pois se trata de uma abordagem que pode oferecer o caminho mais direto para a solução dos problemas de inovação de produtos que vem sendo enfrentados pelas organizações.

Por tudo isso, a inovação e o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços estão estreitamente associados à moderna gestão de projetos. Para que um produto e/ou serviço evolua de ideias abstratas para soluções concretas e realizáveis, é necessário a execução de ações que transformem as informações de mercado e de tecnologias em descrições de engenharia de um produto técnica e economicamente.

---

Essas ações podem ser realizadas por meio dos processos da gestão de projetos. Assim, procede-se neste ensaio teórico a explanação acerca da metodologia concebida pelo PMI (*Project Management Institute*), a partir da quinta edição do PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*), a última, recentemente, lançada em 2012 –, que é constituída de cinco grandes grupos de processos – iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Se a inovação visa a disponibilizar “*algo novo*” ou uma “*novidade*” a um mercado – seja externo ou interno (para uso da própria organização) –, a gestão de projetos teria muito a contribuir com a inovação. Uma vez que todo o projeto cria um produto e/ou serviço, e, se este for “*novo*”, “*inédito*” e “*singular*”, a gestão de projetos poderia possibilitar a inovação à organização “*patrocinadora*” do projeto, bem como aos clientes que consumirem o produto e/ou serviço gerado pelo projeto

Enfim, queremos aguçar e encorajar a discussão acerca da gestão de projetos como o “*meio*” pelo qual as organizações busquem a inovação de seus produtos e/ou serviços, os “*fins*”; deixando claro duas premissas importantes: (a) que nem todos os projetos tratam de inovação; (b) e que nem todas as organizações fazem uso de projetos para se tornarem ou serem competitivas. Alias, são questões que podem servir de *insights* para futuros estudos na área de gestão de projetos.

## 2 OS “*FINS*”: INOVAÇÃO

Foi Joseph Schumpeter, em 1912, quem deu à inovação um lugar de destaque na teoria do desenvolvimento econômico. Na oportunidade, ele caracterizou a inovação de cinco formas: (a) a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um determinado bem; (b) a introdução de um novo método de produção; (c) a abertura de um novo mercado para uma indústria; (d) uma nova fonte de matéria-prima ou produto semiacabado; e por fim, (e) o estabelecimento de uma nova organização em uma determinada indústria (SHUMPETER, 1984). Atualizando os conceitos de Schumpeter para os dias atuais, o Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 46) caracteriza a inovação como a “*implementação de um produto ou serviço – novo ou aprimorado –, de processo, de método, ou ainda, de marketing*”. O mesmo manual considera ainda, a partir dos termos presentes no conceito de inovação, quatro categorias – ou grupos – de inovação que estão, comumente, presentes nas atividades das organizações, como segue no quadro 1.

A introdução de uma “*novidade*”, por si só, em um mercado não caracteriza uma inovação; porém, uma inovação é uma novidade. É preciso que tal inovação seja percebida – e aceita – pelos clientes

da organização. Nesse sentido, convém esclarecer três conceitos que compõem o ciclo evolutivo da inovação: invenção, inovação e utilização, como o quadro 2.

<b>Inovação de Produto</b>	É a introdução de um benefício ou serviço novo ou significativamente melhorado, em relação às suas características ou usos pretendidos. Incluem melhorias, significativas nas especificações técnicas, nos componentes e materiais, <i>software</i> , interface com usuário ou outras características funcionais.
<b>Inovação em Processo</b>	É a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo – envolve técnicas, equipamentos e <i>software</i> utilizados para produzir benefícios ou serviços – ou entrega – interesse na logística da empresa e embalagem do equipamento, <i>software</i> e técnicas para fornecer materiais, alocar suprimentos na empresa, ou métodos de entrega de produtos acabados. Isto inclui modificações significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>software</i> .
<b>Inovação Organizacional</b>	Refere-se à implementação de novos métodos organizacionais, podendo ser mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho, ou nas relações externas da organização.
<b>Inovação em Marketing</b>	Envolve a implementação de novos métodos de marketing. Podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços.

**Quadro 1** - Os Quatro tipos de inovação

Fonte: Adaptado da OECD (2005, p. 16-17, 48-49).

<b>Invenção</b>	É a centelha inicial, seja ela um conceito ou uma concepção, um esboço ou um modelo de um novo produto, processo ou serviço, ou até mesmo um considerável aperfeiçoamento daqueles já existentes.
<b>Inovação</b>	É o processo pelo qual uma idéia ou uma invenção é transposta para a economia, ou seja, ela tem início com essa idéia, fazendo-se uso de tecnologias existentes ou buscadas para tanto, até criar o novo produto ou então até se implantar o novo processo ou serviço e disponibilizá-la para a produção do bem ou prestação do serviço.
<b>Utilização</b>	Completa o processo com a introdução do produto ou serviço na economia, até que ele seja suplantado por outro, oriundo do ciclo que vai substituí-lo.

**Quadro 2** - Ciclo Evolutivo da Inovação

Fonte: Adaptado de Valeriano (2005, p. 16).

De acordo com Valeriano (2005), é preciso deixar claro que existe diferença entre invenção e inovação, conceitos muitas vezes confundidos e tomados indevidamente como sinônimos. A invenção dos princípios básicos do helicóptero é de Leonardo da Vinci, que os deixou em um conhecido desenho e um



curto texto descritivo. Mas o helicóptero só surgiu como inovação quatro séculos depois para entrar em plena utilização logo em seguida. Mediante isso, deve-se observar que, em geral, um mesmo produto, genericamente considerado, contempla a utilização de várias inovações que se sucedem. Nossos instrumentos de indicação ou medição de tempo, que antes eram os obeliscos, os relógios de água, as ampulhetas, os pêndulos, etc., passaram a ser o relógio de mola para hoje ser o de cristal. Do mesmo modo, o automóvel assistiu ao nascimento e ao declínio de dezenas de inovações que ele próprio recebeu, utilizou e descartou.

A inovação sustentada mantém a taxa de aprimoramento de produtos e serviços proporcionando aos clientes existentes melhorias nos atributos que eles valorizam. Diante disso, a inovação trata de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento de novos processos de produção e novas formas organizacionais. A inovação é a criação de um produto ou de um processo pela criação de valor pela exploração de alguma forma de mudança, a saber: técnica, materiais, preços, taxação, demografia e até geopolítica. Ou ainda, a geração de novas demandas ou de novas maneiras de explorar um mercado existente (LIMA et al, 2004).

Balestrin, Vargas e Fayard (2005) são de opinião que para que uma organização possa ser considerada inovadora é necessário haver receptividade para atualização de procedimentos de trabalho, desaguando em um processo de mudança, que permite que sejam desenvolvidas modificações na prática de trabalho pelo conhecimento. As organizações inovadoras têm uma visão sistêmica onde suas preocupações não se restringem somente ao seu âmbito interno, mas enfoca a clientela, trabalhadores e outras organizações no contexto múltiplo social e cultural. Além disso, elas têm uma visão de atuação que englobam componentes tais como o espaço geográfico, cultura técnica, coletivo de atores, lógica de organização e uma dinâmica de treinamento.

Como resultado, verifica-se, nesse processo, uma nova dimensão das relações, que extrapolam os interesses econômicos, englobando também as dimensões social, cultural e ambiental. Em razão do estabelecimento desta nova relação, emerge um novo meio, considerado inovador. Assim, uma organização inovadora apresenta uma série de componentes tais como: satisfação de necessidades de base da população, instalações e infraestruturas adequadas, ações de educação e formação de perícias, amplo acesso à informação, animação socioeconômicas em matéria de oportunidade, ênfase no empreendedorismo e projetos e, por fim, fontes de financiamentos (DRUCKER, 1987).

Portanto, a inovação diz respeito à “*novidade*” que, por ventura, esteja disponível em relação a uma demanda – comercializável. Assim, pode-se caracterizar graus de novidades em relação às mudanças a partir de duas categorias: inovação incremental e radical. A inovação incremental trata de prover

melhoramentos em produtos já desenvolvidos; portanto, possui um baixo grau de novidade. Por outro lado, a inovação radical possui uma nova base tecnológica – conhecimentos –, que proporciona desempenhos superiores e diferenciados e transforma o modo de pensar e utilizar as soluções existentes; possuindo, portanto, um alto grau de novidade. A inovação radical é um produto, serviço, processo ou método que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que comprovam melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados. As inovações radicais ou revolucionárias transformam o relacionamento entre consumidores e fornecedores, reestruturam aspectos econômicos do mercado, desestabilizam produtos existentes e dão origem a categorias de produtos completamente novas. Elas proporcionam o “motor” para o crescimento em longo prazo que os líderes empresariais procuram (CORAL, OGLIARI, ABREU, 2008; VALERIANO, 2005).

A julgar por Takahashi e Takahashi (2007), é importante salientar a diferença entre inovação de produtos ou Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) e a inovação tecnológica. A inovação de produtos é o resultado da aplicação de uma tecnologia que busca atender às necessidades do mercado. Logo, o plano de negócios da empresa faz parte de um processo de inovação de produtos, e a tecnologia pode ser aplicada para o desenvolvimento de vários produtos. Contudo, a tecnologia no âmbito da inovação diz respeito a um conjunto ordenado de conhecimentos científicos, técnicos, empíricos e intuitivos empregados no desenvolvimento, na produção, comercialização e utilização de bens ou serviços.

Como fruto da inquieta mente humana, o universo da tecnologia não é estático. Sempre surge uma nova tecnologia e sempre há evolução nas existentes. Trata-se de um ambiente “vivo”, pulsante e altamente competitivo. Cada tecnologia que surge para competir e substituir passa por períodos de evolução e sucumbe, ao término de uma vida útil. São ciclos que se sucedem continuamente, cada um encerrado, a vida do predecessor é interrompida mais adiante, para ceder a vez a seu substituto (OLIVEIRA, 2003).

Surge, no entanto, uma pergunta: que fatores influenciam a inovação?

Os fatores gerenciais organizacionais e tecnológicos que foram identificados como capazes de contribuir para uma maior velocidade e eficiência na inovação, como são apontados (CORAL, OGLIARI, ABREU, 2008; LIMA et al, 2004), foram os seguintes:



- **Estratégica baseada no tempo:** ser um rápido e inovador é uma vantagem competitiva;
- **Compromisso e suporte da alta gerência:** envolvimento da direção desde o início do projeto para evitar mudanças e retrabalho;
- **Preparação adequada:** mobilizar compromissos e recursos; avaliar, analisar e planejar o projeto – os “meios” que iremos abordar na no próximo tópico –, compromisso da corporação e da equipe envolvida no projeto;
- **Eficiência nas atividades indiretas:** administração e controle do projeto e coordenação podem responder por até 50% do tempo total, exigindo ações que garantam sua eficiência para reduzir seu impacto em tempo e custo;
- **Adotar uma estrutura horizontal com menores níveis hierárquicos:** autonomia dos gerentes e menor número de níveis implicam em menos atrasos na aprovação de providências;
- **“Campeões” de produto e líderes de projetos comprometidos e com poder:** contribuem para rapidez, bem como o sucesso do desenvolvimento de produto;
- **Alta qualidade na especificação inicial do produto:** reduz o impacto de tempo e custo de mudanças não planejadas;
- **Compromisso para controle de qualidade:** aumenta eficiência do desenvolvimento e reduz o tempo de projeto;
- **Uso de tecnologia da informação para comunicação e compartilhamento de dados:** visa aumentar a eficiência do trabalho em equipe;
- **Ligações próximas com fornecedores primários:** reduz custo e aumenta a velocidade de desenvolvimento;
- **Acesso a conhecimento tecnológico (*know-how*) externo:** terceirização da área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), além da compra e do licenciamento de tecnologia, podem acelerar o desenvolvimento de produto.

Na perspectiva de Oliveira (2003), as etapas do desenvolvimento de inovação em uma organização podem ser estruturadas em quatro eixos: (a) prospecção do ambiente (externo e interno) para identificar e processar sinais relevantes sobre ameaças e oportunidades relacionadas à mudança; (b) decisão (com base numa visão estratégica de como empresas podem melhor se desenvolver) e quais sinais se devem responder; (c) obtenção dos recursos que possibilitem a resposta, seja criando algo novo por meio de P&D, seja adquirindo algo externo, por intermédio da transferência de tecnologia; e, finalmente,

(d) implementação do projeto, ou seja, desenvolver a tecnologia e o mercado externo e interno para responder efetivamente.

Mas, nem sempre foi assim. Nas visões de Takahashi e Takahashi (2007), entre os anos de 1950 – 1960, o modelo dominante de inovação era visto como empurrado pela tecnologia, em outras palavras, uma consequência linear da tecnologia. Logo, maiores investimentos em P&D. Na década de 1960, os modelos de processo de inovação começaram a dar maior importância às necessidades do mercado, sendo visto como uma importante fonte de idéias e de necessidades que deveriam ser captadas pelas atividades de P&D para gerar inovações. Na década de 1970 foram muitas as evidências sobre a necessidade de uma abordagem balanceada entre o suprimento tecnológico e as necessidades do mercado, surgindo o chamado modelo interativo de inovação entre necessidades de mercado e P&D. Hoje, o processo inovador passa a ser um sistema integrado em rede. A inovação é uma ação conjunta e cooperada de diversos setores internos e externos à organização, como empresas, fornecedores, clientes, além de outras instituições de caráter público ou privado.

A inovação é um processo que perpassa toda a organização. Por esta razão, a integração e o trabalho conjunto de áreas distintas são fundamentais para o sucesso de um sistema de gestão voltado ao desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos, etc. Em face disso, Coral, Ogliari e Abreu (2008) construíram um modelo dividido em cinco grupos de indicadores que apontam práticas inovadoras nas organizações: organização para a inovação; inteligência competitiva; desenvolvimento de produtos; monitoramento; e performance em inovação; como ser observado no quadro abaixo.

<b>Organização da Inovação</b>	Desenvolvimento de pessoal; orientação para o cliente; ambiente inovativo; envolvimento externo, envolvimento multifuncional (interno); compartilhamento da visão, missão e metas; relacionamento com fornecedores; infraestrutura de P&D; envolvimento dos funcionários; flexibilidade de trabalho; relação com universidades e centros de pesquisa; e estilo de liderança.
<b>Inteligência Competitiva</b>	Investimento em modernização tecnológica; estratégia de tecnologia dos produtos; geração de conceitos de produtos inovadores; estratégia de obtenção de novas tecnologias; e sistema de informação.
<b>Desenvolvimento de Produtos</b>	Planejamento do ciclo de vida do produto; ferramentas de apoio à introdução de novos produtos; ferramentas para resolução de problemas; desenvolvimento automatizado de projeto; simultaneidade no processo de engenharia; projeto para produção, uso e descarte; e controle de mudanças.
<b>Monitoramento</b>	<i>Feedback</i> de campo; e medidas de desempenho.
<b>Performance em Inovação</b>	Participação no mercado; performance funcional de produtos; nível de satisfação dos empregados; capacidade de inovação; introdução de novos produtos; tempo de retorno de investimento; nível de satisfação do cliente; tempo de introdução de um novo produto/processo; tempo da liberação da produção até o mercado; tempo do conceito até liberação da produção; e qualidade da produção inicial de um novo produto em relação ao especificado.

### Quadro 3 - Práticas de Inovação

Fonte: Adaptado de Coral, Ogliari e Abreu (2008, p. 55-58).

Por tudo isso, Hamel e Prahalad (1995) enfatizam que é inegável o fato de que o tema inovação vem se tornando o foco de discussões nas organizações e recebendo destaque como uma das principais estratégias para garantir a sua sustentabilidade. Diversas são as evidências de que os resultados alcançados por organizações que investem em inovação são positivos e cada vez mais são definidas e implementadas políticas públicas de incentivo às atividades inovadoras.

Hoje, os principais impulsionadores da inovação são: desejo de não competir somente no mercado de *commodities*; busca de vantagem competitiva sustentável; busca de mudanças na direção de suas estratégias; procura por uma nova plataforma de crescimento para seu negócio; necessidade de gerar oportunidades de crescimento para atingir objetivos de receita de longo prazo; determinação por aumentar sua fatia de mercado; necessidade de redefinir missão e visão corporativa; valorização do gerenciamento colaborativo no desenvolvimento da estratégia; e decisão por exportação. Algumas ameaças, por sua vez, podem levar uma organização a constatar a necessidade de inovar: mudanças nas necessidades e desejos dos consumidores – foco de marketing; avanços tecnológicos; produtos em fase final de ciclo de vida; e

aumento da competitividade (CORAL, OGLIARI, ABREU, 2008; HAMEL, PRAHALAD, 1995; OLIVEIRA, 2003).

É comum que a organização busque a inovação como uma ação reativa às ameaças dos concorrentes e a perda considerável de mercado. Entretanto, o ideal é que a inovação seja parte da estratégia da organização, como ação proativa e de longo prazo, e que as pessoas se constituam no principal investimento a ser demandado. As organizações caracterizadas por estruturas orgânicas e flexíveis atingem maior sucesso na introdução de inovações. O propósito de criar uma visão comum do conceito de inovação deve estar pautado na motivação das pessoas e na busca do comprometimento em todos os níveis. Portanto, os “fins” da organização devem caminhar no sentido da inovação, a partir do crescimento sustentável com lucratividade. Agora, vamos conhecer os “meios”.

### 3 OS “MEIOS”: PROJETOS

Constata-se que nos últimos anos o conceito de projeto tem sido aprimorado com o intuito de estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com este tipo de empreendimento. De acordo com Shtub, Bard e Globerson (1994, p. 12), o projeto pode ser caracterizado como “*um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas de início e término*”, ou seja, o projeto possui um ciclo de vida definido, e é empreendido para o “*alcance de um determinado objetivo, conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos*”. Por outro lado, a organização PMI enfatiza que um projeto pode ser definido em razão de suas características distintivas, como empreendimentos que requerem “*empenhos temporários empreendidos para criar produtos ou serviços únicos*”, em outras palavras, a unicidade do produto ou serviço possui, intrinsecamente, um caráter inovador, pois é um produto ou serviço sem precedentes (PMBOK, 2009, p. 4). Nesse sentido, pode-se evidenciar dois conceitos nesta definição do PMI que, de certo modo, corrobora com a dos autores acima, que são: temporalidade e singularidade.

Cleland e Ireland (2000) acreditam que um projeto possui cinco características que o identificam: (a) propósito, posto que todo projeto tem uma necessidade, um desejo, uma demanda, visa obter um resultado desejado e tem um objetivo específico; (b) integração, pois todo projeto tem processos que interagem entre si e estão inter-relacionados; (c) ciclo de vida, já que, todo projeto tem um início e um fim; (d) único – todo projeto tem elementos que são únicos; e por fim, (e) conflitos, devido ao fato de todo projeto concorrer com os departamentos funcionais da organização, no que se refere aos recursos.

CARACTERÍSTICAS	PROJETO	OPERAÇÃO
Finalidade	Criar	Reproduzir (produto ou serviço)
Duração	Transitória	Permanente
Atividade	Inovadora	Repetitiva
Equipe	Multidisciplinar	Funcional
Gerenciamento/Administrativo	Pessoas	Processos
Valoriza	Diversidade	Similaridade
Procura	Eficácia	Eficiência
Sincronização	Difícil	Fácil
Integração	Considera várias especificações	Grupos especializados

**Quadro 4 - Projeto versus Operação**

Fonte: Adaptado de Valeriano (2005, p. 9-10).

Após esta conceituação do que é um projeto, convém fazer uma analogia com uma operação, que tem características antagônicas a de um projeto. As operações possuem atividades que não são temporárias – e sim, rotineiras – e estas atividades produzem produtos similares, senão idênticos. Mediante isso, as operações constituem, costumeiramente, a proposta primária uma organização. Geralmente operações de manufatura representam um exemplo clássico de operações de larga escala que são marcadas pela repetitividade e produção quantitativa; como a que, certamente, já vimos no filme Tempos Modernos de Charlie Chaplin. Como forma de exemplificar melhor tais diferenças, Valeriano (2005) esboça um quadro ilustrativo comparando estes dois modelos de gestão, como indica o quadro 4.

Os produtos ou serviços concebidos e gerados por projeto serão repetidamente reproduzidos por operações, como uma linha de produção de um determinado produto ou serviço. Nesse contexto, a operação é o trabalho realizado simultânea e/ou sequencialmente, de modo contínuo, resultando na produção de um mesmo produto ou na prestação de um dado serviço, sem prazo de término em vista.

Embora projetos e operações distingam-se pela duração, respectivamente – limitada e sem limite previsto – e pelo produto – singular e repetitivo, respectivamente, existem alguns aspectos comuns a ambos: são executados por pessoas; têm recursos limitados; e são planejados, executados e controlados. Assim, é possível afirmar que a área de gestão de projetos possui uma abordagem sistêmica – planejamento, execução e controle – e processual, pois se caracteriza por um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados (VIANA, 2006).

Antes de conceituar gerenciamento de projetos, convém explicitar o significado de gerenciar, que consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar, executar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria. Tendo em vista esta abordagem de gerenciamento, convém adequá-la ao conceito de projetos, mediante isso, o PMBOK (2009, p. 5) define que a gestão de projetos “*é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas de projetos com o objetivo de atingir ou até mesmo exceder as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas – que também pode ser denominada como stakeholders – do projeto*”.

Como ocorre em outros campos da administração, os *stakeholders* também estão presentes na gestão de projetos. Entende-se por *stakeholders* todos os indivíduos e organizações que estão direta ou indiretamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser afetados, de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou mesmo após a sua conclusão. Assim, cabe à gerência de projetos identificar os grupos envolvidos, conhecer suas necessidades e expectativas e, então, gerenciar e influenciar estas expectativas de maneira a garantir o sucesso do projeto. Um projeto, de qualquer natureza, pode possuir uma categoria significativa de *stakeholders*, dos quais os principais são: (a) patrocinador (ou *sponsor*) – indivíduo ou grupo que provê recursos financeiros para o projeto; (b) gerente de projeto – indivíduo responsável pela gerência do projeto; (c) cliente – indivíduo ou organização que fará uso do produto ou serviço gerado pelo projeto; (d) organização executora – empresa cujos funcionários estão diretamente envolvidos na execução do projeto; entre outros, como: distribuidores, fornecedores, gerentes executivos, entre outros (MAXIMIANO, 2002).

Levando em consideração os fatores acima apresentados, surge a seguinte pergunta: “*por que a gestão de projetos tem emergido?*”. Há três razões principais, relacionadas com a inovação que conduzem a esta resposta (MEREDITH, MANTEL, 2000):

- **A expansão exponencial do conhecimento humano:** no que se refere ao aumento de disciplinas acadêmicas que têm sido utilizadas para resolver problemas associados com o desenvolvimento, produção e distribuição de produtos e/ou serviços;



- **A crescente demanda da amplitude do arranjo de complexidade, sofisticação tanto de produtos quando de serviços:** diz respeito a satisfazer continuamente a demanda por produtos e/ou serviços mais complexos e customizados depende da habilidade de projetar um produto de forma integrada que é parte inerente do sistema de produção e distribuição;
- **A expansão ampla do mundo dos mercados competitivos de produtos e/ou serviços destinados aos consumidores:** trata da ampliação do mercado mundial que obrigou as empresas a incluir aspectos relacionados às diferenças culturais e ambientais no gerenciamento de decisões sobre o que, quando e como produzir e distribuir produtos e/ou serviços.

Em outras palavras, várias razões têm conduzido as organizações a optarem pela gestão de projetos, entre elas: (a) aumento da competição nos mercados por novos produtos e/ou serviços; (b) a exigência de padrões de qualidade para produtos e/ou serviços agregados; (c) a necessidade de atualização tecnológica, ou seja, inovação; (d) o ambiente em mutação constante no que se referem às leis governamentais, aquisições, fusões e reestruturação das organizações; (e) a globalização e integração dos mercados; e, por fim, (f) os produtos e/ou serviços “verdes” direcionados ao desenvolvimento sustentável (KEELLING, 2002). Mas, nem sempre foi assim, as organizações até o final da década de 1980 tinham outras visões acerca da gestão de projetos, como segue na analogia demonstrada no quadro abaixo.

VISÃO ANTERIOR	VISÃO ATUAL
A gestão de projetos precisará de mais pessoal e aumentará os custos gerais;	A gestão de projetos permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal;
A lucratividade poderá diminuir;	A lucratividade irá aumentar;
A gestão de projetos aumentará as mudanças de escopo;	A gestão de projetos proporcionará melhor controle das mudanças de escopo;
A gestão de projetos cria instabilidade na organização e aumenta os conflitos;	A gestão de projetos deixa a empresa mais eficiente e eficaz ao usar melhores princípios de comportamento organizacional;
A gestão de projetos é na verdade “colírio nos olhos” para agradar aos clientes;	A gestão de projetos permite que se trabalhe em maior proximidade com relação aos clientes;
Somente projetos grandes necessitam de gestão de projetos;	Todos os projetos serão beneficiados pela gestão de projetos;

A gestão de projetos aumentará os problemas de qualidade;	A gestão de projetos aumenta a qualidade;
A gestão de projetos criará problemas de autoridade e poder;	A gestão de projetos reduz as disputas por fatias de poder;
A gestão de projetos põe em evidência a subotimização ao cuidar apenas do projeto;	A gestão de projetos permite que as pessoas tomem melhores decisões para a empresa;
A gestão de projetos entrega produtos a um cliente;	A gestão de projetos produz soluções;
O custo da gestão de projetos pode tornar a empresa não-competitiva.	A gestão de projetos fará a empresa progredir.

**Quadro 5 - Visão Anterior versus Visão Atual da Gestão de Projetos**

Fonte: Adaptado de Meredith e Mantel (2000, p. 4 – 10).

Contata-se nos estudos de Kerzner (2002), que a gestão de projetos nas organizações sofreu diversas alterações nos últimos 50 anos. Para tanto, o autor classificou três períodos da evolução da gestão de projetos, conforme segue no quadro abaixo.

<b>Gestão de Projetos Tradicional</b>	Compreende o período entre 1950 a 1985, quando os projetos estavam limitados a organizações públicas. Foi no setor público que surgiu a disciplina gestão de projetos – como militares e aeroespaciais do governo americano. Cabe ainda ressaltar, que nesta fase os profissionais gerentes de projetos eram escolhidos mediante critérios técnicos.
<b>Gestão de Projetos Renascimento</b>	Refere-se ao período entre 1985 a 1993, e é identificado pela migração da gestão de projetos para as organizações privadas, como forma de ampliar seus negócios, visando aumentar a produtividade e a lucratividade. O que contribuiu para emergir diversos confrontos do gerente de projetos, em torno de questões de autoridade e poder.
<b>Moderna Gestão de Projetos</b>	Diz respeito ao período entre 1993 até hoje, e está relacionado com a migração da disciplina para todas as áreas de negócio da empresa, tornando-a orientada a projetos. A autoridade máxima do gerente de projetos foi à solução para resolver os confrontos ocorridos no período do Renascimento.

**Quadro 6 - Os Períodos da Evolução Gestão de Projetos**

Fonte: Adaptado de Kerzner (2002, p. 35).

A administração de projetos tornou-se a principal atividade organizacional das organizações modernas. Isto quando se considera organizações que buscam constantemente à inovação, juntamente com a avaliação dos resultados que é extremamente importante para todos os envolvidos no projeto. Para tanto, três questões devem ser observadas a partir do momento em que se avalia um projeto: uma, é ir ao encontro dos objetivos do projeto, no que se refere ao acordo, contrato ou compromisso inicial. É no contrato que, normalmente, estão especificados as características operacionais e técnicas do produto final, o tempo – ou prazo – em que será entregue e o orçamento do projeto; outra, é o impacto no cliente, que trata de avaliar o sucesso do projeto com base nas necessidades, problemas e satisfação do cliente; e, por último, os benefícios da organização, que inclui o sucesso comercial, resultados de mercado e o desenvolvimento de uma nova linha de produtos e de uma nova tecnologia.

O Corpo de Conhecimento da Gestão de Projetos – tradução do significado de PMBOK – é um manual que “prega” as melhores práticas da disciplina de gestão de projetos, a partir de uma definição do PMI. Esta instituição estruturou este manual em cinco grandes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento; em dez áreas do conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisição e partes interessadas; além, de 47 processos – levando em consideração a quinta edição de 2012, pois a versão anterior, a quarta edição havia 42 processos, com nove áreas do conhecimento; na quinta edição foi incrementada a décima área do conhecimento: “partes interessadas” (*stakeholders*). Não é objeto deste presente ensaio detalhar cada um dos 47 processos: (a) iniciação: 2 processos; (b) planejamento: 24 processos; (c) execução: 8 processos; (d) monitoramento e controle: 11 processos; e (e) encerramento: 2 processos. Por esta razão elaboramos o quadro 7 resumindo-os. Caso haja interesse em conhecer cada um dos processos, recomenda-se o contato com o manual do PMBOK (2012).

	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
<b>Gestão de Integração</b>	Desenvolver o termo de abertura do projeto ( <i>Project Charter</i> );	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto;	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto;	Monitorar e controlar o trabalho do projeto; Realizar controle integrado de mudanças;	Encerrar o projeto ou fase.
<b>Gestão de Escopo</b>	Não há processos.	Planejar o gerenciamento do escopo; Coletar os requisitos; Definir o escopo; Criar a estrutura analítica de projeto (EAP);	Não há processos.	Validar o escopo; Controlar o escopo;	Não há processos.
<b>Gestão de Tempo</b>	Não há processos.	Planejar o gerenciamento do cronograma; Definir as atividades; Sequenciar as atividades; Estimar os recursos das atividades; Estimar a duração das atividades; Desenvolver o cronograma;	Não há processos.	Controlar o cronograma;	Não há processos.
<b>Gestão de Custos</b>	Não há processos.	Planejar o gerenciamento dos custos; Estimar os custos; Determinar o orçamento;	Não há processos.	Controlar os custos;	Não há processos.
<b>Gestão de Qualidade</b>	Não há processos.	Planejar o gerenciamento da qualidade;	Realizar a garantia da qualidade;	Controlar a qualidade;	Não há processos.
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	Não há processos.	Planejar o gerenciamento dos recursos humanos;	Mobilizar a equipe do projeto; Desenvolver a equipe do projeto; Gerenciar a equipe do projeto;	Não há processos.	Não há processos.
<b>Gestão de Comunicação</b>	Não há processos.	Planejar o gerenciamento das comunicações;	Gerenciar as comunicações do projeto;	Controlar as comunicações;	Não há processos.
<b>Gestão de Riscos</b>	Não há processos.	Planejar o gerenciamento dos riscos; Identificar os riscos; Realizar a análise qualitativa dos riscos; Realizar a análise quantitativa dos riscos; Planejar respostas aos riscos;	Não há processos.	Controlar os riscos;	Não há processos.
<b>Gestão de Aquisição</b>	Não há processos.	Planejar o gerenciamento das aquisições;	Conduzir as aquisições;	Controlar as aquisições;	Encerrar as aquisições.
<b>Gestão de Partes Interessadas</b>	Identificar as partes interessadas;	Planejar o gerenciamento das partes interessadas;	Gerenciar o envolvimento das partes interessadas;	Controlar o envolvimento das partes interessadas;	Não há processos.

**Figura 7** - Processos do Pmbok – 5ª Edição

Fonte: Adaptado do Pmbok (2012, p. 37)

É possível observar a partir do quadro, que todos os projetos são divididos em fases e, sejam grandes ou pequenos, têm um ciclo de vida definido. No mínimo, um projeto terá um estágio inicial, uma, ou várias fases intermediárias, e uma etapa final. O término de cada estágio representa para o gerente de projeto, o patrocinador e os demais *stakeholders*, uma oportunidade de avaliar se o projeto deve avançar para a fase seguinte, que só deve ser iniciada quando as “*entregas*” da fase anterior tiverem sido revisadas e aprovadas. Entende-se por “*entrega*” - ou *deliverable* – tudo o que deve ser produzido para que a fase ou o projeto sejam encerrados; são elementos tangíveis, que podem ser avaliados e comprovados, ou seja, o escopo do projeto. O conjunto das fases coletivas atravessadas pelo projeto é denominado ciclo de vida do projeto. Os estágios encadeados – *handoff* – são as fases do projeto que percorrem o ciclo de vida do projeto. Assim sendo, pode-se afirmar que cada fase pode ser reconhecida pela apresentação de uma entrega específica (ou várias), marcando o final daquela etapa (Heldman, 2006).

Com relação às áreas do conhecimento, cada uma delas cumpre uma função na gestão de projetos: (a) integração - refere-se à coordenação de todos os aspectos do plano de projeto e envolve um elevado nível de interação; (b) escopo - diz respeito à definição de todas as atividades do projeto necessárias ao cumprimento das metas; (c) tempo - visa assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto; (d) custo - busca assegurar que o projeto termine dentro do orçamento aprovado; (e) qualidade - tem o intuito de assegurar que o projeto atenda aos requisitos com os quais se comprometeu com o cliente; (f) recursos humanos - abrangem todos os aspectos do gerenciamento e da interação das pessoas envolvidas no projeto; (g) comunicação - está relacionada com as habilidades gerais de comunicação entre os envolvidos no projeto; (h) riscos - referem-se, ao mesmo tempo, às ameaças e às oportunidades do projeto; (i) aquisição - diz respeito à compra de bens ou serviços de fornecedores externos e prestadores de serviços; e (j) partes interessadas – tem relação com aqueles que possuem interesse no projeto ou que são afetados positiva ou negativamente por seus resultados (Heldman, 2006; Maximiano, 2002; Pmbok, 2012).

Na gestão de projetos é importante não confundir fases e ciclo de vida do projeto com os grupos de processo de gerenciamento de projetos. As fases e ciclo de vida do projeto descrevem como será concluído o trabalho associado ao produto do projeto. Os cinco grupos de processos do gerenciamento de projetos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) organizam e descrevem como serão conduzidas as atividades para que os requisitos do projeto sejam atendidos. O alicerce do conceito de que os grupos de processos são interativos está em um ciclo denominado “*Planejar-Fazer-Verificar-Agir*” – Plan-Do-Check-Act (PDCA) – e que foi definido pela primeira vez

por Walter Shewhart e mais tarde modificado por Edward Deming. De certo modo, a ideia por detrás desse conceito é que cada elemento de um ciclo é orientado para resultados. O PDCA é um ciclo que deve funcionar continuamente, ou seja, todas as suas quatro etapas devem ser executadas sempre e de modo interativo para a obtenção da melhoria contínua em cada processo de gerenciamento de projeto (Frame, 1995; Valeriano, 1998).

O ciclo de vida de projetos em uma organização corresponde à sequência de atividades e decisões que vão desde o surgimento da ideia do novo produto e/ou serviço até a disponibilidade desse bem – tangível ou não – ou *deliverable* para a produção e comercialização. Cabe destacar que ciclo de vida de projetos não é o mesmo que ciclo de vida de produto. O primeiro define o que precisa ser feito para completar o projeto. Os ciclos de projeto variam conforme a indústria ou tipo de projeto, além de poderem incorporar peculiaridades de cada organização. O segundo vai desde a concepção de um novo produto até a sua retirada do mercado de consumo, quando ele deixa de ser comercializado. Esta é uma área de marketing, do qual o ciclo de vida de produto é estruturado em cinco grandes etapas: concepção e definição do produto – em termos de benefícios; introdução; crescimento; maturidade; e declínio do produto.

Assim como os projetos são únicos, as organizações em que são executados também o são, já que possuem estilo e cultura próprios que influenciam no modo como o trabalho do projeto é conduzido. Mediante isso, é importante compreender dois aspectos referentes às organizações: modelos e estruturas organizacionais. Os modelos de organizações podem ser categorizados de três maneiras: organizações orientadas a projetos; organizações não orientadas a projetos; e organizações híbridas; como segue na figura abaixo. Com relação às estruturas organizacionais, há três categorias: (a) funcional; (b) matricial – sendo que ela é subdividida em mais três categorias: fraca, balanceada e forte – e (c) projetizada (Frame, 1995).



**Figura 8 - Os períodos da evolução gestão de projetos**

<b>Organizações orientadas a projetos</b>	Organizações cujas receitas se originam primariamente do desenvolvimento de projetos para terceiros; adotam o modelo de gerência de projetos com forte influência do <i>Project Management Office (PMO)</i> ; as organizações têm departamentos operando por projetos com sistema de suporte adequados; o gerente de projeto tem responsabilidade por lucro e perdas; o gerente de projeto é reconhecido como uma profissão; organização voltada para inovação; e os projetos geram, na maioria das ocasiões, lucros.
<b>Organizações não orientadas a projetos</b>	Empresas de fabricação de produtos, serviços financeiros, etc; raramente têm sistemas de gerenciamento de projetos para suportar as necessidades dos projetos de forma efetiva e eficiente; poucos projetos; lucratividade associada à produção; barreiras às inovações; e produtos com longo ciclo de vida.
<b>Organizações híbridas</b>	É orientada especialmente para a produção, mas com muitos projetos; ênfase no desenvolvimento de novos; voltadas para o marketing; produtos com curto ciclo de vida; e necessidade de rapidez no desenvolvimento dos processos.

Fonte: Adaptado de Heldman (2006, p. 13 – 21)

**Figura 9 - Os períodos da evolução gestão de projetos**

CARACTERÍSTICAS	MATRICIAL FRACA	MATRICIAL BALANCEADA	MATRICIAL FORTE
<b>Cargo do Gerente de Projeto</b>	Coordenador de Projeto ou Líder de Projeto	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto
<b>Enfoque do Gerente de Projeto</b>	Divide o enfoque entre as responsabilidades do projeto e as funcionais	Projetos e a sua execução	Projetos e a sua execução
<b>Poder do Gerente de Projeto</b>	Autoridade e poder mínimos	Equilíbrio entre autoridade e poder	Autoridade e poder totais
<b>Tempo do Gerente de Projeto</b>	Parcial nos projetos	Integral nos projetos	Integral nos projetos
<b>Estilo da Organização</b>	Muito semelhante à organização funcional	Combinação de matricial fraca e forte	Muito semelhante à organização projetada
<b>Modelo de Organização</b>	Não Orientadas a Projetos	Não Orientadas a Projetos ou Híbrida	Híbrida ou Orientada a Projetos
<b>O Gerente de Projeto se Reporta</b>	Gerente Funcional	Um Gerente Funcional, mas divide a autoridade e o poder.	Gerente dos Gerentes de Projeto

Fonte: Adaptado de Heldman (2006, p. 21)

Pode-se afirmar que as organizações funcionais se caracterizam por possuir uma hierarquia, onde cada funcionário tem um superior bem definido. As pessoas são agrupadas por especialidade, tais como produção, engenharia, contabilidade, etc. As organizações têm projetos, entretanto, o escopo percebido do projeto está limitado às fronteiras da organização. O gerente de projeto tem pouca ou nenhuma autoridade na organização. Cabe ainda enfatizar que os integrantes da equipe do projeto são leais ao gerente funcional.

As organizações matriciais surgiram para minimizar as diferenças entre as organizações funcionais e projetizadas. Levando em consideração os três modelos de organizações matriciais, pode-se destacar que: na fraca há muitas características da organização funcional, porém, o papel do gerente de projeto é muito semelhante a um coordenador de projeto; na balanceada o poder é equilibrado entre os gerentes de projeto e funcional; e na forte existem muitas características de uma organização projetizada, com considerável autoridade do gerente de projeto (Rabechini Jr, 2007). Mais detalhes acerca das diferenças existentes entre estes três modelos de organizações matriciais estão expostas na figura 9.

Segundo Maximiano (1998), as organizações projetizadas são identificadas por várias características: os gerentes de projetos têm autoridade máxima sobre o projeto; o enfoque da organização é projeto; os recursos da organização são destinados ao projeto e à sua execução; os integrantes da equipe trabalham no mesmo local físico; a lealdade é cultivada em torno do projeto, não em torno de um gerente funcional; e as equipes são dissolvidas quando o projeto é concluído.

Para Cleland e Ireland (2000), as organizações que adotam o modelo de gestão de projetos e possuem uma cultura corporativa inovadora, certamente, têm um PMO – ou Escritório de Gerência de Projetos (EGP) – consolidado. Um PMO pode ser definido como uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, das práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos. O PMO pode ser mais bem descrito como um grupo de indivíduos autorizados a falar por um projeto e como um meio de promover a cultura de gerência de projetos sob a perspectiva de melhoria de métodos e processos. Nesse sentido, o PMO cumpre os seguintes papéis em uma organização: (a) otimizar a utilização de recursos necessários para a condução dos projetos; (b) reconhecer e disseminar a cultura de gerenciamento de projetos como uma disciplina distinta e com especificidade própria; (c) prover a organização estruturada para abrigar habilidades essenciais requeridas em gerência de projetos e apoiar e incentivar o desenvolvimento de padrões de *expertise*; (d) focalizar o desenvolvimento atual, bem como futuro da gestão de projetos na organização; (e) definir princípios e padrões de gestão de projetos; e, finalmente, (f) garantir a execução de projetos consolidada e unificada no conjunto da organização.

O modelo de gestão de projetos na organização insere traços culturais que se destacam num sentimento de que é possível fazer, orgulho em fazer as coisas certas, falta de desculpas e irresponsabilidade e clima de trabalho orientado a resultados que norteiam toda a organização, no qual as pessoas se esforçam para cumprir ou exceder objetivos. Existe um forte sentido de envolvimento por parte do pessoal da organização e ênfase na iniciativa e criatividade individual. O desafio ao criar uma cultura inovadora e adaptativa voltada a projetos é inspirar a alta lealdade e dedicação por parte dos funcionários, de modo que eles energizem e se preocupem em se esforçar ao máximo para fazer as coisas certas e serem extraordinariamente produtivos. Esta cultura inovadora e adaptativa voltada a projetos retrata a disposição dos membros da organização em aceitar a mudança e assumir o desafio de introduzir e executar novas estratégias. O pessoal compartilha uma sensação de confiança de que a organização pode lidar com quaisquer ameaças e oportunidades que venham a surgir: são receptivos aos riscos, à experimentação e à inovação.

#### **4 CONVERGÊNCIA ENTRE OS “MEIOS” E OS “FINS”**

É possível constatar que a estratégia de uma organização estabelece “o que” vai ser feito para chegar à situação desejada, a partir dos objetivos e desafios. O projeto especifica “o como” atuar e operacionalizar as ações para realizar a decisão estratégica. Ou seja, é nos projetos que o executivo vai alocar e administrar os recursos necessários à ação estratégica. Os projetos são na realidade planejados e implementados para que resultem em uma inovação incremental ou radical de produtos, serviços, métodos ou processos, a partir de uma metodologia de gerenciamento de projetos, como a PMI, e, conseqüentemente, gerar valor ao cliente.

A gestão integrada de projetos com a gestão estratégica das organizações, propõe formas de viabilização desta integração e demonstra seu impacto no sucesso da implementação das estratégias organizacionais, pois com os projetos conectados e alinhados com a própria estratégia que lhes deu origem, implementa-se uma gestão proativa que identifica prematuramente eventuais desvios de desempenho de projetos que possam contaminar o cumprimento da estratégia. A estratégia de mudança e inovação das organizações é implementada por meio de projetos, assim, a capacidade de implementar projetos com taxa de sucesso maior que seus concorrentes pode ser considerada uma competência essencial de uma organização.

Nessa época de competição global baseada na rapidez, o gerenciamento bem-sucedido de projetos, pode fazer com que novos produtos e/ou serviços cheguem mais rapidamente ao mercado, ultrapassando, deste modo, os concorrentes e conquistando fatias importantes de mercado. O desafio das organizações para criar novas vantagens competitivas reside na utilização de conhecimentos, como os presentes na moderna gestão de projetos; na implementação, adequação e alinhamento do PMO; na criação de uma modelo de organização híbrida ou orientada a projetos, do qual as receitas sejam oriundas da inovação de novos produtos e/ou serviços; e na criação de uma cultura empreendedora, onde prevaleça a autoridade do gerente de projeto, a formação de equipes multifuncionais e que tenham como apoio a liderança e os valores da organização.

Portanto, pode-se concluir neste ensaio que as inovações que permeiam à organização são “os fins”. Entretanto, para que estes “fins” sejam alcançados, recomenda-se “os meios”, que procuramos caracterizar aqui, como sendo os projetos, mais propriamente, o conhecimento da gestão de projetos. É por estas razões que “os fins justificam os meios”. É claro que nem todos “os meios” proporcionarão “os fins”, porém, as possibilidades se agigantam quando os conhecimentos de gestão de projetos são convergidos com os de inovação; uma vez que juntas, proporcionariam às organizações aquilo que elas buscam incessantemente criar e cultivar, que são as suas vantagens competitivas, a sua proposta de “valor” ao mercado de consumo.

## REFERÊNCIAS

- Balestrin, A., Vargas, L. M., Fayard, P.(2005) O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. FACEF Pesquisa, 8(2).
- Cleland, D. L., Ireland, L. R.(2000) Project Manager's Portable Handbook. New York: McGraw-Hill.
- Coral, E., Ogliari, A., Abreu, A. F.(2008) Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. (1987) Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship: práticas e princípios. (5 ed.) São Paulo: Pioneira.
- Frame, J. D.(1995) Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques and people. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hamel, G., Prahalad, C. K.(1995) Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã. Rio de Janeiro: Campus.
- Heldman, K. (2006) Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Keelling, R.(2002) Gestão de projetos: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva.
- Kerzner, H. (2002) Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman.
- Lima, S. M. V., Castro, A. M. G., Borges-Andrade, J. E., Carvalho, J. R. P. (2004) Inovação e gestão tecnológica em organizações: um modelo integrador. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, 21(1), 83-103.
- Maximiano, A. C. A.(2002) Administração de projetos: como transformar idéias em resultados. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A.(1998) O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens. Revista de Administração (FGV), São Paulo, 23(2).
- Maximiano, A. C. A.(2005) O futuro da gestão de projetos. Jornal Valor Econômico. Caderno Empresas & Tecnologia, jan.
- Meredith, J. R., Mantel JR, S. J. (2000) Project management: a managerial approach. (4 ed.) Nova York: John Wiley & Sons.
-

- Oecd – Organization For Economic Co-Operation And Development.(2005) Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. (3 ed.) European Comission: OECD. Recuperado em 5 março 2009, de: <www.oecd.org>.
- Oliveira, C. D. (2003) O papel da inovação no processo da estratégia: uma pesquisa qualitativa em empresas emergentes de base tecnológica, no Brasil. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Pmbok.(2009) A guide to the project management body of knowledge. PMI. (4 ed.).
- Pmbok:(2012) A guide to the project management body of knowledge. PMI. (5 ed.), 2012.
- Rabechini Jr., R. (2007) O gerente de projetos na empresa. (2 ed.) São Paulo: Atlas.
- Schumpeter, J. A.(1984) Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Zahar.
- Shtub, A., Bard, J. F., Globerson, S. (1994) Project management engineering, technology and implementation. New Jersey: Prentice Hall.
- Takahashi, S., Takahashi, V. P. (2007) Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Valeriano, D. L. (1998) Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books.
- Valeriano, D. L. (2005) Moderno gerenciamento de projetos. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Viana, R. V.(2006) Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. (6 ed.) Rio de Janeiro: Brasport.



---

Data do recebimento do artigo: 28/01/2013

Data do aceite de publicação: 10/03/2013