

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
André Fernandes Monteiro

**DIAGNÓSTICO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DA
RMVALE PARAÍBA PAULISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Taubaté – SP
2017

André Fernandes Monteiro

**DIAGNÓSTICO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DA
RMVALE PARAÍBA PAULISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA Gerência de Projetos do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Me. Antonio Ricardo Mendrot

Taubaté – SP

2017

ANDRÉ FERNANDES MONTEIRO

**DIAGNÓSTICO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DA
RMVALE PARAÍBA PAULISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA Gerência de Projetos do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: ____/____/____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Antonio Ricardo Mendrot

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

RESUMO

Embora a aplicação de gerenciamento de projetos seja uma realidade existente desde 1990, somente há alguns anos as companhias brasileiras estimularam sua estruturação para gerir seus projetos mais efetivamente. Praticar uma eficiente gestão de projetos não só estabelece um diferencial competitivo em relação a outras empresas, mas também concede maior dinamicidade e agilidade à organização, preparando-a para oferecer melhores resultados, refletindo em sua reputação entre clientes e conquistando maior fatia do mercado. Em períodos em que a economia está fragilizada, como o atual, as empresas têm a necessidade de vencer os desafios de cenários imensamente competitivos, resultante de mudanças de reestruturação organizacional e alterações regulatórias. O objetivo deste estudo é analisar por meio de dados secundários, o projeto de implementação das boas práticas de gerenciamento de projetos estipuladas pelo *Project Management Institute* (PMI) e difundidas no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) em uma organização do segmento de Tecnologia da Informação (TI) localizada na Região Metropolitana do Vale do Paraíba Paulista (RMVALE Paulista). O método definido para essa apreciação deu-se por observação e coleta de informações em documentos, relatórios e atas de reuniões. A pesquisa verifica que se encontra na organização uma maior dificuldade em gerir determinadas áreas de conhecimento de projetos frente a outras e enfatiza a importância dos documentos históricos e de lições aprendidas para gerirem-se projetos considerando as boas práticas.

Palavras-chave: Dificuldades em projetos. Problemas de Gerenciamento. Gestão de projetos.

ABSTRACT

DIAGNOSIS OF PROJECT MANAGEMENT IN A COMPANY OF RMVALE PARAÍBA PAULISTA: A CASE STUDY

Although the project management application has been an existing reality since 1990, only a few years ago Brazilian companies stimulated their structuring to manage their projects more effectively. Practicing efficient project management not only establishes a competitive advantage compared to other companies, but also gives greater dynamicity and agility to the organization, preparing it to offer better results, reflecting on its reputation among clients and conquering more market share. In times when the economy is weak, such as today, companies have to overcome the challenges of immensely competitive scenarios resulting from organizational restructuring changes and regulatory changes. The objective of this study is to analyze, through secondary data, the project implementation of good project management practices stipulated by the Project Management Institute (PMI) and disseminated in the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) in an organization of the Technology segment of Information (IT) located in the Metropolitan Region of Paraíba Paulista Valley (RMVALE Paulista). The method defined for this assessment was by observation and collection of information in documents, reports and minutes of meetings. The research finds that the organization has a greater difficulty in managing certain areas of project knowledge than others and emphasizes the importance of historical documents and lessons learned to manage projects considering good practices.

Keywords: Difficulties in projects. Management Issues. Project management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do processo de Gerenciamento de Projetos	14
Quadro 2 - Características de projetos da estrutura da organização	18
Quadro 3 - Comparação entre os métodos das companhias.	29
Quadro 4 - Classificação de questões envolvendo as práticas de gerenciamento de projetos extraídas dos documentos de pesquisa.	31
Quadro 5 - Percepção sobre as opiniões dos gestores aos tópicos 1 a 3.....	33
Quadro 6 - Percepção sobre as opiniões dos gestores aos tópicos 4 a 12.....	34
Quadro 7 - Percepção sobre as opiniões dos gestores ao tópico 13.	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interação das fases do gerenciamento de projetos	13
Figura 2 - Níveis de maturidade	26

LISTA DE SIGLAS

EAP	Estrutura Analítica do Projeto
MBA	Master in Business Administration
MMGP	Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos
OPM3	Project Management Maturity Model
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RMVALE	Região Metropolitana do Vale
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Objetivo Geral	10
1.2	Objetivos específicos	10
1.3	Delimitação.....	10
1.4	Relevância.....	10
2	REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1	Projetos e Gerenciamento de Projetos.....	11
2.2	Ciclo de Vida de um Projeto.....	12
2.3	Etapas do Processo	14
2.4	Função do Gerente de Projetos	17
2.5	Metodologia de Gerenciamento de Projetos	18
2.6	Portfólio e Programas de Projetos.....	22
2.7	Aspectos a serem considerados na Implementação de Metodologias de Gerenciamento de Projetos	23
2.7.1	Aspectos organizacionais.....	23
2.7.2	Fatores ambientais da empresa	24
2.8	Maturidade em Gerenciamento de Projetos	25
2.9	Limitações para o Uso de Projetos	26
2.10	Falhas em Gerenciamento de Projetos	27
3	MÉTODO.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

O significado de projeto, nos tempos passados, referenciava somente as mudanças de grande porte ou a inovação de lançamento de produtos. O termo era sempre relacionado às grandes obras, como usinas e represas, por exemplo. Atualmente a abordagem para projeto está se tornando mais ampla, abrangendo escopos menores, realizados por várias atividades que se interligam (PRADO, 2009).

Conforme a definição complementada por Pfeiffer (2005), um projeto pode ser definido como um agrupamento de métodos planejados ou uma série de atividades para execução, com período predefinido e responsabilidades, a fim de alcançar certa finalidade, com um alcance definido e utilização de recursos especiais.

Quando se fala dessa natureza temporária, significa que existe um começo e um final predefinidos e que o sucesso do projeto só será atingido se seus objetivos forem alcançados.

Ao realizar o estudo do gerenciamento de projetos é possível perceber um significativo crescimento da quantidade de empresas que empregam essa metodologia para elaborar e esboçar suas práticas e procedimentos (CARVALHO e RABECHINI, 2011).

Conforme apresentam Crawford e Cabanis-Brewin (2011), em várias áreas de uma empresa detecta-se o crescimento do gerenciamento de projetos, apesar disso várias empresas têm dificuldades para realizar a gestão e melhorar o desempenho dos projetos que já foram iniciados, isso devido ao déficit de procedimentos corretos e padronizados de gerenciamento.

Visto que as dificuldades estão presentes no gerenciamento de projetos, este estudo visa realizar o diagnóstico dos problemas encontrados no gerenciamento de projetos em uma empresa da RMVALE por meio de observação e analisando-se documentos, relatórios e atas de reuniões para se obter uma compreensão majorada das dimensões do trabalho habitualmente aplicado pelos gerentes de projetos, com foco na real necessidade da empresa.

Os dados coletados serão descritos em literatura e confrontados com os alicerces das boas práticas do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

1.1 Objetivo geral

Identificar as possíveis dificuldades na execução do gerenciamento de projetos de uma organização de grande porte do segmento de tecnologia de informação, localizada na RMVALE, e confrontar com a implementação e manutenção das boas práticas de gerenciamento de projetos orientadas pelo PMI.

1.2 Objetivos Específicos

- Analisar a importância do gerenciamento de projetos no mercado, na visão dos gestores de projetos da empresa;
- Mapear no cenário estudado a possível existência de falhas na gestão de projetos, utilizando como base os grupos de processos de gerenciamento de projetos definidos pelo PMI; e
- Constatar a continuidade na execução de práticas de gerenciamento de projetos pela equipe do projeto ao longo do tempo, na organização estudada.

1.3 Delimitação

O estudo será realizado com base na percepção do funcionamento da gestão de projetos em uma empresa localizada na RMVALE.

1.4 Relevância

O estudo irá prover um arcabouço teórico para que interessados possam realizar de forma otimizada a implementação do gerenciamento de projetos em sua empresa, os capacitando de lidar com quaisquer imprevistos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção tem como objetivo a conceituação dos temas utilizados para o desenvolvimento do presente estudo. Inicialmente se concentra na definição de projetos e de gestão de projetos empresariais e como podem ser utilizados para favorecer a gestão e adquirir ganhos.

Em seguida será tratada a metodologia de gestão de projetos segundo o *Project Management Institute* (PMI), que pode ser considerado uma fonte de referência para o mundo todo sob o aspecto de gerenciamento de projetos (XAVIER, 2006).

Aborda-se, ainda, como as estruturas organizacionais influenciam no projeto e como se dá a maturidade na sua gestão. Por fim, serão tratadas as limitações para implementação e o diagnóstico do gerenciamento de projetos.

2.1 Projetos e Gerenciamento de Projetos

De acordo com a literatura, no conceito de projeto infere-se que se trata de qualquer evento que ocorra tanto financeiramente quanto cronologicamente em uma organização, abrangendo pessoas cujo objetivo principal é a conclusão da atividade em si.

A carência de desenvolvimento de projetos nas empresas vem da sua direção, da dificuldade para criar métodos padronizados de gestão que consigam ser executados em diferentes tarefas, que agilizem o controle de todas as atividades trabalhadas.

De acordo com o PMI (2012), o gerenciamento de projetos é o ato de aplicar habilidades, ferramentas, conhecimentos e técnicas nas atividades do projeto, com a intenção de realizar seus requisitos.

Muitas empresas procuram o avanço de seus processos internos e externos e adotam o gerenciamento de projetos como um método estratégico de atuação nas falhas.

Conforme esclarece Crawford e Cabanis-Brewin (2011), as etapas do sucesso dependem da preservação dos processos simples, planejamento, foco nos valores, comunicação eficaz, além do patrocínio da alta administração.

Costumeiramente, os projetos implementam as ações advindas dos objetivos estratégicos das empresas. Dessa maneira, o gerenciamento dos projetos deve ocorrer de modo a não causar danos à rotina empresarial, tendo em vista a necessidade de esses mesmos projetos manterem o foco, primeiramente, nos objetivos estratégicos que os geraram.

Com o gerenciamento de um projeto percebem-se melhoria da produtividade, maior maturidade e capacidade nas soluções de negócios, aumento nos lucros, previsibilidade de eventos futuros que possam atingir maleficamente ou benéficamente a companhia, além de maior satisfação da equipe no trabalho e melhor confiança (CLELAND e IRELAND, 2010).

Outro elemento que faz com que uma organização implemente o gerenciamento de projetos é a imprescindibilidade de melhoria contínua em relação às mudanças e adequação ao ambiente externo, especialmente em relação aos concorrentes.

A necessidade de um processo contínuo de inovações é primordial para as empresas da atualidade e cada etapa pode representar um projeto que pode ser finalizado com sucesso para a conservação de bons resultados. Assim, o gerenciamento de projetos acaba se tornando uma ferramenta que busca assegurar o sucesso e a execução das estratégias predefinidas pela empresa.

Ferreira (2006) destaca os projetos na implementação das estratégias de uma empresa, porque compõem aparelhos fundamentais para a realização e desenho das estratégias da organização moderna, com características fortes como instrumento empresarial para se atingir as metas e objetivos operacionais interpretados em mudanças de produtos, principalmente, além de serviços e de organização na companhia. O objeto do gerenciamento de projetos, portanto, é definido como uma afirmação do sucesso das estratégias organizacionais.

2.2 Ciclo de Vida de um Projeto

Pode-se definir como ciclo de vida de um projeto o fracionamento do seu gerenciamento em etapas, que estabelecem um início e até um determinado fim. As etapas constituem uma coleção de ações relacionadas de maneira lógica, que alcançam o fechamento de uma ou mais entregas.

O arcabouço de etapas possibilita que a estrutura seja dividida em segregações lógicas para facilitar o controle, planejamento e o gerenciamento. Um produto de sucesso possui um ciclo de vida médio de seis anos (PRADO, 2009).

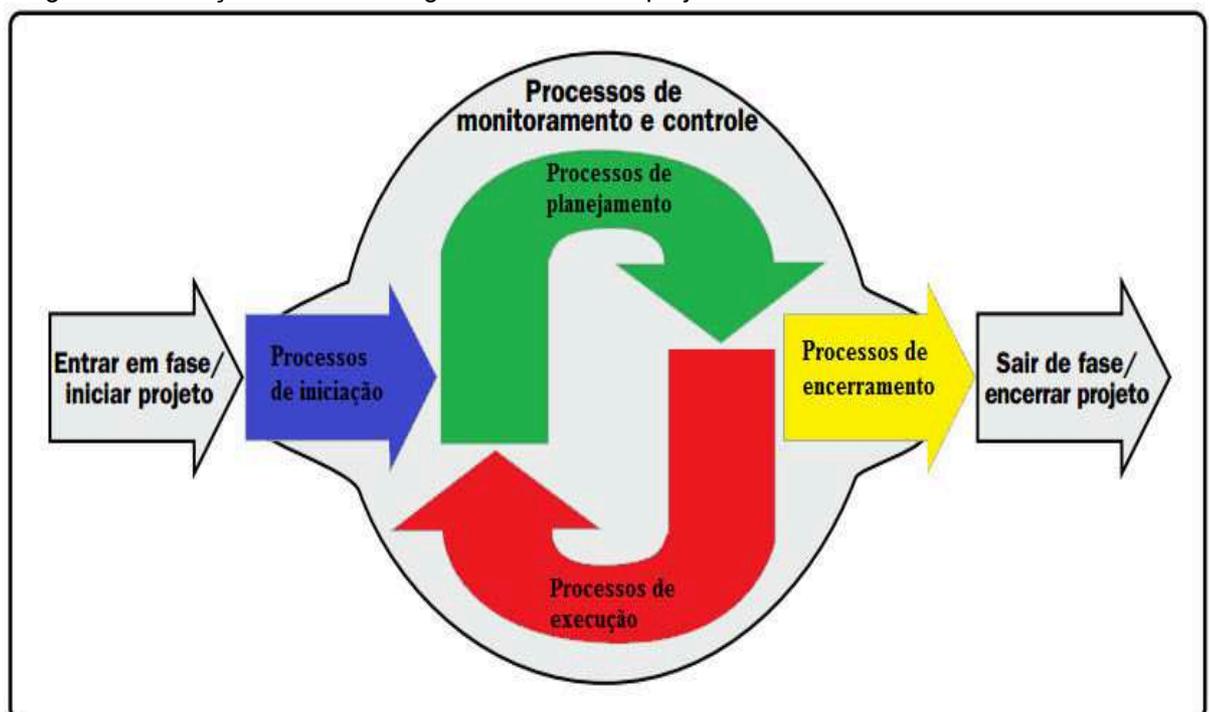
As fases do ciclo de vida de um projeto são definidas pela organização ou pelo gerente de projetos, conforme aspectos específicos da organização, do setor ou da tecnologia empregada, portanto, devido ao ciclo de vida cada vez mais curto de um novo produto, a sua transformação em um diferente projeto se faz necessária. (PRADO, 2009).

É possível mapear os projetos em quatro fases genéricas aos ciclos de vida:

- início do projeto;
- organização e preparação;
- execução do trabalho; e
- encerramento do projeto.

Os cinco processos que abrangem o gerenciamento de projetos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Interação das fases do gerenciamento de projetos



Fonte: adaptado de PMI (2012)

2.3 Etapas do Processo

A fim de garantir o sucesso e organização da execução de um projeto, os processos se subdividem em outras etapas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas do processo de Gerenciamento de Projetos

ÁREAS DE CONHECIMENTO	ETAPAS DE PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS				
	Etapa de processos de iniciação	Etapa de processos de planejamento	Etapa de processos de execução	Etapa de processos de monitoramento e controle	Etapa de processos de encerramento
1. Gerenciamento da integração do projeto	1.1. Desenvolvimento do termo de abertura do projeto	1.2. Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto	1.3. Orientação e gerenciamento da execução do projeto	1.4. Monitoramento e controle o trabalho do projeto 1.5. Realização do controle integrado de mudanças	1.6. Encerramento do projeto ou fase
2. Gerenciamento do escopo do projeto		2.1. Coleta dos requisitos 2.2. Definição do escopo 2.3. Criação da EAP		2.4. Verificação do escopo 2.5. Controle do escopo	
3. Gerenciamento do tempo no projeto		3.1. Definição das atividades 3.2. Sequenciamento das atividades 3.3. Estimativa dos recursos das atividades 3.4. Estimativa as durações das atividades 3.5. Desenvolvimento do cronograma		3.6. Controle do cronograma	
4. Gerenciamento dos custos no projeto		4.1. Estimativa dos custos 4.2. Determinação do orçamento		4.3. Controle dos custos	

	ETAPAS DE PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS				
ÁREAS DE CONHECIMENTO	Etapa de processos de iniciação	Etapa de processos de planejamento	Etapa de processos de execução	Etapa de processos de monitoramento e controle	Etapa de processos de encerramento
5. Gerenciamento da qualidade do projeto		5.1. Planejamento da qualidade	5.2. Realização a garantia da qualidade	5.3. Realização do controle da qualidade	
6. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		6.1. Desenvolvimento do plano de recursos humanos	6.2. Mobilização da equipe do projeto 6.3. Desenvolvimento da equipe do projeto 6.4. Gerenciamento da equipe do projeto		
7. Gerenciamento das comunicações do projeto	7.1. Identificação das partes interessadas	7.2. Planejamento das comunicações	7.3. Distribuição das informações 7.4. Gerenciamento das expectativas das partes interessadas	7.5. Reporte do desempenho	
8. Gerenciamento dos riscos do projeto		8.1. Planejamento do gerenciamento. 8.2. Identificação dos riscos. 8.3. Realização da análise qualitativa dos riscos. 8.4. Realização da análise quantitativa dos riscos. 8.5. Planejamento das respostas aos riscos.		8.6. Monitoramento e controle dos riscos	
9. Gerenciamento das aquisições do projeto		9.1. Planejamento das aquisições	9.2. Condução das aquisições	9.3. Administração das aquisições	9.4. Encerramento das aquisições

Fonte: adaptado de PRADO (2009)

De acordo com o PMI (2012), os cinco grupos de processos são exigidos em qualquer projeto. Há sujeições visíveis de relação entre si e naturalmente são executados na mesma ordem de realização. Todos os grupos propõem diferentes processos, que se forem bem direcionados aperfeiçoarão o gerenciamento.

Os processos executados para determinar uma nova fase ou um novo projeto de um preexistente estão incluídos no grupo de iniciação. Isso ocorre pela exploração das autorizações para o início da fase ou projeto. Já no grupo de planejamento constatam-se os processos realizados para aprimorar os objetivos, destacar o escopo do projeto e desdobrar o curso de ação exigido para se atingir os objetivos para os quais foi criado o projeto.

No grupo execução, os processos focados são os de execução do trabalho escolhido no plano de gerenciamento do projeto para atender às suas especificações.

No grupo de controle e monitoramento são conduzidos os processos exigidos para conduzir, regular e revisar o desempenho e o progresso do projeto, caracterizar todas as áreas em que serão aplicadas alterações no plano e também a iniciação das mudanças correspondentes.

Por último, no grupo de encerramento se desenvolvem processos executados para todas as práticas dos grupos de processos anteriormente ditos, focando o encerramento formal da fase ou projeto. Esses processos têm como objetivo o gerenciamento atuante nas nove áreas de conhecimento, que são essenciais para se obter sucesso no projeto: escopo, risco, tempo, integração, aquisições, recursos humanos, comunicação, qualidade e custo.

Conforme Pfeiffer (2005), o gerenciamento de projetos atua como se fosse uma ideia sistemática, ágil e flexível ao mesmo tempo, com o propósito de tratar todas as perspectivas importantes de um empreendimento à sua execução (MIKHEEV *et al.*, 2006).

Para Martins *et al.* (2005), a eficiência na gestão de projetos se demonstrou essencial para as companhias que querem aumentar a sua participação e competitividade no mercado.

A necessidade da execução e planejamento de projetos surge em razão da atual crise e concorrência do mercado, de acordo com as formas de planejamento estratégico, do avanço na tecnologia e dos novos requisitos legais, além das novas demandas por serviços e produtos.

Para que uma companhia seja conduzida a trabalhar com gerenciamento de projetos deve haver a capacidade de calcular o trabalho ideal para que ocorra a execução esperada, pois, dessa forma torna-se mensurável a determinação do nível de aprovação do projeto.

Quando uma empresa é considerada apta para praticar o gerenciamento de projetos, ela passa a ter uma visão de futuro em relação às suas decisões. Isso auxilia nas escolhas estratégicas dos rumos que a companhia deve seguir para obter maior rentabilidade e atender às expectativas dos clientes.

2.4 Função do Gerente de Projetos

O gerente de projetos é o profissional responsável por direcionar o grupo ao encontro do sucesso para alcançar os objetivos do projeto dentro da organização. Deve destacar-se pelos conhecimentos específicos de gerenciamento de projetos, alto nível de liderança, desempenho, características pessoais de personalidade, além da capacidade de instruir o time de projetos enquanto alcança os objetivos, equilibrando sempre as restrições do projeto (PMI, 2012).

Para Prado (2009), a liberdade do gerente de projetos entre os diversos ramos da companhia é essencial, visto que ele será o ponto focal da união dos setores compreendidos no desfecho de um projeto.

A estrutura organizacional da companhia pode influenciar muito no tipo de liderança do gerente de projetos. Se a estrutura empresarial for mais funcional, o gerente de projetos terá menos poder, podendo chegar à altura de que a função nem exista. Agora, se a estrutura empresarial for mais projetizada, o gerente de projetos terá mais poder de comando, conforme o quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Características de projetos relacionados à estrutura da organização

Estrutura da organização Característica do projeto	Funcional	Matriz			
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	Projetizada
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou Nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou Nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: adaptado de PMI (2012)

De acordo com Cleland e Ireland (2010), as funções indispensáveis da gerência de projetos são: planejamento, organização, motivação, direção e controle. Já Ferreira (2006) apresenta as habilidades fundamentais para um gerente de projetos seguindo a ordem da menor para a maior importância: conhecimento 46%; convivência 59%; liderança 64%; formação de equipe 72%; organização 75% e comunicação 87%.

2.5 Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Várias empresas utilizam o gerenciamento de projetos para acatar as suas demandas vindas do planejamento estratégico. De acordo com Xavier (2006), uma metodologia de gerenciamento de projetos deve ser implementada de modo a aperfeiçoar a maturidade da organização em relação ao seu desenvolvimento. Concretiza-se, então, uma execução de sucesso, acarretando bons resultados de empreendimentos, negócios, novos produtos e processos.

Conforme mencionado por Kerzner (2006), para aperfeiçoar a execução dos projetos e o seu desempenho é necessária uma boa metodologia, entretanto, só

seguir e ter uma metodologia não afirma a excelência e o sucesso dos projetos: ela deve integrar-se em processos unificados às ferramentas da gestão de projetos.

Deve-se ressaltar que a capacidade de identificar a metodologia em gestão de projetos nas organizações é essencial, como forma de não somente administrar projetos, como também administrar todo o negócio. A padronização da metodologia aplica-se em toda a empresa, assimilando e compreendendo as outras áreas não menos importantes, como as de administração, risco e qualidade.

Os benefícios trazidos com essa prática podem ser de longo e curto prazo, como, por exemplo: redução de prazos, satisfação do cliente, aumento da confiança, melhoria na comunicação e redução de custos.

Os métodos para análise das falhas de implementação do gerenciamento de projetos nas empresas terão, neste estudo, os mesmos métodos definidos pelo PMI. Assim, os casos citados como exemplos e aqui envolvidos foram analisados conforme o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

O PMBOK é um guia formal, gerado por processos voluntários, padrão de consenso que abrange um conjunto de práticas que descreve normas, métodos e processos reconhecidos e utilizados para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos. As áreas de desenvolvimento dos grupos de processos e de conhecimento são abordadas pela metodologia do PMI (2012), conforme apresentado no Quadro 1.

De acordo com o PMI (2012), as áreas de conhecimento de um projeto são: recursos humanos, comunicação, tempo, escopo, integração, custos, qualidade, aquisições, riscos e partes interessadas. As denominações informadas são elucidadas pelo PMI (2012) e descritas a seguir.

➤ **Recursos humanos:** voltada para organizar, gerenciar um projeto e definir as responsabilidades dos integrantes, interagindo com todos e incentivando a responsabilização para com os processos e a participação para agregar, da melhor forma possível, conhecimentos ao projeto. Abrange também a mobilização da equipe, desenvolvimento do planejamento de recursos humanos, além do gerenciamento da própria equipe do projeto.

➤ **Comunicação:** área responsável por garantir que os conhecimentos do projeto sejam gerados, coletados, distribuídos, armazenados, recuperados e organizados de maneira correta. Somente com uma comunicação eficaz é possível

criar ligações entre várias partes interessadas no projeto e diversos ambientes caracterizados com diferentes níveis de cultura e interesse na realização do projeto.

➤ **Tempo:** caracteriza-se por abranger as etapas essenciais para a conclusão pontual de um projeto. O PMI (2012) utiliza o termo cronograma no gerenciamento do tempo para juntar todos os instrumentos usados para estabelecer o tempo do projeto. Assim, o cronograma é aplicado para determinar a estimativa dos recursos e sua duração enquanto ocorre o andamento do projeto, além do sequenciamento das tarefas.

➤ **Escopo:** está diretamente interligado com a definição e principalmente com o controle do projeto, do que está incluído ou não. Sua incumbência é de assegurar que a generalidade de processos essenciais para o êxito do projeto esteja caracterizada na forma de trabalhos a serem desempenhados durante o projeto. O plano de gerenciamento de projeto é comparado à conclusão do seu escopo.

➤ **Integração:** abrange as tarefas essenciais para identificação, definição e combinação de muitos processos do grupo de gerenciamento. Além disso, reivindica que sejam realizadas decisões a despeito dos privilégios entre objetivos e alternativas conflitantes, somadas à alocação de recursos, ao sistema de gerenciamento das dependências entre as áreas de conhecimento e ao gerenciamento dos documentos para garantir a rigidez do plano de gerenciamento.

➤ **Custos:** as estimativas estão incluídas no processo de controle de custos, além dos orçamentos, a fim de que o projeto tenha êxito dentro do orçamento previamente definido. O gerenciamento de custo está sempre relacionado com os recursos essenciais para finalizar um projeto, com o objetivo de manter os gastos dentro do orçamento apresentado na primeira fase. Dessa forma, a probabilidade do sucesso do projeto é maior.

➤ **Qualidade:** as características do gerenciamento da qualidade englobam políticas que determinam a responsabilidade, qualidade e objetivos a fim de atender às exigências do projeto estabelecidas por procedimentos e políticas com

tarefas de aperfeiçoamento contínuo de procedimentos executados durante a integral duração do projeto.

➤ **Aquisições:** focadas na administração de contratos enviados por uma companhia externa e deveres contratuais da equipe do projeto. Engloba também a inclusão dos processos de aquisição de serviços, produtos e resultados externos à equipe do projeto.

➤ **Riscos:** essa área planeja, identifica e analisa as respostas aos eventos que possam ocorrer em um projeto. Tem como foco minimizar o máximo possível a probabilidade da ocorrência de eventos negativos e aumentar a repercussão dos eventos positivos. Qualquer incerteza que possa existir em um projeto dá origem ao gerenciamento de riscos, que, por sua vez, deve responder da melhor forma possível a fim de não prejudicar, ou prejudicar o menos possível, o projeto.

➤ **Partes Interessadas:** advinda do termo em inglês *stakeholders*, são sociedades, associações de pessoas ou grupos que podem influenciar ou serem influenciados positiva ou negativamente pela execução ou pelos resultados de um projeto. As partes interessadas também têm a capacidade de alterar o rumo do projeto, pois o sucesso depende da sua aprovação.

A partir da iniciação do projeto, a equipe de gerenciamento tem o dever de determinar as partes interessadas, tanto externas quanto internas. Conforme o projeto é planejado e executado, o gerente do projeto juntamente com sua equipe deve gerenciar as diversas necessidades, discrepâncias e o que as partes interessadas realmente esperam dele (PMI 2012, p. 394).

Reconhecida por sua excelência e referência mundial, a metodologia do PMI foi adotada por ter fundamentos válidos para a análise deste estudo. Essa instituição é voltada ao avanço estratégico da arte em gerenciamento de projetos e seu foco principal é a promoção da ética e do profissionalismo em gestão de projetos (XAVIER, 2006).

2.6 Portfólio e Programas de Projetos

O portfólio de projetos diz respeito a um agrupamento de projetos com a finalidade de ajudar o seu próprio gerenciamento, não se exigindo uma sequência ou correlação entre eles. É apenas uma forma para sistematizar os diversos projetos que uma empresa executou ou está executando no momento.

Como informa o PMI (2012), um portfólio é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados a fim de facilitar o gerenciamento eficaz do trabalho para atender aos objetivos estratégicos.

Esses programas, ou projetos do portfólio, podem ser diretamente relacionados ou interdependentes. A análise simultânea de diferentes projetos e a alocação adequada de recursos depende de um gerenciamento eficaz de um portfólio de projetos que define as prioridades e as necessidades empresariais.

O gerenciamento do programa é estabelecido por um conjunto de projetos associados e administrados de forma coordenada para o alcance de vantagens e direções que não estariam acessíveis se fossem conduzidos individualmente. Os programas têm a capacidade de integrar componentes de trabalho associados externamente ao escopo de projetos desiguais do programa.

Existe a possibilidade de um projeto estar dentro de um programa ou não, contudo, um programa invariavelmente abrangerá projetos. Para se alcançar os propósitos e as vantagens estratégicas de um programa se faz necessária a prática do gerenciamento de programas, que é caracterizada pelo gerenciamento centralizado e coordenado de um programa em si.

Os projetos que compõem um programa são associados a um produto comum ou à predisposição que há entre eles. Se a conexão entre projetos for apenas a de uma área de conhecimento ou recurso, não se recomenda ser gerenciado como um programa, mas sim como um portfólio de projetos.

A base da concentração do gerenciamento de programas está ligada às interdependências do projeto e promove um incentivo na determinação da melhor abordagem para sua gerência (MIKHEEV *et al.*, 2006).

2.7 Aspectos a serem considerados na Implementação de Metodologias de Gerenciamento de Projetos

Nesta seção serão abordadas as dimensões organizacionais que podem influir na implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos de forma negativa ou positiva.

2.7.1 Aspectos organizacionais

A influência de fatores como a estrutura da organização atinge a disponibilidade de recursos, além da execução de um projeto. Um organograma representa uma estrutura organizacional que aponta as vias de comunicação entre os cargos das pessoas, incluído o nível de autoridade de cada cargo e suas relações uns com os outros (PRADO, 2009).

As estruturas organizacionais, de acordo com o PMI (2012), são caracterizadas de funcionais a projetizadas, e influenciam os projetos segundo suas características. Assim, quanto mais importante é a atribuição aos métodos de gerenciamento de projetos e as pessoas envolvidas nos projetos em desenvolvimento, mais projetizada será uma organização.

A utilização da estrutura funcional é realizada em todas as etapas de muitas empresas, e dessa maneira cada divisão ou setor independe um do outro, mostrando poucas interferências entre si.

Conforme Prado (2009), a peculiaridade mais importante dessa estrutura é o fato de os projetos serem trabalhados simultaneamente com as operações de rotina, pois os integrantes do projeto não se reservam integralmente a uma tarefa apenas.

A união entre a estrutura funcional e a forma projetizada ocorre na estrutura matricial. Demonstra a figura da autonomia do gerente de projetos que pode variar de forma diretamente proporcional à inclinação que a estrutura tem de assemelhar-se à estrutura projetizada. A subordinação das pessoas aos seus setores de origem e aos gerentes de projetos ocorre nessa estrutura, e sua diligência aos projetos pode variar de pouca a exclusiva, dependendo de suas prioridades (PRADO, 2009; KERZNER, 2006).

Na estrutura projetizada, o gerente de projetos tem cargo definitivo e uma equipe completamente focada em projetos. A estrutura dá ao gerente de projetos absoluta autonomia a respeito do projeto e a possibilidade de requerer recursos internos e externos sempre que necessitar para a execução.

2.7.2 Fatores ambientais da empresa

Para Pinto e Zygielszyper (2006), o sucesso do gerenciamento de projetos em uma companhia depende diretamente da transição gradual de sua cultura organizacional, da relevância de uma adequada gestão dos projetos e da concordância em todas as classes do arcabouço hierárquico, visto que são fatores decisivos para a realização das boas práticas.

A determinação dos fatores ambientais que afetam o êxito de um projeto é apresentada pelo PMI (2012), conforme segue:

- canais de comunicação;
- sistemas de autorização de trabalho;
- condições do mercado;
- cultura, estrutura e processos organizacionais;
- padrão governamental (código de conduta, regulamento, padrão de qualidade e do produto);
- sistemas de informação do gerenciamento de projetos;
- administração de pessoal;
- infraestrutura;
- tolerância ao risco;
- banco de dados comerciais;
- recursos humanos; e
- clima político.

Para Kerzner (2006), há diversas formas de cultura de gerenciamento de projetos, e suas principais peculiaridades advêm da natureza do negócio, dos níveis de confiança e do ambiente competitivo. O autor também afirma que é possível encontrar nas empresas culturas cooperativas, não cooperativas, competitivas, isoladas ou fragmentadas.

Existe a possibilidade de a cultura organizacional manifestar-se de vários e diferentes estilos e formas, portanto deve ser assimilada pelo gerente de projetos para a conquista da excelência nos resultados da execução do projeto. (FRAGA, 2008)

2.8 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Em uma empresa, o nível de maturidade em projetos está relacionado de forma diretamente proporcional ao nível de êxito de projetos anteriores. Já o grau de maturidade tem a função de medir o quanto a companhia percorreu em busca da conquista dos melhores resultados no gerenciamento de projetos (PATAH, 2004).

Uma empresa pode ter seu nível de maturidade determinado, caracterizado essencialmente pelo comportamento gerencial dentro da empresa, portanto, o grau do foco na administração por projetos e execução de suas práticas determina o nível de maturidade do gerenciamento dos seus projetos.

A maturidade resulta no avanço da capacidade de gerenciamento no decorrer do tempo, com a finalidade de gerar resultados consecutivos de sucesso no gerenciamento de projetos (BOUER e CARVALHO, 2005).

Na época atual, inúmeros meios de mensuração existem para a maturidade de projetos em uma empresa, contudo, o *Project Management Maturity Model* foi o primeiro a ser criado, no ano de 1991. Outros modelos de maturidade também foram desenvolvidos nas duas décadas anteriores, mas grande parte deles foram fundamentados no *The Guide of Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), do PMI (GAREIS e HUEMANN, 2008).

Prado (2009) cita um modelo de maturidade baseado no modelo OPM3 do PMI de 2012, que descreve a experiência em implementação de gerenciamento de projetos em organizações no Brasil. O modelo é chamado de Prado MMGP e apresenta cinco graus de maturidade nos quais a empresa pode se encontrar. A Figura 2 apresenta esses níveis.

Figura 2 - Níveis de maturidade



Fonte: adaptado de Prado (2009)

Os projetos no **nível inicial** são concluídos dependendo da boa vontade dos integrantes e o controle é quase zero. Já no **nível conhecido**, a empresa passa a investir em treinamentos e já possui alguns *softwares* para realizar o controle, mas o fracasso ainda acontece com certa regularidade.

Na terceira fase, a do **nível padronizado**, como o próprio nome diz os processos passam por uma padronização. O planejamento e controle começam a ser executados. A partir desse momento os resultados começam a aparecer.

No penúltimo nível, o **gerenciado**, a organização começa a fortalecer os processos com a coleta de dados. A equiparação entre o planejamento estratégico, os projetos e os gerentes está se aperfeiçoando cada vez mais para o efetivo gerenciamento em projetos. Nesse momento, um alto nível de sucesso se apresenta.

Por fim, no nível cinco, chamado de **otimizado**, existe a chance de fazer a otimização na execução dos projetos pelo banco de dados, além da possibilidade da escolha entre as melhores práticas. Nesse nível, o sucesso é próximo dos 100% e a organização já possui confiabilidade alta para trabalhar com projetos de risco alto (PRADO, 2009).

2.9 Limitações para o Uso de Projetos

Observa-se na literatura que somente a implementação do gerenciamento de projetos não é o suficiente para o alcance das metas predefinidas de forma estratégica pela empresa. Os procedimentos podem sempre ser aperfeiçoados para o alcance das melhores práticas de gerenciamento, aparecendo então a necessidade da evolução contínua dos processos e documentos.

De acordo com Prado (2009), dada a melhoria contínua é que se percebe o aumento da eficiência e da eficácia da padronização inserida na companhia. A cada

dia as empresas buscam novas metas a serem alcançadas e com isso ocorre o aumento da influência da área de gerenciamento de projetos para encontrar novos padrões e atendimento das demandas.

Prado (2009) também identifica os grandes motivadores do plano de aperfeiçoamento em projetos, que abrange o diagnóstico, as necessidades identificadas, as tendências da fábrica, a avaliação da maturidade e as exigências.

A apreciação da maturidade pode criar uma carência de aperfeiçoamento e identifica os itens que a empresa não a possibilidade de atender em relação aos grandes níveis de conhecimento em gerenciamento de projetos. Sempre que as tarefas não forem adequadas a essa carência de alinhamento, estrutura organizacional, metodologia, informatização e conhecimentos com a atividade central, existe a necessidade urgente de realização de melhorias.

Conforme Prado (2009), as exigências vêm do cliente e/ou do governo que criam as prioridades a serem sanadas pela equipe de projetos. A propensão das fábricas pode criar uma carência de aperfeiçoamento por causa da análise de resultados entre empresas do mesmo segmento.

O *benchmarking* e a comparação de resultados fazem com que seja possível afirmar se existe a necessidade de aperfeiçoamento no gerenciamento de projetos dentro da companhia. O reconhecimento dos defeitos encarados no gerenciamento de projetos requer o aprimoramento, gerando a melhoria contínua das aplicações das áreas de conhecimento.

Não se pode esquecer, também, de sempre estar atento às necessidades reais dos usuários na utilização das práticas de gerenciamento de projetos, que exigem o aperfeiçoamento contínuo dos processos.

2.10 Falhas em Gerenciamento de Projetos

As falhas na implementação de gerenciamento de projetos, abordadas pelo PMI (2012), mostram que estão inteiramente relacionadas ao ambiente organizacional e apontam que esses fatores podem facilitar ou prejudicar a implementação do gerenciamento de projetos, mas não designam claramente como serão conduzidos esses fatores de forma que não criem imperfeições para a continuidade saudável dos projetos.

A influência da cultura organizacional no gerenciamento de projetos também é abordada, deixando claro que um alicerce mais projetizado ou orientado a projetos pode ajudar na implementação, porque passa a transmitir mais poder ao gerente de projetos e garante à sua equipe mais tempo para se comprometer, com o intuito de atingir dedicação exclusiva.

Todos os projetos apresentam detalhes que precisam ser identificados e analisados, pois não é saudável para eles serem gerenciados apenas de uma forma. Embora os problemas e dificuldades no gerenciamento ocorram com bastante frequência, são necessárias instruções uniformes para minimizá-los (GORGES, 2007)

Em conformidade ao PMI (2012), 39% das empresas têm dificuldade com a satisfação dos clientes quanto aos seus projetos; 44% têm grandes limitações na área de qualidade dos projetos; 64% apresentam deficiências no cumprimento dos custos; e 78% têm deficiência no cumprimento dos prazos estabelecidos.

Dessa forma, fica claro que o PMBOK não tem o objetivo de garantir qual é a metodologia que uma organização deve aderir para a implementação do gerenciamento de projetos. É de responsabilidade dos gerentes de projeto a identificação e decisão de quais processos serão aderidos para abastecer as necessidades da empresa.

Uma lista apresentada por Prado (2009) abrange as falhas como desvios das metas e demonstra as causas mais importantes dos desvios, conforme sua experiência com o gerenciamento de projetos:

- planejamento e controle não adequados ao tipo e porte do projeto;
- estrutura organizacional inadequada;
- equipe não competente para o desafio;
- liderança não eficiente;
- indisponibilidade de recursos;
- escopo incorretamente definido;
- existência de itens de alto risco;
- falta de comprometimento das principais partes envolvidas; e
- sistema de comunicação inadequado;

Outro fator que pode gerar falhas no gerenciamento é o da maturidade nos projetos, que está diretamente interligado à competência de uma companhia para o gerenciamento de projetos. Esse fator define a obtenção bons resultados, juntamente com a sustentabilidade.

Para Kerzner (2006, p.45), a maturidade no gerenciamento de projetos se traduz na construção de métodos e técnicas que se repetem constantemente, a fim de garantir maior chance de êxito, porém, essa repetição nem sempre assegura o sucesso.

No momento em que as companhias elaboram técnicas e métodos de alta maturidade manifestam-se duas vantagens competitivas: i) o serviço realizado será com o menor número de alterações de escopo; e ii) as técnicas são estabelecidas de forma a acarretar o menor número de falhas para o empreendimento fundamental da companhia.

Para Carvalho e Rabechini (2011), a maturidade deve ser compreendida como um método de aquisição de responsabilidades que irá transcórrer gradativamente com o tempo.

O Quadro 3, a seguir, traz uma comparação entre os métodos de companhias imaturas e companhias maduras.

Quadro 3 - comparação entre os métodos de companhias imaturas e companhias maduras.

Companhias Imaturas	Companhias Maduras
<ul style="list-style-type: none"> Os processos são improvisados por profissionais e gerentes 	<ul style="list-style-type: none"> Os processos são coerentes com as linhas de ação e o trabalho é efetivamente concluído.
<ul style="list-style-type: none"> Os processos não são rigorosamente seguidos e o cumprimento não é controlado 	<ul style="list-style-type: none"> Os processos são definidos, documentados e melhorados continuamente.
<ul style="list-style-type: none"> Os processos são altamente dependentes dos profissionais atuais 	<ul style="list-style-type: none"> Os processos têm o apoio visível da alta administração e outras gerências
<ul style="list-style-type: none"> Baixa visão do progresso e da qualidade dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> Os processos são bem controlados e a fidelidade aos processos é o objeto de auditoria e controle.

Fonte: adaptado de Carvalho e Rabechini (2011).

A comparação busca identificar a diferença existente entre o perfil de uma empresa imatura e o perfil de uma empresa madura. Kerzner ainda cita a existência de uma curva de aprendizagem da maturidade, que é calculada em uma escala de anos. As companhias que exercem o gerenciamento de projetos têm a capacidade de alcançar a maturidade em um tempo máximo de dois anos, ao mesmo tempo em que companhias não bem direcionadas podem alcançar em até cinco anos.

3 MÉTODO

Esta seção tem como objetivo demonstrar o método utilizado para realização do presente estudo, que visa evidenciar possíveis as dificuldades que uma empresa defronta durante o processo de implantação da metodologia de gestão de projetos.

A presente pesquisa quanto ao objetivo é exploratória e o enfoque dá-se em disponibilizar dados de um determinado assunto pouco estudado (ANDRADE, 2010).

Para tal, foram utilizadas como fonte de dados documentos, relatórios e atas de reuniões de uma organização do segmento de Tecnologia da Informação (TI), localizada na RMVALE.

Nos aludidos documentos obtiveram-se as percepções dos gestores quanto as situações enfrentadas no âmbito do gerenciamento de projetos e a implantação de suas boas práticas. As mesmas foram elencadas em tópicos para análise, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Classificação de questões envolvendo as práticas de gerenciamento de projetos extraídas dos documentos de pesquisa.

1. Relação à implementação de gerenciamento de projetos, qual é a propensão do mercado.
2. Motivos para que as empresas procurem o gerenciamento de projetos.
3. Principais perfis empresariais que praticam o gerenciamento de projetos.
4. Existência de problemas na hora de realizara implementação do gerenciamento de projetos.
5. Existência de problemas nos processos de integração do projeto.
6. Existência de dificuldades com o escopo de um projeto.
7. Existência de falhas de comunicação.
8. Existência de problemas com a gestão de custos de um projeto.
9. Existência de falhas na gestão do tempo de um projeto.
10. Existência de dificuldades na gestão de recursos humanos.
11. Possíveis falhas quanto no controle de qualidade.
12. Como o gerenciamento de riscos do projeto é realizado.
13. Continuidade da utilização das práticas implementadas de gerenciamento de projetos.

Fonte: autor da pesquisa

Em atendimento aos propostos objetivos específicos, os grupos de análise numerados de 1 a 3 têm o intuito de esclarecer a necessidade do gerenciamento de

projetos no mercado, cujos gerentes estão nesse mesmo contexto. Essas discussões também enfatizam o foco das empresas que buscam esses métodos e o perfil empresarial de maior procura para esse modelo de gestão.

Os agrupamentos numerados de 4 a 12 geram uma conexão entre as áreas de conhecimento citadas pelo PMBOK e as falhas enfrentadas pelos gerentes. Com a visualização, as falhas passam a ficar mais claras e mais fáceis de serem identificadas.

E o último tópico tem a função de checar se a empresa tende a continuar a utilização das boas práticas implementadas de gerenciamento de projetos ao concluí-lo.

Também para efeito de análise, os dados levantados foram sintetizados, gerando uma descrição que reflete a opinião coletiva, dos três gestores da área, acerca dos temas abordados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa apresentam-se os resultados do estudo, conforme o proposto da seção anterior. As afirmações apresentadas são resultantes da análise de documentos que expõe as percepções dos gestores de projetos da organização.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico deste estudo buscou-se identificar qual a impressão de valor dada às boas práticas de gerenciamento de projetos na visão dos gerentes de projeto, considerando suas atividades na organização atual, bem como o histórico de organizações anteriores.

Os temas discutidos visam verificar: I) a impressão dos gestores quanto à necessidade do gerenciamento de projetos no mercado; II) o foco das empresas que buscam esses métodos; e III) o perfil empresarial de maior procura por esse modelo de gestão. A síntese das percepções levantadas para os tópicos de 1 a 3 estão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Percepção sobre as opiniões dos gestores aos tópicos 1 a 3.

Tópico	Síntese
1. Relação à implementação de gerenciamento de projetos, qual é a propensão do mercado.	Existe um aumento da procura feito pelas empresas.
2. Motivos para que as empresas procurem o gerenciamento de projetos.	Procuram para melhorar resultados e alinhar o foco das pessoas.
3. Principais perfis empresariais que praticam o gerenciamento de projetos.	Engenharia, software e TI.

Fonte: autor do estudo

Analisando os textos presentes nos documentos, atesta-se sobre as opiniões nele expressas que a demanda pela área de gerenciamento de projetos cresce gradativamente, sobretudo por que existe a necessidade de as empresas de grande porte se mostrarem mais desenvolvidas nessa área, aumentando sua maturidade e garantindo o nível elevado de sucesso na conclusão de seus projetos.

Verifica-se também que em se tratando das áreas de atuação das empresas há um alto nível de incidência pela procura das práticas de gerenciamento de projetos, principalmente das áreas que trabalham com engenharia, *software* e TI. Isso pode significar que não são todas as áreas da empresa Alfa que percebem as vantagens na implementação da metodologia de gerenciamento de projetos.

Como é largamente evidenciado na literatura e reforçado na análise das discussões da questão 1, as organizações têm buscado cada vez mais adequar-se aos padrões de gerenciamento de projetos para atuar competitivamente no mercado, gerando produtos de alto nível de qualidade, aumentando o reconhecimento pelos clientes, cumprindo custos e prazos de entrega previamente definidos pela companhia.

Os tópicos a seguir, enumerados de 4 a 12, geram uma conexão entre as áreas de conhecimento citadas pelo PMBOK e as falhas de projetos evidenciadas nas atas, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Percepção sobre as opiniões dos gestores aos tópicos 4 a 12.

Tópico	Síntese
4. Existência de problemas na hora de realizar a implementação do gerenciamento de projetos.	Problemas com a falta de visão estratégica; dificuldades na política; cultura organizacional; liderança e comunicação.
5. Existência de problemas nos processos de integração do projeto.	Nada reportado.
6. Existência de dificuldades com o escopo de um projeto.	Existem por causa da ausência de dados para calcular a abrangência e indecisão da alta hierarquia.
7. Existência de falhas de comunicação.	Existem devido à ausência de acompanhamento dos funcionários do projeto; falta de integração entre os setores e comportamentos diferentes entre setores.

8. Existência de problemas com a gestão de custos de um projeto.	Existem devido à ausência de estimativas para mão de obra; ausência de informações para a realização das estimativas e baixa capacidade para medir o custo real da implementação.
9. Existência de falhas na gestão do tempo de um projeto	Existem devido à precariedade de informações para se estimar uma data concreta para a conclusão do projeto; ausência de experiência profissional; dualidade de funções; pouco acompanhamento e a ausência de dados para estimativa da quantidade de pessoas.
10. Existência de dificuldades na gestão de recursos humanos.	Existem, como por exemplo, a falta de profissionais no mercado com o conhecimento adequado; falta de um plano de carreira concreto.
11. Possíveis falhas quanto no controle de qualidade.	Existem principalmente pela falta de um acompanhamento mais rigoroso.
12. Como o gerenciamento de riscos do projeto é realizado.	Não é realizado.

Fonte: autor do estudo

Verifica-se, analisando a impressão das falhas da implementação do gerenciamento de projetos documentadas, que podem estar relacionadas a elementos ambientais citados pelo PMI (2012). Dentre esses elementos podem-se citar: cultura, visão estratégica, comunicação, liderança e clima político.

Ainda nesse contexto, é interessante observar que alguns textos salientam que muito do fracasso no uso das metodologias de gerenciamento de projetos deve-se às complexidades advindas do mau planejamento do escopo do projeto de implantação, o que reforça a necessidade de conhecimento da metodologia para sua incorporação na organização.

Nas discussões referentes ao tema integração, todos os dados levantados não evidenciam problemas na área.

Em contrapartida, no que tange o escopo observa-se nos discursos graves problemas na criação do documento. Isso ocorre principalmente por causa da escassez de dados históricos que possam auxiliar a criação de um escopo ajustado

com a dimensão dos custos e alocação de colaboradores de modo preciso e amparado no bom andamento do projeto.

Pelo fato de o escopo ser o alicerce de um projeto, sua afirmação exige transparência e exatidão nos requisitos essenciais para que seja assegurada a aprovação do cliente. A efetividade do cumprimento das ações relacionadas à realização do que foi definido inicialmente impede desvios prejudiciais no desenvolvimento do projeto.

Outra falha constante é o fato de o escopo estar mal elaborado. Essa falha acontece quando é realizado de forma equívoca o arrolamento dos produtos. A equipe do projeto precisa garantir que a estruturação do produto esteja de acordo com a realidade da empresa. Por sua vez, o gerente do projeto, por mais que não tenha o conhecimento técnico sobre o produto, tem o dever de assegurar o quanto antes a estruturação do escopo.

Encontra-se nas atas evidências de problemas para assegurar o planejamento e identificação dos motivos que levaram ao caso: escassez de informações históricas e falta de comprometimento e de experiência dos recursos.

Em relação à comunicação, se verifica grandes evidências de dificuldades. As descrições dos documentos atestam as falhas de comunicação entre os departamentos além da falta de comprometimento dos recursos para assegurar o fluxo de comunicação das tarefas do projeto.

Verifica-se também evidências de gestão de custos nos projetos e indica-se como causa principal a falta de estimativas históricas e de dados para um controle de custos mais refinado.

As estimativas devem ser realizadas com a exploração preliminar de custos, juntamente com a capacidade dos fornecedores. Caso não haja registros históricos de outros projetos similares, deve-se levar em consideração a opinião de profissionais especializados.

Destaca-se que as estimativas devem apresentar o melhor índice que se pode alcançar, baseadas nas informações acessíveis da atualidade. Dessa forma, precisam ser realizadas por especialistas experientes e qualificados, que conheçam o objeto e que disponham de tempo livre para buscar a melhor oferta, estudo da qualidade e negociação dos valores.

Em se tratando dos cronogramas dos projetos, a análise dos discursos levantados atestam imperfeições e equívocos com as datas previstas. Fatos

expostos nos discursos atribuem essa falha à falta de informação para as estimativas, acompanhamento, tempo de mão de obra e experiência.

O controle e a monitoração constantes são fundamentais para que exista a consciência das falhas a tempo de agir e realizar os devidos reparos. Isso requer, claramente, muito empenho e dedicação da equipe na procura da melhor resolução para acatar cada tipo de circunstância de seus projetos.

Os dados também evidenciam dificuldades dos gerentes de projeto da Alfa no tangente à área de recursos humanos. Verifica-se nesse contexto a insuficiência de profissionais no mercado com competência para execução do gerenciamento de projetos.

Quanto à área da qualidade, observa-se nos textos dificuldades de *follow-ups* (acompanhamentos) para conferência de desvios de qualidade, já o outro a ausência de acompanhamento. Uma grave questão observada é a ausência de dados que comprovem a análise de riscos para os projetos.

O Quadro 7 sintetiza os discursos que analisam a intenção da continuidade na execução de práticas de gerenciamento de projetos pela equipe do projeto.

Quadro 7 - Percepção sobre as opiniões dos gestores ao tópico 13.

Tópico	Síntese
13. Continuidade da utilização das práticas implementadas de gerenciamento de projetos.	Ocorre somente em até dois anos, depois disso é abandonada.

Fonte: autor do estudo

Ao abordar a continuidade da utilização das práticas de gerenciamento de projetos depois de implementadas nas empresas, observa-se visões negativas nos documentos, afirmando que a continuidade do uso dos métodos dá-se apenas por um período de tempo pequeno, de no máximo dois anos. Após esse período, o processo é esquecido por falta de manutenção. Outro fator reportado informa que somente as companhias grandes, com alto nível de maturidade, têm a capacidade de realizar a continuidade da utilização das práticas implementadas pelo gerenciamento de projetos.

A resposta para esse risco se dá pela criação e manutenção de procedimentos organizacionais para socializar e padronizar o conhecimento de gestão de projetos, pois os benefícios dessa gestão e a continuidade da utilização das práticas estão interligados.

Outras questões presentes nos tópicos que podem influenciar o sucesso dos projetos são: seleção e treinamento da equipe; definição de um local apropriado para a execução das tarefas; viabilização do suporte adequado; e implantação de um modelo de recompensa.

A seção posterior apresenta, a partir da discussão desenvolvida, as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos definidos primariamente buscavam identificar as possíveis dificuldades na execução do gerenciamento de projetos de uma organização de grande porte do segmento de tecnologia de informação, localizada na RMVALE, e confrontar com a implementação e manutenção das boas práticas de gerenciamento de projetos orientadas pelo PMI.

Para tanto, traçaram-se como objetivos específicos: analisar a importância do gerenciamento de projetos no mercado, na visão dos gestores de projetos da empresa, mapear no cenário estudado a possível existência de falhas na gestão de projetos, utilizando como base os grupos de processos de gerenciamento de projetos definidos pelo PMI e constatar a continuidade na execução de práticas de gerenciamento de projetos pela equipe do projeto ao longo do tempo, na organização estudada.

O método definido para subsidiar o estudo foi a análise de dados secundários formados por documentos, relatórios e atas de reuniões dos gerentes representativos da empresa que refletem os fatos por eles presenciados dentro do contexto de projetos. Os temas discutidos foram sustentados nas aplicações da gestão de projetos relatadas na literatura.

Na análise das discussões relatadas, observou-se que determinadas áreas de conhecimento do PMI apresentaram maior risco de falhas, comparadas a outras nessa organização. Os gerentes de projetos apontam as áreas de recursos humanos, custo, tempo, escopo e comunicação.

De acordo com os dados, a área de conhecimento que acarretou cancelamentos de projetos foi a de escopo, o que demonstra que o planejamento inicial é de suma importância para o correto andamento do projeto nas outras áreas.

Outro fato considerável para se afirmar é que a escassez de informações e de dados históricos foi o motivo mais citado como criador de problemas para a gestão das áreas de conhecimento. Esses elementos causam uma grande dificuldade para a correta distribuição e realocação de recursos às reais necessidades do projeto.

Dentre os tópicos discutidos com os gestores, verificou-se também o aumento da demanda, pelas empresas, por implementação do gerenciamento de projetos, contudo, as que realizam a implementação dos métodos, práticas e processos de

gerenciamento de projetos e no final conseguem manter o modelo são as que se caracterizam por um nível maior de disseminação do conhecimento.

Para avaliar esse contexto há uma grande necessidade de mensurar o nível de maturidade da empresa para garantir o sucesso da implantação dos métodos de gerenciamento de projetos, mesmo que em conformidade com as práticas do PMI.

Verificou-se também a cultura organizacional da empresa Alfa, empregadora dos gerentes que debateram os temas, que necessita ser trabalhada para adequação dos métodos de gerenciamento de projetos a fim de garantir a melhora no índice de sucesso dos projetos por ela executados.

Por fim, o estudo evidencia a organização estudada está alterando seus paradigmas e buscando um grau maior de eficiência para se ajustar a um mercado mais competitivo.

Como sugestão de trabalhos futuros recomenda-se a realização da mesma pesquisa em outra organização para comparativo dos resultados. Recomenda-se também uma aproximação mais rigorosa com a área do escopo, que foi a mais criticada pelos gerentes e apontada como a principal causa de fracasso nos projetos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOUER, R; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez., 2005.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

CLELAND D. I.; IRELAND L. R. **Project Managers Portable Handbook.** 3ª edição. New York: McGraw-Hill, 2010.

CRAWFORD, J. K.; CABANIS-BREWEN, J. **Competency and Careers in Project Management.** 3ª edição. New York: AMACON, 2011.

FERREIRA, F. **O perfil do gerente de projetos brasileiro.** Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

FRAGA, M. F; TOLENTINO, M. A. **A importância do Gerenciamento de Projetos em pequenas empresas como diferencial competitivo.** 2008.

GAREIS, R.; HUEMANN, M. Guest editorial: change management and projects. **International Journal of Project Management** 26. 2008.

GORGES, E. **A lei de Murphy no gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

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

MARTINS, A. P; MARTINS, M. R; PEREIRA, M. M. M; MARTINS, V. A Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. In: **Revista Produção**, vol. 15, 2005.

MIKHEEV, V; PELLIS, D. L. **A Terceira Onda – Um novo paradigma de gerenciamento de programa e projetos.** Mundo PM, Rio de Janeiro, 2006.

PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos.** Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PFEIFFER, P. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações.** Rio de Janeiro: BRASPORT, 2005.

PINTO, A., ZYGIELSZYPER, P. M. K. **Benchmarking em Gerenciamento de Projetos: oito passos para alinhar a sua empresa às melhores práticas.** Mundo PM, 2006.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** Guia PMBOK® 5a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2012.

PRADO, S. D. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e projetos nas Organizações.** Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda., 2009.

XAVIER, C. M. S. **Gerenciamento de Projetos - Como definir e controlar o escopo do projeto.** São Paulo: Brasport, 2006.