

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RICARDO VIEGAS

PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES

Porto Alegre – RS
2013

RICARDO VIEGAS

**PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação submetida ao programa
de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito ao título
de Graduado em Administração.**

Orientadora: Prof. Carla Simone Ruppenthal Neumann

ADM - UFRGS

**Porto Alegre – RS
2013**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Rui VicentiOppermann

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Marisa Ignês dos Santos Rhoden

Vice-Diretor: André LuisMortinewski

PROGRAMA DE GRADUAÇÃO

Coordenador: Clézio Saldanha dos Santos

Vice-Coordenador: Daniela Colegaro de Menezes

RICARDO VIEGAS

**PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Este trabalho de conclusão de curso foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Graduação em Administração e aprovado em sua forma final pela orientadora e pela banca examinadora designada pelo programa de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Orientadora

Prof. Coordenador

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

- UFRGS _____

- UFRGS _____

**Dedico este trabalho aos meus pais
Hilário e Maria, minha irmã Cíntia e
à minha companheira Andressa e
também a todos os amigos que me
apoiaram.**

AGRADECIMENTO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul em especial a Escola de Administração e todos os seus professores.

Ao Sr. Onir Dias Jaques pelo ensino e inestimável ajuda durante o andamento do trabalho.

Aos meus amigos Alexsandro da Silveira e Fernando Rafael Sthanke que servem como exemplo de dedicação para ultrapassar qualquer obstáculo.

**“Humanitas que devora humanitas,
e aos vencedores, as batatas.”**

Machado de Assis.

Resumo

Este trabalho de conclusão de curso em Administração com ênfase em Produção e Sistemas trata do gerenciamento de projetos através das práticas disseminadas pelo *Project Management Institute* (PMI), através do *Project Management BodyofKnowledge* (PMBOK). O foco do trabalho é voltado para as dificuldades encontradas pelo gerente de projetos em implementar as práticas de gerenciamento sugeridas pelo PMI nas organizações. Para tanto, num primeiro momento analisaram-se as dificuldades encontradas em diversos casos de implementação relatados na literatura, e num segundo momento, comparou-se essas dificuldades com a prática vivenciada por gerentes de projetos de algumas organizações. O método escolhido para tal análise foi o de entrevistas em profundidade onde os gerentes tiveram a liberdade para expressar os fatos já vivenciados dentro de cada uma das nove áreas de conhecimento sugeridas pelo PMI. A conclusão obtida foi que as áreas de conhecimento mais significativas para o sucesso da implementação de gerenciamento de projetos são: escopo, recursos humanos, comunicação e tempo; por motivos como a falta de informações históricas e falta de mão de obra qualificada também verificou-se que a área de conhecimento de riscos é pouco abordada ou utilizada durante a implementação de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. PMI. Dificuldades encontradas.

ABSTRACT

This final project in Administration with emphasis in Production and Systems study management of projects through the practices spread by *Project Management Institute* (PMI), through the *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). The objective of this research is to study the difficulties found by the manager of projects in implementing the practices of management suggested by the PMI in the organizations. The practices, at first, were analyzed the difficulties in different cases of implementation found in literature, and later, these difficulties were compared with the practical ones lived by controlling of projects manager by of projects of some organizations. The method chosen for such analysis were extensive of interviews where the managers had freedom to express their experiences inside of each one of the nine areas suggested by the PMI. The conclusion was that the most important areas of knowledge for the success of the implementation of management of projects are: scope, human resources, communication and time also it was verified that the area of management of risks used during the implementation of management of projects.

Word-key: Management of projects. PMI. Joined difficulties.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Características de projetos de acordo com a estrutura da organização.....	20
Figura 2 – Níveis de maturidade.....	23
Figura 3 – Data dos artigos encontrados.....	34
Figura 4 – Área de atuação das organizações.....	35
Figura 5 – Problemas mais mencionados.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grupos de processos para o gerenciamento de projetos.....	11
Tabela 2 – Artigos pesquisados e problemas encontrados.....	28
Tabela 3 – Questões feitas aos gerentes de projetos.....	32
Tabela 4 – Respostas dos gerentes de projeto 1 a 5.....	36
Tabela 5 – Respostas dos gerentes de projeto 6 a 14.....	37
Tabela 6 – Respostas dos gerentes de projeto 15.....	39
Tabela 7 – Dificuldade por área de conhecimento.....	43

SUMÁRIO

Sumário	5
1. INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVO GERAL	8
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 INTRODUÇÃO	9
2.2 O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETOS	9
2.2.1 Definição de Projeto.....	9
2.2.2 Portfólio de projetos	10
2.2.3 Gerenciamento de Projetos e portfólios.....	11
2.2.4 Papel do gerente de projetos.....	13
2.3 METODOLOGIAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	14
2.3.1 Ferramentas	17
2.3.2 Resultados esperados	18
2.3.3 Melhoria contínua	19
2.4 ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	20
2.4.1 Aspectos organizacionais e estrutura de poder	20
2.4.2 Fatores ambientais da empresa	21
2.4.3 O nível de maturidade.....	22
2.5. DIFICULDADES EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 DETERMINAÇÃO DAS DIFICULDADES ABORDADAS NOS ARTIGOS PRÁTICOS.....	34
4.2. ENTREVISTAS COM OS GERENTES DE PROJETOS.....	36
4.3 COMPARATIVO DA PRÁTICA COM A LITERATURA	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	45
ANEXO 1	51

1. INTRODUÇÃO

Na década de 80a palavra “projeto” fazia referência apenas a grandes mudanças ou ao lançamento de produtos inovadores ou ainda a grandes obras como represas e usinas geradoras. Atualmente o conceito de projeto vem se tornando cada vez mais amplo e de fácil aplicação, pois, várias ações mesmo as mais simples como substituição de equipamentos ou a contratação de novos funcionários podem se tornar um projeto (PRADO, 2004).

Existe um aumento significativo no número de organizações utilizando metodologias de gerenciamento de projetos para organizar e detalhar suas ações e processos (RAD,RAGHAVAN, 2000). Segundo os autores, “o gerenciamento de projetos é uma das disciplinas que mais crescem no mundo hoje.” Contudo muitas organizações têm dificuldade para organizar e aumentar a eficiência dos projetos em andamento em suas instalações. Crawford (2000) justifica esta ineficácia pela falta de processos adequados e padronizados de gerenciamento.

O aumento da probabilidade de sucesso na execução de projetos e de que os mesmos obtenham os resultados esperados dentro do orçamento e cronogramas previstos transforma as práticas e métodos descritos pelo *Project Management Institute* (PMI) em referência mundial para o gerenciamento de projetos (XAVIER *et al.*, 2005). Mesmo empresas que trabalham com produtos manufaturados e serviços tem se utilizado das técnicas de gerenciamento de projetos para controlar a vida de um novo produto no mercado, tendo em vista que os clientes tornam-se cada vez mais ávidos por lançamentos e a novidades cada novo produto pode se tornar um projeto devido ao seu ciclo de vida cada vez mais curto (PRADO, 2004).

A gestão eficiente de projetos se tornou fundamental no atual cenário competitivo, principalmente para as empresas que pretendem ampliar a sua atuação e aproveitar melhor o momento econômico do país. O atual dinamismo do mercado, como as novas demandas por produtos e serviços, as

novas formas de se planejar estrategicamente, os avanços tecnológicos, os novos requisitos legais e outros motivos, fazem surgir a necessidade de se planejar e executar projetos (ZEN e PEREIRA, 2011).

Segundo Prado (2004) “o ciclo de vida médio de um produto de sucesso é de seis anos. Cada mudança é um empreendimento ou projeto, ou seja, um esforço temporário (possui data de início e de término) que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado com características peculiares que o diferenciam de outros que, eventualmente, já tenham sido criados.” Outro fator que leva uma organização a trabalhar com o gerenciamento de projetos é a facilidade em calcular o trabalho necessário para a execução e também os benefícios esperados ficam mais facilmente mensuráveis para a escolha de aprovação de um projeto.

A prática de gerenciamento de projetos faz com que a organização obtenha uma visão de futuro sobre suas escolhas. Esta condição auxilia em decisões estratégicas sobre os rumos que a organização deve tomar para atender as necessidades de seus clientes e também obter maior rentabilidade. De acordo com PMI (2000), empresas como a Nasa, IBM, Siemens e a Sociedade Computacional de Singapura, lançam mão de técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos para obter os resultados esperados em seus projetos.

Muitas organizações encaram o bom gerenciamento de seus projetos como uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Os benefícios advindos do bom gerenciamento de projetos surgem da capacidade de controle de custos para novos desafios, orientação para o atingimento de metas e foco no resultado final de mudanças dentro da organização. Conforme Reis (2011) o gerenciamento de projetos permite que as organizações tenham respostas rápidas às mudanças do mercado, possibilita que a empresa produza mais com menos recursos, reduz perdas financeiras por meio da monitoração das fases iniciais dos projetos e maximiza iniciativas nas organizações, privilegiando o foco e a comunicação aberta.

Este trabalho visa contextualizar o gerenciamento de projetos nas organizações através do embasamento em literatura descrevendo aspectos

do gerenciamento de projetos comumente utilizados em diferentes empresas. Após esta etapa o foco principal será entender as dificuldades para implementação e uso dos processos de gerenciamento de projetos dentro das organizações pesquisadas. Serão abordadas as dificuldades na prática, com o levantamento de informações a serem consultadas através de entrevistas com consultores e gerentes de projetos.

1.1 OBJETIVO GERAL

- Determinar as dificuldades práticas encontradas por organizações e gerentes de projetos que implementam a metodologia de gerenciamento de projetos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar quais problemas já foram encontrados na prática de implementação.
- Comparar as informações coletadas com as informações disponíveis na literatura atual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INTRODUÇÃO

Nessa seção se conceitua o que são projetos dentro das organizações e como as mesmas podem reuni-los em uma estrutura de portfólio para facilitar a gestão e obter ganhos utilizando o conhecimento adquirido em um projeto e disseminando-os em toda a organização. Para tanto, são adotadas práticas e critérios do PMI.

2.2. O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.2.1 Definição de Projeto

Segundo o PMI (2004) um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Sua natureza temporária indica um início e um término definidos, sendo que o término de um projeto só será alcançado quando os objetivos forem alcançados ou quando definir-se que os objetivos não serão alcançados e o mesmo for encerrado. Cada projeto cria um resultado exclusivo que pode ou não conter elementos repetitivos. Segundo Pfifer (2005, p.19) um projeto pode ser definido como “um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com: responsabilidade de execução definida para alcançar determinado objetivo com abrangência definida e prazo de tempo definido, e ainda utilizando recursos específicos”.

Para Dinsmore (2004, p.1), “projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único, diferente, de alguma maneira, de todos os outros produtos e serviços, com início e fim definidos, que utiliza recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade”. Vargas (2003, p.8) define projeto como “um empreendimento não-repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo

controlado por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”.

Um projeto pode ser visto como a organização temporária de um sistema social que inclui várias áreas, tais como comportamento organizacional, trabalho em equipe, liderança, comunicação e gestão de recursos humanos (BREDILLET, 2007). Hällgren e Maaninen-olsson (2005) afirmam que um projeto é afetado pelo ambiente no qual ele é executado, assim como ele afeta este mesmo ambiente e seu entorno.

Conforme as perspectivas acima mencionadas de definição de projeto, pode-se determinar que um projeto é qualquer evento que ocorra com organização cronológica e financeira envolvendo pessoas onde o objetivo final é o êxito da tarefa em si. A necessidade de desenvolvimento de projetos nas organizações vem da orientação das mesmas para a criação de um método padronizado de gestão que possa ser aplicado em diversos trabalhos diferentes, facilitando desta forma o controle de todos os trabalhos executados na organização.

2.2.2 Portfólio de projetos

Portfólio de projetos refere-se a um conjunto de projetos agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento dos mesmos, não sendo necessária uma correlação ou seqüência entre eles, esta condição é apenas uma forma para organizar os diversos projetos que uma organização pode estar executando ao mesmo tempo. De acordo com o PMI (2008) um portfólio é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz do trabalho para atender os objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem ser interdependentes ou diretamente relacionados. O gerenciamento eficaz de um portfólio de projetos faz com que diversos projetos diferentes possam ser analisados simultaneamente e os recursos sejam alocados da forma correta, ou seja, onde exista a maior prioridade ou necessidade de execução de um projeto.

2.2.3 Gerenciamento de Projetos e portfólios

Segundo o PMI (2008) o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através de cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Estes cinco grupos de processos se subdividem em outras etapas a fim de garantir o sucesso de um projeto e também a organização de sua execução. Os cinco grupos de processos e suas subdivisões podem ser vistos na tabela 1.

Tabela 1: Grupos de processos para Gerenciamento de Projetos

Áreas de conhecimento	Grupo de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
1. Gerenciamento da integração do projeto	1.1. Desenvolver o termo de abertura do projeto	1.2. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	1.3. Orientar e gerenciar a execução do projeto	1.4. Monitorar e controlar o trabalho do projeto 1.5. Realizar o controle integrado de mudanças	1.6. Encerrar o projeto ou fase
2. Gerenciamento do escopo do projeto		2.1. Coletar os requisitos 2.2. Definir o escopo 2.3. Criar a EAP		2.4. Verificar o escopo 2.5. Controlar o escopo	
3. Gerenciamento do tempo no projeto		3.1. Definir as atividades 3.2. Seqüenciar as atividades 3.3. Estimar os recursos das atividades 3.4. Estimar as durações das atividades 3.5. Desenvolver o cronograma		3.6. Controlar o cronograma	
4. Gerenciamento dos custos no projeto		4.1. Estimar os custos 4.2. Determinar o orçamento		4.3. Controlar os custos	
5. Gerenciamento da qualidade do projeto		5.1. Planejar a qualidade	5.2. Realizar a garantia da qualidade	5.3. Realizar o controle da qualidade	
6. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		6.1. Desenvolver o plano de recursos humanos	6.2. Mobilizar a equipe do projeto 6.3. Desenvolver a equipe do projeto 6.4. Gerenciar a equipe do projeto		

Áreas de conhecimento	Grupo de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
7. Gerenciamento das comunicações do projeto	7.1. Identificar as partes interessadas	7.2. Planejar as comunicações	7.3. Distribuir as informações 7.4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas	7.5. Reportar o desempenho	
8. Gerenciamento dos riscos do projeto		8.1. Planejar o gerenciamento 8.2. Identificar os riscos 8.3. Realizar a análise qualitativa dos riscos 8.4. Realizar a análise quantitativa dos riscos 8.5. Planejar as respostas aos riscos		8.6. Monitorar e controlar os riscos	
9. Gerenciamento das aquisições do projeto		9.1. Planejar as aquisições	9.2. Conduzir as aquisições	9.3. Administrar as aquisições	9.4. Encerrar as aquisições

Os cinco grupos de processos são necessários em qualquer projeto e tem dependências claras de relação entre si, sendo que normalmente são realizados em uma mesma ordem de execução do projeto. Segundo o PMI (2008) cada grupo realiza diferentes processos, que se bem conduzidos melhoram o gerenciamento.

No grupo de iniciação estão inclusos os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase. No grupo de planejamento encontram-se os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. No grupo de execução se realizam os processos utilizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo. No grupo de monitoramento e controle se conduzem os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto,

identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

Por fim, no grupo de encerramento são desenvolvidos os processos realizados para todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.

O objetivo destes processos é fazer com que o gerenciamento de projetos seja atuante em nove áreas de conhecimento que são determinantes para o sucesso do projeto. Estas áreas de conhecimento são integração, escopo, tempo, aquisições, risco, recursos humanos, custo comunicação e qualidade. Pfiffer (2005) entende o Gerenciamento de Projetos como uma atuação sistemática, mas ao mesmo tempo flexível e ágil para tratar todos os aspectos relevantes à realização de um empreendimento.

2.2.4 Papel do gerente de projetos

O gerente de projetos é a pessoa responsável por guiar o grupo ao atingimento dos objetivos do projeto dentro da organização. Deve ter conhecimentos específicos sobre gerenciamento de projetos, ter um bom desempenho e ter características pessoais de personalidade e liderança; capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo (PMI, 2008)

O gerente de projetos deve ter trânsito livre entre diversos setores da empresa tendo em vista que ele será responsável pela união dos diversos setores envolvidos no resultado final do projeto (PRADO, 2004). A autoridade do gerente de projetos dentro da empresa varia bastante de acordo com a estrutura organizacional em que a empresa se encontra. Desta forma quanto mais funcional for a estrutura menos poder tem o gerente de projetos, chegando ao ponto da função não existir. Ao contrário, quanto mais projetizada for a estrutura mais poder o gerente de projetos tem na organização (PRADO, 2004)

Segundo Cleland e Ireland (2002), as principais funções da gerência de projetos são: planejamento, organização, motivação, direção e controle. Conforme pesquisa realizada por Posner (1987) as habilidades necessárias para um gerente de projetos em ordem de importância citada pelos

seus entrevistados são: comunicação 87%, organização 75%, formação de equipe 72%, liderança 64%, convivência 59% e conhecimento 46%.

2.3 METODOLOGIAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Metodologia é uma palavra composta por três vocábulos gregos: meta (“para além de”), odòs (“caminho”) e logos (“estudo”). O conceito faz alusão aos métodos de investigação que permitem obter certos objetivos numa ciência. A metodologia significa o estudo dos métodos a serem utilizados em determinado trabalho, processo ou projeto a fim de garantir o bom desempenho do mesmo. Muitas organizações tem se utilizado do gerenciamento de projetos para atender as suas demandas advindas do planejamento estratégico. Segundo Xavier *et al.* (2005), a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos deve ter como objetivo maior melhorar a maturidade da organização no gerenciamento dos seus projetos onde são geradas necessidades de execução com sucesso do lançamento de novos produtos, aquisição de novas unidades fabris, mudanças em processos produtivos, etc.

Para Kerzner (2006) uma boa metodologia melhora o desempenho e a execução dos projetos, porém o simples fato de ter e seguir uma metodologia não garante o sucesso e a excelência dos projetos. A metodologia deve ainda integrar-se às ferramentas da gestão de projetos em um processo unificado. Empresas bem administradas identificam a metodologia em gestão de projetos como uma forma de administrar todo o negócio e não apenas os projetos. Esta metodologia deve ser padronizada para toda a organização abrangendo e integrando outras áreas como por exemplo: riscos, qualidade e administração. Uma metodologia padronizada traz benefícios de curto e de longo prazo tais como: redução de custos, melhor comunicação, redução de prazos e aumento da confiança e satisfação do cliente.

A metodologia utilizada como base para analisar os fatores de dificuldade de implementação de gerenciamento de projetos nas organizações neste trabalho será a metodologia utilizada pelo PMI. Desta forma os casos avaliados neste trabalho e citados como exemplos utilizaram métodos de implementação de gerenciamento de projetos que estão de acordo com o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). PMBOK é um guia gerado

através de um processo voluntário de padrões de consenso, ou seja, ele é um documento formal que descreve métodos, normas, processos e práticas utilizadas e reconhecidas relevantes para o desenvolvimento de gerenciamento de projetos. A metodologia do PMI (2008) aborda as áreas de conhecimento e desenvolve os grupos de processos apresentada na tabela 1.

As áreas de conhecimento de um projeto segundo o PMI (2008) são: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições. A abrangência de cada uma das áreas de conhecimento é definida pelo PMI (2008) da seguinte forma:

Integração: reúne as atividades necessárias para identificar, definir e combinar os vários processos do grupo de processos de gerenciamento. O gerenciamento de integração requer que sejam feitas escolhas sobre alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e o gerenciamento de dependências entre as áreas de conhecimento. Também inclui o gerenciamento de documentos para assegurar a consistência do plano de gerenciamento.

Escopo: esta área de conhecimento está relacionada principalmente com a definição e controle do que está ou não incluso no projeto. A função do escopo é garantir que todos os processos necessários para o sucesso do projeto estejam relacionados na forma de trabalhos a serem desenvolvidos durante o projeto. A conclusão do escopo do projeto é comparada ao plano de gerenciamento do projeto.

Tempo: o gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para o término pontual do projeto. O PMI (2008) usa o termo cronograma para agrupar as ferramentas utilizadas para definir o tempo do projeto, portanto, o cronograma é utilizado para definir o seqüenciamento das atividades e a estimativa dos recursos com a duração das mesmas durante o andamento do projeto. O controle do cronograma visa garantir o fim do projeto na data prevista.

Custos: o controle dos custos inclui estimativas e orçamentos de modo que o projeto seja executado dentro do orçamento previsto. O

gerenciamento do custo preocupa-se principalmente com os recursos necessários para completar o projeto. O sucesso do projeto está vinculado a manter o gasto dentro do que foi orçado nas fases de planejamento do projeto.

Qualidade: o gerenciamento da qualidade inclui políticas que irão determinar a qualidade, os objetivos e as responsabilidades de modo a satisfazer as necessidades do projeto. Implementado por meio de políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua de processos realizados durante todo o projeto, conforme for apropriado.

Recursos humanos: está focada em gerência e organização do projeto, definindo as responsabilidades das pessoas dentro do projeto, fazendo com que todos participem da melhor forma agregando seu conhecimento ao projeto e cumprindo com mais responsabilidade as tarefas. Tem como funções desenvolver o plano de recursos humanos, mobilizar a equipe, desenvolver a equipe e gerenciar a equipe do projeto.

Comunicação: esta área assegura que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira apropriada. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre diversas partes interessadas no projeto conectando vários ambientes com diferentes níveis de conhecimento e interesses na execução do projeto.

Riscos: planeja, identifica, analisa o planejamento de respostas aos eventos de um projeto. O objetivo é aumentar o impacto dos eventos positivos e minimizar o impacto dos eventos negativos. O risco tem origem na incerteza existente em todos os projetos, deve ser identificado e analisado possibilitando o planejamento de resposta aos eventos possíveis de ocorrência.

Aquisições: inclui os processos de compra de produtos, serviços e resultados externos a equipe do projeto, também abrange a administração de contratos emitidos por uma organização externa e obrigações contratuais da equipe do projeto.

A metodologia do PMI foi escolhida como fundamento para análise deste trabalho devido a esta organização ser referência mundial em gerenciamento de projetos. É uma instituição dedicada ao avanço do estado da

arte em gerenciamento de projeto e seu principal compromisso é “promover o profissionalismo e a ética em gestão de projetos” (XAVIER *et al.*, 2005)

2.3.1 Ferramentas

As ferramentas para o gerenciamento de projetos são práticas e softwares utilizados principalmente para o monitoramento do andamento do projeto dentro da organização. Para PMI (2008) os processos de gerenciamento de projetos abrangem as ferramentas e as técnicas envolvidas na aplicação de habilidades e capacidades descritas nas áreas de conhecimento. Estas práticas visam agilizar os processos decisórios e também reduzir a possibilidade de erros durante a implementação da sistemática. As ferramentas irão garantir que o planejamento seja executado de forma estruturada e o mais completa possível. Atualmente existe uma infinidade de técnicas e softwares disponíveis no mercado (até mesmo de forma gratuita) que podem auxiliar no planejamento e execução de um projeto, dentre eles podemos citar: Wrike, Itmplatform, GP3, Artia, Project Management Google (2013)

Dentro de cada projeto existem diversas interações de processos individuais que são interligadas por suas entradas e saídas. Desta forma as entradas ou inputs são as informações iniciais que são transformadas pelas ferramentas e se convertem em saídas ou outputs específicos. Somente a utilização da ferramenta adequada não garantirá o sucesso do projeto e de sua implementação. Existe ainda uma infinidade de fatores que fazem parte do andamento do projeto que irão ter influência direta nos resultados finais, Ponto GP (2013)

Para melhorar o processo de gerenciamento de projetos é necessário armazenar dados sobre o que foi realizado. Desta forma, é possível analisar toda a informação gerada e utilizá-la como base para evitar a repetição de erros ou repetir com maior frequência os acertos realizados. Uma boa ferramenta de apoio ao gerente de projetos faz com que todas as informações geradas sejam padronizadas e estejam acessíveis para todos os envolvidos no projeto. Pedras (2003) identificou a ferramenta de apoio como um dos itens necessários para dar suporte ao gerente de projetos na suas funções.

2.3.2 Resultados esperados

Muitas organizações buscam a melhoria de seus procedimentos internos e externos e reconhecem o gerenciamento de projetos como uma forma estratégica de atuar nas falhas. Para Bridges e Crawford (2000) os fatores de sucesso são manter o processo simples, focar em valor, planejar, ter o patrocínio da alta administração e comunicar-se de forma eficaz.

Normalmente as ações derivadas dos objetivos estratégicos das organizações são implementadas através de projetos, portanto é necessário que os projetos sejam gerenciados de forma a não prejudicar as rotinas da empresa, mas sobre tudo, é necessário que os projetos tenham o foco no objetivo estratégico que os gerou. Portanto o gerenciamento de um projeto permite a melhoria da produtividade, o aumento dos lucros, a maior capacidade e maturidade nas soluções de negócios, melhor confiança e previsibilidade da força da organização e maior satisfação no trabalho (CLELAND e IRELAND, 2002).

Outro fator que leva uma empresa a implementar o gerenciamento de projetos é a necessidade contínua de mudanças e adaptação ao cenário externo, principalmente frente aos concorrentes. Para algumas organizações é necessário um processo contínuo de inovação e cada passo pode representar um projeto que deve ser concluído com êxito para manutenção dos resultados da organização. Desta forma o gerenciamento de projetos se torna uma ferramenta que visa garantir o sucesso das ações estratégicas tomadas e executadas pela empresa.

Ferreira (2006) ressalta a importância dos projetos para a implementação das estratégias de uma organização, pois se constituem em peças fundamentais para o desenho e para a execução das estratégias da empresa moderna, se caracterizando como um forte instrumento pelo qual a empresa atinge seus objetivos e metas operacionais, traduzidos principalmente em mudanças de produtos, serviços e de organização na empresa. Pode-se concluir então que o objetivo do gerenciamento de projetos é assegurar o sucesso das estratégias de uma organização (JHA e IYER, 2006).

2.3.3 Melhoria contínua

A simples implementação do gerenciamento de projetos não basta por si só para o atingimento das metas estipuladas de forma estratégica pela organização. Tendo em vista que os processos devem sempre ser aprimorados para o atingimento de melhores práticas de gerenciamento, surge a necessidade da melhoria contínua de documentos e processos. Conforme Prado (2004, pg.153) “é graças a melhoria contínua que aumentamos a eficácia e a eficiência dos padrões implantados”. A cada momento a organização busca novas metas a serem atingidas. Esta ação influencia a área de gerenciamento de projetos a buscar novos padrões para atender estas demandas. Prado (2004) identifica os maiores motivadores de um plano de aperfeiçoamento em projetos como sendo a avaliação da maturidade, exigências, tendências da indústria, diagnóstico e necessidades identificadas.

A avaliação da maturidade gera uma necessidade de melhoria tendo em vista que desta forma são identificados os itens onde a organização pode não atender os níveis mais altos de conhecimento em gerenciamento de projetos. Cada vez que o processo não for aderente com as necessidades de conhecimento, estrutura organizacional, metodologia, informatização, alinhamento com o negócio é necessário o aperfeiçoamento. As “exigências” segundo Prado (2004) vem do governo ou do cliente que geram necessidades a serem satisfeitas pela equipe de projetos. A tendência da indústria pode gerar uma necessidade de melhoria devido a comparação de resultado entre organizações do mesmo ramo, ou seja, através da realização de benchmarking e comparação de resultados pode-se determinar se há necessidade de melhorias no gerenciamento de projetos dentro da organização. Diagnósticos de problemas enfrentados no gerenciamento de projetos geram a necessidade da melhoria contínua para o aperfeiçoamento da aplicação das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. Por fim as necessidades identificadas pelo usuário na utilização das práticas de gerenciamento de projetos geram uma necessidade de aprimoramento contínuo dos processo de gerenciamento de projetos.

2.4 ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Nesta seção serão abordados os aspectos organizacionais que influenciam a implementação de gerenciamento de projetos de forma positiva ou negativa. Estes fatores podem ser determinantes para o sucesso do gerenciamento de projetos dentro da organização.

2.4.1 Aspectos organizacionais e estrutura de poder

Aspectos como a estrutura da organização influenciam a execução de projetos e também podem influenciar a disponibilidade de recursos. Uma estrutura organizacional pode ser representada por um organograma que indica os canais de comunicação entre os cargos (pessoas) e também define a relação de autoridade que cada cargo pode exercer sobre outro (PRADO 2004).

O PMI (2008) caracteriza as estruturas organizacionais variando de funcionais a projetizadas e atribui características de projeto a cada uma delas. Desta forma quanto mais projetizada for uma organização mais importância será atribuída aos métodos de gerenciamento de projetos e as pessoas envolvidas com os projetos em andamento, conforme se observa na figura 1. As organizações apresentam estas estruturas em diversos níveis sendo que elas podem coexistir e ainda apresentar algumas variações de forma a tirar o melhor proveito de cada uma delas.

Estrutura da organização \ Característica do projeto	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz Balanceada	Matriz Forte	
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

Figura 1: Características de projetos de acordo com a estrutura da organização

A estrutura funcional é utilizada em todos os níveis em diversas organizações e nesta forma de execução cada departamento ou divisão é independente apresentando pouca interferência sobre outros departamentos. Segundo Prado (2004) a principal característica desta estrutura é que os projetos são executados simultaneamente com as operações da rotina e os membros do projeto não se dedicam integralmente aos projetos.

A estrutura matricial tenta mesclar características da forma funcional e a forma projetizada, nela existe a figura do gerente de projetos e a sua autoridade varia de maneira diretamente proporcional à tendência que a estrutura tem de aproximar-se da estrutura projetizada. Nesta estrutura as pessoas normalmente ficam subordinadas ao seu setor de origem e ao gerente de projetos sendo que a sua dedicação aos projetos varia de pouca a exclusiva de acordo com a necessidade (PRADO, 2004; KERZNER, 2006).

A estrutura projetizada é a forma adotada pela maioria das empresas que são orientadas por projetos. Nela o gerente de projetos tem cargo permanente e equipe totalmente voltada para projetos, a estrutura permite ao gerente de projetos total autonomia sobre o projeto podendo requisitar recursos internos e externos para a execução.

2.4.2 Fatores ambientais da empresa

A cultura organizacional da empresa pode ser traduzida como sendo a soma de todos os fatores ambientais que influenciam o sucesso de um projeto. Estes fatores podem ser internos ou externos, e podem causar influência positiva ou negativa no resultado final de um projeto e são considerados como entradas na maioria dos processos de planejamento (PMI, 2008)

O PMI (2008) determina como fatores ambientais que influenciam o sucesso de um projeto os seguintes fatores:

- Cultura, estrutura e processos organizacionais;
- Padrões governamentais (regulamentos, códigos de conduta, padrões de qualidade, padrões do produto);

- Infraestrutura;
- Recursos humanos;
- Administração de pessoal;
- Sistemas de autorização de trabalho;
- Condições do mercado;
- Tolerância ao risco;
- Clima político;
- Canais de comunicação;
- Bancos de dados comerciais;
- Sistemas de informação do gerenciamento de projetos.

Para o PMI (2008) a cultura organizacional é um fator determinante para que um projeto atinja seus objetivos. A maioria das organizações desenvolveu culturas exclusivas, que se manifestam de inúmeras maneiras, incluindo, mas não se limitando a:

- Visões compartilhadas, valores, normas, crenças e expectativas;
- Políticas, métodos e procedimentos;
- Visão das relações de autoridade ;
- Ética do trabalho e horas de trabalho.

A cultura organizacional pode apresentar-se de diversas formas e estilos diferentes e deve ser compreendida pelo gerente projetos para a obtenção dos melhores resultados na execução de um projeto (PMI, 2008)

2.4.3 O nível de maturidade

O nível de maturidade em projetos de uma organização está ligado de forma diretamente proporcional ao seu nível de sucesso em projetos de uma organização. O grau de maturidade no gerenciamento de projetos de uma organização mede o quanto essa organização já caminhou na busca da obtenção da excelência no gerenciamento de seus projetos (PATAH, 2004).

A maturidade de uma organização pode ser caracterizada em níveis, determinados principalmente pelas atitudes gerenciais dentro da organização, ou seja, quanto mais a organização foca a administração por projetos e executa as suas práticas, mais madura ela se torna no

gerenciamento de seus projetos. Bouer e Carvalho (2005) relatam que maturidade implica na evolução da capacidade de gerenciamento ao longo do tempo, com o objetivo de produzir consecutivos resultados de sucesso no gerenciamento de projetos.

Atualmente existem diversas formas de mensuração do nível de maturidade em projetos de uma organização, mas o primeiro método desenvolvido foi o *Project Management Maturity Model* em 1991. Nas últimas duas décadas foram desenvolvidos diversos outros modelos de maturidade em gerenciamento de projetos específicos para descrever e medir a competência em gestão de projetos. A maioria deles é baseada no *The Guide of Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), do PMI (GAREIS; HUEMANN, 2000).

O modelo de maturidade abordado por Prado (2004) baseia-se no modelo OPM3 do PMI, lançado em 2003. Porém, segundo o autor, reflete a sua experiência em implantação de gerenciamento de projetos em organizações brasileiras, todavia, o modelo cita cinco níveis de maturidade onde a organização pode encontrar-se, estes níveis estão explícitos na figura-2.

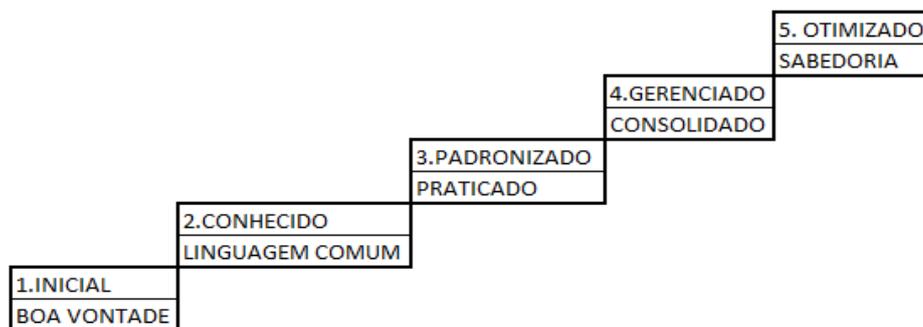


Figura 2: Níveis de maturidade

No nível inicial os projetos são realizados na base da boa vontade e o controle é fraco. No nível conhecido a organização investiu em treinamento adquiriu softwares mas o fracasso ocorre com frequência. No terceiro nível, o padronizado, existe a padronização dos processos e o planejamento e controle está sendo executado. Começam a aparecer os

resultados. No quarto nível, o gerenciado, a empresa está consolidando o processo através de coleta de dados. Existe alinhamento entre os projetos e o planejamento estratégico e os gerentes estão se aperfeiçoando em gerenciamento por projetos. Neste momento, existe um alto nível de sucesso. Por fim, no quinto nível, o otimizado, é possível fazer a otimização na execução dos projetos através do banco de dados e também é possível escolher as melhores práticas neste momento o sucesso é próximo de 100% e a empresa tem confiança para trabalhar com projetos de alto risco.

Em 1998 o PMI lançou o *Organizational Project Management Maturity Model*(OPM3) que serve para obtenção de um modelo de maturidade que seja certificado pela PMI. Este modelo foi atualizado em 2008 e toma como fatores importantes no nível de maturidade da organização a adequação ao portfólio da PMI e critérios organizacionais, como estrutura, cultura, tecnologia e recursos humanos dentro da organização.

2.5. DIFICULDADES EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O PMI (2008) aborda as dificuldades de implementação de gerenciamento de projetos como oriundas principalmente do ambiente organizacional. Determina que estes fatores podem prejudicar ou ajudar a implementação do gerenciamento por projetos, mas não determina de forma clara como estes fatores devem ser conduzidos para que não gerem problemas para o andamento dos projetos. Também é abordada a influência da cultura organizacional sobre o gerenciamento de projetos, onde fica claro que uma estrutura mais orientada para projetos ou projetizada facilita a implementação, pois delega mais poder ao gerente de projetos e faz com que a equipe envolvida com os projetos tenha maior tempo de dedicação chegando ao ponto da dedicação exclusiva.

Segundo o PMI (2008) 78% das organizações têm problemas no cumprimento dos prazos estabelecidos, 64% delas apresentam problemas no cumprimento dos custos, 44% têm problemas de qualidade em seus projetos e 39% têm problemas de satisfação do cliente em seus projetos.

Portanto fica evidente que o PMBOK não tem a função de determinar a metodologia que a empresa deve adotar para implementar o gerenciamento por projetos. Cabe ao gerente de projetos identificar e decidir quais processos serão adotados para suprir as necessidades da organização.

Prado (2004) aborda as dificuldades como “desvio da meta” e cita as principais causas de desvio, segundo a sua experiência, como sendo:

1. Liderança ineficiente;
2. Escopo incorretamente definido;
3. Equipe não competente para o desafio;
4. Indisponibilidade de recursos;
5. Sistema de comunicação inadequado;
6. Estrutura organizacional inadequada;
7. Falta de comprometimento das principais partes envolvidas;
8. Planejamento e controle não adequados ao tipo e porte do projeto;
9. Existência de itens de alto risco.

As causas de desvio da meta citadas por Prado (2004) são abordadas no PMI (2008) da seguinte forma. A liderança é tida como uma das três características necessárias ao gerente de projetos para um gerenciamento de projetos eficaz, a liderança está dentro de um de seus fatores pessoais sendo que os outros dois fatores são desempenho e conhecimento. Quanto ao escopo o PMI (2008) determina que a preparação detalhada da declaração do escopo é crítica para o sucesso e baseia-se nas entregas principais, premissas e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto. Os riscos existentes, premissas e restrições são adicionados conforme necessário.

O PMI (2008) cita a equipe do projeto como uma das partes interessadas no projeto e salienta que a equipe pode ter influência positiva ou negativa em um projeto. Como definição da equipe fica determinado através do PMI (2008) que ela é composta pelo gerente de projeto, pela equipe de gerenciamento de projetos e por outros membros da equipe que executam o trabalho mas não estão necessariamente envolvidos com o gerenciamento do projeto. Esta equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou com um conjunto específico de habilidades e que executam o trabalho do projeto. A quantidade de recursos

disponíveis, de acordo com o PMI (2008) deve ser fornecida pela operação e variará de acordo com o projeto. Um exemplo desta relação é quando pessoas das operações são designadas como recursos de projetos dedicados. Sua experiência operacional é utilizada para executar e auxiliar no término das entregas do projeto trabalhando com o restante da equipe do projeto.

O sistema de comunicação é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação. O processo de planejar as comunicações responde às necessidades de informações e comunicação das partes interessadas; por exemplo, quem precisa de quais informações, quando elas serão necessárias, como serão fornecidas e por quem. A identificação das necessidades de informações das partes interessadas e a determinação dos meios adequados para atender estas necessidades são fatores importantes para o sucesso do projeto. A estrutura organizacional inadequada segundo o PMI (2008) é um fator ambiental que pode afetar a disponibilidade de recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos.

As partes envolvidas ou partes interessadas são pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. A equipe de gerenciamento de projetos precisa identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de determinar os requisitos e expectativas de todas as partes envolvidas. O gerente de projetos precisa gerenciar a influência das partes interessadas para um resultado bem sucedido. O planejamento e controle do projeto consiste nos processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto. Este monitoramento contínuo fornece a equipe de projetos uma visão melhor sobre o mesmo e identifica qualquer área que necessite de uma atenção adicional promovendo atualizações recomendadas e aprovadas pelo plano de gerenciamento do projeto.

A existência de itens de alto risco pode influenciar o sucesso de um projeto, segundo o PMI (2008) o item de alto risco é aquele que pode interferir em até 40% do objetivo final do projeto, pode causar um aumento de 20 a 40% do custo do projeto, pode causar um aumento de 10 a 20% no tempo do projeto, pode causar uma redução de escopo inaceitável para o

patrocinador ou pode causar uma redução de qualidade inaceitável para patrocinador. O risco é um evento ou condição incerta que se ocorrer tem efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Um risco pode ter uma ou mais causas e se ocorrer pode ter um ou mais impactos. O risco do projeto tem origem na incerteza existente em todos os projetos.

Outro fator abordado por Prado (2004), é a maturidade da empresa. Ele faz correlação direta entre o sucesso do projeto e o nível de maturidade da organização. Para ele, quanto mais madura a organização em gerenciamento de projetos menor a chance de fracasso.

Prado (2004) ainda identificou as principais causas de fracassos como sendo: não atingimento dos indicadores de controle, não atingimento do escopo previsto, aumento de prazo e estouro do orçamento. Segundo ele pode-se diferenciar níveis de fracasso, separando grupos que dão a ideia de intensidade no resultado final do projeto. Num primeiro grupo haveria um pequeno fracasso, pequenos atrasos, pequenos estouros de orçamento e *deficits* nos indicadores de controle. Num grupo intermediário haveria um fracasso médio, semelhante a anterior, porém com maior impacto. No último grupo haveria um fracasso total, aumento inaceitável de prazos e custos ou o projeto não seria utilizado pelo cliente.

Muitas dificuldades em gerenciamento de projetos são apresentadas sob o cunho conceitual. Assim sendo, devido a falta de exemplos práticos de dificuldades em gerenciamento de projetos, foi feita uma pesquisa em artigos de diversas fontes bibliográficas que abordavam a implementação de gerenciamento de projetos em casos práticos. Nesta pesquisa feita de forma completamente aleatória buscou-se passagens onde o(s) autor(es) evidenciava (vam) as dificuldades encontradas durante a implementação do gerenciamento de projetos.

Optou-se por classificar as dificuldades citadas pelos autores de acordo com as nove áreas de conhecimento do PMI (2008). Estes fatores não foram abordados diretamente pelos autores pesquisados mas se encaixam dentro das áreas citadas pelo PMI como sendo fatores ambientais da empresa que podem influenciar um projeto de forma positiva ou negativa. Este processo

serviu para orientar o foco sobre os tipos de problemas que o gerente projetos encontra no dia-a-dia. Os artigos classificados por ano, autor, fonte, ramo de atividade da empresa e a categorização da dificuldade encontrada dentro das nove áreas de conhecimento estão apresentados na tabela 3.

Tabela 2: Artigos pesquisados e problemas encontrados

DATA DO ARTIGO	AUTOR	TÍTULO	FONTE	RAMO DA EMPRESA	CATEGORIA
2002	Roque Rabechine Jr.; Marly Monteiro de Carvalho; Fernando José BarbinLaurindo	Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa	Revista Produção n° 2 ano 2002	Pesquisa	Gerenciamento de integração e gerenciamento de comunicação
2005	Antônio Cesar Amaro Maximiano e Jefferson Leandro Anselmo	Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso	Artigo apresentado na VI Semana da administração FEA-USP (VI SEME AD)	Telecomunicação	Gerenciamento de recursos humanos
2005	Andréia Pereira Martins; Marcelo Ramos Martins; Marcia Moreira Martins Pereira; Vergílio Antonio Martins	Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso	Revista Produção v 15, n° 3 ano 2005	Telecomunicação	Gerenciamento de Recursos humanos
2006	Abepro	O gerenciamento de projetos aplicado a uma empresa júnior: um estudo de caso	http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/23/Case_CEJ009.doc	Consultoria	Gerenciamento de riscos
2006	Lúcia Norie Matsueda Enami	Um modelo de gerenciamento de projetos para um ambiente de desenvolvimento distribuído de software	Dissertação do programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Maringá	Desenvolvimento de software	Gerenciamento de comunicação

DATA DO ARTIGO	AUTOR	TÍTULO	FONTE	RAMO DA EMPRESA	CATEGORIA
2006	Sérgio Ulisses Lage da Fonseca	Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de tecnologia da informação de um operador logístico: estudo de caso da Word Cargo	Dissertação de Mestrado Universidade Católica de Santos, Programa de Gestão de Negócios	Transporte	Gerenciamento de tempo
2006	Hélio Gomes Carvalho; Jorge Luciano Gil Kolotelo	O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal	XIII SIMPEP - Bauru - SP	Estatal	Gerenciamento de comunicação
2006	Ricardo Santos Lima	Projetos e-learning do SENAI-BA e o PMBOK: uma análise dos critérios de escopo, tempo custo e qualidade	Dissertação de Pós-graduação Universidade Federal da Bahia	Serviços	Gerenciamento de escopo e Gerenciamento de tempo
2007	Marcelo Osório Rosa	Gerenciamento de projetos em instituições públicas	http://www.pmies.org.br/figure/pordentro/noticias/materia.php?cod=105	Estatal	Gerenciamento de recursos humanos
2008	José Roberto Blaschek	Gerência de requisitos: o principal problema dos projetos de software	Developer's Magazine PMI-ISSIG, grupo de interesse em sistema da informação do PMI	Desenvolvimento de software	Gerenciamento de escopo
2008	Marcel Faria Fraga; Maurício Antônio Tolentino	Importância do gerenciamento de projetos em pequenas empresas como diferencial competitivo	http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/673	Consultoria	Gerenciamento de integração
2009	Airton Molena	A comunicação na gestão de projetos	Revista Eletrônica PRODAM Tecnologia Ed 3, ano 2	Tecnologia	Gerenciamento de Tempo; Escopo; comunicação
2010	Pablo Garcia Silva; Stella Regina Reis da Costa	Gerenciamento de projetos em instituições públicas: um estudo de caso	VII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - 2010	Estatal	Gerenciamento de comunicação
2010	Elayne Cristina Rocha Alencar	Aplicabilidade e benefícios da gestão de projetos- estudo de caso na empresa Armitec	Monografia do curso de especialização em gestão de projetos da Universidade Estadual do Ceara	Tecnologia	Gerenciamento de escopo
2010	Franklin Fonseca Santos Jr.	Falhas no gerenciamento de projetos	http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/972	Serviços	Gerenciamento de tempo

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção visa evidenciar o método aplicado para determinar os fatores que geram as dificuldades que uma organização enfrenta durante a implementação do gerenciamento de projetos. Para tanto, foi utilizado como método a pesquisa de artigos sobre o assunto, a determinação dos problemas abordados nos artigos, entrevistas em profundidade com gerentes de projetos que fazem a implementação da metodologia e a comparação entre a literatura e a prática. As etapas adotadas nesse trabalho estão apresentadas na figura 3.

A etapa 1 visou realizar uma busca de artigos práticos, de 2002 a 2012, em que trataram sobre dificuldades no gerenciamento de projetos. Essa parte da pesquisa, segundo Gil (1999), é de cunho exploratório, e tem o objetivo de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo a cerca de determinado fato, principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado, dificultando a formulação de hipóteses específicas. As dificuldades abordadas nos artigos pesquisados foram classificadas e sumarizadas a fim de auxiliar na elaboração da entrevista com os gerentes de projetos. Os artigos pesquisados foram avaliados quanto a data em que foram elaborados, ramo de atividade em que as organizações citadas nos artigos atuam e principalmente quanto ao tipo de problema abordado em cada um deles. Para tanto, o problema relatado pelo autor foi classificado dentro de uma das nove áreas de conhecimento abordadas pelo PMBOK (2008).

Foram utilizadas entrevistas em profundidade com gerentes de projetos que implementam a metodologia. Foi realizado um questionário com perguntas abertas onde cada gerente pôde expressar as suas experiências relatando onde ocorreu algum tipo de insucesso ou dificuldade. Segundo Andrade (2009) este contexto se encaixa como um estudo qualitativo que estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema. Ao todo foram entrevistados 3 gerentes de projetos, que foram denominados como gerente 1, gerente 2 e gerente 3 com a intenção de manter o seu anonimato, porém, para validação e aceitação de suas opiniões segue o seu perfil quanto a disciplina de gerenciamento de projetos:

Gerente 1: Mestre em Administração (UFRGS), professor universitário (PUC – RS) em gerenciamento de projetos, Coordenador do Grupo de interesse no Terceiro Setor PMI, membro do Conselho fiscal PMI – RS, CIO UNISSINOS a 15 anos e consultor da área de gerenciamento de projetos.

Gerente 2: Mestre em Ciência da Computação (UFRGS), professor universitário (PUC - RS) nos últimos 15 anos, 20 anos de experiência em projetos de TI nacionais e internacionais. Presidente do *Technology comiteena AmCham (American ChamberofCommerce)*, Presidente do *Fiscal Councilha SUCESU RS* e Diretor Conselheiro do PMI de Porto Alegre.

Gerente 3: Graduado em Administração, Pós-Graduado em Análise de Sistemas, Pós-Graduado em Consultoria, professor universitário por 15 anos (UNISINOS disciplina de gerenciamento de projetos). Filiado ao PMI e Presidente do conselho fiscal do Chapter PMI – RS. Consultor em gerenciamento de projetos.

Etapa 2, a intenção neste momento da pesquisa foi extrair informações que puderam ser comparadas com aquelas já pesquisadas na literatura, porém, com uma visão mais prática e exemplificada. Portanto, em alguns casos foram utilizadas as palavras do próprio gerente de forma fidedigna ao relatado durante a entrevista que foi gravada com o consentimento dos entrevistados. Desta forma, esta é uma pesquisa exploratória onde o objetivo foi proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa, Andrade (2009).

A lista de questões abertas a serem feitas a cada gerente encontra-se na tabela 2.

Tabela 3: Questões feitas aos gerentes de Projetos.

1. Qual a tendência do mercado em relação a implementação de gerenciamento de projetos?
2. Por que as organizações procuram o gerenciamento de projetos?
3. Quais os principais ramos de atividade onde é utilizado o gerenciamento de projetos?
4. Qual a principal dificuldade para a implementação do gerenciamento de projetos?
5. Você já trabalhou em algum projeto que falhou? Por que?
6. Já houve dificuldade na realização da integração do projeto?
7. Você já se deparou com problemas de escopo do projeto? Quais?
8. As organizações conseguem seguir o planejamento?
9. Como ocorrem as falhas de comunicação dentro da organização?
10. Já ocorreram problemas de gestão dos custos do projeto?
11. Quais as dificuldades na gestão do tempo no projeto?
12. Quais as principais dificuldades na gestão de recursos humanos?
13. Existe dificuldade de controle de qualidade nos projetos?
14. Como ocorre o gerenciamento de riscos no projeto?
15. Após a implementação do gerenciamento de projetos existe continuidade das práticas utilizadas?

As questões de 1 a 5 têm a intenção determinar a importância do gerenciamento de projetos no mercado atual onde estes gerentes estão inseridos. Trazem a tona o objetivo das organizações que procuram estas práticas e também quais tipos de organizações tem exercido maior procura por

este modelo de gestão. A questão 4 em particular objetiva determinar qual o ponto mais crítico, segundo a opinião do gerente, a respeito da implementação do gerenciamento de projetos. A questão 5 tem o objetivo de apurar se é comum a existência de projetos que não são concluídos devido a algum problema durante a execução.

As questões de 6 a 14 criam relação entre os problemas enfrentados pelos gerentes e as áreas de conhecimento citadas pelo PMBOK. Desta forma fica mais fácil de visualizar as dificuldades encontradas.

A questão 15 serve para verificar se as organizações dão continuidade aos programas desenvolvidos após o término do acompanhamento formal do gerente.

A etapa 4 visa comparar os problemas abordados pela literatura com os problemas citados pelos gerentes de projetos durante a entrevista. Considerando que estes expressem as dificuldades encontradas dentro de cada uma das nove áreas de conhecimento determinadas pelo PMI (2008), quando estas dificuldades existirem.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os dados e os resultados da aplicação das etapas propostas na seção anterior.

4.1. DETERMINAÇÃO DAS DIFICULDADES ABORDADAS NOS ARTIGOS PRÁTICOS

Nesta etapa serão feitas as análises dos dados apurados a partir da pesquisa dos artigos encontrados de forma aleatória sobre dificuldades encontradas em gerenciamento de projetos. As figuras 4, 5 e 6 apresentam respectivamente a data dos artigos encontrados, a área de atuação das organizações e os problemas mais mencionados em cada artigo.

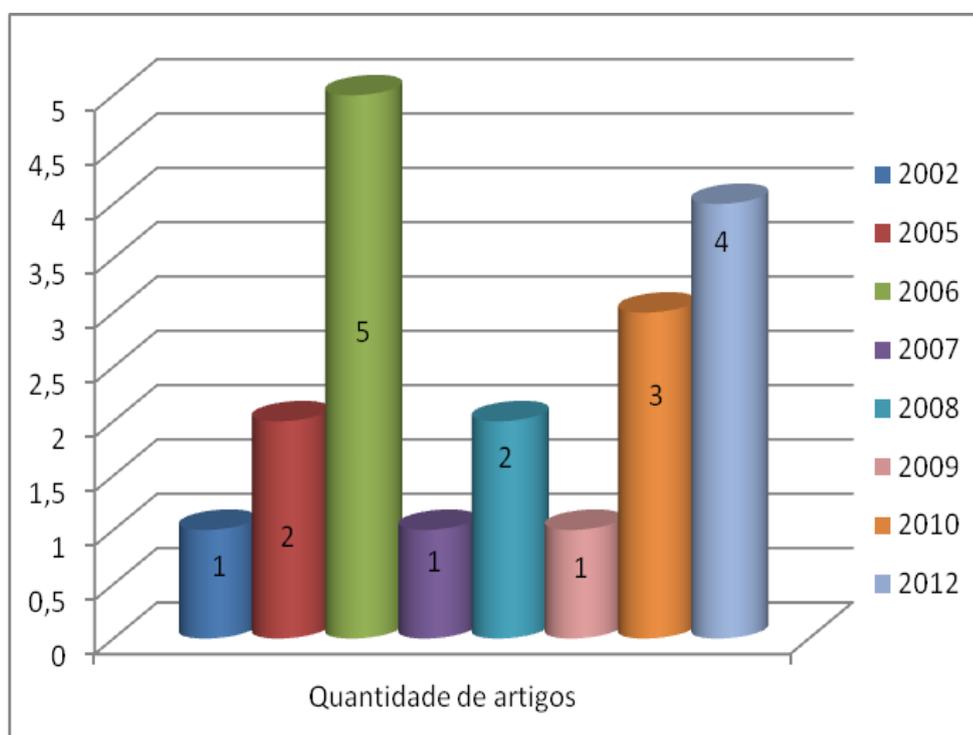


Figura 4: Data dos artigos encontrados

A figura 4 demonstra que a quantidade de artigos encontrados sobre as dificuldades em gerenciamento de projetos foi relativamente baixa quando comparada como número de artigos sobre o assunto de uma forma geral, tendo em vista que a maior parte dos artigos aborda o assunto implantação de gerenciamento de projetos sem comentar fracassos ou dificuldades encontradas.

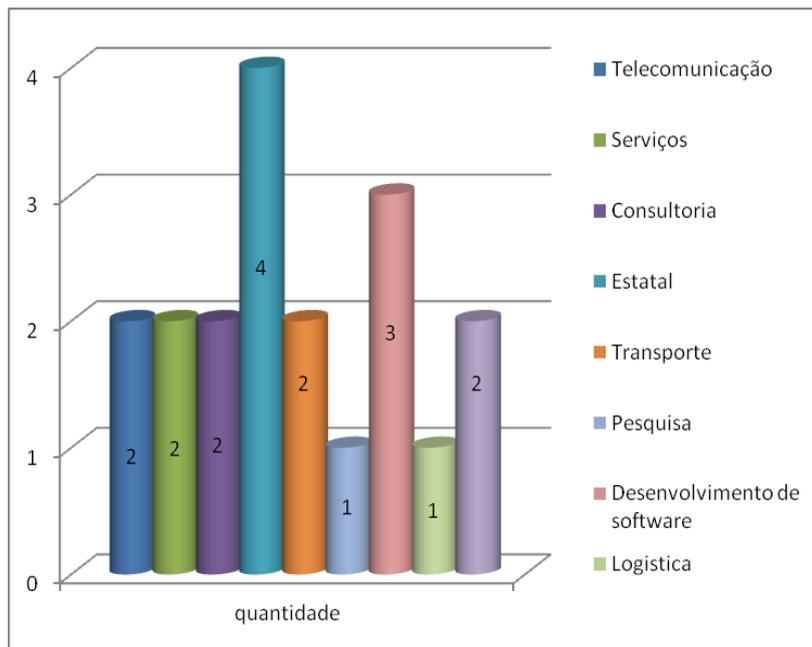


Figura 5:Área de atuação das organizações

Conforme a figura 5 sobre a área de atuação das organizações que utilizam as práticas do gerenciamento de projetos, é possível verificar que empresas estatais e empresas de desenvolvimento de software são as que mais utilizam as práticas. No caso de organizações estatais verificou-se uma utilização devido a necessidade de planejamento de obras e aplicação de políticas públicas. Já no caso de empresas de desenvolvimento de software, verifico-se a utilização do gerenciamento de projetos para desenvolvimento de programas que atendam a demanda de clientes externos da empresa.

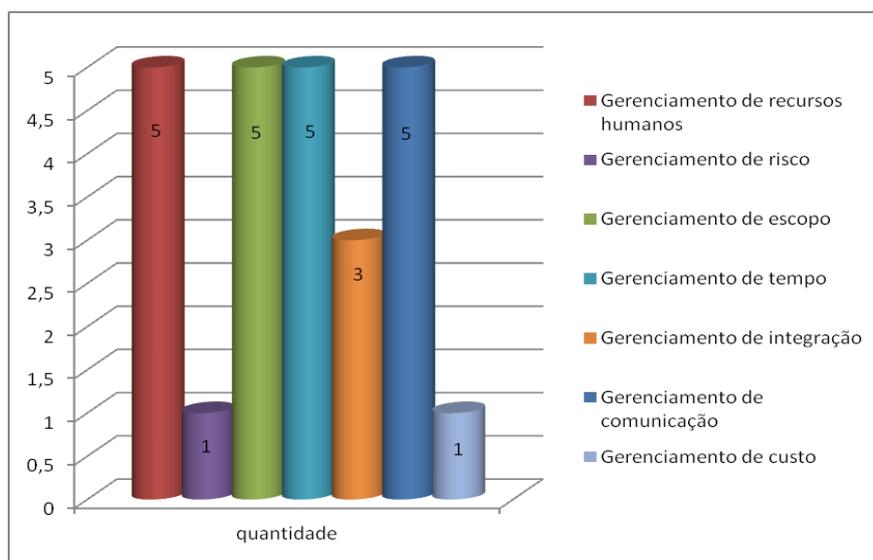


Figura 6: Problemas mais mencionados

De acordo com a figura 6 os problemas mais abordados nos artigos pesquisados estão dentro das áreas de conhecimento de recursos humanos, escopo, tempo e comunicação. Estas áreas quando somadas representam 44,4% do total de áreas abordadas, demonstrando uma certa diversificação das dificuldades encontradas nas áreas de conhecimento. Por outro lado, áreas como qualidade e aquisições não foram abordadas como geradoras de dificuldade em nenhum momento nos artigos pesquisados.

4.2. ENTREVISTAS COM OS GERENTES DE PROJETOS

Nas entrevistas com os gerentes os mesmos foram identificados por números, omitindo o nome da organização em questão. As perguntas foram realizadas durante as entrevistas orais, de duração aproximada de 50 minutos, sendo que, quando o gerente abordou qualquer um dos assuntos relacionados às perguntas, por espontaneidade, a questão não foi retomada, pois já estava respondida de forma livre.

As transcrições literais das entrevistas são disponibilizadas no Anexo 1.

A síntese das respostas dos gerentes de projetos é apresentada em seqüência, na tabelas 4, 5 e 6. A intenção foi encontrar um ponto de convergência das dificuldades práticas relatadas e encaixá-las de forma específica dentro dos fatores ambientais da empresa, que segundo descreve o PMBOK, podem dificultar a implementação do gerenciamento de projetos.

Tabela 4: Respostas dos gerentes de projeto 1 a 5

Questões	Síntese		
	Gerente 1	Gerente2	Gerente3
1	Procura crescente	Maior procura de empresas de maior porte	Existe aumento de procura feito por empresas mais organizadas
2	Procuram para melhorar resultados ruins	Procuram para melhorar resultados e alinhar o foco das pessoas	Procuram para melhorar resultados ruins

3	Informática, engenharia e serviços	Software e ti	TI e engenharia
4	Vontade política e cultura	Liderança e comunicação	Falta de visão estratégica
5	Sim, devido a mudanças de escopo	Não	Sim, devido a escopo mau feito

Todos os gerentes de projetos questionados indicaram que a procura das empresas pela área de gerenciamento de projetos é crescente. Entretanto, disseram que há predominância de organizações de maior porte e que se mostram melhor estruturadas. Logo estas organizações demonstram um nível maior de sucesso na realização de seus projetos, por terem um nível de maturidade maior.

Com relação a área de atuação das organizações que procuram por gerenciamento de projetos, existe uma maior incidência de organizações que trabalham com TI, software e engenharia. Isso demonstra que nem todas as áreas identificaram as vantagens de trabalhar sob as práticas do gerenciamento de projetos, mas também mostra que as empresas que mais utilizam o gerenciamento de projetos já estão predispostas a trabalhar sob o regime de projetos vendendo produtos com alto grau de diferenciação, prazos de entrega definidos e custos estipulados. Quanto a principal dificuldade de implementação citada pelos gerentes antes da abordagem das nove áreas de conhecimento da PMI, todos convergem para alguns dos fatores ambientais citados pelo PMI (2008), ou seja, clima político, cultura, comunicação, liderança e visão estratégica. Na questão 5, no momento de identificar a real causa de fracasso em um projeto, dois gerentes apontaram as dificuldades decorrentes da má elaboração do escopo do projeto.

Tabela 5: Respostas dos gerentes de projeto 6 a 14

Questões	Síntese		
	Gerente 1	Gerente2	Gerente3
6	Não	Não	Não
7	Sim, por indecisão do dono da empresa	Sim, devido a falta de informação para o dimensionamento	Sim, devido a falta de informação para o dimensionamento

8	Normalmente não devido a resistência das pessoas a mudanças	Sim, devido a existência de treinamento constante	Normalmente não devido a falta de dados históricos e experiência profissional
9	Ocorrem devido a falta de integração entre os setores	Ocorrem devido comportamentos diferentes até entre setores	Ocorrem devido a falta de acompanhamento dos funcionários sobre o projeto
10	Sim devido a falta de capacidade de mensurar o custo real da implementação	Sim devido a falta de dados para a realização de estimativas	Sim devido a falta de estimativas para mão de obra
11	Principalmente a resistência e dualidade de funções	A falta de dados para estimativa de quantidade de pessoas pode gerar atraso	Falta de dados para estimativa e falta de experiência do profissional e falta de acompanhamento
12	Perda de profissionais para o mercado de trabalho	Falta de profissionais no mercado com o conhecimento adequado	Falta de profissionais no mercado com o conhecimento adequado
13	Não, a qualidade vai ser determinada pelo cliente e quanto ele quer gastar	Sim , principalmente pela dificuldade de realizar followup's adequados	Sim principalmente por falta de acompanhamento
14	Não tem gerenciamento de riscos	Não tem gerenciamento de riscos	Não tem gerenciamento de riscos

Analisando as questões que estimulam os gerentes a discorrer sobre as nove áreas de conhecimento determinadas pelo PMI, podemos analisar uma a uma de acordo com as respostas dos mesmos. Na área de Integração, nenhum dos gerentes de projetos referiu qualquer tipo de dificuldade para fazer a integração no momento da implementação das práticas.

Com relação a área de Escopo, todos os gerentes de projeto entrevistados alegaram já terem passado por dificuldades na elaboração do documento. Fato este devido principalmente a falta de informações históricas que pudessem servir de subsídio para a elaboração de um escopo adequado com dimensionamento de custos e alocação de pessoas de forma correta com o bom andamento do projeto. Dois gerentes apontaram já terem passado por

dificuldades de manter o planejamento e detectaram que o motivo foi a falta de dados históricos, falta de experiência e falta de comprometimento das pessoas.

Todos os gerentes indicaram já ter passado por problemas de comunicação em projetos. Nas suas opiniões os fatos mais comuns são as dificuldades de comunicação entre setores e a falta de comprometimento das pessoas em manter o fluxo de comunicação das tarefas do projeto.

Todos os gerentes já passaram por problemas de custos em projetos e apontaram como principal causador a falta de dados e estimativas históricas para o correto controle dos custos do projeto.

A área de conhecimento de tempo foi citada por todos os gerentes entrevistados, que alegaram em algum momento já se depararam com problema de cronograma em algum projeto. Determinaram como efeito causador a falta de dados para as estimativas, falta de tempo de mão de obra trabalhando no projeto, falta de experiência e falta de acompanhamento do projeto.

Na área de recursos humanos o maior problema evidenciado pelos gerentes de projetos foi a falta de profissionais no mercado para a execução do gerenciamento de projetos. Apenas dois gerentes relataram terem dificuldades com a qualidade em projetos, um alegou falta de acompanhamento e o outro dificuldades de *followup* para conferencia de desvios de qualidade.

Todos os gerentes salientaram que as empresas ainda não fazem gerenciamento de riscos de seus projetos por falta de capacidade de controle e falta de maturidade.

Tabela 6:Respostas dos gerentes de projeto 15

Questões	Síntese		
	Gerente 1	Gerente2	Gerente3
15	Somente em organizações que fazem treinamento constante	Somente em organizações que fazem treinamento constante	Somente em organizações com bom nível de maturidade

Ao serem questionados sobre a continuidade da utilização das práticas de gerenciamento de projetos após a implementação nas organizações, os gerentes foram unânimes em dizer que somente as organizações que executam treinamentos constantes e revisão dos processos estipulados conseguem manter a estrutura de gerenciamento por projetos.

4.3. COMPARATIVO DA PRÁTICA COM A LITERATURA

A pesquisa dos artigos revelou que pelo menos nos últimos dez anos não é possível identificar um aumento na quantidade de artigos relacionados com o assunto problemas em gerenciamento de projetos, porém todos os gerentes abordados relataram que a procura por gerenciamento de projetos por organizações é crescente. Isso indica que o fluxo de informações geradas em trabalhos acadêmicos pode não estar em acordo com a necessidade do mercado sobre o assunto gerenciamento de projetos, já que todos os gerentes relataram passagens de dificuldade durante a implementação das práticas de gerenciamento de projetos.

Quanto aos ramos de atividade que mais utilizam o gerenciamento de projetos, a área mais mencionado em artigos pesquisados foi a área estatal seguida das empresas de desenvolvimento de software. De forma interessante, nenhum dos gerentes abordou a utilização de gerenciamento de projetos nas empresas estatais, não sendo possível definir o motivo desta disparidade de informação. Todavia, existe uma concordância entre a pesquisa e as entrevistas quanto ao grande número de organizações de alta tecnologia que utilizam o método de gerenciamento de projetos. Estas organizações são representadas por empresas de TI, empresas de desenvolvimento de software e informática.

Tratando-se das áreas de conhecimento mais elencadas nos artigos como geradoras de problemas foram identificadas: gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de escopo, gerenciamento de tempo e gerenciamento de comunicação. As áreas mais citadas pelos gerentes foram: gerenciamento de escopo, gerenciamento de comunicação, gerenciamento de

custos, gerenciamento de tempo e gerenciamento de recursos humanos. Neste momento ocorre uma convergência de informações relacionadas com as áreas de recursos humanos, escopo, tempo e comunicação, ou seja, todas as áreas de conhecimento que geraram problemas nos artigos consultados também foram abordadas pelos gerentes de projetos.

Também é importante abordar que nenhum dos gerentes relatou problemas na área de integração enquanto esta área foi identificada como geradora de dificuldade em três artigos pesquisados. A área de gerenciamento de riscos não foi abordada por nenhum dos gerentes, todos indicaram que as organizações não fazem gerenciamentos dos riscos aos projetos, este indicativo também ocorreu na pesquisa dos artigos onde apenas um abordou o assunto como sendo a dificuldade encontrada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o levantamento dos dados feito através deste trabalho é possível verificar que existe um aumento da procura feita pelas organizações por implementar o Gerenciamento de Projetos, porém, segundo os gerentes de projetos entrevistados, as organizações que efetuam a implementação das práticas e as mantêm são aquelas com um nível de maturidade maior em seus métodos e processos. Isto demonstra que é necessária uma preparação adequada, envolvendo a mensuração do nível de maturidade da organização para o efetivo sucesso da implementação do gerenciamento de projetos conforme as práticas do PMI.

A grande maioria das empresas opta por não fazer a gestão de risco dos projetos, expondo-se de forma desnecessária a fatores determinantes para o sucesso do projeto. Cabe aqui citar que se esta área de conhecimento fosse explorada de forma adequada com as instruções do PMI no PMBOK provavelmente as dificuldades relatadas pelos gerentes seriam menores ou o nível de sucesso nos projetos das organizações brasileiras seria maior.

De acordo com os dados elucidados pela pesquisa algumas áreas de conhecimento do PMI representam maior risco dificuldade do que outras. Para os gerentes de projetos entrevistados, estas áreas são: escopo, comunicação, custo, tempo e recursos humanos como podemos ver na tabela 7.

Contudo, cabe salientar que, de acordo com a pesquisa a única área de conhecimento que ocasionou total cancelamento do projeto foi a área de escopo, denotando que o planejamento inicial é de vital importância para o bom andamento do projeto nas demais áreas. Também cabe salientar que o motivo mais vezes citado como gerador de problemas para a gestão das áreas de conhecimento é a falta de informações e de dados históricos para o correto dimensionamento das necessidades do projeto antes da sua execução.

Tabela 7:Dificuldade por área de conhecimento

Área	Quantos gerentes indicaram já ter passado por dificuldade na área em questão	Motivo
Integração		
Escopo	3	Falta de informação histórica
Planejamento de aquisições	2	Falta de informação histórica, falta de experiência e falta de comprometimento
Comunicação	3	Falta de comprometimento
Custos	3	Falta de informação histórica
Tempo	3	Falta de informação histórica, falta de experiência, falta de acompanhamento e falta de mão de obra trabalhando no projeto
Recursos humanos	3	Falta de mão de obra capacitada
Qualidade	2	Falta de acompanhamento e falta de followup
Riscos		

Estes fatos demonstram que as organizações já atendidas pelos especialistas que participaram deste trabalho não estavam completamente prontas e adequadas para a implementação de gerenciamento de projetos pois, a geração e manutenção de dados históricos servem para subsídio em diversas áreas de controle e não somente em gerenciamento de projetos. Todavia o trabalho também demonstra que algumas empresas estão mudando o seu perfil e procurando um maior nível de eficiência para adaptar-se a um mercado cada vez mais competitivo.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados de forma exitosa, pois foi possível caracterizar de uma forma mais prática as dificuldades

encontradas pelos gerentes de projetos durante a implementação das práticas de gerenciamento de projetos propostas pelo PMI. Contudo, seria importante para o desenvolvimento do assunto uma abordagem maior e mais ampla onde um número mais significativo de gerentes pudessem ser abordados para a compilação de suas opiniões sobre o assunto.

Como trabalhos futuros sugere-se fazer uma abordagem mais específica sobre a área de conhecimento de escopo, pois foi a área mais abordada pelos gerentes e pela pesquisa dos artigos, e ainda foi a única área relatada como responsável pelo fracasso de projetos. Para tanto, é necessária uma abordagem mais específica sobre o assunto, mantendo os padrões do PMI como fundamentação do trabalho. Neste segundo momento, seria interessante uma abordagem com um número maior de gerentes de projetos direcionando a pesquisa para a área de escopo somente.

REFERÊNCIAS

ABEPRO. **O gerenciamento de projetos aplicado a uma empresa júnior: um estudo de caso.** 2006.

ABNT – **Associação Brasileira de Normas Técnicas.** NBR 14724:Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ALENCAR, E. C. R. **Aplicabilidade e benefícios da gestão de projetos - Estudo de caso na empresa armtec.** Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Projetos, do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em gestão de projetos. Ceará. 2010.

ANDERSEN, E. S. T. **Project Management Theory for Renewal Projects.** *Project Management Journal.* vol. 37, n. 4, p. 15-30, 2006.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BLASCHEK, J. R. **Gerencia de Requisitos o principal problema dos projetos de software.** In: Developer's Magazine PMI ISSIG. 2008

BREDILLET, C. N. **Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 4).** *Project Management Journal.* vol. 39, n.1, p. 2-6, 2007.

BOUER, R. CARVALHO, M. M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?.** *Revista Produção,* vol. 15, p. 347-361, 2005.

CARVALHO, H.G; KOLOTELO, J.L.G; **Papel da comunicação em gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal.** In: XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

CLELAND D. I.; IRELAND L. R. **Gerência de Projetos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso Editores, p. 324 2002.

CRAWFORD, J. K. **Making Place for Success, *Project Management Best Practices Report*,** 2000.

DINSMORE, P. C. **Gerenciamento de Projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ENAMI, L. M. N. **Um modelo de gerenciamento de projetos para um ambiente de desenvolvimento distribuído de software.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Computação. 2006.

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

FONSECA, S. U. L. **Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de tecnologia da informação de um operador logístico: estudo de caso da Word Cargo.** Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação Strictu Senso. Mestrado em Gestão de Negócio da Universidade Católica Santos. UniSantos. Como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Negócios. Santos. 2006.

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

GAREIS, R.; HUEMANN, M. **Project Management Competences in the Project-oriented Organization**. In: TURNER, J. R.; SIMISTER, S. J. (Eds.). The Gower Handbook of Project Management. Gower: Aldershot, p.709-721.2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOOGLE.Pesquisa. Disponível em
<<http://www.google.com.br/search?output=search&sclient=psy-ab&q=software+de+gerenciamento+de+projetos>> acesso em 22 de Maio de 2013.

HÄLLGREN, M; MAANINEN,O.E.”**Deviations, uncertainty and ambiguity in project intensive organizations**”, Project Management Journal, 36(2), 2005.

IACZINSKI, A; SCARPIN, J. V. **Os quatro principais problemas para a implantação de escritórios de projetos em prefeituras municipais – e as suas lições aprendidas**. PMI, SC. 2012.

JHA, K. N.; IYER, K. C. **Critical determinants of project coordination**. International Journal of Project Management, vol. 24, n. 4, p. 314-322, 2006.

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

LIMA, R. S. **Projetos e-learning de SENAI – BA e o PMBOK: uma análise dos critérios de escopo tempo custo e qualidade**. Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da

Bahia, como requisito inicial para obtenção do Grau de Mestra em Administração. Salvador. 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, n. 3, p. 404-415, Set./Dez. 2005.

MOLENA, A.A **comunicação na gestão de projetos.** In: REVISTAELETRÔNICA “PRODAM Tecnologia” Edição 03 Ano 2 – Outubro/Novembro/Dezembro de 2009.

NORO, G. B; AMARILHO, A; LENGLER, L; ABBADE, E. B. **A gestão de projetos sustentáveis: o caso America Latina Logística.** In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

NORO, G.B; CATELLAN, V.D; MAGALHÃES, A. C. M; BRONZATTI, B. **Gestão de projetos: um estudo de caso sobre a implantação do PMO, Grupo JMT.** In: Congresso Internacional de Administração. 2012

PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PEDRAS, M. E. V. **Uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Desenvolvimento de Software Distribuído.** Dissertação (Mestrado em Informática) - Departamento de Informática. Maringá-Pr: Universidade Estadual de Maringá/Universidade Federal do Paraná, Maringá, 2003.

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

Project Management Institut. Biblioteca. Disponível em <<http://www.pmisp.org.br>>.2000

PMI - Project Management Institute. Project Management Body of Knowledge, PMI, 2004.

PMI - Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide 2008). UpperDarby, PA. PMI, 2008.

Pontogp. Artigos Disponível em <pontogp.wordpress.com/gerenciamento-de-projetos> acesso em 23 de Maio de 2013, 2013

POSNER, F.B. **What it Takes to be a good project manager**, Project Management Journal, p. 53 – 73 1987.

PRADO, S. D. **Gerenciamento de Portifólios, Programas e projetos nas Organizações.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

RAD, Parviz F. e RAGHAVAN, Asok **Establishing an Organizational Project Office.** In: AACE International Transactions, 2000.

RABECHINI, R; CARVALHO, M. M; LAURINDO, F. J. B. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa.** In: Revista Produção v. 12 n. 2 2002.

REIS, G. TASK. Pesquisa disponível em <<http://www.taskblog.com.br/02/gerenciamento-de-projetos-sua-importancia-e-seu-valor-estrategico/>>18/07/2011. Acesso em 2 de junho de 2013.

ROSA, M. O. **Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas**. Porto Alegre. 2007.

SANTOS, F. F. **Falhas no gerenciamento de projetos**. 2010

SILVA, P.G; COSTA S. R. R. **Gerenciamento de projetos em instituições Públicas: um estudo de caso**. In: VII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010.

SORIA, T; COSTA, R.F. **Processos de Gerenciamento de Projetos como Resposta aos Problemas da Indústria de Jogos Digitais**. In: XI SBGames – Brasília – DF – Brazil, Novembro 2 - 4, 2012

Xavier, Carlos Magno da Silva. Vivacqua, Flávio Ribeiro. Macedo, Otualp Sarmiento. Xavier, Luiz Fernando da Silva. **Metodologia de Gerenciamento de projetos**. 3. ed. São Paulo: Brasport, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5.ed. Rio de Janeiro, Ed. Brasport, 2003.

XAVIER, C. M. S.; VIVACQUA, F. R.; MACEDO, O. S.; XAVIER, L. F. S. **Metodologia de Gerenciamento de projetos**. São Paulo: Brasport, 2005.

ZEN, S. L.; PEREIRA, M. C; COBIANCHI, R. S. E. ; Silva, R. O da; Corrêa, W. M. **Caso de Sucesso. Gestão efetiva em megaprojeto de construção**. Rev Mundo PM Project Managment, número 37, ano, fevereiro/março, 2011.

ANEXO 1

DESCRITIVO DAS RESPOSTAS AS QUESTÕES PROPOSTAS NAS ENTREVISTAS AOS GERENTES

1. Qual a tendência do mercado em relação a implementação de gerenciamento de projetos?

Gerente 1: “É interessante a “coisa,” a procura é crescente a adoção nem tanto, todo mundo está preocupado com custo, com concorrência, com pressão e houve falar de gestão de projetos e neste momento procura, mas quando vê que tem que fazer isso, mexer naquilo....dá uma parada e diz que vai pensar melhor.”

Gerente 2: “Empresas de maior porte tem demonstrado mais interesse em gestão de projetos por que precisam de mais organização empresas menores normalmente tem foco em processos.”

Gerente 3: “Existe um apelo por gerenciamento de projetos, em decorrência das ações do PMI (disseminação do assunto pelos Capítulos PMI Brasil), porém as empresas demonstram resistência na implementação efetiva de práticas e ferramentas para o Gerenciamento de Projetos, pelo baixo nível de maturidade no assunto. Empresas com organizações mais maduras adotam o Gerenciamento de Projetos com mais facilidade.”

2. Por que as organizações procuram o gerenciamento de projetos?

Gerente 1: “Quanto pior a situação da empresa, melhor para implementar a gestão de projetos, quanto maior o caos, maior o desespero da diretoria mais eles apoiam a gestão de projetos é neste momento que procuram a gestão de projetos”

Gerente 2: “As empresas buscam ampliar os seus resultados e alinhar o foco das pessoas em um mesmo objetivo.”

Gerente 3: “Em geral, as organizações procuram o Gerenciamento de Projetos quando percebem o "caos", isto é, projetos mal sucedidos (estouro de prazo, de orçamento, retrabalho), falta de informação sobre projetos, informações

desestruturadas e em diferentes níveis, por conta apenas da experiência dos responsáveis.”

3. Quais os principais ramos de atividade onde é utilizado o gerenciamento de projetos?

Gerente 1: “Normalmente as empresas de informática e de engenharia pelo tipo de trabalho delas são disparado as que mais tem gestão de projetos, por que empresas de engenharia trabalham sempre com projetos, TI também, na área de serviços isto ocorre para atender algum cliente ou executar alguma tarefa, já empresas industriais bem menos. Na área de comércio existe uma parte que trabalha com projetos para abrir novas filiais ou reformar filiais antigas”.

Gerente 2: “As empresas de software e TI.”

Gerente 3: “As empresas de TI -Tecnologia da informação, e de Engenharia são as que mais utilizam o Gerenciamento de Projetos, e isso é normal, por que essas empresas trabalham com planejamento, têm prazos e recursos limitados. Nessas empresas não é possível o "Laissez-faire”.

4. Qual a principal dificuldade para a implementação do gerenciamento de projetos?

Gerente 1: “Vontade política, pra mim sem ela não se faz nada e se ela acabar acabou tudo, depois vem cultura, dinheiro não é problema”

Gerente 2: “Quando a gente fala em gestão de projetos a gente lembra que liderança e comunicação são basicamente os primeiros aspectos fundamentais e as principais origens de problemas”

Gerente 3: “Acredito que a principal dificuldade está relacionada a visão estratégica. As empresas que trabalham planejamento estratégico, têm maior facilidade para investir em gerenciamento de projetos.”

5. Você já trabalhou em algum projeto que falhou? Por que?

Gerente 1: “Sim, trabalhei um ano e oito meses em uma empresa em que cada dia que o dono não dormia bem queria tocar os projetos conforme a vontade dele e não como era melhor para a empresa. Ele dizia que ficava pensando a noite e então chegava no outro dia e queria mudar tudo, nesta empresa eu cancelei o contrato e desisti.”

Gerente 2: “Não”.

Gerente 3: “Sim. Trabalhei em um projeto cujo plano foi elaborado por outro profissional, como o escopo estava mal definido, as constantes mudanças e o retrabalho resultaram em estouro do prazo e do orçamento.”

6. Já houve dificuldade na realização da integração do projeto?

Gerente 1: “Não”

Gerente 2: “Não”

Gerente 3: “Não”

7. Você já se deparou com problemas de escopo do projeto? Quais?

Gerente 1: “Sim, empresas onde dono mudava de idéia o tempo todo, como era tudo dele eu tinha que aceitar, mas cada vez que isso acontecia atrasava o projeto”.

Gerente 2: “Sim, as empresas apresentam carência de base histórica e informações para estimativas de projetos, então pode ocorrer uma super estimativa que vai gerar um consumo de recursos desnecessários para o projeto ou uma subestimativa que vai gerar até um problema de atraso no projeto.”

Gerente 3: “Sim. O demandante não soube definir a abrangência do projeto, preocupado com custos omitiu requisitos, por conseqüência houve a necessidade de muitas revisões, ocasionando atrasos e conseqüentemente aumento de custo.”

8. As organizações conseguem seguir o planejamento de aquisições?

Gerente 1: “Normalmente não, as pessoas apresentam muita resistência por que o gerenciamento de projetos demora mais para mostrar resultado do que gerenciamento de custos por que exemplo, então cada pequena vitória tem que ser anunciada, se não as pessoas começam a desistir de fazer as funções... eu tenho que fazer o gerenciamento mas primeiro eu vou fazer a minha contabilidade que é mais importante.”

Gerente 2: “Aqui sim, a empresa se prepara realizando treinamento e preparando grupos que desenvolvem projetos através de programas onde existe uma qualificação constante até mesmo para repor mão de obra qualificada.”

Gerente 3: “As organizações têm dificuldades para seguir o planejamento, geralmente atrasam os projetos, e estouram o orçamento, tendo como consequência a necessidade do replanejamento. Em geral isso ocorre por falta de informação sobre projetos. A falta de dados históricos e de experiência profissional resultam em estimativas mal feitas.”

9. Como ocorrem as falhas de comunicação dentro da organização?

Gerente 1: “Bom, assim, dentro da gestão de mudanças a comunicação é essencial, tem que fazer reunião, comunicação escrita, falar com um a um, a maioria das empresas acontece assim: eu sou das contas a pagar e eu sei das contas a pagar o resto eu não sei nada não sei nem o que se produz a maioria nem percorreu toda a empresa não sabe nem quem trabalha e aonde”.

Gerente 2: “Empresas globalizadas tem pessoas em “time zones” diferentes trabalhando em um mesmo projeto, então são pessoas com culturas diferentes, comportamento diferentes e perfis diferentes, mas a separação geográfica pode ocorrer dentro da mesma empresa basta ser um setor diferente e o comportamento pode mudar, podendo causar problemas de comunicação.”

Gerente 3: “São diversas as falhas de comunicação. A comunicação não chega em tempo hábil ao responsável. A comunicação está truncada ou incompleta. Um exemplo comum: por questões culturais, as pessoas deixam para verificar o andamento de uma tarefa na final do prazo de realização, quando não há mais tempo para ações de recuperação, conseqüentemente atrasa.”

10. Já ocorreram problemas de gestão dos custos do projeto?

Gerente 1: “Normalmente a implantação disso se paga e rapidamente, tem como provar que os desperdícios são maiores que as despesas que tu vai ter e ao longo do tempo isso é fácil. Mas ninguém sabe o tempo que cada um está trabalhando no projeto, o tipo de software tem que ser adaptado, se vai ser software livre se vai ser pago.”

Gerente 2: “Sim a falta de informação para estimativa é determinante e a área de software é muito imatura para estimativas, a nossa capacidade de estimar é limitada e a gente tem poucos processos formais para estimar.”

Gerente 3: “Sim. Pela dificuldade de fazer estimativas, principalmente em relação a mão de obra.”

11. Quais as dificuldades na gestão do tempo no projeto?

Gerente 1: “As pessoas não estão acostumadas a serem cobradas, as pessoas estão no projeto mas não estão focadas, então acontece aqueles casos:

- ah, mais tu tinha que ter terminado ontem isso aqui!
- ah, mas eu nem comecei.
- agora vai ficar aí me cobrando!

Para ter o resultado na data correta as pessoas tem que fazer as coisas na data que nós queremos se não, não tem margem.

Gerente 2: “Quando ocorrem as principais dificuldades vem da dificuldade de estimar a necessidade adequada de pessoas para a execução dos projetos,

fazendo com que ocorram atrasos devido a falta de base de dados históricos para os projetos.”

Gerente 3: “A dificuldade com gestão do tempo começa no planejamento, na elaboração do cronograma, para realizar estimativas adequadas, e depois pela deficiência de monitoramento na execução. Isso é consequência de falta de dados históricos e experiência profissional. Essas dificuldades vão sendo vencidas com o aumento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos.”

12. Quais as principais dificuldades na gestão de recursos humanos?

Gerente 1: “Quando as pessoas estão treinadas e executando as tarefas do jeito certo o mercado contrata, então tem que existir um treinamento novo com outro que normalmente não é tão qualificado, por que se sai um gerente a empresa promove alguém que não era gerente era um supervisor e normalmente não tem a mesma qualificação, por que, ele não é gerente ele está gerente.”

Gerente 2: “Falta de qualificação no mercado, mesmo pessoas formadas não com frequência não tem o conhecimento necessário para a gestão de projetos.”

Gerente 3: “Encontrar a pessoa com o perfil necessário para o tipo de projeto. Faltam profissionais com conhecimento e um mínimo de experiência em gerenciamento de projetos no mercado. Frequentar um curso é bom e necessário, mas não o suficiente. Seria bom se houvesse estágios em gerenciamento de projetos.”

13. Existe dificuldade de controle de qualidade nos projetos?

Gerente 1: “Não, o projeto se paga, e o nível de qualidade é determinado pelo cliente dependendo das ferramentas que ele quer usar se já tem SAP, o que vai virar um projeto ou não, nível de detalhe, aí o céu é o limite.”

Gerente 2: “Sim, ocorrem falhas mas existe uma grande dificuldade para a realização de followup’s por que as pessoas acreditam que está sendo identificado um culpado e a realidade é que se está resolvendo um problema.”

Gerente 3: “Sim. Em geral as pessoas julgam que tudo vai bem, que o resultado do projeto será muito bom, mas ocorrem falhas que em geral somente são vistas na entrega do produto do projeto. Isso ocorre por falta de monitoramento da qualidade.”

14. Como ocorre o gerenciamento de riscos no projeto?

Gerente 1: “Difícilmente as empresas fazem o gerenciamento de riscos de projetos adequadamente as empresas brasileiras não estão neste nível de controle para fazer isso adequadamente”

Gerente 2: “As empresas brasileiras não fazem gerenciamento de riscos”.

Gerente 3: “Em geral as empresas brasileiras não fazem o gerenciamento de risco. Isso depende do nível de maturidade. Muitas vezes os riscos são identificados,mas os planos de contingência são fracos, e o monitoramento dos riscos inexistem, trabalham no "apaga incêndio". “

15. Após a implementação do gerenciamento de projetos existe continuidade das práticas utilizadas?

Gerente 1: “Não, e isso é bem comum de acontecer, como não é feita a manutenção do que estava implantado a dois, três anos atrás de uma forma boa, com o passar do tempo desajusta; implementar a revisão dos processos e das políticas é fundamental para manter a continuidade.”

Gerente 2: “Nas empresas de grande porte sim devido a estrutura direcionar as pessoas para isso”.

Gerente 3: “Sim, quando há um bom nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Se o gerenciamento de projetos está bem estruturado na empresa (exemplo: foi criado o Escritório de Gestão de Projetos - EGP) , pode existir a continuidade. Mas em muitas empresas acontece a perda das práticas definidas, pela falta de manutenção, revisão, readequação e de cobrança.”