



**GESTÃO DE PROJETOS: ENTENDENDO SEU CONCEITO, BENEFÍCIOS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO E DIFICULDADES QUE PODEM SER ENCONTRADAS.
PROJECT MANAGEMENT: UNDERSTANDING ITS CONCEPT, BENEFITS OF ITS IMPLEMENTATION AND DIFFICULTIES THAT CAN BE FOUND.**

Claudia Patrícia Stefanés

pathy_stefanes@yahoo.com.br

Leonardo Betemps Kontz

leonardobetemps@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Claudia Patrícia Stefanés y Leonardo Betemps Kontz (2018): "Gestão de projetos: entendendo seu conceito, benefícios da sua implementação e dificuldades que podem ser encontradas", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2018). En línea

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/gestao-projetos.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/gestao-projetos.html)

Resumo

Para atender novas demandas faz-se necessário o conhecimento na área de gestão de projetos. Atualmente existe uma baixa taxa de assertividade no que se refere à desenvolvimento de projetos. O presente trabalho tem o objetivo de apresentar o conceito de Gestão de Projetos, por meio de uma pesquisa bibliográfica, apresentando as bases para sua aplicabilidade, quais são as metodologias existentes e mais usuais pelas empresas. Dessa forma, entendendo como funciona a Gestão de Projetos, quais referencias metodológicas podem ser utilizadas para sua implementação, esse trabalho passa para um segundo foco, onde são apresentadas situações de empresas com Gestão de Projetos implementados, estruturado e processos bem delineados em suas organizações e em contrapartida, a apresentação de empresas, que conhecem o conceito de Gestão de Projetos, ou se têm uma noção do que é Gestão de Projetos, decidiram pela implementação deste em suas organizações, mas sofrem com percalços na implantação do mesmo. Diversos fatores atrapalham a implementação de Gestão de Projetos, e o tornam ineficiente. Nesse trabalho, são apresentados através de pesquisa bibliográfica, estudos de casos já desenvolvidos, onde se pode com maior clareza, entender esse processo

Palavras-chave: gestão, planejamento, eficiência, metodologia, projeto

Abstract

In order to meet new demands, it is necessary to have knowledge in the area of project management. There is currently a low rate of assertiveness in project development. The present work has the objective to present the concept of Project Management, through a bibliographical research, presenting the bases for its applicability, which are the existing and most usual methodologies by the companies. In this way, understanding how Project Management works, which methodological references can be used for its implementation, this work moves to a second focus, which presents situations of companies with Project Management implemented, structured and well delineated processes in their organizations and On the other hand, the presentation of companies that know the concept of Project Management, or if they have a notion of Project Management, have decided to implement this in their organizations, but suffer with difficulties in implementing it. Several factors hamper the implementation of Project Management, and make it inefficient. In this work, we present, through bibliographic research, case studies already developed, where one can more clearly understand this process

Key words: management, planning, efficiency, methodology, project

1. Introdução

Em um universo cada vez mais competitivo, para se manter no mercado, é exigido cada vez mais das empresas, agilidade e qualidade em seus produtos e serviços. A gestão de projetos vem auxiliar de forma eficiente o planejamento e execução de projetos. As organizações, atualmente conseguiram compreender que cada projeto possui suas características próprias, suas peculiaridades e por consequência, suas demandas particulares de produção. Entendendo essa nova dinâmica, lançaram mão de metodologias que viessem a auxiliá-los nesse processo, como o Guia PMBOK.

Organizações que ainda não se atentaram a esse novo quadro e a necessidade de se ajustarem, sofrem com as pressões do mercado, com exigências cada vez maiores em relação a qualidade e eficiência de produtos e serviços. Com prazos cada vez mais curtos e demandas cada vez maiores, empresas que não se adequam, acabam sendo ultrapassadas por outras que já entenderam as novas exigências do cenário atual.

O objetivo desse trabalho é apresentar as diferenças entre empresas que buscam utilizar a gestão de projetos, em como isso impacta na execução do projeto e organizações que ainda não se atentaram de forma plena para essa necessidade.

Para isso, se realizou uma pesquisa bibliográfica, onde se analisou os resultados encontrados, para se ter um parâmetro do impacto que a gestão de projetos, no planejamento e desenvolvimento de um projeto.

A estruturação do trabalho ficou dividida em introdução, referencial teórico, metodologia, resultados, discussões e conclusões. No referencial teórico deste trabalho foi abordado a função da gestão de projeto. Na metodologia, baseada em pesquisa bibliográfica, é apresentado como foi desenvolvida essa pesquisa.

Nos resultados, é apresentado através de pesquisa bibliográfica, dados de aplicação da gestão de projetos em empresas e dados sobre a não aplicação de gestão de projetos em determinados projetos por algumas empresas. Em discussões, é discorrido sobre as situações apresentadas nos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões finais.

2. Referencial Teórico

De acordo com Alencar, Almeida e Mota (2007), “a gestão de projetos vem sendo alvo de inúmeros estudos nos últimos anos, uma vez que os projetos estão se tornando cada vez mais complexos”. Projetos estão inseridos em todos os tipos de organizações, fazem parte do seu dia-a-dia. Podem envolver uma ou várias pessoas em seu processo, desde a criação até a finalização da execução. (DINSMORE et al., 2013).

Gerenciamento de projetos é tema constante nas empresas e profissionais da área. A demanda é crescente por profissionais que entendam e tenha domínio sobre esse conhecimento, pois a demanda existente é grande. Cada projeto possui suas particularidades para se gerenciar, cada um exigindo um determinado tipo de planejamento, execução, controles e melhorias. (SANTOS et al., 2014).

De acordo com Bouer e Carvalho (2005), existem no cenário atual uma grande evolução tecnológica e econômica, onde as empresas que desejam prosperar de forma sustentável, precisam encontrar mecanismos para se adequar a esse quadro, buscando conhecimento em gerenciamento de projeto. Isso, segundo os referidos autores, demonstra maturidade da organização.

Essa necessidade de amadurecer e buscar melhoria dentro das organizações, procurando atender essa velocidade de mudança, que segundo Rocha Neto, Jamil e Vasconcelos (2009), metodologias de gerenciamento de projeto, tem se tornado tão indispensáveis e vêm ganhando cada vez mais espaço, de forma acelerada, mundialmente.

Albertin e Amaral (2010), mencionam que organizações, visando diminuição de custo, melhoria da qualidade de seus produtos e agilidade no processo, procuram estabelecer parcerias. Nesse contexto, o gerenciamento de projeto, é uma excelente ferramenta, que viabiliza, com maior eficiência, essas parcerias.

Conforme Santos et al. (2014), projetos são diferentes de micros e macros processos de uma empresa, ele possuem o “objetivo de criar algo único, em um prazo de tempo bem definido no que se refere ao seu início e fim e, também por seguir um plano.” No final, pode-se fazer um comparativo com o que foi executado e o que foi planejado.

Projetos e processos são completamente diferentes. Enquanto projeto possui início e fim bem definidos, processos são atividades rotineiras que acompanham a empresa. Projeto de um carro tem início e fim determinados, já o processo de compras de matéria-prima, é algo rotineiro da empresa. (JUGEND et al., 2014).

Assim com Santos et al. (2014), Dinsmore et al. (2013), também entendem projeto como tendo início e fim bem definidos, assim como um empreendimento. Este pode ser caracterizado por

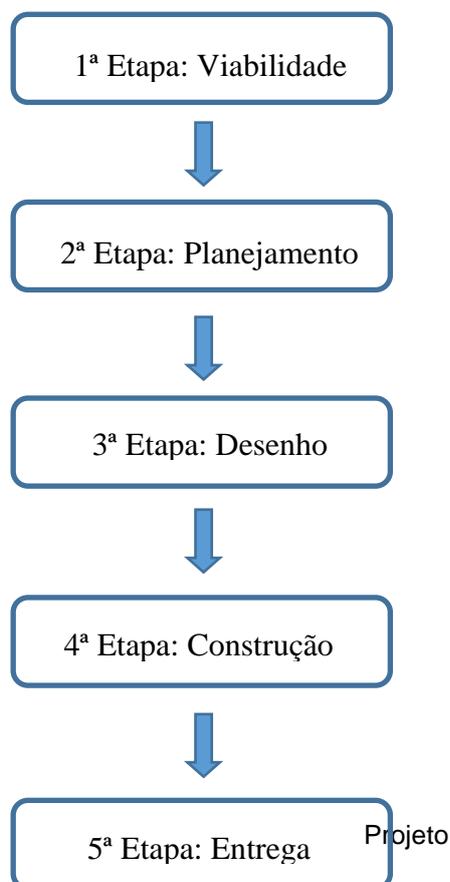
ser: temporário, quando o projeto atinge os objetivos para o qual foi elaborado; exclusivo, quando o processo para desenvolvimento do projeto não segue o processo padrão existente e; progressivo, conforme o nível de entendimento aumenta, este se torna mais detalhado. (DINSMORE et al., 2013).

Essa é a razão que os projetos exigem uma gestão peculiar, onde melhoria de alguns aspectos são necessários como: estrutura organizacional que favoreça bom planejamento e execução de projetos, aplicação de sistema de informação para gestão, garantia de agilidade no processo, a prática do conhecimento em gestão, análise de portfólio e restrições, entre outras, além de área do conhecimento, como utilização do Guia PMBOK. (SANTOS et al., 2014).

Para uma boa gestão de projetos, conforme Dinsmore et al. (2013), é necessário entender o ciclo de vida do projeto, o ciclo de vida do gerenciamento do projeto e as áreas do conhecimento em gerenciamento de projeto, bem como elas se relacionam.

De acordo com Ferreira e Kontz (2017), as fases do projeto devem estar alinhadas com as necessidades da organização e adequados ao seu fluxograma funcional. Da mesma maneira, todos os ciclos devem estar previamente desenhados, estabelecendo os seus objetivos, metas, resultados esperados e responsável por cada uma das etapas.

Na Figura 1, apresentada abaixo, demonstra as etapas do ciclo de vida do projeto:



Fonte: Adaptado de Dinsmore et al. (2013)

Já as áreas que compõe o conhecimento em gerenciamento de projeto, de acordo com Dinsmore et al. (2013), apresentado na Figura 2, segue a seguinte ordem:

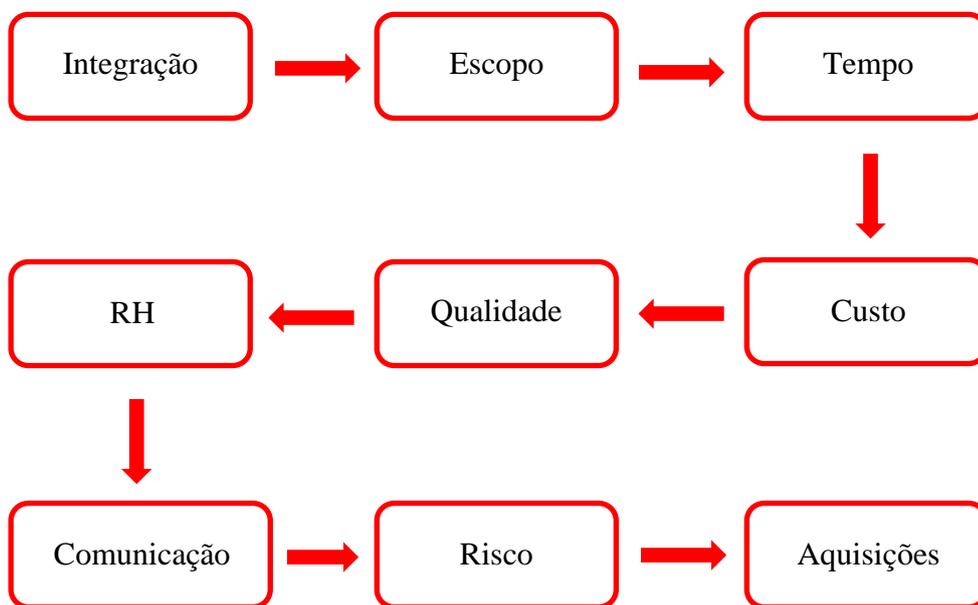


Figura 2 – Áreas do Conhecimento em Gerenciamento de Projeto

Fonte: Adaptado de Dinsmore et al. (2013)

Dinsmore et al. (2013), menciona que o gerenciamento de projeto, também possui um ciclo de vida, que segue a seguinte ordem, conforme Figura 3:

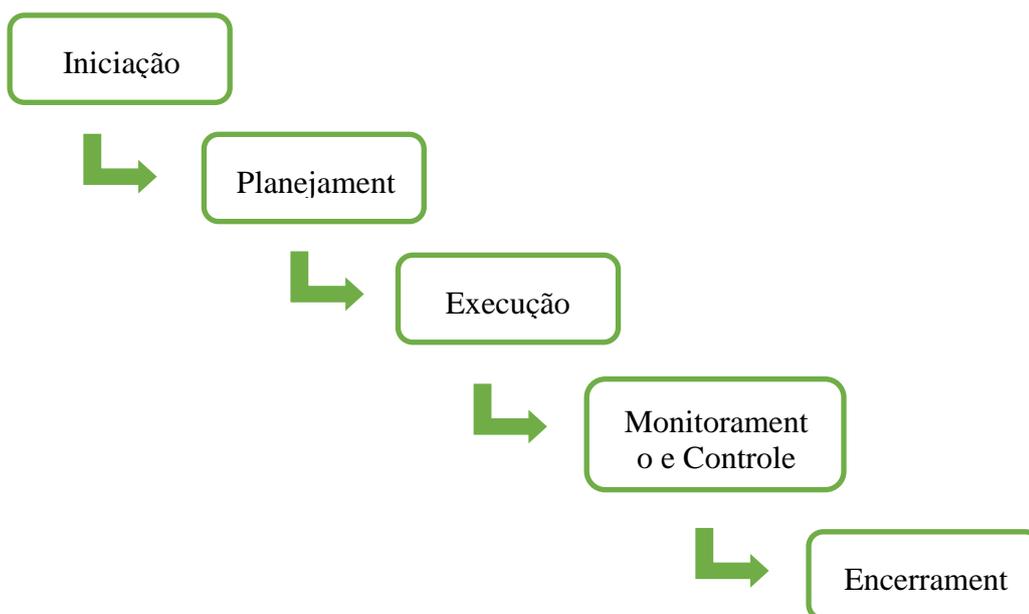


Figura 3 – Ciclo de Vida do Gerenciamento de Projetos
Fonte: Adaptado de Dinsmore et al. (2013)

Uma vez compreendido as etapas e ordens do ciclo de vida do projeto, das áreas do conhecimento em gerenciamento de projeto e do ciclo de vida do gerenciamento do projeto, se faz necessário entender, que existe uma relação entre esses, como se pode ver no gráfico abaixo, apresentado pela Figura 4. (DINSMORE et al., 2013).

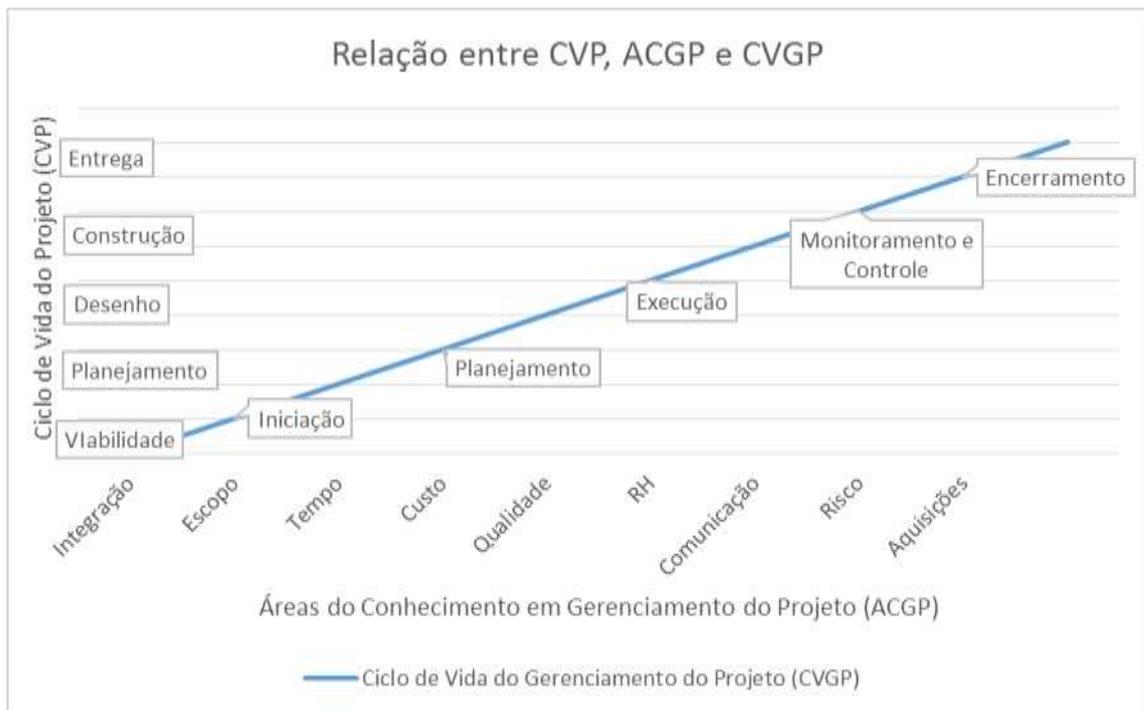


Figura 4 – Relacionamento entre Ciclo de Vida do Projeto (CVP), Áreas do Conhecimento em Gerenciamento do Projeto (ACGP) e Ciclo de Vida do Gerenciamento do Projeto (CVGP).

Fonte: Adaptado de Dinsmore et al. (2013)

Devido à necessidade de boas práticas e utilização de bons métodos, o Guia PMBOK, é uma excelente ferramenta para gerenciamento de projetos. Este, “especifica os processos, as habilidades, as ferramentas e as técnicas que representam as melhores práticas mundiais em gestão de projetos.” (Santos et al., 2014).

Conforme Dinsmore et al., (2013), o Guia PMBOK é “amplamente reconhecido como uma boa prática na maioria dos projetos a maior parte do tempo.” Através do Guia PMBOK, se tem dimensão da importância da EAP – Estrutura Analítica do Projeto.

O Guia PMBOK, “serve tanto para as pessoas que querem aprofundar seus conhecimentos sobre o assunto, quanto para aquelas que vislumbram obter sua certificação PMP.” (DINSMORE et al., 2013).

De acordo com Santos et al. (2014), o ciclo de vida conforme Guia PMBOK, abrange:

- 1º - início do projeto;
- 2º - organização e preparação;
- 3º - execução do trabalho do trabalho previsto e,
- 4º - finalização do projeto.

Santos et al. (2014), comenta que para gerenciar um projeto de forma lógica e mais coerente, o Guia PMBOK, traz os conceitos agrupados por processos, assim facilitando a aplicação das melhores práticas. Dessa forma, então, os processos contidos no Guia PMBOK são:

- 1º - processos de iniciação;
- 2º - processos de planejamento;
- 3º - processos de execução;
- 4º - processos de monitoramento e controle e,
- 5º - processos de encerramento.

O Guia PMBOK, conforme Santos et al. (2014), tem como base/origem, de melhorias de processo, um dos modelos mais conhecidos, que é o CMMI (Capability Maturity Integration). Esse modelo as denomina áreas de processo, que no Guia PMBOK, são apresentadas em área dez áreas do conhecimento:

- 1º - Gestão de integração;
- 2º - Gestão de escopo;
- 3º - Gestão de tempo;
- 4º - Gestão do custo;
- 5º - Gestão da qualidade;
- 6º - Gestão de recursos humanos;
- 7º - Gestão de comunicações;
- 8º - Gestão de riscos;
- 9º - Gestão de aquisições e,
- 10º - Gestão de stakeholders (partes interessadas).

Dentre as diversas habilidades de gerenciamento de projeto Santos et al. apud (KIM 2005, 2014), menciona duas delas como sendo as mais críticas: comunicação e organização. A comunicação por ser algo básico para qualquer resolução e a organização, porque permite ao gestor/gerente, ter agilidade e eficácia no desenvolvimento das atividades rotineiras do projeto.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Objeto de Estudo

O objeto de estudo desse trabalho, é a apresentação da Gestão de Projetos, com o intuito de demonstrar os benefícios de sua aplicabilidade. Também tem como foco, apresentar como pode atrasar o desenvolvimento de uma empresa, pela falta de conhecimento de Gestão de Projetos. De acordo com Gil (2002), trata-se de uma pesquisa bibliográfica.

3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Sendo esta é uma pesquisa bibliográfica, a coleta de dados/informações, ocorreu através de pesquisa na literatura existente, baseado em livros da área, bem como artigos sobre o assunto referido.

3.3 Procedimentos de Análise de Dados

Como esta não é uma pesquisa de campo, onde se analisa os dados coletados, com outras referências parecidas de outros pesquisadores. A análise feita neste trabalho, foi através do comparativo dos artigos desenvolvidos sobre o tema, por meio das pesquisas efetuadas, onde se foi comparado os resultados que esses autores obtiveram em suas pesquisas de campo, verificando da viabilidade da aplicação de Gestão de Projetos dentro das organizações.

4. Resultados

4.1 Pontos positivos na aplicação de Gestão de Projetos

Marques Júnior e Plonski (2011), desenvolveram uma pesquisa, sobre a gestão de projetos nas empresas no Brasil. Uma vez entendendo a premissa de Gestão de Projeto, que entende que cada projeto é único e necessita, portanto, de uma gestão para ser desenvolvido com eficiência, analisaram seis empresas que atuam no Brasil e gerenciam projetos complexos e incertos.

Utilizaram pesquisa exploratória para o desenvolvimento desse trabalho, onde obtiveram como resultado, através de entrevistas, informações que após análise, perceberam semelhanças e diferenças com as literaturas existe. A parte inicial do projeto, segue padrão apresentado na literatura, na questão de documentação, abertura do projeto. Há uma mudança no decorrer do processo, onde a organização diferencia entre, estratégico e não estratégico. “Além do atendimento do prazo, custo e especificações, os projetos são avaliados em critérios operacionais, de segurança, meio ambiente e critérios de impacto no negócio.” (MARQUES JÚNIOR E PLONSKI, 2011).

Conforme Marques Júnior e Plonski (2011), puderam observar, na parte de planejamento, houve uma postura semelhantes entre as seis empresas que foram objetos de estudo. Quando se tratava de um projeto classificado como ‘estratégico’, então esse projeto tinha todo um aparato, seguindo a metodologia apresentada pelo Guia PMBOK, apoio de escritório de projetos.

Somente duas empresas seguiam metodologia própria, as demais, seguiam sempre esse mesmo padrão, para todos os projetos julgados como ‘estratégicos’. Já os projetos que eram classificados como ‘não-estratégicos’, esses não tinham uma metodologia padrão para serem desenvolvidos, não tinham respaldo de um escritório de projeto, não se tinha a mesma preocupação com gestão, organização e planejamento, como o outro tipo de projeto, mencionado anteriormente.

4.2 Dificuldade na falta ou na implementação de Gestão de Projetos

Rocha Neto, Jamil e Vasconcelos (2009), fizeram um estudo de caso com três empresas, A, B e C, sendo a A situada em Belo Horizonte, a B em São Paulo e a C em São Paulo, com filiais em Curitiba e Rio de Janeiro. Ele avaliaram como a cultura da organização poderia influenciar na Gestão de Projetos.

Na empresa A, estavam implementando a Gestão de Projetos, a qual estava tendo algumas dificuldades: o fato de a empresa pressionar por resultados imediatos, não se tem tempo hábil de trabalhar a resistência existente em alguns grupos de trabalho. Sente dificuldade devido a algumas

imposições exigidas pelos clientes, prazos, o que acaba afetando a eficiência da gestão, uma vez que os processos delineados acabam não surtindo o resultado esperado. A falta de transparência no planejamento estratégico, é outro agravante para ineficácia da Gestão de Projetos. (ROCHA NETO, JAMIL E VASCONCELOS, 2009).

A Empresa B, também com processo de implementação de Gestão de Projetos, não segue necessariamente uma metodologia. Existe uma consideração informal ao PMI® (2004).

Outra questão levantada, foi o distanciamento acentuado existente na organização devido ao *status quo*. Começando pela administração e se estendendo por todos os demais níveis de hierarquia, conforme posição e poder dentro da empresa. (ROCHA NETO, JAMIL E VASCONCELOS, 2009).

5. Discussões

5.1 *Pontos positivos na aplicação de Gestão de Projetos*

No que se refere ao planejamento, pode-se perceber que as empresas buscavam a minimização das incertezas. Apesar de as empresas procurarem seguir uma metodologia baseada nas literaturas existentes, não se verificou nada formalmente registrado em respeito as análises feitas para se minimizar riscos e incertezas. (MARQUES JÚNIOR E PLONSKI, 2011).

Vale ressaltar que não pode haver diferenciação formal entre projetos. Existe um padrão a ser seguido. As empresas analisadas, sempre deixavam uma margem de tempo para possíveis ajustes, na parte de requisitos de projetos. “Na execução de projetos, percebeu-se que há preocupação predominante em definir intervalos de controle dos projetos e em ter um controle formal de mudanças.” (MARQUES JÚNIOR E PLONSKI, 2011).

Como não há uma diferenciação do padrão usado para os projetos estratégicos, quando existe uma variação, esta fica a cargo do diretor. Como foi percebido nas seis empresas analisadas, que para projetos estratégicos, seguiam metodologia apresentada nas literaturas existentes, até mesmo as duas empresas mencionadas, que seguiam metodologia própria, para o encerramento do projeto, utilizam práticas similares. Apresentam relatórios finais de fechamento e avaliação do projeto, conforme PMBOK. (MARQUES JÚNIOR E PLONSKI, 2011).

A Empresa C, é a que melhor já tem em nível de implementação a Gestão de Projeto bem delineada. Ainda assim, sofre com interferências que prejudicam nos resultados. Em época de crise, a alta direção acaba pressionando seus colaboradores, e isso boicota a gestão de projeto.

5.2 *Dificuldade na falta ou na implementação de Gestão de Projetos*

Conforme Rocha Neto, Jamil e Vasconcelos (2009), na empresa A, devido a alguns fatores como: a estrutura hierárquica funcional, a concentração de poder, a dependência de clientes e a cultura de resistência de grupos de colaboradores que são essenciais para a organização; “fazem com que a gestão de projetos esteja implantada em uma única área da organização.” Na prática, ela não funciona de uma forma eficiente, como deveria, pois o gerente de projetos, “não possui poder de

decisão em relação a alguns processos, como alocação de recursos ou análise de viabilidades, segundo o PMI® (2004), inerentes às suas funções.”

Com a empresa B, Rocha Neto, Jamil e Vasconcelos (2009), constatam falta de objetivo na definição de processos e procedimentos, onde ficou claro inclusive pela visão diversa dos entrevistados, a confusão de visões em relação ao mapeamento da empresa. Outro fator que contribui negativamente para o bom funcionamento da gestão de projetos nessa organização, é “o crescimento acentuado da organização e o dualismo entre uma cultura forte antiga e uma nova cultura em formação, associados à priorização estratégica dos novos clientes,” que acaba dificultando a reestruturação da organização.

Pode-se constatar que, “apesar da organização buscar a gestão de projetos para se posicionar mais profissionalmente no mercado e melhorar seus processos, esta iniciativa ainda é embrionária e apresenta problemas de cunho estratégico, circunstancial, organizacional e cultural.” (ROCHA NETO, JAMIL E VASCONCELOS, 2009).

Sofrer pressão devido crises, de acordo com Raul Neto, Jamil e Vasconcelos (2009), não é boa política, pois agindo dessa forma, está comprometendo o andamento do trabalho e a eficiência da Gestão de Projetos.

6. Conclusões

Com base na análise das seis empresas que foram objetos de estudo de Marques Júnior e Plonski (2011), a utilização de suas metodologias para o desenvolvimento de projetos e suas classificações, pode chegar à conclusão que é confirmatório e contraditório. Porque, quando se refere a projetos que foram considerados por essas empresas como ‘estratégicas’, seguiram metodologia existente, como o Guia PMBOK.

Quando determinavam que o projeto era ‘não-estratégico’, a postura assumida com esse era completamente diferente. Não tinham a mesma atenção e nem seguiam metodologia para planejamento e execução desse tipo de projeto.

Dessa forma, através da pesquisa de Marques Júnior e Plonski (2011), já é possível verificar, que quando se trata de projetos de relevância, que realmente causam um impacto na empresa, todas, sem exceção, verificaram a necessidade da aplicação de uma metodologia de Gestão de Projeto, seja ela própria ou seguindo o Guia PMBOK, para que estes tivessem um bom planejamento e uma boa execução.

Através da pesquisa feita por Rocha Neto, Jamil e Vasconcelos (2009), pode-se constatar, como é complicado modificar a cultura de uma empresa, para que de fato, a Gestão de Projetos seja eficiente, e apresente os resultados esperados. Quando o *status quo*, predomina, o gestor de projetos, fica sem possibilidades de conseguir gerir bem o projeto, devido a interferências ocasionadas por pessoas de maior poder dentro das organizações. A pressão de clientes, com determinadas exigências e prazos muito curtos, também são fatores que influenciam negativamente nos resultados esperados.

Referências

- ALBERTIN, E. V.; AMARAL, D. C. **Contexto da parceria como qualificador da gestão de projetos universidade-empresa**. Prod. vol.20 no.2 São Paulo 2010 Epub 21-Maio-2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em 01 nov. 2017.
- ALENCAR, L. H.; ALMEIDA, A. T.; MOTA, C. M. M. **Sistemática proposta para seleção de fornecedores em gestão de projetos**. Gest. Prod. [online]. 2007, vol.14, n.3, pp.477-487. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X2007000300005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em 01 nov. 2017.
- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-65132005000300006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em 03 nov. 2017.
- DINSMORE, Paul Campbell et al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013, 416p.
- FERREIRA, Bruna; KONTZ, Leonardo Betemps. GESTÃO DE PEQUENOS PROJETOS (MODELO IDEAL VERSUS ESCOPO) E MOC (MANAGEMENT OF CHANGE) NAS UNIDADES DA YARA EM RIO GRANDE, RS, BRASIL. Revista Master, ed. 149a, março 2017.
- GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. 7ª tiragem. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002, 175p.
- MARQUES JÚNIOR, L. J.; PLONSKI, G. A. **Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"?** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000100001> Acesso em 07 jan. 2017.
- ROCHA NETO, C. F, JAMIL, G. L., VASCONCELOS, M. C. R. L. **Influências culturais na adoção da gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI**. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752009000200003> Acesso em 09 jan. 2017.
- SANTOS, A. C. dos et al. Gestão de Projetos: teoria, prática e tendências. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, 281p.