

Cecir Barbosa de Almeida Farias (UFCG) cecir.almeida@gmail.com

Nathália Nunes de Melo (UFCG) mnathalianunes@gmail.com

Resumo

O gerenciamento de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos, e é realizado com uso de grupos de processos, tais como iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar. A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custos. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios. Baseado nisso, o presente trabalho buscou reunir um conjunto de processos retirado do guia de boas práticas PMBOK- 4ª edição, com o intuito de implementá-los em uma pequena empresa que lida, entre outras coisas, com consultorias e que enfrentava dificuldades em realizar seu serviço, posto isso, almeja-se observar o impacto que este tipo de gestão promove na realização de um diagnóstico empresarial. Ao final do estudo, verificou-se que a metodologia de gerenciamento de projetos utilizada atendeu às expectativas e é adequada para ser utilizada efetivamente no objeto de estudo, tendo em vista os benefícios proporcionados. No entanto, algumas sugestões foram apresentadas para serem incrementadas em futuros projetos e assim obter gradativamente resultados cada vez mais satisfatórios.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Boas Práticas. PMBOK. Benefícios

1. Introdução

Em um mercado de alta competitividade, em que várias empresas nascem e inovam a todo instante, é necessário cada vez mais buscarmos vantagens estratégicas. É preciso reduzir os riscos e maximizar as oportunidades em cada empreitada. Neste contexto, o gerenciamento de projetos é fundamental para realizar isso de maneira objetiva e planejada.

A premissa inicial para realização do presente estudo baseia-se no fato de que muitos projetos acabam se perdendo do seu objetivo durante sua execução, quando não “morrem” antes mesmo de serem finalizados. A causa dessa problemática está diretamente relacionada com a ausência de um planejamento detalhado que deveria ser estabelecido na fase inicial de todo projeto.

Tal fato pôde ser comprovado durante o acompanhamento feito em uma empresa que lida com consultorias empresariais na cidade de Campina Grande-PB, onde nesta foi baseado o presente estudo.

Em um curto espaço de tempo, diversos projetos foram encerrados antes mesmo de conclusão e esse episódio estava diretamente relacionado com a falta de um planejamento prévio das atividades a serem realizadas durante esse tipo de consultoria nos estabelecimentos por parte do responsável.

Nesse contexto, através desse trabalho almeja-se traçar uma metodologia de gestão de projetos compatível com necessidades da empresa, alinhada com as boas práticas de gerenciamento do

PMBOK 4ª edição, “um guia de gerenciamento de projetos internacionalmente reconhecido, desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), que fornece conceitos fundamentais de gerenciamento de projetos” (VARGAS, 2009).

Este guia foi escolhido como referência por se tratar de um conjunto de práticas amplamente utilizado mundialmente e por apresentar uma linguagem simples e objetiva.

Por meio da aplicação da metodologia proposta, espera-se verificar os benefícios que esta proporcionará à empresa, uma vez que esta realizava seus projetos, que atualmente classificam-se como diagnósticos empresariais, de maneira arbitrária, ou seja, sem nenhum planejamento prévio.

2. Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos, e é realizado com uso de grupos de processos, tais como iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar. (DISNMORE; SILVEIRA NETO, 2007).

A gerência de projetos é frequentemente a responsabilidade de um indivíduo intitulado “Gerente de Projeto” que trabalha para manter o progresso e a interação mútua progressiva dos diversos participantes do empreendimento, de modo a reduzir o risco de fracasso do projeto, podendo arcar com qualquer ônus (ASTONI, 2015).

3. *Project management body of knowledge* (PMBOK)

De acordo com Medeiros (2015), o PMBOK é um guia de boas práticas referência do *Project Management Institute* (PMI), uma instituição sem fins lucrativos reconhecida mundialmente, fundada em 1969, com sede na Pensilvânia, Estados Unidos.

Neste guia, todos os principais setores estão representados, inclusive tecnologia da informação, defesa e aeroespacial, serviços financeiros, telecomunicações, engenharia e construção, agências governamentais, seguro, saúde e muitos outros. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009)

Os conhecimentos e práticas em gerenciamento de projetos propostos pelo PMBOK são organizados em processos e divididos em nove áreas de conhecimento. Porém, recentemente, foi adicionada uma décima área, com o intuito de dar mais ênfase às partes interessadas. De acordo com a Figura 1, temos apresentado o conjunto dessas áreas

Figura 1 - Áreas de gestão de projetos.



Para realização do presente trabalho, o foco da gestão limitou-se ao gerenciamento de integração, escopo, tempo, recursos humanos e comunicações, que serão mais detalhados adiante.

3.1. Gerenciamento da integração

O processo de gestão da integração do projeto consiste em garantir que todas as demais áreas escolhidas para a metodologia de gestão de projetos a ser adotada estejam integradas em um todo único. Seu objetivo é estruturar todo o projeto de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto (VARGAS, 2009). Sendo assim, cada peça contribui substancialmente para o todo e, se manuseada de forma inadequada, pode comprometer negativamente o resultado esperado.

3.2. Gerenciamento do escopo

Segundo Vargas (2009), o gerenciamento de escopo tem como objetivo principal definir e controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto de modo a garantir que o produto, ou serviço, desejado seja obtido através da menor quantidade de trabalho possível, sem abandonar nenhuma premissa estabelecida no objetivo do projeto.

Já para Kerzner (2006), o escopo é a soma de todas as entregas necessárias como parte do projeto. Isso inclui todos os produtos, serviços e resultados.

3.3. Gerenciamento de tempo

O Gerenciamento de Tempo e o Gerenciamento de Custos são as mais visíveis áreas do gerenciamento de projetos. A grande maioria das pessoas que se interessam por projetos têm como objetivo inicial controlar prazos, confeccionar cronogramas e redes etc. (VARGAS, 2009). Entretanto, para realização desse trabalho não entraremos em detalhe na área de custos, uma vez que tal responsabilidade está designada a outro departamento específico da empresa que trabalha exclusivamente com a sua gestão.

O Gerenciamento de Tempo tem por finalidade assegurar que o projeto será implantado no prazo previsto. Para tanto, deve-se utilizar padrões e critérios que ajudarão na previsão e no acompanhamento do prazo de implantação de cada atividade prevista (Dinsmore, 2011). Quanto maior

for o tempo gasto com planejamento em todas as fases do ciclo de vida do projeto, maiores as chances de sucesso do mesmo (Cleland, 2002).

3.4. Gerenciamento de recursos humanos

O gerenciamento dos recursos humanos tem como objetivo central fazer o melhor uso dos indivíduos do projeto. De acordo com Vargas (2009), estes se tratam do elo central dos projetos e seus recursos mais importantes.

3.5. Gerenciamento da comunicação

O gerenciamento da comunicação de um projeto consiste em um conjunto de processos seguidos para que a informação seja gerada e para que ela possa ser coletada, distribuída e armazenada de maneira apropriada.

Para Vargas (2005) “um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável”. O gerente de projeto utiliza-se da comunicação para assegurar que a equipe do projeto trabalha de maneira integrada para resolver os problemas do projeto e aproveitar suas oportunidades.

4. Metodologia

Para realização deste trabalho, primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico sobre o tema em questão – Gerenciamento de Projetos. Partindo dessa premissa, buscaram-se evidências teóricas para viabilizar (ou provar a inviabilidade) da implementação da gestão de projetos auxiliada por técnicas e ferramentas na empresa.

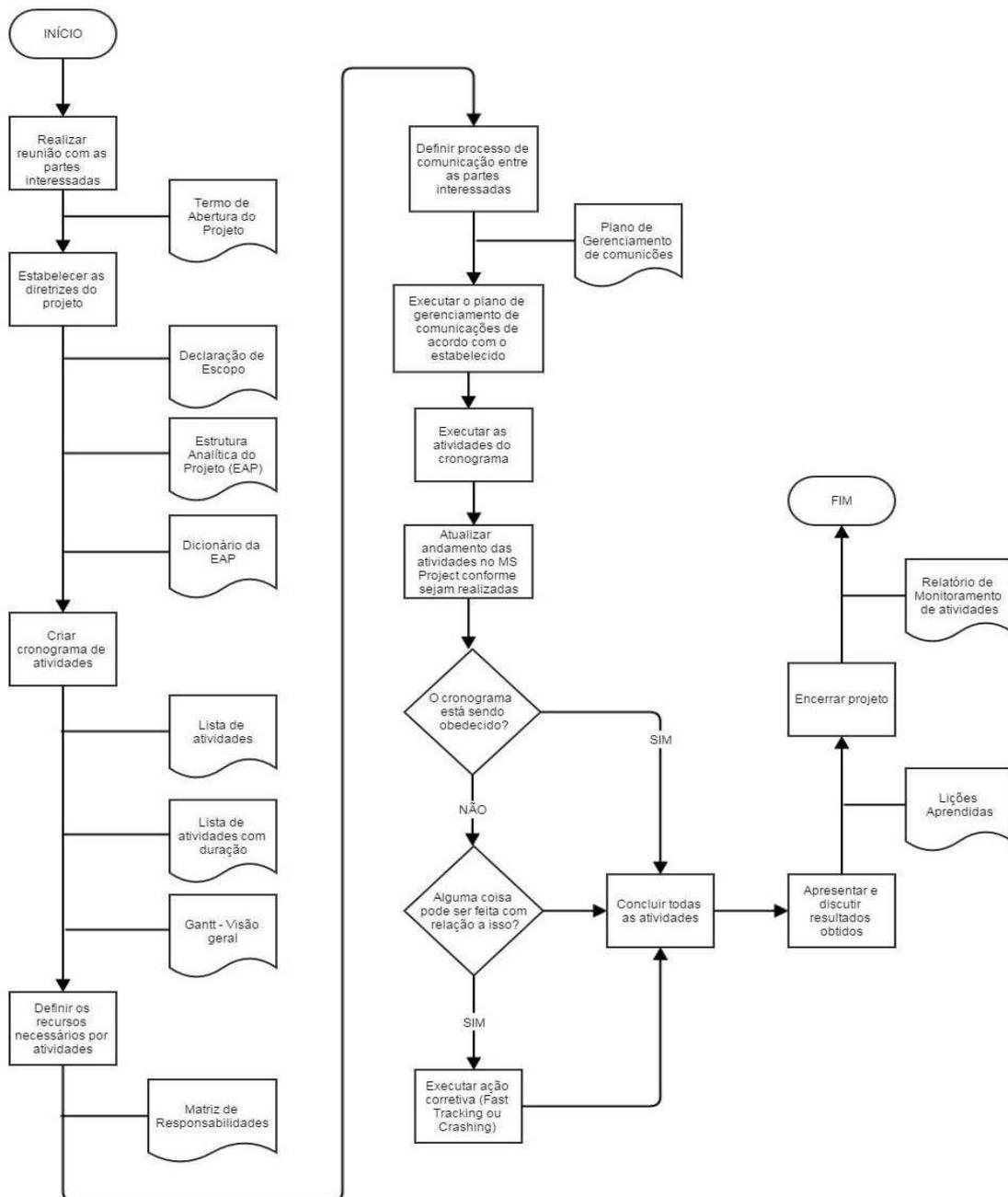
Sendo comprovada sua praticabilidade, foi selecionado um projeto de diagnóstico empresarial a ser executado pela mesma para aplicar os conhecimentos adquiridos sobre PMBOK de maneira particularizada e juntamente utilizar algumas ferramentas de apoio.

Dentre as áreas de gerenciamento citadas pelo PMBOK, foram escolhidas para compor a metodologia de gerenciamento de projetos a ser implantada: gestão de integração, escopo, tempo, recursos humanos e comunicação por melhor se adequarem às necessidades da empresa.

Durante todo o planejamento e execução do projeto, documentos foram gerados para dar suporte ao processo de monitoramento e realização das atividades. Em seguida, foi realizado um levantamento a partir dos resultados obtidos, onde por meio destes, foi avaliado o impacto do gerenciamento de projetos para a Empresa em questão.

O Fluxograma 1 representa os processos escolhidos para compor esta metodologia, bem como, os documentos gerados por estes de acordo com sua ordem de execução.

Fluxograma 1- Processo de gerenciamento de projetos



5. Desenvolvimento e resultados

Após definir a metodologia, a partir do PMBOK- 4ª edição, que melhor se adequaria às necessidades da empresa estudada, iniciou-se a gestão de um projeto de diagnóstico que havia sido solicitado à mesma.

5.1. Os processos de gerenciamento de projetos

O departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de projetos é um departamento relativamente novo, criado na empresa em Agosto de 2014 ele atualmente é responsável pela realização de diagnósticos empresariais, um serviço de apoio para empresas que almejam concorrer em

licitações. Até o momento em que as pesquisas para efetivação do presente trabalho tiveram início, nenhum projeto havia sido concluído da maneira esperada.

Assim sendo identificada à dificuldade para realização de tal procedimento, por meio deste trabalho buscou-se reunir um conjunto de processos que melhor se adequariam para planejar, executar, monitorar e finalmente concluir um projeto de diagnose empresarial da maneira esperada, conforme apresentado no Fluxograma 1 – Processos de gerenciamento de projetos, da seção anterior.

Após escolher os processos que seriam realizados, bem como o conjunto de documentos que estes originariam, foi elaborado um **Plano de Gerenciamento do Projeto** (Figura 2). Um documento que funciona como uma *check list* que descreve todos os *derivables* que serão apresentados até o encerramento do projeto. Por meio dele é permitido perceber onde cabe a realização de cada processo da metodologia, para que estes funcionem de maneira integrada em direção aos os resultados esperados.

Figura 2: Plano de gerenciamento de projeto

PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
NOME DO PROJETO	DATA
Hiper Cartucho Informática	20/05/2015
GERENTE	
Katyelle Cardoso	
PATROCINADOR	
William Oliveira	
CLIENTE	
Rafael Silva	
DOCUMENTOS ANEXADOS	
<ul style="list-style-type: none"> ● Termo de Abertura ● Plano de gerenciamento do Escopo <ul style="list-style-type: none"> ○ Declaração de Escopo ○ Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ○ Dicionário da EAP ● Plano de Gerenciamento de Tempo <ul style="list-style-type: none"> ○ Lista de Atividades ○ Lista de Atividades com Duração ○ <i>Gantt</i> – Visão Geral ● Plano de Gerenciamento de Comunicação ● Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ○ Matriz de Responsabilidades ● Encerramento do projeto <ul style="list-style-type: none"> ○ Lições Aprendidas ○ Relatório de Monitoramento das atividades 	

Em posse do Plano de Gerenciamento de Projeto, foi realizada a primeira reunião com as partes interessadas, onde nesta foi criado o **Termo de Abertura do Projeto**, documento responsável por autorizar formalmente o início das atividades que envolvem o planejamento e a execução do projeto.

Com a aprovação do Termo de Abertura do projeto pelo presidente da empresa, o próximo passo realizado foi a **Declaração de Escopo Do Projeto**, que de acordo com Vargas (2011), consiste no documento que formaliza o escopo de todos os trabalhos a serem desenvolvidos no projeto, servindo de base para definir suas características e limites.

Segundo Dinsmore (2011), de forma resumida, esta declaração é uma referência para confirmar ou criar um entendimento comum entre os *stakeholders*, controlar mudanças de escopo e tomar decisões futuras para o projeto. Esta deve ser elaborada com bastante cautela e em conformidade com a política da empresa e necessidade do cliente.

Na Declaração de escopo, foi desenvolvida uma estrutura analítica preliminar do projeto (Figura 3), que consiste numa representação dos principais pacotes de trabalho a serem realizados no projeto. Por meio da EAP preliminar do projeto, é originada a **Estrutura Analítica do Projeto - EAP**, que consiste em um documento que apresenta o processo de subdivisão do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

Figura 3 - Estrutura analítica do projeto (preliminar)



Esta decomposição das atividades deve estar organizada em níveis hierárquicos, e deve conter de alguma maneira todo o trabalho do projeto. Geralmente, os níveis superiores refletem as principais áreas do projeto e as fases do ciclo de vida.

A subdivisão do trabalho deve ocorrer até que se chegue a elementos menores nos níveis críticos de gerenciamento do projeto, ou seja, níveis onde o trabalho é realizado e gerenciado. Nesses níveis, o trabalho deve ser estimado de forma realista. Chamamos o trabalho nesse nível de pacote de trabalho (DINSMORE, 2011).

Para elaboração da EAP do projeto, utilizou-se uma ferramenta de apoio chamada *XMind 6*, um software de interface simples e intuitiva, desenvolvido exclusivamente para elaborar mapas conceituais.

Dando continuidade ao processo de planejamento do projeto, partiu-se para criação do cronograma do projeto. Para elaboração deste, foi utilizada a ferramenta de apoio *MsProject* 2013. Através deste *software*, primeiramente foi inserida na tabela de dados inicial todas as atividades que constituem EAP e em seguida, estabeleceu-se uma ordem para realização das atividades para que o mesmo simulasse um gráfico de *Gantt*.

O *MsProject* possibilita ao gerente de projetos criar vínculos entre as tarefas ordenando-as em uma sequência lógica através de setas conectadas que representam dependências. Podem-se utilizar quatro tipos de relações de precedências: Início-a-Início, quando as atividades acontecem simultaneamente; Término-a-Início, quando uma atividade só inicia após a conclusão de sua predecessora; Início-a-Término, quando a atividade precisa começar para que sua predecessora seja concluída e Término-a-Término, quando duas atividades se encerram ao mesmo tempo.

Após definida a sequência lógica de realização do projeto, se fez necessário estimar a duração das tarefas. Essa estimativa pode ser baseada no conhecimento empírico, ou seja, na experiência do GP ao já ter realizado anteriormente esse tipo de atividade foi inserida numa célula ao lado da descrição do nome da tarefa. De acordo com Moreira (2013), após informarmos a duração e as relações de precedências entre as atividades, o *MsProject* indica automaticamente suas datas de início e término (Figura 5). Cabe então, ao gestor do projeto controlar as datas de início e término e as durações reais quando o projeto iniciar.

Figura 5 - Planilha de dados iniciais do *MsProject* 2014 com datas de início e término das atividades.

The screenshot shows the Microsoft Project interface for a project named 'Projeto Hiper Cartuchos Inf.'. The task list is displayed in a table format with columns for task name, duration, start date, and end date. The tasks are organized into a hierarchy starting with 'Projeto Hiper Cartuchos Inf.' (45 days) and '1 Estabelecimento de diretrizes' (6 days). Subsequent tasks include '1.1 Definir principais atividades do projeto' (6 days) and '2 Visitas técnicas' (9 days), with further sub-tasks under each.

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
0 Projeto Hiper Cartuchos Inf.	45 dias	Qua 20/05/15	Seg 20/07/15
1 1 Estabelecimento de diretrizes	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15
2 1.1 Definir principais atividades do projeto	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15
3 1.1.1 Apresentar empresa a ser analisada	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
4 1.1.2 Entender justificativa do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
5 1.1.3 Definir objetivos do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
6 1.1.4 Elaborar termo de abertura do projeto	0 dias	Qui 21/05/15	Qui 21/05/15
7 1.1.5 Criar documentos referentes ao planejamento do projeto	5 dias	Qui 21/05/15	Qua 27/05/15
8 1.1.6 Disponibilizar documentos do planejamento as partes interessadas	0 dias	Qua 27/05/15	Qua 27/05/15
9 2 Visitas técnicas	9 dias	Qua 27/05/15	Ter 09/06/15
10 2.1 Visitar instalações da empresa	6 dias	Qua 27/05/15	Sex 05/06/15
11 2.1.1 Marcar horário com cliente	1 dia	Qua 27/05/15	Qui 28/05/15
12 2.1.2 Realizar visitas a empresa	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
13 2.2 Coletar dados	8 dias	Qui 28/05/15	Ter 09/06/15
14 2.2.1 Verificar quantidade de funcionários e suas respectivas funções	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
15 2.2.2 Realizar entrevistas com os participantes diretos do processo produtivo	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
16 2.2.3 Analisar notas de compra e venda de mercadorias	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
17 2.2.4 Verificar principais fornecedores	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
18 2.2.5 Realizar levantamento de produtos em estoque	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
19 2.2.6 Elaborar relatório de visitas	3 dias	Sex 05/06/15	Ter 09/06/15

Elaborar a programação do projeto ou o cronograma do projeto, é uma atividade que deve demandar tempo e esforço condizentes com sua importância para os projetos.

Para o processo “criar cronograma”, foram gerados três *deliverables*: **Lista de Atividades**, **Lista de Atividades com Duração** e **Gantt - Visão Geral do Projeto**.

Depois de concluído o cronograma do projeto, foram definidas as pessoas encarregadas para realizar cada atividade descrita. Para isso, foi gerado o documento chamado de **Matriz De Responsabilidades** (Figura 6).

Figura 6: Matriz de responsabilidades

PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA		
DICIONÁRIO DA EAP		
PACOTE 1.1 – ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES – DEFINIR PRINCIPAIS ATIVIDADES DO PROJETO		
Preparado por	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	Versão 1
Aprovado por	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	25/05/2015

Informações básicas

Código da EAP	1.1
Responsável	Katyelle Cardoso – Gerente de Projetos
Prazo estimado	6 dias
Custo estimado	-

Principais tarefas a serem realizadas

- Apresentar a empresa a ser estudada.
- Entender justificativa do projeto.
- Definir objetivos do projeto.
- Elaborar termo de abertura do projeto
- Criar documentos referentes ao planejamento
- Disponibilizar documentos as partes interessadas

Recursos Previstos

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos
- Nathália Melo – Membro do time
- Rafael – Proprietário da loja
- William Oliveira – Diretor-presidente

Predecessores principais do pacote de trabalho

- Sem predecessores do pacote

Sucessores principais do pacote de trabalho

- 2.1 – Visitar as instalações da empresa

Riscos associados ao pacote

- Transmissão de informações insuficientes para um bom direcionamento das diretrizes do projeto

O Dicionário da EAP, de acordo com Dinsmore (2011), trata-se de um documento que define e/ou descreve o trabalho a ser realizado em cada elemento da EAP e possui a descrição dos pacotes de trabalho, podendo incluir outras informações de planejamento, tais como prazos, riscos, qualidade e pessoal designado.

Finalizada a documentação referente aos pacotes de trabalho da EAP, chegou-se ao último processo da fase de planejamento, que se trata do **Plano de Gerenciamento De Comunicação Das Partes Interessadas**.

Por meio deste documento foram apresentados os procedimentos utilizados para gerenciar todo o processo de comunicação no projeto entre as partes interessadas, como as reuniões que seriam realizadas durante a execução projeto, bem como o modelo dos relatórios a serem apresentados nestas.

Assim sendo, foi encerrada a fase de planejamento, e deu-se início à execução das atividades do projeto e conseqüentemente o seu monitoramento.

Todavia, antes disso, se fez necessário apresentar toda a documentação elaborada até o presente momento ao diretor-presidente para validar os resultados, e assim disponibilizá-los ao proprietário da empresa diagnosticada para que o mesmo tenha ciência dos procedimentos a serem realizados em sua loja.

Com a documentação de planejamento em conformidade com as necessidades das partes interessadas, iniciou-se então, a fase de execução do projeto. Para realização do monitoramento das atividades o *Mproject* dispõe de um recurso que possibilita o acompanhamento do andamento do projeto por meio da utilização das linhas de base (ou *Baseline* no termo em inglês). Esse recurso funciona como uma foto do planejamento que facilita a visualização da variância entre o que foi planejado e o que de fato ocorreu.

De acordo com a (Figura 8) a seguir, pode-se observar destacado na cor cinza os prazos esboçados durante o planejamento, que equivalem à linha de base do projeto e destacado em azul, as atividades com suas durações e datas de realizações reais.

Figura 8 - Linha de base criada durante execução do diagnóstico (*baseline*).

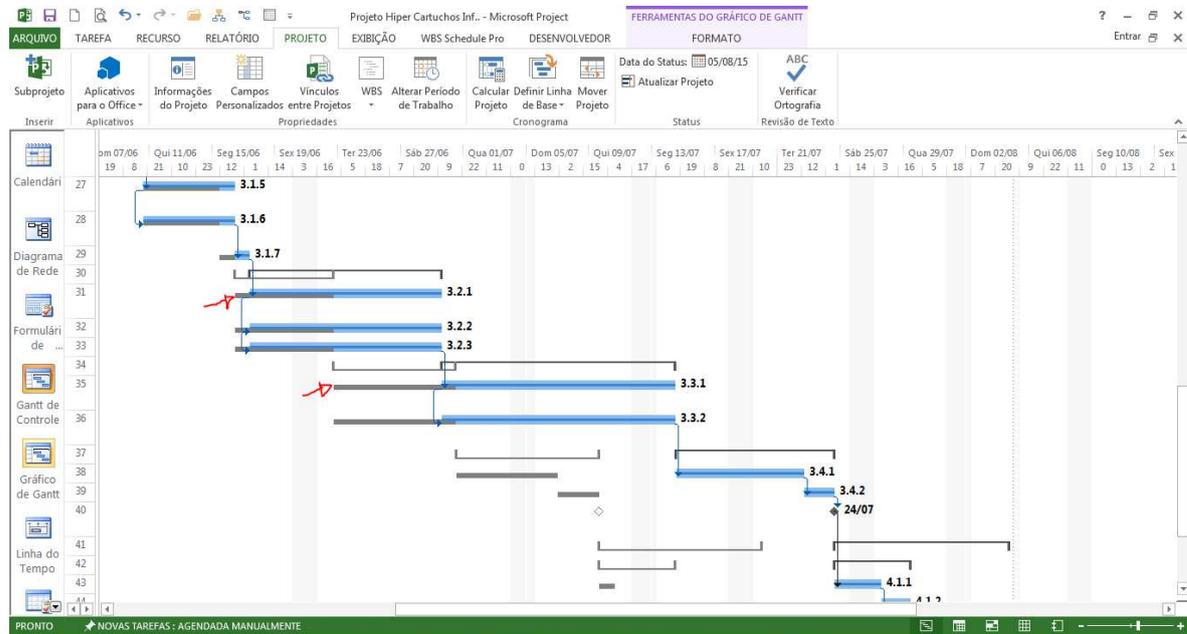
	Nome da tarefa	Duração Linha de Base	Início da Linha de Base	Término da Linha de Base	Duração	Início	Término
0	Projeto Hiper Cartuchos Inf..	45 dias	Qua 20/05/15	Seg 20/07/15	58 dias	Qua 20/05/15	Ter 04/08/15
1	1 Estabelecimento de diretrizes	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15
2	1.1 Definir principais atividades do projeto	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15
3	1.1.1 Apresentar empresa a ser analisada	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
4	1.1.2 Entender justificativa do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
5	1.1.3 Definir objetivos do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
6	1.1.4 Elaborar termo de abertura do projeto	0 dias	Qui 21/05/15	Qui 21/05/15	0 dias	Qui 21/05/15	Qui 21/05/15
7	1.1.5 Criar documentos referentes ao planejamento do projeto	5 dias	Qui 21/05/15	Qua 27/05/15	5 dias	Qui 21/05/15	Qua 27/05/15
8	1.1.6 Disponibilizar documentos do planejamento as partes interessadas	0 dias	Qua 27/05/15	Qua 27/05/15	0 dias	Qua 27/05/15	Qua 27/05/15
9	2 Visitas técnicas	9 dias	Qua 27/05/15	Ter 09/06/15	9 dias	Qua 27/05/15	Ter 09/06/15
10	2.1 Visitar instalações da empresa	6 dias	Qua 27/05/15	Sex 05/06/15	6 dias	Qua 27/05/15	Sex 05/06/15
11	2.1.1 Marcar horário com cliente	1 dia	Qua 27/05/15	Qui 28/05/15	1 dia	Qua 27/05/15	Qui 28/05/15
12	2.1.2 Realizar visitas a empresa	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15

O índice de variância de prazos é utilizado para que o GP possa identificar se as atividades estão sendo executadas no prazo correto, ou se haverá algum tipo de atraso ou antecipação na conclusão do projeto. Quanto maior for o valor do desvio observado, maior será a agilidade necessária para que alguma atitude corretiva seja tomada, de modo a evitar algum comprometimento no prazo de entrega do projeto em execução.

Durante o acompanhamento do projeto de diagnose empresarial, foi possível observar que as atividades iniciais foram realizadas de acordo com o planejado. No entanto, ao chegar ao pacote de trabalho “3.2 - Análise de estoque”, sua duração excedeu o prazo estipulado,

adiando assim o início das atividades seguintes. A análise do processo produtivo, que estava estimada a acontecer em cinco dias, também teve sua duração ultrapassada. Esse episódio ocasionou um atraso considerável no restante do projeto (Figura 9).

Figura 9 - Gráfico de *Gantt* durante execução do projeto.



Com o cenário para realização do projeto alterado, foi percebido por parte do gerente de projetos que seria necessário tomar alguma atitude corretiva, visando com isso minimizar o impacto que este retardamento causaria no prazo final de entrega do mesmo.

Duas atitudes poderiam ser tomadas partindo desse pressuposto, são estas conhecidas como técnica de *fast tracking* e *crashing*, onde uma consiste em antecipar a realização de algumas atividades, enquanto a seguinte requer adição de novos recursos para auxiliar na execução das atividades. Porém, no momento em que o projeto se encontrava quando houve o atraso nenhuma das atitudes supracitadas seriam apropriadas em razão de as atividades que a sucedem dependerem de pessoas e aprovações que estão fora da esfera departamental de desenvolvimento de projetos.

Posto isso, o adiantamento na data de finalização do projeto tornou-se iminente. Apesar dos esforços da equipe em realizar as atividades restantes o quão ágil quanto fosse possível, de fato um atraso de 13 dias ocorreu na entrega do projeto.

Sabemos que as “previsões”, como o próprio nome indica, estão sujeitas a não ocorrerem 100% da forma esperada e que, mesmo para os mais experientes planejadores, o acerto total é pouco provável de ocorrer. No entanto, a utilização de metodologias eficientes e boas práticas

são imprescindíveis para se atingir um índice satisfatório no cumprimento de prazos nos projetos.

Assim sendo, após a apresentação dos resultados do diagnóstico ao cliente, antes de realizar o encerramento do presente projeto, foi elaborado um documento com o intuito de identificar as **Lições Aprendidas** durante sua realização. Este documento foi elaborado a partir da contextualização da percepção das pessoas envolvidas durante a sua realização. Tomando-se como base esse relatório de lições aprendidas, espera-se não repetir em futuros projetos os erros cometidos nele, bem como se almeja padronizar os fatores de sucesso que contribuíram para que o cliente ficasse satisfeito com o serviço.

Por meio do uso contínuo da metodologia proposta nesse trabalho, espera-se que os atrasos na entrega dos diagnósticos sejam cada vez menores, ou até mesmo eliminados por completo da rotina do departamento nos próximos projetos.

6. Conclusão

De acordo com os resultados obtidos, podemos assegurar que os procedimentos selecionados para constituírem a metodologia de gestão de projetos proposta neste artigo se adequaram com maestria às necessidades da empresa estudada, estando estes prontos para serem padronizados e utilizados futuros projetos.

Todavia, devemos reconhecer que houve algumas falhas e dificuldades no decorrer do projeto, como por exemplo, podemos citar o planejamento de comunicação.

Foi relatado no documento de lições aprendidas que o número de reuniões estabelecidas durante o plano de gerenciamento de comunicações foi insuficiente para que houvesse uma troca de informações adequada entre as partes interessadas. Tal fato acabou tornando as reuniões dos projetos longas, cansativas, e com sua produtividade comprometida devido a elevada quantidade de assuntos pendentes acumulados.

Com a realização de novos projetos, propomos desenvolver melhor essa técnica de gestão para aperfeiçoar os resultados. Espera-se que esta pequena falha possa ser resolvido acrescentando ao cronograma de eventos um número maior de reuniões e em intervalos mais frequentes para que os objetivos possam ser frequentemente alinhados sem maiores dificuldades.

Outro ponto que podemos aperfeiçoar na metodologia desenvolvida, trata-se do Gerenciamento de Riscos. O mesmo não foi utilizado no presente trabalho, entretanto, percebeu-se que a realização de projetos desse tipo envolve uma grande quantidade de riscos durante a sua realização.

Um risco bastante comum é a não colaboração do cliente com a realização do serviço prestado. Sabe-se que esse imprevisto pode gerar um grande impacto durante a execução do projeto, ou até mesmo ocasionar o seu cancelamento. Desta maneira, o gerenciamento de riscos aparece com o intuito de identificar, analisar, planejar as respostas, monitorar e controlar os riscos do projeto de uma maneira adequada possibilitando aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. Em futuros projetos recomenda-se acrescentar esse processo na metodologia proposta.

Assim sendo, podemos concluir que os procedimentos aqui descritos são suficientes para realizar a gestão de projetos do departamento de maneira ágil e eficiente, no entanto, fica a critério do gerente de projetos incorporar, ou não, as proposições citadas em futuros projetos da empresa, visando com isso, atingir resultados cada vez melhores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASTONI, Marco. **O que é gerencia de projetos?** Disponível em: <<http://focomc.com.br/artigo/artigo-5>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; OLIVEIRA, Geisa Gainer de. **Microsoft project professional: guia e desenvolvimento de projetos.** São Paulo: editora Erica, 2013.

CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

DINSMORE, Paul Campbel; CAVALIERI, Adriane (organizadores). **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

DINSMORE, Paul.Campbel; SILVEIRA NETO, Fernando H. **Gerenciamento de projetos e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

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

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Brasil, 2009. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/>>. Acesso em: 11 de Maio de 2015.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos estabelecendo diferenciais competitivos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2005.

VARGAS, Ricardo. **Manual prático de plano de projeto utilizando o PMBOK guide.** 4.ed. s.l: Ed. Brasport, 2015.