



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**APLICABILIDADE DOS PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
EM EMPRESAS DE CAMPINA GRANDE - PB**

FRANCISCO ORLEY LEMOS RODRIGUES

Campina Grande - 2016

FRANCISCO ORLEY LEMOS RODRIGUES

**APLICABILIDADE DOS PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
EM EMPRESAS DE CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Raquel Andrade Barros Ouriques, Ms.^a.

Campina Grande – 2016

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Francisco Orley Lemos Rodrigues

Aluno

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre

Professora Orientadora

Kettrin Farias Maracajá

Coordenadora de Estágio Supervisionado

FRANCISCO ORLEY LEMOS RODRIGUES

**APLICABILIDADE DOS PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE
CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório aprovado em 20/ MAIO/ 2016

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre
Orientadora

José Sebastião Rocha, Mestre
Examinador

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Examinador

AGRADECIMENTOS

A palavra gratidão é algo que vem andando comigo com o passar do tempo e não foi diferente com a área acadêmica. Devo a minha gratidão a várias pessoas que tiveram comigo nessa caminhada, que até seria injusto citar nomes.

Quanto a minha base familiar, essa tem sido minha fortaleza personificada em pessoas mais que especiais. Meu muito obrigado para meus anjos em forma de mães, Marli e Marluce, meu pai guerreiro, Orlando, e minha querida irmã Maria Vitória, por vocês todo o esforço vale a pena.

Meus agradecimentos especiais também vai, Socorro Honorata, obrigado pelo apoio e companheirismo sempre demonstrado com enorme afeição.

Não poderia deixar de agradecer a minha orientadora, Raquel, sua agilidade, conhecimentos, competência e respeito foram fundamentais para a conclusão desse trabalho.

Finalmente, os agradecimentos ao corpo docente da Unidade Acadêmica de Administração da UFCG, agentes propulsores do conhecimento, obrigado por compartilhá-los comigo.

“Deus, estudos e caráter”.

(Witness Lee)

RODRIGUES LEMOS F. O. **Aplicabilidade dos princípios de gerenciamento de projetos em empresas de Campina Grande - PB.** 87 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

Resumo

A gestão de projetos é um tema recente e crescente da administração. Esse campo de estudo foi formalizado como ciência na década de 1960. Nessa mesma década, surgiram instituições de apoio a esse novo profissional, dentre as quais destaca-se o *Project Management Institute* – PMI, na qual sistematicamente elabora um guia denominado *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, visando a disseminação das melhores técnicas, ferramentas e métodos até então promovidas com a finalidade de uso consultivo dos gestores de projetos como referência de boas práticas. Portanto, o objetivo desse trabalho é verificar o nível de aplicabilidade dos princípios do gerenciamento de projetos, à luz do guia PMBOK na cidade de Campina Grande – PB. A amostra é caracterizada por não-probabilística intencional, ou seja, as organizações que suprem as necessidades fins de estudo tiveram a aplicação do instrumento de pesquisa, tendo por base os processos das áreas de conhecimento do guia. Os resultados mostraram níveis de aplicabilidade excelentes, uma vez que a média das áreas de conhecimento foi de 4,23, em empresas da cidade de Campina Grande - PB. Assim sendo, as organizações sujeito a pesquisa utilizam-se dos principais processos oriundos das áreas de conhecimento ponderados nesse estudo.

Palavras – chave: Gestão de projetos. PMBOK. Áreas de conhecimento.

RODRIGUES LEMOS F. O. **Applicability of project management principles in companies of Campina Grande - PB.** 87 f. Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2015., 2016.

Abstract

The project management is a recent and growing topic of administration. This study field has been formalized as a science in the 1960s on which arose institutions of support to this new professional, among which highlights the Project Management Institute – PMI, in which systematically prepare a denominated guide Project Management Body of Knowledge – PMBOK, aimed at the dissemination of best techniques, tools and methods until then fostered for the purpose of use project managers as a benchmark of good practice. Therefore, the objective of this work is to verify the level of applicability of project management principles, the light of PMBOK in the city of Campina Grande – PB. The sample is characterized by unintentional probability, that is the organizations that meet the needs study purposes for the application of the survey instrument, which is based on the processes of guide knowledge areas. The results showed excellent levels of applicability, since the average of the knowledge areas had a score of 4.23 in companies the city of Campina Grande-PB. Thus, the organizations use of proceedings from the knowledge areas suggested in this study.

Keywords: *Project management. PMBOK. Knowledge areas.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de projetos	22
Quadro 2: Áreas de conhecimento do PMBOK	26
Quadro 3: Grupo de processos e áreas de conhecimento do PMBOK	30
Quadro 4: Processos do PMBOK analisados no trabalho	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As duas ondas de gerenciamento de projetos.....	23
Figura 2: Grupo de processos de gerenciamento de projetos	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Áreas de atuação das empresas	39
Gráfico 2: Tempo de atuação das empresas no mercado.....	40
Gráfico 3: Faturamento total provenientes dos projetos.....	41
Gráfico 4: Período de tempo utilizado pelos funcionários na execução dos projetos ...	41
Gráfico 5: Indicação dos processos de iniciação e finalização do projeto	43
Gráfico 6: Indicação de coleta de requisitos.....	44
Gráfico 7: Indicação do planejamento e gerenciamento de escopo.....	45
Gráfico 8: Indicação do planejamento e gerenciamento de cronograma.....	46
Gráfico 9: Indicação dos processos de definir, sequenciar e estimar a duração das atividades.....	47
Gráfico 10: Indicação do planejamento e gerenciamento dos custo	48
Gráfico 11: Indicação das estimativas de custos	49
Gráfico 12: Indicação dos padrões e gerenciamento da qualidade.....	50
Gráfico 13: Indicação das garantias dos padrões da qualidade	50
Gráfico 14: Indicação do desenvolvimento do plano de recursos humano.	52
Gráfico 15: Indicação do plano de gerenciamento das comunicações.	53
Gráfico 16: Indicação do plano do gerenciamento da qualidade.....	54
Gráfico 17: Indicação dos riscos do projeto	55
Gráfico 18: Indicação das respostas aos riscos.....	56
Gráfico 19: Indicação do plano de gerenciamento das aquisições.	57
Gráfico 20: Indicação da seleção de fornecedores	58
Gráfico 21: Indicação da identificação das partes interessadas.....	59
Gráfico 22: Nível de aplicabilidade por área de conhecimento.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação do nível de aplicabilidade	36
Tabela 2: Nível de aplicabilidade do gerenciamento da integração.....	42
Tabela 3: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de escopo.....	44
Tabela 4: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de tempo.....	45
Tabela 5: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de custos.....	47
Tabela 6: Nível de aplicabilidade do gerenciamento da qualidade.....	49
Tabela 7: Nível de aplicabilidade do gerenciamento dos recursos humanos.....	51
Tabela 8: Nível de aplicabilidade do gerenciamento das comunicações.....	52
Tabela 9: Nível de aplicabilidade do gerenciamento dos riscos.....	54
Tabela 10: Nível de aplicabilidade do gerenciamento das aquisições.....	56
Tabela 11: Nível de aplicabilidade do gerenciamento das partes interessadas.....	58

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Evolução e Conceitos do gerenciamento de projetos.....	18
2.2 Guia PMBOK.....	24
3. METODOLOGIA	34
3.1 Caracterização da pesquisa.....	34
3.2 Sujeitos da Pesquisa.....	34
3.3 Coleta e análise de dados.....	35
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	39
4.1 Perfil das empresas pesquisadas.....	39
4.2 Gerenciamento de integração	42
4.3 Gerenciamento de Escopo	43
4.4 Gerenciamento de tempo.....	45
4.5 Gerenciamento de custos.....	47
4.6 Gerenciamento da qualidade	49
4.7 Gerenciamento de recursos humanos	51
4.8 Gerenciamento de comunicações.....	52
4.9 Gerenciamento de riscos	54
4.10 Gerenciamento de aquisições	56
4.11 Gerenciamento das partes interessadas	58
4.12 Análise conjunta das áreas de conhecimento	59
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	63
ANEXO.....	65

1 - INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos, atualmente, pode ser considerado como uma importante ferramenta gerencial, visto que a dinâmica de mercado visa bem mais habilidades gerenciais do que propriamente os produtos oferecidos ou mercados atendidos. (KARZNER, 2006). Assim sendo, essa ferramenta gerencial tem sua relevância pois foi aperfeiçoado com o tempo, conforme Carvalho e Rabechini (2011) indagam nas duas ondas do gerenciamento de projetos, onde primeiramente ocorre o foco no projeto para posteriormente ter o foco organizacional.

A prática da gestão de projetos não é tão recente. Desde os primórdios, os “gestores de projetos acidentais” já se utilizavam de métodos e técnicas para melhor alcançar um determinado objetivo específico.

Camargo (2014) destaca os grandes avanços obtidos na gestão de projetos nos séculos XIX e XX. No período pós-guerra houveram grandes construções bélicas e aeronáuticas, na qual foi um dos fatores propulsores para se obter as melhores práticas dos projetos, consolidados por meio da criação de guias, dentre eles o PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*) criado pelo PMI (*Project Management Institute*) em 1987. O guia é reconhecido mundialmente e adotado por organizações que prezam pelo gerenciamento adequado de seus projetos.

Deve-se enfatizar que a gestão de projetos não relaciona-se a atividades rotineiras. Essas são pautadas pelos princípios Taylorista e Fordista, baseados na padronização de processos. A gestão de projetos envolve gerir empreendimentos, seja produto, serviço ou resultado exclusivo em um ambiente de incerteza, na qual as habilidades, conhecimentos e técnicas do gestor serão levadas para cada novo projeto, uma vez que a singularidade é uma das características principais de diferenciação entre projetos e atividades rotineiras. (CARVALHO; RABECHINNI, 2011).

A partir dessas premissas, entende-se que para a conclusão efetiva de um projeto é necessário a agilidade do gestor em dimensionarem os recursos dentro de um período de tempo. O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. (PMI, 2013).

Dada essas considerações a respeito da ferramenta gerencial, visa-se responder o seguinte questionamento: **Qual o nível de aplicabilidade dos princípios de gestão de projetos do guia PMBOK em empresas que trabalham por projetos em Campina Grande – PB?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o nível de aplicabilidade dos princípios de gerenciamento de projetos em Campina Grande – PB, à luz do guia PMBOK.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Selecionar empresas que produzem produtos/serviços no formato de projetos;
- Adaptar o instrumento de pesquisa para fins de estudo;
- Examinar os dados quantitativos provenientes das respostas das empresas na pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, as organizações procuram exercer um diferencial competitivo, seja ele um produto, serviço ou resultado exclusivo. Nesse sentido, a gestão de projetos está cada vez mais incorporada nas empresas como ferramenta gerencial.

Para tanto, os gestores de projetos devem ter ciência da importância dos procedimentos que abrangem essa prática recente da administração.

A disciplina de gestão de projetos no meio acadêmico impulsionou os conhecimentos e técnicas; no cenário das organizações trouxe práticas e ferramentas de auxílio, nos anos 2000 (dois mil) houve um aumento significativo de formação de gerentes de projetos. (CARVALHO; RABECHINI JR, 2011).

O *Project Management Institute* – (PMI) elabora de forma sistemática o guia PMBOK, que visa a disseminação dos melhores métodos, ferramentas e técnicas até então promovidas com a finalidade de uso consultivo dos gestores de projetos como referência de boas práticas.

Nesse contexto, o trabalho se propõe a apresentar um estudo do gerenciamento de projetos por meio dos conceitos, coletas e análises, ou seja como funciona cada processo em sua devida área de conhecimento.

Assim sendo, o trabalho se justifica pelo fato da disseminação de conhecimento dessa prática que está em evolução contínua, além do diagnóstico do nível de aplicabilidade dos princípios de projetos em empresas de Campina Grande – PB, à luz do guia PMBOK.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi desenvolvido de acordo com a seguinte estrutura:

O capítulo dois relaciona-se ao embasamento teórico que servem de sustentação para a pesquisa, subdividindo em evolução e conceitos da gestão de projetos, além da explanação do guia PMBOK, abordando a sua importância e as áreas de conhecimento.

O capítulo três descreve a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, referente aos seus aspectos e procedimentos científicos.

O capítulo quatro apresenta as análises de resultados, referente à análise quantitativa provenientes das respostas advindas do instrumento de pesquisa.

O capítulo cinco traz uma explanação geral da pesquisa através das considerações finais, descrevendo de forma sucinta os resultados encontrados em relação ao objetivo proposto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema principal abordado nesse capítulo é o gerenciamento de projetos. A partir disso, foi desenvolvido uma ordem de explanação de assuntos para atingir o entendimento do mesmo, começando pelo breve histórico, onde serão abordados as origens e conceitos do gerenciamento de projetos, assim como o surgimento gradual das ferramentas.

Na sequência será exposto o guia de gestão de projetos, onde será possível compreender o seu surgimento e sua aplicação através dos grupos de processos e áreas de conhecimento, assim como a sua devida importância para o gestor e organizações.

2.1 Evolução e Conceitos do gerenciamento de projetos

A gestão de projetos pode ser considerada como um tema contemporâneo da administração. Contudo, não é de hoje que se administra recursos e prazos. Pelo conceito, grandes obras da antiguidade já se caracterizavam como projetos, embora tivessem suas peculiaridades.

De acordo com os estudos de Chiu (2010), Walker e Dart (2011) e Kozak-Holland (2011) *apud* Camargo (2014), os grandes projetos da construção civil da antiguidade tinham práticas parecidas com relação ao planejamento, controle e execução quando comparadas com as práticas de gerenciamento de projetos atuais.

Dentre as obras analisadas por Kozak-Holland (2011) *apud* Camargo (2014) destacam-se o Coliseu, em Roma, na Itália (69-79 d.C.), as Pirâmides de Gizé, no Egito (2250-2530 a.C.) e a Basílica de Santa Sofia (532-537 d.C.).

Levando em conta os procedimentos da construção das Pirâmides de Gizé, analisados por Holland (2011), foi possível verificar a existência de todo um aparato de gerenciamento de projetos, desde a constituição de uma estrutura analítica até a escolha dos fornecedores de materiais.

Nesse sentido, na época, essas grandes construções haviam os chamados “gerentes de projetos acidentais”, que, por vezes, de forma empírica, conseguiam atingir o objetivo esperado, administrando tempo, recursos e custos.

Conforme Martins (2003 *apud* Torreão, 2007), um projeto eficaz envolve organização no trabalho demandado. Desse modo, com o tempo, as ferramentas foram aprimorando-se resultando na diferença primordial dos projetos da antiguidade com os projetos atuais.

A gestão de projetos é um tema em evolução da administração, todavia os séculos XIX e XX, trouxeram grandes avanços para o essa prática gerencial.

Segundo Sisk (1998 *apud* Torreão 2007), o século XIX com a revolução industrial trouxe avanços ao capitalismo industrial mudando as relações de produção. Com essas transformações, cada vez mais foi exigido administrar novas organizações econômicas.

Nesse sentido, o século XIX teve seu marco no gerenciamento de projetos, principalmente por conta de uma maior escala e complexidade dos projetos oriundos de obras governamentais de infraestrutura nos Estados Unidos. Isso desencadeou o aparecimento de novas habilidades por parte dos gestores de projetos, trazendo uma percepção da importância de uma maior organização e controle dos colaboradores para atingir o objetivo esperado, surgindo assim os princípios da gerência de projetos. (CAMARGO, 2014).

No entanto, as primeiras ferramentas que deram subsídio para uma melhor prática do gerenciamento de projetos surgiram apenas no início do século XX, com Henry Gantt, que desenvolveu as primeiras técnicas voltadas ao planejamento e controle de um projeto, através dos princípios do raciocínio científico de Frederick Taylor aplicado ao trabalho. (TORREÃO, 2007).

O Diagrama ou Gráfico de Gantt teve por base a sequência e duração de tarefas no processo produtivo. Essa ferramenta possibilitou a comparação entre o trabalho planejado e o executado. (CAMARGO, 2014).

Em meados do século XX houve mais um marco histórico, que foi a viagem do homem à lua, um projeto audacioso que revolucionou a exploração do espaço, projeto na qual teve como ferramenta um manual de gerenciamento conforme os padrões usados atualmente em suas devidas proporções. (CAMARGO, 2014). Esse fato amplia o sentido de projetos, na qual “caracteriza-se por objetivo de inovação, desenvolvimento, renovação, busca, construção, exploração e descoberta”, conforme define Maximiano (2010, p.2).

As ferramentas desencadearam, principalmente nos anos de 1960, com o avanço de projetos nas áreas de construção civil, bélica e aeroespacial, a disciplina de Gerenciamento de Projetos foi aos poucos ganhando sua importância, a profissionalização do gerente de projetos foi questão de tempo. (CAMARGO, 2014).

De acordo com Prado (2000 *apud* Torreão, 2007), nessa década o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência.

Para apoio e desenvolvimento desse novo profissional, no final da década de 1960 começam a nascer associações para o compartilhamento de práticas comuns no que diz respeito à gestão. Dentre elas destaca-se o PMI (*Project Management Institute*) organização sem fins lucrativos, fundada nos Estados Unidos. A partir disso, as organizações passaram a ter uma composição similar, na qual Sisk (1998) *apud* Torreão (2007, p.7) explana: “projetos são liderados por um gerente de projetos, que põe pessoas juntas em um time e assegura a integração e comunicação de fluxos de trabalho através de diferentes departamentos”

Na década de 1980 as organizações reconheceram a gestão de projetos como vantagem competitiva (CAMARGO, 2014).

De acordo com Kerzner (2006), a evolução da disciplina e do profissional da gestão de projetos desencadeou no final do século XX, com o surgimento de apoiadores dessa nova prática da administração.

A década de 1990, foi marcada pela consolidação e organização das áreas de conhecimento, tais como gerenciamento de custos, tempo, mudanças de escopo além da profissionalização do conhecimento em gestão de projetos (KERZNER, 2006).

Atualmente, em plena globalização do século XXI, a gestão de projetos é vista como uma competência, ou seja, o gestor de projetos deve ter qualidades únicas capaz de conduzir um objetivo único. (KEELING, 2002).

O século XXI dará um novo sentido à palavra globalização. Se a história nos ensinou algo, foi o fato de que o sucesso global pode depender muito mais de habilidades gerenciais que dos produtos oferecidos e dos mercados atendidos. Uma boa metodologia de gestão de projetos é suficiente para dar uma estrutura consistente a projetos globais. Combinar uma metodologia-padrão com o talento administrativo aumenta qualquer empresa em âmbito global. (KERZNER H. 2006, P.34).

O foco no projeto por parte das organizações nessa nova perspectiva da gestão de projetos, pode ser ilustrado pela evolução contínua do guia PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*), criado pelo PMI em 1987 e com a última versão publicada em 2013. O guia auxilia o gestor para a conclusão de projetos.

A aceitação do gerenciamento de projetos como uma profissão indica que a aplicação do conhecimento, processos, habilidades, ferramentas e técnicas pode ter um impacto significativo no sucesso do projeto. O guia PMBOK, identifica esse subconjunto do conhecimento em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. Amplamente reconhecido como boa prática significa que o conhecimento e as práticas descritas são

aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte das vezes, e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade. (PMI 5.ed, p.2).

A implementação das diretrizes do guia PMBOK por parte das organizações alavancou ainda mais a consolidação da gestão de projetos.

A excelência em gestão de projetos por parte das organizações, está diretamente relacionada à integração das áreas de conhecimento do guia PMBOK, de modo a minimizar riscos. Para tanto, é necessário atingir níveis de maturidade na gestão. Assim sendo, é necessário entender a base de conceito de gerenciamento de projetos.

Primeiramente, é interessante não confundir projetos com atividades rotineiras. Carvalho e Rabechini (2011) enfatizam que de forma gradual, as organizações foram saindo dos princípios Tayloristas e Fordistas, tendo como características a padronização dos processos dentro de uma natureza hierárquica, típico de atividades repetitivas. Atualmente, é preciso gerenciar inovação dentro de um ambiente de incerteza, onde a valorização do “capital intelectual” é a chave do sucesso empreendido.

Com essa observação, para o entendimento do sentido da palavra projetos, pode-se trazer a metodologia utilizada por Sabbag (2009), onde traz a realidade de projetos do ambiente organizacional para a realidade do nosso cotidiano através de um questionamento, você tem um projeto pessoal? Desse modo, o autor procura demonstrar que cada projeto pessoal, seja ele adquirir um imóvel ou uma viagem no exterior de todo modo exige empenho, recursos escassos e desafios.

Assim como os projetos pessoais, os projetos nas organizações também exigem um determinado esforço temporário que envolve recursos. A definição mais utilizada por autores é a do PMI (2013, p.3): “Projeto é um esforço temporário empreendido para gerar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Segundo Keelling (2002), todos os projetos possuem algumas características comuns. Ambos são empreendimentos independentes, possuem propósitos e objetivos distintos e dentro de uma restrição temporal.

De acordo com Clements e Gido (2013), o conceito de projetos consiste em alguns atributos, sendo eles: o projeto deve ter um objetivo claro e executado por meio de atividades interdependentes, nas quais utiliza-se de recursos por um período de tempo específico. Além disso, o projeto deve ser único, seja pela sua inovação ou personalização, ter um patrocinador ou cliente, tudo isso em torno de um grau de incerteza.

Lima (2015) elencou algumas outras definições de projetos segundo organizações e autores a serem consideradas:

Quadro 1: Definições de projetos

DEFINIÇÕES DE PROJETO	AUTORES
"Um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos"	ISO 1006, 1997
"Um esforço único e não repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos visando ao cumprimento de objetivos preestabelecidos"	PRADO, 2011
"Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade"	VIANA VARGAS, 2005

Fonte: Lima (2015, p. 26)

Nota-se que a base de conceito do gerenciamento de projetos defendido pelos autores citados envolve uma singularidade, condicionado a restrições, principalmente de tempo e custo. Portanto, para uma determinada sequência de atividade ser caracterizada como projeto, ele deve ser único, mensurável, alcançável, relevante e dentro de um limite de tempo ou prazo.

Clements e Gido (2013) também enfatizaram fatores que restringem diretamente a execução de um projeto, sendo eles, o escopo, a qualidade, a programação, o orçamento, recursos, riscos e satisfação do cliente.

A evolução e os conceitos demonstram que para a conclusão efetiva de um projeto é necessário a agilidade do gestor em dimensionar os recursos dentro de um período de tempo. O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. (PMI, 2013).

Clements e Gido (2013, p.13) defendem que “gerenciamento de projetos significa planejar, organizar, coordenar, liderar e controlar recursos para concretizar o objetivo do projeto”. Para tanto, o processo de gestão de projetos envolve duas funções principais:

Primeiro deve-se estabelecer um plano para então executá-lo para concretizar o objetivo do projeto. O processo de planejamento inclui os seguintes passos: estabelecer o objetivo do projeto, definir o escopo, criar uma estrutura de análise de trabalho, atribuir responsabilidade, definir atividades específicas, estimar recursos de atividade, estimar duração de atividade desenvolver uma programação de projeto, estimar custos e determinar orçamento. O processo de execução envolve três elementos: realizar o trabalho, monitorar e controlar o progresso e controlar as mudanças. (CLEMENTS; GIDO, 2013, p.24).

A partir daí, nota-se a diferença dos projetos da antiguidade com os projetos atuais, que são as ferramentas, técnicas e métodos utilizados para a administração de recursos, custos e tempo. Esses instrumentos gerenciais que envolvem planejamento e execução foram adaptando-se às necessidades da época e vem se aprimorando após a profissionalização do gerente de projetos.

Nesse sentido, Carvalho e Rabechini (2011) destacam que a princípio os projetos eram vistos como empreendimentos independentes, ou seja, o foco era na execução, atualmente os projetos são parte da estratégia organizacional. Os autores denominaram essa evolução de contextos em duas ondas, conforme demonstrado na figura 3:

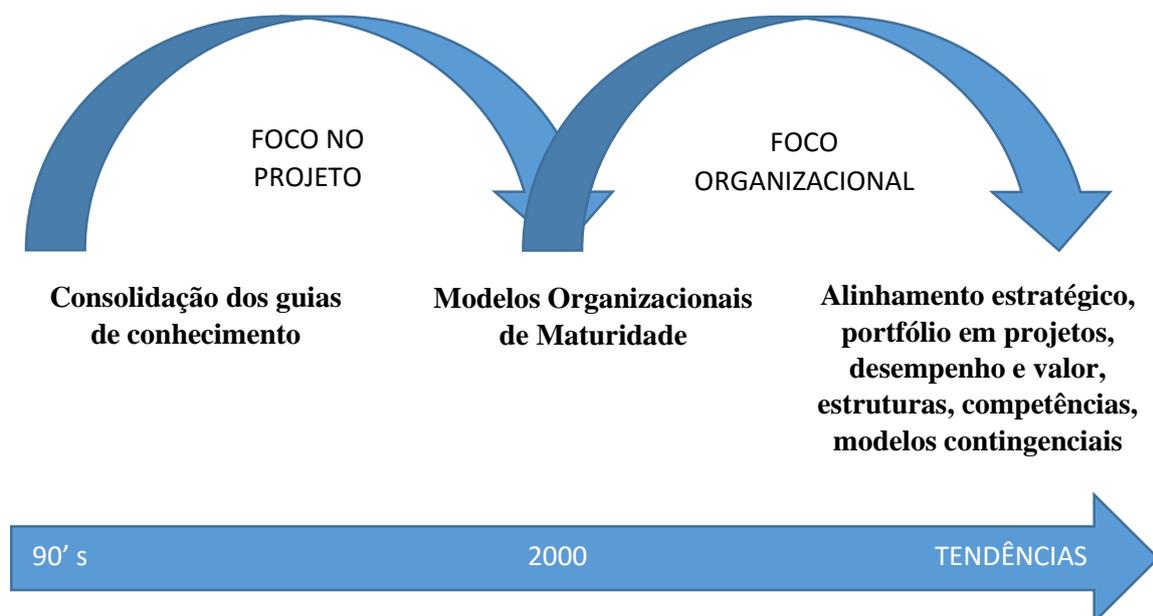


Figura 1: As duas ondas de gerenciamento de projetos
Fonte: Carvalho; Rabechini (2011)

A primeira onda tem como premissa o foco no projeto, ou seja, a administração de recursos, escopo, tempo e qualidade. A eficiência no resultado é o ponto chave dessa primeira fase que teve como aliado a disseminação dos guias de conhecimento, tal como o PMBOK, tendo uma maior propagação entre as organizações. Na segunda onda o objetivo é a eficácia, desse modo as empresas passaram a administrar os projetos dentro do domínio organizacional. (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Atualmente, o conceito da gestão de projetos está muito além do que ser um vetor de implementação de mudança, é obter vantagem perante um mercado cada vez mais competitivo.

Nesse sentido a tendência do gerenciamento de projetos é de agregar a estratégia da empresa, porém a aplicação de manuais, técnicas ou métodos não garantem excelência em gestão por si só, o aperfeiçoamento contínuo é necessário, todavia para a sua efetiva implementação a organização precisa atingir um nível de maturidade da gestão de projetos.

Segundo Karzner (2006), são cinco fases do ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos: a fase embrionária, aceitação pela gerência executiva, aceitação pelos gerentes da área, crescimento e maturidade. Na primeira etapa há o reconhecimento por parte dos gerentes quanto às necessidades, benefícios e aplicabilidade da gestão de projetos, a segunda e terceira fase referem-se à aceitação destes, de modo que se atinja o apoio e comprometimento necessário. A fase do crescimento é composta principalmente por planejamento e controle, muitas vezes com o auxílio de *software*. E por fim, a quinta etapa, é a maturidade da empresa, que caracteriza-se pela integração entre tempo, custo e programação.

O gerenciamento de projetos está envolvido com todos os setores de uma organização. Por isso o seu alinhamento estratégico com um alto grau de maturidade em gestão é tão importante e necessário.

2.2 Guia PMBOK

O PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*) é um guia consolidado pelo PMI (*Project Management Institute*). A primeira edição foi publicada em 1987. Atualmente, ele está na quinta edição, elaborada em 2013 e traduzidos em 10

idiomas, o mesmo subdivide-se em grupos de processos gerenciais e as áreas de conhecimento na qual devem estar em sintonia.

Com relação ao processo de gerenciamento, essa relaciona-se ao ciclo de vida dos projetos: iniciação, planejamento, implementação e encerramento. Ressalta-se que há uma sobreposição entre os processos. (PMI, 2013).

Nos processos de **iniciação** ocorrem os procedimentos de formalização, legitimação e justificativa do projeto. Em relação aos processos de **planejamento** esse envolvem planos para delinear um caminho para os aspectos financeiros, temporais, qualidade, riscos, dentre outros. Os processos de **implementação** envolvem coordenação e sinergia com o que foi estabelecido nos processos de planejamento. Os processos de **encerramento** visam a conclusão e a entrega daquilo que foi acordado no início do projeto. (SABBAG, 2011).

A Figura 2 demonstra como esses processos devem estar integrado a um monitoramento constante por parte do gestor de projetos.



Figura 2: Grupos de processos de gerenciamento de projetos
Fonte: PMI (2013, p.50)

A Figura 2 sugere integração entre os processos de planejamento e execução, a partir de um monitoramento e controle constante. De fato isso deve ocorrer, Segundo o PMI (2013, p.50), “a natureza integrativa do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos.”

A respeito das áreas de conhecimentos, são dez, sendo elas a gestão de escopo, gestão de tempo, gestão de custo, gestão de qualidade, gestão de recursos humanos, gestão

da comunicação, gestão de risco e gestão de aquisição todas devem estar em uma gestão integrada (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Segundo o PMI (2013, p.60) “uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõe um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização.”

Nesse sentido, as áreas de conhecimento apresenta aquilo que deve ser gerenciado para não se perder o rumo do projeto. A seguir serão apresentadas cada uma das áreas de conhecimento:

Quadro 2: Áreas de conhecimento do PMBOK

Área de conhecimento	Descrição
Integração	Permite que os diversos elementos do projeto sejam coordenados de forma eficiente e uniforme
Escopo	Assegura que o trabalho necessário, e apenas o necessário, seja realizado de forma a concluir o projeto de forma bem-sucedida
Tempo	Assegura que o projeto seja realizado dentro do prazo previsto
Custos	Assegura que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado
Qualidade	Garante que o projeto satisfaça necessidades ou requisitos para os quais foi idealizado
Recursos Humanos	Toma a utilização dos recursos humanos mais eficiente durante a realização do projeto. Define os papéis e as responsabilidades - quem vai fazer o que no projeto
Comunicações	Registra e administra a coleta, disseminação e o armazenamento das informações do projeto
Riscos	Identifica, analisa e responde aos riscos do projeto
Aquisições	Obtém bens e serviços externos ou terceirizados, bem como cuida da administração de fornecedores, provedores, licitações e contratos.
Partes interessadas	Prevê uma identificação e um registro abrangente das partes interessadas. Prevê, também, o gerenciamento e o monitoramento das inter-relações das partes interessadas de forma a garantir o nível de envolvimento ou engajamento adequado de cada uma em diferentes pontos do projeto.

Fonte: Camargo (2014, p.12)

O Quadro 2 resume as atribuições de cada área de conhecimento. Nota-se que cada campo possui suas especificações, as quais não devem ser geridas de forma independente. Pelo contrário, elas são interdependentes, ou seja, a preparação, coordenação e controle do plano do projeto fica a cargo da **gestão de integração**, sendo de extrema importância que a execução do projeto caminhe de forma coerente.

No contexto de gerenciamento de projetos, a integração envolve características que visam o equilíbrio da restrição tripla composta pelo escopo, tempo e custo (CAMARGO, 2014).

O gestor de projetos trabalha em um ambiente de incerteza propício a mudanças, ou seja, nem sempre tudo ocorre dentro do planejado, uma mudança influencia em todas as outras áreas de conhecimento, daí a importância da gestão de integração em prever e avaliar os impactos que cada alteração no planejamento proporciona. (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Os processos no gerenciamento de integração proposto pelo PMI são: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar a execução do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou fase. (PMI, 2013).

A próxima área de conhecimento a ser abordada é a área de **gestão de escopo**. A princípio deve saber a definição de escopo, no caso relaciona-se ao produto ou conjunto de produtos que o projeto deve entregar (MAXIMIANO, 2010). Existem várias subdivisões de escopo dependendo da complexidade do projeto, essas seções são definidas como entregáveis que por sua vez é desagregada em pacotes de trabalho, ambas precisam ser planejadas, executadas e controladas. Segundo Camargo (2014, p.49) “o planejamento do escopo é de grande importância ao projeto, pois é a partir dele que as outras áreas de conhecimento serão planejadas.”

Os processos de gerenciamento de escopo conforme o PMI (2013), inclui planejar o gerenciamento de escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a EAP (estrutura analítica do projeto), validar e controlar o escopo.

A **gestão de tempo** é tão importante quanto as demais, pois a mesmo faz parte da tríade de restrição (escopo, tempo e custo), ou seja, o atraso em uma atividade compromete todo o projeto.

O PMI (2013), fornece como processos de gerenciamento de tempo o planejar e gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequencias atividades, estimar os recursos das atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver e controlar o cronograma.

No que diz respeito a **gestão de custos**, refere-se à quantidade de recursos disponíveis para a conclusão do projeto, essa área de conhecimento funciona como uma válvula de controle, quanto maior o tempo e qualidade, assim como o número de entregáveis, maior o custo com o projeto. O ideal para o gestor é manter uma margem de custos dentro do orçamento estabelecido, sem ter que alocar mais fundos para o projeto.

Os processos de gerenciamento de custos é planejar, estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos. (PMI, 2013).

A **gestão da qualidade** tem como processos de gerenciamento de qualidade considerado pelo PMI, o planejamento e a realização da garantia e controle da qualidade. “O planejamento da qualidade de um projeto tem como objetivo estabelecer formas de garantir as expectativas das partes interessadas sejam atendidas.” (CARVALHO, 2014, p.123).

O guia PMBOK (2013) atribui a qualidade em duas vertentes, a primeira relacionado aos modelos de qualidade exigidos pela Organização internacional para padronização (ISO), a segunda refere-se ao gerenciamento, ou seja, a uma categoria atribuída à entregas pela equipe e o gestor de projetos. Desse modo, nota-se a importância da satisfação do cliente, prevenção ao invés de inspeção, melhoria contínua, responsabilidade da gerência e custo da qualidade.

Na **gestão de recursos humanos**, os processos de gerenciamento são desenvolver o plano de recursos humanos, mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto (PMI, 2013).

Os membros da equipe devem saber claramente as responsabilidades no projeto, o gestor deve direcionar seus colaboradores de acordo com suas habilidades para as determinadas atividades do projeto, de modo a conseguir o objetivo traçado.

A **gestão de comunicação** é essencial para a efetividade do projeto, a equipe irá encontrar diversas situações em que a comunicação fará a diferença, seja em negociações (comunicações externas) ou repasse de informações (comunicações internas). O gerente de projetos deverá possuir algum meio formal de registro dessas comunicações específicas ao projeto, que seja de entendimento de todos os envolvidos.

Dentre os processos de gerenciamento das comunicações elaborado pelo PMI (2013), são eles: o planejamento, gerenciamento e controle das comunicações.

Prever os riscos é umas das funções mais importantes da fase do planejamento. A **gestão de riscos** trata da identificação, análise, tratamento e controle dos riscos - os eventos adversos que podem afetar negativamente o projeto. (MAXIMIANO, 2010).

A visão geral dos processos de gerenciamento dos riscos do projeto fornecido pelo PMI (2013), são: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise quantitativa e qualitativa dos riscos, planejar as respostas e controle dos riscos.

A **gestão das aquisições** relaciona-se a obtenção dos suprimentos necessários para o desenvolvimento do projeto, essas compras demandam recursos e tempo, por isso a

importância de um bom planejamento que proporcione as melhores escolhas e ofertas. Com isso, os processos de gerenciamento de aquisições são planejar, conduzir, controlar e encerrar as aquisições (PMI, 2013).

A satisfação das partes interessadas, vai muito além do que um *feedback* construtivo ao final do projeto, a comunicação com o cliente durante o desenvolvimento do mesmo é fundamental, deixá-lo a par do que está acontecendo é um diferencial do gerenciamento de projetos.

O gestor de projetos deve estar constantemente atento ao grau de satisfação do cliente. Ao manter a comunicação regular com este, o gestor de projetos demonstra preocupação real sobre suas expectativas; isso também previne futuras surpresas desagradáveis. (CLEMENTS; GIDO, 2013, p.7).

Nesse sentido, a quinta edição do guia PMBOK adicionou outra área de conhecimento, a **gestão das partes interessadas** do projetos. Essa área visa identificar os *stakeholders* que influenciarão ou serão influenciadas pelo projeto de forma direta ou indireta. Assim sendo, os processos de gerenciamento das partes interessadas são: identificar, planejar, gerenciar e controlar o engajamento das partes interessadas (PMI, 2013).

As áreas de conhecimento e os processos gerenciais estão interligados, cada área de conhecimento deve estar alocadas em pelo menos um processo gerencial, seja ela no início, planejamento, execução, monitoramento ou encerramento.

Como já relatado, um planejamento adequado é fundamental para o resultado final de um projeto e é nessa fase de processo gerencial que todas as áreas de conhecimento possuem nem que seja uma atividade, justifica-se pelo fato dela possuir 22 processos menores dos 47 possíveis.

O Quadro 3 demonstra o grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento:

Quadro 3: Grupo de processos e áreas de conhecimento do PMBOK

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
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	

9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as Comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os Riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	12.4 Encerrar as Aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMI (2013, p.61)

O cumprimento adequado na execução do planejamento das áreas de conhecimento é garantido pelo monitoramento e controle constante. Todos os processos interagem entre si e com outras áreas de conhecimento (PMI, 2013), a Figura 2 e o Quadro 3 simbolizam bem essa integração constante. Alcançar a efetividade no gerenciamento de

projetos é conduzir cada um de forma única, aprendendo as lições após sua finalização, isso dará um maior *Know-how* tanto para o gestor, quanto para a equipe e organização.

O guia oferece uma estrutura básica para entender o gerenciamento de projetos e o ambiente no qual o projeto ocorre. O PMBOK oferece também uma visão geral da maneira como os diversos processos de gestão interagem durante a realização de projetos (CAMARGO, 2014).

O PMBOK caracteriza-se pelo atributo consultivo, o conteúdo nele abordado refere-se a práticas de voluntários que tentam consolidar um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, aumentando a credibilidade do mesmo.

Nesse sentido, o gestor de projetos deverá ter seus próprio métodos de gerenciamento que será aperfeiçoado com o tempo, contudo quando tiver algum tipo de dúvida, há a possibilidade de consultar o guia, pois lá terá ferramentas e práticas que em algum momento já deram certo e que servirão como um padrão, esse fato aumenta a confiabilidade do guia e ajuda na obtenção de sucesso de conclusão do projeto.

A experiência do gestor com diversos tipos de projetos alcançada por meio das lições aprendidas com eles é a chave para alcançar os benefícios de uma boa prática de gestão de projetos.

De acordo com Karzner (2006), a gestão de projetos possui alguns benefícios que impulsionam as organizações a buscarem excelência no gerenciamento, sendo eles:

- A gestão de projetos permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal;
- A lucratividade aumenta;
- A gestão de projetos proporcionará melhor controle das mudanças de escopo;
- A gestão de projetos deixa a empresa mais eficiente e eficaz ao utilizar melhores princípios de comportamento organizacional;
- A gestão de projetos permite que se trabalhe em maior proximidade com relação aos clientes;
- A gestão de projetos proporciona uma forma de resolver problemas;
- A gestão de projetos aumenta a qualidade;
- A gestão de projetos reduz as disputas por fatias de poder;
- A gestão de projetos permite que as pessoas tomem melhores decisões para a empresa;
- A gestão de projetos produz soluções;

- A gestão do projetos fará a empresa progredir.

O PMBOK tem uma escrita clara, além de figuras autoexplicativas, as quais facilitam o entendimento do consultor. A subdivisão em áreas de conhecimento e processos gerenciais é outro ponto que explica e promove a assimilação a cada projeto. Nesse sentido, Maximiano (2010) corrobora, o guia esclarece os conhecimentos e as práticas de administração de processos, contudo, a equipe que define os métodos utilizadas de acordo com o seu projeto.

3. METODOLOGIA

Nesse capítulo será explicado como se desenvolveram os aspectos metodológicos da pesquisa, a partir de três vertentes: a caracterização da pesquisa quanto à abordagem, objetivos, fins e procedimentos; sujeito a pesquisa, os quais explicam as justificativas de escolha das organizações e, sobre fim, a coleta e análise de dados, enfatizando o instrumento de pesquisa utilizado.

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Prodanov e Freitas (2013), dentre as características da pesquisa científica está a utilização de conhecimento de um determinado assunto, aplicação de métodos e análise de resultados. Para tanto, existem algumas classificações clássicas a serem consideradas, referentes à natureza, objetivos e procedimentos técnicos da pesquisa.

No ponto de vista da sua natureza, a pesquisa em questão classifica-se como aplicada, uma vez que visa gerar conhecimento através de uma aplicação prática com a adequação de uma ferramenta elaborada por Lima (2015).

Com relação aos objetivos de pesquisa, a característica predominante é a descritiva, principalmente por conta da observação sistemática sem intervenção direta nos dados. Dessa forma, a finalidade é coletar as algumas informações específicas de empresas de Campina Grande – PB e analisá-las por meio de uma base conceitual oriunda do guia PMBOK.

A forma de abordagem do problema da pesquisa tem como foco a análise quantitativa, por causa do uso da estatística básica, através do cálculo da média simples e da média ponderada.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

O elemento de estudo da pesquisa é verificar a aplicabilidade do guia PMBOK em empresas de Campina Grande – PB, a partir das dez áreas de conhecimento: Gerenciamento de integração, gerenciamento de escopo, gerenciamento de tempo, gerenciamento de custos, gerenciamento de qualidade, gerenciamento de recursos

humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de riscos, gerenciamento de aquisições e gerenciamento das partes interessadas.

Nesse sentido, foi aplicado como instrumento de pesquisa um questionário, adaptado de Lima (2015) junto a algumas empresas que tem como ramo atividades relacionadas com gestão de projetos na cidade de Campina Grande – PB.

Para obter as respostas do questionário foram selecionados membros dessas empresas que atuem diretamente com a execução da atividade fim da organização.

Com relação ao tipo de amostragem, a presente pesquisa pode ser considerada como não-probabilística intencional, uma vez que não houve nenhum tipo de seleção aleatória e sim uma seleção de empresas com determinadas características que suprem a necessidade de aplicação da ferramenta utilizada para a pesquisa.

Foram levantadas 6 respostas, sendo 1 empresa de consultoria em gestão, 2 empresas de consultoria multidisciplinar e 3 empresas de desenvolvimento de softwares/produtos.

3.3 Coleta e análise de dados

A coleta de dados teve como processo a aplicação de questionário, desenvolvido e adaptado por Lima (2015) através da elaboração do instrumento de pesquisa feito com base nos processos das dez áreas de conhecimento do guia PMBOK (Quadro 2 - Grupo de processos e áreas de conhecimento do PMBOK) elaborado e aplicado com auxílio da ferramenta *Google Docs* e enviado por e-mail para membros de empresas que tem como característica de atividade um projeto e que trabalhe diretamente para a execução do mesmo.

O questionário dispõe de 11 seções de perguntas abertas e de múltipla escolha, essa última utilizando a escala de *Likert*. A primeira seção tem como objetivo verificar o perfil das empresas, as demais seções contemplam as dez áreas de conhecimento do guia PMBOK. O Quadro 4 representa uma adaptação a respeito dos processos e áreas de conhecimento analisados na pesquisa:

Quadro 4: Processos analisados no estudo

Área do conhecimento	Processos analisados no estudo	Descrição
Gerenciamento da Integração	Desenvolver o termo de abertura	Estabelecer o início do projeto, identificando limites e estabelecendo o registro formal.
	Desenvolver o plano de gerenciamento	Definir, preparar e coordenar todos os planos subsidiários e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente.
	Encerrar o projeto	Finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento, para encerrar formalmente o projeto.
Gerenciamento do Escopo	Planejar e gerenciar o escopo	Documentar como o escopo será definido, validado e controlado.
	Coletar os requisitos	Determinar, documentar e gerenciar as necessidades das partes interessadas para atender aos objetivos do projeto.
Gerenciamento de tempo	Planejar o gerenciamento do cronograma	Estabelecer o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.
	Definir as atividades	Identificar e documentar as ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.
	Sequenciar as atividades	Identificar e documentar os relacionamentos entre as atividades do projeto.
	Estimar a duração das atividades	Estimar o número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados
Gerenciamento de Custos	Planejar o gerenciamento dos custos	Estabelecer políticas, procedimentos e documentação para o planejamento e gerenciamento e controle dos custos.
	Estimar os custos	Desenvolver uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários à conclusão do projeto.
	Controlar os custos	Monitorar o andamento do projeto para promover as atualizações no orçamento e gerenciar possíveis mudanças.
Gerenciamento da qualidade	Planejar o gerenciamento da qualidade	Estabelecer requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e suas entregas, além da demonstração da conformidade destes com o que fora estabelecido.
	Realizar a garantia da qualidade	Auditar os requisitos de qualidade e resultados das medições do controle da qualidade para garantir o uso dos padrões e definições apropriadas.

Gerenciamento dos recursos humanos	Desenvolver o plano de recursos humanos	Identificar e documentar os papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas em plano de gerenciamento pessoal.
Gerenciamento das comunicações	Planejar o gerenciamento das comunicações	Desenvolver uma abordagem e o plano de comunicação com base nas necessidades de informação, requisitos das partes interessadas e ativos disponíveis.
	Controlar as comunicações	Monitorar e controlar as comunicações no decorrer do ciclo de vida do projeto.
Gerenciamento dos riscos	Identificar os riscos do projeto	Determinar os riscos que podem afetar o projeto e de documentar as suas características.
	Planejar a resposta aos riscos	Desenvolver as opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
Gerenciamento das aquisições	Planejar o gerenciamento das aquisições	Documentar as decisões de compra do projeto.
	Conduzir as aquisições	Obter respostas, selecionar e adjudicar um contrato de fornecedores
Gerenciamento das partes interessadas	Identificar as partes interessadas	Identificar as pessoas, organizações ou grupos que podem ser impactados pelos resultados do projeto, bem como a análise e documentação das informações pertinentes e com potencial para impactar o sucesso do projeto.

Fonte: adaptado de Lima (2015)

Desse modo, com a coleta das respostas das empresas que formam o objeto de estudo, formulou-se quantitativamente o nível de aplicabilidade do guia PMBOK.

De acordo com o método de avaliação de Lima (2015) há uma escala de respostas, onde o mínimo é 1 (um) – nível nulo de aplicabilidade e o máximo é 5 (cinco) – nível excelente de aplicabilidade, conforme apresentado na tabela 1:

Tabela 1: Classificação do nível de aplicabilidade

CLASSIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE	
CLASSIFICAÇÃO	INTERVALO
Aplicabilidade nula	1 – 2
Aplicabilidade intermediária	2 – 3
Aplicabilidade potencial	3 – 4
Aplicabilidade excelente	4 – 5

Fonte: Lima (2015, p.52)

A média foi usada para alcançar o nível de cada área de conhecimento. Assim sendo será possível verificar o quanto as empresas utilizam-se dos processos de gestão de projetos elencados no guia PMBOK, indicando o nível de aplicabilidade proveniente de cada processo da área de conhecimento.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O capítulo está dividido em três sessões de análise. A primeira sessão será apresentada o perfil da amostra das empresas que atuam por projetos na cidade de Campina Grande- PB. A sessão dois será abordado a análise de cada área de conhecimento bem como são desenvolvidos os processos para os fins de estudo. A última sessão servirá para explicar qual o comportamento do nível de aplicabilidade dos princípios de gerenciamento de projetos, enfatizando a tríade de restrição (escopo, tempo e custo).

4.1 Perfil das empresas pesquisadas

A primeira sessão do instrumento de pesquisa é traçar um perfil das empresas. Desse modo foi possível coletar informações provenientes da área de atuação, tempo de atuação da empresa no mercado, estimativa de faturamento oriundos dos projetos, porcentagem do período de tempo destinado pelos funcionários para a execução do projeto e tempo estimado do término do projeto.

No que refere-se as empresas pesquisadas, o Gráfico 1 demonstra a porcentagem de cada área de atuação:

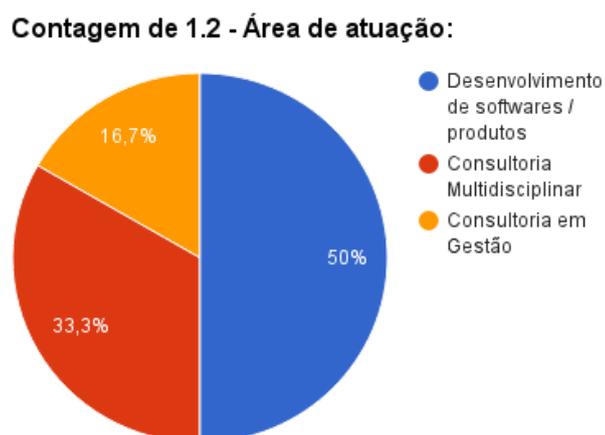


Gráfico 1: Área de atuação das empresas
Fonte: Elaboração própria (2016)

Pela visualização do gráfico, note-se uma supremacia nas áreas de atuação de desenvolvimento de softwares/produtos e também de consultoria multidisciplinar.

A seguir será apresentado através do Gráfico 2 o tempo de atuação de cada empresa sujeito do estudo:

Contagem de 1.3- Tempo de atuação da empresa no mercado:

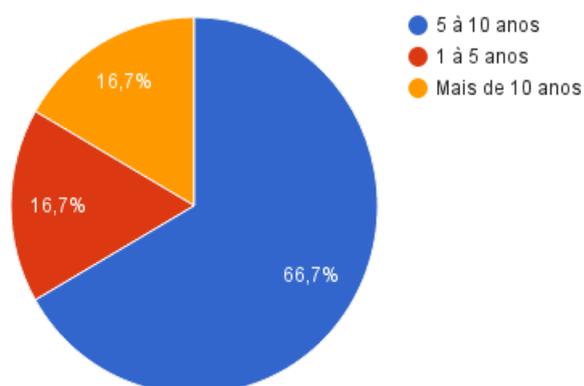


Gráfico 2: Tempo de atuação das empresas no mercado
Fonte: Elaboração própria (2016)

A característica comum entre as empresas é que as mesmas já têm um tempo considerável de atuação, sendo que cerca de 67% (sessenta e sete por cento) estão de 5 a 10 anos no mercado da região. Tal atributo representa que certamente essas empresas já possuem certa maturidade na execução dos projetos.

A próxima propriedade analisada como perfil das organizações é em relação ao faturamento com a conclusão dos projetos, ou seja, o quanto as empresas obtêm de recursos com a área de atuação, observa-se o Gráfico 3:

Contagem de 1.4 - Qual a estimativa de faturamento total da empresa proveniente da área de atuação?

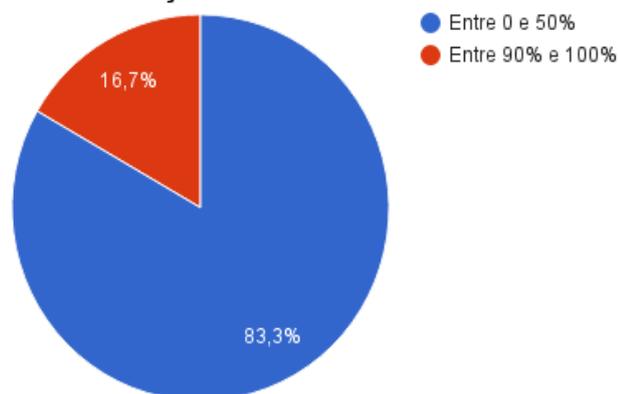


Gráfico 3: Faturamento total proveniente dos projetos
Fonte: Elaboração própria (2016)

Nota-se que apenas cerca de 17% (dezessete por cento) das empresas tem praticamente o seu faturamento total advindos dos projetos. As demais, os projetos equivalem a cerca de metade do faturamento total, no caso, essas organizações possuem outras fontes de renda que subsidiam o andamento delas.

Contagem de 1.5 - Qual a porcentagem do período de tempo do total utilizado pelos funcionários para execução dos projetos?

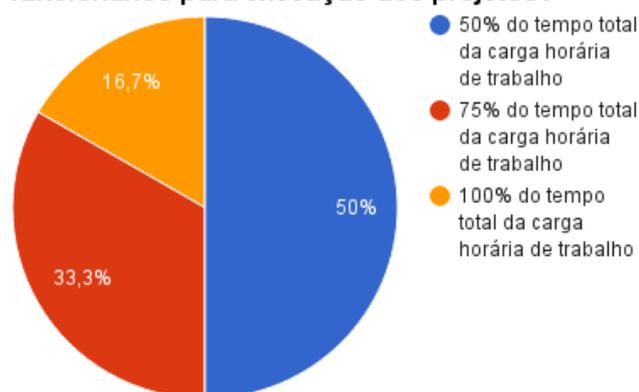


Gráfico 4: Período de tempo utilizado pelos funcionários na execução dos projetos
Fonte: Elaboração própria (2016)

Pelo fato da maioria das empresas possuírem outras atividades como fonte de renda, o tempo total utilizado pelos funcionários na execução dos projetos é dividido com essas atividades, assim como representado no Gráfico 4. Contudo, a grande maioria das organizações prevalece o tempo dos seus colaboradores para a conclusão dos projetos.

Outro fator questionado para fins avaliativos de perfil foi a média de tempo de execução dos projetos, na qual foi de 10 meses por projeto.

Tais perguntas serviram de apoio para atribuição das características de perfil das organizações pesquisadas, essas perguntas servirão de subsídio para a melhor explicação de cada área de conhecimento e como funciona o comportamento da amostra para cada processo.

4.2 Gerenciamento de integração

Uma das principais funções que conceitua essa área de conhecimento é coordenação, pois ela é a área que deve manter todas as outras em perfeita sintonia, de modo a cumprir com aquilo que as partes interessadas esperam, atendendo os requisitos. A Tabela 2 demonstra os resultados coletados:

Tabela 2: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de integração

GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO	NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS PROCESSOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
TERMO DE ABERTURA	4,33	4,33
PLANO DE GERENCIAMENTO	4,33	
ENCERRAR O PROJETO	4,33	

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

A partir do instrumento de pesquisa, nota-se que os processos estão em nível de aplicabilidade excelente. Primeiramente será explicado o processo de desenvolvimento do termo de abertura e encerramento do projeto.

É importante ressaltar que os processos de desenvolvimento do termo de abertura e encerramento do projeto, foram avaliados na mesma pergunta por serem processos similares em fases diferentes, no caso, o questionamento 2.1 conforme situado em anexo.

Os processos obtiveram avaliações iguais com a pontuação 4,33. Com relação ao desenvolvimento do termo de abertura, o mesmo formaliza e legitima a existência do projeto, é a partir dele que o gerente de projetos é autorizado a fazer o uso dos recursos

da empresa para a sua devida execução. Quanto ao encerramento do projeto, este refere-se ao processo de formalização da finalização de todas as atividades. O Gráfico 5 apresenta o resultado dos dados coletados:

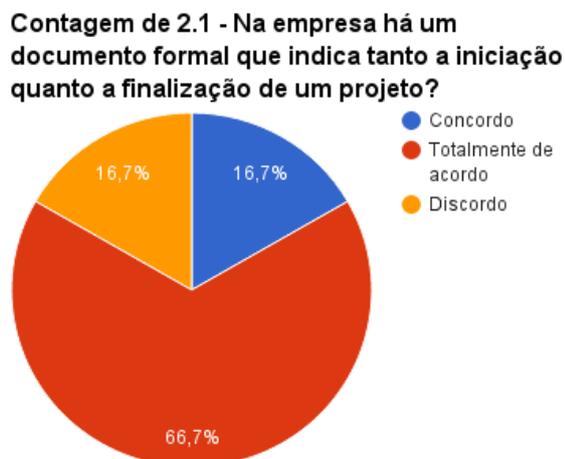


Gráfico 5: Indicação dos processos de iniciação e finalização do projeto
Fonte: Elaboração própria (2016)

Como ilustrado, o item “totalmente de acordo” e “concordo” juntos foram apontado em 83,4% das respostas, enfatizando que as empresas possuem um processo que indica a iniciação do projeto, assim como sinalizam formalmente o seu encerramento. Apenas 16,7% das respostas indicaram que não possuem os processos mencionados.

Em relação aos processos que consistem em desenvolver o plano de gerenciamento, também foram avaliados como nível de aplicabilidade excelente, contudo no espaço destinado aos comentários, algumas empresas deram a entender que há lacunas a serem melhoradas.

4.3 Gerenciamento de Escopo

Essa área de conhecimento compreende a divisão do projeto em etapas de modo a facilitar o gerenciamento, o procedimento envolve definição e controle de atividades. A tabela 3 demonstra os resultados coletados provenientes da pesquisa:

Tabela 3: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de escopo

GERENCIAMENTO DE ESCOPO	NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS PROCESSOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
PLANEJAMENTO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO	4,17	4,42
COLETAR OS REQUISITOS	4,67	

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

Os processos avaliados correspondem ao planejamento do gerenciamento de escopo e a coleta de requisitos. O planejamento de gerenciamento de escopo refere-se a definição, validação e controle, a coleta de requisitos é a determinação das necessidades e condições que o projeto deve ter como parte dos entregáveis, ambos os processos apresentaram nível de aplicabilidade excelente.

O destaque para essa área de conhecimento refere-se ao processo de coleta de requisitos, o Gráfico 6 demonstra o resultado oriundo da pesquisa destinado a esse processo:

Contagem de 3.2- A organização procura coletar as condições, assim sendo há um processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto?

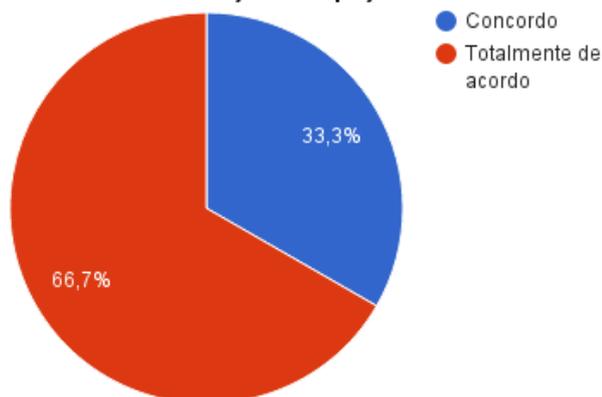


Gráfico 6: Indicação de coleta de requisitos

Fonte: Elaboração própria (2016)

Todas as empresas pesquisadas possuem algum procedimento para detectar as necessidades das partes interessadas, de modo a atingir o objetivo do projeto. Todavia é a partir do planejamento que se estabelece como será definido, validado e controlado o

escopo, os resultados do processo de planejamento e gerenciamento do escopo no Gráfico 7:

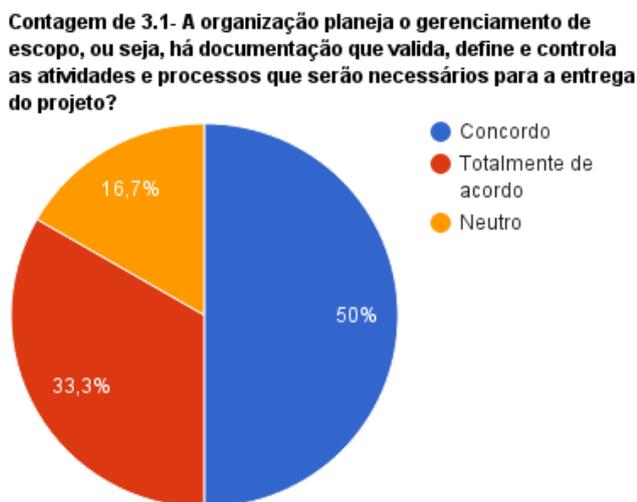


Gráfico 7: Indicação do planejamento e gerenciamento de escopo
Fonte: Elaboração própria (2016)

A partir das implicações apresentadas no gráfico, percebe-se que a maioria das organizações planejam as etapas a serem entregues no final do projeto, apenas 16,7% responderam optaram pelo item “Neutro”.

Assim sendo, a área de conhecimento do gerenciamento de escopo apresentou nível de aplicabilidade excelente, com uma pontuação de 4,4.

4.4 Gerenciamento de tempo

No que refere-se a essa área de conhecimento, a mesma é tão importante quanto as demais, ela inclui os processos necessários para o andamento adequado do projeto dentro do prazo pré-estabelecido. A pesquisa resultou nos seguintes indicadores demonstrado na Tabela 4:

Tabela 4: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de tempo

GERENCIAMENTO DE TEMPO	NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS PROCESSOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRONOGRAMA	4,67	4,29
DEFINIR AS ATIVIDADES	4,17	
SEQUENCIAR AS ATIVIDADES	4,17	
ESTIMAR A DURAÇÃO DE ATIVIDADES	4,17	

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

Os processos analisados nessa área de conhecimento tiveram resultados satisfatórios com nível de aplicabilidade excelente, com destaque para o plano de gerenciamento de cronograma.

O plano de gerenciamento de cronograma tem os procedimentos que definem aquilo que será usado como ferramenta de desenvolvimento e controle para que a entrega do projeto seja de forma pontual, o processo apresentou os seguintes componentes:

Contagem de 4.1- Para a execução precisa do projeto, a empresa planeja, desenvolve e controla um cronograma para evitar atrasos e aumento no orçamento?

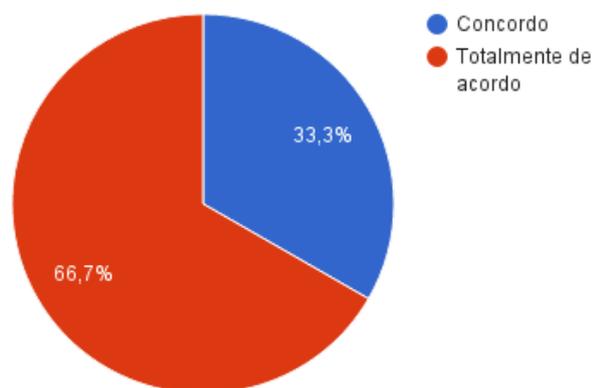


Gráfico 8: Indicação do planejamento e gerenciamento do cronograma

Fonte: Elaboração própria (2016)

Cerca de 66,7% responderam “totalmente de acordo” e o restante apontaram o item “concordo”, assim sendo, todas as empresas sujeito de estudo planejam um

cronograma, assim como gerenciam, executam e controla as atividades pertinente a esse processo.

Com relação a definir, sequenciar e estimar a duração das atividades, as mesmas refere-se as ações específicas a serem feitas para atender o plano inicial de gerenciamento, desde o relacionamento entre as atividades até o número de período de trabalho necessário para terminar as ações, a pontuação atribuída foi a mesma para os três processos, no caso 4,17, uma vez que ambos foram avaliados na mesma pergunta (4.2 do anexo). Observa-se o Gráfico 9, na qual indica que as organizações pesquisadas executam esses processos:

Contagem de 4.2- A empresa define as atividades para produzir as entregas do projeto, como também deixam em uma ordem lógica de relacionamento, verificando a duração de cada atividade?

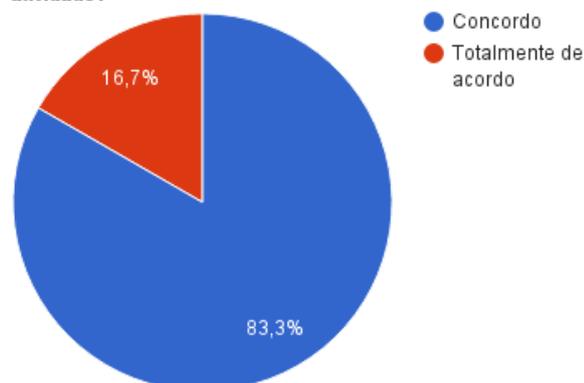


Gráfico 9: Indicação do processo definir, sequenciar e estimar a duração das atividades
Fonte: Elaboração própria (2016)

Desse modo, a área de conhecimento do gerenciamento de tempo apresentou nível de aplicabilidade excelente, com uma pontuação de 4,29.

4.5 Gerenciamento de custos

A gestão de custos refere-se a quantidade de recursos disponíveis para a conclusão do projeto, essa área de conhecimento funciona como uma válvula de controle, quanto maior o tempo e a qualidade, assim como o número de entregáveis, maior os custos com o projeto. A Tabela 5 apresenta o resultado coletado das empresas:

Tabela 5: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de custos

GERENCIAMENTO DE CUSTOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS PROCESSOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DE CUSTOS	3,67	3,72
ESTIMAR OS CUSTOS	3,83	
CONTROLAR OS CUSTOS	3,67	

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

Os processos dessa área de conhecimento a serem analisadas foram o planejamento do gerenciamento de custos e estimar e controlar os custos. Diferentemente das outras áreas, os processos obtiverem um resultado de nível de aplicabilidade potencial.

Segundo o PMI (2013), o processo de planejar o gerenciamento de custos, refere-se a criar procedimentos e políticas que facilite a mensuração de despesas dos custos do projeto. O Gráfico 10 os itens respondidos pelas empresas, referente a esse processo:

Contagem de 5.2- A empresa planeja, gerencia e controla os custos durante a execução dos projetos?

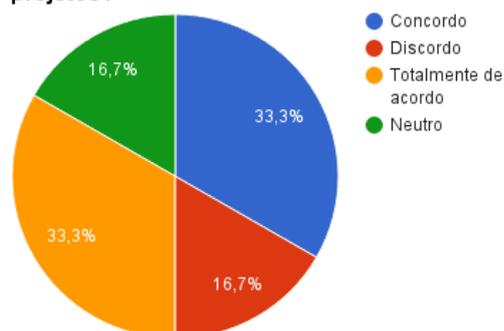


Gráfico 10: Indicação do planejamento e gerenciamento dos custos

Fonte: Elaboração própria (2016)

Assim sendo, as respostas “Neutro” e “Discordo” no primeiro processo analisado equivalem a 33,4% das empresas pesquisadas, ou seja, boa parte das organizações oriundas da pesquisa, os custos simplesmente não são, ou pelo menos não é como deveria ser avaliado.

O processo de controle de custos foi avaliado em conjunto com o processo de planejamento e gerenciamento dos custos, por meio da pergunta 5.2 do anexo.

No processo de estimar custos, as empresas avançaram nesse quesito, uma vez que cerca de 67% possuem alguma ferramenta de aferir as despesas conforme demonstra o Gráfico 11, pois na maioria dos casos, as organizações tem noção do faturamento advindo dos projetos, em que equivalem a metade do faturamento total.

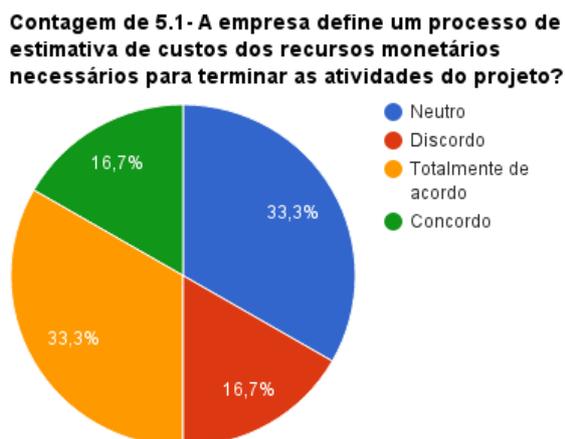


Gráfico 11: Indicação das estimativas de custos
Fonte: Elaboração própria (2016)

Desse modo, o nível de aplicabilidade potencial dessa área de conhecimento é caracterizado por questões de planejamento e gestão, embora a maioria das organizações pesquisadas já possuem um tempo significativo de mercado, ainda há uma certa deficiência nesse processo.

4.6 Gerenciamento da qualidade

Essa área de conhecimento relaciona-se ao atendimento das expectativas das partes interessadas, que transformarão em requisitos, na qual devem ser cumpridos e validados. A Tabela 6 apresenta os resultados:

Tabela 6: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de qualidade

GERENCIAMENTO DE QUALIDADE	NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS PROCESSOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	4,33	4,17
REALIZAR A GARANTIA DE QUALIDADE	4,00	

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

Os processos analisados foram o planejamento do gerenciamento da qualidade e a realização da garantia da qualidade. Desse modo, destaca-se o primeiro processo em que teve uma nota de 4,3 com nível excelente de aplicabilidade, o segundo está em nível de aplicabilidade potencial com pontuação 4,0.

Dado a característica de unicidade dos projetos, é essencial ter um grau de qualidade em sua execução, uma vez que ele é um dos fatores que levam a satisfação do cliente, o planejamento do gerenciamento da qualidade apresentou as seguintes respostas:

Contagem de 6.1- Há um processo de definição dos padrões de qualidade do projeto, assim como o seu gerenciamento e controle?

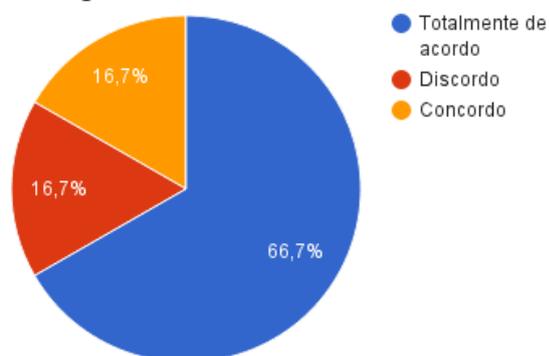


Gráfico 12: Indicação dos padrões e gerenciamento da qualidade
Fonte: Elaboração própria (2016)

Apesar que 16,7% das empresas pesquisadas não utilizarem de ferramentas que medem o nível dos padrões de qualidade do projeto, a maioria conseguem de alguma maneira aferir esse processo.

A respeito do processo de realização da garantia da qualidade obteve resultados inferiores ao planejamento do gerenciamento da qualidade, observa-se o Gráfico 13:

Contagem de 6.2- A empresa garante os padrões de qualidade do projeto por meio de auditoria, avaliando o desempenho na execução das atividades e propondo as mudanças necessárias?

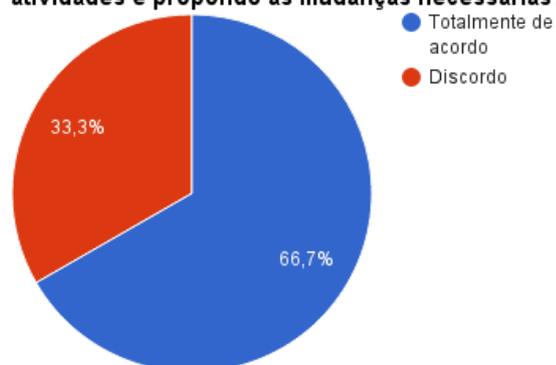


Gráfico 13: Indicação das garantia dos padrões da qualidade
Fonte: Elaboração própria

Desse modo, pelos resultados obtidos, o nível de aplicabilidade do gerenciamento de qualidade é excelente, embora o processo de garantia de qualidade tenha que ter melhoria de atividades, tais como auditoria e medições do controle por exemplo.

4.7 Gerenciamento de recursos humanos

Uma área de conhecimento destinada aos processos de organização, gerenciamento e orientação da equipe, na qual possuem responsabilidades a serem cumpridas de modo a finalizar o projeto. A seguir é apresentado o resultado da pesquisa:

Tabela 7: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de recursos humanos

GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DO PROCESSO	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
DESENVOLVER UM PLANO DE RECURSOS HUMANOS	4,17	4,17

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

Para essa área de conhecimento só foi analisado um processo, em que resultou no nível de aplicabilidade excelente.

No levantamento de dados das organizações, verifica-se uma média de 10 (dez) meses para o fornecimento dos entregáveis. Assim sendo, é primordial uma sinergia da equipe na realização de cada atividade sendo como função do gestor do projeto desenvolver um plano para isso, na qual deve conter responsabilidades, habilidades e relações hierárquicas entre cada membro de sua equipe. O Gráfico 14 apresenta as respostas das organizações, na qual indica que as empresas conseguem desenvolver um plano de recursos humanos, conforme o guia PMBOK sugere:

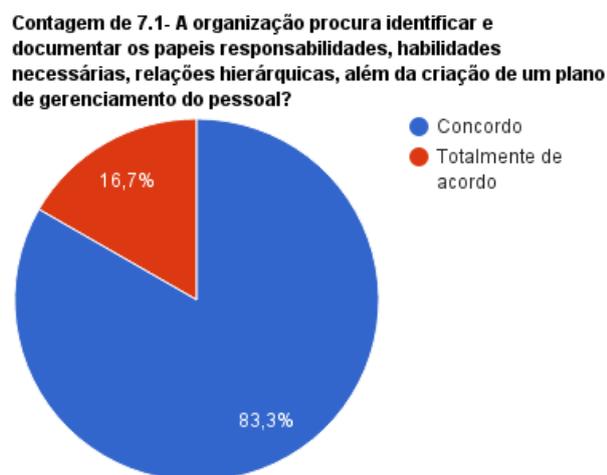


Gráfico 14: Indicação do desenvolvimento do plano de recursos humanos
Fonte: Elaboração própria (2016)

Como a avaliação levou em conta um único processo, a mesma também equivale a área de conhecimento de gerenciamento de recursos humanos, portanto um nível excelente de aplicabilidade, com a pontuação de 4,2.

4.8 Gerenciamento de comunicações

A comunicação é um fator essencial para que a execução do projeto funcione conforme o planejado. Os gerentes de projetos estão em constantes contatos com a organização, membros da equipe do projeto, além de outras partes interessadas. Abaixo os resultados oriundos da pesquisa:

Tabela 8: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de comunicações

GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES	NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS PROCESSOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES	4,00	4,00
GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES	4,00	

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

Para fins de estudo, os processos analisados é o planejamento e gerenciamento das comunicações, que obtiveram o resultado de nível de aplicabilidade potencial.

O processo de planejar o gerenciamento de comunicações é tentar gerir um plano de acordo com as necessidades dos *stakeholders*, de modo a atender os requisitos exigidos no final do processo. Já em relação a gerenciar as comunicações envolve os procedimentos de execução e monitoramento daquilo que foi planejado.

A respeito do processo de planejar o gerenciamento de comunicações, “totalmente de acordo” e “concordo”, representam 83,3% das respostas das empresas, ou seja, há procedimentos que conduz as informação relacionadas ao projeto.

Contagem de 8.1- No andamento do projeto, há meios de comunicação que distribui, armazena e recupera informações pertinentes as atividades executadas?

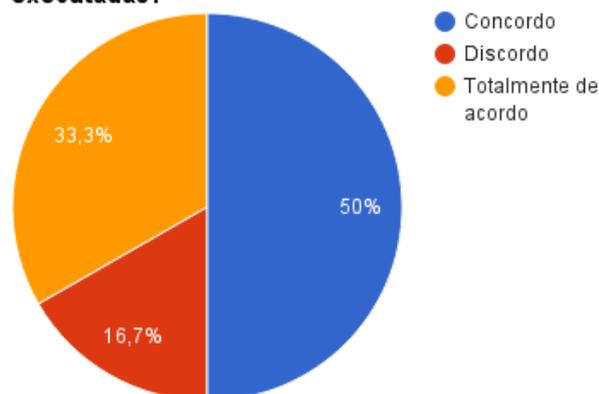


Gráfico 15: Indicação do plano e gerenciamento das comunicações

Fonte: Elaboração própria (2016)

O processo de gerenciar as comunicações, apresentaram resultados similares ao processo de planejamento do gerenciamento das comunicações conforme apresenta o

gráfico abaixo, indicando que as empresas conseguem executar aquilo que planejam quando relacionado a essa área de conhecimento

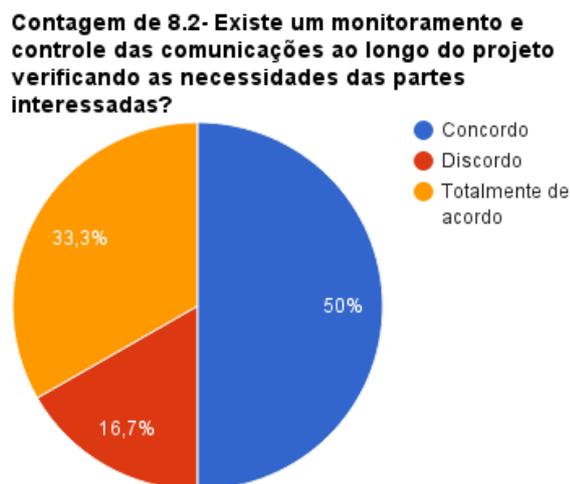


Gráfico 16: Indicação do gerenciamento da qualidade
Fonte: Elaboração própria (2016)

A média da área de conhecimento foi 4,0 com o nível de aplicabilidade potencial, provavelmente reflete disfunção no que refere-se ao armazenamento, coleta ou distribuição de informações das empresas analisadas, o que certamente pode influenciar no andamento do projeto.

4.9 Gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos envolve quesitos de aproveitar oportunidades que venham ocorrer, assim como evitar as ameaças que por ventura apareçam e restrinjam a correta execução do projeto, para tanto é necessário um estudo cauteloso do ambiente interno e externo que o empreendimento está inserido. A tabela 9 demonstra os resultados dessa área de conhecimento:

Tabela 9: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de riscos

GERENCIAMENTO DE RISCOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS PROCESSOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
IDENTIFICAR OS RISCOS DO PROJETO	4,33	4,17
PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS	4,00	

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

Para essa área de conhecimento, foram analisados dois processos, sendo eles a identificação aos riscos e o planejamento as respostas aos riscos.

A identificação dos riscos, teve um pontuação de nível de aplicabilidade excelente, esse processo engloba variáveis que podem afetar negativamente o projeto, assim como as oportunidades que podem ser aproveitadas no contexto do empreendimento. Observa-se o Gráfico 17:

Contagem de 9.1- Antes de começar o projeto, há identificação de riscos que o mesmo está exposto?

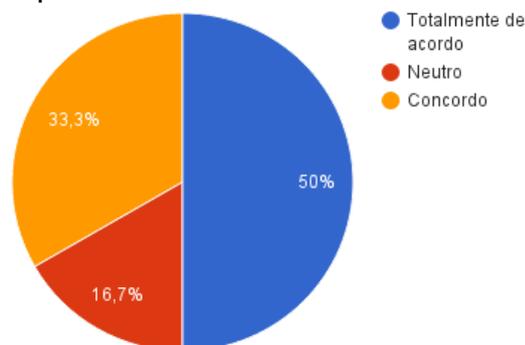


Gráfico 17: Indicação dos riscos do projeto

Fonte: Elaboração própria (2016)

De acordo com o gráfico, a identificação de riscos é um procedimento comum por uma parte considerável das empresas pesquisadas, onde 83,3% das respostas correspondem a “Totalmente de acordo” ou “concordo”.

O planejamento de respostas aos riscos teve uma pontuação que pode ser considerada como nível de aplicabilidade potencial. O processo envolve a definição de como os riscos serão tratados e conduzidos, de modo a diminuir e/ou aumentar os impactos negativos e positivos, respectivamente. Observa-se o Gráfico 18:

Contagem de 9.2- Existe plano de ação, caso venha ocorrer o risco?

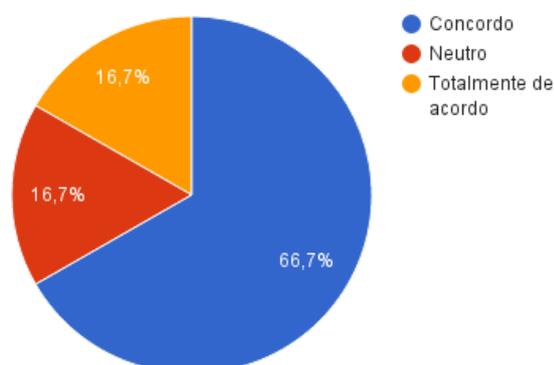


Gráfico 18: Indicação das respostas aos riscos
Fonte: Elaboração própria

Nota-se pela visualização do gráfico que as organizações conseguem dar respostas aos riscos, mesmo assim, o processo foi avaliado como nível de aplicabilidade potencial.

Nesse sentido, pode-se concluir que há uma adequada identificação dos riscos, porém falta planos de ações para agir de forma coerente a eles. Contudo, apesar das ressalvas o nível de aplicabilidade é excelente, com pontuação 4,2.

4.10 Gerenciamento de aquisições

Essa área de conhecimento compreende os procedimentos de compra de insumos ou contratação de serviços ou resultados por um determinado período de tempo para a execução do projeto, sendo a organização como compradora ou fornecedora. Abaixo os resultados coletados das empresas objeto de estudo:

Tabela 10: Nível de aplicabilidade do gerenciamento de aquisições

GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS PROCESSOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	4,00	4,00
CONDUZIR AS AQUISIÇÕES	4,00	

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

Dada a importância dessa área de conhecimento, foram abordados na pesquisa dois processos, na qual refere-se ao planejamento do gerenciamento das aquisições e a condução das aquisições, ambas tiveram nota 4,0, em que classifica-se como um nível de aplicabilidade potencial.

O planejamento do gerenciamento das aquisições é um processo bastante relevante, pois a compra dos insumos e serviços deverão estar dentro de um orçamento e sem comprometer a qualidade e o tempo do projeto. O Gráfico 19 as respostas da pesquisa a respeito desse processo:

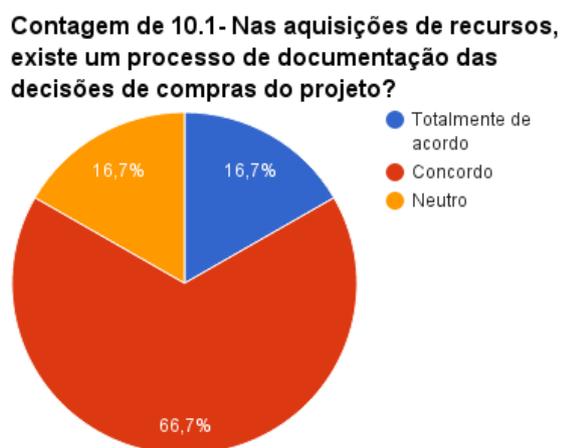


Gráfico 19: Indicação do plano e gerenciamento das aquisições
Fonte: Elaboração própria (2016)

O Gráfico 19 demonstra que as organizações possuem um processo formal para as compras destinadas ao projeto, o item “Neutro” representa apenas 16,7% das respostas.

O processo de condução das aquisições é um meio de controle dos contratos, pois o mesmo está exposto a mudanças e as ferramentas e técnicas desse processo auxiliam na garantia daquilo que foi acordado na iniciação do projeto. O Gráfico 20 as respostas coletadas das organizações:

Contagem de 10.2 - Há uma prévia seleção de fornecedores para as compras do projeto, de modo que o escolhido esteja de acordo com o orçamento e padrões de qualidade?

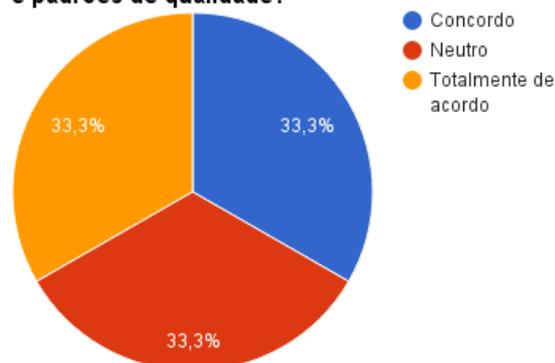


Gráfico 20: Indicação da seleção de fornecedores
Fonte: Elaboração própria (2016)

Nesse processo as respostas estão bem distribuídas, contudo os itens “Totalmente de acordo” e “Concordo” juntos indicam que a maioria possui um processo destinado a seleção de fornecedores.

Assim sendo, com a média ponderada dos processos, a área de conhecimento obteve um nível de aplicabilidade considerado potencial, com pontuação 4,0

4.11 Gerenciamento das partes interessadas

Uma área de conhecimento incluída na quinta edição do guia PMBOK, o gerenciamento das partes interessadas envolve todas as pessoas, organizações, dentre outros componentes que de alguma forma influencia ou são influenciados pelo projeto. A seguir será apresentado os resultados obtidos:

Tabela 11: Nível de aplicabilidade do gerenciamento das partes interessadas

GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DO PROCESSO	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DE CONHECIMENTO
IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS	4,67	4,67

Fonte: dados da pesquisa (Maio, 2016)

O processo analisado nessa área de conhecimento foi a identificação das partes interessadas, por ser processo único, a avaliação do mesmo assimila a área de conhecimento, o resultado obtido foi de nível de aplicabilidade excelente, com a pontuação de 4,7. Observa-se o Gráfico 21:

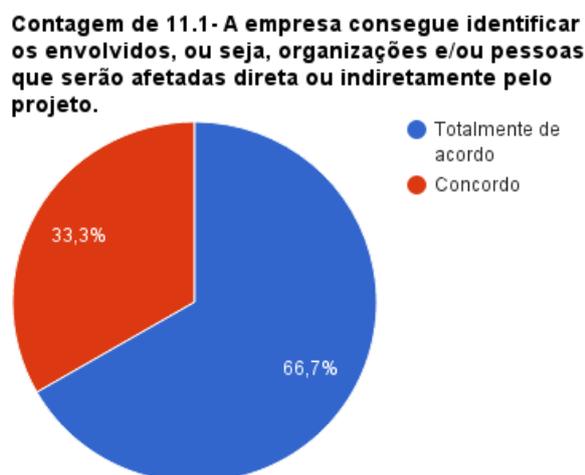
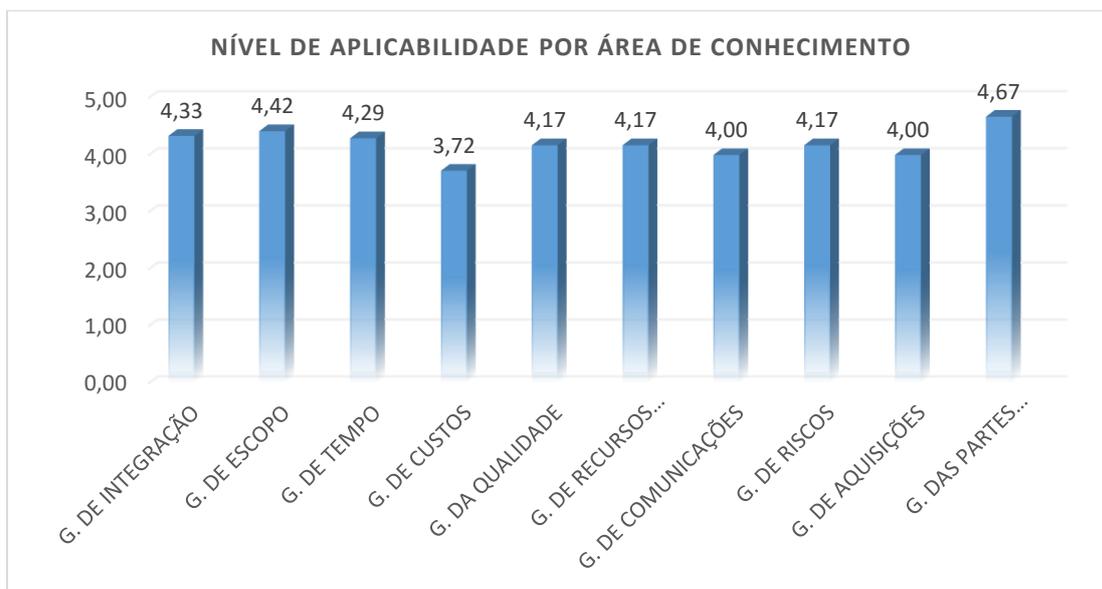


Gráfico 21: Indicação da identificação das partes interessadas
Fonte: Elaboração própria (2016)

Cerca de 67% (sessenta e sete por cento) das empresas responderam “totalmente de acordo”, ou seja, há uma identificação das partes interessadas, na qual com ferramentas e técnicas apropriadas de gerenciamento pode-se estabelecer estratégias de relacionamento ao longo do ciclo de vida do projeto.

4.12 Análise conjunta das áreas de conhecimento

Após serem analisados os processos de cada área de conhecimento do guia PMBOK, é possível traçar um perfil do nível de aplicabilidade, o Gráfico 22 demonstra cada pontuação obtida separada por área:

Gráfico 22: Nível de aplicabilidade por área de conhecimento

Fonte: Elaboração própria (Maio, 2016)

No gráfico 5, é possível identificar as áreas de conhecimento que obtiveram uma pontuação de destaque, sendo elas o gerenciamento das partes interessadas, gestão da integração, gestão de tempo e a gestão de escopo. Desse modo, percebe-se que duas áreas de conhecimento da tríade de restrição (tempo, escopo e custo) apresentam níveis de aplicabilidade excelente do guia PMBOK na cidade de Campina Grande – PB.

A média de tempo por projetos na amostra é relativamente curta, o que permite um escopo menor e consequentemente um gerenciamento mais eficaz.

Com um destaque abaixo das outras áreas de conhecimento da tríade de restrição, o gerenciamento de custos foi o que obteve menor pontuação. O fato seria um pouco mais delicado caso a maioria do faturamento das empresas adviessem de projetos, contudo 87% (oitenta e sete por cento) das respostas mostraram que o faturamento com os projetos equivalem a metade do faturamento total da organização, ou seja, as empresas possuem recursos advindos de outras atividades.

O guia PMBOK engloba os processos necessários para um melhor acompanhamento do gestor na hora de planejar, executar e monitorar um projeto. Apesar da percepção da dificuldade por parte dos gestores de projetos da cidade em assimilar aquilo que o guia propõe, é possível ver um avanço na implementação dos processos das áreas de conhecimento, ratifica-se pelo fato da maioria possuírem níveis de aplicabilidade

excelentes, assim sendo a média final de aplicabilidade a partir das médias de cada área é de 4,23.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de projetos está cada vez mais incorporada às organizações, a dinâmica do mercado exigiu novas perspectivas de gerenciamento, atualmente, é preciso gerenciar inovação dentro de um ambiente de incerteza, onde a valorização do “capital intelectual” é a chave do sucesso empreendido.

O gerenciamento de projetos está envolvido em todos os setores de uma organização, por isso o seu alinhamento estratégico com um alto grau de maturidade em gestão é tão importante e necessário.

Com essa nova perspectiva, as organizações passaram cada vez mais a adotarem as diretrizes contidas no guia PMBOK, como referência de boas práticas para o gerenciamento de projetos.

Para tanto, o PMBOK caracteriza-se pelo atributo consultivo, o conteúdo nele abordado refere-se a práticas de voluntários que tentam consolidar um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, porém é indispensável as habilidades e técnicas em conduzir a equipe por parte do gestor de projetos.

Assim sendo, o presente trabalho teve como objetivo principal analisar o nível de aplicabilidade dos princípios de gerenciamento de projetos em empresas da cidade de Campina Grande – PB que trabalham com projetos, o estudo visou estabelecer como funciona o comportamento dessas empresas a luz do uso do guia mundialmente conhecido por inúmeras organizações, a partir dos processos das áreas de conhecimento.

Dessa forma a pesquisa conseguiu atingir os objetivos específicos com a aplicação do instrumento de pesquisa adaptado ao estudo, sendo possível verificar o nível de aplicabilidade dos princípios do gerenciamento de projetos à luz do guia PMBOK por meio da análise quantitativa das respostas coletadas. Os resultados indicados, demonstraram que a maioria das áreas de conhecimento possuem níveis de aplicabilidade excelentes, obtendo como média geral das áreas uma nota de 4,23 em Campina Grande – PB.

Dessa forma, a partir dos resultados pode-se concluir que a prática na gestão de projetos é algo crescente e que as organizações devem cada vez mais se adaptarem a ela para possuírem maturidade em gestão, atribuindo vantagem competitiva perante os concorrentes.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, Marta Rocha. Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI Jr, Roque. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Gestão de Projetos / James P. Clements, Jack Gido; [tradução Ez2translate]. -- São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KARZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 824 p. Tradução de: Lene Belon Ribeiro.

KEELING, Ralph. Gestão de projetos: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, Adams Johnson Lima. **Nível de aplicabilidade do guia PMBOK: Um estudo comparativo entre empresas juniores**. 2015. 94 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2015.

Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK. USA, 2013. 5. ed.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2009

TORREÃO, Paula Geralda Barbosa Coelho. **Gerenciamento de projetos**. 2007. 23 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de --, Fundação Getúlio Vargas, --, 2007

ANEXO

Gestão de Projetos

Nível de aplicabilidade do guia de projetos PMBOK (Project Management Body of Knowledge) desenvolvido pelo PMI (Project Management Institute) em empresas de Campina Grande - PB

*Obrigatório

1- Perfil

1. 1.1 - Nome da empresa: *

.....

2. 1.2 - Área de atuação: *

Marcar apenas uma oval.

- Consultoria Multidisciplinar
- Desenvolvimento de softwares /produtos
- Assessoria/ Eventos
- Outro:

3. 1.3- Tempo de atuação da empresa no mercado: *

Marcar apenas uma oval.

- 1 à 5 anos
- 5 à 10 anos
- Mais de 10 anos

4. 1.4 - Qual a estimativa de faturamento total da empresa proveniente da área de atuação? *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 0 e 50%
- Entre 50% e 70%
- Entre 70% e 90%
- Entre 90% e 100%

5. 1.5 - Qual a porcentagem do período de tempo do total utilizado pelos funcionários para execução dos projetos? *

Marcar apenas uma oval.

- 25% do tempo total da carga horária de trabalho
- 50% do tempo total da carga horária de trabalho
- 75% do tempo total da carga horária de trabalho
- 100% do tempo total da carga horária de trabalho

6. **1.6 - Qual a média de tempo de duração dos projetos? ***

.....

2 - Áreas de conhecimento - Gerenciamento de Integração

A 5ª edição do guia PMBOK possui dez áreas de conhecimento, iniciando na gestão de integração até a gestão dos Stakeholders ou partes interessadas. Abaixo será apresentadas algumas questões relacionadas a essas áreas de conhecimento que servirá de apoio para verificar o nível de aplicabilidade do guia. O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto.

7. **2.1 - Na empresa há um documento formal que indica tanto a iniciação quanto a finalização de um projeto. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

8. **2.2 - A empresa formula um planejamento que direciona tanto para a execução quanto controle do projeto. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

9. **Comentários e complementos.**

.....

.....

.....

.....

.....

3 - Gestão de Escopo

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.

10. **3.1- A organização planeja o gerenciamento de escopo, ou seja, há documentação que valida, define e controla as atividades e processos que serão necessários para a entrega do projeto. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

11. **3.2- A organização procura coletar as condições, assim sendo há um processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

12. **Comentários e complementos.**

.....

.....

.....

.....

.....

4- Gestão de Tempo

O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

13. **4.1- Para a execução precisa do projeto, a empresa planeja, desenvolve e controla um cronograma para evitar atrasos e aumento no orçamento. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

14. **4.2- A empresa define as atividades para produzir as entregas do projeto, como também deixam em uma ordem lógica de relacionamento, verificando a duração de cada atividade. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

15. **Comentários e complementos.**

.....

.....

.....

.....

.....

5- Gerenciamento dos custos

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

16. **5.1- A empresa define um processo de estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

17. **5.2- A empresa planeja, gerencia e controla os custos durante a execução dos projetos. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

18. **Comentários e complementos.**

.....

.....

.....

.....

.....

6- Gerenciamento da Qualidade

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido

19. **6.1- Há um processo de definição dos padrões de qualidade do projeto, assim como o seu gerenciamento e controle. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

20. **6.2- A empresa garante os padrões de qualidade do projeto por meio de auditoria, avaliando o desempenho na execução das atividades e propondo as mudanças necessárias. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

21. **Comentários e complementos.**

.....

.....

.....

.....

.....

7- Gerenciamento dos Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas

para completar o projeto.

22. **7.1- A organização procura identificar e documentar os papéis responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

23. **Comentários e complementos.**

.....

.....

.....

.....

.....

8- Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada.

24. **8.1- No andamento do projeto, há meios de comunicação que distribui, armazena e recupera informações pertinentes as atividades executadas. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

25. **8.2- Existe um monitoramento e controle das comunicações ao longo do projeto verificando as necessidades das partes interessadas. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

26. Comentários e complementos.

.....

.....

.....

.....

.....

9- Gerenciamento de Riscos

O Gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto

27. 9.1- Antes de começar o projeto, há identificação de riscos que o mesmo está exposto? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

28. 9.2- Existe plano de ação, caso venha ocorrer o risco? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

29. Comentários e complementos.

.....

.....

.....

.....

.....

10- Gerenciamento de Aquisições

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto o comprador quanto o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto.

30. **10.1- Nas aquisições de recursos, existe um processo de documentação das decisões de compras do projeto. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

31. **10.2 - Há uma prévia seleção de fornecedores para as compras do projeto, de modo que o escolhido esteja de acordo com o orçamento e padrões de qualidade. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

32. **Comentários e complementos.**

.....

.....

.....

.....

.....

11- Gerenciamento das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

33. **11.1- A empresa consegue identificar os envolvidos, ou seja, organizações e/ou pessoas que serão afetadas direta ou indiretamente pelo projeto. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Totalmente em desacordo

34. Comentários e complementos.

.....

.....

.....

.....

.....