



Modelo PMBOK/PMI para gestão de projetos nas *micro* e pequena empresas: um estudo de caso

PMBOK/PMI MODEL for project management in micro and small enterprises: a case study

Verônica Trentin Sella

Graduação em Administração

Universidade Federal de Passo Fundo - RS Consultora no SEBRAE/RS

veronica.sella@hotmail.com

Denize Grzybovski

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras/ Brasil

Professora e Pesquisadora na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis e na

Universidade de Passo Fundo/Brasil

gdenize@upf.br

Editor Científico Responsável Prof^ª. Dr^ª. Simone Fernandes Queiroz

Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brasil

Submissão: 27/01/2011

Aprovação: 09/11/2011

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a possibilidade de empresas de micro e pequeno porte, no Brasil, adotarem o modelo de gestão de projetos PMBOK/PMI, com vistas a melhorar o desempenho e reduzir o índice de mortalidade dessas empresas. O modelo PMBOK/PMI fornece terminologia comum à gestão de projetos e inclui conhecimentos comprovados por práticas tradicionais, assim como conhecimentos por práticas inovadoras com aplicação limitada. Em termos metodológicos, esta é uma pesquisa exploratória, do tipo estudo multicase e abordagem quantiqualitativa dos dados coletados em entrevista e planilha de dados. Os dados revelam que as empresas pesquisadas possuem sistema superficial de gestão implantado, sem monitoramento das atividades e indicadores de resultados e sem as informações necessárias para gerir o negócio. Isso é uma dificuldade para a implantação do PMBOK/PMI, mas pode ser uma vantagem por criar controles e disciplina utilizando ferramentas de gestão, como cronograma e orçamentos. Também por projetos envolverem atividades não contínuas na empresa, existe o risco de o gestor “confundir” estas com as atividades do cotidiano e não conseguir avaliar o que pode ser gerido por projeto.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Modelo PMBOK®. Micro e pequena empresa.

Abstract

The aim of this paper is to analyze the possibility of micro and small businesses in Brazil, adopting the model of project management PMBOK / PMI, in order to improve performance and reduce mortality. The PMBOK/PMI model provides common terminology for project management and includes proven expertise in traditional practices, as well as knowledge of innovative practices with limited application. This is an exploratory research, the type and multicase study approach to quantitative and



qualitative data collected through interviews and data sheet. The data reveal that the companies surveyed have deployed superficial system management without monitoring activities and indicators of results and without the information needed to manage the business. This is a difficulty in implementing the PMBOK / PMI, but can be an advantage for creating controls and discipline using management tools such as schedule and budget. Also for non-continuous activities involve projects in the company, the risk manager's "mistake" with these everyday activities and can't assess what can be managed by project.

Key words: Project Management. PMBOK® Model. Micro and Small Enterprise.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do presente artigo é analisar a possibilidade de micro e pequenas empresas (MPE), no Brasil, adotarem o modelo de gestão de projetos PMBOK/PMI, com vistas a melhorar o desempenho e reduzir o índice de mortalidade dessas empresas. No Brasil, as MPE são as que existem em maior número, pois representam 88,7% das 4,1 milhões de empresas ativas (IBGE, 2010). No entanto o grau de mortalidade dessas também é o mais elevado; em torno de 35% delas encerram atividades no primeiro ano de atividade e 56% não completam cinco anos (SEBRAE, 2005), ou seja, as MPE apresentam índices elevados de mortalidade “infantil”.

Os principais fatores para o elevado índice de mortalidade de MPE são a falta de informação sobre o mercado e a incapacidade gerencial de seus gestores (SEBRAE, 2005), que ocasionam problemas principalmente financeiros e mercadológicos. Também é preciso considerar que muitos problemas existentes nas MPE podem ser resolvidos apenas com a adoção de um modelo de gestão que auxilie os gestores a controlarem os gastos e a alocarem adequadamente os recursos (materiais, humanos, tecnológicos, outros), bem como que forneça relatórios gerenciais que lhes permita analisar os resultados obtidos num dado período de atividade. Uma alternativa é adotar um modelo de gestão de projetos.

Por modelo de gestão de projetos entende-se um empreendimento único implementado por um empreendedor, com início e fim determinado, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas visando atingir objetivos predefinidos (PROJECT..., 2010). Um modelo de gestão exige monitoramento permanente dos dados por meio da comparação dos resultados obtidos com as metas e os padrões definidos *a priori*. Também serve para otimizar custos, tempo e recursos e contribui para as organizações conquistarem seus espaços no mercado global.

Responder rapidamente, com eficiência e eficácia, às necessidades do mercado torna-se determinante de competitividade no contexto contemporâneo e quem não o fizer corre riscos de ter sua parcela de mercado comprometida. Assim entende-se que a gestão de projetos é um modelo simples e útil, pois viabiliza implementar estratégias competitivas.

Os resultados deste estudo são apresentados em cinco partes. A primeira parte apresenta aspectos conceituais sobre projetos e gestão de projetos em empresas. A segunda parte apresenta o modelo PMBOK®/PMI de gestão de projetos, suas áreas de conhecimento e processo de elaboração. Na terceira parte são descritos os procedimentos metodológicos, a qual segue a apresentação e discussão dos resultados e conclusões dos estudos.



2 GESTÃO DE PROJETOS EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

2.1 Aspectos conceituais

Projetos podem ser implementados em diferentes tipos de organizações, mas em empresas apresenta particularidades pelo retorno esperado em forma de recursos econômicos e financeiros. Para o PMI, projeto é um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto/serviço único (PROJECT..., 2010). Por serem temporários, os projetos precisam ter início e término definidos, o que os diferencia de operações contínuas nas quais se realiza o mesmo processo várias vezes (KERZNER, 2002).

A temporalidade e a elaboração progressiva de projetos requerem planejamento de etapas de ações num ciclo de vida, ou seja, definição de um espaço finito de tempo em que uma série de atividades, realizadas em ordem lógica, está circunscrita. (FONSECA, 2006; DINSMORE; CAVALIERI, 2008).

Da mesma forma que os referidos autores, Menezes (2008) define projeto como sendo um empreendimento único com início e fim determinados, gerenciado por pessoas que buscam atingir um objetivo respeitando os custos, os prazos e a qualidade do produto/serviço. E, ainda, Keeling (2002) considera projeto um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único, que implica prazo limitado, data definida para conclusão e resultado diferente daquele produzido no curso de atividades inter-relacionadas.

Para Machado, projeto também é um instrumento de planejamento:

a ser utilizado para a tomada de decisão baseada em critérios de racionalidade técnica. Envolve, portanto, um conjunto de dados sistematizados para proporcionar informações a quem desejar alocar, eficientemente, um determinado volume de recursos financeiros. (MACHADO, 2003, p. 13).

Com base no exposto, afirma-se que projeto é um esforço temporário para criar produto/serviço únicos, com recursos, tempo, esforços e resultados previamente estabelecidos, e supostamente pode ser utilizado em qualquer tipo e porte de empreendimento.

Mesmo que projetos finalísticos diferenciem-se pelo grau de intensidade de gestão (alta ou moderada) exigido nas etapas de gerenciamento, monitoramento e mensuração de resultados, eles estão presentes em todos os níveis das organizações e são empreendimentos para gerar eficiência, eficácia e valor agregado às organizações (DINSMORE; CAVALIERI, 2008). No modelo PMBOK, a gestão de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas específicas da área da administração para projetar atividades que visem



atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes envolvidas com relação ao projeto proposto. Sendo assim, a gestão de projetos requer dos empresários o conhecimento básico da ciência da administração, particularmente das funções administrativas de planejamento e controle (PRADO, 2001), o que pode limitar o uso desse modelo pelos gestores das PME.

Para Valeriano (2004), é preciso considerar que gerenciar projetos e gerenciar por projetos tem significativa diferença, mesmo que ambos tenham por base a possibilidade de transformar em realidade metas e objetivos organizacionais. Essa visão é a mesma de Kerzner (2002), que defende a gestão de projetos como sendo “planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas” para atingir objetivos com êxito e, portanto, passa a ser considerada uma metodologia de gestão. (FONSECA, 2006).

Há outras interpretações temáticas, como a de Armani (2004, p. 69), para quem a gestão de projetos é “a capacidade de entender [...] onde os ajustes devem ser feitos, questionar-se sempre sobre o procedimento que está sendo utilizado e a estratégia a ser adotada a fim de se conseguir um desempenho melhor”.

Independente da diferença conceitual e das abordagens teóricas, a gestão de projetos apresenta diversos benefícios às empresas. Keeling (2002) destaca a simplicidade (metas e objetivos facilmente entendidos), a clareza de propósitos e o escopo (pode ser descrito claramente em poucos termos), o controle independente (pode ser protegido do mercado ou de outras flutuações que afetam operações rotineiras) e a facilidade de medição (andamento do projeto pode ser medido por meio de comparação com metas e padrões definidos de desempenho). Ainda, ele conduz a motivação e moral da equipe para um “norte” claramente definido.

Assim, entende-se gestão de projetos como um modelo de gestão parte da ciência da administração que possui benefícios práticos a todo tipo de organização, como facilidade no controle, clareza de propósitos, visão de objetivos e metas. Contudo seu ciclo de vida é finito.

2.2 Ciclo de vida de projetos

A compreensão do ciclo de vida de um projeto é importante para o sucesso na gestão empresarial (KEELING, 2002), porque acontecimentos significativos ocorrem em progressão lógica e cada fase deve ser devidamente planejada e controlada. Assim como produtos e seres vivos, os projetos “nascem, crescem, tomam forma, modificam-se e, eventualmente, morrem” (ARMANI, 2004, p. 30), caracterizando-se por um conjunto de etapas pelas quais o projeto se desenvolve; o número de fases, seus nomes, o inter-relacionamento entre elas, suas durações, etc. variam de projeto para projeto. (PRADO, 2001, p.18).



Há dois ciclos de vida relacionados a projetos: o do próprio projeto e o do gerenciamento do projeto. Cavalieri (2005) afirma que, para facilitar o controle e o gerenciamento, o projeto é dividido em fases, que em seu conjunto representam o ciclo de vida. Essas são determinadas pelas características específicas e necessidades de cada projeto a partir da experiência em seu gerenciamento; em cada fase descreve-se o que é preciso fazer no projeto, caracterizando um conjunto de processos.

Os processos são classificados em cinco grupos: (a) iniciação, (b) planejamento, (c) execução, (d) monitoramento e (e) encerramento. Esses grupos, no entanto, precisam ter natureza integradora, pois eles interagem de formas diversas, trocando informações entre si conforme o andamento do projeto. Numa perspectiva sistêmica, os resultados (*outputs*) de um processo são entradas (*inputs*) em outro processo e, em cada nova fase, encontram-se presentes as coordenadas intensidade e tempo, que se sobrepõem. (VALERIANO, 2004).

Um projeto pode conter poucas ou uma dezena de fases (VALERIANO, 2004), mas o ciclo de vida genérico descrito pelo PMI envolve uma sequência de quatro fases (PROJECT..., 2010). A primeira, fase conceitual, refere-se à ideia inicial do serviço ou produto a ser criado, pesquisado, passando pela elaboração e a aprovação final. Logo depois é a fase de planejamento e organização, que consiste no planejamento e na organização dos mínimos detalhes necessários para a execução. A próxima fase é a implementação do projeto, sob coordenação e liderança do gerente. A última fase é o encerramento, concretizado com a transferência dos resultados, a aprovação do cliente e a avaliação geral do projeto.

A avaliação de um projeto envolve geração de novos conhecimentos devido ao processo cumulativo de aprendizado coletivo (ARMANI, 2004). A cada novo ciclo de vida do projeto podem ocorrer mudanças expressivas na organização, conferindo-lhe facilidade de adaptação ao mercado e maior grau de inovação. Essas atividades formam um todo integrado e coerente, representando diferentes momentos do projeto e diferentes curvas no ciclo de vida. Cada projeto possui especificidades que o administrador deve considerar nos processos de controle e de finalização/avaliação com vistas a evitar o fracasso desse projeto.

2.3. Motivos de fracasso ou de sucesso na gestão de projetos

Nas diferentes fases do ciclo de vida de um projeto, vários documentos precisam ser produzidos, como termo de abertura do projeto, declaração do escopo e plano de gerenciamento do projeto. Tais documentos determinam o momento inicial da finalização de cada fase no ciclo de vida do projeto e impede que este seja um fracasso.



Prado (2001) afirma que a ocorrência de fracassos na gestão de projetos é fato comum. Como exemplo cita os projetos da indústria de *software*, em que apenas 20% são bem sucedidos por causas tanto internas quanto externas à organização. Pode ocorrer de as metas não serem claramente definidas, não terem planejamento, a equipe não estar adequadamente preparada tecnicamente para a implementação do projeto, ausência de comprometimento da alta administração e produto inadequado ao mercado.

Contudo, afirma Kerzner (2002), as falhas na gestão de projetos podem ser tanto de natureza qualitativa (comportamental) quanto quantitativa. As falhas quantitativas referem-se ao planejamento, às estimativas, à programação e ao controle, enquanto as falhas comportamentais são relativas à moral baixa, à desmotivação dos funcionários, ao desinteresse em nível funcional, à baixa produtividade e a problemas de relacionamento interpessoal.

De acordo com o relatório CHAOS, publicado pelo *Standish Group*, apenas 28% de 23.000 projetos pesquisados foram concluídos com sucesso, 46,0% não atenderam aos desafios de prazo e custo e 28% foram avaliados como fracassados (FONSECA, 2006). Entre os principais fatores de sucesso estão o envolvimento dos usuários, o apoio da alta direção, a experiência do gerente de projetos, a clareza de propósitos, o escopo bem definido, a infraestrutura e a metodologia adequada (FONSECA, 2006). E, para evitar o fracasso, o gerente do projeto deve agir com rapidez (GRAY, 2001) ao observar problemas em algum dos processos, pois essa ação poderá ser determinante no resultado final, seja por fazê-lo retornar ao estado inicial ou corrigindo-o de forma a mantê-lo sob controle.

Nesse sentido, Chermont (2001) e Fonseca (2006) apontam que a forma (procedimentos e critérios) de exercer a liderança é determinante de sucesso na gestão de projetos. O tempo disponível do gestor do projeto e o modelo de gestão adotado implicam implementação, condução e medição de *performance* dos resultados, com implicações diretas na alocação dos recursos. Muitos projetos são cancelados/suspensos por problemas no cronograma ou no orçamento, que desconsideram o desempenho em relação às estratégias. (KEELING, 2002; CAVALIERI, 2005; PROJECT..., 2010).

Referindo-se a Pinto e Slevin (1998, *apud* FONSECA, 2006), um projeto pode ser considerado um sucesso se atender a quatro critérios básicos, os quais são: terminar dentro do prazo estabelecido no cronograma (critério temporal); manter o custo estimado no orçamento (critério monetário); atingir todos os objetivos originalmente definidos (critério de eficácia); e ser aceito e usado pelos clientes (critério de satisfação).



Tais dados relativos ao fracasso e ao sucesso nos projetos evidencia que a adoção de modelos e métodos adequados de gerenciamento se constitui em um fator crítico de sucesso do projeto, no cumprimento do planejado ou na manutenção da competitividade da organização. Ambos, planejamento e competitividade, promovem satisfação aos *stakeholders*, seja pelo resultado do projeto, qualidade técnica do produto/serviço, efetividade da organização, seja pela contribuição do projeto para o aperfeiçoamento contínuo dos processos (CHERMONT, 2001; FONSECA, 2006; PROJECT..., 2010). Projetos bem gerenciados reduzem incertezas e aumentam a satisfação dos clientes (FONSECA, 2006). Assim, sucesso é mais do que entregar no prazo, com qualidade e preço; é armazenar aprendizados.



3 MODELO PMBOK/PMI DE GESTÃO DE PROJETOS

O modelo PMBOK de gestão de projetos foi proposto pela PMI, uma associação mundial sem fins lucrativos com foco exclusivo em gerenciamento de projetos. Tem sua origem em 1969, nos Estados Unidos, por meio de cinco voluntários que, para representar todo o somatório de conhecimento dentro da área de gerenciamento de projetos, propuseram o modelo PMBOK. Esse modelo é um guia (*PMBOK® Guide*) que inclui conhecimentos comprovados por meio de práticas tradicionais utilizadas, assim como práticas inovadoras com aplicação limitada. Além disso, procura fornecer terminologia comum à gestão de projetos.

O principal objetivo do PMI é avançar na prática, na ciência e na profissão de gestão de projetos em todo o mundo, de maneira consciente e proativa, para que as organizações, em todos os lugares, apoiem, valorizem e utilizem a gestão de projetos na gestão de recursos.

Para tanto, os processos de trabalho foram organizados pelo PMI em nove áreas do conhecimento, que são integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. No conjunto, essas áreas interagem para cumprir as funções de planejamento, organização, motivação, direção e controle da gestão de projetos (FONSECA, 2006; PROJECT..., 2010), sendo configuradas como moderna prática de gestão, como descrito a seguir.

a) Gerenciamento do escopo

O escopo do projeto constitui-se em uma descrição documentada de um projeto, quanto a seus resultados, abordagem e conteúdo. É um resumo de suas consequências esperadas, permite uma compreensão do que se pretende fazer e com que finalidade (VALERIANO, 2004). O escopo é considerado um dos nove módulos do corpo de conhecimento do gerenciamento de projeto, com integração, prazo, custo, qualidade, risco, recursos humanos, compras e comunicações. O escopo define o projeto, pois serve de referência para decisões futuras (DINSMORE; CAVALIERI, 2008), mas deve ser revisado ou detalhado no decorrer do projeto de forma a refletir as mudanças no escopo.

O escopo também serve para informar o que vai ou não ser feito, pois fornece uma síntese do que se espera do projeto, citando o (sub)produto e/ou o trabalho a ser obtido (PRADO, 2001). Ainda, serve de base para melhor entendimento entre as partes envolvidas,



razão pela qual propõe o gerenciamento de diferentes dimensões, como tempo, custos, qualidade e outras.

b) Gerenciamento do tempo

O gerenciamento do tempo é um aspecto importante do gerenciamento de projetos, pois envolve a manutenção das atividades do projeto no que se refere à estimativa da duração das atividades num cronograma (HELDMAN, 2006), pois “tempo gasto é tempo perdido” (DINSMORE; CAVALIERI, 2008, p. 69). Sua finalidade no projeto é garantir que o projeto será implantado de acordo com o prazo previsto. (DINSMORE; CAVALIERI, 2008).

c) Gerenciamento de custos

Gerenciamento de custos é uma área do conhecimento que gira em torno de custos e orçamentos sob os processos estimativa de custos, elaboração de orçamentos de custos e controle de custos (HELDMAN, 2006). Sua finalidade é controlar custos para garantir que o projeto permaneça dentro do orçamento aprovado. (PROJECT..., 2010).

O desempenho dos custos do projeto, contudo, deve ser monitorado e medido regularmente para identificar as variações do plano (DINSMORE; CAVALIERI, 2008) e, quando necessário, os desvios identificados e analisados são corrigidos dentro dos processos de controle, nas diversas áreas de conhecimento. Para tanto se devem considerar três informações importantes que são o custo unitário de cada recurso utilizado (humano e material), duração das atividades e custos indiretos. (FONSECA, 2006).

As principais causas de falhas no gerenciamento de custos de um projeto estão vinculadas a elementos externos ao processo isolado de custos, como interpretação errada do trabalho a realizar, omissão na definição do escopo, cronograma pobremente definido ou excessivamente otimista, equívocos na avaliação de riscos, estrutura analítica do projeto (EAP) mal definida, parâmetros de qualidade mal estabelecidos, fracasso na estimativa dos custos indiretos e administrativos do projeto.

d) Gerenciamento da qualidade

O gerenciamento da qualidade do projeto deve ser direcionado tanto para o gerenciamento do projeto como para seu produto ou serviço resultante.

Conforme define o PMBOK Guide, na interpretação de Dinsmore e Cavalieri (2008, p. 177), um projeto com qualidade é aquele “concluído em conformidade aos requisitos, especificações (o projeto deve produzir o que foi definido) e adequação ao uso (deve satisfazer às reais necessidades dos clientes)”. Assim, o gerenciamento da qualidade envolve



os processos cujo objetivo é assegurar a conclusão do projeto com a qualidade desejada e a satisfação dos clientes.

Para Fonseca (2006), os processos de gerenciamento de qualidade são implementados por meio de política, procedimentos e processos de planejamento, garantia e controle da qualidade. *Planejamento* é a identificação de padrões de qualidade relevantes ao projeto e determinação de como obtê-los; *garantia* é a aplicação das atividades de qualidade planejadas e sistematizadas nos processos necessários para atender aos requisitos; *controle* é o monitoramento de resultados do projeto, o qual determina os resultados de acordo com os padrões de qualidade e contribui para eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.

O mesmo autor ainda destaca que o planejamento da qualidade requer identificar quais padrões de qualidade são relevantes para o projeto e determinar como atingi-los, pois tais padrões são fatores-chave e facilitadores durante o planejamento do projeto e deve ser executado regular e paralelamente aos outros processos de planejamento do projeto.

e) Gerenciamento de recursos humanos

Essa área de conhecimentos, na maioria das vezes, é considerada complexa e subjetiva. Seu objetivo principal é possibilitar a utilização efetiva das pessoas envolvidas no projeto (DINSMORE; CAVALIERI, 2008). Por isso o planejamento (identificação, documentação e atribuição de funções, responsabilidade e inter-relações, criação do plano de gerenciamento da equipe) é um dos principais processos do gerenciamento de recursos humanos. (DINSMORE; CAVALIERI, 2008).

Outros processos apontados pelos autores são: controlar ou mobilizar a equipe para completar o projeto; desenvolver a equipe com vistas a promover melhorias das competências individuais e a interação de seus membros para aprimorar o desempenho do projeto; gerenciar a equipe no acompanhamento do desempenho de cada membro, prover *feedback*, solucionar questões e coordenar as mudanças no desempenho do projeto.

f) Gerenciamento da comunicação

Os processos desta área estão relacionados com as habilidades gerais de comunicação e incluem medidas para assegurar a geração, a coleta, a distribuição e armazenamento apropriado e o controle básico das informações do projeto (DINSMORE; CAVALIERI, 2008). Os principais processos do gerenciamento da comunicação são: (a) planejamento das comunicações: determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto; (b) distribuição das informações: permitir que as informações



necessárias estejam disponíveis para os interessados no projeto no momento oportuno; (c) relatório de desempenho: coleta e divulgação de informações sobre desempenho. Isso inclui o relatório de andamento do projeto, a medição do progresso e as previsões; (d) gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*): gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas e solucionar os problemas por meio delas.

Dinsmore e Cavalieri (2008) destacam que, se existir boa comunicação no ambiente de projeto, a equipe estará motivada, ampliando as chances de sucesso no projeto. O autor ainda complementa dizendo que a maioria dos gerentes dos projetos concluídos com sucesso gastou aproximadamente noventa por cento de seu tempo envolvidos com algum tipo de comunicação, seja ela escrita, falada, de forma não verbal, com um estilo formal ou informal.

g) Gerenciamento de riscos

Gerenciamento de riscos é “um processo sistemático de definição e resposta aos riscos do projeto”, com o objetivo de maximizar eventos positivos e minimizar as consequências destes (DINSMORE; CAVALIERI, 2008, p. 191); é uma forma organizada de identificar e medir os riscos inerentes ao projeto e de desenvolver, selecionar e gerenciar as opções para poder controlar cada um dos eventos. (KERZNER, 2002).

Os riscos representam, ao mesmo tempo, ameaças e oportunidades; são incertezas que surgem no decorrer do projeto e que requerem aprimoramento (HELDMAN, 2006). Por isso, nem sempre são ruins, mas representam possibilidade de resultados indesejáveis (VALERIANO, 1998). Os processos dessa área de conhecimento referem-se à identificação, à análise e ao planejamento de riscos potenciais que podem vir a afetar o projeto, com o processo de controle, a implementação de estratégias e a monitoração dos efeitos das alterações realizadas no projeto (VERZUH, 2000; PRADO, 2001), os quais se repetem por todo o projeto de maneira consciente. A primeira passagem, ou iteração, de gerenciamento dos riscos identificará os grandes riscos, enquanto as iterações subsequentes identificarão e gerenciarão os riscos que aparecem mais tarde no projeto.

h) Gerenciamento de aquisições

O gerenciamento de compras e aquisições é um processo que identifica os bens ou serviços a serem comprados conforme a necessidade do projeto. Por isso Dinsmore e Cavalieri (2008, p. 215) afirmam que o gerenciamento de aquisições “inclui os processos para adquirir bens e serviços externos à empresa executora sendo discutido sob o ponto de vista do comprador na relação de comprador fornecedor”.



Os principais processos da gerência de aquisições do projeto se dividem em seis etapas, as quais são: (1) planejar compras e aquisições: determinação do que comprar ou adquirir e quando e de como realizar; (2) planejar contratações: documentação dos requisitos do produto, serviços e resultado, e identificação dos possíveis fornecedores; (3) solicitar respostas dos fornecedores: obtenção de cotações, informações, preços, ofertas ou propostas, conforme apropriado; (4) selecionar fornecedores: escolha entre possíveis fornecedores e negociação de um contrato por escrito com cada fornecedor; (5) administrar o contrato: gerenciamento do contrato e da relação entre comprador e fornecedor, análise e documentação do desempenho atual ou passado de um fornecedor a fim de estabelecer ações corretivas necessárias e fornecer uma base para futuras relações com o fornecedor; (6) encerrar o contrato: terminar e liquidar o contrato, inclusive com a resolução de quaisquer itens em aberto e encerrar cada contrato aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto.

i) Gerenciamento da integração

Gerenciar a integração do projeto é como montar um quebra-cabeça, colocando uma peça de cada vez em seu devido lugar, de forma coerente a fim de atingir o resultado esperado. É uma prática de gestão que envolve tomada de decisão e escolhas diretamente ligadas aos objetivos do projeto e aos processos de desenvolvimento e execução do plano de gerenciamento do projeto. (DINSMORE; CAVALIERI, 2008; PROJECT..., 2010).

Os processos do gerenciamento de integração, detalhados no capítulo 4 do PMBOK Guide, são: desenvolver o termo de abertura do projeto, que autoriza formalmente sua realização; desenvolver a declaração do escopo preliminar, o qual fornece uma descrição de alto nível do escopo; desenvolver o plano de gerenciamento, com a documentação necessária para a preparação, integração e coordenação de todos os planos do projeto de maneira a gerar um documento consistente e coerente; orientar e gerenciar a execução do plano de gerenciamento, que inclui atingir os requisitos do projeto declarados no escopo; monitorar e controlar o trabalho do projeto, processo necessário para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto de acordo com os objetivos iniciais; realizar o controle integrado de mudanças, que consiste na revisão de todos os pedidos, na aprovação e no controle das mudanças nas entregas e nos ativos de processos organizacionais (diretrizes, normas, procedimentos, políticas processos definidos, informações históricas, lições aprendidas); e finalizar todas as atividades ou encerrá-las formalmente (PROJECT..., 2010). A responsabilidade dessa área é do gerente do projeto. (DINSMORE; CAVALIERI, 2008).



3.1 Preparação da empresa à implementação da gestão de projetos

Um projeto é uma máquina de mudança (KEELING, 2002), por isso é concebido quando se percebe a necessidade de progresso. Para tanto é importante esclarecer seu propósito, isto é, rascunhar objetivos, escopo, resultados e custos, bem como identificar os interessados. A seguir descreve-se o processo de elaboração de um projeto.

a) O processo de elaboração de um projeto

A respeito da elaboração de um projeto, Keeling (2002) sugere pensar em algumas alternativas como: O que exatamente deve ser alcançado? Quais resultados são importantes, quais são desejáveis, mas não tão importantes? O que não deve ser incluído (impedimentos)? Quanto tempo levará para que se alcancem resultados quando seria sensato começar? Quanto custará e de onde virão os recursos? Que oposição poderia ser encontrada, por que e por parte de quem?

Todas essas questões são apenas considerações iniciais, na perspectiva de Keeling (2002), pois o próximo passo é o estudo de viabilidade, sendo uma das etapas mais importantes para o sucesso no desenvolvimento do projeto. O estudo investigará a exequibilidade, os modos de alcançar objetivos, as opções de estratégia e a metodologia e preverá os prováveis resultados, os riscos e as consequências de cada curso de ação. Também é em grande parte com base no estudo de viabilidade que o administrador financeiro baseará a avaliação de risco do projeto, o valor potencial e a adequação para investimento ou apoio financeiro.

Para o referido autor, o estudo de viabilidade é um reconhecimento de toda a área da proposta do projeto, que incorpora todos os aspectos possíveis de interesse, isto é, dados existentes, escopo, objetivo e premissas, esboço de estratégia, análise financeira, avaliação de retorno sobre o investimento além de esforço, avaliação dos riscos, fontes de apoio do projeto, avaliação tecnológica, análise política, avaliação do impacto ambiental e sociológico, identificação dos *stakeholders* e recursos do projeto.

Para se chegar aos resultados finais, é preciso passar por quatro etapas (FONSECA, 2006), as quais são: avaliação do projeto como um todo, observando se os resultados finalísticos estão sendo ou serão alcançados e se estes produzirão outros impactos relevantes; estruturação e contratualização do projeto como uma iniciativa singular à equipe de trabalho, num processo coletivo envolvendo público-alvo, entidades representativas e parceiros; monitoramento (coleta e interpretação sistemática de informações) da execução do projeto e o progresso de sua implementação; nessa fase devem ser feitas a comparação do realizado com



o programado, a identificação e/ou antecipação, os desvios ou as restrições relevantes à efetuação de medidas corretivas ou preventivas.

Com essas informações, o gestor adquire a capacidade de tomar decisões que asseguram a implementação do projeto. Para encerrar as etapas, transformam-se as intenções e ações planejadas em resultados reais.

b) Gestor de projetos: conhecimentos necessários

Para Dinsmore e Cavalieri (2008), o gestor de projetos é o profissional responsável por coordenar o plano de gerenciamento do projeto, incluindo a execução e qualquer alteração necessária no desenvolvimento deste. Assim, assegura Heldman (2006), o gestor de projetos precisa ser generalista e portar competências específicas para resolver problemas numa variedade de campos do conhecimento. Sua responsabilidade é guiar e incentivar os participantes e gerenciar as expectativas (VERZUH, 2000). É um catalisador, que inicia o projeto e o desenvolve. Por isso precisa ser uma pessoa que tem habilidades comportamentais e capacidade de envolver seus subordinados nos processos de tomada de decisão. Os gerentes de projetos precisam ser mais administradores de pessoas do que de tecnologia.

Prado (2001, p. 64) afirma que as principais habilidades dos gestores de projetos são a capacidade de comunicação, organização, formação de equipe (empatia), liderança (estabelecer exemplos, possuir energia, ser visionário, delegar, ser positivo), flexibilidade, criatividade, persistência e ter conhecimento técnico-científico de projetos. Em síntese, o gestor de projetos é uma pessoa com capacidade de envolver e comprometer parceiros e clientes, pois a equipe que faz parte do projeto é fundamental na obtenção de resultados.

O gestor de projetos é o centro em torno do qual giram as atividades, o elo entre *stakeholders* internos e externos da organização, o regulador do progresso, da velocidade, da qualidade e do custo (KEELING, 2002). Por isso precisa ter competências de líder e motivador de equipes, comunicador e negociador de particularidades do projeto, controlador de finanças e de outros recursos materiais relativos ao projeto.

Diante do exposto, afirma-se que projeto é um esforço temporário para criar um produto e/ou serviço únicos, com recursos, tempo, esforços e resultados previamente estabelecidos. E a gestão de projetos envolve a aplicação de nove áreas de conhecimentos, habilidades e técnicas específicas da administração para desenvolver atividades que visem atingir ou exceder as necessidades e as expectativas das partes envolvidas num dado projeto.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é uma pesquisa exploratória (GIL, 1995), do tipo estudo multicaso (YIN, 2005), com uma abordagem quantiquantitativa dos dados empíricos, coletados em uma cidade no interior do Rio Grande do Sul. O universo do estudo está caracterizado por 4.045 *micro* e pequenas empresas (RAIS, 2010), identificadas pelo faturamento anual máximo de R\$ 2.400.000,00 e que possuem, no máximo, 99 funcionários.

Os casos para o estudo foram selecionados a partir dessa lista, pelo critério de amostra não probabilística, seguindo-se os critérios de intencionalidade e acessibilidade. Optou-se por selecionar dois casos de cada um dos principais ramos de atividade (indústria, comércio, serviço e agronegócio), totalizando oito casos para o estudo.

Ao utilizar esse critério, a pesquisa torna-se mais rica em termos qualitativos, pois permite profundidade na análise dos dados, mas não permite generalização teórica (GIL, 1995). Tal critério, contudo, pode proporcionar os elementos necessários para a identificação de características similares no ramo de atividade para um porte de empresas.

Para fins de divulgação dos resultados, optou-se por preservar os nomes das empresas. Essas são citadas no trabalho por letras alfabéticas do “A” ao “H”. As empresas selecionadas para o estudo estão caracterizadas no Quadro 1, segmentadas por ramo de atividade. Em cada um dos ramos de atividade, optou-se por selecionar empresas que atuam em segmentos diferentes, o que permite, no processo de análise, encontrar elementos de similaridade.

Quadro 1 – Caracterização da amostra selecionada para o estudo empírico

Ramos de atividade	Segmentos	Número de casos
Indústria	Fábrica implementos agrícolas	1
	Indústria de lençol térmico	1
Comércio	Confecções	1
	Comércio de alimentos	1
Serviços	Edição de revistas e anúncios	1
	Agência de empregos	1
Agropecuária	Produção de grãos	1
	Produção de leite	1
	TOTAL	8

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

O processo de coleta e tabulação dos dados ocorreu em três etapas. A **primeira** foi a aplicação de um pré-teste do formulário de entrevista com duas empresas não pertencentes à



amostra. Depois de validadas as informações e realizadas as alterações necessárias, iniciou-se a **segunda** etapa, que foi a coleta dos dados qualitativos junto às empresas selecionadas. Como respondente foi definido o empresário proprietário, que atua na empresa como "gestor". O propósito dessa etapa foi conhecer o empreendimento (motivos da fundação, estágios de desenvolvimento, perfil da propriedade, número de funcionários, atividade produtivas, segmento de atuação, outros) e o sistema de gestão utilizado. A entrevista, com duração prevista para uma hora, foi gravada e posteriormente transcrita em arquivo eletrônico utilizando-se o *software* Word®. A validade interna dos dados foi realizada pelo coordenador da pesquisa, momento em que se procedeu à análise qualitativa dos dados. Na **terceira** etapa foram coletados os dados quantitativos, os quais se referem ao desempenho da empresa. Nessa etapa utilizou-se uma planilha para a coleta de dados e foi realizada no mesmo dia da entrevista, de acordo com a disponibilidade do empresário.

Para analisar os dados, primeiramente foi necessário dispor as informações em séries diferentes, criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias. Os dados qualitativos foram apresentados em forma de esquemas de interpretação, quadros explicativos, quadros síntese e figuras, de acordo com a necessidade de representá-los graficamente. Os dados quantitativos foram dispostos em tabelas e gráficos, após terem sido tabulados pela frequência de eventos identificados, utilizando-se a estatística descritiva simples. A interpretação dos dados foi de acordo com o modelo PMBOK®/PMI.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Características dos empreendimentos analisados

As empresas investigadas são caracterizadas como negócios familiares e encontram-se sob a gestão da primeira e/ou da segunda geração de membros da família proprietária. Os empreendimentos foram constituídos pela mesma motivação empreendedora, que é ser dono de seu próprio negócio, mas esta revela o perfil empreendedor dos proprietários.

Pela característica de empreendimento familiar, é relevante analisar as particularidades da gestão familiar. Com relação à transmissão da gestão à segunda geração de membros da família, os empreendedores declaram ter a expectativa de maior profissionalização da gestão, em especial com a capacidade percebida nos novos membros em implantar controles de gestão, gerar e analisar indicadores para orientar a tomada de decisão.

Quanto ao ciclo de vida das referidas empresas, observa-se que aquelas que se encontram na primeira geração são as mais novas (fundadas entre dois e quinze anos). As empresas com idade superior a 15 anos estão sendo geridas por membros da segunda geração.

As empresas investigadas têm, em média, 22,5 anos e, pelo ciclo de vida descrito por Adizes (1996), pressupõe-se um grupo de empresas que estão entrando na fase de maturidade, o que não é verdade. Uma das empresas, fundada em 1968, tem 42 anos e está entrando da fase “burocracia”. Outra, por sua vez, fundada em 2008, tem apenas dois anos e encontra-se na fase “infância”, o que revela uma dinâmica estrutural diferenciada entre os casos estudados.

As diferenças entre os casos estudados também se observam nos indicadores de desempenho, na estrutura e no porte. Os casos diferem significativamente entre si no número de funcionários. Por exemplo: enquanto a empresa “A” atua no mercado há apenas 2 anos e possui 6 funcionários, a empresa “C” atua há 39 anos e possui 100 funcionários.

Tais dados permitem interpretar que a longevidade das MPE estudadas é resultado da dinâmica do crescimento do empreendimento, pois, conforme elas crescem em tamanho, tendem a superar as crises e tornarem-se mais sólidas no mercado, por vezes mais competitivas.

Ainda, as empresas pesquisadas diferem umas das outras em atividade e tipo de produtos/serviços comercializados, o que resulta em diferentes necessidades de gestão. Todas elas possuem um sistema de gestão implantado, mas apenas uma empresa (empresa “F”) possui um sistema de gestão da qualidade certificada pela ISO (certificado ISO 9001).



Os gestores das empresas pesquisadas são formados, principalmente, em Administração. A idade média desses gestores é de 39,12 anos e a faixa etária está entre 28 e 50 anos, caracterizando uma idade de maturidade profissional. Entre o grupo de gestores, constatou-se que cinco deles possuem ensino superior completo, o que pressupõe pessoas intelectualizadas em termos gerenciais. Isso pode ser um elemento que explica o fato de as empresas possuírem algum tipo de controle gerencial mais aprimorado em relação a outras empresas de *micro* e pequeno porte no Brasil.¹

A preocupação dos gestores quanto a seu desenvolvimento profissional é constante. Cinco dos oito gestores pesquisados investem regularmente em seu desenvolvimento profissional e aplicam na empresa os conhecimentos técnicos adquiridos nos referidos cursos; os outros empresários investem esporadicamente em cursos de capacitação. Os temas gerenciais que mais os preocupam estão ligados às competências de liderança, aos processos administrativos e ao desenvolvimento de pessoas, ou seja, à área de administração de pessoas. Os gestores justificam a opção por essa área pela necessidade percebida em saber lidar com equipes, conduzir e motivar grupo de pessoas para atingir as metas organizacionais.

A gestão de outros recursos também foi citada como área importante para capacitação profissional. Três dos oito gestores pretendem adotar procedimentos administrativos formais e, em suas palavras, fazer a empresa “andar sozinha”.

As características dos casos selecionados para o estudo revelam algumas particularidades quanto ao tipo de propriedade (familiares) e ao perfil dos gestores (jovens em busca de capacitação gerencial na área de gestão de pessoas). Essa área desperta interesse porque contribui para o desenvolvimento de habilidades interpessoais, que inclui comunicação eficaz, desenvolvimento de uma visão e estratégia no nível coletivo, motivação às pessoas da equipe, capacidade de negociação e de solução de conflitos. Todas essas habilidades e competências são necessárias para exercer a função de gestor de projetos.

5.2 Apresentação e análise dos dados

Analisar os sistemas organizacionais de uma empresa é determinante para compreender a dinâmica interna, identificar processos que precisam ser melhorados, modificados ou implantados. Nesse tópico, o foco de análise recai sobre os conteúdos das

¹ De acordo com pesquisas realizadas no Sebrae, o índice de mortalidade das MPE se dá pela falta de conhecimento dos gestores. Estes, muitas vezes, conhecem a parte técnica e desconhecem e/ou não dão a devida importância aos aspectos gerenciais do empreendimento.



áreas do conhecimento propostas pelo modelo PMBOK, com base na dinâmica dos diferentes sistemas organizacionais (financeiro, produção, logística e outros).

5.2.1 Descrição da dinâmica organizacional nas empresas pesquisadas

A maioria das empresas (6) investigadas possui um sistema padronizado de registro e tratamento dos dados dos clientes com vistas a gerar informações orientadoras de ações estratégicas na área de *marketing*, como envio de notícias aos clientes e acompanhamento do processo de compras realizadas pelo cliente. A vantagem dessa prática é oferecer informações sobre motivos na mudança no comportamento de compra, bem como realizar ações de prospecção de clientes a partir daqueles que constam como inativos nos cadastros.

Tais ações, contudo, dependem muito da qualidade dos cadastros de clientes. Na investigação desse quesito, constatou-se que todas as empresas pesquisadas possuem cadastros de clientes incompletos, contendo dados gerais dos clientes, mas não dados relativos a orçamentos solicitados e pedidos firmados. Ambos são relevantes para fazer uma análise histórica da relação do cliente com a empresa, identificar falhas nos processos administrativos, encontrar explicações para determinado comportamento do cliente, etc.

O histórico de pedidos não é armazenado por nenhuma das empresas pesquisadas e que atuam no ramo de comércio, seja por sempre dispor dos produtos solicitados pelo cliente ou por não disponibilizar ao cliente o serviço de “acolhimento do desejo do cliente”, um processo importante para fidelização destes. Já, no que tange ao controle dos orçamentos transmitidos aos clientes, apenas a empresa “E”, do ramo agropecuário, mantém registro de todas as informações no cadastro do cliente.

Quanto à definição de objetivos e metas estratégicas, elementos essenciais para nortear as decisões e ações estratégicas, a maioria (6) das empresas investigadas tem metas estabelecidas e elas são de conhecimento de todos, dirigentes e empregados; quatro delas afirmam que realizam o monitoramento periódico e sistemático dos resultados parciais, para avaliar se as metas estão sendo cumpridas, bem como se há regularidade no cumprimento dos prazos e se o que está sendo feito é o suficiente para atingir os objetivos organizacionais. Porém dois indicadores básicos para a gestão das empresas são monitorados pela minoria (2) das empresas investigadas. Tal constatação evidencia a existência de um sistema de gestão de dados superficial, sem monitoramento dos indicadores de desempenho.

O plano de ação, que determina onde, quando, quem e para que fazer uma atividade, ainda é pouco utilizado. Apenas duas empresas (“A” e “F”) utilizam um plano de ação para todas as metas, o que facilita o monitoramento de ações e a tomada de decisões não



planejadas. Essa constatação evidencia a falta de planejamento empresarial nas MPE investigadas, o que impede o controle dos resultados e provoca desperdício de recursos físicos e humanos.

5.2.2 Descrição da dinâmica organizacional por áreas do conhecimento

O modelo PMBOK de gestão de projetos propõe agrupar as atividades e tarefas em nove áreas do conhecimento, as quais interagem de forma integrada para cumprir as funções planejadas para o projeto (PROJECT..., 2010). Por isso, neste estudo, foram investigadas as características das empresas referentes às áreas de conhecimento de integração, escopo, recursos humanos, comunicação, aquisição, tempo, risco custo e qualidade.

A área do conhecimento em gerenciamento de integração inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades necessárias para a realização do projeto. Para tanto deveriam existir documentos que autorizem formalmente o início e o fim de uma nova atividade. Na investigação constatou-se que a maioria das empresas (6) realiza reuniões para oficializar o início e o encerramento de uma atividade; cinco delas realizam avaliação somente após o término da atividade, mesmo cientes de que a gestão empresarial consiste em fazer escolhas entre pontos a concentrar recursos e esforços, antecipar problemas e coordenar o trabalho de forma que estes sejam concentrados compensando objetivos e alternativas conflitantes.

Nessa dimensão é preciso também considerar o gerenciamento de tempo, que inclui os processos necessários para realizar o término de uma atividade no prazo determinado. Para tanto é preciso utilizar um cronograma de atividades, uma ferramenta de planejamento que determine datas de início e término das atividades. Das empresas investigadas, apenas duas (“C” e “G”, que atuam no ramo do comércio) não utilizam essa ferramenta, mas cinco delas, apesar de utilizarem cronograma, realizam apenas algumas atividades, o que pode ocasionar perda de tempo e de recursos em atividades desnecessárias. Os gestores das empresas “C” e “G” argumentam que a atividade “depende muito de cada cliente”, pois o contato é direto e envolve um processo lento de escolha, prova, decisão pela compra (ou não), pagamento e encerramento do atendimento/atividade. Entre as seis empresas que realizam o controle do tempo, fazem-no informalmente, o que não permite avaliação posterior.

O comportamento organizacional anteriormente descrito revela passividade no processo de gestão diante de uma atividade estratégica da organização. A gestão do tempo por



meio do cronograma de atividades possibilita maior controle dos resultados e redução do grau de risco diante de imprevistos, bem como tomar decisões estratégicas.

A função do projeto é atender a demandas não programadas, que não fazem parte do cotidiano da empresa. Questionadas sobre isso, as empresas “B” e “F” responderam que não possuem demandas não programadas; as demais empresas realizam diferentes atividades (programadas e não programadas), mas não a gerenciam.

Caso as empresas investigadas adotassem um modelo de gestão de projetos, seriam obrigadas a programar as atividades, mesmo quando elas fossem solicitadas intempestivamente, reduzindo riscos e incertezas. Os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização. Criam entregas exclusivas (de produtos, serviços ou resultados) tanto para clientes internos quanto externos ou fornecedores contratados. Como exemplos de atividades, citam-se as demandas de mercado (realização de desfiles, construção de novas instalações produtivas, certificação ISO), os treinamentos e consultorias (curso internos, revisão de processos), as solicitações de clientes (inovação tecnológica) ou requisito legal (diretrizes para manuseio de materiais, processo para obter licenciamento ambiental, adoção de medidas de segurança).

Um projeto é um esforço temporário, que envolve tempo de início e de término. A respeito, identificou-se que apenas a empresa “F” possui atividades contínuas, com produção planejada para todo o ano, apesar de as vendas ocorrerem sazonalmente, o que a impede de adotar um modelo de gestão de projetos. As demais sete empresas apresentam atividades de natureza temporária, fato que contribui para adoção de um modelo de gestão de projetos.

Quanto ao gerenciamento de custos, que se refere ao custo dos recursos necessários para terminar as atividades previstas no cronograma dentro do orçamento aprovado para o projeto, constatou-se que oito empresas investigadas estimam custos e recursos, bem como os controlam. Para tanto, as empresas possuem controles gerenciais, como fluxo de caixa (5 empresas) e planilha de custos (5 empresas). Há duas empresas que utilizam as duas ferramentas concomitantemente e apenas uma delas utiliza um relatório gerencial.

A justificativa dos gestores para não utilizarem ferramenta de controle financeiro foi a resistência da equipe de trabalho, apontada por cinco empresas. Três dessas empresas responderam que a implantação de novas ferramentas ocorreu de acordo com o planejado, mas sentiu-se resistência por parte da equipe de trabalho durante a implantação.

Ao que diz respeito a orçamentos, apenas uma empresa investigada (“B”), que atua na área agrícola, “sempre” segue o orçamento; quatro empresas “quase sempre” seguem o



orçamento e as outras três empresas “algumas vezes” seguem o orçamento. O não cumprimento do orçamento é um fator que evidencia falta de planejamento, o que implica custos adicionais, seja por buscar recursos em terceiros (e submeter-se a pagar elevadas taxas de juros), gastar mais do que o previsto no fluxo de caixa ou até mesmo parar uma atividade por falta de recursos.

Quanto aos processos de gerenciamento da qualidade, constatou-se que o controle da qualidade é realizado em seis das oito empresas pesquisadas, mas somente a empresa “F” apresenta certificação ISO 9001. Ferramentas e técnicas importantes para o controle da gestão da qualidade não estão sendo utilizadas nas empresas investigadas, em especial a técnica de análise do custo-benefício, a ferramenta *benchmarking*. Em contraposição, o processo de tratamento das reclamações e elogios recebidos de clientes e fornecedores é realizado em três empresas, com serviço de pós-venda, sistema de atenção às reclamações e avaliação sistemática do grau de satisfação dos clientes. E, com relação ao prazo de entrega dos produtos, oito empresas procuram cumpri-lo rigorosamente, “com muito cuidado”, mas apenas três empresas afirmam conseguir assumir esse compromisso em todos os pedidos.

Com a utilização de um modelo de gestão de projetos, fatores que impedem a entrega da mercadoria aos clientes são eliminados, pois é requerida análise dos riscos nas atividades obrigando a empresa a adotar medidas de ajuste no curso da ação. Tais medidas estão relacionadas aos recursos humanos, como definição de funções e de responsabilidades.

A definição de funções e responsabilidades é fundamental para o desempenho eficaz da equipe do projeto e pode ser realizada formal ou informalmente. A informalidade oferece maior grau de risco ao processo de controle de resultados. Por isso recomenda-se fazer descrição de cargos, ferramenta gerencial em que constam as competências e características necessárias para cada cargo, indiferente a quem o ocupa. Ainda, no plano de gerenciamento de recursos humanos podem-se incluir informações de como e quando os membros da equipe do projeto serão contratados ou mobilizados, identificar necessidades de treinamento e estabelecer formas de reconhecimento de desempenho.

Todas as empresas investigadas afirmaram que oferecem capacitação a seus empregados, mas apenas a empresa “F” tem um plano formal de treinamento da equipe. As demais organizações apenas reagem a fatores externos, sem realizar ações proativas. O aspecto negativo desse comportamento organizacional é não conhecer as necessidades do cargo, elemento que pode provocar perdas de recursos. Alocar pessoa não capacitada em determinada atividade compromete a qualidade do produto/serviço, o cumprimento dos prazos e dos orçamentos em qualquer projeto.



O plano de cargos e salários é uma ferramenta gerencial útil para reconhecer a capacidade profissional e o nível de desempenho dos membros da equipe diante dos objetivos organizacionais. É, também, um balizador de salário e cargos com avaliação de desempenho. Das oito empresas investigadas, apenas duas empresas implementaram o plano de cargos e salários e, igualmente, apenas outras duas empresas fazem avaliação de desempenho.

Quanto ao gerenciamento da comunicação, constatou-se que o meio de comunicação mais utilizado para a empresa comunicar-se com os empregados é o mural de recados, por ser ferramenta de fácil acesso, barata e de fácil manuseio. No mural são colocadas informações, como metas a serem atingidas, desempenho semanal da equipe, avisos gerais e mensagens motivacionais. Com os clientes, as empresas adotam múltiplos meios de comunicação, porém o correio eletrônico predomina, por ser considerada ferramenta rápida e barata apesar de não ser “100% confiável”. O correio eletrônico pode não efetuar a entrega da mensagem ou a mensagem pode ser mal interpretada pelo receptor. Outras ferramentas comunicacionais foram mencionadas, como fôlderes, conversas informais, visitas, revistas e mala direta. Com os *stakeholders* externos (fornecedores, parceiros, comunidade), os meios de comunicação predominantes são o correio eletrônico e o telefone. O telefone é considerado um meio rápido e seguro de comunicação, porém é o mais oneroso para a empresa.

No modelo PMBOK de gestão de projetos, o gerenciamento da comunicação não significa apenas definir a melhor ferramenta, mas desenhar os processos relacionados com as habilidades gerais de comunicação (PROJECT..., 2010) em quatro diferentes etapas, que se sobrepõem e interagem. No processo de planejamento da comunicação, o gestor determina as necessidades de informação e comunicação das partes interessadas no projeto, reexaminando-o regularmente. Por exemplo, quem precisa de qual informação, quando precisarão dela, como ela será fornecida e por quem. A distribuição dessas informações, no momento adequado, é a próxima etapa, além de responder às solicitações de informações não previstas, emitir relatórios de desempenho e gerenciar as partes interessadas.

As aquisições incluem os processos de compra/aquisição de produtos/serviços ou resultados necessários para realizar o trabalho, planejar contratações, solicitar respostas de fornecedores, selecionar e avaliar fornecedores, administrar e encerrar contratos. Nesse quesito, as empresas investigadas demonstram gerenciar aquisições, pois seguem formalmente cinco das seis etapas sugeridas pelo modelo PMBOK.



5.2.3 *Análise dos dados*

A descrição da realidade das MPE investigadas revela que estas adotam apenas alguns processos relativos à metodologia da gestão de projetos, os quais, na maioria das vezes, são informais. O primeiro passo para adotar uma metodologia de gestão de projetos nas MPE é preparar o gerente para ser um gestor de projetos, capacitando-o no desenvolvimento das habilidades humanas, como relações interpessoais, comunicação eficaz, estilo de liderança democrática, sem desconsiderar as habilidades conceituais (visão estratégica do negócio).

Os cursos de capacitação, ofertados pelas empresas investigadas, são relevantes para preparar a empresa à gestão de projetos, mas ainda requer investimentos em capacitação em cursos básicos de introdução ao gerenciamento, fundamentos de gerenciamento de projetos ou gerenciamento de projetos na prática. Esse curso proporciona conhecimentos fundamentais de gerenciamento a seus integrantes, desenvolvimento do profissional e estabelecimento de diferencial competitivo tanto no nível individual quanto no organizacional.

Quanto às técnicas e as ferramentas de gestão de projetos, as empresas investigadas utilizam algumas, mas são consideradas incipientes no que tange aos processos de controles e elaboração de relatórios, pois não permitem utilizar os dados gerados em projetos temporários, com prazos e orçamentos definidos. Por isso, é preciso aprimorar os processos internos de gestão dos recursos materiais, em especial com definição de metas e objetivos interligados aos indicadores básicos para cada atividade. Para tanto se faz necessário utilizar planos de ação, pois assim é possível monitorar as atividades temporárias.

Constatou-se que, em seis das oito empresas investigadas, há demandas não programadas (atividades descontínuas), mas não possuem pessoas habilitadas para atuarem como gestores de projetos. Uma proposta é iniciar a gestão de projetos a partir da definição de um gestor para iniciar a estruturação da organização com gerenciamento de integração. Para tanto é necessário apor assinatura num termo de abertura, o qual oficializa o início do projeto e permite que o gestor aplique os recursos da organização, justifique o projeto e defina o escopo, conforme as necessidades e resultados esperados. É um processo de formalização das atividades em projetos, que determina a responsabilidade de planejar e monitorar a execução das atividades daquele projeto específico.

Sobre o tempo das atividades, constatou-se que seis das oito empresas possuem informações sobre as atividades realizadas, as quais facilitam a gestão do tempo. A gestão do tempo garante que o projeto será implantado no prazo e orçamento previstos, o que requer uso do cronograma, estimativa dos recursos necessários, duração e sequência das atividades.



Os recursos necessários para concluir atividades, no prazo estabelecido, faz parte do gerenciamento de custos. Nesse quesito, constatou-se que todas as empresas investigadas possuem alguma ferramenta de controle de custos implementada, com destaque para o fluxo de caixa e a planilha de custos. Essas, no entanto, precisam de aprimoramento com vistas a permitir a análise dos resultados no decorrer da execução das atividades. O orçamento é uma ferramenta de controle que estabelece custos totais e medição do desempenho de cada atividade, não permitindo a ocorrência de problemas pela falta de recursos.

O gerenciamento dos custos tem implicação direta no gerenciamento da qualidade. O orçamento utilizado nas empresas investigadas está distante da realidade das atividades. Falta identificar os padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinar como satisfazê-lo na análise custo-benefício. Essa preocupação evita o retrabalho e aumenta a satisfação das partes interessadas, ao mesmo tempo em que reduz custos. É preciso dar tratamento correto às reclamações de clientes e realizar avaliações periódicas de satisfação.

Gerir riscos é essencial na execução de projetos, pois assim se eliminam possíveis problemas que possam prejudicar a execução das atividades. Um deles, que é eminente nas empresas pesquisadas, é o prazo de entrega. Seis empresas não cumprem os prazos por diferentes motivos, problema que pode ser resolvido por meio de planejamento.

Com todas as atividades programadas, orçamento e cronograma estruturado, têm-se dados para estruturar a equipe do projeto, descrever as competências e características comportamentais necessárias. Isso, no entanto, não é realizado formalmente nas empresas investigadas. É necessário formalizar tarefas e descrever cargos, ferramenta gerencial que facilita o processo de seleção de pessoas e diminui a possibilidade de erros/equívocos.

Duas ferramentas simples e de fácil entendimento podem auxiliar as empresas investigadas no planejamento do gerenciamento de recursos humanos do projeto. Uma delas, o organograma, documenta funções e responsabilidades dos membros da equipe. A outra, gráfico matricial, apresenta uma matriz de responsabilidades que ilustra conexões entre um trabalho que precisa ser realizado e membros da equipe do projeto.

Por fim, tudo isso precisa ser comunicado à equipe de trabalho. Na maioria das MPE, essa etapa é realizada pela socialização do conhecimento no cotidiano da organização, o que representa o espaço adequado para compreender rotineiramente o estágio de execução em que o projeto se encontra e os resultados obtidos em cada etapa do processo. Para isso, é preciso elaborar relatórios de desempenho, os quais não foram encontrados nas empresas investigadas, e responder às demandas de informações não previstas no processo.



Verificar a necessidade de adquirir produtos/serviços fora da equipe faz parte do gerenciamento de aquisições, em que o gestor planeja compras/aquisições, avalia e contrata fornecedores, administra e encerra contratos. As oito empresas investigadas gerenciam aquisições, mesmo sem saber que o fazem, faltando apenas documentar as fases, implementar as etapas em formulários padrão, o que facilita o controle de todo o processo.

Por fim, a gestão de projetos requer o encerramento do projeto, o que ocorre pela finalização de todas as atividades e avaliação de desempenho com base nos objetivos e nas metas estabelecidas no planejamento. Essa etapa, no entanto, não é realizada nas empresas investigadas, mas é fundamental para encerrar um projeto, reafirmar compromissos organizacionais e iniciar um novo projeto, ampliando o ciclo de vida das MPE.

6 CONCLUSÕES

Houve mudanças rigorosas na forma de gerir e conduzir negócios e processos desde o início do século XXI, em consequência da forte competição ditada pelos consumidores quanto a preço, prazo e qualidade de produtos e serviços consumidos. Para tanto as empresas estão cada vez mais estruturadas internamente e atentas às **tendências** de mercado, pois precisam disputar fatias cada vez menores em um mercado sensível às mudanças. Esse contexto expõe as potencialidades das grandes empresas e as fraquezas das MPE, que no Brasil representam 98,8% das 5,7 milhões de organizações existentes, e 35% encerram atividades no primeiro ano e 56% não completam cinco anos. Essa realidade evidencia a falta de preparo dos empresários brasileiros na gestão de seus negócios, o que pode ser solucionado adotando-se a ferramenta de gestão de projetos, proposta pelo PMI, nas organizações. Nas MPE em Carazinho, a realidade não é diferente.

As oito empresas pesquisadas possuem sistema de gestão implantado de forma superficial, com falta de monitoramento das atividades e indicadores dos resultados, não utilizando os dados disponíveis, pois muitos deles estão apenas em registros informais sobre o controle do proprietário da empresa. Não contendo as informações necessárias para realizar a gestão do negócio, isso impossibilita o gestor de criar o planejamento de ações, o orçamento e o cronograma das atividades mais próximas da realidade, deparando-se com algumas dificuldades, que poderiam ser previstas e evitadas. São fatores assim que poderiam determinar aumento no resultado e desempenho da empresa.

A implantação da ferramenta de gestão de projetos, proposta pelo PMI, surge eficaz, pois permite medir, avaliar e divulgar os resultados da empresa. Porém, com a realidade dos sistemas de gestão existentes nas empresas, as organizações encontrarão algumas **dificuldades** na implantação da gestão de projetos por possuírem controles de gestão superficiais, tendo que criar o hábito de controle, planejamento e disciplina para seguir um cronograma e orçamento aprovados. Também por serem atividades não contínuas na empresa, existe o risco de o gestor “confundir” e misturar as atividades, não conseguindo avaliar o que pode ser gerido por essa ferramenta. E em relação à equipe, esta pode sofrer resistência na implantação do novo modelo de gestão que vem para complementar o que já existe.

Contrapondo-se a isso, existem algumas facilidades que viabilizarão a implementação dessa nova ferramenta nas organizações. A ferramenta não eliminará as práticas já existentes na empresa, pois serão utilizadas na gestão de projetos.



Assim, conclui-se que a implantação da ferramenta de gestão de projetos é viável em sete das empresas pesquisadas em Carazinho. Por se tratarem de diferentes ramos e realidade de gestão, algumas empresas terão maior dificuldade e utilizarão essa ferramenta com menor frequência. As empresas de serviço serão aquelas que conseguirão atender a quase toda a demanda com projetos. Contudo, antes de começar trabalhar com essa nova ferramenta, os gestores deverão passar por capacitações (sugeridas pelo PMI), para que não se torne apenas algo a mais na empresa, sem trazer os resultados esperados que essa ferramenta de gestão pode trazer às organizações. Essa implantação poderá significar às empresas um “divisor de águas” e de profissionalização de seus negócios, pois estas conseguirão responder às mudanças do mercado de forma rápida, com menor custo e provocando satisfação do cliente.



REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ARMANI, D. **Como elaborar projetos**: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. 4. ed. Porto Alegre: Tomo, 2004.
- CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CHERMONT, G. S. **A qualidade na gestão de projetos de sistemas de informação**. 2001. 162 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- FONSECA, S. U. L. **Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implementação do projeto de tecnologia da informação de um operador logístico**: estudo de caso da World Cargo. Santos: Universidade Católica de Santos, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GRAY, R. J. Organisation climate and successes. **Journal of Project Management**, n. 10, p. 103–109, 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 30 maio 2010.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos**: PMP Management Professional. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de empresas 2008**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2008/default.shtm>>. Acesso em: 30 set. 2010.
- KEELING, R. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: 2002.
- MACHADO, J. A. P. **Projetos econômicos**. São Paulo: Nobel, 2003.
- MENEZES, L. C. M. **Gestão de projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. 2. ed. Minas Gerais: Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- PROJECT Management Institute. **PMBOK**: guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 4. ed. São Paulo: Project Management, 2010.
- RAIS. Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em: <<http://http://www.rais.gov.br/>>. Acesso em: 7 set. 2010.
- SEBRAE. Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Mortalidade de empresas**. 2005. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade>. Acesso em: 15 maio 2010.
- VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Pearson Education, 2004.



VERZUH, E. **MBA Compacto**: Gestão de projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.