DIOGO RAMOS TERNA

CULTURA DE PLANEJAMENTO E O SUCESSO DE PROJETOS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Titulo de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, cultura de planejamento e o sucesso de projetos**,** elaborado por Diogo Ramos Terna e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 20/05/2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Diogo Ramos Terna, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Cultura de Planejamento e o sucesso de projetos, é autêntico e original.

Curitiba, 20/05/2015

_____

Diogo Ramos Terna

Dedicatória

A todos que me auxiliaram nesta empreitada.

Ao falhar em se preparar, se está preparando para falhar.
(Benjamin Franklin)

A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar.
(John L. Beckley)

Se você falha em planejar, está planejando falhar.
(Lair Ribeiro)

RESUMO

Este trabalho tenta ressaltar a importância e evolução recente do planejamento dentro da teoria de gerenciamento de projetos, apresentar aspectos da cultura nacional e como ambos se fundem para gerar a cultura de planejamento brasileira, e como esta influência no resultado dos projetos, seus sucessos, insucessos e fracassos.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura de planejamento, cultura nacional, planejamento, sucesso, insucesso, fracasso, gerenciamento de projetos, projetos

ABSTRACT

This work reaches out the importance and recent evolution of planning in the project management theory, presenting aspects of the Brazilian culture and how those merge to create the Brazilian planning culture, pinning the way some outstanding behavioral traits affects the project results, being either a success, non-success or failure.

KEYWORDS: Planning culture, Brazilian culture, planning, success, non-success, failure, project management, project

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. INTERAÇÃO DOS GRUPOS DE PROCESSOS 20

FIGURA 2. COMPARAÇÃO PERCENTUAL (PLANEJAMENTO X EXECUÇÃO) 25

FIGURA 3. PROBLEMAS MAIS FREQUENTES EM PROJETOS (2013) 27

FIGURA 4. PROBLEMAS MAIS FREQUENTES EM PROJETOS (2014) 28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Estatísticas de sucesso de projeto de TI.....15

Quadro 2. Mapeamento das áreas de conhecimento 16

Quadro 3. Mudanças no gerenciamento de escopo do projeto 20

Quadro 4. Mudanças no gerenciamento do tempo do projeto 21

Quadro 5. Mudanças no gerenciamento dos custos do projeto 21

Quadro 6. Mudanças no gerenciamento de escopo do projeto 21

Quadro 7. Mudanças no gerenciamento das partes interessadas do projeto 22

SUMÁRIO

RESUMO 6
ABSTRACT 7
1.1. Objetivos 12
1.2. Metodologia 12
2. DESENVOLVIMENTO 13
2.1. Referencial teórico 13
2.1.1. Sucesso em gerenciamento de projetos 13
2.1.2. Insucesso e fracasso em gerenciamento de projetos 14
2.1.3. Planejamento 15
2.1.3. Cultura 17
2.2. A cultura e o planejamento 18
2.2.1. Relevância do Planejamento 19
2.2.2. Aspectos da cultura brasileira com relação ao planejamento 22
2.2.3. Comparando nações 25
2.2.4. Coleta de dados: Estatísticas e maiores dificuldades em projetos 27
3. APRESENTAÇÃOE ANÁLISE DOS RESULTADOS 29
4. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES 31
5. CONCLUSÃO 32
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 34

1. INTRODUÇÃO

> …de onde vem esse povo todo? São uma mistura de Ingleses, Escoceses, Irlandeses, Franceses, Holandeses, Alemães e Suecos. O que, então, é o americano, este novo homem? Ele é um Europeu ou o descendente de um Europeu; Daí esta estranha mistura de sangue, que não há de ser encontrada em nenhum outro país. Eu poderia indicar-te uma família a qual o avô é um Inglês, cuja esposa era Holandesa, cujo filho se casou com uma Francesa, de quem os atuais quatro filhos tem hoje quatro esposas de diferentes nações. Ele é um americano, quem, deixando para trás seus antigos preconceitos e modos, recebe novos de um novo modo de vida o qual ele abraçou, o novo governo que obedece, e o novo título que ele detém. . .. Os americanos já estiveram espalhados por toda a Europa; aqui eles incorporaram um dos melhores sistemas de populações que já existiram. (CREVECOUR, 1782, Lettersfroman American Farmer).

As palavras de J. Hector St. John de Crevecoeur, escritor franco-americano, ajudaram a cunhar a expressão “meltingpot” ou “crucible”, ou cadinho em tradução literal para o português. A expressão se refere ao local ou nação de fusão de culturas diferentes, cada uma contribuindo de uma maneira ou outra para a formação de uma nova, homogênea e dinâmica cultura, onde cada elemento introduzido dissemina suas características mais marcantes.

Em específico ele fala dos Estadunidenses, mas poderia muito bem estar descrevendo como americanos os povos do Brasil, não menos americanos, mas, mais especificamente sul-americanos, e substituindo os mais mencionados Britânicos por nativos, ibéricos, africanos e italianos, poderíamos ter um retrato muito fiel do nosso cadinho austral. Quinhentos anos de história forjaram um povo único, impressionantemente criativo e espontâneo.

Cinco anos na indústria trabalhando em ambiente internacional contribuíram para evidenciar que existe uma diferença muito marcante presente na identidade nacional brasileira. Mais de uma vez, pessoas de diferentes nacionalidades ressaltaram que ficaram impressionadas com a habilidade única que os brasileiros têm de resolução de problemas de forma inteligente, criativa e eficaz. Nós brasileiros temos um “jeitinho”.

A fusão das culturas moldadas pelas circunstancias únicas que culminaram na formação do Brasil forjou a cultura nacional atual, e isto inclui e muito influencia na forma como conduzimos projetos, grandes ou pequenos. Sendo assim, quais seriam os desdobramentos da cultura na maneira como desenvolvemos projetos?

1.1. Objetivos

Considerando a atual conjuntura do gerenciamento de projetos no Brasil e seus resultados, busca-se através deste trabalho apresentar e evidenciar aspectos importantes para o sucesso de projetos que são divergentes ou até mesmo conflitantes com comportamentos característicos da cultura brasileira, com o objetivo de elevar a conscientização de profissionais da área da importância do planejamento e ainda assim estendê-lo afim de buscar uma melhor relação de investimento de esforços para obter melhores resultados na relação benefícios/recursos.

1.2. Metodologia

Pretende-se por meio de revisão de literatura buscar os aspectos da cultura nacional, em especial a parte que tange a forma de como, de um modo geral, os brasileiros encaram o planejamento, as melhores práticas de planejamento em gerenciamento de projetos, juntamente com a definição e fatores de sucesso e fracasso em gerenciamento de projetos evidenciando como estes se interagem para compor o cenário nacional e os resultados obtidos nos empreendimentos no Brasil.

A partir dos elementos listados no parágrafo anterior, intende-se uma pesquisa exploratória de diversos elementos e sub-elementos, para melhor aprofundamento dos temas afim de buscar relações mais primitivas que afetam o cerne dos problemas mais comuns em se gerenciar projetos no Brasil.

Uma vez obtidos os dados por meio de pesquisa em diversas bibliografias existentes em mais de um campo de estudo, de gerenciamento de projetos e estudos nas áreas de ciências naturais, de características comportamentais, buscam-se através de uma análise qualitativa dos fatores entrelaçar as relações entre os elementos e identificar os resultados das interações por meio de raciocínio lógico e analises qualitativas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Referencial teórico

Embora existam muitas organizações que trabalhem com gestão de projetos, o PMI desde 2011 é considerada a maior associação do gênero no mundo, e para este estudo em sua grande parte utilizaremos em grande parte os conceitos do Guia PMBOK para demonstrar a significância da parte de planejamento para a teoria e melhores práticas de projetos, também fazendo menção de outras instituições como o PRINCE2, instituição britânica, como referencias adicionais.

2.1.1. Sucesso em gerenciamento de projetos

Um dos pontos chave deste estudo estabelece que o ponto mais crucial de um projeto como sendo o seu sucesso, é ilógico pensar que alguém desenvolveria um projeto esperando falhar, salvo em casos onde o intento é a falha, onde neste caso passa a ser um sucesso.

O PMI em sua principal publicação 2013 Guia PMBOK® – quinta edição, p. 35. considera que;

> Os projetos são temporários em natureza, seu sucesso deve ser medido em termos da sua conclusão dentro das restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco, conforme aprovado entre os gerentes de projetos e a equipe sênior de gerenciamento. Para garantir a realização dos benefícios do projeto empreendido, um período de teste (tal como um lançamento piloto dos serviços) pode ser parte do tempo total do projeto antes da sua entrega para operação permanente. O sucesso do projeto deve referir-se às últimas linhas de base aprovadas pelas partes interessadas autorizadas. O gerente de projetos é responsável e responsabilizável pelo estabelecimento de limites reais e alcançáveis para o projeto e por sua realização no âmbito das linhas de base aprovadas. (2013 Guia PMBOK® – quinta edição, p. 35.)

2.1.2. Insucesso e fracasso em gerenciamento de projetos

Em específico o PMBOK não traz uma definição clara de insucesso e fracasso, mas podemos assumir pela definição de sucesso, que todo projeto não concluído nas restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos como não sendo um sucesso.

Alguns autores consideram que um projeto fracassa quando o orçamento e prazo são estourados, o resultado fica aquém do esperado ou há ausência de garantia de resultados. Entretanto esta consideração é bastante punitiva, o termo fracasso tem uma conotação bastante forte em nosso idioma, potencialmente indicando que todo o esforço foi desperdiçado, o que para muitos projetos não faz jus a realidade, mesmo para empresas e países onde as expectativas de resultados são altas, ultrapassar marginalmente custos e prazos, não realmente carrega inteiramente o peso da expressão fracasso, salvo onde há um fator decisivo, como os prazos em projetos de grandes eventos.

Rabechini (2003) classifica em "sucesso" os projetos que são concluídos dentro do orçamento, cronograma e qualidade indicados no início do projeto, "sucesso parcial" os projetos em desacordo com os prazos, orçamentos e qualidade incialmente propostos, e em "fracasso" os projetos abandonados, sendo o último apresentando os maiores prejuízos financeiros.

A classificação de Rabechini se aproxima bastante da antiga classificação, *traditional resolution*, do Standish Group;

> Resolução do tipo 1, ou sucesso do projeto: O projeto é finalizado dentro do prazo, dentro do orçamento com as características e funcionalidades como inicialmente especificadas.
>
> Resolução do tipo 2, ou projeto com desafios: O projeto é finalizado e em operação, no entanto ultrapassou o orçamento, estourou o cronograma, e oferece características e funcionalidades inferiores as especificadas originalmente
>
> Resolução do tipo 3, ou projeto comprometido: O projeto é cancelado em algum momento do ciclo de desenvolvimento.

No ano de 2015, o Standish Group traz alterações no conceito de sucesso, agora denominado como *modern resolution*, com a definição de projeto dentro do prazo, dentro do orçamento e com resultados satisfatórios. A antiga definição foi considerada falha por não indicar uma medida de resultado para cliente, e ainda assim provocando distorções do que se espera de um projeto, pois havia casos onde o cliente permanecia insatisfeito mesmo quando projeto se enquadrava dentro das três restrições.

O relatório de 2015 também traz estatísticas e proporções de sucesso em projetos de TI no mundo, com a nova definição houve uma queda nos índices de sucesso que giravam em torno de 39% para valores em próximos de 30% conforme indicado no quadro abaixo.

CHAOS Report	2011	2012	2013	2014	2015
Sucesso	29%	27%	31%	28%	29%
Com desafios	49%	56%	50%	55%	52%
Fracasso	22%	17%	19%	17%	19%

Quadro 1. Estatísticas de sucesso de projeto de TI, conforme a "definição moderna" de sucesso
Fonte: Standish Group, 2015, CHAOS Report.

Para conceituação neste trabalho, adotaremos uma variação da definição tradicional do Standish Group, vamos definir um projeto que não cumpriu as limitações de tempo, custo e com qualidade ou funcionalidade incialmente propostas para o projeto do cliente como um insucesso. Mesmo sendo importante a satisfação do cliente, se o projeto foi concluído dentro das especificações iniciais, e o cliente permanece insatisfeito, ocorreu uma falha de comunicação e não de planejamento, ambos críticos em gerenciamento de projetos.

Vale também ressaltar que o insucesso para o estudo não significa necessariamente um fracasso. O insucesso é um projeto concluído de forma não ótima, onde entre perdas e atrasos as partes saem com algum e em diversas vezes até bastante alto nível de satisfação e finalmente reservaremos o termo de um fracasso como um projeto jamais entregue e/ou com perdas para a maior parte dos envolvidos e altos níveis de insatisfação.

2.1.3. Planejamento

Do ponto de vista de gerenciamento de projetos o PMI traz uma definição de grupo de processos de planejamento que consiste dos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos (2013, Guia. PMBOK® – quinta edição, p. 55.).

O quadro 2 abaixo traz destacado em vermelho os o grupo de processos de planejamento distribuído nas nove áreas de conhecimento, ficando evidente como o grupo de processos mais presente e com mais atividades.

Áreas de conhecimento	Grupos de 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	

Quadro 2. Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento
Fonte: PMI, 2013, Guia. PMBOK® – quinta edição, p.61.

Como uma segunda referência o PRINCE2 traz um conceito de planejamento como um processo replicável e suas atividades estão incluídas dentro dos sete principais processos do PRINCE2, quando adequado.

As atividades de planejamento são:

- Esboçar o plano
- Definir e analisar os produtos
- Identificar as atividades e interdependências
- Preparar estimativas
- Preparar o cronograma
- Analisar os riscos
- Documentar o plano

2.1.3. Cultura

De maneira simplista a cultura é soma de comportamentos, valores, crenças, simbolismos e interpretações comuns de um determinado grupo de pessoas, podendo este ser uma pessoa somente, uma família, uma geração, e até mesmo uma nação.

É difícil pensar que uma nação pode ter uma cultura única com tantas variações individuais, e com certeza uma cultura nacional dificilmente será homogênea, em especial a brasileira, que tem uma formação bastante singular e diversa por origem, como mencionado na introdução deste trabalho, o brasil é um cadinho austral com diversas culturas fundidas de forma heterogênea, não apenas pelas partes que aqui se fundiram mas heterogêneas também geograficamente, socialmente e temporalmente ao longo das gerações.

A cultura dificilmente tem todos traços precisamente definidos, mas como uma estrutura amorfa, ela assume características gerais, talvez o idioma seja o mais marcante e mais presente, a maioria absoluta fala português, e mais, falamos um português próprio, o português brasileiro que em tempos de globalização tem desenvolvimento separado e nome independente para uso em programas de computador com opções de língua de interface, o “pt_br”.

Não apenas a língua, os portugueses marcaram o brasil como um país cristão de maioria católica e a maneira como comemos, arroz e feijão é a refeição básica de norte a sul do país.

De uma perspectiva externa, o website tmaworld.com, especializado em auxiliar profissionais internacionais a entender o ambiente e cultura em que se pretende trabalhar, apresenta o brasileiro como um povo amigável e de espírito livre, com grande apreciação pela vida. Com orientação a assumir riscos e extremamente criativos, que valorizam muito a família e a vida social governado por um sistema de classes regidos pela família, dinheiro e educação.

O detalhamento do perfil do Brasil pela TMA é bastante completo, confirmando estereótipos conhecidos, como a obsessão nacional por futebol e novelas, e a vida praiana glamorosa assim como os pontos negativos, pobreza e desigualdade social. O perfil chega a pequenos detalhes que podem fazer a diferença em negócios, indicando que reuniões podem começar tarde e terminar tarde, e até para não identificar brasileiros como latinos, muitos podem se ofender ao serem confundidos com seus vizinhos sul americanos.

2.2. A cultura e o planejamento

O método utilizado neste estudo visa ressaltar a relevância do planejamento e identificar os aspectos da cultura nacional que mais o afetam, culminando em sucesso, insucesso e fracasso, assim como comparar resultados do Brasil com outros países em projetos similares.

Não é incomum nos dias de hoje encontrar projetos onde grupos de projetos são compostos de pessoas de diversas nacionalidades, e mais, não apenas pessoas de diferentes nações, mas o próprio projeto pode ser realizado em diferentes países, com equipes no Brasil, outra nos Estados Unidos trabalhando conjuntamente para realização de um projeto único.

Um artigo publicado no *Journal of Information Technology Management*, de autoria de Mario Eberlein traz um relato interessante sobre como a o gerenciamento de projetos e as culturas se relacionam em um mundo globalizado. Ele chega a propor uma disciplina de Gerenciamento de culturas, que objetivaria não apenas fazer a coordenação intercultural, mas fazer o melhor uso das características de cada cultura afim de melhorar o rendimento de projetos com características pluriculturais.

Com relação ao Brasil e gerenciamento de projetos, um aspecto marcante da cultura nacional é a maneira como planejamos, ou de forma mais clara, como não planejamos. É interessante notar que existe uma tendência natural humana a planejar de modo falho, isto não é exclusividade do brasileiro. *Planning fallacy*, ou em tradução livre, falácia de planejamento, é um conceito inicialmente proposto por Daniel Kahneman e Amos Tversky em 1979 que explica um comportamento naturalmente humano que afeta a maneira como nós realizamos

prognósticos para completar uma tarefa, que independente do conhecimento prévio de atividades iguais ou similares, existe um otimismo, que subestima as necessidades reais para realização da atividade em questão.

Kahneman também defende um conceito expandido que a tendência para subestimar custos, riscos e tempo de ações futuras ocorre juntamente uma superestimação dos benefícios para esta mesma ação, resultando diretamente em estouro de custos, prazos ou déficit de benefícios. Isto de modo geral falando em termos de gerenciamento de projetos é uma receita garantida para o desastre.

Em gerenciamento de projetos em suas diversas instituições como o Project Management Institute (PMI), a ISO 10006, norma da International Organization for Standardization, o PRINCE2, Método de gerenciamento de projetos do governo britânico, Australian Institute of Project Management (AIPM) e International Project Management Association (IPMA) e tantos outros, todos tem comum a promoção de métodos e técnicas , que independentemente do conhecimento da existência do efeito do fenômeno de falácia de planejamento, contribuem para diminuí-lo significativamente, sempre promovendo um planejamento extensivo.

2.2.1. Relevância do Planejamento

Mesmo não existindo uma receita ótima para o volume de esforços a ser dedicado em cada grupo de processos de projetos (iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento), pois para uma determinação quantitativa, uma quantidade quase infinita de variáveis exclusivas a cada projeto precisa ser levada em consideração, dessa forma impossibilitando determinar quanto em recursos investir em cada etapa para um resultado ideal. Ainda assim o PMI traz uma noção qualitativa dessas relações apresentadas na figura 1.

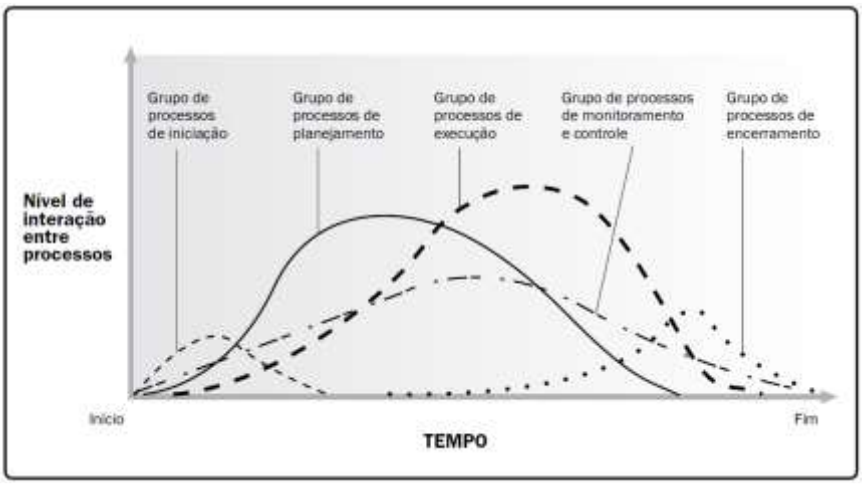

Figura 1. Interação dos grupos de processos
Fonte: PMI, 2013, Guia. PMBOK® – quinta edição, p.51.

Fica bem evidenciado que o planejamento, assim como a execução compõe grande parte do esforço envolvido na realização de um projeto. Outra evidência da importância do planejamento dentro do PMBOK está presente na matriz de grupo de processos de gerenciamento de projetos e o mapeamento das áreas de conhecimento apresentado aqui no quadro 2. Fica bem evidente que o grupo de processos mais significante nas áreas de conhecimento é o de planejamento, presente em todas as nove áreas e com o maior número de processos.

Para completarmos o quadro, das recentes alterações da quarta para a quinta edição do Guia PMBOK muitas delas mostram a crescente importância do planejamento para a teoria de projetos, os quadros 3 até 7 mostram as recentes alterações das atividades dentro das áreas de conhecimento incluindo atividades ou alterando nomes para evidenciar melhor a atividade como de planejamento.

Seções da Quarta Edição	Seções da Quinta Edição
	5.1 Planejar o gerenciamento do escopo
5.1 Coletar os requisitos	5.2 Coletar os requisitos
5.2 Definir o escopo	5.3 Definir o escopo
5.3 Criar a EAP	5.4 Criar a EAP
5.4 Verificar o escopo	5.5 Validar o escopo
5.5 Controlar o escopo	5.6 Controlar o escopo

Quadro 3. Mudanças no gerenciamento de escopo do projeto

Fonte: PMI, 2013, Guia. PMBOK® – quinta edição, p.473.

Seções da Quarta Edição	Seções da Quinta Edição
	6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma
6.1 Definir as atividades	6.2 Planejar o gerenciamento do cronograma
6.2 Sequenciar as atividades	6.3 Sequenciar as atividades
6.3 Estimar os recursos das atividades	6.4 Estimar os recursos das atividades
6.4 Estimar as durações das atividades	6.5 Estimar as durações das atividades
6.5 Desenvolver o cronograma	6.6 Desenvolver o cronograma
6.6 Controlar o cronograma	6.7 Controlar o cronograma

Quadro 4. Mudanças no gerenciamento do tempo do projeto
Fonte: PMI, 2013, Guia. PMBOK® – quinta edição, p.474.

Seções da Quarta Edição	Seções da Quinta Edição
	7.1 Planejar o gerenciamento dos custos
7.1 Estimar os custos	7.2 Estimar os custos
7.2 Determinar o orçamento	7.3 Determinar o orçamento
7.3 Controlar os custos	7.4 Controlar os custos

Quadro 5. Mudanças no gerenciamento dos custos do projeto
Fonte: PMI, 2013, Guia. PMBOK® – quinta edição, p.475.

Seções da Quarta Edição	Seções da Quinta Edição
9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos
9.2 Mobilizar a equipe do projeto	9.2 Mobilizar a equipe do projeto
9.3 Desenvolver a equipe do projeto	9.3 Desenvolver a equipe do projeto
9.4 Gerenciar a equipe do projeto	9.4 Gerenciar a equipe do projeto

Quadro 6. Mudanças no gerenciamento de escopo do projeto
Fonte: PMI, 2013, Guia. PMBOK® – quinta edição, p.473.

Seções da Quarta Edição	Seções da Quinta Edição
10.1 Identificar as partes interessadas	13.1 Identificar as partes interessadas
	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas
10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes Interessadas
	13.4 Controlar o engajamentos das partes Interessadas

Quadro 7. Mudanças no gerenciamento das partes interessadas do projeto
Fonte: PMI, 2013, Guia. PMBOK® – quinta edição, p.473.

Fica bem evidente que o planejamento não deve ser tomado, nem feito de forma apressada ou leviana, ele é, como mostrado no quadro 2, o grupo de processos mais presente nas áreas de conhecimento. Conforme Attarzadeh e Ow (2008), os projetos falham principalmente devido a mau planejamento, não executar as atividades de acordo com o plano elaborado e falhas causadas por fatores humanos.

2.2.2. Aspectos da cultura brasileira com relação ao planejamento

É notório e perceptível o quanto falhamos em planejamento, isto é devidamente notado no relatório do perfil brasileiro para estrangeiros do TMA;

> Eles (os brasileiros) vivem mais para o momento e tendem a não ser nem excessivamente obcecados com seu passado nem muito concentrados no detalhamento do planejamento no longo prazo. Sendo que a família é o foco principal de suas vidas, o sucesso individual e o futuro vem em segundo plano. O horizonte de planejamento de curto prazo da maioria dos brasileiros pode explicar como a floresta amazônica foi explorada para rápidos ganhos financeiros ao invés de considerar as implicações mais abrangentes para as futuras gerações.

Nossas próprias pesquisas apontam para esse aspecto da nossa cultura, Em 2003, o IBGE apontou que 85% dos brasileiros gastam mais do que ganham, e que 60% sequer tem algum controle orçamentário, indicando que a falta de planejamento está presente em níveis mais fundamentais da nação.

Alguns séculos de ambiente político agressivamente volátil com inflação galopante forjaram a cultura nacional, e provavelmente contribuíram para uma cultura que favorecesse uma ausência de planejamento. Outra explicação desta característica vem do contexto social do Brasil, somente em anos recentes vimos a maior parte da nação vivia em condições onde simplesmente não havia recursos financeiros suficientes para que qualquer planejamento fosse necessário.

A percepção de que existe uma falta de cultura de planejamento é tamanha que há quem atribua essa ausência a razões divinas, em um artigo de Solano Portela da Universidade Presbiteriana Mackenzie, intitulado “Fundamentos Bíblicos Para Estabelecer Uma Cultura De Planejamento”, ele observa uma carência muito grande de planejamento nas instituições evangélicas, inicialmente indicando que o planejamento vai contra a vontade divina, que instituições atribuem que o sucesso ou insucesso estão relegados a vontade de Deus, não havendo razão para planejar, e faz um esforço para mostrar que as instituições estão enganadas em não fazê-lo e identifica, em várias passagens da bíblia, argumentos na tentativa de provar que Deus espera que nós planejemos e assim motivar uma cultura com melhor capacidade de planejamento.

O parágrafo acima apenas serve para ressaltar que é bastante perceptível e é generalizado a falta de planejamento em várias esferas da realidade brasileira, lembrando que o foco deste estudo está dentro de um escopo mais terreno, atribuindo este comportamento não a vontade divina, mas apresentando-o como um aspecto cultural.

Infelizmente esse aspecto da nossa cultura é abrangente e presente também nos ambientes profissionais, nossos gestores possuem essa característica. Mesmo dentro da área de gerenciamento de projetos com profissionais treinados para desenvolver extensivamente o planejamento, a ausência deste último ainda é uma realidade.

Construímos e perpetuamos ferramentas para realização de projetos, que mesmo sendo efetivas estão muito longe de serem eficientes. Há grandes indícios de que a falta da prática de planejamento nas pequenas e médias organizações brasileiras seja um problema cultural, onde ainda impera entre os empresários, em face da necessidade latente dessa prática, o velho “jeitinho brasileiro” de fazer as coisas (LIMA, DESCONCI e EHLERS, 2004, p.2).

Diversas entidades públicas e privadas como o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), divulgam enormes taxas de falências e, estima-se que em torno de 50% das empresas inauguradas no Brasil não viverão além do terceiro ano de existência. O próprio SEBRAE aponta como “a causa número 1” de falências a falta de planejamento.

Uma pesquisa rápida na internet me retorna uma entrevista intitulada “A falta de planejamento é um problema cultural no Brasil”. Hugo Ferreira Braga Tadeu, professor do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, em entrevista ao Instituto Millenium, ataca diretamente a cultura nacional, A falta de planejamento é um problema recorrente e cultural no Brasil. Não estamos acostumados a planejar, no sentido exato da palavra, as nossas atividades. É muito comum observar grandes projetos que usualmente

apresentam atrasos na sua entrega por ausência de um cronograma bem estruturado e, principalmente, de um orçamento bem definido (TADEU, Hugo Ferreira Braga, 20 14).

Fazemos projetos sim, e fazemos muito mal. A cultura brasileira é muito vasta e complexa para avaliarmos todos os seus aspectos e detalhes, para este estudo consideraremos dentro da cultura de planejamento duas características que me chamam mais atenção e são frequentemente mencionadas entre os profissionais de gerenciamento de projetos, são como fantasmas onipresentes em quase todos os projetos, sussurrados pelos cantos, mas nunca documentados, o “fazejamento” e o “jeitinho”. O primeiro não apresenta uma literatura abundante ou formal, e o segundo surpreendentemente é objeto de estudos e pesquisas não apenas nacionais, mas internacionais também, no perfil brasileiro do TMA, “brasileiros são bastante flexíveis, e o termo “jeitinho” é comum, significando “dar um jeito ou improvisar” e que de modo geral regras e prazos são vistos como orientações e podem ser alterados se conveniente”.

O famoso “jeitinho” é muitas vezes visto de forma positiva, entretanto, esse “jeitinho brasileiro” vem com um custo, em projetos ele funciona analogamente a um estimulante para um motorista com sono, resolve rápido um problema no curto prazo, porém continuar fazendo uso deste recurso com frequência tem um impacto reverso no longo prazo.

Andando de mãos dadas com o “jeitinho” e possivelmente impulsionando um ao outro está o “fazejamento”. O último é um neologismo que deriva da brincadeira de palavras com o verbo “fazer” e “planejamento”, originando “fazejamento” que é fazer planejando.

“Fazejamento” não existe no dicionário é uma expressão gerada para definir um comportamento ou, para muitos, um vício na gestão de projetos, segundo COSTA, Gerson Luis da, (2010; Fazejamento de projetos p. 18) a palavra “Fazejamento” no título do livro surgiu do processo comum que se convencionou chamar de “dupla derivação em cadeia”: um verbo gera outro verbo e este novo verbo gera um substantivo. O verbo fazer, que gera fazejar, que, por sua vez, gera fazejamento. Este último serve para contrapor o planejamento. O autor segue afirmando sem muita cerimônia que a cultura do “fazejamento” impera em nosso país, no lugar do planejamento, que fica sempre em segundo plano, apenas lembrado quando as coisas não vão bem.

2.3. Comparando nações

A publicação intitulada “O custo da burrice” da revista Exame, em abril deste ano, traz diversos exemplos de falhas de planejamento em grandes obras que são bastante comuns e abundantes, exemplos como o terminal de turismo de Natal inaugurado no ano passado que não permite atracar navios das principais operadoras de cruzeiros por uma ponte que impede a passagem de tais embarcações. O artigo traz consigo uma comparação internacional, segundo o Núcleo de Infraestrutura e logística da Fundação Dom Cabral, a montagem dos cronogramas e as projeções de custos consomem cerca de 40% do tempo previsto para uma obra no Japão, ou metade na Alemanha, enquanto no Brasil apenas um quinto (20%) do tempo é despendido com as etapas iniciais. Segundo Paulo Resende, a distribuição do tempo para a construção de uma ferrovia na China e no Brasil: enquanto os chineses gastam 60% do tempo planejando e 40% executando as obras, os brasileiros usam 20% e 80%, respectivamente. “No Brasil não se planeja, vive-se de surpresas no decorrer das obras”, conclui. “Na China, nada acontece sem que antes se tenha pleno conhecimento das dificuldades ou variáveis técnicas do projeto, o tempo de planejamento é maior. Poderíamos adotar essa prática no Brasil”. Ainda acrescenta que “No Brasil, as obras podem ser iniciadas apenas com um projeto básico”.

Figura 2. Comparação percentual (planejamento x execução)

Fonte: do autor; baseado nas informações do Professor Paulo Resende, da Fundação Dom Cabral

Recentemente, em julho de 2014, a comparação entre países foi algo que ficou presente em todos os lugares em função da Copa do Mundo estar acontecendo aqui mesmo no Brasil. Não precisa muito para identificar que temos um problema de planejamento dentro da nossa cultura.

Não é por acaso que a Copa do Mundo no Brasil foi, na verdade, da Alemanha, país frequentemente citado como Benchmark em organização, planejamento e sucesso em projetos. Nesta edição da copa do mundo, ficou bastante evidenciado as grandes diferenças, entre nossas culturas, no Brasil vimos uma infinidade de falhas de planejamento e consequentemente de execução, sem cronogramas, com muitos atrasos e muitas alterações de escopos, vimos incontáveis promessas, como o trem bala, que ligaria São Paulo ao Rio de Janeiro, ficar apenas nisso mesmo, promessas.

No caso da Alemanha, as obras já estavam prontas dois anos antes dos eventos esportivos, com todo um planejamento para depois dos eventos. No caso inglês, o gasto público foi inferior ao estimado, inclusive com as instalações sendo utilizadas atualmente pela população. Ou seja, além da gestão, tem-se a questão do bom senso da execução das tarefas e percepção de bem-estar para a sociedade.

A comparação não se limita a comparar copas, a atuação da Alemanha em campo e fora na Copa do Mundo no Brasil mostra com clareza que o planejamento é fundamental. A vitória de 7x1 contra o Brasil evidencia em campo o abismo do planejamento entre as duas nações, com um planejamento tático fortemente elaborado, a nação germânica passou por cima do Brasil que contou apenas com o talento e “jeitinho” de seus jogadores. Não há nada intrinsicamente errado em contar com esses dois fatores, mas continuar a depender apenas destes é contar com a sorte, em projetos, nem sempre a sorte está a nosso favor.

Fora do campo a atuação alemã também foi exemplar, toda a preparação para vinda da equipe da seleção alemã, foi marcado com um complexo construído, o Campo Bahia, com bastante antecipação que só levou elogios da imprensa e hoje se tornou um hotel em uma das mais belas praias do estado. O complexo todo teve um planejamento ímpar, desde sua localização, afim de minimizar os esforços logísticos de viagem dos jogadores, foi considerado o desenvolvimento e potencial atrativo da região e uso posterior a copa do mundo, hoje a concentração é resort de luxo, resultado de um planejamento antecipado e bem elaborado.

2.2.4. Coleta de dados: Estatísticas e maiores dificuldades em projetos

Para ilustrar a relação existente entre planejamento e falta de sucesso dos projetos nacionais, avaliaremos a coleta voluntária de centenas de organizações através do da ferramenta do PMSURVEY.ORG, criado no Brasil em 2003 - é uma pesquisa anual, organizada por Chapters do PMI – Project Management Institute, e traz em seu questionário os problemas mais frequentes em projetos, auxiliando na construção do mapa de insucessos em projetos.

Tomaremos os dados apresentados nas figuras 2 e 3 abaixo do ano de 2013 e 2014 respectivamente, que correspondem as pesquisas mais recentes do PMSURVEY.ORG. Em ambos os momentos se nota que pouco mudou e os principais problemas permanecem os mesmos.

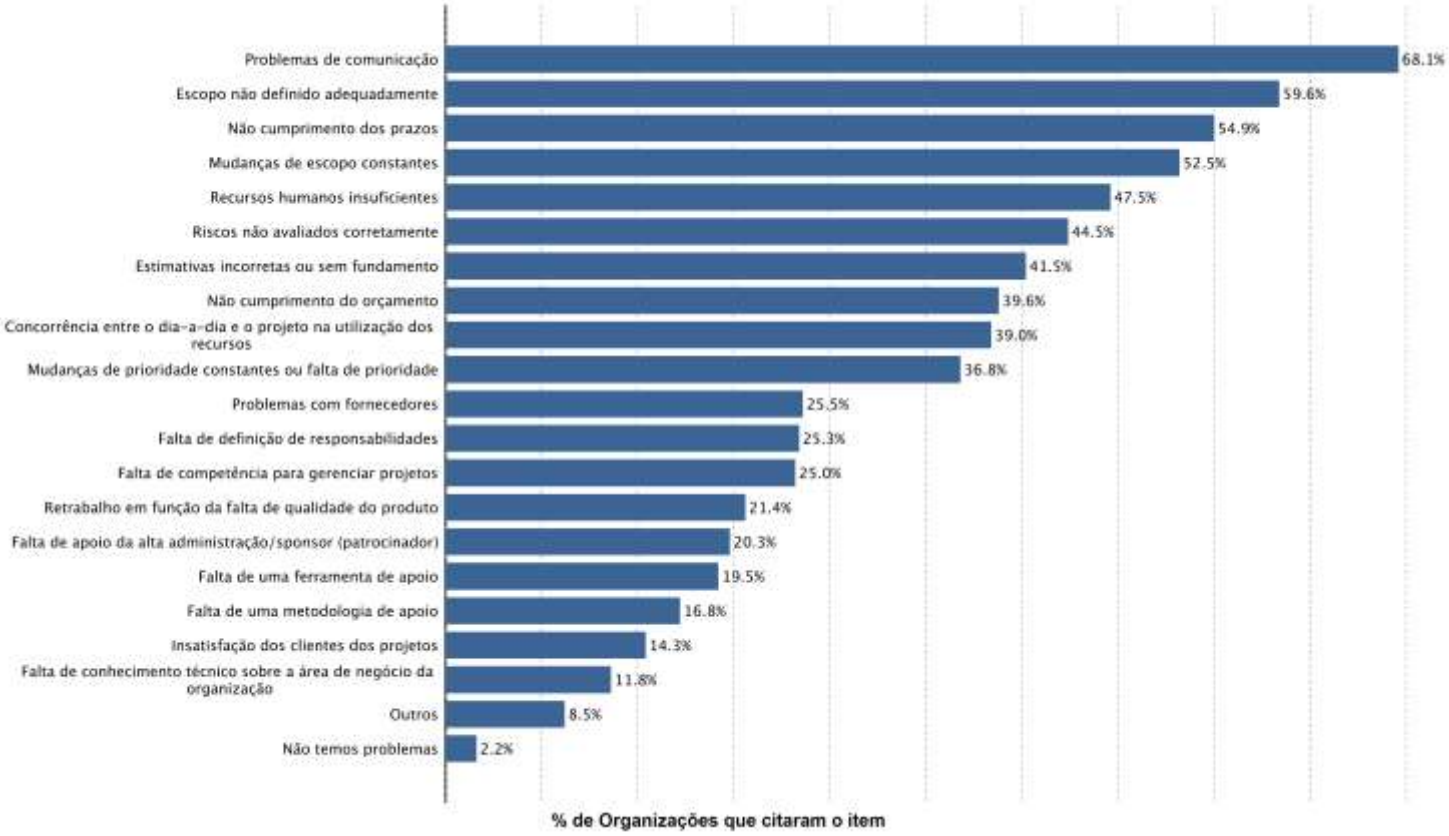

Figura 3. Problemas mais frequentes em projetos (2013)

Fonte: PMSURVEY.ORG, Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos em 2013 (Filtros para o Brasil)

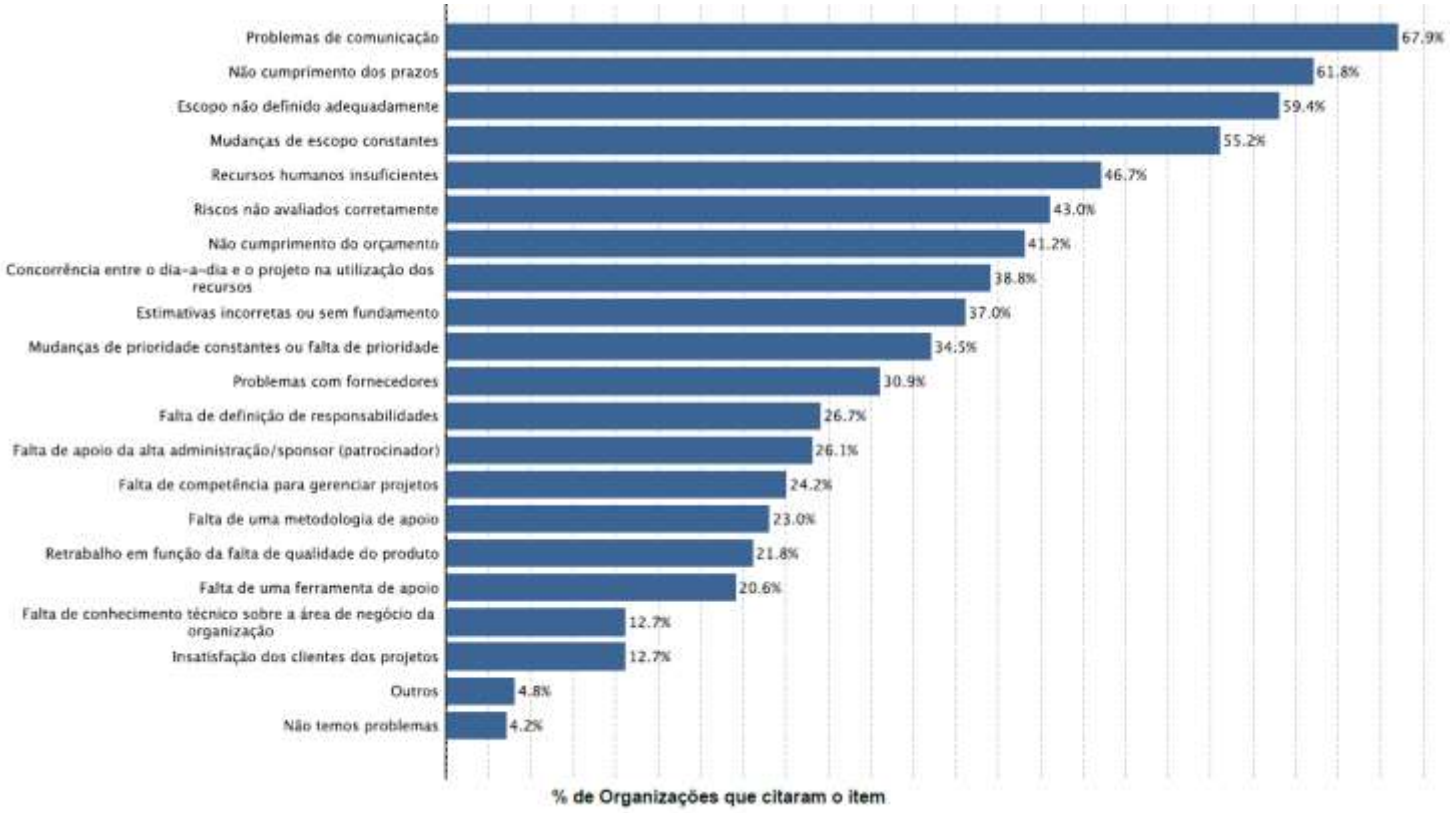

Figura 4. Problemas mais frequentes em projetos (2014)

Fonte: PMSURVEY.ORG, Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos em 2014 (Filtros para o Brasil)

Excetuando os problemas de comunicação, presentes em todas as culturas e nações, encontramos com maior peso o não cumprimento dos prazos, escopo não definido adequadamente e mudança de escopos constantes. As áreas de conhecimento referentes são o gerenciamento do tempo e escopo, cujos os processos, conforme a figura 2, são essencialmente de planejamento.

Dos problemas de maior relevância acima, recursos humanos insuficientes, referente a gerência de recursos humanos, é um dos poucos problemas cuja área tem maior dominância na etapa de execução.

Seguindo a lista encontramos mais problemas nas áreas de conhecimento de risco e custo, que também são predominantes nos processos de planejamento.

Embora a pesquisa do PMI não apresenta diretamente a falta de planejamento como um problema agravante dos índices de sucesso, pode se concluir que os problemas apresentados estão ligados com planejamentos ruins.

Há outras fontes que indicam de forma mais direta a falta de planejamento ao fracasso de projetos, o fabricante de computadores franceses BULL, solicitou uma pesquisa em 1998,

indicando que 39% dos projetos fracassam por falta de planejamento dos recursos e das atividades. Observado que o critério de falha do estudo era apenas projetos que extrapolaram o tempo ou o custo, um critério menos restritivo que o proposto neste estudo ou do Standish Group, potencialmente aumentando ainda mais a proporção de projetos fracassados em função da falta de planejamento.

A KPMG Canada em 1997 também traz uma relação de fracasso de projetos mais direta atribuindo o fracasso a um planejamento ruim. A levantamento da pesquisa aponta para a seguinte conclusão que a causa número 1 que levam ao insucesso de projetos como sendo o um planejamento de projetos pobre, em especifico, ou os riscos não foram bem avaliados ou o plano do projeto era de fato ruim.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Há abundância de dados que confirmam que o planejamento é fundamental para o sucesso de projetos, e que o brasileiro não planeja. Logo é natural de se esperar que nossos projetos dificilmente atingem a condição de sucesso estabelecida, no prazo, no orçamento e com qualidade e funcionalidades inicialmente estabelecidas. A Copa do mundo de 2014 é um grande exemplo disso, mesmo com o prazo estabelecido e inflexível, as obras não foram concluídas no tempo, algumas depois da copa, definitivamente muito das funcionalidades foram abandonadas ao longo do projeto, e orçamentos estourados muito além do previsto.

As evidencias apontam que o brasileiro, por cultura, não planeja. Ricardo Vargas em um de seus *videocasts* afirma que “nós (brasileiros) temos riscos muito relacionados a cultura, o brasileiro hoje está mudando, mas o brasileiro é “fazedor”, ele não é planejador”. E isto impacta diretamente na maneira como fazemos projetos.

A falta de planejamento não é característica somente brasileira, é coerente com a natureza humana sendo exigido instrução e treinamento para alterá-la, mas o que torna o tópico objeto de estudo, é o fato de que essa cultura persiste mesmo entre os profissionais de gerenciamento de projetos, treinados extensivamente pelas organizações de projetos e instituições de ensino especializadas a valorizar o planejamento.

O Brasil possui uma cultura que segue na contramão das melhores práticas em projetos, e sofre com isso. Independente da expansão das técnicas de gerenciamento de projeto, muitos profissionais do ramo ainda carregam o legado da cultura nacional de falta de planejamento. E

mesmo quando o planejamento é feito, muitos o fazem brevemente e superficialmente acreditando ter realizado planejamentos extensivos.

Temos incontáveis exemplos de projetos de valores altíssimos, atrasos e escopos muito diferentes da proposta inicial. Muito frequentemente e popularmente atribuídos a corrupção política (também consequência da cultura nacional), mas ela não é a única e possivelmente longe de ser a principal responsável pelo cenário dos projetos nacionais, na figura 3 e 4 deste trabalho, podemos ver os problemas mais comuns em projetos no Brasil, excetuando a primeira causa que é um problema onipresente e sem fronteiras, os próximos sete itens tem sua relação direta com o planejamento ou falta dele.

O Brasileiro não planeja, planeja pouco e frequentemente acredita que fez de fato um planejamento extensivo, possuímos uma mentalidade imediatista, e não colocamos valor no planejamento.

4. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Nem tudo na cultura nacional é ruim, existe um lado positivo destes comportamentos que também que deve ser explorado, ele traz dinamismo e flexibilidade para a gestão de projetos, combinado com um planejamento estratégico, podemos ter um planejamento em ondas sucessivas, já descrito e validado pelo PMI, dentro das definições Guia. PMBOK® – quinta edição, (2013,p. 152) como uma das estratégias de planejamento,

> uma técnica de planejamento iterativo em que o trabalho a ser executado a curto prazo é planejado em detalhe, ao passo que o trabalho no futuro é planejado em um nível mais alto. É uma forma de elaboração progressiva. Portanto, um trabalho pode existir em vários níveis de detalhamento dependendo de onde está no ciclo de vida do projeto. Durante o planejamento estratégico inicial, quando a informação está menos definida, os pacotes de trabalho podem ser decompostos até o nível conhecido de detalhe. Conforme os eventos que estão para acontecer são mais conhecidos, os pacotes podem ser decompostos em atividades.

Ainda assim, cuidados devem ser considerados com essa estratégia, pois aumenta os riscos envolvidos e não é recomendado para projetos onde os custos e riscos potenciais são altos.

Este trabalho tem como objetivo primário apresentar um ponto aparentemente obvio, mas significante, que o planejamento é essencial para o gerenciamento de projetos, e considerando que o Brasil é uma nação com tendências naturais para não planejar, o brasileiro já se encontra naturalmente em desvantagem no que tange o sucesso de projetos, e ainda requer uma maior dedicação por parte dos profissionais, tanto de campo quando os acadêmicos desta debilidade nacional, afim de melhor ilustrar esse panorama e otimizar nossos resultados. Outro ponto que ficou evidente neste trabalho é outro problema que transcende culturas e é ainda mais presente que a falta de planejamento, a comunicação.

Culturalmente, nesse último aspecto, não estamos em desvantagem, o brasileiro é reconhecido por ser bastante comunicativo, e ainda assim o problema de comunicação é o número 1 da lista nacional de dificuldades em projetos. Proponho como tema para estudos posteriores que visam identificar como a cultura afeta o sucesso de projetos no Brasil, mesmo citado como comunicativo, seria interessante explorar este traço de cultura com a seguinte pergunta; será que estamos comunicando de maneira correta?

5. CONCLUSÃO

Uma das mais comuns explicações pelos quais os profissionais não planejam ou limitam o planejamento é afirmar que a execução é mais importante, e que esta deve ser mais privilegiada. Mas afinal, qual é o mais importante, planejamento ou execução? Execução, obviamente! Simples assim.

Neste ponto fica a dúvida, até o presente momento neste trabalho destacamos a importância do planejamento e o impacto negativo que se tem de não planejar adequadamente e que mais empenho deveria ser colocado sobre esta atividade. Porque então concluir sumariamente que a execução é mais importante? É importante esclarecer que planejamento sem execução não serve para muita coisa, mesmo assim, o planejamento é importante para evidenciar uma eventual inviabilidade de projetos e evitar grandes fracassos. Na mão oposta, execução sem planejamento, se obtém algo, seja um sucesso, insucesso ou fracasso total, algo foi realizado. E mais vezes sim do que não, chegamos à conclusão dos projetos com algum nível de satisfação de que algo saiu do papel e foi realizado.

A conclusão anterior também não significa uma carta de alforria do planejamento, ao contrário da visão de projetos míope de nossa nação, o planejamento e execução não são opostos, mas sim, complementares. O esforço aplicado no planejamento têm seu retorno multiplicado na execução.

Embora se saiba que o planejamento é importante, é comum o argumento do tempo, e quando não se tem tempo para planejar? Talvez a melhor resposta para esse problema se encontra em um quase provérbio, frequentemente citado por vários profissionais da área, que o brasileiro nunca tem tempo para planejar, mas sempre tem tempo corrigir os erros cometidos na execução que poderiam ter sido evitados com um plano mais elaborado.

Na seguinte citação de Abraham Lincoln; "*Give me six hours to chop down a tree and I will spend the first four sharpening the axe.* ", em tradução para o português, ele diz que se lhe fosse dado seis horas para cortar uma árvore, ele despenderá as primeiras quatro horas afiando o machado. Enfatizando que a preparação e planejamento para uma atividade é algo que merece maior investimento de recursos que a execução.

Este trabalho não visa favorecer o planejamento em detrimento da execução, muito ao contrário, o planejamento é um fortalecedor da execução. A ideia é ressaltar que o esforço aplicado em planejamento é algo que deve ser mais bem ponderado, pois existe um retorno,

não apenas em tempo, mas também em recursos utilizados na etapa da execução quando esta for bem planejada.

Investir tempo no planejamento não significa ganhos certos no tempo de execução, mas aumenta fortemente a chance de que desperdícios de tempo (recursos e dinheiro!) sejam evitados ao longo do projeto. Logo se uma aposta deve ser feita, com tempo e recursos alocados, que seja feito em favor do planejamento, pois identificar falhas durante o planejamento é muito menos oneroso que identificar falhas na execução.

Um investimento no planejamento não é um desperdício de recursos, pois este tem retornos diretos e vantajosos na execução. Ricardo Vargas sempre lembra que o executivo brasileiro nunca tem dinheiro para planejar, mas sempre tem dinheiro para refazer, e gerenciar crises custa muito caro.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATTARZADEH, I.; OW, S. H. **Project management practices: The criteria for success or failure.** Communications of the IBIMA, v.1, p. 234-241, [S.l.: s.n.] 2008.

EBERLEIN, Mario. **Culture as A Critical Success Factor For Successful Global Project Management In Multi-National It Service Projects**, Journal of Information Technology Management ISSN #1042-1319. Technische University Dresden, Germany, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003**, [S.l.] 2003

LIMA, Sidarta Ruthes; DESCONCI, Tiago; EHLERS, Eduardo da Pieva. **Pesquisa Quantitativa Política dos Negócios e Economia de Empresas.** SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, p. 7, 2004, São Paulo. Anais..., São Paulo: FEA/USP, 2004.

LÜDERS, GERMANO. **No Brasil, as obras públicas sofrem com a incompetência**. Revista Exame, São Paulo, edição no. 1086, abril. 2015. < http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1086/noticias/o-custo-da-burrice >. Data de acesso: 10 Abr. 2016

PMSURVEY.ORG, **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos em 2013** [S.l.: s.n.], 2014

PMSURVEY.ORG, **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos em 2014** [S.l.: s.n.], 2015

PORTELA, Solano. Fundamentos Bíblicos Para Estabelecer Uma Cultura De Planejamento. Disponível em: < http://www.aecep.org.br/ > acessado em 20 de Outubro de 2015

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI's Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance**, [S.I.] 2014

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Pulse of the Profession®: Capturing the Value of Project Management**, [S.I.] 2015

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. 5 ed. [S.I.], 2013

RABECHINI JUNIOR, Roque. **Competências e Maturidade em Gestão de Projetos: uma perspectiva estruturada**. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2003.

RESENDE, Paulo. **O Brasil não tem planejamento em infraestrutura de transporte**. [2 de julho, 2014]. [s.l.]: Entrevista concedida à Agencia CNT de notícias.

SPIKES CAVELL. **The Bull Survey, Why Projects Fail - The Bull View**, 1998

TADEU, Hugo F. B. **A falta de planejamento é um problema cultural no Brasil.** [18 de novembro, 2013], [s.l.]: Entrevista concedida ao Instituto Millenium.

THE STANDISH GROUP. **CHAOS Manifesto 2013**, [S.I.] 2013

THE STANDISH GROUP. **CHAOS Report 2015**, [S.I.] 2015

TMA WORLD, **Flightpack-Brazil**, [S.l.] 2011

WHITTAKER, Brenda. **What went wrong? Unsuccessful information - technology projects**, Information Management & Computer Security, Vol. 7 n. 1, p. 23 – 30, 1999