



RENATA VEIGA DA FONSECA

**A APLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO
DE PROJETOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
ATRAVÉS DE UMA METODOLOGIA SIMPLIFICADA**

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 Título 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, **A aplicação de boas práticas de gerenciamento de projetos em pequenas e médias empresas através de uma metodologia simplificada**, elaborado por Renata Veiga da Fonseca 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: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Renata Veiga da Fonseca, 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 A aplicação de boas práticas de gerenciamento de projetos em pequenas e médias empresas através de uma metodologia simplificada, é autêntico e original.

Curitiba, 19 de fevereiro de 2016.

Renata Veiga da Fonseca

“Quando nós consideramos um novo projeto, nós realmente o estudamos, não apenas a ideia superficial, mas tudo sobre ele.”

Walt Disney

Agradecimentos

À empresa Grasp que financiou o curso e me apoiou a concluí-lo com mérito.

Aos meus chefes, Alysson Pegoraro e Gustavo Castro, pela confiança em meu trabalho e pelas oportunidades a mim concedidas.

Aos meus pais, Regina e Joaquim, que sempre incentivaram os estudos e me ensinaram a ser uma pessoa dedicada e persistente.

Ao meu querido Leandro Reis que me inspirou a realizar esse MBA e sempre me instigou a manter a mente aberta a novos conceitos e pontos de vista.

Resumo

O gerenciamento de projetos surge como uma poderosa ferramenta estratégica para as pequenas e médias empresas que têm como desafio sobreviver e se destacar no mercado em que atuam. A implementação de boas práticas de gestão de projetos traz vantagens competitivas a essas empresas frente a seus concorrentes à medida que as auxilia a otimizar custos, tempo e recursos e conseqüentemente a atingir resultados com maior eficiência e eficácia. O presente trabalho teve como objetivo propor uma sistemática de implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos aplicável às pequenas e médias empresas. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática integrativa levantando informações sobre as dificuldades e barreiras que as pequenas e médias empresas enxergam ao implementar ferramentas de gestão de projetos, e quais são as propostas e metodologias simplificadas existentes. Dessa forma foi possível concluir que o gerenciamento de projetos em empresas de pequeno e médio porte é viável desde que adaptado às suas realidades e aplicado de forma simples e prática.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Pequenas e médias empresas. Metodologia simplificada.

Abstract

Project management appears as a powerful strategic tool for small and medium-sized enterprises that are challenged to survive and stand out in the market in which they operate. The implementation of good project management practices brings competitive advantage to these front companies to their competitors as it helps them to optimize costs, time and resources and consequently to achieve results more efficiently and effectively. This study aimed to propose a systematic implementation of good project management practices applicable to small and medium-sized companies. For this, was carried out an integrative systematic review collecting information about the difficulties and barriers that small and medium-sized companies see to implement project management tools, and what are the proposals and existing simplified methodologies. Thus it was concluded that project management in small and medium-sized enterprises is feasible since adapted to their realities and applied in a simple and practical way.

Key Words: Project management. Small and medium-sized enterprises. Simplified method.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSOS DO GUIA PMBOK 5ª EDIÇÃO.....	15
FIGURA 2 – PROCESSOS DO GUIA PMBOK 5ª EDIÇÃO.....	16
FIGURA 3 – MAPA DE PROCESSOS DA METODOLOGIA BASIC METHODWARE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	31
FIGURA 4 – METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA PEQUENAS EMPRESAS.....	32
FIGURA 5 – ÁREAS DO CONHECIMENTO CITADAS PELOS ARTIGOS PESQUISADOS.....	33
FIGURA 6 – SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PME.....	34

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DE EMPRESA.....	12
TABELA 2 – DIFICULDADES E BARREIRAS ENXERGADAS PELAS PME.....	25
TABELA 3 – PROPOSTAS E METODOLOGIAS SIMPLIFICADAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PME.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONCEITO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	12
2.2 BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEUS PROCESSOS	13
2.3 A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	17
2.4 O COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	19
2.5 INDICADORES DE PROJETO	20
3 METODOLOGIA	22
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA E SELEÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA	22
3.2 ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO	22
3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS E SELECIONADOS	23
3.4 CATEGORIZAÇÃO DOS ESTUDOS SELECIONADOS	23
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	23
3.6 APRESENTAÇÃO DA SÍNTESE DO CONHECIMENTO	24
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	25
4.1 DIFICULDADES E BARREIRAS QUE AS PME ENXERGAM AO IMPLEMENTAR FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	25
4.2 PROPOSTAS E METODOLOGIAS SIMPLIFICADAS EXISTENTES PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE.....	27
4.3 PROPOSTA DE METODOLOGIA SIMPLIFICADA PARA PME	34
5 CONCLUSÃO	37
6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	38
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A – Questionário de avaliação do projeto.....	43

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PME) têm como desafio inicial sobreviver no mercado em que atuam. É sabido que a falta de planejamento está entre as principais causas de falência precoce dessas companhias. O sucesso empresarial está centrado na gestão adequada dos processos de forma a responder às demandas do mercado com eficiência e eficácia. Dessa forma a aplicação de um modelo de gestão de projetos é uma poderosa ferramenta estratégica para empresas de qualquer porte.

Há uma visão equivocada por parte dos pequenos e médios empresários de que a gestão de projetos se aplica somente a grandes empresas e a grandes projetos, que implementá-la significa burocracia e gastos desnecessários. Entretanto, uma metodologia inteligente e bem aplicada de gerenciamento de projetos pode ser um bom investimento ao otimizar custos, tempo e recursos, fazendo com que as organizações se posicionem e aumentem seus espaços no mercado global.

O presente trabalho tem por objetivo geral propor uma sistemática de implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos em PME.

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- identificar a importância da aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos em pequenas e médias organizações;
- demonstrar como as PME enxergam o gerenciamento de projetos em sua realidade;
- apontar propostas e metodologias de gestão de projetos simplificadas já existentes;
- definir um ou mais indicadores de gerenciamento de projeto para avaliar a eficácia da metodologia simplificada de gerenciamento de projetos proposta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A definição de PME pode ser feita com base em diversos critérios, que podem variar conforme o contexto. De acordo com a Lei Complementar nº 123, de 2006 “[...] consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

§ 1º Considera-se receita bruta, para fins do disposto no caput deste artigo, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.” (BRASIL, 2006)

A classificação de porte de empresa adotada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) está resumida na tabela 1:

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DE EMPRESA

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2015)

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE, 2015) utiliza como critério de classificação do porte das empresas o número de empregados do IBGE, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros, porém sem fundamentação legal.

- a) indústria:
 - micro: com até 19 empregados;
 - pequena: de 20 a 99 empregados;
 - média: 100 a 499 empregados;
 - grande: mais de 500 empregados.

- b) comércio e serviços:
 - micro: até 9 empregados;
 - pequena: de 10 a 49 empregados;
 - média: de 50 a 99 empregados;
 - grande: mais de 100 empregados.

2.2 BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEUS PROCESSOS

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute – PMI*) é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. De acordo com o PMI, o gerenciamento de projetos é “a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2015).

O PMI desenvolveu um guia globalmente reconhecido, chamado *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK), que contempla as diretrizes para as boas práticas do gerenciamento de projetos. Sua última versão consolidada, a 5ª edição publicada em janeiro de 2013, identifica 5 grupos de processo: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle; e encerramento. O guia PMBOK apresenta ainda 10 áreas do conhecimento, são estas:

- a) gerenciamento da integração;
- b) gerenciamento de escopo;
- c) gerenciamento de custos;
- d) gerenciamento de qualidade;
- e) gerenciamento das aquisições;
- f) gerenciamento de recursos humanos;
- g) gerenciamento das comunicações;
- h) gerenciamento de risco;
- i) gerenciamento de tempo;
- j) gerenciamento das partes interessadas ou *stakeholders* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2015).

Nas figuras 1 e 2 estão representados os 47 processos do gerenciamento de projetos preconizados pelo guia PMBOK:

Área do Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
4 Gerenciamento da INTEGRAÇÃO do Projeto	4.1 Desenvolver Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Dirigir e Orientar o Trabalho do Projeto	4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.5 Realizar Controle Integrado de Mudanças	4.6 Encerrar Projeto ou Fase
5 Gerenciamento do ESCOPO do Projeto		5.1 Planejar Gerenciamento do Escopo		5.5 Validar Escopo	
		5.2 Coletar Requisitos		5.6 Controlar Escopo	
		5.3 Definir Escopo			
		5.4 Criar EAP			
6 Gerenciamento do TEMPO do Projeto		6.1 Planejar Gerenciamento do Tempo		6.7 Controlar Cronograma	
		6.2 Definir Atividades			
		6.3 Sequenciar Atividades			
		6.4 Estimar Recursos das Atividades			
		6.5 Estimar Durações das Atividades			
		6.6 Desenvolver Cronograma			
7 Gerenciamento do CUSTO do Projeto		7.1 Planejar Gerenciamento de Custo		7.4 Controlar Custos	
		7.2 Estimar Custos			
		7.3 Determinar Orçamento			
8 Gerenciamento da QUALIDADE do Projeto		8.1 Planejar Gerenciamento da Qualidade	8.2 Realizar Garantia da Qualidade	8.3 Controlar Qualidade	
9 Gerenciamento dos RECURSOS HUMANOS do Projeto		9.1 Planejar Gerenciamento dos Recursos Humanos	9.2 Adquirir Equipe do Projeto		
			9.3 Desenvolver Equipe do Projeto		
			9.4 Gerenciar Equipe do Projeto		
10 Gerenciamento da COMUNICAÇÃO do Projeto		10.1 Planejar Gerenciamento da Comunicação	10.2 Gerenciar Comunicação	10.3 Controlar Comunicação	
			Distribuir Informações	Reportar Performance	
11 Gerenciamento dos RISCOS do Projeto		11.1 Planejar Gerenciamento de Riscos		11.6 Controlar Riscos	
		11.2 Identificar Riscos			
		11.3 Realizar Análise Qualitativa dos Riscos			
		11.4 Realizar Análise Quantitativa dos Riscos			
		11.5 Planejar Respostas aos Riscos			
12 Gerenciamento das AQUISIÇÕES do Projeto		12.1 Planejar Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir Aquisições	12.3 Controlar Aquisições	12.4 Encerrar Aquisições
13 Gerenciamento dos STAKEHOLDERS do Projeto	13.1 Identificar Stakeholders	13.2 Planejar Gerenciamento de Stakeholders	13.3 Gerenciar Stakeholders	13.4 Controlar Stakeholders	

FIGURA 1 – PROCESSOS DO GUIA PMBOK 5ª EDIÇÃO

Fonte: TRENTIM (2013)

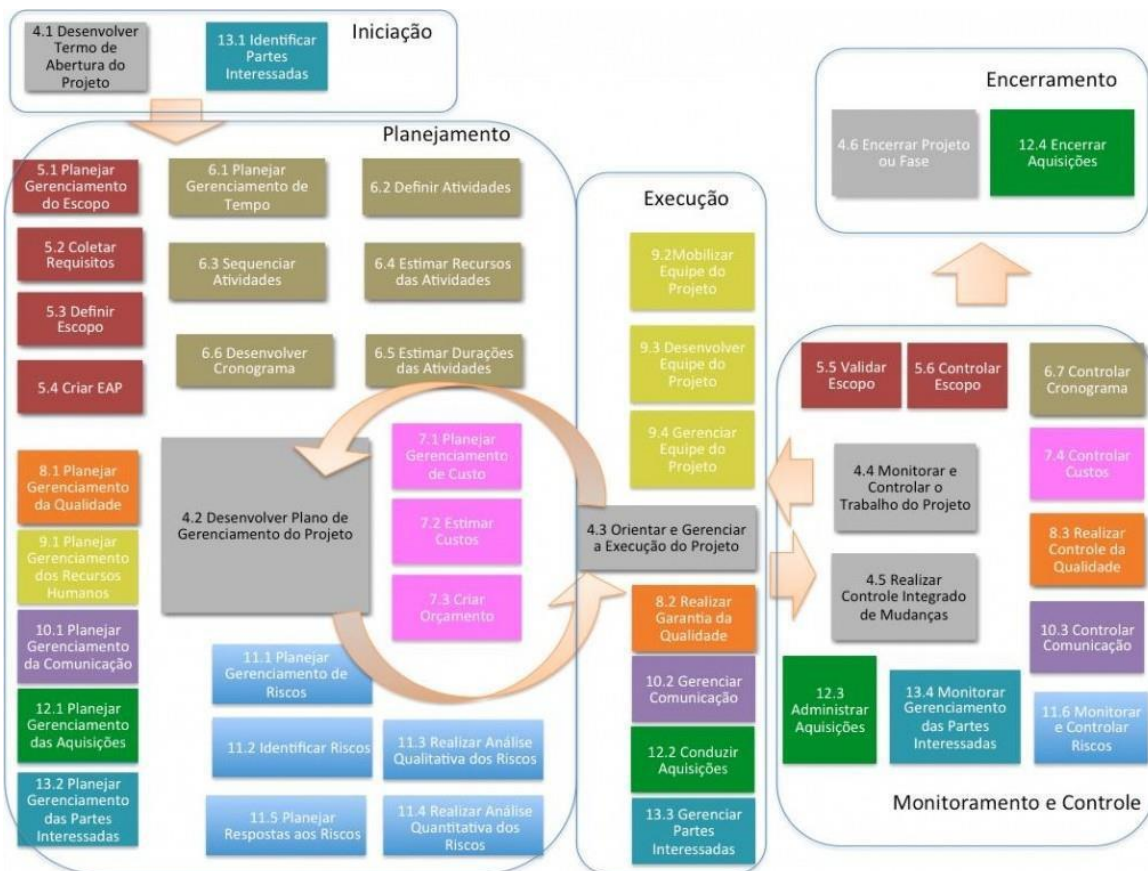


FIGURA 2 – PROCESSOS DO GUIA PMBOK 5ª EDIÇÃO

Fonte: TRENTIM (2013)

De acordo com Vargas (2007) o que diferencia as PME das grandes empresas é a reduzida quantidade de recursos (humanos e financeiros) e um escopo também reduzido, na maioria das vezes. Dessa forma é importante enxugar os processos do PMBOK e montar um “PMBOK light”, isto é, estabelecer quais os processos imprescindíveis, e a partir disso, simplificá-los e combiná-los. Essa estratégia pode garantir um bom gerenciamento dos projetos das PME e conseqüentemente o sucesso destes.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Todas as organizações, com fins lucrativos ou não, grandes ou pequenas, são focadas em resultados. Consequentemente todas elas possuem projetos independentemente de sua natureza (simples ou complexos). Qualquer empresa em algum momento irá precisar de uma análise de risco, uma campanha de marketing, ou expandir seus negócios. A aplicação de ferramentas de gestão de projetos, tais como análise das partes interessadas, planejamento de comunicação e gestão de risco não só irá contribuir na execução dessas tarefas, como também trará vantagem competitiva sobre os concorrentes que não empregam gerenciamento de projetos (HAMILTON; BYATT; HODGKINSON, 2011).

Adquirir vantagens competitivas é um fator-chave para o sucesso das organizações. Aplicar as ferramentas de gestão de projetos de forma adequada significa compreender melhor o escopo do projeto e planejá-lo de forma correta no tocante a qualidade, custo e prazo. Consequentemente isso implica em atingir a satisfação de seus clientes (OPPELT JÚNIOR, 2009).

Dentre as principais causas de quebra das PME estão a falta de: informação sobre o mercado, planejamento, capital e capacidade gerencial de seus gestores. O gerenciamento de projetos, embora não seja uma garantia de sucesso, atua diretamente no planejamento e na mitigação dos riscos que levam as empresas a falhar (HAMILTON; BYATT; HODGKINSON, 2011; STELLA; GRZYBOVSKI, 2011).

A gestão de projetos fornece às empresas ferramentas para entender de forma plena o ambiente e avaliar antecipadamente iniciativas que não apresentarão resultados satisfatórios, evitando assim que falhas sejam cometidas. Apressar o andamento dos projetos eliminando as etapas de planejamento pode resultar em um produto/serviço com problemas de qualidade. Portanto, o tempo gasto com uma boa gestão do projeto pode evitar retrabalho e desperdício de tempo futuramente. Além disso, não é necessário dispor de muito capital para implementar processos eficientes de gerenciamento de projetos. Atualmente existem diversas técnicas, modelos e serviços de gerenciamento de projetos gratuitos ou de baixo custo e de fácil acesso, disponíveis inclusive através da internet (HAMILTON; BYATT; HODGKINSON, 2011).

O modelo de gestão por projetos viabiliza a implementação de estratégias competitivas e tem por objetivo principal otimizar custos, tempo e recursos, contribuindo assim com o posicionamento da companhia no mercado global. Dessa forma, entende-se que a

gestão de projetos é um modelo extremamente útil para as empresas (STELLA; GRZYBOVSKI, 2011).

Dentre os principais benefícios da gestão de projetos listados por Daychoum (2005, citado por Souto, 2011) podemos destacar:

- a) conhecimento do ambiente, evitando-se assim surpresas durante a execução dos trabalhos;
- b) antecipação às situações desfavoráveis que poderão ser encontradas e elaboração de ações preventivas;
- c) clareza nos objetivos e metas e conseqüentemente facilidade na medição dessas metas;
- d) desenvolvimento de diferenciais competitivos;
- e) adaptação do negócio ao mercado consumidor e ao cliente;
- f) disponibilização do orçamento antes do início dos gastos;
- g) agilidade nas decisões, uma vez que as informações estão estruturadas e disponíveis;
- h) aumento do controle gerencial do projeto;
- i) otimização do controle de mudanças;
- j) aperfeiçoamento da alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;
- k) documentação de dados que podem vir a ser úteis nas estimativas de projetos futuros.

Bastiani (2015) cita ainda os fatores abaixo como importantes ao utilizar as práticas de gerenciamento de projetos:

- a) aumento de acertos e diminuição de riscos;
- b) aumento da capacidade de mitigar riscos;
- c) qualidade nos resultados e aumento do retorno de investimentos;
- d) cultura de organização, execução e controle;
- e) sinergia organizacional.

O gerenciamento de projetos tem um impacto direto sobre os resultados de uma empresa. O *Standish Group*, em um de seus relatórios CHAOS, estimou que 20% do dinheiro gasto em projetos são desperdiçados devido à falta de uma abordagem consistente de gerenciamento. Uma pesquisa feita pelo Centro de Práticas Empresariais mostra que a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos pode melhorar o desempenho em até 50% (LABROSSE, 2015).

LaBrosse (2015) aponta 5 resultados esperados quando da aplicação do gerenciamento de projetos em empresas pequenas:

- a) velocidade como uma vantagem competitiva;
- b) aumento da confiança na capacidade de atingir objetivos;
- c) aproveitamento das lições aprendidas em projetos futuros e conseqüentemente otimização dos futuros processos;
- d) ação e conclusão;
- e) transformação de informação em conhecimento para a equipe.

2.4 O COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Todo sistema de gestão, para ser implementado e mantido, requer comprometimento e engajamento da alta direção (FREITAS, 2011). A gestão de projetos, assim como a gestão da qualidade, depende desse comprometimento.

A Norma ISO 9001:2008 cita que:

A Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade, e com a melhoria contínua de sua eficácia: a) comunicando à organização da importância de atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos estatutários e regulamentares; b) estabelecendo a política da qualidade; c) assegurando que os objetivos da qualidade são estabelecidos; d) conduzindo as análises críticas pela direção; e e) assegurando a disponibilidade de recursos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), 2008).

Em geral o termo “metodologia” costuma ser associado à burocracia excessiva, e as pessoas tendem a ser resistentes à sua implementação/utilização. Executivos, simultaneamente orientados por desempenho e pressionados por restrições de recursos, com frequência associam metodologia à perda de tempo. Dessa forma torna-se essencial uma mudança de cultura organizacional. O sucesso do desenvolvimento da metodologia e da adesão das equipes de trabalho depende do engajamento dos patrocinadores dessa implementação. Estes, por sua vez, devem comandar um processo efetivo de comunicação e sensibilização daqueles

que passarão a orientar suas atividades de projetos pelo método em questão (PEREIRA, 2013).

A alta direção deve deixar claro a todos que a implementação do sistema de gestão é uma prioridade para a organização naquele momento. Cabe a ela também envolver no processo de implementação pessoas capacitadas; dar o suporte necessário à equipe responsável pela implementação; motivar todos os funcionários da empresa a darem sua parcela de contribuição e conscientizá-los da importância do sistema de gestão; e então cobrar os resultados esperados (PAULA, 2016).

2.5 INDICADORES DE PROJETO

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Os indicadores de projeto permitem avaliar objetivamente a progressão de uma ou várias dimensões de um projeto, de acordo com as metas pré-estabelecidas. São importantes ferramentas para analisar as variações ocorridas nos projetos executados e estabelecer projeções para projetos futuros (TERRIBILI, 2010).

Existem quatro tipos de indicadores de projetos: de impacto, de efetividade, de desempenho e operacionais. Os indicadores de impacto estão relacionados ao objetivo geral do projeto e medem resultados no longo prazo, bem como sua contribuição para a organização. Os indicadores de efetividade medem os resultados propostos no início do projeto. Os indicadores de desempenho comparam o planejado com o realizado, determinando o sucesso do projeto. Esses três indicadores são mensurados após a execução do projeto e são relevantes não só para avaliar o projeto concluído, mas também para balizar novos projetos. Já os indicadores operacionais são utilizados durante o andamento do projeto de modo a sinalizar o rumo do mesmo. Conseqüentemente esses indicadores permitem que ajustes sejam feitos de modo que o projeto atinja seus objetivos (TERRIBILI, 2010).

Um indicador recomendável em um projeto é o Indicador de Satisfação do Patrocinador (ISP). Este mede a percepção do profissional responsável pelo aceite do produto do projeto quanto ao padrão de qualidade esperado no início do projeto. Sua criação é dada internamente na organização e compõe-se de 6 etapas: elaboração de questionário; desenvolvimento de escalas quantitativas e definição de metas; coleta de dados (pesquisa); cálculo do indicador, com base nas respostas do questionário aplicado; criação de subindicadores, isto é, cálculo da média ponderada para cada um dos grupos de questões; análise do indicador, comparação dos resultados *versus* metas definidas (TERRIBILI, 2010).

Eventualmente indicadores específicos podem ser desenvolvidos e adequados à realidade da organização. A criação desses indicadores é algo positivo, pois podem ser usados como ferramentas de apoio à gestão. Devem ser simples, de modo a não gerar burocracia e custos elevados e devem respeitar os quatro níveis hierárquicos da informação: coleta e processamento de dados; produção de informações relevantes; análise das informações e resumo/conclusão (TERRIBILI, 2010).

Para que um novo indicador seja eficiente, Terribili (2010) propõe o seguinte passo-a-passo:

Fase 1: definição do indicador

- passo 1: definir o que se quer medir e o objetivo; nomear o indicador;
- passo 2: determinar as entradas: fontes, formas de coleta, amostra e frequência;
- passo 3: estipular como os dados serão tratados e o qual formato do indicador;
- passo 4: especificar os níveis esperados para o indicador (intervalo) e possíveis exceções;

Fase 2: implantação do indicador

- passo 5: testar o indicador, ajustá-lo e corrigi-lo;
- passo 6: divulgar o indicador (objetivo, aplicação e avaliação de resultados);
- passo 6: implementar e revisar.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi dividido em duas etapas: uma revisão sistemática integrativa, “[...] que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática”; e a elaboração de uma metodologia simplificada de gerenciamento de projetos para PME com base nos dados coletados na revisão integrativa.

A revisão sistemática integrativa se caracteriza como um instrumento da prática baseada em evidências, sendo considerada “[...] uma abordagem voltada ao cuidado clínico e ao ensino fundamentado no conhecimento e na qualidade da evidência” (SOUZA SILVA; CARVALHO, 2010). Esse método de pesquisa permite a análise de diversos artigos relacionados ao tema abordado, diferindo-se das demais revisões devido à busca por superar possíveis vieses em cada uma das seis etapas do seu método. São elas: (1) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; (2) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de estudos pertinentes ao tema; (3) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; (4) categorização dos estudos selecionados; (5) análise e interpretação dos resultados; (6) apresentação da síntese do conhecimento.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA E SELEÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

Dois temas foram abordados na pesquisa:

- a) quais as dificuldades e barreiras que as PME enxergam ao implementar ferramentas de gerenciamento de projetos?
- b) quais são as propostas e metodologias simplificadas existentes para o gerenciamento de projetos em empresas de pequeno e médio porte?

3.2 ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Para o levantamento dos dados foram selecionados livros e artigos publicados em inglês e português, disponíveis na íntegra no período de 2008 a 2015, elaborados por pesquisadores da área e que apresentasse contextualização referente aos temas selecionados.

Foram usadas as seguintes palavras-chave para a seleção: pequenas e médias empresas; gerenciamento de projetos; metodologia simplificada; pequenos projetos.

Quanto aos critérios de exclusão, levou-se em consideração: artigos em duplicidade, que antecessessem o ano de 2008, e aqueles que não abordavam diretamente às temáticas definidas.

A coleta de dados foi feita no mês de março de 2015.

3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS E SELECIONADOS

O universo do estudo foi constituído por 22 publicações pertinentes aos temas propostos. Dessas, 17 compuseram a amostra, considerando-se os critérios previamente estabelecidos.

3.4 CATEGORIZAÇÃO DOS ESTUDOS SELECIONADOS

Para a organização dos dados coletados construiu-se uma tabela contendo os seguintes itens: ano; autor(es); título e principais ideias relacionadas aos temas dispostas em tópicos. Foram elaboradas duas tabelas, uma para cada tema abordado.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a tabulação dos dados foram identificados os itens de maior incidência e maior relevância. A partir do levantamento desses dados foi feita uma correlação entre os dois temas.

3.6 APRESENTAÇÃO DA SÍNTESE DO CONHECIMENTO

Com base nos dados levantados e analisados foi proposta uma sistemática de implementação de boas práticas de gestão de projetos através de um diagrama de visão geral, contendo todos os processos relevantes a serem executados.

Para avaliar o impacto da utilização de tal metodologia foi desenvolvido um indicador de satisfação de *stakeholders*, baseado no ISP e seguindo o passo-a-passo para criação de novos indicadores, descritos por Terribili (2010).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 DIFICULDADES E BARREIRAS QUE AS PME ENXERGAM AO IMPLEMENTAR FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Na tabela 2 estão apresentadas as dificuldades e barreiras que as PME enxergam ao implementar ferramentas de gerenciamento de projetos.

TABELA 2 – DIFICULDADES E BARREIRAS ENXERGADAS PELAS PME

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	BARREIRAS ENCONTRADAS PELAS PME NO USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS
2014	Paiva, Luiz de.	Como expor o valor de gerenciamento de projetos em PMEs	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura da empresa; • Pouca disponibilidade de orçamento; • Resistência dos <i>stakeholders</i>, em especial o dono ou líder da empresa.
2014	Hall, Harry	Good Reasons You Are Struggling With Small Projects	<ul style="list-style-type: none"> • Subestimar os projetos pequenos; • Não ter um termo de abertura do projeto, o projeto inicia-se sem antes ser discutido com as partes interessadas; • Não aplicar nenhuma metodologia ou aplicar uma metodologia muito complexa; • O <i>sponsor</i> do projeto é invisível; • Recursos humanos escassos; • Não realizar uma análise de riscos; • Não gerenciar as mudanças; • Projetos de baixa prioridade ou desalinhados com a estratégia da empresa; • Não identificar corretamente os <i>stakeholders</i>.
2012	Motter Neto, Luiz; Marchetto, Patrícia; Danta, Peterson; Santos, Rodrigo.	PMBOK e PME: fatores de sucesso e insucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Não adaptar as boas práticas de gerenciamento de projetos à realidade de seus projetos (considerando o porte e recursos disponíveis); • Crença de que são necessários altos investimentos para implementar tais práticas.
2012	Kear, Jeff	5 Tips For Managing Projects in a Small Business	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe reduzida; • Indisponibilidade de software ou hardware apropriado que permita automatizar seus processos; • Poucos clientes; • Baixa tolerância a erros.
2011	Hamilton, Gary; Byatt, Gareth; Hodgkinson, Jeff.	Project management for the small business	<ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilidade de tempo e capital.

Continua.

Continuação.

2011	Stella, Verônica Trentin; Grzybovski, Denize	Modelo PMBOK/PMI para gestão de projetos nas micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema superficial de gestão implantado, sem monitoramento das atividades e indicadores de resultados.
2010	Silva, Solange Aparecida de Assis Mourão; Matamoros, Efrain Pantaleón.	Gestão de projetos como ferramenta estratégica para pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de modelos e padrões de referências aplicados em empresas do mesmo porte ou com características semelhantes. • Incerteza e desconfiança por parte do gestor.
2010	Pensando Grande.	Metodologia gratuita ajuda a gerenciar projetos em pequenas e médias empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de que o gerenciamento de projetos é algo aplicável somente a empresas grandes; • Associação das práticas de gestão de projeto à burocracia e conseqüentemente à perda de tempo.
2009	Fraga, Marcel Faria; Tolentino, Maurílio Antônio	A importância do gerenciamento de projetos em pequenas empresas como diferencial competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de gerenciamento do tempo; • Falta de gerenciamento da qualidade; • Falta de controle das responsabilidades dentre os diversos projetos de seu portfólio; • Falta de medição periódica dos indicadores do projeto; • Dificuldade de padronização dos processos de gestão; • Burocracia com relação ao preenchimento de documentos de controle do projeto, ocasionando falhas.
2009	Oppelt Júnior, Celso Luis	A gestão de projetos em empresas de serviços: estudo de caso exploratório em empresa de promoção de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiências estruturais como: capacitação de pessoal, profissionalização e visão estratégica.
-	Buehring, Simon	Managing Small Projects	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade excessiva de documentos, tornando a gestão burocrática e inviável.
-	Gonçalves, André Silva; Takato, Josimara Moreno.	Gestão de projetos em pequenas e médias empresas: principais dificuldades.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento pela falta de conhecimento em como planejar; • Filosofia da organização; • Falhas de comunicação devido à falta de informação em uma base de dados compartilhada; • Falta de registro de experiências bem-sucedidas • Falta de ferramentas ou recursos (materiais e humanos) adequados; • Paradigmas e resistências existentes na organização.

Conclusão.

FONTE: O autor (2015)

As dificuldades e barreiras mais citadas nos artigos pesquisados foram:

- a) burocracia gerada pelo volume e complexidade de documentos necessários e consequentemente perda de tempo;
- b) indisponibilidade de orçamento para investir numa metodologia de gestão de projetos;
- c) poucos recursos humanos disponíveis;
- d) indisponibilidade de ferramentas apropriadas.

Essas quatro causas citadas como impeditivas na implementação de ferramentas de gerenciamento de projetos estão interligadas e associadas à visão de que a gestão de projetos é algo complexo. Entretanto, a complexidade da gestão é proporcional à complexidade do projeto. Dessa forma torna-se imprescindível adotar uma metodologia compatível com o porte e com a realidade da empresa e de seus projetos. Ao aplicar uma metodologia simplificada a empresa elimina as principais barreiras levantadas.

As deficiências de gestão de um modo geral, incluindo procedimentos chaves no gerenciamento de projetos como uma correta identificação das partes interessadas; um escopo bem definido, uma boa análise de riscos e documentação das informações, são apontadas por 3 artigos como sendo fatores de insucesso dos projetos. O que reforça a necessidade das PME desenvolverem uma metodologia de gerenciamento de projetos.

4.2 PROPOSTAS E METODOLOGIAS SIMPLIFICADAS EXISTENTES PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Na tabela 3 são apontadas algumas propostas e metodologias simplificadas encontradas para o gerenciamento de projetos em empresas de pequeno e médio porte.

TABELA 3 – PROPOSTAS E METODOLOGIAS SIMPLIFICADAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PME

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PROPOSTAS E METODOLOGIAS SIMPLIFICADAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PME
2015	Moschioni, Sérgio	É possível aplicar gestão de projetos nas pequenas e médias empresas?	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão visual de projetos.
2015	Guinther, Marcel; Burguez, Paula	Conhecendo e aplicando gestão visual em projetos ágeis	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão visual.
2014	Rezende, Fredericodos Santos	Torne a gestão visual	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão visual.
2014	Paiva, Luiz de.	Como expor o valor de gerenciamento de projetos em PMEs	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar um piloto em um projeto de média exposição; • Implementar apenas os processos e ferramentas que realmente mostram resultados práticos para o andamento do projeto; • Utilizar termos que serão mais naturalmente compreensíveis para todos, evitando jargões; • Definir objetivos claros; • Identificar as necessidades da empresa e avaliar como as práticas de gerenciamento de projetos irão ajudar a suprir tais necessidades; • Definir indicadores e metas mensuráveis; • Incentivar a comunicação e estar aberto às opiniões de seus pares, de sua equipe e da diretoria; • Casar as boas práticas tradicionalmente reconhecidas com a cultura e o conhecimento da organização; • Ser flexível.
2014	Hall, Harry	Good Reasons You Are Struggling With Small Projects	<ul style="list-style-type: none"> • Engajar a equipe a desenhar um diagrama de contexto e/ou um diagrama de fluxo de dados no início do projeto; • Elaborar um termo de abertura do projeto; • Desenvolver uma metodologia simples; • Designar um patrocinador; • Definir os conhecimentos e as habilidades necessárias para o desenvolvimento do projeto e montar a equipe em conformidade com tal definições; • Elaborar uma análise de riscos de forma integrada às atividades do projeto. Em geral uma análise simples qualitativa é suficiente; • Descrever um procedimento para gerir, acompanhar e relatar mudanças; • Fazer uma análise completa dos <i>stakeholders</i>.

Continua.

Continuação.

2013	Whitt, Jennifer	Things to do on your small project	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar uma lista de tarefas, mas não faz-se necessário realizar uma simulação Monte Carlo ou chegar a estimativas exatas e múltiplos cenários; • Identificar inter-dependências entre as tarefas, no entanto não é preciso preocupar-se com caminho crítico e outras contingências; • Atribuir responsabilidades às tarefas de forma simplificada sem a necessidade de uma matriz de RH ou plano de comunicação detalhado; • Defina datas limite de forma simples, estabelecendo o que, quando, onde e por quem deve ser feito; • Elaborar e seguir um cronograma e orçamento.
2012	Motter Neto, Luiz; Marchetto, Patrícia; Danta, Peterson; Santos, Rodrigo.	PMBOK e PME: fatores de sucesso e insucesso	<ul style="list-style-type: none"> • O gerente de projetos deve: • Aproveitar-se da estrutura enxuta e manter-se informado sobre o andamento das etapas do projeto; • Trabalhar a motivação dos envolvidos • Garantir que as etapas imprescindíveis sejam mantidas durante a execução do projeto (ex. relatórios de acompanhamento, reuniões e cronograma) • Adaptar os processos à realidade da companhia e do projeto.
2012	Kear, Jeff	5 Tips For Managing Projects in a Small Business	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer expectativas desde o início; • Estabelecer um único ponto de contato em ambas pontas; • Ter um funil de informações através de uma pessoa por parte da empresa e uma por parte cliente. • Apoiar-se nos fornecedores e prestadores de serviços prestadores de serviços para • Definir as principais datas de entrega para as segundas-feiras, e nunca para sextas-feiras. Dessa forma o risco de perder prazos diminui; • Sempre terminar um dia ou dois antes do prazo, mas nunca entregue antecipadamente.
2010	Pensando Grande.	Metodologia gratuita ajuda a gerenciar projetos em pequenas e médias empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia baseada no ciclo PDCA, composta por 13 processos.
2009	Fraga, Marcel Faria; Tolentino, Maurílio Antônio	A importância do gerenciamento de projetos em pequenas empresas como diferencial competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de informações e elaboração do escopo do projeto; • Definição de um instrumento para planejamento de prazos e custos; • Elaboração de documentação simples que demande pouco tempo para ser preenchida e controlada; • Difusão da conscientização em gerenciamento de projetos para os membros da empresa.

Continua.

Continuação.

2009	Oppelt Júnior, Celso Luis	A gestão de projetos em empresas de serviços: estudo de caso exploratório em empresa de promoção de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar o planejamento estratégico da empresa e acompanhá-lo regularmente; • Rever as responsabilidades de cada membro, de modo que nenhum fique sobrecarregado; • Elaborar uma EAP; • Elaborar um cronograma em conformidade com a EAP; • Acompanhar o cronograma; • Gerenciar os custos e orçamentos; • Gerenciar os recursos humanos; • Gerenciar os riscos.
2008	Passos, Maria Luiza Gomes de Souza	Gerenciamento de projetos para pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Entender o que será feito e qual a finalidade. Nessa fase há um comprometimento da organização em termos de responsabilidades e disponibilidade de recursos necessários, tanto humanos quanto financeiros; • Planejar as atividades e recursos necessários; • Executar conforme o planejamento, coordenando pessoas e recursos. • Controlar os recursos, atividades, mudanças e qualidade; • Finalizar o projeto formalizando sua aceitação e extraindo as lições aprendidas.
-	Buehring, Simon	Managing Small Projects	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos e escopo; • Definir entregas; • Planejar o projeto; • Gerenciar a comunicação; • Elaborar relatórios de progresso; • Gerenciar as mudanças; • Gerenciar os riscos.
-	Gonçalves, André Silva; Takato, Josimara Moreno.	Gestão de projetos em pequenas e médias empresas: principais dificuldades.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os membros da equipe; • Entender a cultura da empresa; • Administrar e otimizar os poucos recursos materiais e humanos disponíveis; • Montar um histograma para controle do cumprimento de prazos; • Descrever de forma clara as tarefas; • Alocar corretamente os recursos; • Recrutamento e treinamento; • Envolver toda a organização; • Valorizar os profissionais e unir a equipe de projeto.

Conclusão.

FONTE: O autor (2015)

A pesquisa revela que existem poucas metodologias disponíveis para gerenciamento de projetos em PME. Foram encontradas somente duas: a metodologia *Basic Methodware*, baseada no ciclo PDCA e a metodologia proposta por Passos (2008).

A metodologia *Basic Methodware* foi desenvolvida por Carlos Magno da Silva Xavier e seu irmão Luiz Fernando Xavier após perceberem a necessidade de uma metodologia adequada às PME. A referida metodologia está alinhada às práticas propostas pelo PMI com

foco em projetos de pequeno e médio portes e tem como objetivo aumentar a previsibilidade das ações, com planejamento, mais eficiência e eficácia, de maneira simplificada e sem burocracia (PENSANDO GRANDE, 2010).

A metodologia é baseada no ciclo PDCA e é composta por 13 processos conforme o mapa descrito na figura 3:

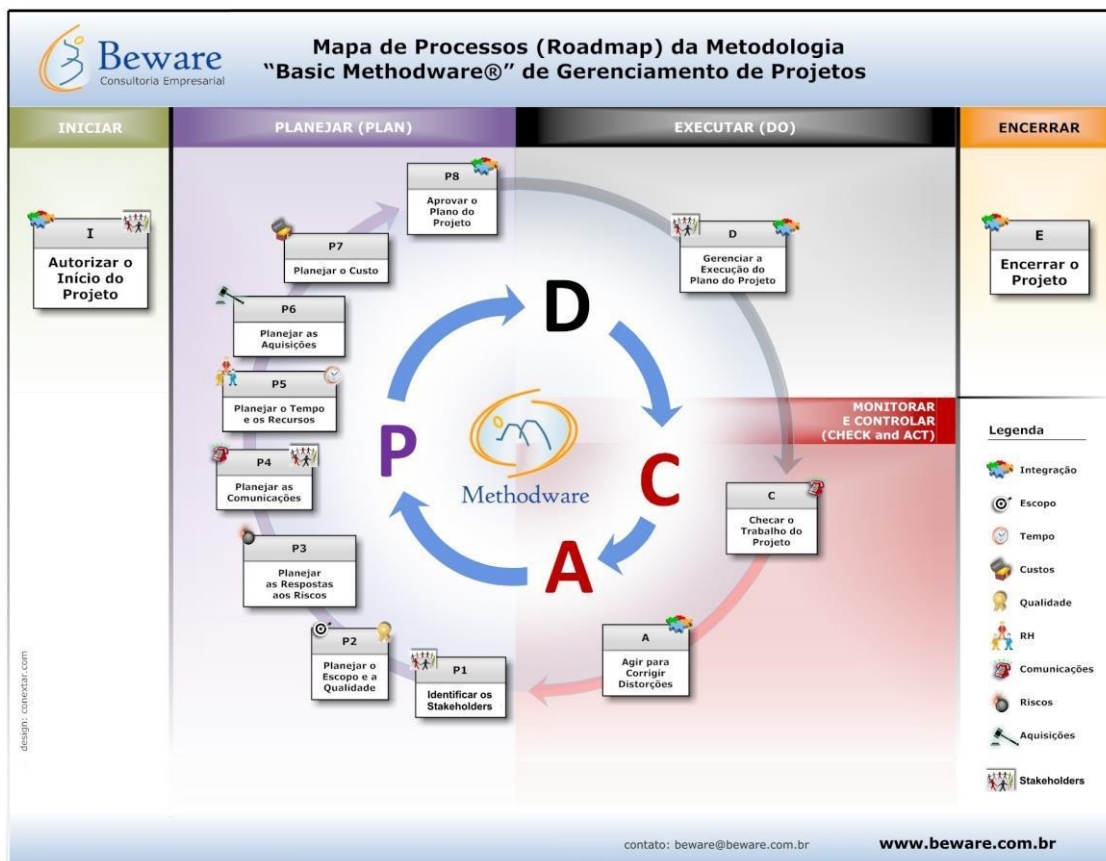


FIGURA 3 – MAPA DE PROCESSOS DA METODOLOGIA BASIC METHODWARE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

FONTE: BEWARE (2015)

A metodologia proposta por Passos (2008) também está alinhada com as diretrizes do PMI e é composta por 19 processos, conforme o diagrama apresentado na figura 4:

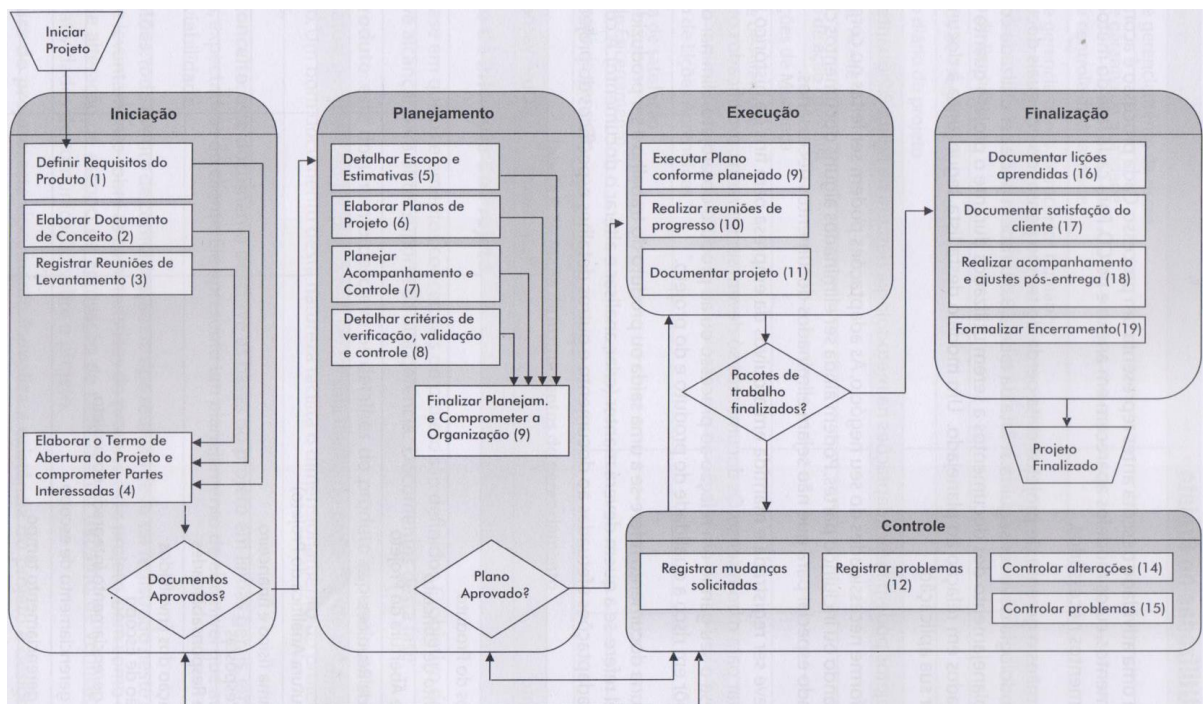


FIGURA 4 – METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA PEQUENAS EMPRESAS
 FONTE: PASSOS (2008)

Os demais artigos selecionados não apresentaram uma metodologia em si, mas foram incluídos na pesquisa por fornecerem dicas e apontamentos importantes a serem considerados na gestão de projetos de PME. Tais dicas e apontamentos foram classificados como propostas de gerenciamento de projetos.

As propostas mais citadas nos artigos pesquisados foram:

- elaboração de uma sistemática simples;
- adaptação da metodologia à cultura e dinâmica da empresa;
- definição clara das responsabilidades da equipe do projeto.

Das 10 áreas do conhecimento definidas pelo PMBOK 5ª edição pelo menos 7 delas foram citadas pelos artigos: escopo, tempo, custos, recursos humanos, riscos, *stakeholders* e comunicação. A figura 5 demonstra o número de artigos que constatou cada uma dessas áreas como relevantes no gerenciamento de projetos de PME.

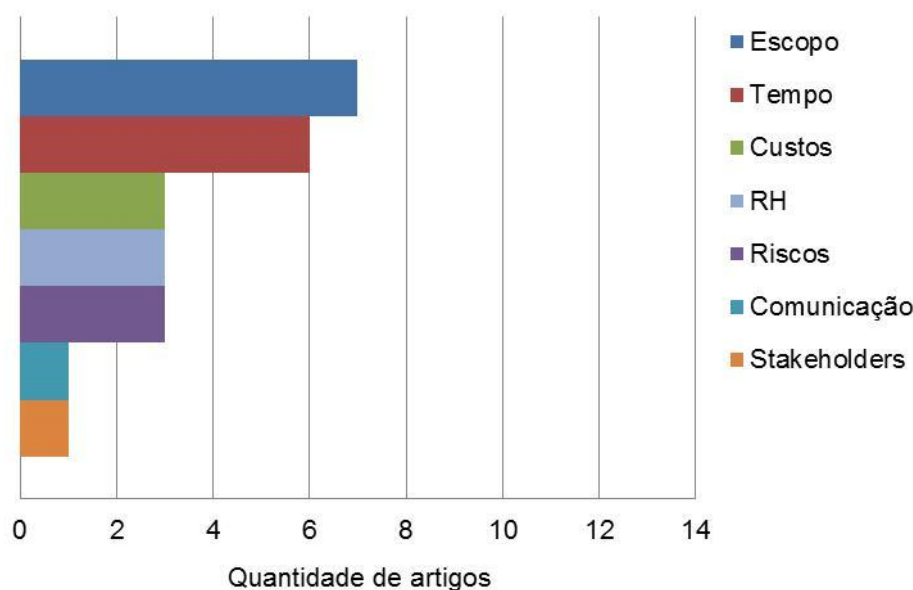


FIGURA 5 – ÁREAS DO CONHECIMENTO CITADAS PELOS ARTIGOS PESQUISADOS

FONTE: O autor (2015)

Analisando o gráfico da figura 5 pode-se inferir que as PME devem ter atenção especial ao definir o escopo e o cronograma do projeto.

A comunicação nas PME parece ser facilitada pelo porte da empresa. O fato das organizações menores terem equipes mais enxutas e serem mais flexíveis é um ponto positivo. Devido a essas características a gestão visual é apontada como uma ferramenta interessante a ser aplicada no gerenciamento de projetos de PME. Três artigos recentes propõem o uso dessa técnica. Por se tratar de uma ferramenta simples e intuitiva, a gestão visual pode ser aplicada com facilidade gerando bons resultados. O foco na gestão visual é o produto do projeto, além de dar grande atenção ao envolvimento das pessoas, eliminando muitas das barreiras de comunicação, problema este apontado como principal causa dos problemas dos projetos. A gestão visual também aumenta a eficiência na resolução de impedimentos, já que é possível identifica-los a medida em que eles aparecem (MOSCHIONI, 2015; GUNTHER; BURGUEZ, 2015; REZENDE, 2014).

4.3 PROPOSTA DE METODOLOGIA SIMPLIFICADA PARA PME

Considerando as principais dificuldades e barreiras percebidas pelas empresas de pequeno e médio porte reforça-se a necessidade de adotar as três propostas mais evidenciadas na presente pesquisa. Adaptar às boas práticas de gerenciamento de projetos à realidade da empresa de forma a criar uma metodologia simples e prática é essencial para que haja uma boa gestão de seus projetos. Os processos preconizados pelo PMI podem ser agrupados e enxugados pela metade. As PME devem despende esforços para definir e documentar o escopo do projeto, montar um cronograma adequado e atribuir responsabilidades às tarefas de forma clara, simples e organizada. A gestão visual é um bom recurso a ser aplicado.

Para implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos em PME propõe-se a sistemática representada na figura 6. Essa sistemática foi baseada nas metodologias propostas por Passos (2008) e Beware (2015) e alinhada às evidências encontradas na pesquisa do presente trabalho.

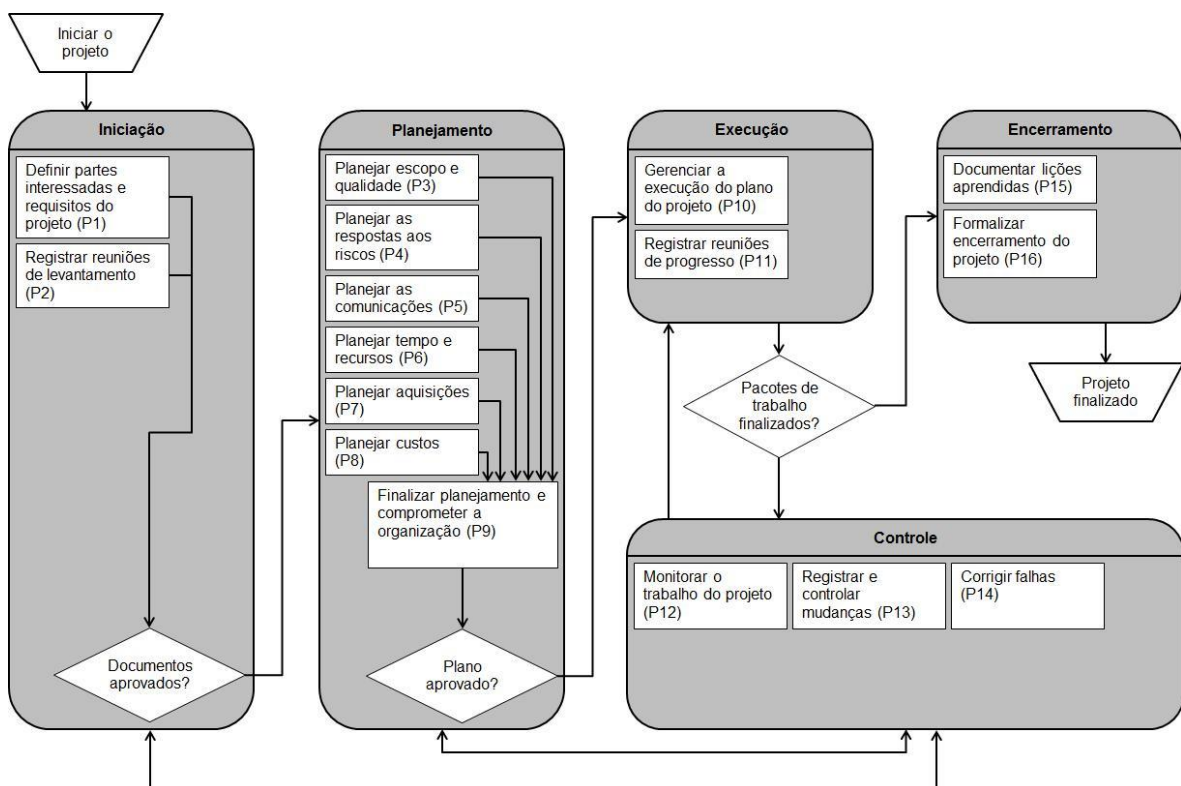


FIGURA 6 – SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PME

FONTE: O autor (2015)

A apresentação da metodologia na forma de um diagrama contemplando o fluxo de trabalho entre as atividades facilita o entendimento e estimula a gestão visual. A metodologia apresentada é composta por 16 processos distribuídos nos cinco grupos preconizados pelo PMI, conforme citado abaixo:

Iniciação:

- 1) Definir partes interessadas e requisitos do projeto;
- 2) Registrar reuniões de levantamento;

Planejamento:

- 3) Planejar escopo e qualidade;
- 4) Planejar as respostas aos riscos;
- 5) Planejar as comunicações;
- 6) Planejar tempo e recursos;
- 7) Planejar aquisições;
- 8) Planejar custos;
- 9) Finalizar planejamento e comprometer a organização;

Execução:

- 10) Gerenciar a execução do plano do projeto;
- 11) Registrar reuniões de progresso;

Controle:

- 12) Monitorar o trabalho do projeto;
- 13) Registrar e controlar mudanças;
- 14) Corrigir falhas;

Encerramento:

- 15) Documentar lições aprendidas;
- 16) Formalizar encerramento do projeto.

Dessa forma, buscou-se atender às premissas levantadas na pesquisa, isto é, a metodologia aplicável em PM deve ser simplificada, porém eficaz.

Para avaliar o impacto e as contribuições a longo prazo da implementação da metodologia simplificada foi desenvolvido um indicador de satisfação de *stakeholders* (ISS). Tal indicador foi baseado no ISP e seguindo o passo-a-passo para criação de novos indicadores descrito por Terribili (2010).

Tal indicador tem como objetivo mensurar a percepção dos *stakeholders* envolvidos diretamente com o projeto sobre os aspectos positivo e negativos da gestão de um projeto utilizando a metodologia simplificada proposta.

O ISS será medido após a conclusão do projeto através de um questionário autoexplicativo contendo 12 questões, conforme o apêndice A. As perguntas foram elaboradas de modo que as possíveis respostas serão: excelente, bom/boa, regular, ruim e não aplicável. A pontuação para cada resposta será 10, 7,5, 5 e 2,5, respectivamente. A pontuação final de cada questionário será a média da pontuação de cada pergunta multiplicada por 100, totalizando uma nota final entre 25 e 100. O indicador final será a média da pontuação dada por todos os *stakeholders* participantes da pesquisa.

Na etapa de iniciação deverá ser definido junto com os requisitos do projeto o ISS mínimo que se busca atingir no projeto. Dessa forma será possível avaliar a eficácia da metodologia simplificada proposta.

5 CONCLUSÃO

Para garantir a sua competitividade no mercado as PME devem desenvolver ferramentas que otimizem seus processos. A gestão por projetos torna-se interessante principalmente por trazer às empresas uma vantagem competitiva frente às demais. Para isso é necessário primeiramente quebrar algumas crenças sobre o gerenciamento de projetos tais como: é aplicável somente às grandes organizações e aos projetos complexos; demanda altos investimentos de recursos humanos e financeiros; e entrava os processos pela sua burocracia. Entretanto, é fundamental que a alta direção esteja comprometida com a implementação do sistema de gestão de projetos, pois será a responsável pela mudança da cultura da organização. Ao mudar seu comportamento sob a forma de gerenciar projetos cabe às empresas adotar uma metodologia de gerenciamento de projetos descomplicada, prática e adaptada à sua realidade e ao porte de seus projetos. A presente pesquisa confirma que é possível aplicar as boas práticas de gestão de projetos dessa maneira, através de uma sistemática de implementação que simplifica os processos e possibilita o alcance de bons resultados pelas PME.

6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Para trabalhos futuros sugere-se a aplicação da metodologia proposta em pequenos projetos de uma organização com o objetivo de validar a mesma e/ou aprimorá-la. Os indicadores desenvolvidos devem ser avaliados nessa pesquisa. Ao fim do trabalho espera-se aumentar o grau de maturidade de gerenciamento de projetos da companhia.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9001**: Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.ifba.edu.br/professores/antoniocloaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NBR%20ISO%209001.2008.pdf>>. Acesso em: 08/02/2016.

BASTIANI, V. M. Implantando a filosofia de gerenciamento de projetos em organizações de pequeno a médio porte. **FGV**, dez. 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24502727/Implantando-a-filosofia-de-gerenciamento-de-projetos-em-organizacoes-de-pequeno-a-medio-porte#scribd>>. Acesso em: 11/03/2015.

BEWARE. Basic methodware. Disponível em < <http://beware.com.br/old/index-methodware.html>>. Acesso em 03/03/2015.

BNDES. Porte da empresa. Disponível em:< http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 20/03/2015.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 20/03/2015.

BUEHRING, S. Managing Small Projects. **Project Smart**. Disponível em <<http://cdn.projects-smart.co.uk/pdf/managing-small-projects.pdf>>. Acesso em: 03/03/2015.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão N.1369. Brasília: IPEA, 2009. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1369.pdf>. Acesso em: 27/06/2015.

FRAGA, M. F. A importância do gerenciamento de projetos em pequenas empresas como diferencial competitivo. Jun, 2009. Disponível em: < <file:///C:/Users/Renata/Downloads/gp79-artigo-marcel-r01-090216-090618094123-phpapp02.pdf>>. Acesso em: 11/03/2015.

FREITAS, A. ISO 9001:2008 – 5.1. Comprometimento da direção. **Academia Platônica de Ensino**, jun. 2011. Disponível em: <<http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008-5-1-comprometimento-da-direcao/>>. Acesso em: 08/02/2016.

GONÇALVES, A. S.; TAKATO, J. M. Gestão de projetos em pequenas e médias empresas: principais dificuldades. **Techoje**. Disponível em: < http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/677>. Acesso em: 11/03/2015.

GUINTER, M.; BURGUEZ, P. Conhecendo e aplicando gestão visual em projetos ágeis. **Mobiltec**, jan. 2015. Disponível em:

<<http://www.mobiltec.com.br/blog/index.php/conhecendo-e-aplicando-gestao-visual-em-projetos-ageis/>>. Acesso em: 11/03/2015.

HALL, H. 12 Good Reasons You Are Struggling With Small Projects. **PM Hut**, ago, 2014. Disponível em: <<http://www.pmhut.com/12-good-reasons-you-are-struggling-with-small-projects>>. Acesso em: 10/03/2015.

HAMILTON, G.; BYATT, G.; HODGKINSON, J. Project management for the small business. **CIO**, apr. 2011. Disponível em: <http://www.cio.com.au/article/383727/project_management_small_business/>. Acesso em: 03/03/2015.

OPPELT JÚNIOR, C. L. A gestão de projetos em empresas de serviços: estudo de caso exploratório em empresa de promoção de eventos, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-gestao-de-projetos-em-empresas-de-servicos/31990/>>. Acesso em: 10/03/2015.

KEAR, J. 5 Tips For Managing Projects in a Small Business. **PM Hut**. Mai. 2012. Disponível em: <<http://www.pmhut.com/5-tips-for-managing-projects-in-a-small-business>>. Acesso em: 10/03/2015.

LABROSSE, M. Growing your small business with project management. **Project Smart**. Disponível em: <<http://www.projectsmart.co.uk/growing-your-small-business-with-project-management.php>>. Acesso em: 03/03/2015.

MOSCHIONI, S. É possível aplicar gestão de projetos nas pequenas e médias empresas? **EBS Business School**, fev, 2015. Disponível em: <<http://www.ebs.edu.br/2015/02/24/e-possivel-aplicar-gestao-de-projetos-nas-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 10/03/2015.

MOTTER NETO, L. M. *et. al.* PMBOK e PME: fatores de sucesso e insucesso. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/petersondanda/artigo-gesto-de-projetos-para-pequenas-e-mdias-empresas?utm_source=slideshow&utm_medium=ssemail&utm_campaign=download_notificat>. Acesso em: 11/03/2015.

PAIVA, L. Como expor o valor de gerenciamento de projetos em PMEs. **Stakeholder**, dez. 2014. Disponível em: <<http://stakeholdernews.com.br/artigo/gerenciamento-de-projetos-em-pequenas-empresas/#sthash.llpDFkLo.dpuf>>. Acesso em: 10/03/2015.

PASSOS, MI. L. G. S. Uma tipologia proposta para projtos de todo porte. In: **Gerenciamento de projetos para pequenas empresas**: combinando boas práticas com simplicidade. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. p. 225-249.

PAULA, F. S. A hierarquia na implementação de um sistema de gestão. **Tricai Auditoria e Consultoria**. Disponível em: <<http://tricaiconsultoria.com.br/blog/o-papel-da-alta-direcao-no-projeto-de-implementacao-de-um-sistema-de-gestao/>>. Acesso em: 08/02/2016.

PENSANDO GRANDE. Metodologia gratuita ajuda a gerenciar projetos em pequenas e médias empresas, set. 2010. Disponível em:

<<http://www.pensandogrande.com.br/metolologia-gratuita-ajuda-a-gerenciar-projetos-em-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 03/03/2015.

PEREIRA, M. L. S. **Apostila da disciplina de gerenciamento da integração em projetos: MBA em gerenciamento de projetos** 6/13, 2013.

PILLEGGI, M. V. Falhas na comunicação são principal motivo de fracasso nos projetos das empresas. **Pequenas empresas & grandes negócios**, mai. 2010. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI138376-17180,00-FALHAS+NA+COMUNICACAO+SAO+PRINCIPAL+MOTIVO+DE+FRACASSO+NOS+PROJETOS+DAS+EMP.html>>. Acesso em 11/03/2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. O que é Gerenciamento de Projetos? Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 10/03/2015.

REZENDE, F. S. Torne a gestão visual. **Gestão por processos e projetos**, set. 2014. Disponível em: <<http://www.gestaoporprocessos.com.br/torne-a-gestao-visual/>>. Acesso em: 11/03/2015.

SEBRAE. Critérios de classificação de empresas: EI - ME – EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 20/03/2015.

SILVA, A. A. M; MATAMOROS, E. P. Gestão de projetos como ferramenta estratégica para pequenas empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 20, 2010. p. 27-47. Disponível em: <[http://www.prolucroconsultoria.com.br/download/1035-10854-1-PB%20\(1\).pdf](http://www.prolucroconsultoria.com.br/download/1035-10854-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 11/05/2015.

SOUTO, I. S. A Importância da gestão de projetos em pequenas e médias empresas: um estudo de caso na Eletro Pedro Ltda - Paracatu/MG. 94 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Tecsona. Paracatu, 2011. Disponível em: <http://www.tecsona.br/tcc_administracao/izanere.pdf>. Acesso em: 10/03/2015.

SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D. da; CARVALHO, R. de. Revisão Integrativa: o que é e como fazer? **Revista Einstein**. São Paulo, 2010: págs. 102 – 106. Disponível em: <http://apps.einstein.br/revista/arquivos/.../1134-Einsteinv8n1_p102-106_port>. Acesso em: 03/03/2015.

STELLA, V.; GRZYBOVSKI, D. Modelo PMBOK/PMI para gestão de projetos nas micro e pequena empresas. **Revista Economia e Gestão**, v. 11, n. 27, set/dez. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2011v11n27p36/3387>>. Acesso em: 10/03/2015.

TERRIBILI FILHO, A. **Indicadores de gerenciamento de projetos. Monitoração contínua**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda., 2010.

TRENTIM, M. H. Os 47 processos do guia PMBOK 5ª edição. **Blog Revista Mundo Project Management**, mar. 2013. Disponível em: <<http://blog.mundopm.com.br/2013/03/14/47-processos-do-pmbok-5/>>. Acesso em: 15/03/2015.

WHIT, J. Things to do on your small project. **PM Hut**, mai. 2013. Disponível em: <http://www.pmhut.com/5-things-to-do-on-your-small-project>>. Acesso em: 10/03/2015.

APÊNDICE A – Questionário de avaliação do projeto

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO

Nome do projeto:					
Data:					
Responsável pela pesquisa:					
Respondente:			Cargo/departamento:		
<p>Essa pesquisa tem por objetivo identificar o nível de satisfação dos envolvidos com o projeto em várias dimensões, possibilitando a avaliação e implementação de melhorias em projetos futuros.</p> <p>As perguntas são autoexplicativas. Para as respostas, utilize a escala apresentada à direita que mais se aproxime da sua opinião. A resposta 'NA' significa 'não aplicável'. As respostas serão mantidas com a devida confidencialidade e ficarão restritas à empresa.</p> <p>Registre seus comentários, caso julgue necessário. Agradecemos por sua participação.</p>					
1. De forma geral, minha avaliação para o gerenciamento do projeto é:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	NA
Comentários:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					
2. Eu considero o resultado final do projeto:	Excelente	Bom	Regular	Ruim	NA
Comentários:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					
3. Ao comparar o resultado do projeto com o que estava proposto inicialmente, eu o considero:	Excelente	Bom	Regular	Ruim	NA
Comentários:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					
4. Quanto ao cumprimento dos prazos, minha avaliação para o gerenciamento é:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	NA
Comentários:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					
5. Quanto ao cumprimento dos custos planejados, minha avaliação para o gerenciamento é:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	NA
Comentários:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					
6. Minha opinião sobre as reuniões de progresso (conteúdo, grau de envolvimento dos participantes, clareza, frequência) é:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	NA
Comentários:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					
7. De modo geral, a comunicação do projeto (mudanças, cronograma, atividades, etc.) pode ser considerada:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	NA
Comentários:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					

Continua na próxima página.

8. Na minha opinião, o nível de burocracia do projeto foi: Comentários:.....	Excelente <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Ruim <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
9. A metodologia utilizada no projeto pode ser considerada: Comentários:.....	Excelente <input type="checkbox"/>	Boa <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Ruim <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
10. Avalio o desempenho do gerente do projeto como sendo: Comentários:.....	Excelente <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Ruim <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
11. A qualidade geral do projeto pode ser considerada: Comentários:.....	Excelente <input type="checkbox"/>	Boa <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Ruim <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
12. Eu considero meu envolvimento com o projeto: Comentários:.....	Excelente	Bom	Regular	Ruim	NA
Comentários gerais:.....					