



DIOGO HENRIQUE BECKER

**COMO IMPLANTAR GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PEQUENAS EMPRESAS DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS?**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Como implantar Gerenciamento de Projetos em pequenas empresas de prestação de serviços?**, elaborado por Diogo Henrique Becker 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

DECLARAÇÃO

A empresa ASID, representada neste documento pelo Sr.(a) Andréa Bini Thomaz, gerente de projetos, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Como implantar Gerenciamento de Projetos em pequenas empresas de prestação de serviços?**, realizados pelo aluno Diogo Henrique Becker, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 14 de março de 2016



Andréa Bini Thomaz

Gerente de Projetos

ASID

DECLARAÇÃO

A empresa Euphoria Formaturas, representada neste documento pelo Sr.(a) Camila Alves Fernandes, gerente de projetos, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Como implantar Gerenciamento de Projetos em pequenas empresas de prestação de serviços?**, realizados pelo aluno Diogo Henrique Becker, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 14 de março de 2016



Camila Alves Fernandes

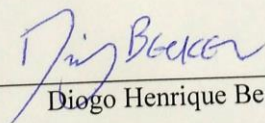
Gerente de Projetos

Euphoria Formaturas

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Diogo Henrique Becker, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP40-Curitiba (3/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/03/2014 a 21/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Como implantar Gerenciamento de Projetos em pequenas empresas de prestação de serviços?**" é autêntico e original.

Curitiba, 18 de fevereiro de 2016



Diogo Henrique Becker

À minha família e amigos que me apoiaram quando pensei em desistir.

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar a metodologia de gerenciamento de projetos mais adequada para pequenas empresas de prestação de serviços. De posse de uma metodologia padronizada, as instituições podem criar ativos de processos organizacionais e diminuir incidência de problemas comuns em projetos. Verificamos quais são os principais problemas e possíveis soluções para tais. Alinhar a cultura organizacional à metodologia é essencial para atingir os objetivos fundamentais do PMBOK: aumentar o índice de sucesso dos projetos das instituições, melhorar o aproveitamento dos recursos humanos, reduzir o nível de incertezas e riscos, aumentando suas chances de sucesso, ou seja, auxiliando no cumprimento do prazo, escopo, custo e qualidade.

Palavras Chave: Metodologia, Gerenciamento, Projetos, Pequenas Empresas.

Abstract

The objective of this study is to identify the most appropriate project management methodology for small businesses to provide services. With a standardized methodology, institutions can create organizational process assets and reduce incidence of common projects problems. We track which are the main problems and possible solutions to such. Align organizational culture methodology is essential for achieving the fundamental objectives of the PMBOK: increase the success rate of the projects of the institutions. improve the use of human resources, reduce the level of uncertain and risks, increasing your chances of success, namely assisting in the completion of the term, scope, cost and quality.

Key Words: Methodology, Management, Projects, Small Business.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLO PDCA.....	5
FIGURA 2 - 10 ÁREAS DO CONHECIMENTO PELO PMBOK.....	7
FIGURA 3 – OS 47 PROCESSOS DO PMBOK.....	10
FIGURA 4 - EMPRESAS SIMPLES NACIONAL NO BRASIL.....	12
FIGURA 5 – SEGMENTAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL NO BRASIL.....	13
FIGURA 6 – FLUXOGRAMA DO BASIC METHOWARE.....	14
FIGURA 7 – MATRIZ DE AUTORIDADE DA ORGANIZAÇÃO.....	18
FIGURA 8 – PESQUISA APLICADA ÀS EMPRESAS.....	21
FIGURA 9 – PESQUISA DE NÍVEL DE MATURIDADE.....	23
FIGURA 10 – LOGO DA ASID.....	24
FIGURA 11 – LOGO DA EUPHORIA FORMATURAS.....	29
FIGURA 12 – PRINCIPAIS PROBLEMAS DOS PROJETOS.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FAIXAS DE FATURAMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	11
TABELA 2 – NÚMERO DE EMPREGADOS POR TAMANHO DE EMPRESA.....	12
TABELA 3 – RELAÇÃO DOS TIPOS DE PROJETO REALIZADOS PELA ASID.....	25
TABELA 4 – RELAÇÃO DE PROCESSOS UTILIZADOS PELA ASID.....	27
TABELA 5 – RESULTADO DA PESQUISA COM A ASID.....	28
TABELA 6 – RELAÇÃO DE PROCESSOS UTILIZADOS PELA EUPHORIA FORMATURAS.....	29
TABELA 7 – RESULTADO DA PESQUISA COM A EUPHORIA FORMATURAS.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2. OBJETIVO.....	1
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	2
1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	3
1.5. METODOLOGIA.....	3
1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	4
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1. CICLO PDCA.....	5
2.2. PMI.....	6
2.3. PMBOK® GUIDE.....	6
2.3.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O PMBOK® GUIDE.....	6
2.4. O QUE É UMA EMPRESA PEQUENA?.....	11
2.5. BASIC METHODWARE.....	13
2.6. ASPECTOS QUE INFLUENCIAM O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	17
2.6.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.6.2. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	18
2.6.2. FATORES AMBIENTAIS.....	19
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	20
3.1. PESQUISA DE CAMPO: EMPRESA ASID.....	25
3.2. PESQUISA DE CAMPO: EUPHORIA FORMATURAS.....	30
3.3. PESQUISA DE CAMPO CONSOLIDADA.....	33
4. MODELO SIMPLIFICADO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	36

4.1. AUSÊNCIA DOS PROCESSOS DE PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO:.....	36
4.2. COMUNICAÇÃO.....	37
4.3. NÃO CUMPRIMENTO DE PRAZOS.....	38
4.4. MUDANÇAS CONSTANTES DO ESCOPO.....	38
5. CONCLUSÕES.....	40
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	41
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos pode ser entendido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. Segundo o PMBOK® Guide (2013), o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriada de 47 processos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos e 10 áreas de conhecimento. O objetivo de aplicar gerenciamento de projetos é aumentar a probabilidade de sucesso e sustentabilidade das organizações.

Contudo, por mais que haja uma maximização do sucesso ao aplicar as metodologias, nem todas as empresas possuem equipes dedicadas ou com conhecimento amplo em projetos. Há, ainda, diversos casos em que o nível de complexidade dos processos do PMBOK® Guide acabam sendo superiores ao que a organização identifica como suficiente para suas atividades, deixando, assim, de segui-los por acreditar que acabem burocratizando as mesmas.

Em pesquisa realizada pelo PMI (Project Management Institute) com profissionais de diversos segmentos, foram identificadas as principais deficiências encontradas durante os projetos. Dentre elas, as principais foram: problemas de comunicação (68%), escopo não definido adequadamente (59%), não cumprimento de prazos (54%) e as mudanças constantes de escopo (52%) lideraram os problemas mais comuns encontrados.

Segundo dados da Receita Federal do Brasil, em outubro de 2015 o número de empresas classificadas como “pequenos negócios” – que engloba Microempreendedores individual, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – chegou a 10,5 milhões de organizações. Destas, 35% são prestadoras de serviço. Portanto, com base neste cenário, definimos como pergunta de pesquisa: “Como implantar o gerenciamento de projetos em pequenas empresas de prestação de serviços?”.

1.2. OBJETIVO

O objetivo do estudo é elaborar uma metodologia para implantar o gerenciamento de projetos em pequenas empresas prestadoras de serviços, considerando as principais dificuldades encontradas pelas instituições.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender ao objetivo geral, segmentei o objetivo de estudo nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar os conceitos de Gerenciamento de Projetos simplificados existentes.
- b) Definir e caracterizar o que são pequenas empresas.
- c) Estudar nível de maturidade em gerenciamento de projetos nas pequenas empresas estudadas, bem como entender as principais dificuldades.

Adicionalmente, a pesquisa pretende utilizar das dificuldades enfrentadas pelas empresas pesquisadas no que tange a gestão de projetos, para testar a hipótese de que pequenas empresas têm dificuldade em implementar uma metodologia de trabalho complexa, como a do PMBOK.

Se a hipótese for verdadeira, avaliaremos o grau de aderência das empresas com as metodologias simplificadas, a fim de recomendar uma metodologia para elas. Se a hipótese for falsa, avaliaremos a aderência com a metodologia do PMBOK.

Por fim, em ambos os casos, concluiremos o trabalho com o objetivo de estruturar formas das empresas reduzirem os principais problemas identificados durante os projetos.

1.4. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema de estudo abordará o estudo das metodologias simplificadas de gestão de projetos, bem como as metodologias utilizadas pelas empresas pesquisadas. Ainda nas organizações pesquisadas, serão pesquisados os principais problemas enfrentados, entender como é feito o treinamento, padronização e acompanhamento dos projetos a fim de desenvolver uma metodologia que englobe o “como” implantar os projetos.

Não será realizada uma análise do índice de sucesso dos projetos realizados pelas empresas pesquisadas. De tal forma que não será testada a metodologia desenvolvida pelo trabalho nas empresas pesquisadas.

1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam diferenciais para oferecer maior valor ao cliente e se destacar em meio às outras, garantindo assim, sucesso e continuidade. Neste cenário, estas organizações vivem em permanente estado de mudança, buscando incessantemente melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Trabalhar utilizando gerenciamento de projetos envolve uma mudança cultural na empresa, afetando responsabilidades e postura dos funcionários. Empresas menores tendem a trabalhar com processos informais e desorganizados, devido a diversos fatores como: falta de funcionários dedicados às funções de planejamento, pouco contato com diferentes técnicas de gestão, ausência de conhecimento relacionado à administração, etc.

Os ganhos envolvendo profissionalização na gestão são reconhecidos, em sua maioria, no médio ou longo prazo. Segundo o PMBOK® Guide (2013), a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos têm um impacto significativo no sucesso do projeto.

1.5. METODOLOGIA

A pesquisa será metodológica, visando desenvolver uma melhor forma de implantar as boas práticas de gestão de projetos em empresas de pequeno porte. Para isso, entrevistaremos algumas empresas que trabalhem sob o regime de projetos e apliquem alguma metodologia de gerenciamento. Com isso, objetivamos entender como foi o procedimento de implantação e como é feita a manutenção destes conhecimentos.

As empresas que serão estudadas são:

- ASID.
- Euphoria Formaturas Maringá.

Compararemos a metodologia utilizada por elas com a literatura relacionada, visando desenvolver a uma melhor forma para tal, que acabe corroborando com o objetivo da empresa de aperfeiçoar os processos produtivos e elevar a rentabilidade.

1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O trabalho está organizado em cinco capítulos:

Capítulo 1: apresenta a introdução da pesquisa, em que estrutura-se o tema a ser discutido no trabalho, bem como a relevância, objetivos e a metodologia utilizada.

Capítulo 2: apresenta-se a fundamentação teórica em torno dos assuntos que envolvem o gerenciamento de projetos, metodologias simplificadas de gerenciamento de projetos e implantação de cultura de gerenciamento de projetos.

Capítulo 3: apresenta-se a pesquisa de campo realizada com as empresas selecionadas.

Capítulo 4: apresenta-se a análise da hipótese pesquisada, propondo soluções para a pesquisa de campo.

Capítulo 5: compreende as conclusões do da pesquisa

Capítulo 6: possíveis desdobramentos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica em torno dos assuntos que envolvem o tema em questão: o Ciclo PDCA, gerenciamento de projetos pelo PMBOK® Guide, metodologias simplificadas de gerenciamento de projetos e implementação de cultura de gerenciamento de projetos.

2.1. CICLO PDCA

Uma das ferramentas mais conhecidas de melhoria contínua de processos é o PDCA da qualidade, também conhecida como ciclo de Shewart ou ciclo de Deming. O PDCA (Plan – Do – Check – Act) é uma técnica amplamente difundida no Japão após a II Guerra Mundial, que visa o controle de processos de gestão, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização e também no gerenciamento de projetos.

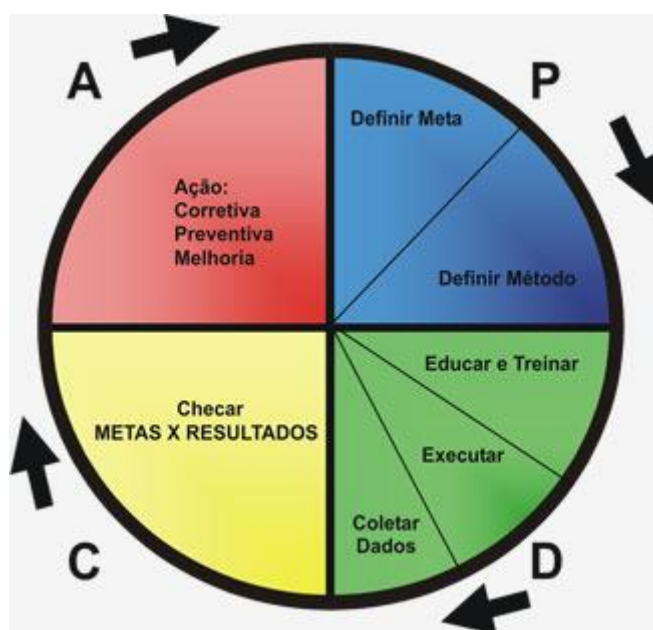


Figura 1 – Ciclo PDCA da Qualidade

Fonte: feito pelo autor com base no Basic Methodware (2011)

As quatro fases definidas no ciclo PDCA, conforme figura 1, são:

- P - Plan (planejamento): planejamento da execução do projeto, onde se definem as metas e os métodos a serem utilizados durante o projeto.
- D – Do (execução): trata-se de educar e treinar os profissionais da equipe, executar as tarefas planejadas e colocar os dados.
- C – Check (verificação): verificação dos resultados a fim de avaliar periodicamente se a execução do projeto está de acordo com o planejamento.
- A – Act (ação): ações corretivas para os desvios.

Após a etapa ACT, em que foram feitas as ações corretivas, é preciso fazer uma análise dos erros cometidos e recomeçar o ciclo PDCA. Desta forma, o ciclo é contínuo ao longo do projeto e/ou atividades.

2.2. PMI

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* PMI) é uma organização internacional sem fins lucrativos, responsável pelo desenvolvimento das práticas em gerenciamento de projetos no mundo. Os padrões mundiais do PMI fornecem orientações, regras e características do gerenciamento de projetos.

2.3. PMBOK® GUIDE

O PMBOK® Guide são os principais padrões mundiais do PMI, sendo assim, um guia sobre as melhores práticas para gerenciamento de projetos. Como possui atuação global, torna-se uma linguagem comum entre os gerentes de projetos.

2.3.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O PMBOK® GUIDE

De acordo com o PMBOK® Guide, entende-se que um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Suas

principais características são: temporário (possuem um início e um final definidos), resultado (produto ou serviço único) e elaboração progressiva (em etapas).

Segundo o PMI (2013), o gerenciamento de um projeto é formado por 47 processos de gerenciamento de projetos, composto em 10 áreas de conhecimento: da integração, do escopo, do tempo, do custo, da qualidade, dos recursos humanos, da comunicação, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas, como apresentado na Figura 2.



Figura 2 – As 10 áreas do Conhecimento pelo PMBOK®
Fonte: feito pelo autor com base no PMBOK® Guide 5ª edição (2013)

1. Integração: são as atividades necessárias para a coordenação dos diversos elementos do projeto. Desta forma, baseia-se em identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos de gerenciamento de projetos. É composta pelos processos de: Desenvolver o

termo de abertura do projeto, Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, Orientar e gerenciar o trabalho do projeto, Monitorar e controlar o trabalho do projeto, Realizar o controle integrado de mudanças e Encerrar o projeto ou fase.

2. Escopo: refere-se às atividades necessárias para assegurar que o projeto contemple todos os produtos necessários para o êxito do projeto. De forma concomitante, também é responsável que apenas o necessário seja realizado para conclusão do projeto. É composto pelos processos: Planejar o gerenciamento do escopo, Coletar os requisitos, Definir o escopo, Criar a EAP, Validar o escopo e Controlar o escopo.

3. Tempo: descreve os processos relativos às atividades necessárias ao cumprimento do prazo previsto para a implementação do projeto. É composto pelos processos: Planejar o gerenciamento do cronograma, Definir as atividades, Sequenciar as atividades, Estimar os recursos das atividades, Estimar as durações das atividades, Desenvolver o cronograma, Controlar o cronograma.

4. Custos: são os processos de planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, a fim que o projeto seja terminado dentro do orçamento aprovado. É composto pelos processos: Planejar o gerenciamento dos custos, Estimar os custos, Determinar o orçamento, Controlar os custos.

5. Qualidade: são as atividades requeridas para garantir que os requisitos do projeto, incluindo os requisitos do produto, sejam cumpridos e validados. É composta pelos processos: Planejar o gerenciamento da qualidade, Realizar a garantia da qualidade, Realizar o controle da qualidade.

6. Recursos humanos: são as atividades requeridas para possibilitar o uso efetivo do pessoal alocado no projeto, considerando os membros da equipe patrocinador, usuários, fornecedores, etc. É composto pelos processos: Desenvolver o plano dos recursos humanos, Mobilizar a equipe do projeto, Desenvolver a equipe do projeto, Gerenciar a equipe do projeto.

7. Comunicações: são as atividades que asseguram que as informações do projeto sejam coletadas, distribuídas, armazenadas, divulgadas e controladas. É composta pelos processos: Planejar o Gerenciamento das comunicações, Gerenciar as comunicações, Controlar as comunicações.

8. Riscos: são as atividades de identificação, análise e planejamento de respostas aos eventos futuros e incertos que podem afetar o projeto. Com isso, também compreende a criação de estratégias de respostas. É composto pelos processos: Planejar o gerenciamento dos riscos, Identificar os riscos, Realizar a análise qualitativa dos riscos, Realizar a análise quantitativa dos riscos, Planejar as respostas aos riscos e Controlar os riscos.

9. Aquisições: são as atividades necessárias para comprar ou adquirir produtos e serviços externos à equipe do projeto ou à organização. É composta pelos processos: Planejar o gerenciamento das aquisições, Conduzir as aquisições, Controlar as aquisições e Encerrar as aquisições.

10. Partes Interessadas: são as atividades que visam gerenciar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto. É composta pelos processos: Identificar as partes interessadas, Planejar o gerenciamento das partes interessadas, Gerenciar o engajamento das partes interessadas, Controlar o engajamento das partes interessadas.

Guia PMBOK 5a Edição					
Áreas do Conhecimento	Grupos de Processos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração	4.1 Desenvolver Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.5 Realizar Controle Integrado de Mudanças	4.6 Encerrar Projeto ou Fase
Escopo		5.1 Planejar Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar Requisitos 5.3 Definir Escopo 5.4 Criar EAP		5.5 Validar Escopo 5.6 Controlar Escopo 6.7 Controlar Cronograma	
Tempo		6.1 Planejar Gerenciamento de Tempo 6.2 Definir Atividades 6.3 Sequenciar Atividades 6.4 Estimar Recursos das Atividades 6.5 Estimar Durações das Atividades 6.6 Desenvolver Cronograma			
Custo		7.1 Planejar Gerenciamento de Custo 7.2 Estimar Custos 7.3 Criar Orçamento		7.4 Controlar Custos	
Qualidade		8.1 Planejar Gerenciamento da Qualidade	8.2 Realizar Garantia da Qualidade	8.3 Realizar Controle da Qualidade	
Recursos Humanos		9.1 Planejar Gerenciamento dos Recursos Humanos	9.2 Mobilizar Equipe do Projeto 9.3 Desenvolver Equipe do Projeto 9.4 Gerenciar Equipe do Projeto		
Comunicação		10.1 Planejar Gerenciamento da Comunicação	10.2 Gerenciar Comunicação	10.3 Controlar Comunicação	
Riscos		11.1 Planejar Gerenciamento de 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		11.6 Monitorar e Controlar Riscos	
Aquisições		12.1 Planejar Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir Aquisições	12.3 Administrar Aquisições	12.4 Encerrar Aquisições
Partes Interessadas	13.1 Identificar Partes Interessadas	13.2 Planejar Gerenciamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar Partes Interessadas	13.4 Monitorar Gerenciamento das Partes Interessadas	

Figura 3 – Os 47 processos do PMBOK® Guide estruturados nas fases e áreas de conhecimento.

Fonte: PMBOK® Guide 5ª edição (2013)

2.4. O QUE É UMA EMPRESA PEQUENA?

Definir o que é Pequena empresa é essencial para delimitação da pesquisa deste trabalho. Isto, pois, há vários parâmetros a serem analisados quando se compara organizações. Dentre eles, podemos comparar empresas pelo seu faturamento bruto, número de funcionários, regime tributário, lucro líquido, etc.

Segundo a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituída em, 2006, o critério utilizado para enquadramento das Micro e Pequenas empresas é a base de suas receitas brutas anuais. Através da Lei Geral, foi instituído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional. Além disto, a Lei prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

Critério: receita bruta (Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte)

As faixas de faturamento para categorizar cada empresa são:

Categoria	Receita Bruta Anual
Microempreendedor individual	Interior à R\$ 60.000,00
Microempresa	Inferior à R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	Entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00

Tabela 1 – faixas de faturamento das Miro e Pequenas empresas

Fonte: adaptada da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

Além da classificação pela Lei, há também uma classificação alternativa realizada pelo SEBRAE, considerando o número de empregados das empresas. A classificação pelo quadro de funcionários é a seguinte:

Critério: número de empregados (SEBRAE)

Categoria	Número de empregados (indústria)	Número de empregados (serviço)
-----------	--	--

ME (Microempresa)	até 19 empregados.	até 09 empregados.
PE (Pequena empresa)	de 20 a 99 empregados.	de 10 a 49 empregados.
MDE (Média empresa)	de 100 a 499 empregados.	de 50 a 99 empregados.
GE (Grande empresa)	acima de 499 empregados.	mais de 99 empregados.

Tabela 2 – número de empregados por tamanho de empresa

Fonte: adaptada da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

Para o trabalho, serão utilizados os dois critérios concomitantes. Ou seja, empresas prestadoras de serviço com receita bruta anual máxima de R\$ 3.600.000,00 e no máximo 49 empregados.

No Boletim de Estudos e Pesquisas de Novembro/2015, elaborado pelo SEBRAE, verificamos o crescimento dos “pequenos negócios” no Brasil – que engloba Microempreendedores individual, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Abaixo segure as estimativas:

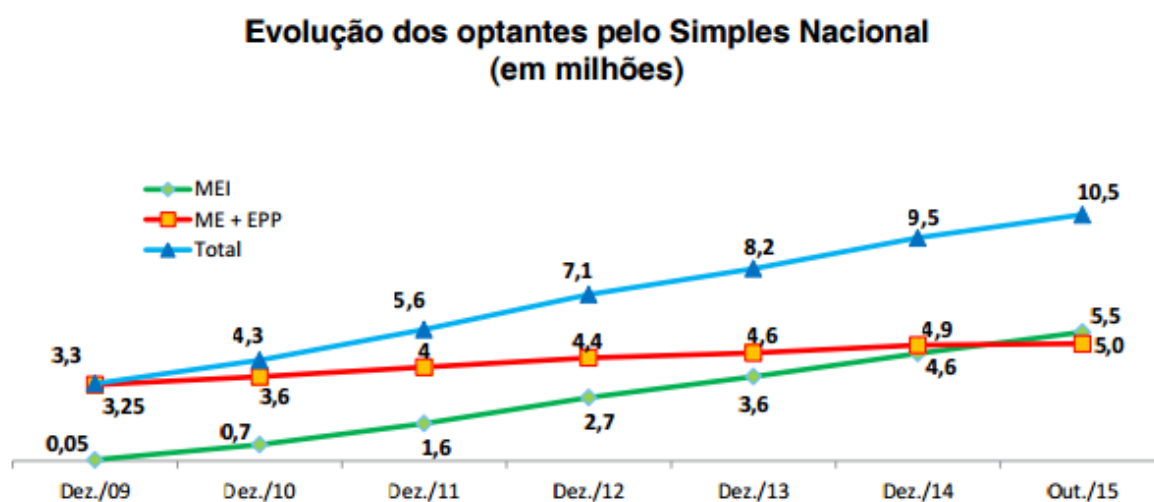


Figura 4 – Empresa Simples Nacional no Brasil

Fonte: Receita Federal do Brasil (outubro/2015)

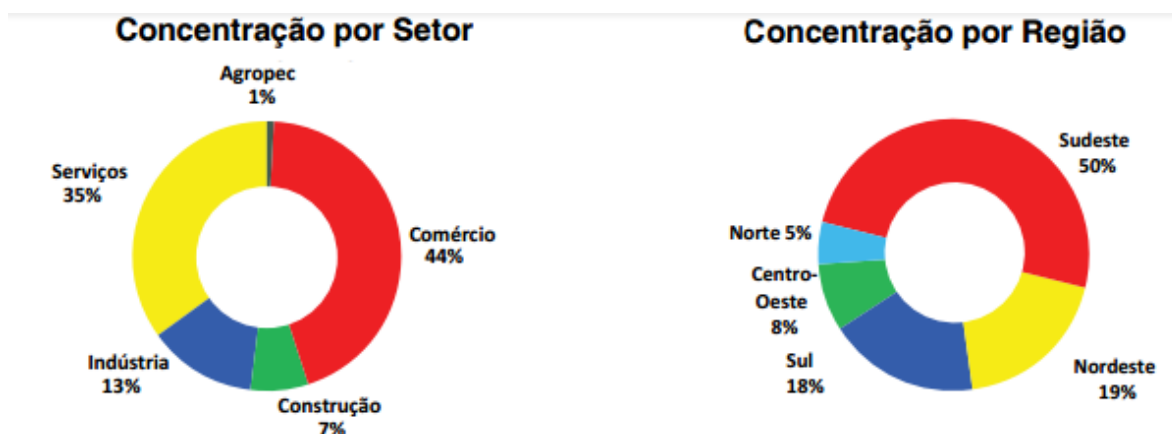


Figura 5 – Segmentação do Simples Nacional

Fonte: Secretaria da Receita Federal do Brasil (março/2015)

2.5. BASIC METHODOWARE

Com o objetivo de facilitar a implementação de gerenciamento de projetos seguindo as boas práticas do PMBOK® Guide, a Beware Consultoria Empresarial desenvolveu a metodologia Methodware(R), focada em como implementar os processos de gerenciamento de projetos e, também, a sequência mais apropriada para esta implementação.

Derivada desta metodologia, a Beware desenvolveu uma versão simplificada da Methodware(R). Esta versão é a Basic Methodware(R), que visa uma aplicação mais prática, ideal para estudantes, gerentes de pequenos e médio projetos e empresas que estejam em fase de maturação na cultura de gerenciamento de projetos.

A lógica da metodologia segue os princípios da metodologia mãe, apresentando uma sequência sugerida dos processos de gerenciamento de projetos. Abaixo o diagrama da metodologia:

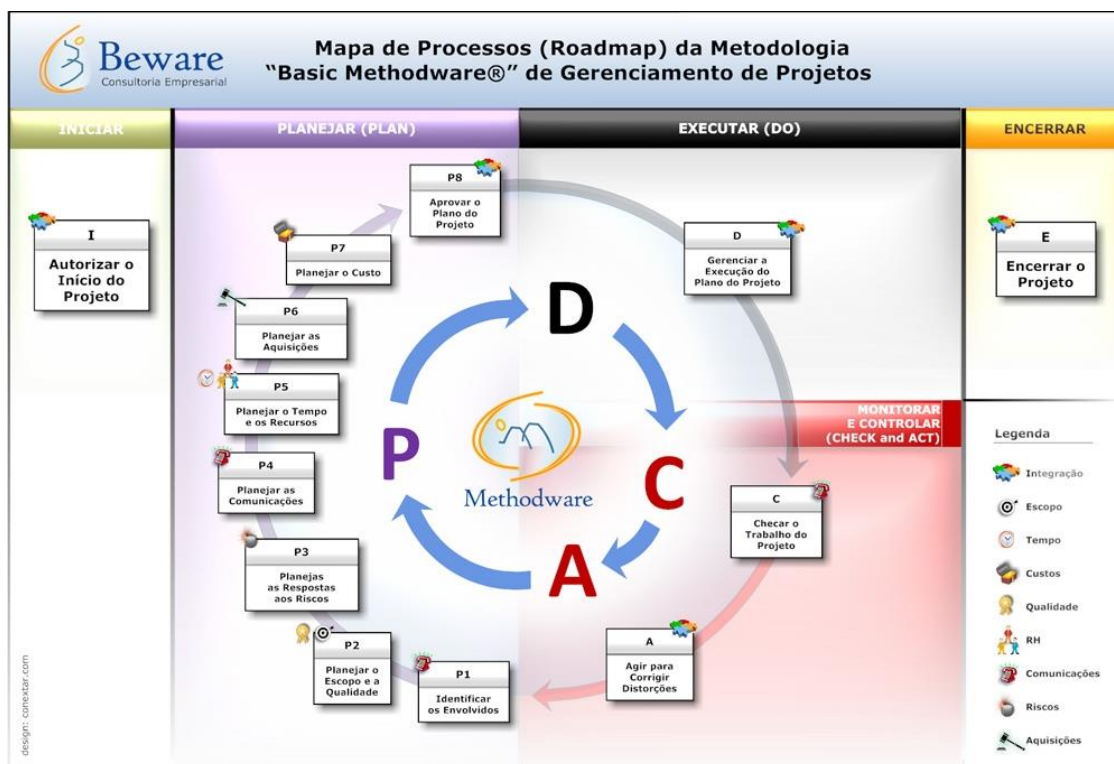


Figura 6 – Fluxograma do Basic Methodware

Fonte: Basic Methodware (2011)

Fase: Iniciar (I)

I - Autorizar o início do projeto: a função desta etapa, mais importante do que o nome do documento a ser utilizado, é formalizar o início do projeto e definir alguns parâmetros do mesmo. Os parâmetros mínimos, pelo livro, são: Justificativa, Objetivos/Metas, Escopo do Projeto, Gerente do Projeto e Nível de Maturidade, Limites de Prazo e Custo (restrições).

Fase: Planejar (PLAN)

P1 - Identificar os Envolvidos: a fim de iniciar o planejamento, é preciso identificar quem são os envolvidos no projeto. Os envolvidos são pessoas, grupos de pessoas e organizações que estejam ativamente envolvidos ou interessados no projeto, ou ainda, que sejam afetados positivamente ou negativamente pelo projeto.

P2 - Planejar o Escopo e a Qualidade: envolve as atividades de planejamento do que será realizado no projeto. Esta fase precisa de alinhamento com o cliente para definir as expectativas e evitar mudanças futuras no escopo. Após o escopo definido, é possível planejar o projeto dividindo-o em fases conforme o ciclo de vida do projeto. A forma de dividir o projeto é questão estratégica da organização.

Nesta fase é sugerida a construção da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), que é a representação visual do escopo alinhado com o cliente e do escopo estratégico planejado pela equipe de projetos. Também é importante desenhar as entregas do projeto, conforme cada pacote de trabalho da EAP.

Na questão da qualidade, existem dois aspectos considerados: qualidade do produto ou serviço e a qualidade do gerenciamento do projeto. Ou seja, deve-se planejar quais os requisitos e especificações o produto deve anteder, bem como quais prazos e aspetos de qualidade o gerenciamento do projeto o deve fazer.

P3 - Planejar as Respostas aos Riscos: engloba as atividade de identificar os riscos, analisar os riscos conforme probabilidade de ocorrência e impacto, definir as respostas aos riscos – entre eliminar, transferir, mitigar, aceitar, explorar, compartilhar ou melhorar, planejar as contingências. Por fim, todo o planejamento de respostas aos riscos deve ser refletido nas demais áreas de gerenciamento, a fim de manter a integração do projeto.

P4 - Planejar as Comunicações: tem o objetivo de planejar as comunicações com as partes interessadas no projeto, utilizando os diversos meios possíveis: reuniões, e-mails, telefonemas, etc. A produto deste planejamento é o Mapa das Comunicações.

P5 - Planejar o Tempo e os Recursos: utilizando a EAP como base, é construído o cronograma do projeto. Para criar o cronograma, há as etapas de identificar atividades e marcos, identificar as dependências entre entregas, atividades e marcos, Levanar os recursos necessários e estimar a duração das atividades.

P6 - Planejar as Aquisições: as aquisições compreendem tanto compras aquisições ou contratações. Desta forma, é realizado um Mapa das Aquisições, em que são listados os bens e serviços necessários para o projeto.

P7 - Planejar o Custo: inclui todas as estimativas de custos baseadas em orçamentos ou rateios dos custos internos dos recursos da empresa.

P8 - Aprovar o Plano do Projeto: o plano deve ser um documento formal, consistente e aprovado pelo patrocinador ou cliente do projeto. Ele é composto por todos os planos e a EAP atualizada, a fim de deixar claro a todos os envolvidos no projeto como ele será realizado.

Fase Executar (DO)

D - Gerenciar a Execução do Plano do Projeto: é o processo de colocar em prática o planejado no Plano do Projeto. Para tal, é necessário mobilizar a equipe do projeto, autorizar a execução do trabalho, comunicar-se com os principais envolvidos, obter o aceite dos produtos e serviços do projeto.

Monitorar (CHECK)

C - Checar o Trabalho do Projeto: o monitoramento recomendado pela metodologia é com base no seguinte check-list: coletar informações sobre o custo e as datas reais de execução do projeto, comparar o desempenho real obtido com o Plano do Projeto, monitorar os riscos do projeto, prover informações para apoiar os relatos de status, medição do progresso e estimativas futuras, monitorar a implementação das requisições de mudanças aprovadas de acordo com o processo “A – Agir para Corrigir Distorções”. O resultado destas atividades gerar o “Relatório de Desempenho”, que necessita ter um periodicidade estabelecida previamente.

Controlar (ACT)

A - Agir para corrigir distorções: durante a fase de monitoramento, quando identificar distorções no projeto em qualquer área do conhecimento, precisa-se avaliar ações de resposta para elas. Geralmente as decisões são feitas em reuniões, por isso é importante informar as partes envolvidas com antecedência.

C – Controlar as mudanças: ao gerenciar mudanças é importante que todas sejam: identificadas, adequadamente avaliadas quanto seu impacto sobre os objetivos e restrições do projeto e, também, sejam formalmente autorizadas ou não.

Encerrar (E)

E - Encerrar o Projeto: os processos de encerramento do projeto incluem solicitar ao cliente o aceite final e avaliação do projeto. Nesta etapas, os feedbacks do projeto são colhidos a fim de adquirir lições aprendidas que tornam-se ativos de processos organizacionais.

2.6. ASPECTOS QUE INFLUENCIAM O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme os projetos podem influenciar a realidade ao seu redor, eles também podem ser influenciados pelo meio em que estão sendo realizados. Desta forma, abordaremos os principais aspectos ambientais que influenciam, restringem ou direcionam a implementação de gerenciamento de projetos, tanto positivamente, quanto negativamente.

2.6.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

É impossível analisar as metodologias de uma empresa sem considerar o contexto que ela está inserida, bem como insere os seus colaboradores. Este contexto comum é a cultura criada pela sociedade e, também, organizações. Segundo Johann (2013), a cultura organizacional é algo capaz de conferir uma identidade em comum a pessoas que pertencem ao quadro funcional de uma mesma empresa. Já para Peter Senge (1990), os colaboradores da organização criam *modelos mentais* a partir dos costumes coletivos, ideias pré-estabelecidas, regras e tabus, gerando assim um mapa, um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo.

Segundo Eric Abrahamson (2013), as mudanças organizacionais comumente geram um caos destrutivo, devido à linha de pensamento sobre gestão de mudanças famosa nos anos 80 e 90: a Destruição Criativa. A destruição criativa baseia-se na teoria de que precisa-se destruir os ativos organizacionais existentes para dar espaço aos novos recém-criados. Este

método de gestão de mudanças acaba criando resistência à mudanças pelos colaboradores, que acarreta em prejuízos massivos às instituições. Para diminuir estes problemas, o Abrahamson sugere uma forma de mudança alternativa, chamada de “Recombinação Criativa”.

A Recombinação Criativa busca analisar os ativos da empresa e reordená-los para fazer as mudanças. Com isso, há menos impacto e resistência dos colabores.

2.6.2. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A estrutura da organização é um fator que influencia o gerenciamento dos projetos, limitando a disponibilidade de recursos, restringindo os poderes do gerente de projetos ou, então, maximizando sua atuação. Existem cinco principais tipos de estruturas organizacionais, que representam os canais de comunicação entre os cargos e também definem a relação de autoridade que cada cargo pode exercer sobre outro.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 7 – Matriz de autoridade e estrutura da organização.

Fonte: PMBOK® Guide 5ª edição (2013)

2.6.2. FATORES AMBIENTAIS

Além dos fatores supracitados, há fatores ambientais que interferem no projeto e estão fora de controle da equipe do projeto. Segundo o PMBOK® Guide, podemos considerar ainda, mas não apenas:

- Cultura, estrutura e governança organizacional;
- Distribuição geográfica de instalações e recursos;
- Normas governamentais ou do setor;
- Infraestrutura;
- Recursos humanos existentes;
- Administração de pessoal
- Sistemas de autorização de trabalho da empresa;
- Condições do mercado;
- Tolerância a risco das partes interessadas;
- Clima político;
- Canais de comunicação estabelecidos da organização;
- Bancos de dados comerciais; e
- Sistema de informações do gerenciamento de projetos.

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A fim de identificar como é feito o gerenciamento de projetos em empresa prestadoras de serviço de pequeno porte, realizei uma pesquisa de campo em 2 organizações: ASID e Euphoria Formaturas. Em ambas, entrevistei o Gerente de Projetos responsável pela empresa, seguindo a seguinte pauta nas reuniões:

- a) Entender qual a metodologia de Gerenciamento de Projetos a empresa utiliza.
- b) Entender como é feito o treinamento dos colaboradores para seguirem a metodologia.
- c) Comparar os processos utilizados com os 47 processos do PMBOK Guide® e com os processos do Basic Methodware.
- d) Identificar as dificuldades encontradas em implantar a metodologia na empresa.

Para identificar os problemas, formulei um questionário com as opções de respostas mais comuns, considerando a mesma pesquisa realizada pelo PMI anualmente com os gerentes de projetos de todo o mundo. A pesquisa constou com as seguintes questões:

Pesquisa sobre Gerenciamento de Projetos

*Obrigatório

Qual os problemas mais comuns dos seus Projetos? *

	0%	25%	50%	75%	100%
Problemas de Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escopo não definido adequadamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não cumprimento dos prazos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudanças de escopo constantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos insuficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riscos não avaliados corretamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimativas incorretas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não cumprimento do orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudanças de prioridades constantes ou falta de prioridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas com fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insatisfação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas com qualidade da entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 8 – Pesquisa aplicada às empresas pesquisadas

Fonte: pesquisa feita pelo autor.

Adicionalmente, fiz uma análise do nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos da organização com base no livro “The Project Management Office – Gaining the Competitive Edge”, de Melvin de Guzmán. Abaixo as perguntas que compõe a pesquisa de Guzmán:

Responder questionário de Nível de Maturidade em GP: *

* Adaptado do livro "The Project Management Office – Gaining the Competitive Edge" de Melvin de Guzmán, Ph.D.

Preencha o questionário atribuindo a cada resposta a pontuação segundo o seguinte critério:

- (0) Questão sem marcação (não aplicável)
- (1) Quase nunca / raramente
- (2) Às vezes
- (3) Metade do tempo
- (4) A maioria do tempo
- (5) Quase sempre

Práticas de Gerência de Projetos	Nível de Aceitação
1. Projetos são completados conforme o plano	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
2. Existe uma carreira específica para gerência de projetos na empresa	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
3. O corpo executivo investe em treinamento para gerentes de projetos	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
4. Existe uma metodologia formal de gerência de projetos conhecida por todos e sendo efetivamente utilizada	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
5. O gerente de projetos participa desde a fase de iniciação do projeto (p.ex.: desde a oportunidade)	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
6. O time de projeto juntamente com o gerente, desenvolve o plano de projeto	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
7. Revisões de projeto são feitas periodicamente com objetivo de prover informação gerencial e discutir o projeto	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
8. Todo o projeto tem um patrocinador associado e consciente de suas obrigações	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
9. Existe um escritório de projetos na empresa	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
10. Existe um software integrado de controle de portfólio de projetos na empresa	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
11. Existe um plano de projeto para todos projetos empreendidos.	(0) (1) (2) (3) (4) (5)

12. Para todo o projeto é construída uma WBS	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
13. A WBS é usada como base para todas as estimativas de custos, tempo, risco, etc...	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
14. Existe um project charter formal que autoriza o projeto e o gerente do projeto	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
15. Existe uma declaração de escopo formal para todos os projetos, aprovada pelo cliente	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
16. Existe um controle formal de gerência de mudanças sendo utilizado e respeitado	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
17. O cronograma é gerado a partir da WBS (e não ao contrário, por exemplo...)	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
18. O projeto utilize um software para planejamento e controle de cronograma (ex.: MS Project, etc.)	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
19. O baseline original de tempo não é alterado em função de qualquer modificação, só é alterado em casos de mudança drástica do plano	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
20. As estimativas de custos são planejadas pelo gerente do projeto (e não por outro departamento)	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
21. É permitido o uso de reservas gerenciais e de contingência na estimativa de orçamento (e não são cortadas após revisão)	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
22. Existe um controle de custos integrado baseado em técnicas de Earned Value	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
23. Toda alteração no baseline de custos é aprovada pelo gerente do projeto	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
24. Existe um plano de qualidade para cada projeto sendo administrado	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
25. Medidas preventivas de garantia de qualidade são tomadas	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
26. Existem mecanismos de controle de qualidade para todos os projetos	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
27. Uma matriz de responsabilidades é preparada para todos os projetos	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
28. Reuniões de revisão de projeto são feitas periodicamente com a equipe de projeto e também com o cliente	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
29. Atas de reunião são feitas em 100% das reuniões realizadas	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
30. Existe um organograma de projeto divulgado para todos os projetos em andamento, o cliente sabe sempre a quem procurar	(0) (1) (2) (3) (4) (5)

31. Existe um procedimento documentado para identificação de riscos, que é utilizado por todos os gerentes de projeto	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
32. Existe um procedimento documentado para qualificação e quantificação de riscos, que é utilizado por todos os gerentes de projetos	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
33. Todos os riscos são devidamente revisitados ao longo do projeto	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
34. O plano de subcontratações é gerado e acompanhado pelo gerente de projetos, como parte do seu plano de projeto	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
35. São dados aceites também para fornecedores após conclusão do serviço prestado	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
36. Os gerentes de projetos demonstram ter habilidades de escuta ativa	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
37. Os gerentes de projetos demonstram ter conhecimento suficiente para exercer seu papel	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
38. Os gerentes de projetos demonstram ter experiência suficiente para exercer seu papel	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
39. Os gerentes de projetos possuem a autoridade suficiente para exercer seu papel	(0) (1) (2) (3) (4) (5)
40. Existe uma base de conhecimento sendo utilizada para projetos	(0) (1) (2) (3) (4) (5)

Total de pontos: (1)x_____ + (2)x_____ + (3)x_____ + (4)x_____ + (5)x_____ = _____

Análise do Nível de Maturidade em função do Total de Pontos:

- Acima de 160 pontos: Nível 5
- Entre 121 e 160 pontos: Nível 4
- Entre 81 e 120 pontos: Nível 3
- Entre 41 e 80 pontos: Nível 2
- Entre 10 e 41 pontos: Nível 1

Figura 9 – Pesquisa de nível de maturidade

Fonte: Apostila de Gerenciamento de Portfólio e PMO da FGV (2014)

3.1. PESQUISA DE CAMPO: EMPRESA ASID

A ASID Brasil (Ação Social para Igualdade das Diferenças) é uma organização sem fins lucrativos focada em assessorar instituições que atendem pessoas com necessidades especiais, mais especificamente Escolas e Centros de Atendimento filantrópicos. Fundada em 2010 em Curitiba, possui atualmente 15 funcionários e executou 74 projetos no ano de 2015, atendendo 32 instituições ao todo.



Figura 10: logo da ASID

Fonte: site da empresa ASID

Em entrevista com as Gerentes de Projetos da ASID, Barbara Rouze, que participa da organização desde 2013, e Andréa Thomaz, obtive as estatísticas dos projetos realizados pela ONG em 2015. Estes foram:

Tipo do Projeto	Descrição do Projeto	Carga horária média	Projetos Realizados 2015
Diagnóstico	Análise do grau de profissionalização dos colaboradores e processos da instituição. São calculados indicadores de gestão para poder criar projetos de consultorias.	70h cada projeto	11
Consultoria	São as consultorias originadas após os diagnósticos. A forma de profissionalizar as instituições é em todos os aspectos: financeiro, captação, recursos humanos,	45h à 75h cada projeto	6

	administrativo, infraestrutura.		
Melhoria Contínua	Funcionam para profissionalizar as instituições de maneira contínua, realizando visitas trimestrais de análise dos indicadores e corrigindo ações que não estejam dando o retorno planejado.	60 horas cada projeto	9
Workshops	Treinamentos de 1 a 2 dias realizados de maneira focada em alguma ferramenta ou metodologia. Por ex: treinamento de Excel, PowerPoint, etc.	2 por ano	2
Café de Boas Práticas	Reunião de colaboradores de diversas instituições para conversarem e criarem o network entre elas. Como âncora, realiza-se palestras de curta duração sobre algum tema relevante para os PNE.	1 vez por mês útil (10 por ano)	10
Guia de Boas Práticas	Revista consolidando as melhores iniciativas das instituições em gestão. Esta revista é distribuída entre todas as instituições para propagar as boas práticas executadas.	1 edição por ano.	1
Gestão Global	Cursos de capacitação para colaboradores das instituições do terceiro setor.	1 semestre (com aulas 2 dias por semana)	2
Ideação	Projeto para análise e viabilização de ideias inovadoras focadas para o 3º setor.		5
Total			46

Tabela 3 – relação dos tipos de projetos realizados pela ASID

Fonte: elaborada pelo autor.

Dos 15 funcionários da ONG, 5 pertencem à área de Projetos, trabalhando de forma matricial nos projetos executados.

a) Metodologia de Gerenciamento de Projetos utilizada pela ASID:

A metodologia utilizada pela empresa é baseada na Project Management in Development (PMD). A PMD é uma metodologia alinhada aos padrões internacionais e gerenciamento de projetos definidos pelo PMI, incluindo processos específicos do terceiro setor. Além da PMD, a ASID utiliza consultorias regulares de gerentes de projetos de outras instituições para aprimorar seus processos e ferramentas de gestão.

Abaixo, a relação dos processos que a empresa utiliza, comparando com o PMBOK:

Área do Conhecimento	Processos padrão do PMBOK® Guide	Processos implementados pela ASID
4. Gerenciamento da Integração	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Sim
	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	x
	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	Sim
	4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	Sim
	4.5 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	Sim
	4.6 Encerrar o Projeto ou Fase	Sim
5. Gerenciamento do Escopo	5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo	x
	5.2 Coletar os Requisitos	Sim
	5.3 Definir o Escopo	Sim
	5.4 Criar a EAP	Sim
	5.5 Validar o Escopo	Sim
	5.6 Controlar o Escopo	Sim
6. Gerenciamento do Tempo	6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma	x
	6.2 Definir as Atividades	Sim
	6.3 Sequenciar as Atividades	Sim
	6.4 Estimar os Recursos das Atividades	Sim
	6.5 Estimar as Durações das Atividades	Sim
	6.6 Desenvolver o Cronograma	Sim
	6.7 Controlar o Cronograma	Sim
7. Gerenciamento dos Custos	7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos	x
	7.2 Estimar os Custos	Sim
	7.3 Determinar o Orçamento	Sim
	7.4 Controlar os Custos	Sim
8. Gerenciamento da Qualidade	8.1 Planejar o Gerenciamento da qualidade	x
	8.2 Realizar a Garantia da Qualidade	X
	8.3 Controlar a Qualidade	X
9. Gerenciamento dos Recursos Humanos	9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos	Sim
	9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto	Sim
	9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto	Sim
	9.4 Gerenciar a Equipe do Projeto	Sim
10. Gerenciamento	10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	Sim
	10.2 Gerenciar as Comunicações	Sim

das	10.3 Controlar as Comunicações	
Comunicações		Sim
11. Gerenciamento dos Riscos	11.1 Planejar o Gerenciamento dos riscos	x
	11.2 Identificar os Riscos	Sim
	11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	Sim
	11.4 Realizar a análise Quantitativa dos Riscos	x
	11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	Sim
	11.6 Monitorar e Controlar os Riscos	Sim
12. Gerenciamento das Aquisições	12.1 Planejar as Aquisições	x
	12.2 Conduzir as aquisições	Sim
	12.3 Administrar as Aquisições	Sim
	12.4 Encerrar as Aquisições	Sim
13. Gerenciamento das Partes Interessadas	13.1 Identificar as Partes Interessadas	Sim
	13.2 Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas	x
	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	x
	13.4 Controlar o Engajamento das Partes Interessadas	Sim

Tabela 4 – Relação dos Processos do PMBOK executados pela ASID

Fonte: elaborada pelo autor.

b) Como é feito o treinamento dos colaboradores para seguirem a metodologia:

Pelo fato de ser uma ONG, a ASID possui uma alta rotatividade de colaboradores. Com isso, os treinamentos são frequentes e objetivam instruir a equipe a aprender gerenciamento de projetos por meio da utilização das ferramentas e passagem do conhecimento dos funcionários mais antigos aos mais novos. Não há provas ou testes para avaliar os conhecimentos adquiridos dos funcionários.

c) Identificar as dificuldades encontradas nos projetos da organização:

Tivemos as seguintes respostas para o questionário de pesquisa sobre problemas em Gerenciamento de Projetos para a ASID:

Qual os problemas mais comuns dos seus Projetos?	20/01/2016 20:02
Problemas de Comunicação	75%
Não cumprimento dos prazos	75%
Riscos não avaliados corretamente	75%
Mudanças de prioridades constantes ou falta de prioridade	75%
Mudanças de escopo constantes	50%
Escopo não definido adequadamente	50%
Insatisfação do cliente	50%

Recursos humanos insuficientes	50%
Estimativas incorretas	50%
Não cumprimento do orçamento	25%
Problemas com fornecedores	25%
Problemas com qualidade da entrega	25%
Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto	0%

Tabela 5 – Resultados da pesquisa com a ASID

Fonte: elaborado pelo autor.

Aplicamos o questionário de nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos de Melvin de Guzmán e obtivemos um total de 131 pontos, classificando a maturidade da empresa como nível 4.

Com base na visita in loco realizada, pude constatar pelos exemplos das documentações dos projetos feitos pela ASID que a empresa está num nível maduro de gerenciamento de projetos, podendo melhorar o plano de respostas aos riscos e reserva gerencial para inclusão no orçamento, bem como os controles de avanço de cronograma e orçamento com base no cálculo de valor agregado.

Para diminuir os problemas de comunicação, implantar e seguir reuniões periódicas para atualização dos status dos projetos. Mesmo que a equipe seja pequena e tenha contato diário, uma reunião formal transmite a informação de forma oficial.

3.2. PESQUISA DE CAMPO: EUPHORIA FORMATURAS

A Euphoria Formaturas é uma empresa que organiza refeições e festas de formaturas para turmas de ensino superior. Fundada na cidade de Maringá em 2013, atua hoje, também, nas cidades de Umuarama, Londrina, Ponta Grossa e Curitiba. Possui atualmente 48 funcionários, sendo 6 gerentes de projetos.

Em entrevista com os Gerentes de Projetos, Ítalo Henrique e Camila Alves, e com o Gerente de Processos e Qualidade, Pedro Beal, obtive as estatísticas dos projetos realizados pela Euphoria Formaturas em 2015. No ano foram entregues 31 projetos, estando com 289 projetos em andamento. O motivo do alto volume de projetos em andamento é que as entregas são longas, variando entre 2 à 4 anos.



Figura 11 – logo da Euphoria Formaturas

Fonte: site da empresa Euphoria Formaturas

a) Metodologia de Gerenciamento de Projetos utilizada pela Euphoria Formaturas:

A metodologia utilizada pela empresa é baseada no PMBOK® Guide, fazendo algumas modificações. As principais diferenças estão em não executar nenhum dos processos de gerenciamento de riscos, agrupar alguns processos em apenas um e seguir um padrão genérico dos planejamentos de qualidade, recursos humanos, aquisições e partes interessadas para todos os projetos em andamento.

Abaixo, a relação dos processos que a empresa utiliza, comparando com o PMBOK:

Área do Conhecimento	Processos padrão do PMBOK® Guide	Processos implementados pela Euphoria Formaturas
4. Gerenciamento da Integração	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Sim
	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	x
	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	Sim

	4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	Sim
	4.5 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	Sim
	4.6 Encerrar o Projeto ou Fase	Sim
5. Gerenciamento do Escopo	5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo	x
	5.2 Coletar os Requisitos	Sim
	5.3 Definir o Escopo	Sim
	5.4 Criar a EAP	Sim
	5.5 Validar o Escopo	Sim
	5.6 Controlar o Escopo	Sim
6. Gerenciamento do Tempo	6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma	x
	6.2 Definir as Atividades	Sim
	6.3 Sequenciar as Atividades	Sim
	6.4 Estimar os Recursos das Atividades	Sim
	6.5 Estimar as Durações das Atividades	Sim
	6.6 Desenvolver o Cronograma	Sim
	6.7 Controlar o Cronograma	Sim
7. Gerenciamento dos Custos	7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos	x
	7.2 Estimar os Custos	Sim
	7.3 Determinar o Orçamento	Sim
	7.4 Controlar os Custos	Sim
8. Gerenciamento da Qualidade	8.1 Planejar o Gerenciamento da qualidade	x
	8.2 Realizar a Garantia da Qualidade	X
	8.3 Controlar a Qualidade	x
9. Gerenciamento dos Recursos Humanos	9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos	x
	9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto	Sim
	9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto	Sim
	9.4 Gerenciar a Equipe do Projeto	Sim
10. Gerenciamento das Comunicações	10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	x
	10.2 Gerenciar as Comunicações	Sim
	10.3 Controlar as Comunicações	Sim
11. Gerenciamento dos Riscos	11.1 Planejar o Gerenciamento dos riscos	x
	11.2 Identificar os Riscos	x
	11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	x
	11.4 Realizar a análise Quantitativa dos Riscos	x
	11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	x
	11.6 Monitorar e Controlar os Riscos	x
12. Gerenciamento das Aquisições	12.1 Planejar as Aquisições	x
	12.2 Conduzir as aquisições	Sim
	12.3 Administrar as Aquisições	Sim
	12.4 Encerrar as Aquisições	Sim
13. Gerenciamento	13.1 Identificar as Partes Interessadas	x

das Partes Interessadas	13.2 Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas	x
	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	x
	13.4 Controlar o Engajamento das Partes Interessadas	x

Tabela 6 – Relação dos Processos executados pela Euphoria

Fonte: elaborado pelo autor.

b) Como é feito o treinamento dos colaboradores para seguirem a metodologia:

Entre 2014 e 2015, a empresa fez uma extensa capacitação dos colaboradores no que tange o gerenciamento de projetos. Foram organizados grupos de estudos do PMBOK® Guide, com frequência semanal de encontros. Segundo os gerentes entrevistados, o método de treinamento foi satisfatório, pois estabeleceu uma linguagem comum para todos os colaboradores. Por meio da linguagem comum, facilitou-se a implementação de ferramentas e templates de gestão de projetos na empresa. Após a conclusão do treinamento, aplicaram uma a todos os colaboradores. Para os novos funcionários, o ensino sobre gestão de projetos é por meio do dia-a-dia prático.

c) Identificar as dificuldades encontradas nos projetos da organização:

Segundo os gerentes entrevistados, as principais dificuldades enfrentadas são relacionadas à Comunicação e duplicidade de comando, devido à estrutura da companhia ser matricial.

Tivemos as seguintes respostas para o questionário de pesquisa sobre problemas em Gerenciamento de Projetos para a Euphoria Formaturas:

Qual os problemas mais comuns dos seus Projetos?	21/01/2016 17:03	22/01/2016 20:12
Problemas de Comunicação	25%	100%
Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto	25%	100%
Não cumprimento dos prazos	50%	25%
Mudanças de escopo constantes	0%	75%
Riscos não avaliados corretamente	25%	25%
Mudanças de prioridades constantes ou falta de prioridade	0%	50%
Escopo não definido adequadamente	25%	25%
Insatisfação do cliente	25%	25%
Não cumprimento do orçamento	0%	50%
Problemas com fornecedores	0%	50%
Recursos humanos insuficientes	25%	0%

Estimativas incorretas	25%	0%
Problemas com qualidade da entrega	0%	25%

Tabela 7 – Resultados da pesquisa com a Euphoria Formaturas

Fonte: elaborado pelo autor.

Aplicamos o questionário de nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos de Melvin de Guzmán e obtivemos um total de 111 pontos, classificando a maturidade da empresa como nível 3.

Por mais que a empresa possua processos bem estruturados de gestão e ferramentas robustas de controle para quase todas as áreas de conhecimento do PMBOK® Guide, o fato da empresa não utilizar nenhuma análise de riscos em seus projetos a impede de ter o nível 4 de maturidade. Contudo, esta é uma escolha consciente dos gestores de projeto da organização, a fim de dar prioridade à implementação das demais áreas. Adicionalmente, há uma reserva gerencial para cada projeto. Devido ao crescimento exponencial que a empresa passa, tendo expandido suas atuações para 3 cidades no último ano, contataram a consultoria da Falconi para aprimorar controles e processos de gestão.

3.3. PESQUISA DE CAMPO CONSOLIDADA

Com os resultados das duas pesquisas de campo realizadas, pudemos perceber alguns padrões de problemas, bem como comparar as soluções implantadas pelas empresas para amadurecimento do gerenciamento de projetos em sua estrutura.

Ao analisar a média das respostas dadas pelos gerentes de projetos, nota-se uma correlação com os principais problemas apontados pela pesquisa anual do PMI. Segue abaixo a comparação:

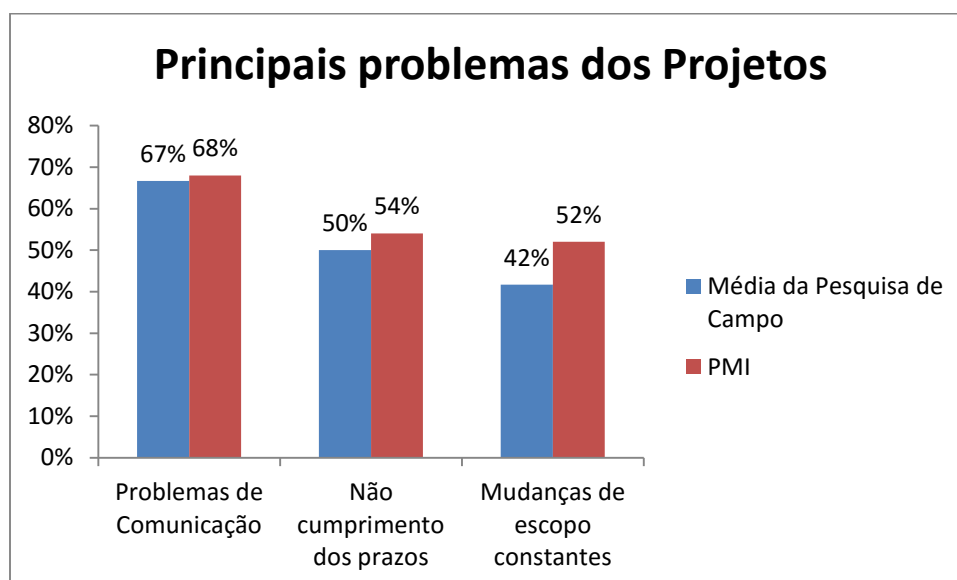


Figura 12 – Principais Problemas dos Projetos

Fonte: PMI e Pesquisa de Campo

Os três principais problemas apontados são problemas de comunicação, não cumprimento dos prazos, mudanças de escopo constantes.

3.3.1. Metodologias

Comparando os processos que as empresas utilizam com os processos estipulados pelo PMBOK® Guide, fiz uma análise das respostas obtidas para identificar os principais problemas enfrentados pelas empresas.

Desta forma, constatamos que as empresas pesquisadas utilizam praticamente todos os processos do PMBOK® Guide e diversos processos adicionais aos definidos pela Basic Methodware. O que se infere desta constatação é que o próprio PMBOK não possui um nível de dificuldade de processos tão elevado, sendo possível ser implementando em pequenas empresas. Há algumas ressalvas para os processos que, de certo modo, burocratizam algumas etapas que são feitas na prática, mas não são documentados. Como exemplos, temos os processos de Plano de Gerenciamento das áreas, em que são definidos os parâmetros e regras às quais os processos deverão obedecer. O que visualizamos na pesquisa de campo é que as pequenas empresas possuem uma vantagem em serem menores. Com isso, o compartilhamento de conhecimento é mais intenso entre os colaboradores, com base no contato presencial. Contudo, as empresas acabam por correr um risco maior na perda de profissionais,

que podem deixar a empresa sem deixar seus conhecimentos em documentos. Portanto, a empresa perde em ativos de processos organizacionais.

4. MODELO SIMPLIFICADO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Após entendermos as principais metodologias de gerenciamento de projetos, PMBOK® Guide e o Basic Methodware®, comparando-os com as organizações pesquisadas, identificamos algumas constatações:

- a) As empresas pesquisadas utilizam metodologias mais próximas à do PMBOK do que do Basic Methodware.
- b) Nenhum dos processos de Planejamento do Gerenciamento das áreas de conhecimento é realizado em ambas as empresas.
- c) Os maiores problemas enfrentados pelas empresa são: comunicação no projeto, não cumprimento dos prazos e mudanças constantes do escopo.

O que se pode inferir destas constatações é que, de fato, as empresas não precisam de uma metodologia de gerenciamento de projetos simplificada. Utilizar os processos padrões do PMPOK, de acordo com a necessidade e realidade das empresas foi o caminho seguido pelas empresas pesquisadas. Contudo, os problemas enfrentados por elas, são similares aos enfrentados por grandes corporações. Portanto, abordaremos os principais problemas verificados e possíveis soluções para estes, focando em uma melhor implementação do gerenciamento de projetos nas companhias.

4.1. AUSÊNCIA DOS PROCESSOS DE PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO:

Em ambas as empresas, observamos que os processos de Planejamento do Gerenciamento das áreas de conhecimento (Escopos, Custos, Tempo, Recursos Humanos, Riscos, Comunicações, Partes Interessadas, Aquisições, Qualidade e Integração) não são realizados. Isto se dá por alguns motivos, sendo dois principais.

Primeiro, o conhecimento estar concentrado nas pessoas e histórico dos projetos anteriores. Nota-se pelas entrevistas que os funcionários possuem um histórico de projetos em que puderam aprender e desenvolver as metodologias. Confirmamos com os gerentes de projetos entrevistados que eles consideram que as empresas deveriam melhorar a formalização dos documentos do projeto.

Segundo, os problemas enfrentados no gerenciamento dos projetos serem considerados problemas do projeto, e não de gestão. O principal argumento utilizado pelos gerentes é de que a ausência dos processos de planejamento se dá pela otimização do tempo e facilidade em repassar a informação em estruturas enxutas de trabalho. Trabalha “lado à lado” diminui a necessidade de documentar regras e resultados.

Para a ausência de gerenciamento de algumas áreas do conhecimento (Riscos para a empresa Euforia, por exemplo), a justificativa é de que o custo do controle não pode ser superior ao custo do objetivo controlado. Ou seja, na realidade da empresa, o valor da reserva gerencial supre as necessidades da reserva de contingência, bem como o planejamento de respostas é feito individualmente em cada projeto, conforme os riscos se materializam. Segundo a entrevista, por mais que haja a materialização, os impactos são baixos.

4.2. COMUNICAÇÃO

Por mais que estejamos em um mundo repleto de opções de meios de comunicação, vemos que a comunicação ainda é um ponto crítico no desenvolvimento de projetos. As comunicações alimentam as tomadas de decisões, mesmo a milhares de quilômetros de onde estão os dados que embasam tais decisões. Com isto, percebemos que há alguns pontos a serem considerados: a base de dados é confiável? Todos os formulários do projeto constantes do plano de comunicação foram preenchidos? Os dados estão atualizados e compartilhados devidamente?

Com estas dúvidas, inferimos que diversos projetos passam por problemas recorrentes e, às vezes, críticos. O excesso de meios de comunicação, não necessariamente entrega uma comunicação mais eficiente. Verificamos com os entrevistados que há diversos problemas de dados desatualizados e, conseqüentemente, atraso na tomada de decisão com base nestes dados.

De forma mais grave, uma falta de sistema de backup automatizado gera o risco de perda de documentos da organização. Durante a entrevista, verifiquei que este problema já ocorreu em ambas empresas.

Uma alternativa para se obter uma comunicação eficaz é a criação de um portal que inclua todas as informações do projeto, tais como: metodologia, escopo, cronograma, templates e planos, que estejam à disposição de todos e sirvam de base para orientação da equipe de projeto, principalmente em projetos com muitas frentes de trabalho, e várias gerências, que tomam decisões que podem afetar as outras áreas do projeto. Este portal precisa estar atualizado e feito backup constante. Também é importante evitar informações duplicadas em meios paralelos.

4.3. NÃO CUMPRIMENTO DE PRAZOS

O problema no cumprimento de prazos pode ser originado por diversos motivos. Em questionamentos aos gerentes entrevistados, dois motivos foram considerados mais recorrentes: prazos estipulados incorretamente e dificuldade de priorizar múltiplos projetos.

Quanto ao problema de prazos estipulados incorretamente, verificamos que parte disto deve-se ao fato de não haver documentação e planejamento adequado nas fases do projeto. De posse de lições aprendidas de projetos anteriores ou de estatísticas, seria mais fácil notar padrões de problemas e soluções mais efetivas para tais.

Já quanto ao segundo problema, devido aos poucos funcionários de projetos nas empresas para a demanda, nota-se que a ausência de um PMO (escritório de projetos) acarreta na dificuldade de alinhar prioridades e negociar prazos com clientes e partes interessadas.

Como possível solução para problemas de gerenciamento de tempo é o gerenciamento das folgas nos cronogramas por meio de ferramentas como o MS Project ou MS Excel.

4.4. MUDANÇAS CONSTANTES DO ESCOPO

As mudanças constantes no escopo são problemas comuns em gerenciamento de projetos. Dentre os motivos que acarretam no excesso de mudanças, verificamos que as mudanças podem ser solicitadas devido ao escopo não ter sido alinhado adequadamente entre cliente e equipe na fase de iniciação.

Além disso, em ambas as empresas pesquisadas, a não execução do gerenciamento de qualidade faz com que haja muitos problemas entre os requisitos contratados pelo cliente e os entregáveis do projeto.

Para reduzir este excesso de mudanças, um dos caminhos é especificar e validar todos os entregáveis, de maneira parcial durante o projeto. Assim, evita-se desperdício de trabalho e, conseqüentemente, retrabalho. De forma macro, reduz, ainda, a ocorrência de horas extras e corrobora para o melhor atendimento do cronograma do projeto.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi elaborar uma metodologia para implantar gerenciamento de projetos em pequenas empresas de maneira otimizada e simplificada, considerando os principais problemas enfrentados por elas.

Verificamos no trabalho que as empresas, por mais que sejam pequenas e com poucos anos de existência, não possuem dificuldade em implementar diretamente os processos do PMBOK. Sendo desnecessário simplificar os processos do PMBOK Guide ®.

Há algumas ressalvas para os processos que, de certo modo, burocratizam algumas etapas que são feitas na prática, mas não são documentados. Como principais exemplos, temos os processos de Plano de Gerenciamento das áreas, em que são definidos os parâmetros e regras às quais os processos deverão obedecer e servem como um guia para os processos seguintes. Além dos planos, as áreas de conhecimento qualidade e riscos não são implementadas, gerando problemas diretos nos projetos ao longo do tempo.

Também visualizamos na pesquisa de campo que as pequenas empresas pequenas possuem uma vantagem em serem menores: contato intenso entre equipe. Com isso, o compartilhamento de conhecimento é direto, com base no contato presencial. Contudo, as empresas acabam por correr um risco maior na perda de profissionais, que ao deixar a empresa podem não deixar seus conhecimentos formalizados em documentos. Desta forma, a empresa perde em ativos de processos organizacionais.

Por fim, confirmamos que os problemas enfrentados nos projetos pelas empresas pequenas são similares aos enfrentados por grandes corporações. Os principais problemas são: não cumprimento dos prazos, mudanças constantes no escopo e comunicação. Constatamos que parte destes problemas é decorrida da ausência de processos estruturados de planejamento.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Tendo em vista as pesquisas realizadas e apresentadas neste trabalho, vimos que os desafios das empresas em melhorar seu nível de gerenciamento de projetos, atingindo um nível de maturidade maior, reside nos mesmos problemas enfrentados pelas grandes empresa, segundo pesquisa anual do PMI.

Desta forma, é válido aprofundar meios de solucionais tais problemas que afligem os projetos, não necessariamente mudando a metodologia do PMBOK. Ou seja, estudar quais soluções as empresas utilizam, a fim de criar um conhecimento comum que seja útil a todas. A troca de experiências, chamada e *benchmarking*, pode trazer benefícios relevantes ao sucesso dos projetos de pequenas, médias e grandes empresas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSON, Eric. **Mudança Organizacional**. São Paulo, Harvard Business Press, 2006.

XAVIER, Carlos Magno da Silva e XAVIER, Luiz Fernando da Silva. **Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos: BASIC METHODWARE**. São Paulo, Brasport, 2011.

APMG International. **Estudo Mostra o Que Atravanca Projetos nas Empresas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 16/01/2016.

APMG International. **PMD Pro Certification – Project Management in Development**. Disponível em <http://www.apmg-international.com/pmd-pro.aspx>. Acesso em 23/01/2016.

SENGE, Peter. **A quinta Disciplina**. São Paulo, 1990.

FABRA, Marcoantonio Giuseppe Maria Carlo. **Gerenciamento de Portfolio e PMO**. Rio de Janeiro, FGV, 2015.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – Quinta Edição**. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.