

GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O GUIA PMBOK: DESAFIOS PARA OS GESTORES

PROJECT MANAGEMENT BY PMBOK GUIDE: CHALLENGES FOR MANAGERS

David Ferreira Bomfin

Doutor em Educação Empresarial pela Wisconsin International University, Estados Unidos da América do Norte

Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG

E-mail: david.bomfin@gmail.com (Brasil)

Paula Cristine de Ávila Nunes

Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais – FEAD/MG

Analista de Suporte Aplicacional do Alert Life Science Computer SA

E-mail: paulasist@yahoo.com.br (Brasil)

Flávio Hastenreiter

Graduação em Psicologia pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais – FEAD/MG
Clínico do Consultório de Psicologia

E-mail: flaviohastenreiter@gmail.com (Brasil)

GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O GUIA PMBOK: DESAFIOS PARA OS GESTORES

RESUMO

Este artigo relata pesquisa que verificou, dentre as dificuldades e facilidades mapeadas na literatura, quais e por que as mesmas estão presentes ou não no processo de gerenciamento de projetos com base no guia PMBOK. Diante de uma lista de sucessos e fracassos, buscou-se verificar os argumentos apresentados pelos gestores que vivenciam gerenciamento de projetos. O estudo se concentrou em profissionais com certificação PMP por apresentarem o conhecimento em Gerenciamento de Projetos com base no guia PMBOK e, por ser uma área de crescimento onde as empresas buscam profissionais com melhores práticas e vantagem competitiva. Valendo-se do questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, os principais resultados encontrados e que geram sucessos e fracassos são, principalmente: o tempo de experiência dos gerentes que lidam com gerenciamento de projetos; dificuldades encontradas pelos gerentes em sua prática profissional, tais como, projeto baseado em dados insuficientes, mudança na estrutura organizacional e falta de liderança no projeto; Identificou-se também, a área do PMBOK com maior dificuldade de ser gerenciada, como por exemplo a área da qualidade, risco e custo. A partir destes resultados foi realizada entrevista semi-estruturada, permitindo compreender melhor os dados apresentados. Evidenciou que o gerenciamento de projetos apresenta algumas dificuldades presentes na prática profissional dos gerentes, necessitando-se investigar melhor o impacto que a certificação PMP proporciona aos gerentes de projetos e se a relação maturidade organizacional e experiência em gerenciamento de projetos é fator de sucesso para o projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; PMBOK; Sucessos e Fracassos.

PROJECT MANAGEMENT BY PMBOK GUIDE: CHALLENGES FOR MANAGERS

ABSTRACT

This article reports on research that analyzed why difficulties and successes are present in project management based on the PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide. Given a list of successes and failures, we attempted to verify the arguments made by managers who manage such projects. The study focused on professionals with PMP (Project Management Institute) certification for presenting knowledge in Project Management based on PMBOK. Since it is an expanding field, companies seek professionals with best practices to assure a competitive advantage. We used a structured questionnaire as an instrument of data collection. The main results of what leads to successes or failures are: the length of experience of managers who handle project management; and difficulties encountered by managers in their professional practice, such as a project based on insufficient data, change in organizational structure, and lack of leadership in the project. We also identified that there are areas of the PMBOK that are more difficult to be managed, such as quality, risk, and cost. Based on these results, we developed a semi-structured interview to explore the data presented. These results showed that project management presents difficulties for professional managers, and that there is a need to investigate the impact that the PMP certification gives project managers. The relationships and organizational maturity and experience of project management are success factors for the project.

Keywords: Project Management; PMBOK; Successes and Failures.

1 INTRODUÇÃO

O projeto se inicia quando surge uma série de atividades a serem executadas a fim de atender um objetivo. O projeto exige esforço de trabalho visando atender e gerar resultados propostos pela organização.

Segundo Maximiano (2002) o projeto é um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fins programados que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias.

Gerenciamento de projetos tem sido tema presente tanto na literatura organizacional como na prática nas organizações. As empresas precisam identificar necessidades e formas de gerenciamento capazes de gerar e manter vantagem competitiva. O tema gerenciamento de projetos tem sido muito utilizado nas empresas. O gerenciamento é capaz de ser ágil, inovador e desafiador.

Na análise de Kerzner (2010, p. 23), “os executivos perceberam que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado”. Para ganhar competitividade, melhorias na gestão e aumento de produtividade, as empresas investem cada vez mais em melhores formações e conhecimento, proporcionando melhores resultados para as empresas.

Valle, Soares, Finochio e Silva (2007, p. 26) chamam a atenção para esse fato ao ressaltarem:

A demanda dos negócios e a competitividade fazem com que organizações tenham que estruturar projetos que se equiparem em complexidade. O conhecimento de projetos acumulado até o presente momento permite notar que, por mais diferentes que sejam o objetivo e o tamanho dos projetos em diferentes indústrias, eles compartilham algumas características comuns.

Neste sentido, há de se ter em mente que “gerenciamento em geral tem sido desafio presente para todos os profissionais que atuam nos escalões gerenciais das organizações” (Valle *et al.*, 2007, p. 16). Como tal, é fundamental compreender que do gerenciamento geral para o gerenciamento de projeto há desafios. Entre eles encontram-se aqueles mencionados por Motta (2002, p. 26): “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, [...] alcançados por [...] interação humana constante”.

Kerzner (2010, p. 22) salienta que “todas as empresas, mais cedo ou mais tarde, acabam entendendo os conceitos básicos de gestão de projetos” e conclui dizendo que para se chegar “à excelência nesse campo só conseguem mediante a implantação e execução bem-sucedida de processos e metodologias.”

Valle *et al.* (2007, p. 16) apresentam a seguinte definição: “gerenciamento de projetos é [...] a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender às suas demandas”. Neste sentido, pode-se analisar a importância de gerenciar projetos, proporcionando competências em múltiplas funções a fim de atender aos objetivos.

Desta forma, o gerenciamento de projetos torna-se fundamental na busca para atender objetivos, cumprir prazos e custos, além de proporcionar conhecimentos em diversas áreas a fim de atender a um só objetivo.

O nível gerencial da empresa não pode ignorar como a organização utiliza a informação, pois a mesma favorece o gerente nas tomadas de decisão, soluções e satisfação do cliente. “Gerenciamento de projetos pode ser considerado a ferramenta de transformação de uma ideia, necessidade ou desejo em um projeto e, posteriormente, sua realização a partir do uso eficiente dos recursos” (PMI, 2006, p. 36).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PROJETOS

Os projetos estão presentes em todos os níveis da organização e para ser projeto deverá ter início e fim definidos e ter um objetivo. É caracterizado pelo inesperado e pelo imprevisto. O projeto surge quando existem atividades ou ações a serem cumpridas fora das atividades normais da empresa. Segundo Valle *et al.* (2007, p. 28):

Um projeto é formado por um esforço, não permanente, ou seja, temporário, para a criação de um produto ou serviço. Como não é permanente, podemos afirmar que todos os projetos deveriam conter início, um desenvolvimento e um fim bem-definidos. O projeto é finalizado quando seus objetivos são alcançados, quando não for mais necessário ou quando ficar bem claro que seus objetivos não poderão ser atingidos ou não é compensador ir em frente.

Conforme o guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) (2008, p. 11):

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária implica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração.

Um projeto envolve vários esforços de uma organização, sendo executado de maneira ordenada em busca do objetivo proposto. “Um esforço de trabalho contínuo é geralmente um processo repetitivo porque segue os procedimentos existentes na organização. [...] Um projeto pode envolver uma única pessoa, uma única ou múltiplas unidades organizacionais” (PMBOK, 2008, p. 11).

Menezes (2003) define um projeto como um empreendimento único que deve apresentar início e fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, pode atingir seus objetivos, respeitando os parâmetros prazo, custo e qualidade.

Para Kerzner (2010), um projeto trata-se de um empreendimento com objetivo bem-definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade.

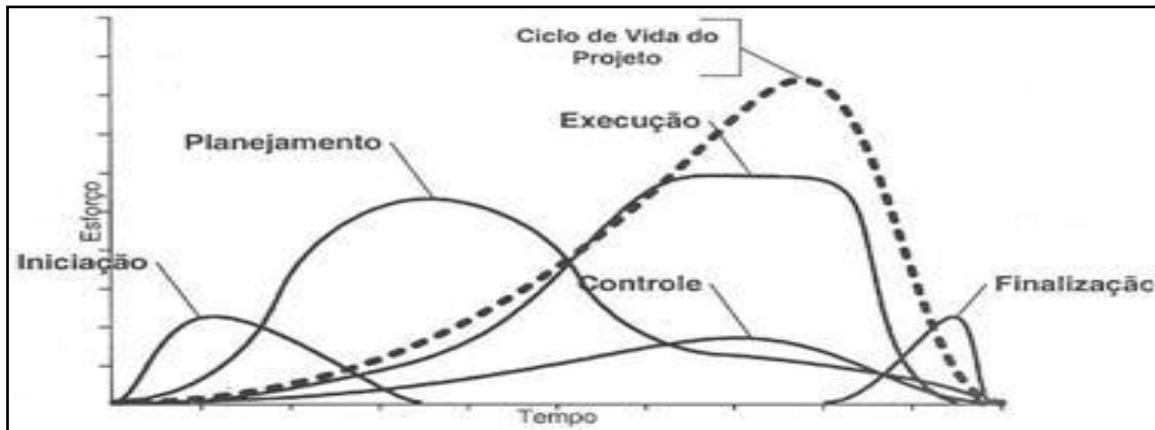
Segundo Maximiano (2002), o projeto é um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fins programados que têm por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias.

2.2 CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final (PMBOK, 2008).

O conjunto de fases de um projeto é conhecido como ciclo de vida do projeto, conforme se pode ver na **Fig. 1**. Para Vargas (2005, p. 38), “as fases do ciclo de vida do projeto dependem, intimamente, da natureza do projeto. Um projeto é desenvolvido a partir de uma ideia, progredindo para um plano, que por sua vez é executado e concluído”. O projeto é dividido em fases que formam o ciclo de vida. Pode ser dividido e moldado de acordo com o projeto e a organização, mas todo projeto deve ter início e fim definidos.

Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto.



Fonte: Vargas (2005, p. 35).

São consideradas cinco fases características de um projeto definidas por Vargas (2005, p. 39):

- Fase de definição: é a fase inicial do projeto. Nela, a missão e o objetivo do projeto são definidos.
- Fase de planejamento: é responsável por identificar e selecionar as melhores estratégias de abordagem do projeto, detalhando tudo aquilo que será realizado.
- Fase de execução: é quando se materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante essa etapa. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida aqui.
- Fase de controle: é a que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto de modo a propor ações corretivas e preventivas no mínimo espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade.
- Fase de finalização: é quando a execução dos trabalhos é avaliada por auditoria interna ou externa (terceiros).

De acordo com Fonseca (2006, p. 31), “O ciclo de vida de um projeto é uma seqüência em que cada fase é marcada pela conclusão de um ou mais produtos da fase, que são determinadas conforme a necessidade de cada iniciativa ou dos interesses envolvidos e descreve as etapas inicial, intermediária e final de um projeto”.

Vargas (2005, p. 39) afirma que “cada fase do projeto normalmente define qual trabalho técnico deve ser realizado e quem deve estar envolvido”.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO DE PROJETOS

Para o projeto ser bem estruturado, surge também o planejamento estratégico que é importante para a empresa, pois é no planejamento estratégico que são elaboradas e implementadas as decisões sobre o futuro da organização. É definido pela alta gerência e cabe a cada gerente cumprir as metas estabelecidas. É com base no planejamento estratégico que é possível obter orientação para cumprir os objetivos propostos. Segundo Kerzner (2010, p. 160), “os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização”.

Valle *et al.* (2007, p. 47) definem planejamento estratégico como:

Planejamento estratégico nada mais é do que um processo pelo qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando o ambiente que a cerca, tanto o atual quanto o ambiente futuro. Devemos sempre planejar, não importando o tamanho da organização, pois o sucesso passado não garante o sucesso futuro.

O planejamento é um guia para se orientar em busca de objetivos, mas não quer dizer que será garantia de sucesso. O planejamento serve como uma metodologia a ser seguida para a concretização do objetivo. Ainda de acordo com Kerzner (2010, p. 161):

O planejamento estratégico de projetos é um veículo de comunicação das metas globais para todos os níveis de gestão da organização. Isto proporciona o potencial de um circuito vertical de feedback do topo à base, da base ao topo e entre as unidades funcionais da organização. O processo de planejamento estratégico de projetos proporciona a todos os níveis uma oportunidade de participação, reduzindo, desta maneira, o receio frente ao desconhecido e eliminando a resistência.

As decisões devem ser tomadas em comum acordo, comunicando as decisões com equipes interessadas, com o objetivo de evitar prejuízos e avançar para o sucesso da organização. Deve-se planejar garantido o sucesso da organização, lembrando que o sucesso conquistado anteriormente não garante o sucesso futuro (Prado, 2003).

2.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com Alves (2009, v) o contexto organizacional atual, no qual prevalece instabilidade e competitividade, tem obrigado “as organizações a acompanharem, sistematicamente, as áreas onde atuam a fim de melhorar o planejamento, reduzir riscos e aumentar os lucros” tendo sempre em vista tempo e serviços e produtos de qualidade.

Chama-se gestão de projetos quando uma organização visualiza suas principais demandas como projetos a serem executados e responde a essas demandas organizando-se por projetos (Valle *et al.*, 2007).

O gerenciamento de projetos pode ser capaz de detectar e controlar custos e prazos mantendo a competitividade a fim de superar as expectativas dos clientes. Com o gerenciamento, as organizações conseguem melhor controle e a confiança do cliente, sendo capaz de apresentar melhor administração e mais alto número de projetos bem-sucedidos. “A tarefa central do gerenciamento de projetos sempre foi a combinação do trabalho de diferentes pessoas para a execução de tarefas que seriam úteis para os clientes ou as organizações” (Valle *et al.*, 2007, p. 26).

Lopes (2010, p. 25) diz que:

O projeto nasce em réplica a um problema real, em que se procura colaborar para a solução de problemas, transformando idéias em ações. O projeto apontará o desenvolvimento de um conjunto de atividades a serem realizados para se obter um resultado, além de evidenciar os objetivos, os meios aproveitados para atingi-los, os recursos imprescindíveis e onde serão conseguidos e como serão analisados os resultados.

Torreão (2005, p. 26) afirma que se faz necessário pessoal qualificado assim como a construção da “cultura de projetos nas organizações” e que em seu processo de “implantação deve ser realizada de forma sistemática e os seus princípios colocados em prática da maneira mais adequada às necessidades das organizações”.

O guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) é uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projetos. O *Project Management Institute* (PMI) considera essa norma como referência básica de gerenciamento de projetos para seus programas de desenvolvimento profissional e certificações. O principal objetivo do PMBOK é:

Identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. “Identificar” significa fornecer uma visão geral, e não uma descrição completa. “Amplamente reconhecido” significa que o

conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que existe consenso geral em relação ao seu valor e sua utilidade. “Boa prática” significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes (Valle et al., 2007, p. 38).

Gerenciamento de projetos é, normalmente, o campo de responsabilidade de um gerente de projeto individual. Esse indivíduo raramente participa nas atividades que produzem o resultado final, mas se esforça para manter o progresso e a interação produtiva das várias partes, reduzindo o risco geral de fracasso.

Segundo Machado (2002, p. 2) “uma metodologia de planejamento de projetos é uma abordagem estruturada empregada para guiar a equipe do projeto durante o seu desenvolvimento”

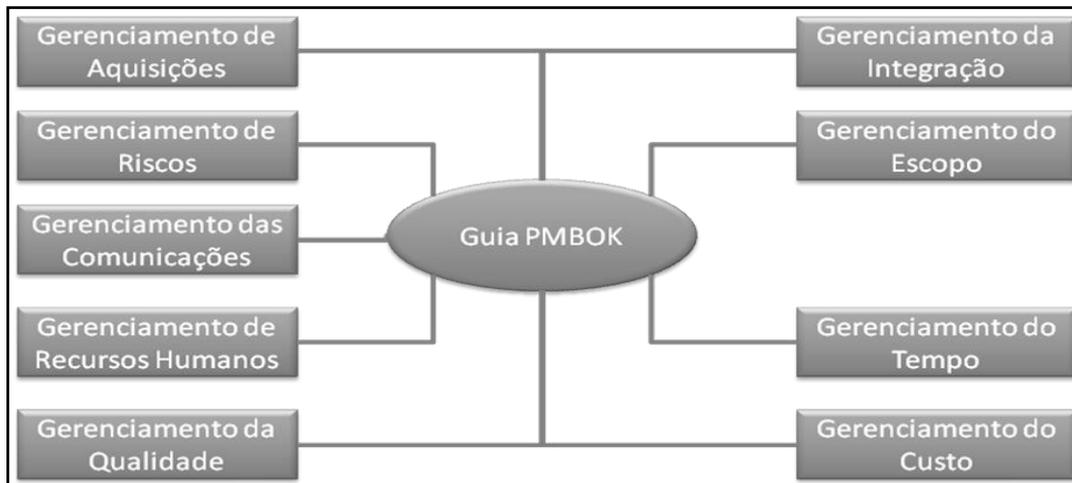
O gerente de projeto deve seguir passos que devem orientar no desenvolvimento e cumprimento de um projeto. O projeto deve ter início, meio e fim interagindo de forma a alcançar o objetivo proposto. O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. Seu papel é diferente do de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional está concentrado em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma área administrativa e os gerentes de operações são responsáveis por um aspecto do negócio principal (PMBOK, 2008). O projeto contribui para trazer a inovação a cada dia nas organizações. Contribui com mudanças, incerteza, rapidez, conseguindo a entrega do produto ou serviço no prazo proposto e garantia da qualidade.

Kiste e Moraes (2011) relatam que não é suficiente, portanto, uma consideração reducionista de competência, pois a avaliação sobre o que é ser competente decorre, necessariamente, da percepção que os outros (*stakeholders*) têm sobre o desempenho do gerente. Essa percepção sobre o nível de competência do gerente associa-se à percepção que esses mesmos *stakeholders* têm sobre o sucesso ou fracasso do projeto como um todo, o que se mistura, e até se confunde, com o desempenho do próprio gerente do projeto.

2.5 ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O PMBOK

O PMBOK agrupa as atividades e tarefas envolvidas em nove áreas do conhecimento, como mostra a **Fig. 2**.

Figura 2 - Áreas de gerenciamento de projetos segundo o PMBOK.



Fonte: Adptado de Vargas (2005, p. 52).

A seguir são definidos conceitos retirados do PMBOK (2008):

- **ÁREA 1 – Gerenciamento de integração**

O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de gerenciamento. No contexto de gerenciamento de projetos, integração inclui características da unificação, consolidação, articulação e ações integradoras, que são essenciais para o término do projeto, para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender aos requisitos.

- **ÁREA 2 – Gerenciamento do escopo do projeto**

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os passos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminá-lo com sucesso.

Os passos para gerenciar o escopo, assim como as ferramentas e técnicas de suporte, variam de acordo com a área de aplicação e normalmente são definidos como parte do ciclo de vida do projeto. Os processos de gerenciamento de escopo precisam estar bem integrados aos das outras áreas do conhecimento para que o trabalho resulte na entrega do escopo do produto especificado.

- **ÁREA 3 – Gerenciamento de tempo do projeto**

O gerenciamento de tempo do projeto inclui o necessário para gerenciar o término pontual do projeto. Alguns profissionais experientes fazem distinção entre a informação do cronograma do projeto impressa (cronograma) e os dados e cálculos que o produziram, fazendo referência ao mecanismo de agendamento preenchido com os dados do projeto como o modelo de cronograma. Contudo, na prática, o cronograma e o modelo são chamados de cronograma. Portanto, o guia PMBOK usa o termo cronograma.

- **ÁREA 4 – Gerenciamento de custos do projeto**

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle de custos de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. O gerenciamento dos custos preocupa-se principalmente com os custos dos recursos necessários para completar as atividades do projeto. Este deve considerar também o efeito das decisões de projeto no custo recorrente subsequente ao uso, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto. O esforço de planejamento de gerenciamento dos custos ocorre nas fases iniciais do planejamento do projeto e fornece a estrutura para cada processo do gerenciamento dos custos para que seu desempenho seja eficiente e coordenado.

- **ÁREA 5 – Gerenciamento de qualidade do projeto**

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido. Implementa o sistema de gerenciamento da qualidade por meio de políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua de processos, realizadas durante todo o projeto, conforme apropriado.

O gerenciamento da qualidade do projeto engloba o gerenciamento do projeto e seu produto e aplica-se a todos os projetos, independentemente da natureza do produto. As medidas e técnicas de qualidade do produto são específicas do tipo de produto resultante do projeto.

- **ÁREA 6 – Gerenciamento de recursos humanos do projeto**

Segundo o PMBOK (2008, p. 215), o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão. O tipo e o número de membros da equipe

podem mudar com frequência ao longo do projeto. O envolvimento e a participação dos membros da equipe desde o início agregam seus conhecimentos durante o planejamento e fortalece o compromisso com o projeto. A equipe de gerenciamento de projetos é um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento e liderança, como iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento de várias fases. Esse grupo também pode ser chamado de equipe principal, equipe executiva ou equipe de liderança. Para projetos menores, as responsabilidades de gerenciamento podem ser compartilhadas por toda a equipe ou administradas exclusivamente pelo gerente de projetos.

- **ÁREA 7 – Gerenciamento das comunicações do projeto**

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriadas. Os gerentes de projeto gastam a maior parte de seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas no projeto – internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. Comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento e diversas perspectivas e interesses na execução e nos resultados do projeto.

- **ÁREA 8 – Gerenciamento de riscos do projeto**

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Seus objetivos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. O risco do projeto é sempre futuro e é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Os objetivos podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. A causa pode ser um requisito, uma premissa, uma restrição ou uma condição que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos. O risco do projeto tem origem na incerteza existente em todos os projetos. Os riscos conhecidos são aqueles que foram identificados e analisados, possibilitando o planejamento de respostas. Determinados riscos não podem ser gerenciados de forma pró-ativa, o que sugere que a equipe do projeto deveria criar um plano de contingência. O risco que já ocorreu também pode ser considerado um problema.

- **ÁREA 9 – Gerenciamento de aquisições do projeto**

O gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. O gerenciamento das aquisições do projeto abrange os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto. É de responsabilidade da equipe de gerenciamento do projeto assegurar que todas as aquisições atendam às necessidades específicas do projeto e, ao mesmo tempo, cumpram as políticas de aquisição da organização. A equipe de gerenciamento do projeto pode buscar desde o início o apoio de especialistas em contratos, compras, aspectos jurídicos e disciplinas técnicas.

2.6 CERTIFICAÇÃO *PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL* (PMP)

O PMP é a credencial emitida pelo PMI aos profissionais que satisfazem a todas as condições do programa de certificação. O portador dessa credencial participa do maior e mais prestigiado grupo de profissionais na comunidade de gerenciamento de projetos (PMIMG, 2011). A certificação PMP é vista por muitas empresas como uma evolução da carreira profissional e cada vez mais são exigidas para o mercado de trabalho. A partir dessa certificação o profissional aperfeiçoa o conhecimento em gerenciamento de projetos com base no guia PMBOK.

O PMP, segundo o PMIMG (2011), é um rigoroso programa de certificação profissional desenvolvido e mantido pelo PMI com base em um exame, visando ao avanço da profissão de gerenciamento de projetos e ao reconhecimento das conquistas individuais nessa área.

A Certificação PMP do PMI é reconhecida mundialmente e para obtê-la é necessário que o profissional tenha conhecimentos específicos em gerenciamento de projetos. Para manter a certificação, é necessário o comprometimento do profissional que, segundo o PMIMG (2011), deve satisfazer as condições do Programa Contínuo de Requisitos de Certificação (*Continuing Certification Requirements Program – CCR*) do PMI. Esse programa baseia-se na acumulação de unidades de desenvolvimento profissional (*Professional Development Units – PDU*), sendo que um PDU tipicamente equivale a uma hora de aprendizado planejado e estruturado ou de atuação profissional no gerenciamento de projetos.

2.7 SUCESSOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A palavra “sucesso” é utilizada “para indicar alguma coisa desejável, planejada ou pretendida que foi realizada: ou seja, a entrega dos resultados do projeto no prazo, dentro do orçamento, ajustados à missão, aos objetivos e às metas do empreendimento” (Cleland & Ireland, 2007, p. 2).

Para Fonseca (2006, p.35), “projetos bem gerenciados diminuem incertezas e atingem a satisfação do cliente. Um fator de sucesso é que o cliente seja envolvido e participe em todas as fases do projeto”.

Na perspectiva de Keeling (2005, p. 85):

O sucesso exige objetivos viáveis, organização adequada e habilidade gerencial, principalmente em planejamento, controle e liderança. Ao contrário dos gerentes de trabalho contínuo e rotineiro, os gerentes de projetos não podem contar com a boa sorte e recorrer a “sentimentos”, pois não há atalhos na administração de projetos.

Os benefícios do gerenciamento de projetos indicam as vantagens, podendo ser eficaz em conseguir os resultados dentro do prazo e do custo. De acordo com Vargas (2005, p. 22), “a principal vantagem do gerenciamento é que não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios”.

Na análise de Prado (2003), difundir o conhecimento de gestão de projetos em toda a organização contribui para melhorar a produtividade sistêmica da organização pela oferta do caminho mais direto para a solução de problemas organizacionais num contexto global, incluindo fatores sociais, econômicos e ambientais.

É preciso que se compreenda que “o sucesso de um projeto não implica que uma organização está completamente bem-sucedida em relação às fronteiras do gerenciamento. A excelência em gerenciamento de projetos é definida como um fluxo contínuo de sucessos em projetos” (Vargas, 2005, p. 21).

2.8 FRACASSOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A palavra “fracasso descreve a condição ou o fato de não se alcançarem os resultados finais esperados. O fracasso de um projeto ocorre quando os resultados obtidos não correspondem aos esperados” (Cleland & Ireland, 2007, p. 2).

Segundo Fonseca (2006), projetos fracassados geram despesas e por isso as empresas vêm procurando entender o que se deve fazer para que os projetos sejam bem-sucedidos.

Mesmo apresentando vários benefícios gerados pelos projetos, muitos deles fracassam. Vargas (2005) afirma que muitas falhas são decorrentes de obstáculos naturais/externos que estão completamente fora do controle da organização e que, muitas vezes, somente podem ser minimizados ou evitados a partir de eficiente gerenciamento de riscos. Muitos fracassos decorrem também das falhas gerenciais que podem ser evitadas, como preconiza o referido autor.

Conforme Phillips (2003), o projeto poderá ser cancelado, não por falta de liderança, de fundos ou de prazo, mas devido a uma nova influência sobre o projeto.

O termo “fracasso pode gerar reflexos negativos em diversas instâncias da empresa e também pode afetar a confiança e autoestima do gerente do projeto” (Vargas, 2005, p. 57).

A determinação do sucesso ou do fracasso exige o desenvolvimento de padrões de desempenho no projeto, os quais podem ser comparados aos resultados produzidos (Cleland & Ireland, 2007).

2.9 MATURIDADE

Existe estreita relação entre o nível de sucesso dos projetos de uma empresa e sua maturidade em tocar projetos. Todas as empresas desejam atingir bom nível de maturidade em gerenciamento de projetos, mas a prática tem revelado que nenhuma empresa se torna madura nessa ciência da noite para o dia.

A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. “Uma empresa pode ser madura em gestão de projetos e não ser excelente. A definição de excelência vai além da definição de maturidade” (Kerzner, 2010, p. 45). As características de cada nível foram definidas por uma avaliação conhecida como *Project Management – Capability Maturity Model* (PM-CMM) ou apenas *Project Management Maturity Model* (PPMM).

Um modelo de maturidade proporciona a estrutura de uma base para se medir o progresso na capacidade em gerenciamento de projetos. “O modelo deixa de medir o processo de forma aleatória, com base em estimativas subjetivas, para um método consistente de medir e construir capacidade” (Cleland & Ireland, 2007, p. 2).

Segundo Silva (2009, p. 31), os modelos desenvolvidos em geral se baseiam na idéia da estrutura originalmente estabelecida pelo CMM, com cinco níveis e um número de áreas de capacitação, com foco na avaliação do nível de maturidade. Para utilização do padrão de maturidade do CMM em outros setores, os instrumentos são combinados com seus respectivos indicadores e padrões.

Prado (2003, p. 60) apresenta, de maneira resumida, os níveis de maturidade com a seguinte descrição:

- Inicial ou embrionário: a empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da “boa vontade” ou do “melhor esforço” individual. Nem sempre há planejamento. O controle é fraco. Não existem procedimentos padronizados ou são mal definidos.
- Repetitivo ou conhecido: a organização fez elevados investimentos em treinamento e adquiriu *softwares* de gerenciamento de projetos. Pode ocorrer a existência de iniciativas isoladas de padronização de procedimentos, mas seu uso é restrito.
- Definido ou padronizado: foi feita a padronização dos procedimentos difundida e utilizada em todos os projetos. Uma metodologia está disponível e é utilizada por todos. Foi implantada uma estrutura organizacional voltada para o gerenciamento de projetos e existe comprometimento dos principais envolvidos.
- Gerenciado: a empresa está coletando e mantendo dados de execução de projetos em um banco de dados. É feita avaliação de causa de atraso dos projetos. Existe o alinhamento dos projetos com os negócios da organização.
- Otimizado: é possível otimização na execução de projetos com base na disciplina, liderança, experiência e banco de dados. É possível escolher as melhores práticas.

Segundo Santos e Passos (2011), modelos normalmente avaliam a evolução da maturidade de uma organização em Gestão de Projetos (GP) ao comparar as práticas da organização com aquelas presentes no modelo, tidas como as “melhores práticas” (*best practices*). A aplicação dos modelos de maturidade em GP pode ocorrer também no nível de setor ou departamento de uma organização. Por exemplo, os setores de informática e engenharia podem possuir níveis diferentes de maturidade.

3 METODOLOGIA

Pesquisa de abordagem qualitativa caarakterizada assim, “como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente” (Godoy, 1995, p. 58). Foram utilizados para coleta de dados questionário e entrevista.

A pesquisa ocorreu em duas etapas. A primeira se deu através da aplicação do questionário estruturado (Apêndice A) para gestores com certificação PMP (*Project Management Professional*), cujo universo foi identificado a partir da rede de relacionamentos da autora principal da pesquisa (PCAN), composto por 10 profissionais ligados ao gerenciamento de projetos e ao guia PMBOK. Com o intuito de aumentar o número de participantes, foi solicitado a cada um desses profissionais que indicassem outros gestores atuantes em empresas com o gerenciamento de projeto utilizando o guia PMBOK e que possuíssem a certificação PMP. A partir disso, a pesquisa foi realizada com um total de 33 gestores certificados para garantir o conhecimento no guia PMBOK.

Identificados os itens sobre fracassos e sucessos de maior destaque na literatura, na segunda etapa da pesquisa realizou-se uma entrevista (Apêndice B) com 4 dos 33 profissionais com certificação PMP, com o objetivo de analisar as respostas obtidas no questionário e entender melhor as questões mapeadas. Nesta etapa foi apresentada a lista das dificuldades identificadas no questionário e a ocorrência do sucesso e fracasso do projeto, procurando identificar o porquê ocorrem na prática profissional do gerente de projetos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os principais resultados encontrados na pesquisa apontam que 33% dos entrevistados tem experiência com o gerenciamento de projetos há mais de 9 (nove) anos, possuindo o conhecimento nas práticas do PMBOK, como pode ser visto no Gráfico 1.

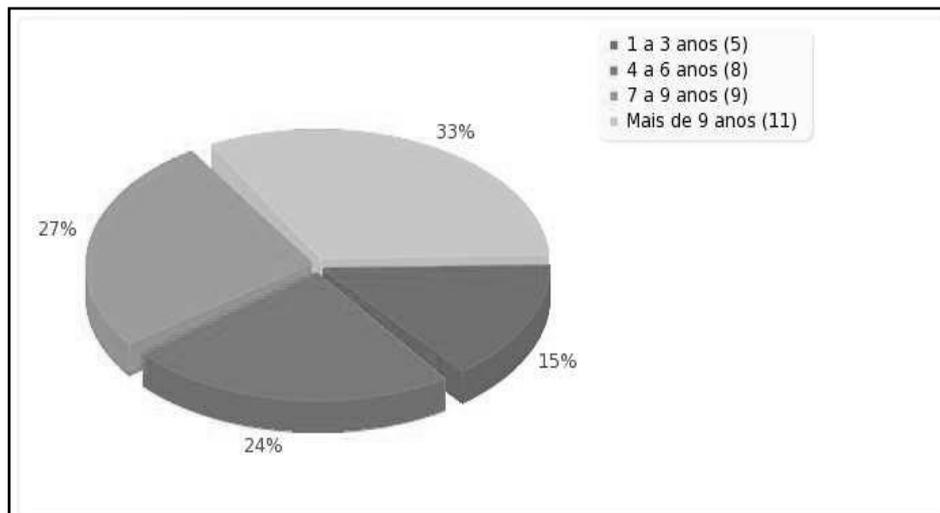


Gráfico 1 - Tempo que trabalha com gerenciamento de projetos.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar de possuírem conhecimento em gerenciamento de projetos há mais tempo, a maioria dos respondentes possui a certificação há pouco tempo – um a dois anos. Como apresentado na **Gráfico 2**.

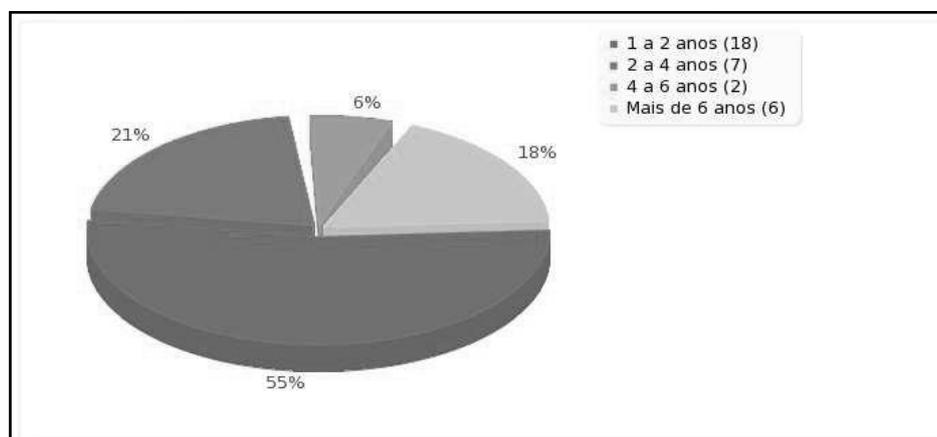


Gráfico 2 - Tempo que possuem certificação PMP.
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gerente de projetos em sua função trabalha com as diversas áreas do PMBOK, porém, com mais ou com menos intensidade, variando de acordo com o projeto e com a estrutura organizacional. Assim, apresenta alto índice de participação em quase todas as áreas.

A pesquisa procurou identificar a área em que os gerentes apresentam mais dificuldade de ser gerenciada. O **Gráfico 3** apresenta, a partir do questionário aplicado, que a área de mais dificuldade citada pelos respondentes foi a da qualidade. A segunda área de mais dificuldade foi a de riscos. A terceira área de mais dificuldade é o custo. De acordo com o resultado do questionário, a comunicação obteve a quarta posição no grau de dificuldade de gerenciamento. A quinta área com mais dificuldade apresentada foi a do escopo, pois pode-se perceber que o escopo assegura que o projeto seja executado.

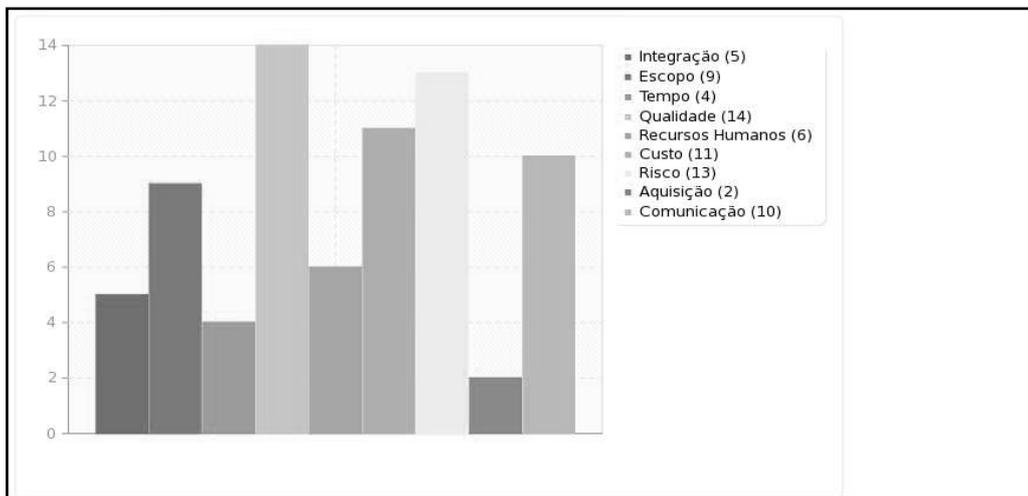


Gráfico 3 - Áreas do PMBOK com mais dificuldade de ser seguida.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim como as dificuldades, foram definidas as áreas de maior facilidade. A área identificada com mais facilidade de gerenciar pelos respondentes foi a da aquisição. Mas vale ressaltar que esta área não é gerenciada por todos os gerentes, podendo ser identificada como de mais facilidade de ser gerenciada. A segunda área de mais facilidade é a área do tempo. A terceira área de facilidade foi a de integração. No entanto, com base nas entrevistas, foi considerada uma área difícil de gerenciar. A integração possibilita a ligação das várias áreas do projeto, com o objetivo de obter sucesso. A quarta área identificada foi a dos recursos humanos.

A entrevista teve como objetivo aprofundar os dados apresentados no questionário, identificando o porquê dos sucessos e fracassos em gerenciamento de projetos.

Constatou-se que a qualidade se torna difícil de ser cumprida quando os gerentes são novos, com pouca experiência. Mas com profissionais mais experientes a qualidade está de acordo com os objetivos do projeto não sendo difícil o gerenciamento uma vez que existem ferramentas para medição. Como pode ser identificado na entrevista com o gestor 3, “A qualidade é realmente difícil, pois às vezes não se consegue garantir a qualidade, uma vez que se altera o escopo e custo”. Para gestores mais experientes, o mesmo não ocorre, pois segundo o gestor 1, “o motivo é desconhecimento em gestão de projetos. Para gerenciar projetos, tem que ficar claro o que tem que ser entregue de acordo com os objetivos. Não se deve confundir qualidade do projeto com qualidade total”.

De acordo com o PMBOK (2008), o gerenciamento da qualidade do projeto engloba o gerenciamento do projeto e o produto do projeto e se aplica a todos os projetos, independentemente da natureza do produto. As medidas e técnicas de qualidade do produto são específicas do tipo de produto resultante do projeto. Por isso, o escopo e objetivos do projeto devem ser bem-definidos.

O risco se torna difícil quando não são identificados no começo. O risco está em todas as fases do projeto, deve adequar a ideia aos limites. É preventivo quando identificado antes. De acordo com o PMBOK (2008, p. 226), “os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto”. Devem ser previstos para evitar situações desfavoráveis. Nas entrevistas, os gestores 1 e 4 relatam que: “o risco é uma área de difícil implementação, pois são mal-interpretados e devem ser identificados no começo”. “O risco é mensurável”.

O custo não é difícil de ser cumprido, quando já tem a experiência em gerenciar projetos, pois são custos habituais já definidos pela empresa e geralmente a diretoria garante. O custo está em todas as áreas do projeto. De acordo com o gestor 2, “o custo reflete a qualidade, tendo que haver comunicação com o escopo. O custo deve estar presente em todas as áreas”.

A comunicação é a área com mais dificuldade de ser gerenciada, mas fácil de lidar e de exergar. E, segundo o gestor 1, “deve se comunicar claramente, falando o que pode e o que não pode, pois gera impacto no custo, cronograma e qualidade. Deve ser clara senão impacta todo o processo”. O gestor 4 afirma que: “a comunicação envolve pessoas que não detêm o conhecimento; e quando há interferência do GP o PMO não pode sofrer. O PMO deve estar em paralelo com o projeto”. A comunicação é a área de forte impacto nos projetos, pois ela define o sucesso do projeto, uma vez bem entendida e clara.

O escopo deve ser bem-definido, constando os objetivos do projeto. Deve ser claro, pois o custo e o tempo andam com o bom embasamento do escopo. Conforme o PMBOK (2008, p. 92), “os processos de gerenciamento de escopo precisam estar bem integrados aos das outras áreas do conhecimento para que o trabalho resulte na entrega do escopo do produto especificado”. O gestor 1 afirma que “o escopo deve ser bem definido, pois o custo e o tempo não andam se não tiver bom embasamento do escopo”. Para o gestor 4, “o escopo é muito complexo. Definir o escopo na área de serviços requer muita atenção e deve integrar as áreas, principalmente custo”. Pode-se perceber que o escopo assegura que o projeto seja executado.

Em relação às facilidades de gerenciamento nas áreas do PMBOK, pode-se perceber que: a aquisição foi constatada como uma área nem difícil nem fácil de gerenciar, de acordo com os respondentes, tanto os com mais experiência quanto os com menos experiência. Apesar de alguns não a utilizarem em sua prática profissional, apresentam consenso de respostas, pois se torna fácil quando for bem-definido o que comprar com o prazo certo e se torna difícil quando não se define bem o custo e prazo. Pode-se perceber, pelo relato do gestor 2, que é “Problemática quando não se trata bem o contrato, podendo ter atrasos, [...] mas pode se tornar a mais fácil quando se administra bem, incentivando e bonificando o fornecedor.”

O cronograma, de acordo com os respondentes mais experientes, é fácil de gerenciar, uma vez que existem ferramentas de controle, baseando-se em estimativas confiáveis. Se o tempo é mal definido é porque o risco foi mal estimado. Para os respondentes com menos experiência é uma área de difícil gerenciamento, uma vez que não tem o escopo bem-definido e as etapas do projeto não se comunicam. O gestor 1 afirma que “o cronograma deve se basear em estimativas confiáveis, banco de dados e especialistas”. O gestor 4 também declara facilidade no gerenciamento, por existirem várias ferramentas de controle e monitoramento.

A integração deve ser responsável por fazer o objetivo do projeto rodar, pois gera impacto no custo, tempo e qualidade. Se não for bem-definida tem sempre que renegociar, afetando custo, tempo e escopo. O objetivo da integração é ligar todas as áreas do projeto, integrando com os objetivos. De acordo com o gestor 4, “aumenta a dificuldade quando não consolida o escopo, custo e tempo. Se não for bem-definida, tem sempre que renegociar”.

Recursos humanos é uma área fácil de gerenciar, uma vez que se busca no mercado e devolve, pois pode contratar pessoas por um período e com experiências específicas. Foi considerada pela maioria dos entrevistados uma área de fácil gerenciamento. Segundo o gestor 2, se

torna difícil apenas quando “as etapas do projeto não se comunicam”. A comunicação entre as etapas proporciona embasamento e ligação entre as áreas e equipes envolvidas.

Na literatura, são apresentados alguns fatos que fazem os projetos fracassarem, entre alguns deles os respondentes observaram sua opinião, apresentando se ocorrem ou não em sua prática profissional.

Todos os respondentes concordam com a possibilidade de fracasso quando o projeto é baseado em dados insuficientes, pois o escopo deve ser bem definido, caso contrário afeta o custo e o tempo. O gerente precisa conhecer o caminho crítico, saber todas as informações importantes, evitando colocar a empresa em situação de risco. Concordam com o fracasso se há mudança na estrutura organizacional, falta de tempo e planejamento e falta de liderança do gerenciamento de projetos. De acordo com o gestor 2, “tem que ter a atuação das melhores práticas do PMBOK, mas não garante o sucesso. Deve ser definido o escopo, garantido a entrega” alerta ainda que é “Necessária a especificação do projeto e levantamento do escopo correto para o projeto ter fim, se não fica permanente”. O gestor 3 comenta que “as técnicas de gerenciamento é uma forma de organizar, conhecer e ver a situação do projeto, facilitando a tomada de decisão. Lições que devem ser aprendidas, pois projetos com metas e objetivos mal estabelecidos põem a empresa em risco havendo fracasso.”

Na literatura também são apresentados alguns fatos que fazem os projetos se tornarem um sucesso. Entre eles, os respondentes opinaram sobre se ocorrem ou não em sua prática profissional.

Saber definir bem o que fazer, estudar, alocar recursos necessários nos projetos podem aumentar as chances do sucesso, mas o sucesso não é certo. Minimizar a incerteza, sabendo o quanto se pode variar no custo e na qualidade, definir bem o escopo e garantir que será entregue através das técnicas de gerenciamento de projetos, faz com que o projeto seja bem administrado e com tendências ao sucesso. Os respondentes concordam que o conhecimento das melhores práticas pode ajudar na obtenção do sucesso de um projeto. O gestor 1 diz que “ter a noção de gerenciamento ajuda muito o gerente a alocar recurso, controlar projetos, monitorar. Se definir bem, sei o que fazer, estudei e antes congelei o escopo, aloquei recursos necessários. O sucesso é grande, mas não é certo. Minimiza a incerteza, sabendo o quanto posso variar no custo e na qualidade”. O gestor 4 salienta que a documentação ajuda a “ter o alinhamento com os processos, descrição dos procedimentos que são analisados, criticados e disseminados”. Declara ainda que quando há falta de tempo “o escopo, tempo e custo devem ser redimensionados. A experiência conta muito”.

A certificação, segundo os respondentes, ajuda, mas não garante o sucesso. Permite conversar a mesma língua com as áreas. O sucesso vem da capacidade do gestor, do seu conhecimento e sua experiência. Todos os respondentes afirmaram que a certificação agrega valor. É sempre bom ter conhecimento, saber melhores práticas atualizando seu conhecimento. Como apresentada no quadro abaixo:

CATEGORIAS PESQUISADAS	ENTREVISTADOS			
	1	2	3	4
Certificação PMP	A certificação ajuda, mas a experiência fala mais alto. O sucesso vem pela capacidade do gestor. Ter conhecimento e ter ferramentas ajuda a prever riscos.	Toda certificação agrega valor a evolução profissional. Ter a experiência ajuda, mas se tem uma linha a ser seguida, consegue potencializar melhor as habilidades. Um bom gerente de projetos pode se tornar um excelente gerente de projetos tendo a certificação.	Não faz diferença ter a certificação, pois não é a certificação que faz um bom gerente de projeto. É o próprio gerente que se garante. Ter experiência conta mais.	Não é a única forma, mas permite você conversar a mesma língua e agilizar o processo. A experiência conta, mas a certificação atualiza o conhecimento.

Quadro 1 - Respostas da entrevista em relação à certificação PMP.
Fonte: Elaborado e organizado pela autores da pesquisa.

A certificação PMP é vista por muitas empresas como uma evolução da carreira profissional e cada vez mais são exigidas para o mercado de trabalho. A partir dessa certificação o profissional aperfeiçoa o conhecimento em gerenciamento de projetos com base no guia PMBOK.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises apresentadas quanto às dificuldades em gerenciar as áreas do PMBOK, demonstraram diferentes aspectos em decorrência da experiência em gerenciamento. Gestores com experiência acima de nove anos, apresentam maior dificuldade na área da comunicação, enquanto aqueles com menor tempo de experiência, o ponto central é a área da qualidade. O questionário contou com a maioria dos respondentes com menor experiência em gerenciamento em relação a

certificação PMP e, após as entrevistas constatou-se que a falta de experiência faz com que o gerenciamento das áreas do PMBOK se torne um pouco diferente e mais difícil de gerenciar. Para os gestores com maior experiência, a comunicação se torna difícil, uma vez que impacta todo o processo. A comunicação deve ser clara para todas as áreas do projeto para obter o resultado esperado.

Para os gestores com menor experiência, a qualidade é considerada difícil de gerenciar, uma vez que há o desconhecimento de ferramentas específicas para auxiliar na medição da qualidade, e, por não haver a definição do escopo claramente definida, confundindo a qualidade total com a qualidade do projeto. No entanto, ao analisar as áreas de maior dificuldade, existem duas áreas, quais sejam, risco e custo que são pontos de dificuldades em qualquer projeto, tanto por parte de gerentes com mais ou com menos experiência.

A área que apresentou maior facilidade de ser gerenciada foi a de aquisição, tanto por parte dos gerentes com maior ou com menor experiência. A área que também apresentou facilidade foi a de Recursos Humanos. Na entrevista pode-se perceber que é uma área de fácil gerenciamento, devendo ter o controle do pessoal com capacidade técnica e a função do gerente será sempre interligar as áreas e promover a comunicação entre elas.

Na análise feita em relação às causas de fracassos dos projetos, constatou-se que os itens identificados pelos autores são realmente fatores que podem levar o projeto ao fracasso. Porém, quando existe experiência gerencial na área e maturidade organizacional, esses fatores podem não levar o projeto ao fracasso. Na análise feita em relação aos sucessos do projeto, constatou-se que podem ajudar no gerenciamento de projetos, mas não garantem o sucesso do projeto. O sucesso depende também da capacidade do gerente em gerenciar e lidar com desafios.

A análise da etapa referente à certificação PMP apurou que ter a certificação ajuda na tomada de decisão, agregando valor e adquirindo conhecimentos específicos na área de gerenciamento de projetos. Não basta apenas ter a certificação, são necessárias experiências e a capacidade que o gerente tem de lidar com projetos. Ter a certificação não significa ser um bom gerente de projetos, mas é um passo para ser um bom gerente.

REFERÊNCIAS

- Alves, J. B., Jr. (2009). *Gerenciamento de projetos em TI: uma análise sobre a possibilidade de aplicação da estrutura motivacional sugerida pelo Project Management Body of Knowledge – PMBOK – em uma empresa pública*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2007). *Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: LTC.
- Fonseca, S. U. L. (2006). *Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de tecnologia da informação de um operador logístico: um estudo de caso da Word Cargo*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos. Santos, São Paulo, SP, Brasil.
- Godoy, Arilda Schmidt. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Keeling, R. (2005). *Gestão de projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva.
- Kerzner, H. (2010). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kiste, G., & Moraes, R. O. (2011). Competências em Gestão de Projetos de TI. *Revista Gestão e Projetos GeP*, 2(2), 166-183.
- Lopes, R. O. A. (2010). *Projetos: Deliberados ou Emergentes: As Práticas em Gerenciamento de Projetos e as Estratégia empresarial*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Machado, C. S. (2002). O emprego da metodologia PMBOK para subsidiar a implantação da norma de segurança a informação. *Anais dos Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP*, Curitiba, PR, Brasil, 22.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Administração de projetos*. São Paulo: Atlas.
- Menezes, L. C. M. (2003). *Gestão de projetos*. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. (2002). *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Phillips, J. (2003). *Gerência de projetos de tecnologia da informação: no caminho certo do início ao fim*. Rio de Janeiro: Campus.

- PMBOK. (2008). *Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. [Manual]. Global Standard. Campus Boulevnad: Newtown Square.
- PMI. (2006). *Project Management Institute. Projetos: um guia simplificado*. [Manual]. Rio de Janeiro: Brasil Chapter.
- PMIMG. (2011). *Project Manegement Institute Minas Gerais*. Recuperado em 10 de setembro de 2011 de <http://www.pmimg.org.br/principal/tudo-sobre-certificacao/certifica-o-pmp/>.
- Prado, D. S. (2003). *Gerenciamento de projetos nas organizações*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial.
- Silva, S. D., Jr. (2009). *Relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil.
- Santos, F. B., & Passos, F. U. (2011). Satisfação de Gerentes conduz á maturidade em Gestão de Projetos? Um estudo de caso no SERPRO. *Revista Gestão e Projetos GeP*,2(1), 143-173.
- Torreão, P. G. B. C. (2005). *“Project Management Knowledge Learning Environment”: Ambiente inteligente de aprendizado para educação em gerenciamento de projetos*. (Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE, Brasil.
- Valle, A. B., Soares, P. C. A., Finocchio, J. Jr., & Silva L. S. F. (2007). *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV.
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado

BLOCO A

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Nesta seção do questionário foram identificados itens como escolaridade, tempo que atua com gerenciamento de projetos, dentre outros.

BLOCO B

INDIQUE A SEGUIR O GRAU DE DIFICULDADES E FACILIDADES NA UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETO PMBOK

1. Indique em quais das áreas do PMBOK você percebe mais dificuldade de ser seguida? Integração; Escopo; Tempo; Qualidade; Recursos Humanos; Custo; Risco; Aquisição; Comunicação
2. De acordo com a literatura, existem alguns **sucessos** mais frequentes no gerenciamento de projetos. Entre os apresentados abaixo, indique se ocorrem ou não na sua prática profissional.

SUCESSOS	OCORRE	NÃO OCORRE
Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada.		
Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas.		
Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas.		
Aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado.		
Documenta e facilita as estimativas para os futuros projetos.		
A gestão de projetos proporcionará melhor controle das mudanças de escopo.		

1. De acordo com a literatura, existem alguns **fracassos** mais frequentes no gerenciamento de projetos. Entre os apresentados a seguir, indique se ocorrem ou não ocorrem na sua prática profissional.

FRACASSOS	OCORRE	NÃO OCORRE
Mudança na estrutura organizacional da empresa.		
As metas e os objetivos são mal-estabelecidos ou não são compreendidos pelos escalões inferiores.		
O projeto é baseado em dados insuficientes ou inadequados.		
Faltou liderança do gerente de projetos.		
Não foi destinado tempo para as estimativas e o planejamento.		
Falta de um sistema de comunicação		

APÊNDICE B – Entrevista

1. Na sua análise, o que leva o gestor a apresentar dificuldades nos seguintes itens: (cada gestor pôde marcar mais de uma resposta, com base na sua atividade profissional). Qualidade; Risco; Custo; Comunicação; Escopo.
 2. Na sua análise, o que leva o gestor a apresentar facilidades nos seguintes itens (cada gestor pôde marcar mais de uma resposta, com base na sua atividade profissional): Recursos Humanos; Integração; Tempo; Aquisição
 3. Os itens a seguir foram identificados no questionário. Você concorda com a ordem dos itens que tendem mais ao fracasso? Por quê?
 - 1º O projeto é baseado em dados insuficientes ou inadequados.
 - 2º - As metas e os objetivos são mal-estabelecidos ou não são compreendidos pelos escalões inferiores.
 - 3º - Não foi destinado tempo para as estimativas e o planejamento.
 - 4º - Falta de um sistema de comunicação.
 - 5º - Mudança na estrutura organizacional da empresa.
 - 6º - Faltou liderança do gerente de projetos.
 4. Os itens a seguir foram identificados no questionário. Você concorda com a ordem dos itens que tendem mais ao sucesso? Por quê?
 - 1º - Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas.
 - 2º - A gestão de projetos proporcionará melhor controle das mudanças de escopo
 - 3º - Documenta e facilita as estimativas para os futuros projetos.
 - 5º - Aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado.
 - 6º - Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada.
 - 7º - Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas.
 5. Tendo que quem possui a certificação PMP cursou o tema gerenciamento de projeto na norma PMBOK, pode-se afirmar que os gestores que possuem essa certificação apresentam mais facilidades no gerenciamento de projeto? Ter a certificação ajuda a obter o sucesso do projeto?
-

Data do recebimento do artigo: 30/08/2012

Data do aceite de publicação: 24/10/2012