

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Thales Volpe Rodrigues

Graduação em Engenharia de Produção. Especialização em Engenharia de Produção. Especialização em Auditoria e Controladoria. Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) – Campos Ponta Grossa.
E-mail: thales.volpe@hotmail.com

Rômulo Gomes de Jesus

Graduação em Engenharia de Produção. Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho. Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) – Campos Ponta Grossa.
E-mail: romulohenriquegomes@hotmail.com

Nathan Peixoto Oliveira

Graduação em Engenharia de Produção. Especialização em Gerenciamento de Projetos. Mestrado em Administração. Doutorando em Administração pela Université de Bordeaux – França.
E-mail: nathanpeixot@yahoo.com.br

Resumo

Atualmente a gestão de projetos no meio organizacional tem sido vista como uma inovação que proporciona inúmeros benefícios e se mantém como um ponto estratégico para o sucesso. Para as pequenas e médias empresas é de grande importância ter acesso às ferramentas que auxiliem na solução de problemas que prejudica o seu crescimento. A competitividade e a globalização vêm forçando as empresas a buscar por ferramentas de gestão mais sofisticadas, no propósito de agregar em seu processo melhorias possa lhe trazer mais agilidades no ambiente de trabalho. A pesquisa em questão apresenta, seguido do PMBOK, a importância do gerenciamento de projetos em pequenas e médias empresas, destacando os pontos negativos e positivos o que leva ao insucesso e ao sucesso no projeto. Muitas vezes a gestão de projetos passa por grandes probabilidades de margens de erros, mas isso acontece devido ao mal planejamento que futuramente terão sérias consequências. É necessário entender a maneira de trabalho desenvolvido pelas empresas que prestam esse tipo de serviço, fazendo uma análise para ver se são de ótimas qualidades.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. PMBOK. Ferramentas de Gestão.

Abstract

Currently the management of projects in the organizational environment has been seen as an innovation that provides numerous benefits and remains a strategic point for success. For small and medium-sized enterprises, it is of great importance to have access to tools that help solve problems that hinder their growth. Competitiveness and globalization have been forcing companies to look for more sophisticated management tools in order to add improvements in their process to bring them more agility in the work environment. The research in question presents, followed by the PMBOK, the importance of project management in small and medium enterprises, highlighting the negative and positive points which leads to failure and success in the project. Often project management goes through high probabilities of error margins, but this happens due to poor planning that in the future will have serious consequences. It is necessary to understand the way of work developed by the companies that provide this type of service, making an analysis to see if they are of excellent qualities.

Keywords: Project Management. PMBOK. Management Tools.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente em que as empresas atuam se encontra progressivamente turbulento e dinâmico, com relação ao mercado, tecnologias, impactos ecológicos, mudanças políticas, econômicas, culturais, sociais etc (KRUGLIANSKAS, 1996). Para GONÇALVES (2000, p. 13) “O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.

Assim a competição inovadora vem atropelando as barreiras tradicionais de mercado. Assim pequenas empresas para se manterem competitivas devem buscar ferramentas de gestão para garantir sua sobrevivência (MYTELKA, 1999). A falta de recursos financeiros e investimentos gerenciais levam as micro e pequenas empresas a terem dificuldades para alcançar suas metas, ou até mesmo falta de informação.

Com base neste contexto a gestão de projetos pode ser uma ferramenta considerada fundamental para o sucesso das organizações, necessitando de recursos e meios para atingir sucesso em seus projetos. Para atingir resultados diretos, faz-se necessário que a gestão de projetos estimule mudanças na cultura organizacional (KERZNER, 2002).

O gerenciamento de projeto vem evoluindo com o passar do tempo com propósito de a evolução e as mudanças do mundo contemporâneo, e assim tornando-se ferramentas capazes de analisar e controlar fatores essenciais para o sucesso das organizações. Porém ultimamente, devido a busca pela melhoria contínua da qualidade em produtos e serviços, notou-se desenvolvimento do gerenciamento de projetos e o aumento da preocupação com os níveis de maturidade em gestão das empresas (PINTO, 2012).

A finalidade deste trabalho é demonstrar como a gestão de projetos pode ser um aliado importante nas pequenas e médias empresas, sendo utilizado como vantagem competitiva, e identificar os principais impactos e mudanças que gestão de projetos trouxe para o meio empresarial. Destacando o guia de instruções de melhores práticas para o desenvolvimento de Gestão de Projetos, o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e o *Project Management Office* (PMO) um escritório responsável pela estruturação dos projetos. E por fim compreender a importância do modelo de gerenciamento e quais benefícios futuros.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo foi a pesquisa teórica, que por meio de pesquisa em artigos, revistas, monografias e sites, onde foi possível discutir os pontos fundamentais do tema abordado para se ter uma visão mais aprofundada do estudo. “Em termos gerais, são consideradas pesquisas teóricas aquelas que têm por finalidade o conhecer ou aprofundar conhecimentos e discussões” (BARROS, LEHFELD, 2000; apud VILAÇA, 2010, p. 78).

2 REVISÃO DA LITERATURA

O avanço tecnológico e a competitividade levam as pequenas e médias empresas a adotar estratégias melhorar em seu planejamento, condições de trabalho e um relacionamento seguro com clientes e fornecedores.

As atividades de gerenciamento estão sendo adaptadas e aplicadas para gerenciar riscos corporativos (OLIVEIRA *et. al.*, 2019). Para implantar a gestão de projetos, a organização deve estar ciente dos riscos iniciais, pois no decorrer do

processo podem ocorrer falhas, erro de planejamento, softwares desatualizados entre outras dificuldades.

O gerenciamento de projetos surgiu na década de 60, no entanto não foi convenientemente aceito, despontando após ser bem estabelecido e divulgado na década de 90, devido ao aumento da competitividade nas empresas. Diversos autores apresentam suas definições, que apesar de utilizarem diversos termos, levam para um mesmo entendimento de gerenciamento de projetos.

Segundo o guia PMBOK (2013, p. 1)

“projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. Portanto, projetos podem apresentar elementos repetidos em entregas ou atividades, porém, a repetição não altera o fato de o projeto ser único”.

Para Gonçalves (2011), gerenciamento de projetos é:

“um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados”.

Segundo o PMBOK (2013) existem cinco fases para elaboração de um projeto, sendo:

1. **Iniciação** – Inicia após identificar as necessidades da empresa e a avaliar a viabilidade do projeto, nesta fase é onde começa a discussão, as ideias começam a surgir para serem colocadas em prática e a equipe é formada. Neste momento a participação dos *stakeholders*¹ é de grande importância para visão e compreensão do projeto de ambas as partes, para evitar contratemplos e mal-entendidos futuros;
2. **Planejamento** - Se inicia ainda com a fase de iniciação em andamento. Nela são coletadas as informações necessárias para definir e melhorar os objetivos do projeto, onde pode se destacar os melhores fornecedores, preços, riscos a serem enfrentados e a qualidade a ser apresentada, além de desenvolver um plano de ação para alcançar estes objetivos;
3. **Execução** :Esta é a fase em que os planejamentos realizados na fase de planejamento são colocados em prática, o gerente de projetos responsável entra em ação com a equipe já preparada, onde cada integrante será responsável pela entrega de uma atividade, a fim de executar as atividades do projeto conforme com o plano de gerenciamento do projeto;
4. **Monitoramento e Controle** :Nesta fase é onde os objetivos são analisados conforme o progresso do projeto. Fundamenta-se em analisar, acompanhar e organizar o desenvolvimento do projeto, identificar mudanças e em quais áreas serão, e assim, coloca-las em prática;

¹ De acordo com o PMBOK® (2004), os stakeholders do projeto são pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto.

5. **Encerramento** :Após o término das quatro fases, se inicia a fase final do projeto. Onde se espera finalizar todas as atividades focando concluir o projeto formalmente. Após a conclusão é avaliado se todas as fases foram cumpridas com êxito.

Portanto, projetos são diversas atividades que devem ser realizadas com cuidado, para assim evitar falhas futuras que possam comprometer a empresa contratante e a empresa prestadora dos serviços. Assim para melhor orientar as organizações na aplicação de projetos foi fundada 1969, na Pensilvânia EUA, uma associação sem fins lucrativos dedicada ao desenvolvimento do gerenciamento de projetos, o *Project Management Institute* (PMI). Que possui atualmente mais de 150.000 associados em todo o mundo.

A PMI estabelece padrões para a prática de gerenciamento de projetos, que se encontra no documento denominado PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), onde sugere quais processos devem ser executados, durante o gerenciamento de projetos nas áreas de escopo, tempo, custo, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições. O PMBOK é reconhecido mundialmente e também aprovado como um Padrão Nacional Americano (ANS) (PMIPE, 2005).

Dentre os trabalhos do PMI estão inclusos publicações como revistas, livros e boletins informativos. O PMI também certifica profissionais em Gerenciamento de Projetos (Project Management Professional, PMP) e mantém um Programa de Desenvolvimento Profissional (Professional Development Program, PDP), para que os profissionais que possuem o PMP se mantenham certificados. Assim, o PMI possui diversos produtos e serviços reconhecidos em todo o mundo e destinados àqueles envolvidos com o Gerenciamento de Projetos, sejam profissionais ou estudantes.

De acordo com Daychoum (2005) atualmente estão descritas no PMBOK nove áreas de conhecimento, denominadas áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos do PMI, este guia apresenta os requisitos, descrito através de processos, necessários para se desenvolverem projetos com sucesso. Para isso, o quadro 1 apresenta as nove áreas do conhecimento:

Quadro1 - Nove áreas do conhecimento de Gerenciamento de Processos

Áreas do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos	Discrição	Consiste nos processos de Gerenciamento de Projetos
Gerenciamento de integração do projeto	Descreve processos e atividades que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.	Desenvolver o termo de abertura do projeto; Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto; Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; Orientar e gerenciar a execução do projeto; Monitorar e controlar o trabalho do projeto; Controle integrado de mudanças e Encerrar o projeto.
Gerenciamento do escopo do projeto	Descreve os processos de verificação de todo o trabalho necessário para que seja concluído com sucesso.	Planejamento do escopo; Definição do escopo; Criar EAP; Verificação do escopo e Controle do escopo.
Gerenciamento de tempo do projeto	Descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto.	Definição da atividade; Sequenciamento de atividades; Estimativa de recursos da atividade; Estimativa de duração da atividade; Desenvolvimento do cronograma e Controle do cronograma.
Gerenciamento de custos do projeto	Descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.	Estimativa de custos; Orçamentação e Controle de custos.
Gerenciamento da qualidade do projeto	Descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.	Planejamento da qualidade, Realizar a garantia da qualidade e Realizar o controle da qualidade.
Gerenciamento de recursos humanos do projeto	Descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.	Planejamento de recursos humanos, contratar ou mobilizar a equipe do projeto, Desenvolver a equipe do projeto e Gerenciar a equipe do projeto.
Gerenciamento das comunicações do projeto	Descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.	Planejamento das comunicações, Distribuição das informações, Relatório de desempenho e Gerenciar as partes interessadas.
Gerenciamento de riscos do projeto	descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.	Planejamento do gerenciamento de riscos, Identificação de riscos, Análise qualitativa de riscos, Análise quantitativa de riscos, Planejamento de respostas a riscos e Monitoramento e controle de riscos.
Gerenciamento de aquisições do projeto	descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.	Planejar compras e aquisições, Planejar contratações, Solicitar respostas de fornecedores, Selecionar fornecedores, Administração de contrato e Encerramento do contrato.

Fonte: PMBOK (2013)

O Objetivo do PMBOK é fornecer uma visão geral dos conhecimentos e processo em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como as melhores práticas, bem como a sua padronização.

Porém ao se referir a gestão de projetos, deve-se ter o conhecimento que diversos fatores podem ocorrer durante o andamento do mesmo. Saber se o que foi planejado será realizado devidamente ou não, é uma questão de tempo, assim o

responsável pelo projeto deve controlar e ficar atento, pois em gestão de projetos pode acontecer eventos inesperados, podendo gerar resultados negativos (KEELLING, 2002).

“Os motivos que levam ao insucesso são: estimativas e planos não realistas, definição imprecisa do escopo, comunicações incompletas, pouca integração entre tempo, custo e qualidade, falta de entrosamento na equipe, nível de detalhamento inadequado, falta de planejamento e objetivos mal traçados” (KEELLING, 2002, p. 4).

Devido à falta de condições financeiras adequadas, trabalhar com gestão de projetos nas pequenas e médias empresas, pode gerar certa dificuldade em encontrar empresas que trabalhem com esses tipos de tecnologias ou sistemas de informações para aplicações de melhores práticas.

Em contrapartida vale ressaltar os pontos positivos que podem levar a essas empresas a se surpreenderem com resultados significantes, a aplicação de novas estratégias pode encaminhar novos investimentos, melhores condições de trabalho, melhores relacionamentos no ambiente de trabalho entre outros benefícios.

“Para se alcançar o sucesso de um projeto é necessário o cumprimento do prazo e dos custos orçados, devendo este satisfazer o cliente final. Mas é muito importante para obter o sucesso, a clareza dos objetivos, um bom fluxo de informação, uma boa comunicação, planejamento das tarefas, recursos humanos adequados e motivados, acompanhamento e uma boa liderança” (RABECHINI JR, 2001, p. 95).

Sendo assim é fundamental cumprir alguns passos para chegar a um crescimento, melhor gerenciamento das informações e competitividade de mercado. É necessário haver multiplicidade, sensatez, reconhecimento de carreira no mercado da tecnologia, ter conhecimento das inovações e novos desenvolvido na gestão de projetos, com isso as pequenas e médias empresas serão destaques e verão seus benefícios crescer.

Xavier (2009) afirma que o gerenciamento de projetos está relacionado a execução de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto, para atender os requisitos. Esta aplicação permite, ao longo do trabalho, avaliar o desempenho, o aprendizado contínuo e a antecipação do desempenho futuro com razoável confiabilidade.

Precisa-se esclarecer as vantagens da gestão de projetos, e apresentar como o trabalho diário pode ser beneficiado com mais eficiência, precisão e reconhecimento. Igualmente importante é apresentar todas as ferramentas, suas funções e onde o processo, e a empresa, será afetado por elas (REIS *et al.*, 2015).

As vantagens do gerenciamento de projetos são inúmeras quando comparado as demais formas de gerenciamento, gerando resultados eficazes dentro do prazo e do orçamento definido.

Sendo a principal vantagem desta forma de gerenciamento a flexibilidade de aplicação, podendo ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios (XAVIER, 2009).

Segundo Keelling (2002, p. 28):

“a diferença entre a empresa comum e a que obtém a excelência em gestão de projetos está na maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão de projetos são implementadas. É

neste ponto que a aplicação dos conceitos tem seu maior impacto na gestão de projetos”.

Organizações que utilizam o gerenciamento de projetos de forma concreta e efetiva percebem que, os benefícios podem ser melhores que os esperado. De acordo com Daychoum (2005), entre os principais benefícios, podem-se destacar os seguintes:

- Evitar surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Permitir desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada;
- Antecipar as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- Adaptar os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
- Disponibilizar os orçamentos antes do início dos gastos;
- Agilizar as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Aumentar o controle gerencial de todas as fases a serem implantadas devido ao detalhamento de ter sido realizado;
- Facilitar e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- Aperfeiçoar a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;
- Documentar e facilitar as estimativas para futuros projetos.

“O gerenciamento de projeto, quando adotado por uma organização, pode ajudar no direcionamento e melhor aplicação de recursos escassos, ajustar o foco da organização para metas e objetivos, criar oportunidades de desenvolvimento das habilidades da equipe, através de motivação, inovação e aprendizado e construção do convívio multifuncional e multidisciplinar levando ao melhor entendimento das redes internas de produção que permeiam os diferentes setores e departamentos de uma organização.” (POSSI, 2006, p. 15).

De acordo com a Possi (2006), não basta que os responsáveis pelo projeto tenham conhecimento da necessidade de mudança, e sim entender que para que haja sucesso e excelência em gestão de projetos exigem descentralização, cabendo a eles proporcionar as informações críticas e um controle parcial de despesas. As informações precisas dos projetos são as melhores recompensas para uma gestão de projetos proativa e realmente profissional.

A gestão de projetos veio para ficar. O mundo globalizado e com a rapidez que anda com a engenharia de processos e abordagens em continuada mudança é que torna cada vez mais evidente a indispensabilidade da gestão de projetos e dos gerentes de projetos. Este grupo de pessoas chave na organização continuará sendo o único capaz de dar sentido a todas estas mudanças, o grupo que irá manter a capacidade de ver a proporção certa de detalhes sem, no entanto, perder a visão do todo, porém é altamente aplicável em projetos de melhoria em geral (RODRIGUES *et. al.*, 2019).

3 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou trazer conhecimento significativo para as pequenas e médias empresas que tem planos de desenvolver e aplicar a gestão de projetos. Fundamentado em pesquisas de artigos, revistas, monografias e sites, pode-se ter um embasamento sobre a gestão de projetos voltada principalmente para pequenas e médias empresas.

Foi permitido analisar que a Gestão de Projetos é uma tarefa que exige práticas e conhecimento com as ferramentas de desenvolvimento, atenção e um objetivo formado do trabalhado que será realizado, seguindo o prazo de entrega do projeto. Pode-se destacar que a falta de informação e falta de controle de prazos, custos e andamentos das atividades podem levar ao insucesso do projeto. Notou-se também que condições financeiras podem ser barreiras para aplicação da gestão de projetos.

Realizou-se uma análise do PMBOK, para apresentar um modelo para pequenas e médias empresas que desejam aplicar a gestão de projetos. É importante destacar que a gestão de projetos trabalha com tecnologias, técnicas e ferramentas inovadoras com o intuito de melhor atender as necessidades que as organizações enfrentam em seu trabalho de gestão.

Destacou se também vantagem que esta forma de gestão pode trazer para as empresas, e foi possível destacar os pontos negativos e positivos desse importante tema que generalizou em um estudo valioso sobre a importância da gestão de projetos, tecnologia que ao longo do tempo vem conquistando o mercado.

Estudar gestão de projetos em pequenas e médias empresas é uma forma de obter conhecimentos e ter uma base de quais dificuldades serão enfrentadas até chegar ao sucesso.

REFERÊNCIAS

DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de Projetos-Programa Delegacia Legal**. Brasport, 2005.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GONÇALVES, Rômulo Oliveira; BERTOLI, Fernanda; KRÜGER, José Adelino. **Gestão das fases preliminar e interna do processo licitatório de edificações públicas**. 2011.

KEELLING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos—As melhores práticas**, Trad. Marco Antonio Vieira Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo Borges—Porto Alegre: Bookman, 2002.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. 1996.

MYTELKA, Lynn Krieger. Competition, Innovation, and Competitiveness: A Framework for Analysis. **Competition, Innovation, and Competitiveness in Developing Countries. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)**, p. 15-27, 1999.

OLIVEIRA, Nathan Peixoto et al. Risk Management: The Differences Between North American and European Markets/Gerenciamento de riscos: as diferenças entre os mercados norte-americano e europeu. **Brazilian Journal of Business**, v. 1, n. 4, p. 1592-1604, 2019.

PINTO, ANALIA MARIA ANDRADE. **Estudo da percepção dos profissionais de engenharia e arquitetura quanto à importância do gerenciamento de projetos para a construção civil**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense.

POSSI, Marcus et al. **Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional Vol. 3: Fundamentos Técnicos**. Brasport, 2006.

PMBOK. Project Management Body of Knowledge (Guia PMBOK). 5ª Edição, 2013.

PMIPE - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, CAPÍTULO DE PERNAMBUCO. OPMI Internacional. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br>>. Acesso em: 23 Ago. 2018.

RABECHINI JÚNIOR, Roque. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 1, 2001.

REIS, Vagner Vieira; VALVERDE, Anderson Rocha; MENDONÇA, RR de. Viabilidade econômica de um projeto de microgeração fotovoltaica residencial no ambiente de compensação de energia elétrica. In: **Congresso Virtual Brasileiro de Administração. XII**. 2015.

RODRIGUES, Thales Volpe et al. Modelo para redução no tempo de carregamento, utilizando técnicas de modelagem e simulação/Model for reduction in loading time, using modeling and simulation techniques. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p. 25386-25401, 2019.

VILAÇA, M. L. C. 2010. Pesquisa Teórica – Características e Objetivos. Disponível em: <<http://ensinoatual.com/blog/?p=893>>. Acesso em: 01. Nov. 2018.

XAVIER, Carlos Magno et al. Metodologia de gerenciamento de projetos. **Rio de Janeiro: Brasport**, 2005.