

PROPOSTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Paulo Henrique Adib Dantas Salim (UFS)

ph_ufs@hotmail.com

Alisson Lima Santos (UFS)

alissonlima.ep@gmail.com

Flavio Jose Araujo de Brito (Estado-Arte)

flavio@estado-da-arte.com

tamires gomes santos (UFS)

tamiresaleluia@hotmail.com



A gestão eficiente de projetos se tornou fundamental no atual cenário competitivo. O problema norteador deste trabalho é o gerenciamento de projetos, especialmente em micro e pequenas empresas buscando-se: soluções aos problemas comumente encontrados e formas de inovação através um novo modelo para o gerenciamento de projetos. A pesquisa se baseia no método dedutivo. Trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória e bibliográfica. Para os diversos problemas identificados nas micro e pequenas empresas, é proposta a implantação de um escritório de projetos voltado ao suporte técnico e metodológico, externo à organização, sendo viável através do fluxo de informações. Confirma-se que é possível a existência de um escritório de gerenciamento de projeto externo à organização que possa desenvolver métodos e ferramentas para o gerenciamento de projetos, que teria como diretrizes: desenvolvimento, suporte e controle, além de criar com o tempo uma cultura de gerenciamento de projetos na empresa.

Palavras-chaves: gestão de projetos, metodologias em gestão de projetos, escritório de gerenciamento de projetos

Seção 1.01

1. Introdução

A gestão eficiente de projetos se tornou fundamental no atual cenário competitivo, principalmente para as empresas que pretendem ampliar a sua atuação e aproveitar melhor o momento econômico do país. O atual dinamismo do mercado, como as novas demandas por produtos e serviços, as novas formas de se planejar estrategicamente, os avanços tecnológicos, os novos requisitos legais e outros motivos, fazem surgir a necessidade de se planejar e executar projetos (ZEN; PEREIRA, 2011).

Atualmente, a gestão de projetos é considerada uma área de conhecimento vital para o sucesso das empresas, pois todo incremento de melhorias, desenvolvimento de novos produtos, ações estratégicas e atendimento das demandas específicas de clientes é feita por meio de projetos. Apesar disto, vários autores comentam que muitos projetos não atingem seus objetivos com sucesso, sendo comuns as alterações de escopo, custos acima do orçamento e atrasos nas entregas, fatos que trazem significativos prejuízos às empresas (KERZNER, 2006).

O problema norteador da presente pesquisa é o gerenciamento de projetos, especialmente em micro e pequenas empresas, buscando-se soluções aos problemas comumente encontrados. Parte-se da hipótese de que é possível oferecer à empresas deste tipo suporte ao gerenciamento de projetos por meio de estruturas externas à mesma. Este artigo tem como objetivo geral discutir, por meio de revisão de literatura, quanto a possibilidade e importância de se desenvolver métodos e ferramentas para gerenciamento de projetos, os quais possam ser realizados sob a forma de um *Project Support Office* instalado fora da organização. Desdobram-se como objetivos específicos: investigar, por meio de revisão de literatura, as principais dificuldades no gerenciamento de projetos, que contribuem para o fracasso dos mesmos; propor as bases para o desenvolvimento de um produto de consultoria que atenda às necessidades de gestão de projetos à distância e; corroborar com a inovação organizacional e o desenvolvimento de tecnologia na área de gestão.

O estudo acerca do gerenciamento de projetos é relativamente novo no país, e em sua grande maioria preocupa-se apenas em consolidar hipóteses antes estudadas. Há uma grande carência de pesquisas inovadoras com soluções para se gerenciar projetos, principalmente se tratando das empresas com menor porte. Neste aspecto, a presente pesquisa foi motivada principalmente nas dificuldades (identificadas tacitamente) das micro e pequenas empresas em gerenciar projetos. É evidente a necessidade das empresas possuírem uma estrutura organizacional responsável pela gestão de projetos, conhecidas como Escritórios de Gerenciamento de Projetos ou *Project Management Office*. Contudo, isso exige um investimento relativamente alto (contratação de pessoal qualificado, aquisição de ferramentas gerenciais, treinamento) e a área pode tornar-se subutilizada caso a empresa não execute projetos com frequência.

Portanto, justifica-se a execução de pesquisas que visem viabilizar, por meio do desenvolvimento de métodos e ferramentas adequadas, um serviço que funcione como um escritório de gerenciamento de projetos externo à empresa. A vantagem imediata estaria em proporcionar o equilíbrio entre investimentos e solução de problemas em gerenciamento de projetos.

Entende-se por inovação organizacional a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005). Assim, a presente pesquisa busca esta forma de inovação ao defender um novo modelo para o gerenciamento de projetos.

2. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa se baseia no método dedutivo, proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibniz, o qual pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem decrescente, de análise do geral para o particular, chegar a uma conclusão (GIL, 1999 *apud* SILVA ; MENEZES, 2001).

A premissa inicial é a de que todo o projeto é gerenciado por meio de um fluxo de informações. A tecnologia da informação atualmente permite o fluxo de informações interorganizacional, com origens do gerenciamento externas à empresa. Logo, o projeto pode ser gerenciado por fontes externas à empresa. Parte-se, portanto, de aspectos gerais da gestão de projetos, realizando a análise da situação, para chegar-se numa solução particular ao objetivo proposto.

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada “por gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos”. A abordagem do problema é qualitativa. Configura-se como pesquisa qualitativa por considerar o “vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA ; MENEZES, 2001, p.20).

Como base nos objetivos, classifica-se como uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Seu planejamento deve possibilitar considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (GIL, 1999 *apud* SILVA ; MENEZES, 2001).

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet (GIL, 1999 *apud* SILVA ; MENEZES, 2001).

Os resultados da pesquisa devem indicar a confirmação ou refutação da hipótese considerada. Por meio da revisão de literatura, os autores buscaram evidências teóricas para viabilizar (ou provar a inviabilidade) da implementação do *Project Management Office* externo à empresa, sendo este uma alternativa para minimizar as dificuldades em gestão de projetos.

3. Revisão Bibliográfica

Segundo o PMI (2004), em sua publicação intitulada PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Assim, tem início e fim definido, utiliza recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros como custo, tempo e qualidade (DINSMORE ; SILVEIRA NETO, 2007).

A área de gerenciamento de projetos tem assumido maior importância nas empresas, que têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e ágeis às questões ambientais e organizacionais. Na década de 90 houve uma retomada dos estudos em gerenciamento de projetos, e essa retomada por ser vista em duas ondas. A primeira foi a onda da eficiência, houve uma grande atenção ao gerenciamento do escopo, ao acompanhamento de prazos e custos através do uso de cronograma físico-financeiros, acompanhados de uso mais intensivo da tecnologia de informação na disponibilização das informações do projeto e na utilização de *softwares*. A segunda onda foi a de gerenciamento de projetos voltada para o âmbito organizacional, aonde gerenciar projetos é uma alternativa da própria atividade gerencial. Na segunda onda surge a necessidade de aprimorar as áreas de

conhecimentos relacionadas com o projeto e a visão de que o portfólio de projetos da empresa tem um papel estratégico fundamental. Muitas empresas perderam a primeira onda e estão agora correndo para alcançar suas concorrentes em eficiência (RABECHINI Jr.; CARVALHO, 2009).

O gerenciamento de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos, e é realizado com uso de grupos de processos, tais como iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar (DISNMORE ; SILVEIRA NETO, 2007). Esse modelo de gerenciamento vem ganhando significativa importância no atual mercado bastante competitivo e inovador, e o seu sucesso está frequentemente associado ao cumprimento do cronograma, do orçamento, e a satisfação dos interessados (*stakeholders*) (GRAY ; LARSON, 2009).

Segundo o PMI (2004), os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização, sendo frequentemente utilizados como um meio de atingir as ações definidas no planejamento estratégico. Segundo Young (2008), o projeto é um veículo para conduzir a mudança até sua conclusão pretendida, dando a sua organização algo que ela não tem no momento, mas deseja ter. Assim os projetos podem surgir pelo crescimento incremental (boas ideias que surgem da atividade de aprimoramento contínuo, podendo ser necessário um esforço complexo e temporário), ou do crescimento por uma grande mudança (inovações são impulsionadas por mudanças que geram projetos, sejam para produzir um serviço, produto ou resultado específico).

Segundo Kerzner (2006), as empresas devem concordar quanto à importância estratégica da gestão de projetos, quanto ao fato de ela ter se tornado uma competência organizacional fundamental e quanto à importância do papel desempenhado pelo gerente de projetos no sucesso do projeto. Além disso, deve existir uma definição mais explícita da relação entre os projetos e o sucesso da organização, entre os projetos e o plano estratégico da empresa e a empresa como um todo. O gerenciamento de projetos é tradicionalmente apresentado na forma de processos que podem ser divididos em grupos: de iniciação (tratando da conceituação), de planejamento (programação e viabilização operacional), monitoramento e controle (averiguação da execução), execução (concretizar o que foi planejado) e encerramento (finalização formal do projeto). Os cinco grupos de processos são iterativos – não devem, portanto, ser tratados como processos únicos, que não se repetem. Pelo contrário, devem ser revisados várias vezes ao longo do ciclo de vida do projeto como um todo, à medida que o projeto sendo aprimorado (HELDMAN, 2006).

Uma vez que o projeto é aprovado começam as questões de como o projeto será implementado. Um sistema de gerenciamento de projeto requer uma estrutura para o lançamento e implementação das atividades do projeto em uma organização. Um bom sistema equilibra apropriadamente as necessidades, tanto da organização controladora como do projeto ao definir suas interfaces em relação à autoridade, alocação de recursos e eventual integração dos resultados do projeto nas operações principais (GRAY ; LARSON, 2009).

Inserir-se neste contexto a questão das metodologias em gerenciamento de projetos, as quais representam uma forma de se organizar as informações quanto a esta forma de gerenciamento, padronizando-se a forma de ação. Verzuh (1999 *apud* BOUER ; CARVALHO, 2005) afirma que se uma organização dedica grande parte de sua energia à implementação de projetos, uma abordagem não-estruturada e disciplinada conduz a ineficiências que podem ser danosas. Uma metodologia envolve, portanto, a seleção, estruturação e aplicação de um conjunto de técnicas, ferramentas e atividades, que devem compor o gerenciamento de projetos da organização.

Contudo, nem todos os projetos que são iniciados atingem os seus objetivos. A isto costuma-se dizer que os projetos falham, representado por não cumprimentos de requisitos como entregas, orçamentos e cronogramas. Esta é uma questão relevante para as organizações, pois acarreta em significativos prejuízos financeiros e morais. Muitos projetos na prática falham sejam por motivos organizacionais, por falta de uma metodologia ou por falta de pessoal qualificado. Segundo Gray e Larson (2009), existe uma crescente evidência empírica de que o sucesso de um projeto esta diretamente ligado a quantidade de autonomia e autoridade que os gerentes de projetos possuem na organização, assim como que um escopo ou missão definida de forma imprecisa é a barreira mencionada com maior frequência para o alcance do sucesso de um projeto. Barreira que irá prejudicar todas as etapas de planejamento, execução e encerramento do projeto, deixando claro mais um dos problemas do gerenciamento de projetos: a falta de metodologia. Keeling (2002) cita outros motivos que levam ao insucesso de projetos: estimativas e planos não realistas; definição imprecisa do escopo; comunicações incompletas; pouca integração entre tempo, custo e qualidade; papéis e responsabilidades não definidos; falta de entrosamento na equipe; nível de detalhamento inadequado; falta de planejamento e objetivos mal traçados.

Devido a necessidade de se ter conhecimentos padronizados em gerenciamento de projetos surgiu o *Project Management Institute* (PMI), uma organização que integra profissionais de gerenciamento de projetos que buscam, por meio de congressos, estudos feitos por grupos de interesse e publicações, desenvolver e divulgar conhecimentos que permitam aos gerentes de projetos (e equipe) aperfeiçoem seu trabalho. Sua publicação denominada *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) apresentada por áreas os conhecimentos necessários para gerenciar projetos: escopo, tempo, custo, qualidade, comunicação, recursos humanos, aquisições, risco e integração (PMI, 2004). Contudo, embora o PMI proporcione uma base sólida para padrões e o PMBOK® seja um documento de reconhecida força, restam muitas padronizações pendentes (KERZNER, 2006), o que gera demandas para pesquisas aplicadas nesta área de gestão.

Muitas organizações de negócios têm lutado para criar um sistema de gerenciamento de projetos enquanto as operações correntes são realizadas. Uma das principais razões para essa luta é que os projetos entram em conflito com os princípios fundamentais de organizações tradicionais. Pois projetos não são rotina e por isso podem parecer deslocados nesses ambientes de trabalho. Daí surge a importância da estrutura organizacional no gerenciamento de projetos (GRAY ; LARSON, 2009). Segundo (SANTOS *et al*, 2010), a estrutura organizacional da instituição é um dos fatores de maior influência sobre o gerenciamento de projetos, merecendo, portanto, a devida atenção no estudo da disciplina. É fundamental definir corretamente a estrutura a ser utilizada para o gerenciamento de determinado projeto, promovendo inclusive o ajuste da mesma às características estratégicas dos projetos.

Segundo Rabechini Jr. E Carvalho (2009), o gerenciamento de projetos está cada vez mais presente nas organizações ágeis e flexíveis, empresas ao redor do mundo estão enviando seus funcionários para fazer treinamento com o objetivo de melhorar o controle sobre seus projetos. Com isso, os gerentes de projeto estão se tornando melhores em completar seus projetos de acordo com cronograma, orçamento e escopo. Apesar disso, há uma emergente preocupação de que o gerenciamento de projetos deve ser controlado no nível organizacional e não individual. Reconhecendo isso, recentemente tem existido um grande esforço em direção à criação e à mensuração de um departamento chamado PMO (*Project Management Office*).

O PMO é uma estrutura que se preocupa com a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos dentro de uma organização. A maneira como o PMO é estruturado e quanto a sua funcionalidade varia de organização para organização. Entre as funções dos escritórios de projetos, existem três principais áreas: desenvolvimento, suporte e controle. (RABECHINI Jr. ; CARVALHO, 2009). Kerzner (2006) comenta a importância da organização para estabelecer um escritório de gestão de projetos, sendo a função desse “escritório” focalizar no desenvolvimento da visão atual e futura de gestão de projetos da empresa, na definição de seus princípios e em garantir uma execução de projetos consolidada e unificada no conjunto da organização. Ainda segundo este autor, o sucesso nesta área depende da dedicação integral e da constante atualização frente aos avanços tecnológicos e de metodologia.

Segundo Dismore (1998 *apud* RABECHINI Jr. ; CARVALHO, 2009) existem cinco modelos de PMO: *Autonomous Project Team*(APT); *Project Support Office* (PSO); *Project Management Center of Excellence* (PMCOE); *Program Management Office* (PrgMO); e *Chief Project Officer* (CPO). Estes modelos não possuem um caráter evolutivo. Os PMOs podem operar de modo contínuo, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos na forma de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos, até o gerenciamento direto real e a responsabilidade pela realização dos objetivos do projeto (PMI, 2004).

O PMO se encarrega da manutenção e arquivamento da documentação dos projetos para referência futura. Esse escritório contrapõe o andamento do projeto com suas metas e comunica os resultados para as equipes e avalia também o desempenho dos projetos ativos e sugere ações corretivas. Ao avaliar projetos concluídos em termo de aderência ao plano, o PMO faz as seguintes perguntas: se o projeto respeitou os prazos definidos, se permaneceu dentro do orçamento e se teve sua qualidade aceitável. Os escritórios de gerenciamento de projetos estão se consagrando nas organizações modernas, nem que seja como um simples ponto de coleta de informações. Porém alguns PMOs são bastante sofisticados e prescrevem os padrões de metodologias a serem empregados em todas as fases dos projetos na empresa. Outros cumprem todas essas atividades e ainda prestam serviço de consultoria em gerenciamento (HELDMAN, 2008).

Diferenciando-se os modelos descritos, tem-se que enquanto o PSO fornece o apoio técnico e administrativo, auxiliando no planejamento, na programação e na condução das mudanças do escopo e no gerenciamento de custos do projeto, o APT, como próprio nome define, atua de forma autônoma no planejamento e execução do projeto. O PMCOE tem o objetivo do desenvolvimento, disseminando as ideias, conversão dos incrédulos e transformação dos adeptos em profissionais, sendo encarregado da metodologia, já o PrgMO tem as mesmas funções do PMCOE, só que em um cenário de programas (conjunto de projetos). De forma diferente, o CPO consiste em cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios até sua implementação (DINSMORE, 1998 *apud* RABECHINI Jr. ; CARVALHO, 2009).

Podemos associar ao tipo de estrutura organizacional com o tipo de PMO a ser implantados. Os PSOs são aplicáveis a cenários em que projetos sejam liderados por gerentes de projetos fortes, em que exista dentro da organização a conscientização para o gerenciamento de projetos, em que haja uma forte necessidade de documentação de apoio e de rastreamento formalizado, sendo indicado para organizações de produção em massa e produção por lote. A abordagem do PMCOE é mais adequada para corporações com responsabilidades globais, que possuem projetos de diferentes natureza, operando por produção em lotes ou produção por *jobbing*. O PrgMO são normalmente aplicáveis quando o gerenciamento corporativo tenha se comprometido a gerenciar empreendimentos prioritárias por projeto, é aconselhado para

empresas voltadas exclusivamente para projetos. Já o CPO é aplicável a organizações globais com diferentes unidades de negócios, orientadas para empreendimentos que exijam os resultados de projetos múltiplos e complexos no prazo previsto. (RABECHINI Jr. ; CARVALHO, 2009).

Os benefícios de um escritório de projetos segundo Herzner (2006) são: padronização das operações, decisões baseadas como um todo e não em redutos individuais, melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos), acesso rápido a informações de qualidade, operações mais eficientes e eficazes, menos reuniões (que consomem muito tempo), priorização mais realista do trabalho e o desenvolvimento de futuros gerentes atuais.

Após a implementação de um escritório de projetos (PMO), muitos fatores críticos para o sucesso poderiam ser alcançados. Segundo Herzner (2010), fatores críticos para o sucesso são: a empresa reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial de gerenciamento de projetos, apoiar um padrão de monitoramento e de relatório, reconhecer a importância do planejamento efetivo, reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis, rastrear os custos reais, e alocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais.

Assim, os escritórios em gerenciamento de projetos são apontados na literatura como soluções para os maiores problemas relacionadas às metodologias de gerenciamento de projetos. Contudo, a presença destas estruturas, por si só não garantem o sucesso dos projetos, necessitando de análises mais detalhadas, especialmente das lacunas entre a descrição teórica destes escritórios e sua instalação na prática.

4. Resultados e Discussão

Por meio da revisão de literatura, percebe-se as principais dificuldades em gerenciar projetos: estimativas e planos não realistas; definição imprecisa do escopo; comunicações incompletas; pouca integração entre tempo, custo e qualidade; papéis e responsabilidades não definidos; falta de entrosamento na equipe; nível de detalhamento inadequado; falta de planejamento e objetivos mal traçados. Todas essas dificuldades estão relacionadas com a eficiência em gestão, que podem ser minimizadas com a adoção de métodos e ferramentas adequados.

Percebe-se que, dada a significativa inter-relação entre as fases e áreas de gerenciamento de projetos, falhas em uma área geram consequentes falhas em outras. Por exemplo, estimativas não realistas podem gerar orçamentos e cronogramas irreais, problema relacionado com a falta de técnicas de planejamento. A definição imprecisa do escopo está relacionada a falta de conhecimento em gerenciamento de projetos, que trará falhas no planejamento e no objetivo do projeto. A falta de entrosamento na equipe poderá falta a falta de sinergia, que pode trazer problemas durante a execução do projeto, este problema pode ser resolvido com um bom treinamento ao gerente do projeto e sua equipe. O nível de detalhamento inadequado pode deixar de lado alguns pontos relevantes, e prejudica o objetivo final do projeto, problema também relacionado com a falta de técnicas em gerenciamento de projetos. São muitos os problemas em projetos, que podem ser solucionados com boas práticas e técnicas de planejamento, execução e controle do projeto.

Outra dificuldade em projetos está no nível estratégico, sendo fundamental alinhar o portfólio de projetos as estratégias da organização, implicando em técnicas adequadas para seleção e priorização de projetos, bem como as decisões de iniciar, congelar, abortar ou redirecionar um projeto em curso.

Em micro e pequenas empresas há uma grande dificuldade em gerenciar projeto. Em primeiro lugar estas não possuem uma cultura de gestão de projetos, como também possuem uma grande dificuldade de transformar suas estratégias em projetos e ainda mais alinhar os

projetos ao portfólio da empresa. Em outro nível não possuem as boas práticas para gerenciar projetos, havendo falta de técnicas e ferramentas. Os problemas observados mais frequentes nessas empresas foram: a falta de uma declaração precisa do escopo, erros nas estimativas dos projetos, dificuldade em rastrear os custos reais, dificuldade em identificar os *stakeholders* e alinhar seus interesses no projeto, dificuldade de gerar um bom plano para execução, problemas relacionados na alocação das tarefas, dificuldade de identificar os riscos dos projetos, ter parâmetros para controlar o projeto, e principalmente a dificuldade de se adequar as mudanças. Como solução para seus problemas, algumas empresas acabam adquirindo algum *software* de gerenciamento de projetos, entretanto, sem conhecer uma metodologia eficaz e eficiente para planejar e controlar esses projetos, os erros costumam ser os mesmos.

As micros e pequenas empresas necessitam ter sucesso em seus projetos, mas como possuem geralmente um quadro de pessoal pequeno, é necessário otimizar o gerenciamento desses projetos. Tendo sempre as informações necessárias, bem formatadas e prontas para serem alteradas.

Como solução para os diversos problemas em gerenciamento de projetos, muitos autores propõem a instalação nas empresas do *Project Management Office*. Muitas empresas vêm adotando esses diversos tipos de PMOs e são vários os casos de sucesso por meio dessa nova estrutura organizacional. Os PMOs trouxeram às organizações técnicas e boas práticas, além de criarem uma cultura favorável ao gerenciamento de projetos.

Entretanto, para micro e pequenas empresas, embora necessitem de um sistema para otimizar esse gerenciamento (definição precisa dos objetivos, fluxo de informações, planejamento das tarefas e recursos, um bom plano de comunicação, um gerenciamento dos riscos eficaz, cronograma e orçamento realistas, um bom monitoramento e controle), por vezes não é viável implantar um escritório de gerenciamento de projetos dentro da empresa.

Considera-se o PSO, escritório de projetos voltado ao apoio técnico e administrativo, como alternativa mais adequada para as características do gerenciamento de projetos nestas organizações. O PSO implantaria na instituição ferramentas e metodologias para padronizar os processos e as atividades dos projetos. São nos processos de planejamento e controle que o agregaria ainda maior valor. O suporte metodológico na declaração do escopo, definição dos pacotes de trabalhos, definição dos recursos necessários, elaboração do cronograma, elaboração do orçamento e elaboração todos os planos de projetos são as principais informações para que a empresa execute com eficiência seus projetos. E todas essas informações bem estruturadas auxiliariam a execução, o monitoramento e o controle dos projetos. Cabe ao PSO além do suporte, desenvolver nos membros da organização a habilidade de gerenciar projetos, o escritório inicialmente deve expor as boas práticas de gerenciamento de projetos e assim como seus fundamentos básicos.

O PSO nas micros e pequenas empresas, trariam grandes vantagens: disponibilização de ferramenta (software) e suporte metodológico para melhor gerenciamento dos projetos. O PSO a distância também se encarregar de oferecer essas informações bem formatadas e organizadas, para que toda a equipe esteja ciente de forma geral do cronograma, do orçamento e do escopo. E mais especificamente do pacote de trabalho (com a declaração de trabalho de cada atividade), as entregas do projeto, o caminho crítico do projeto, a evolução do projeto, a linha de gastos, as avaliações dos riscos e etc. O desenvolvimento em gerenciamento de projetos também é importante visto, que gerar uma cultura para projetos é vital para o futuro da organização. Entretanto pode haver desvantagens em um PSO a distância como: a equipe do projeto não aceitar a metodologia proposta, a direção não dar apoio ao projeto e ao escritório de projetos, os gestores sentirem seu nível de comando abalado, dado que o PSO

está a distância, qualquer problema de comunicação e transporte de informações pode ocasionar em falhar no projeto.

Dada as suas atribuições, associadas aos avanços da tecnologia da informação, levam os autores a ponderarem que o suporte metodológico e técnico possibilitado pelo PSO pode ser realizado sem que, necessariamente, este esteja fisicamente presente nas micro e pequenas empresas. Para tanto, a boa comunicação entre o PSO e a empresa executora do projeto é fundamental para o sucesso desta estratégia.

Entendendo o gerenciamento de projeto como um fluxo de informações, as tecnologias atuais podem favorecer o incremento, aos sistemas de gerenciamento de projetos, de funções que permitam o acesso simultâneo e em tempo real os dados do projeto.

Estando a empresa ciente da importância dos seus projetos para sua vantagem competitiva, cabe a ela buscar o auxílio de um PSO fora da empresa, podendo ser uma consultoria ou uma parceria. As funções dos escritórios de projetos se baseiam no desenvolvimento, suporte ou controle (RABECHINI JR. ; CARVALHO, 2009). O PSO à distância teria como papel inicial mostrar os fundamentos básicos do gerenciamento de projetos (desenvolvimento), e depois configurar esse projeto, nos processos do PMBOK, como: declaração de escopo, plano do projeto, gráficos de Gantt, linhas de base de custos e etc (suporte). E finalizando com uma análise periódica de sua importância estratégica para a organização (Controle). Maior parte do Suporte e do Controle poderá ser feito via fluxo de informações, e poderá ser realizado em um ambiente externo a organização. O fato de que PSO à distância esteja fora da organização, não significa que não haverá contato direto com a organização. No caso de escritórios não muito distantes geograficamente, o contato deve ser frequente, a ideia do estudo é exclusão de um escritório dentro das empresas, isso não significar que não ocorreria o contato direto.

Segundo Young (2008), um projeto é controlado e gerenciado por meio da coleta e do uso das informações para tomada de decisões. Uma das técnicas mais precisas para gerenciamento de projetos é o uso de *softwares*. Uma das maiores vantagens dos programas de computadores é a velocidade e a facilidade com que é apresentada uma grande informações em formatos eficientes. As ferramentas computacionais geralmente usam como entradas: mudanças, tarefas, estimativas de recursos e custos, de modo que tais variáveis são compiladas e transformadas em gráficos de CPM/ PERT, gráficos de Gantt, relatórios, necessidades de recursos e orçamentos. Estes servem de base para a análise dos projetos, solução de problemas e tomadas de decisões. As ferramentas computacionais podem oferecer vantagens, entretanto é o conhecimento especializado do profissional que permite a escolha das informações adequadas, o julgamento preciso do status e a tomada de decisões.

Entretanto, o computador trabalha basicamente com os dados fornecidos pelo usuário e o processamento das decisões intuitivas está além da capacidade dele. Portanto, há muitos aspectos do trabalho que dependem inteiramente das pessoas e das metodologias: definir os resultados e os benefícios, fazer o trabalho do projeto, definir as dependências entre as atividades, identificar os problemas, solucionar os problemas, monitorar e acompanhar as atividades do projeto, relatar os progressos do projeto, classificar os riscos e distribuir as responsabilidades pelo controle dos riscos

O caráter único de um projeto, o torna uma nova realidade para empresa, que muitas vezes não tem capacidade para gerenciá-lo. Segundo Woiler e Mathias (1996) pode-se entender por projeto o conjunto de informações que são coletadas e processadas com o objetivo de gerar um novo produto, serviço ou resultado. Logo, otimizar o fluxo de informações é fundamental em se tratando de projetos. A presente pesquisa afirma que é devido ao fluxo de informações que um projeto pode ser gerenciado a distância.

Sendo a informação o resultado do processamento, manipulação e organização de dados. Podemos considerar que termo de abertura, declaração de escopo, cronograma, orçamento, planejamento de riscos, planejamento da qualidade, planejamento de comunicações e etc, são informações dos projetos. Que são compiladas através de softwares (muito raramente feitos sem). O PSO a distância propõe o fluxo de informações, como a movimentação dessas informações referentes ao projeto entre um PSO externo a organização e a própria organização. Ocorrendo via internet, que permite o acesso de informações e todo tipo de transferência de dados. Reforçando que não haverá o fluxo de informações automatizadas, e sim informações alinhadas com uma metodologia e com as necessidades das empresas. O PSO a distância fornece as ferramentas e as metodologias via fluxo de informações. Com dito, a boa sinergia entre o escritório e a equipe do projeto é um fator crítico para o sucesso dessa abordagem.

A implementação do PSO a distância pode ser dividido em etapas: a primeira é a análise da situação atual e futura da organização, bem como dos motivos para empreender as mudanças. A segunda etapa é introduzir os primeiros processos e modelos padronizados de gerenciamento de projetos. Na terceira etapa tem-se o treinamento básico sobre gerenciamento de projetos. As etapas posteriores reforçam a governança do gerenciamento para assegurar que a gestão está adotando as novas iniciativas, consolida as ferramentas e técnicas apropriadas para gerenciamento de projetos, periodicamente avalia o projeto e dá o suporte para eventuais mudanças e problemas.

6. Conclusão

Existem muitos desafios que devem ser analisados ao implementar um escritório de gerenciamento de projetos a distância. As mudanças culturais não são um processo de curto prazo. Os executores dos projetos podem sentir sua liderança abalado por um escritório de projetos. Dificuldade de expor resultados em curto prazo. Procurar sempre um contato direto com os executores dos projetos. Segurança no fluxo de informações.

Pelas deduções, conclui-se que é possível a existência de um escritório de gerenciamento de projeto externo a organização que possa desenvolver métodos e ferramentas para o gerenciamento de projetos. Observando que as ferramentas computacionais trariam as informações importantes para os projetos, e junto as metodologias do PMBOK (implementadas pelo caráter de desenvolvimento do PSO) aumentariam as probabilidades de sucesso dos projetos. Ou seja, melhor produtividade de projetos, redução dos custos, visão sistêmica e detalhada do gerenciamento de projetos e o aumento da satisfação interna e externa (usuários e clientes).

Quanto às dificuldades em gerenciar projetos, percebeu-se que maior causa seria a falta de ferramentas, técnicas e metodologias.

Assim, explicitarem-se evidências teóricas para confirmação da hipótese inicial, sendo, portanto, viável (e favorável) a implementação de um PSO externo a empresa, para dar suporte a pequenas e micros empresas no gerenciamento de projetos. Visto que esse suporte apenas acontece graças ao fluxo de informações disponível nos tempos modernos. O PSO mesmo longe da empresa teria como diretrizes: desenvolvimento, suporte e controle. Como consequência tem-se a maior eficiência e eficácia dos projetos. Além de criar com o tempo uma cultura de gerenciamento de projetos na empresa.

Existe a intenção dos pesquisadores de transformar os resultados da presente pesquisa em uma consultoria, no qual seja possível dar suporte a vários projetos de várias empresas, com a

existência de um escritório único, criando uma rede de informações. Sendo necessário o desenvolvimento de ferramenta computacional para atender às demandas destas consultorias.

Para pesquisas posteriores propõem-se mais estudos em formas inovadoras de se gerenciar projetos, e uma necessidade de técnicas específicas para se gerenciar pequenos projetos.

Referências

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly de Monteiro de. *Metodologia Singular de Gestão de Projetos* condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? In: Revista produção, v. 15, n.3, p.347-361. Set/Dez. 2005. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132005000300006&lng=en&nrm=iso>.

Acesso em: 14 de março de 2010.

DISMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. *Gerenciamento de Projetos* :como gerenciar projetos com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GRAY, F. Clifford; LARSON, W Erik. *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial – 4ª ed –*. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

HELDMAN, Kim. *Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMO. – 6ª reimpressão –* Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KEELING, R. *Gestão de Projetos: uma abordagem global.* São Paulo: Saraiva, 2002

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas. – 2ª ed –* Porto Alegre: Bookman, 2006.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo* Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Terceira Edição. FINEP, 2005.

PMI – Project Management Institute. *PMBOK -Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.* 3. ed., ANSI, PMI, 2004.

RABECHINI JR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. *O PMO, Project Management Office, e seu Alinhamento Estratégico.* In: RABECHINI JR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. *Gerenciamento de Projetos na prática: casos brasileiros.* -1. ed. – 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Alisson Lima et al. *A gestão por processos aplicada ao gerenciamento de projetos: um estudo de caso do programa Sergipe cidades-seplan/se.* IN: XXX ENEGEP- São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010. Disponível em < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_113_739_18875.pdf>. Acesso: 09/03/2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.* 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Whashington. *Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise.* São Paulo: Atlas, 1996.

YOUNG, L. Trevor. *Manual de Gerenciamento de Projetos: Um guia completo de políticas e procedimentos práticos para o desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos.* São Paulo: Laselva Negócios, 2008.

ZEN, Silvio Luiz; PEREIRA, Mauro Cesar; COBIANCHI, Ricardo, Silva, Edilson da; Silva, Ronaldo Oliveira da; Corrêa, Wanda Melo. Caso de Sucesso. Gestão efetiva em megaprojeto de construção. Rev Mundo PM Project Managment, número 37, ano VI, fevereiro/março, 2011.