

IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO SIDERÚRGICO E METALÚRGICO

Michele Lisboa Silveira (UFOP)

michelesilveira1991@gmail.com

Natalia Luisa Felicio Macedo (UFOP)

natluisa88@yahoo.com.br



O DINAMISMO DO AMBIENTE COMPETITIVO TEM EXIGIDO DAS EMPRESAS A UTILIZAÇÃO DE NORMAS PADRONIZADAS PARA REGULAMENTAÇÃO DE SEUS PROJETOS. A CAPACIDADE EM CONSEGUIR MANTER SUAS FERRAMENTAS ATUALIZADAS, É UM FATOR PRIMORDIAL DE DESTAQUE PARA AS GRANDES EMPRESAS NO MERCADO. ESTE TRABALHO APRESENTA UM ESTUDO DE CASO DESCRITIVO DA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR METALÚRGICO E SIDERÚRGICO. OS RESULTADOS INDICAM QUE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA OCORRE DE MANEIRA LENTA, EVOLUINDO E SENDO MODIFICADO DE ACORDO COM AS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS DE UM PLANO DE GESTÃO DE PROJETOS. TAMBÉM OBSERVA-SE NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO A OCORRÊNCIA DE SITUAÇÕES QUE PODEM FAVORECER OU NÃO O SUCESSO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

Palavras-chaves: Gerenciamento de Projetos, Plano de Gestão de Projetos, padronização, implantação

1. Introdução

Em um cenário atual de competitividade e globalização observa-se que os meios de comunicação permitem cada vez mais integração entre as pessoas, o que acarreta em intensas mudanças sociais, econômicas e culturais. Entre as várias consequências dessas transformações, destaca-se a concorrência empresarial, inserida em um contexto de aceleração e adaptação a processos de mudança em geral. Essa realidade tem feito com que as organizações busquem e renovem seus instrumentos de gestão, para que possam aprimorar as atividades e processos que lhes garantam a inovação em um determinado produto e/ou serviço.

O Gerenciamento de Projetos prevê a integração entre todas as áreas de conhecimento, permitindo que a comunicação entre uma equipe permita resultados bem sucedidos. Torna-se necessário à empresa o controle das etapas de seus projetos, bem como a assegurar, documentar e formalizar os documentos necessários durante a realização dos projetos.

O objetivo deste trabalho é descrever o processo de implantação do Gerenciamento de Projetos, utilizando como estudo de caso uma empresa do segmento siderúrgico e metalúrgico. De maneira específica, pretende-se:

- Avaliar os documentos e modelos de Gerenciamento de Projetos existentes na empresa;
- Verificar se o modelo de Gerenciamento de Projetos atual é eficiente;
- Identificar os pontos positivos e negativos da implantação do Gerenciamento de Projetos;
- Avaliar as dificuldades, interpretações e necessidades dos responsáveis em utilizar os modelos como ferramenta de trabalho.

1.1 Justificativa

Este trabalho se justifica pela importância do tema Gerenciamento de Projetos, e sua aplicabilidade em empresas. Observa-se que o Gerenciamento de Projetos pode ser implantado para alcançar melhorias no desempenho de gerentes de projetos e sua equipe, promovendo maior comunicação e facilidade na condução de projetos.

O estudo do Gerenciamento de Projetos é de fundamental importância para o meio acadêmico. A realização de pesquisas nessa área permite compartilhar a realidade vivenciada

por grandes empresas. Além de disponibilizar informações, a pesquisa pode ser utilizada para estudos futuros não apenas na empresa analisada, mas em outras organizações que possam vivenciar a implantação do Gerenciamento de Projetos.

Através de um estudo teórico é possível identificar que as empresas utilizam-se de modelos existentes na literatura, mas que o envolvimento de uma equipe de trabalho na prática é fundamental para manutenção de modelos padronizados.

1.2 Estrutura

O trabalho será estruturado conforme Quadro 1

Quadro 1: Estrutura do trabalho

Tópico	Subtópico	Conteúdo
1. Introdução	1.1 Justificativa	Apresentação da relevância técnica do estudo. Pretende-se justificar a escolha do tema, da empresa e a proposta para o trabalho.
	1.2 Estrutura	Apresentação das partes que compõem o trabalho.
2. Gerenciamento de Projetos	2.1 Implantação do Gerenciamento de Projetos e fatores críticos de sucesso	Descrição da implantação do Gerenciamento de Projetos, as dificuldades e facilidades enfrentadas pelas empresas. Determinação de fatores fundamentais para que o Gerenciamento de Projetos seja bem sucedido.
3. Metodologia		Indicação das técnicas utilizadas para realização da pesquisa.
4. Estudo de Caso	4.1 Caracterização da empresa e do setor de projetos	Definição do local utilizado para estudo de caso e do setor onde ocorreu a implantação do Gerenciamento de Projetos.
	4.2 Implantação do Gerenciamento de Projetos	Descrição do processo de implantação do Gerenciamento de Projetos, de acordo com entrevistas realizadas com funcionário da empresa.
	4.3 Características do processo de amadurecimento do Gerenciamento de Projetos	Principais acontecimentos que marcam a evolução do Gerenciamento de Projetos.
	4.4 Avaliação do Gerenciamento de Projetos	Descrição do modo de avaliação do Gerenciamento de Projetos.
	4.5 Fatores críticos de sucesso	Identificação de situações que permitem o sucesso do Gerenciamento de Projetos na empresa estudada.
	4.6 Pontos positivos e pontos negativos do Gerenciamento de Projetos	Pontos positivos e pontos negativos identificados no processo de implantação do Gerenciamento de Projetos.
5. Considerações Finais		Considerações finais, resultados da pesquisa para o meio acadêmico.
Referências		Principais fontes consultadas.

Fonte: A autora

2. Gerenciamento de Projetos

O Project Management Institute (PMI) define o Gerenciamento de Projetos como a “aplicação de conhecimento, de habilidades de ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto” (PMI, 2008, p.5).

O Gerenciamento de Projetos envolve uma série de atividades a serem desenvolvidas, monitoradas e concluídas. Para que a aplicação de atividades diferenciadas possa garantir bons resultados, o Guia PMBOK (PMI, 2008) define nove áreas de conhecimento para um gerenciamento eficiente. As nove áreas do Gerenciamento de Projetos são descritas no Quadro 2:

Quadro 2: Áreas de Gerenciamento de Projetos e seus objetivos

Área de Gerenciamento	Objetivos
Integração	Processos e atividades que se constituem como elementos dos projetos.
Escopo	Processos envolvidos na verificação de que o projeto inclua somente as etapas de trabalho necessárias e indispensáveis.
Tempo	Processos que possam assegurar o término do projeto no prazo correto.
Custos	Processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, para que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
Qualidade	Processos envolvidos na garantia de que o projeto satisfaça aos objetivos determinados durante a implantação.
Recursos Humanos	Processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.
Comunicações	Processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma adequada.
Riscos	Processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.
Aquisições	Processos responsáveis pela compra e aquisição de produtos ou serviços. Também é responsável pelo gerenciamento de contratos.

Fonte: DINSMORE e CAVALIERI, 2003; PMI, 2000

Segundo Mendes (2006), os grupos de processos não devem ser vistos de maneira separada ou descontínuas. Não se tratam de atividades executadas uma única vez e depois encerradas. As áreas de conhecimento devem se estender por todo o projeto e sobrepõem-se na medida em que o projeto exige aplicabilidade em determinada área.

2.1 Implantação do Gerenciamento de Projetos e fatores críticos de sucesso

Para que o Gerenciamento de Projetos seja implantado na indústria, alguns aspectos

importantes devem ser considerados. O papel da alta direção na implantação da ferramenta é de fundamental importância, pois motiva a equipe a desenvolver técnicas e modelos para serem executados durante todo o ciclo de vida do projeto (CANDIDO et al., 2012).

De acordo com Candido et al. (2012), existem inúmeras possibilidades para se estabelecer o Gerenciamento de Projetos na empresa. Os principais fatores considerados são identificados no Quadro 3:

Quadro 3: Fatores considerados para o estabelecimento do Gerenciamento de Projetos

Fatores	Justificativa
Porte da empresa	A aplicação das premissas adotadas pelo Gerenciamento de Projetos deve determinar se todas as etapas podem ser aplicadas em uma empresa. A aplicação das etapas vai depender do porte da empresa e do tamanho da equipe envolvida.
Dispersão Geográfica das Unidades de Trabalho	A localização geográfica das unidades de trabalho influencia a condução dos projetos. Caso as unidades localizem-se em diferentes cidades, estados, ou até países, deve existir uma estratégia diferenciada de planejamento.
Estrutura Organizacional	Quanto mais hierárquica a estrutura de uma empresa, mais difícil o encaminhamento do projeto. O gerenciamento de Projetos deve permitir uma equipe diferenciada onde cada membro contribui com o conhecimento específico em alguma área.
Mercado de Atuação	Considera as expectativas do cliente para definir o nível de complexidade.

Fonte: Candido et al. (2012)

Bridges e Crawford (2000) afirmam que o processo de implantação deve ocorrer de forma progressiva. O Gerenciamento de Projetos deve começar a operar de forma simples e focada, mostrando os resultados rapidamente. Gradativamente, as atribuições do Gerenciamento de Projetos devem ser sofisticadas, conforme aceitabilidade na empresa.

Depois de implantado o gerenciamento em cada unidade de negócio, a direção da empresa deve identificar sua situação em relação à gestão. Define-se então, um modelo de maturidade Organizacional. De acordo com Prado (2008), as organizações são descritas por meio de um processo crescente de maturidade, ou seja, quanto mais características de Gerenciamento de Projetos, maior o nível de maturidade. Portanto, diferentes níveis representam condições diferentes de maturidade da empresa.

O Gerenciamento de Projetos tem se mostrado eficaz em conseguir os resultados

desejados dentro do prazo e do orçamento definido pelas organizações. A principal vantagem é que ele não se restringe a projetos de grande porte, de alta complexidade e custo. Segundo Vargas (2005), ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios.

O Gerenciamento de Projetos, em alguns casos pode falhar, ou não atingir os resultados esperados. Segundo Vargas (2005), muitas falhas são decorrentes de obstáculos naturais e externos que estão fora do controle da organização e que, muitas vezes, somente podem ser minimizados ou evitados através de um gerenciamento de riscos eficiente.

Segundo Candido et al. (2012), existem alguns fatores críticos de sucesso para o Gerenciamento de Projetos. O Quadro 4 sugere ações que podem minimizar os impactos negativos de situações que possam acontecer na prática.

Quadro 4 - Fatores Críticos de sucesso do Gerenciamento de Projetos

Fatores Críticos	Sugestão
Falta de apoio da gerência	A diretoria das empresas deve incentivar a formação de equipes multidisciplinares e gestão compartilhada.
Ausência de Planejamento	A organização deve se preocupar com o planejamento de longo prazo, com base nos conceitos de Gerenciamento de Projetos.
Ausência de Sistema de Informações Gerenciais (SIG)	Deve haver um Sistema de Informações Gerenciais que permita a contribuição de todos, e possibilite a correta gestão do conhecimento.
Falta de capacitação dos colaboradores	É necessário que todos os membros da equipe sejam capacitados para realizarem suas funções, possibilitando a certificação de prováveis gerentes de projetos.
Desconhecimento das áreas de Gerenciamento de Projetos	Devem ser definidas medidas de avaliação durante a execução dos projetos, realizando inclusive, auditorias para verificação do Gerenciamento utilizado na Organização.

Fonte: Candido et al. (2012)

Com a definição do tema Gerenciamento de Projetos, a seção 3, definida como Metodologia, trata da classificação do tipo de pesquisa realizada neste trabalho, bem como a natureza das informações descritas ao longo de sua apresentação.

3. Metodologia

O estudo realizado classifica-se como uma pesquisa de cunho qualitativo, abordando o tema Gerenciamento de Projetos em uma indústria do setor metalúrgico e siderúrgico, produtora de ferroligas de manganês. A pesquisa realizada nesta organização descreve a implantação do Gerenciamento de Projetos, ilustrando a empresa e a relação de seus funcionários com o Plano de Gestão de Projetos.

De acordo com Yin (2005), uma pesquisa qualitativa ocorre quando ela é caracterizada pelo foco na compreensão dos fatos, investigando fatos contemporâneos dentro da realidade em que ocorrem e sobre os quais o pesquisador não tem controle.

O procedimento adotado para a pesquisa é o estudo de caso descritivo. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A empresa escolhida para o estudo de caso foi selecionada de forma intencional, em uma amostra não probabilística. O que permitiu a escolha foi a familiaridade do pesquisador com o caso e acesso a seus documentos internos.

A observação direta intensiva, não estruturada e participante, foi utilizada para coletar dados e identificar a realidade dos fatos observados na empresa. Para detalhar a pesquisa, utilizou-se a análise de documentos internos e formulários disponibilizados pela empresa, além de entrevistas aos funcionários.

A próxima seção apresenta o estudo de caso, que consiste na apresentação dos dados coletados na empresa fonte de estudo, bem como análise e discussão das informações.

4. Estudo de caso

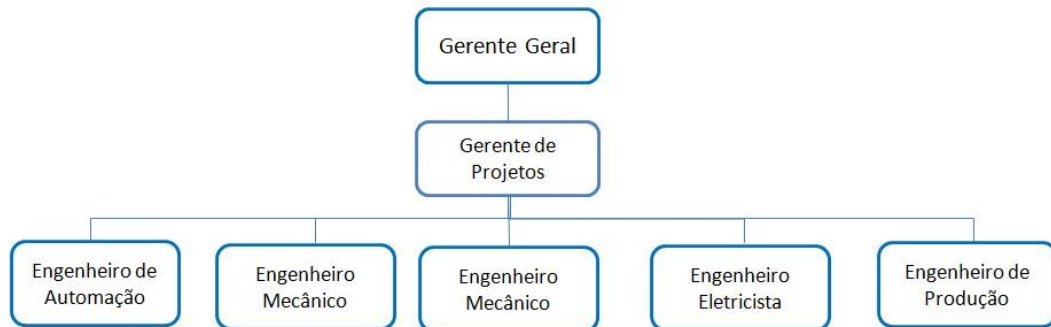
4.1 Caracterização da empresa e do setor de projetos

A empresa objeto da pesquisa deste estudo é uma empresa global, com sede no Rio de Janeiro, Brasil, e será denominada empresa A. Atua nas áreas de Mineração, Logística, Siderurgia e Energia. Destaca-se pela produção de minério de ferro e pelotas, e também produz níquel, cobre, fertilizantes, manganês e ferroligas.

O estudo focou na área de mineração e siderurgia, no setor responsável pela produção de ferro-ligas de manganês. O Gerenciamento de Projetos foi implantado por uma equipe denominada Equipe de Gerenciamento de Projetos Estratégicos. Composta por seis integrantes localizados em cidades distintas, a equipe caracteriza-se por membros que atuam

em diferentes áreas de conhecimentos, conforme Figura 1.

Figura 1: Organograma equipe



Fonte: Elaborado pela autora

A seção seguinte descreve a realidade de implantação do Gerenciamento de Projetos.

4.2. Implantação do Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos começou a ser utilizado na empresa em outubro de 2012. Segundo o Gerente de Projetos, seu gerente geral viu a necessidade de criar um Plano de Gestão de Projetos, devido à complexidade de novos empreendimentos que surgiam no setor de Projetos.

Diante da contratação de um membro para a equipe, o gestor de projetos contratou um responsável que teve experiência e contato com o Gerenciamento de Projetos na empresa que trabalhou anteriormente. A partir de conhecimentos adquiridos profissionalmente, a primeira meta deste funcionário seria criar um Plano de Gestão de Projetos.

Em entrevista a esse funcionário responsável pela implantação do Plano de Gestão de Projetos, perguntou-se como ocorreu a implantação do Gerenciamento de Projetos na empresa. A resposta do entrevistado é descrita no Quadro 5.

Quadro 5: Entrevista

Pergunta	Resposta
Como ocorreu a implantação do Gerenciamento de Projetos (ou Plano de Gestão de Projetos na empresa?)	“O Plano de Gestão de projetos ocorreu de forma a padronizar e gerenciar de modo uniforme os projetos implantados nas Unidades da empresa no Brasil. O mesmo foi desenvolvido com base nos conhecimentos e literaturas existentes sobre o gerenciamento de projetos, tomando como "tronco principal" o modelo de gestão implantado para os projetos de capital da organização.”

Fonte: Elaborado pela autora

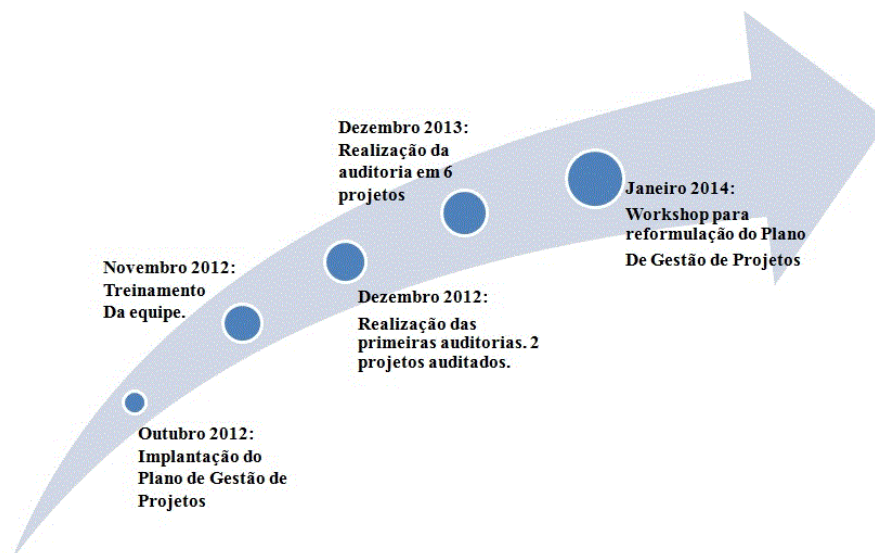
O entrevistado define a implantação do Gerenciamento de Projetos, mostrando que o principal objetivo é a padronização da forma em que os projetos são gerenciados. Destaca-se que os projetos realizados na organização são diferentes uns dos outros e que o Gerenciamento de Projetos visa unificar o modo como são fiscalizados, mesmo diante de níveis de complexidade diferenciados.

4.3 Características do processo de amadurecimento do Gerenciamento de Projetos.

Cronologicamente destacam-se alguns acontecimentos que marcam o processo de Implantação do Gerenciamento de Projetos.

A figura 2 ilustra marcos ocorridos no processo de implantação.

Figura 2: Evolução cronológica do Gerenciamento de Projetos



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 2 indica que o Plano de Gerenciamento de Projetos foi implantado em outubro de 2012. Um mês depois, aconteceu o treinamento da equipe que utilizaria as

ferramentas do Plano de Gestão de Projetos. No mês de dezembro do mesmo ano, os projetos que se encontravam em execução foram avaliados contemplando os aspectos exigidos no Plano de Gestão de Projetos.

Em 2013 observa-se a realização de auditorias em dois momentos distintos. Neste mesmo ano seis projetos foram realizados na empresa. O Gerente da equipe decidiu antecipar a auditoria em um dos projetos para setembro de 2013, pois o mesmo estava finalizado naquele momento. Posteriormente, cinco projetos restantes foram auditados em dezembro de 2013.

O evento mais recente observado na empresa A, foi o Workshop realizado em Janeiro de 2014. O Workshop caracterizou-se por um encontro da equipe para sugestões e modificações do Plano de Gestão de Projetos.

Com relação ao processo de implantação, Bridges e Crawford (2000) afirmam que a implantação deve ocorrer de forma progressiva. O Gerenciamento de Projetos deve começar a operar de forma mais simples e focada, para mostrar os resultados rapidamente. De fato, no estudo de caso observa-se que a implantação do Gerenciamento de Projetos ocorreu de forma progressiva, iniciando com treinamentos e avaliação de um número menor de projetos, e evoluindo no sentido de aumentar a aplicação do Gerenciamento de Projetos.

4.4 Avaliação do Gerenciamento de Projetos

Conforme citado por Prado (2008), o Gerenciamento de Projetos passa por diferentes níveis de maturidade, e quanto mais características de Gerenciamento de Projetos, maior a maturidade.

Para ilustrar a maturidade do Gerenciamento de Projetos, observa-se que em um dos documentos disponíveis no Plano de Gestão de Projetos da empresa é um check- list para avaliação dos projetos, denominado Avaliação de Performance do Projeto. O documento consiste em uma lista de itens que devem ser apresentados em uma auditoria, verificando o grau de aderência do projeto ao Plano de Gestão existente.

O Gerenciamento de Projetos na empresa A passa por auditorias internas onde é avaliado. Existem metas a serem atingidas pelos membros da equipe de Projetos, e esta meta atualmente é uma nota igual ou superior a 90 % durante auditoria. A nota significa o percentual de aderência do projeto ao Gerenciamento de Projetos, concebido pela empresa com o Plano de Gestão de Projetos.

Identifica-se que este documento busca através de evidências, itens relacionados às 9 áreas do Gerenciamento de Projetos segundo o Guia PMBOK (PMI, 2008). O Quadro 6 ilustra os documentos exigidos no check-list e a associação a alguma das áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos.

Quadro 6: Identificação das 9 áreas de Gerenciamento de Projetos solicitadas em auditorias

Area de Gerenciamento	Identificação no Check -List de Avaliação de Projetos.
Integração	Exigência do Termo de Abertura do Projeto e Matriz de responsabilidades, definindo os principais responsáveis pelo Projeto.
Escopo	Exigência do DEP- Declaração de escopo do Projeto, ainda na fase de implantação do projeto.
Tempo	No check- list é denominado Processo de Planejamento. Tem como premissas a identificação de documentos que evidenciem o desdobramento do projeto, cronogramas gerais e detalhados para previsão de tempo.
Custos	Solicita evidências que comprovem valores de orçamento para o projeto, acompanhamento através de reuniões e relatórios detalhados de custos e investimentos.
Qualidade	Documentos certificados pela engenharia e/ou cliente, solicitação de registros de não conformidade, planilhas de controle de emissão de documentos, certificados de treinamento dos colaboradores, Data Book do Projeto.
Recursos Humanos	Solicita como evidência a curva de mobilização da mão de obra para execução, bem como registros que evidenciem alinhamento do plano com tratativas negociadas.
Comunicações	Solicitação de um Plano de Comunicação para o Projeto.
Riscos	Solicita uma matriz de riscos para o Projeto
Aquisições	Como evidência, solicita requisitos mínimos de qualidade para estratégia de contratação de equipamentos / materiais e serviços.

Fonte: Elaborado pela autora

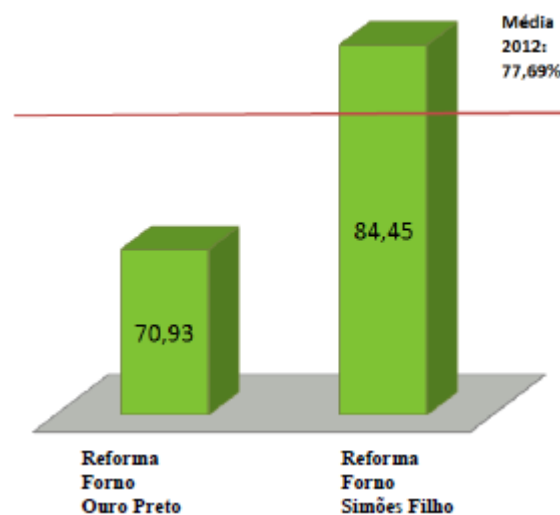
A primeira auditoria foi realizada em dezembro de 2012, e avaliou o Gerenciamento

do projeto da reforma de um forno, na cidade de Ouro Preto-MG. A auditoria foi realizada pelo implantador do Gerenciamento de Projetos, denominado Fiscal de Projetos. A meta inicial era que o projeto apresentasse uma aderência de 80% da nota, e como resultado, obteve a nota de 70,93%.

Em auditoria no ano de 2012, outro projeto de reforma de forno foi auditado por um membro da equipe de Projetos, o Engenheiro de Produção. A nota da avaliação foi de 84,45%.

A Figura 3 apresenta as notas das primeiras auditorias, realizadas em 2012, bem como a média das notas.

Figura 3: Notas das auditorias no ano de 2012



Fonte: Elaborado pela autora

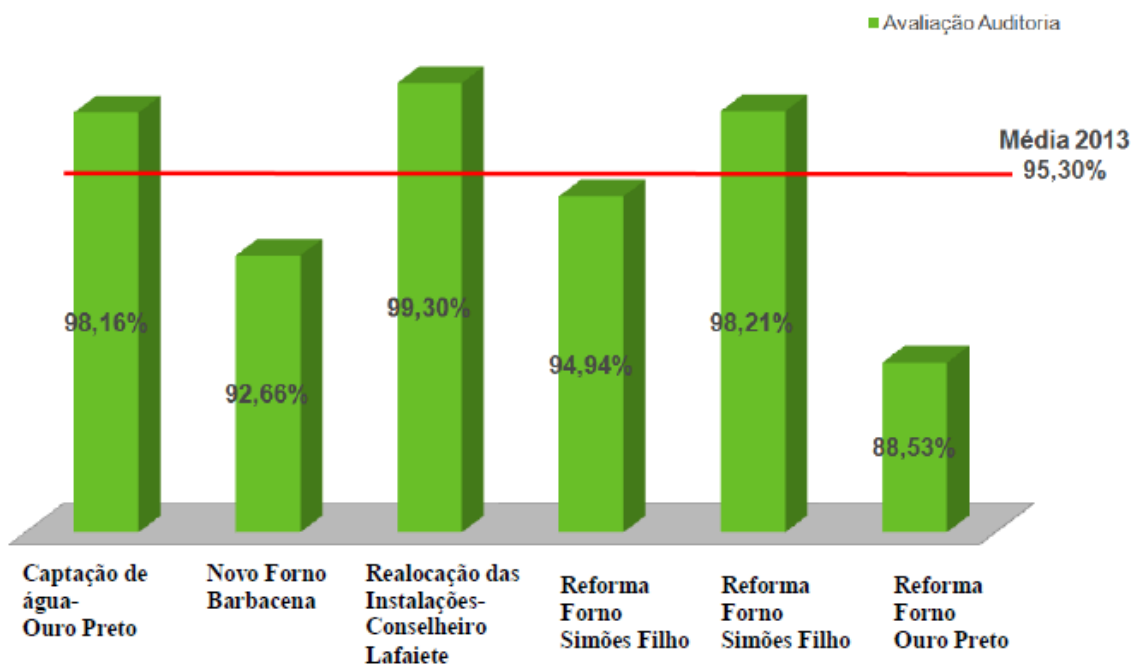
A figura 3 mostra que a média das notas dos projetos não atingiu os objetivos da empresa, que tinha como meta inicial a nota de 80%. Com este resultado, o Gerente de Projetos tomou algumas ações de melhoria para o Gerenciamento de Projetos.

A primeira das ações seria definir um auditor para os projetos que não fizesse parte da equipe de projetos, e que pouco ou nenhum envolvimento teria durante a realização dos mesmos. Assim, definiu-se um auditor da própria empresa A, porém responsável por outro setor, o setor de Qualidade.

Outra ação do Gerente de Projetos foi solicitar a sua equipe que se preparasse melhor para as auditorias. Esta ação ocorreu em novembro de 2013, portanto o projeto avaliado em

setembro de 2013 não passou por auto-avaliação. No mês que antecedeu a auditoria dos cinco projetos pendentes de avaliação no ano de 2013, o Gerente da equipe solicitou aos responsáveis de cada um dos projetos, que fizessem uma auto-avaliação. Na auto-avaliação, realizou-se um estudo detalhado do check-list de Avaliação de Performance do Projeto, organizando a documentação que seria exigida em auditoria e simulando uma possível nota. Os resultados dos seis projetos (sendo que 5 passaram por auto-avaliação) são mostrados na Figura 4:

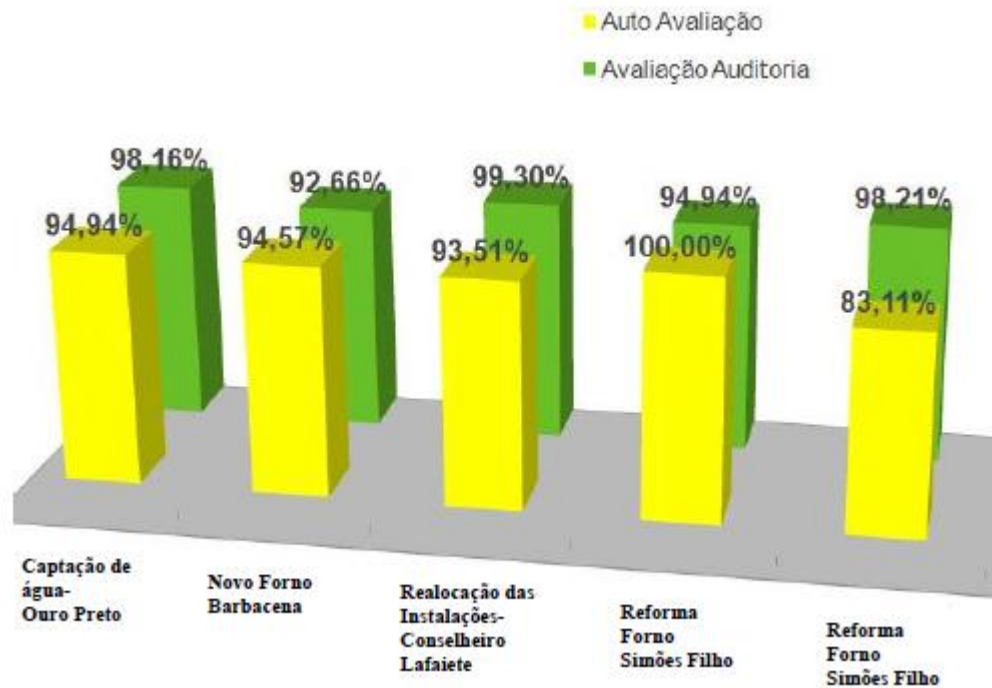
Figura 4: Resultados das auditorias 2013



Fonte: Elaborado pela Autora

Apenas o Projeto de Reforma do Forno em Ouro Preto não passou por auto-avaliação, visto que foi auditado três meses antes dos demais projetos avaliados em 2013. Os resultados da auto-avaliação e as notas reais são mostradas na figura 5.

Figura 5: Notas Auto- Avaliação x Notas auditorias



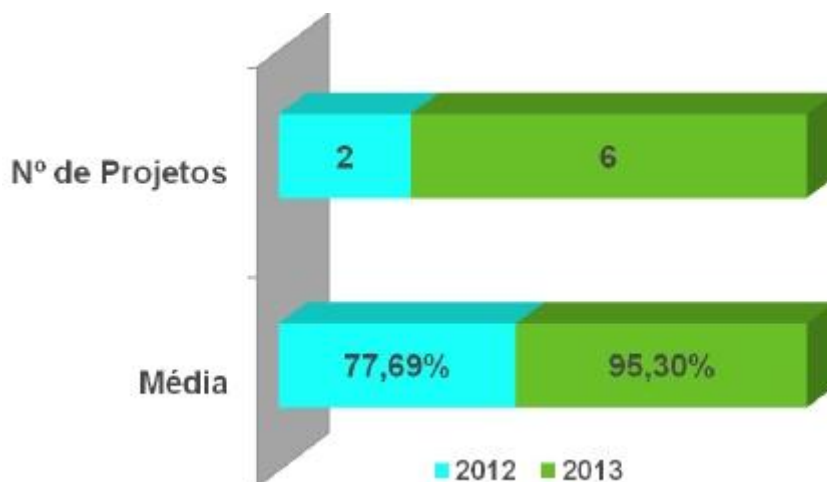
Fonte: Elaborado pela autora

A figura 5 demonstra que os usuários do Plano de Gestão de Projetos, no ano de 2013 se prepararam melhor para a auditoria, aprimorando a eficiência e aderência dos projetos ao Plano de Gestão de Projetos.

O único projeto em que não foi realizada auto-avaliação obteve nota menor que a média 90% (meta da empresa). A nota menor foi questionada ao responsável pelo projeto, que justificou a complexidade do projeto, a ocorrência de eventos não previstos e o fato de ser auditado antes da data prevista.

Observa-se uma evolução na implantação do Gerenciamento de Projetos, pois a média das notas aumentou de 77,69% em 2012, para 95,30% em 2013. Também aumentou-se o número de Projetos Gerenciados conforme modelo do Plano de Gestão de Projetos. A figura 6 ilustra a evolução do número de Projetos Gerenciado segundo as premissas do Gerenciamento de Projetos, e o aumento das notas de avaliação.

Figura 6: Número de Projetos Avaliados e Notas das auditorias 2012x2013



Fonte: Elaborado pela autora

Os dados apresentados remetem conforme citado por Vargas (2005), que considera o Gerenciamento de Projetos uma ferramenta a ser aplicada em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em diferentes tipos de negócios. De fato, no ano de 2013, a empresa foco de estudo aplicou as ferramentas do Gerenciamento de Projetos em seis projetos diferentes tanto em custos, como objetivos e localização.

4.5 Fatores críticos de sucesso

De acordo com a seção 3.1, alguns autores destacam fatores críticos de sucesso para o Gerenciamento de Projetos. O quadro 7 transcreve os resultados de entrevista direcionada ao funcionário responsável pela implantação do Gerenciamento de Projetos.

Quadro 7: Entrevista

Pergunta	Resposta
O que você considera como fator crítico para o sucesso do Gerenciamento de Projetos?	“A comunicação é o principal fator crítico em um Gerenciamento de Projetos, uma vez que os planos de comunicação normalmente sofrem desvios que deturpam as informações. Assim o emissor e o receptor não conseguem ter a compreensão e informação correta.”

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto aos fatores críticos de sucesso, o entrevistado considera a comunicação o fator crítico, que pode distorcer informações e afetar a eficiência do Gerenciamento de Projetos. De fato, destaca-se como falha gerencial a premissa de que as pessoas podem não trabalhar nos mesmos padrões.

Em uma análise dos fatores críticos de sucesso do Gerenciamento de Projetos

destacados por Candido et al. (2012), o Quadro 8 ilustra os aspectos observados durante a coleta de dados.

Quadro 8 - Fatores Críticos de sucesso do Gerenciamento de Projetos

Fatores Críticos	Realidade da empresa
Apoio da gerência	A Gerência atual incentiva sua equipe a participar efetivamente do Gerenciamento de Projetos. Além disso, dispõe de funcionários com conhecimentos em diferentes áreas, propiciando a eficiência dos projetos.
Planejamento	A organização se preocupa com o planejamento de longo prazo, e adapta gradualmente as técnicas de Gerenciamento de Projetos.
Sistema de Informações Gerenciais (SIG)	A empresa não dispõe de um Sistema de Informações Gerenciais que permita a contribuição de todos, e possibilite a correta gestão do conhecimento.
Capacitação dos colaboradores	Os membros da equipe de projetos são capacitados para realizarem suas funções, mas de acordo com a entrevista, nem todos os envolvidos com projetos apresentam comprometimento.
Desconhecimento das áreas de Gerenciamento de Projetos	As auditorias mostram que nem todos têm conhecimento completo do Gerenciamento de Projetos e ainda existem resistências quanto ao uso de documentos padronizados.

Fonte: Elaborado pela autora

A seção a seguir identifica os pontos positivos e pontos negativos observados ao longo do estudo, de acordo com os dados coletados na empresa A.

4.6 Pontos positivos e pontos negativos do Gerenciamento de Projetos

Para identificar os pontos positivos da implantação do Gerenciamento de Projetos, entrevistou-se o mesmo funcionário responsável pela implantação a ferramenta. O Quadro 9 mostra a resposta do entrevistado.

Quadro 9: Entrevista

Pergunta	Resposta
Quais os pontos positivos observados durante a implantação/execução do Plano de Gestão de Projetos?	Os pontos positivos foram: - padronização dos documentos e procedimentos; - maior facilidade para compreender as informações de diferentes fontes e localidades; - maior controle sobre a gestão burocrática e física do projeto; - maior empenho dos envolvidos.”

Fonte: Elaborado pela autora

O entrevistado destaca a padronização de documentos e procedimentos, evidenciando a preocupação em criar um Plano de Gestão de Projetos a ser adotado por todos os envolvidos no projeto. Cabe ressaltar que a padronização é fundamental na organização, diante da dinamicidade dos projetos, que são executados em diferentes cidades e até estados. A padronização garante que as informações são geradas segundo as mesmas premissas, o que evita interpretações difusas e falhas nos projetos.

Durante realização de Workshop em janeiro de 2014, o Gerente de Projetos relata a respeito dos ganhos obtidos com o Plano de Gestão de Projetos, dizendo o seguinte:

“O Plano de Gestão de Projetos garante a padronização de todos os projetos. Sei que qualquer planilha ou documento que eu solicite a um funcionário no estado da Bahia, será a mesma apresentada por um funcionário no estado de Minas Gerais. Percebo que ocorrem apenas pequenos desvios quando se comparam os projetos, mas todos são gerenciados conforme um mesmo modelo”.

A partir da opinião do Gerente de Projetos, pode-se dizer que como benefício, o Plano de Gestão de Projetos permite que não ocorram desvios de informações de um projeto para o outro. As informações são disponibilizadas ao Gerente da mesma maneira, evitando contradições e informações difusas.

O Gerente de Projetos, a respeito dos benefícios do Gerenciamento de Projetos afirma:

“O Gerenciamento de Projetos permite troca de experiências na minha equipe. Nunca pensei que geraria um benefício tão grande como a comunicação entre os funcionários, o aprendizado e a troca de experiências.”

Candido et al. (2012) destacam situações que facilitam a implantação do Gerenciamento de Projetos, e no estudo de caso, observam-se algumas situações que propiciam a eficácia da implantação do Gerenciamento de Projetos na empresa A, conforme quadro 10.

Quadro 10: Fatores que facilitam a implantação do Gerenciamento de Projetos

Característica	Justificativa
Porte da empresa	A empresa do estudo em questão é considerada de Grande Porte. Entretanto, cabe observar que o Gerenciamento de Projetos não é implantado em toda a empresa, mas em um de seus setores, o que facilita a implantação do Gerenciamento de Projetos em uma equipe menor.
Dispersão Geográfica das unidades de trabalho	O Gerenciamento de Projetos é adotado em 4 cidades diferentes, sendo 3 delas no estado de Minas Gerais e 1 no estado da Bahia. Observa-se, que mesmo em locais distintos, a empresa adota o mesmo modelo de Gerenciamento de Projetos, permitindo inclusive, maior integração e comunicação entre seus funcionários.
Estrutura Organizacional	A condução do projeto no estudo de caso indica que o setor não apresenta alto nível de hierarquização, facilitando o desenvolvimento de Projetos. Trata-se de uma equipe diferenciada e com conhecimentos específicos em áreas distintas onde os projetos são executados.
Mercado de Atuação	O cliente é a própria empresa, que define os objetivos e premissas dos projetos a serem executados, facilitando o Gerenciamento de Projetos e aliando com os interesses internos da organização.

Fonte: Elaborado pela autora

Identificados os pontos positivos do processo de implantação do Gerenciamento de Projetos, também são avaliadas as dificuldades da técnica. Vargas (2005), afirma eles podem falhar ou não atingir os objetivos esperados. As falhas são decorrentes de obstáculos naturais e externos que estão completamente fora do controle da organização. O Gerenciamento de Projetos apresenta aspectos negativos, que estão e relacionados ao fato de serem gerenciados por diferentes responsáveis, e que nem todos têm o mesmo nível de esforço ou interesse na aplicabilidade desta ferramenta.

Questionado a respeito dos pontos negativos observados durante a implantação do Gerenciamento de Projetos, o funcionário responsável pela implantação da ferramenta na empresa A, responde conforme quadro 11.

Quadro 11: Entrevista

Pergunta	Resposta
Quais os pontos negativos observados durante a implantação/execução do Plano de Gestão de Projetos?	“Os pontos negativos foram: - resistência dos mais antigos; - divulgação dos resultados;

Fonte: Elaborado pela autora

Inicialmente o entrevistado destaca a resistência dos mais antigos. Significa que mesmo diante dos benefícios gerados com a implantação do Gerenciamento de Projetos, nem

todos estão dispostos a seguirem suas premissas. O entrevistado complementa que os profissionais mais antigos possuem resistência sobre a metodologia, e muitas vezes não se submetem aos procedimentos. Envolve, portanto, a necessidade de conscientização por parte da gerência e até mesmo influenciar o aprendizado das pessoas que ainda são resistentes.

Quanto aos resultados, o entrevistado se refere à divulgação das notas das auditorias. O resultado é divulgado para toda a equipe e podem ocorrer situações em que um projeto apresenta notas inferiores aos outros, causando uma incompatibilidade entre os próprios funcionários.

Como sugestão, o próprio entrevistado destaca que para melhorar o sistema de Gerenciamento de Projetos atual, é necessário atuar na melhoria da divulgação dos resultados, mostrando a todos como o processo de gerenciamento evolui ao longo do tempo, sendo otimizado e se tornando eficiente.

5.Considerações finais

O propósito deste trabalho foi analisar o processo de implantação do Gerenciamento de Projetos por meio de um estudo de caso em uma indústria do setor siderúrgico e metalúrgico. A avaliação de documentos internos permitiu ampliar o conhecimento a respeito do tema.

O modelo implantado na empresa passou por processos de evolução, e este amadurecimento foi facilitado pelo apoio da gerência e aprendizado ao longo do tempo. Entende-se portanto, que a implantação de uma ferramenta não acontece simplesmente em um momento inicial, mas deve ser modificada de acordo com as necessidades de seus usuários.

Uma característica determinante para o sucesso do Gerenciamento de Projetos é a comunicação. Durante a pesquisa a comunicação pôde ser interpretada tanto como um ponto positivo para a implantação da ferramenta, quanto como um ponto negativo. Enquanto a comunicação pode distorcer as informações para seus receptores, por outro lado, o Gerenciamento de Projetos permitiu compartilhar experiências entre funcionários de diferentes localidades.

O objetivo inicial em descrever a implantação do Gerenciamento de Projetos na indústria do setor siderúrgico e metalúrgico foi alcançado. Durante a realização do estudo, identificaram-se eventos importantes que revelam a implantação do Gerenciamento de Projetos, e todo o processo de evolução observado na realidade da empresa. Também foi

possível identificar a relação entre os funcionários da empresa e o Gerenciamento de Projetos, mostrando suas dificuldades e facilidades.

Este estudo apresenta uma pesquisa detalhada a respeito do tema Gerenciamento de Projetos, fornecendo dados, informações e interpretações que podem ser divulgadas para o meio acadêmico. Como sugestão para trabalhos futuros, novas pesquisas a respeito do tema podem ser aprofundadas e a Implantação do Gerenciamento de Projetos pode ser observada em uma indústria de outro ramo, diferentemente da abordagem deste trabalho.

Referências

BRIDGES, D. N., CRAWFORD, J. K. How to Startup and Rollout a Project Office. In: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, 2000.

CANDIDO, R., GNOATTO A., CALDANA C., SETTI D., SPANHOL, F., SCHUTZ F., CARVALHO H., OLIVEIRA, J., KACHBA, Y., **Gerenciamento de projetos**. Curitiba: Aymar, 2012.

DINSMORE, C., CAVALIERI, A. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP Project Management Professional”**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

MENDES, J.R. **Gerenciamento de Projetos- Na visão de um gerente de projetos**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2006.

PRADO, D.S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Pensilvânia: Syba, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** . 4ª edição. Pensilvânia: Newtown Square, 2008.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman. 2001.