



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

LUCAS ALESSANDRO FURLANETO SILVÉRIO

GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO NA CIDADE DE ASSIS

Assis

2014

LUCAS ALESSANDRO FURLANETO SILVÉRIO

GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO NA CIDADE DE ASSIS

Trabalho apresentado ao Programa de Iniciação Científica (PIC) do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA.

Orientando: Lucas Alessandro Furlaneto Silvério

Orientador: Osmar Aparecido Machado

Linha de Pesquisa: Ciência, Tecnologia e Educação

ASSIS

2014

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	4
2 - GERENCIAMENTO DE PROJETOS	6
2.1 - Metodologia em Gerenciamento de Projetos	7
2.2 - Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	8
2.3 - Gerenciamento de Projetos no Brasil.....	9
2.4 - Escritório de Gerenciamento de <i>Projetos</i> - EGP	10
3 – FASES E ÁREAS DE CONHECIMENTO EM PROJETOS	13
3.1 – Fases do desenvolvimento de Projetos	13
3.2 – Áreas de Conhecimento.....	15
4 – ESTUDOS CORRELACIONADOS	18
5 - METODOLOGIA	22
CONCLUSÃO.....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1. INTRODUÇÃO

Desde o início de humanidade o conceito de projetos tem sido utilizado. Haja vista que na maioria das atividades desenvolvidas, as vezes de forma intuitiva, mentalmente, sem metodologias, o homem planeja suas ações. Pode-se afirmar, baseado nesta premissa, que o conceito é aplicado na vida de cada pessoa e, da mesma forma, é utilizado também nas organizações, sejam elas de grande, médio ou de pequeno porte. Nestes casos, são utilizados para o desenvolvimento de um produto ou serviço.

Na atualidade, os estudos comprovam que as empresas que utilizam de forma adequada os conceitos e metodologias de gerenciamento de projetos em suas atividades, obtêm melhores resultados. Por isso, o número de empresas que estão começando a utilizar esses conceitos tem aumentado de forma significativa.

Por outro lado, mesmo com estatísticas que comprovam a sua eficácia muitas empresas ainda relutam em adotá-los. Conseqüentemente, a ausência de técnicas adequadas de gestão de projetos pelas empresas de TI impacta negativamente no quadro atual de uso das melhores práticas de gestão de projetos no Brasil.

Nesse sentido, o presente estudo objetiva realizar um estudo busca, de forma geral, entender os conceitos e como se processam as praticas da gestão de projetos. Possui como objetivos específicos, verificar quais as áreas de atividade em que a gestão por projetos pode atuar, ou seja, quais os tipos de organizações em que a gestão de projetos está mais alinhada. O estudo tem ainda, um segundo objetivo específico, que é compreender quais os benefícios, em termos reais, que a gestão de projetos propicia para as organizações.

O estudo está estruturado em cinco capítulos, iniciando com esta introdução. O capítulo segundo trata dos aspectos introdutórios em relação à gestão por projetos e busca contextualizar os principais aspectos deste modelo de gestão. O terceiro capítulo realiza uma revisão da bibliografia sobre as fases e áreas de conhecimento que compõe o PMBOK, um guia de conhecimento disseminado pelo PMI. O quarto capítulo faz um levantamento de trabalhos e estudos relacionados ao objetivo deste estudo. Apresenta, neste sentido, quatro exemplos de sucesso da gestão por projetos. O



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

capítulo 5 trata da metodologia utilizada para a realização do estudo e finalmente, o capítulo 6, trata-se da conclusão deste estudo.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os conceitos em torno do planejamento e execução de projetos não são novos. Eles são utilizados desde o princípio da humanidade, por exemplo, as grandes viagens e construções realizadas ao longo da história, são exemplos de grandes projetos realizados pelo homem. É importante ressaltar, contudo, que projetos não se resumem às grandes obras, mas também a pequenos eventos, serviços e realizações.

Na verdade, eles sempre fizeram parte das atividades realizadas pelo homem, especialmente quando se fez presente a preocupação em controlar, quantificar os recursos utilizados em tal empreitada. Os recursos geralmente utilizados num projeto são de natureza material, financeiros, humanos, dentre outros e, portanto, passíveis de serem controlados e gerenciados.

Nas organizações, a atividade de gerenciar projetos visa elevar o nível da qualidade e do gerenciamento dos recursos da organização, ajudando-a ter uma organização ordenada, administrada e tranquila, no sentido de que os objetivos tenham os melhores resultados.

Na atualidade, o *Project Management Institute* – PMI, é a principal organização que controla e dissemina as melhores práticas de gestão de projetos no mundo. Segundo o PMI os conceitos de projeto são deferentes das operações contínuas, geralmente realizadas nas organizações, como os serviços administrativos e de gestão.

O projeto não precisa ser necessariamente curto ou longo, mas sabe-se que ele tem um início e um fim definido produzindo um resultado ou produto. Segundo o Guia PMBOK (2014) elaborado pelo PMI, um projeto pode ser definido como “um empreendimento único, com início e fim determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos”.

Durante muito tempo os conceitos em torno do gerenciamento de projetos eram utilizados para fins militares, como por exemplo no Projeto *Manhattan* e somente no final da década de 1980 o conceito começou a se tornar conhecido ora da área militar. Segundo Valle, Soares e Finocchio (2010) o gerenciamento de projetos é o

planejamento, a organização, o controle de recursos e a direção, levando em conta o tempo, custo e desempenho.

São encontradas outras definições, como a do PMI, que engloba a definição de projetos como a de que projetos são princípios administrativos que envolvem a negociação, a solução de problemas, a comunicação e a liderança, dentre outras características.

A coordenação de um projeto deve ser realizada de forma horizontal, a fim de promover a integração de todos os envolvidos, melhorando conseqüentemente o processo de comunicação entre subordinados e gerentes.

2.1. Metodologia em Gerenciamento de Projetos

Pode-se dizer que a definição de metodologia seria uma "receita" ou boas práticas para o desenvolvimento de projetos. É um fundamento necessário para todo tipo de projeto. É importante lembrar, contudo, que não existe uma metodologia perfeita para todas as organizações. Por esse motivo, em muitas empresas, os gerentes de projetos desenvolvem suas próprias metodologias para atender as necessidades da empresa., Existem, contudo, na atualmente diversas metodologias amplamente divulgadas, como por exemplo, PRINCE2, COBIT, CMMI entre outras. Muitos confundem o PMBOK como uma metodologia, entretanto, trata-se de um guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos. As diferenças entre uma metodologia e um guia de melhores práticas podem ser observadas em Massot (2008)

Ainda de acordo com Massot (2008), o PMBOK pode ser utilizado como um guia para a construção de uma metodologia própria, juntamente com a experiência de um profissional de projetos, além da ajuda do PMO (Escritório de Gerenciamento de Projetos).

Assim, é possível que após um tempo de uso destes conceitos e práticas disseminados pelo PMBOK, uma metodologia possa estar desenvolvida, assim criando um processo aonde atenderá todas as necessidades da empresa. Como se observa, o PMBOK pode ser muito útil para os profissionais de projetos.

O fato dele não ser considerado uma metodologia pode ser uma vantagem, pois abre possibilidades para o desenvolvimento de metodologias próprias e, portanto, mais próximas da realidade de cada organização.

Por outro lado, isto não garante o sucesso destas metodologias. Em outras palavras, não há evidências de que estas práticas resultem em sucesso na implementação de um projeto. Isto leva a refletir sobre a imaturidade da área de projetos. Ou seja, ainda há muito que se desenvolver tanto em termos de conceitos e como das práticas em gerenciamento de projetos.

2.2. Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A maturidade de projetos nada mais é do que uma ferramenta que auxilia na gestão de um projeto. Dentre as empresas que utilizam os conceitos e práticas de gerenciamento de projetos, um dos principais problemas observados é que os projetos geralmente não atingem o seu objetivo. Isto ocorre por diversos fatores como mau planejamento, estabelecimento de metas improváveis, escopo mal elaborado, dentre outros.

É nesse sentido que a Maturidade em gerenciamento de projetos pode contribuir, pois ela possibilita verificar em que estágio de maturidade a organização se encontra, podendo verificar e estudar o possível problema que vem ocorrendo. Alguns dos principais modelos de maturidade encontrados no mercado na atualidade são: PMMM, modelo desenvolvido por Harold Kerzner em 2006 (KERZNER, 2009), o PMBOK, desenvolvido pelo PMI - *Project Management Institute*, o OPM3, o MMG, entre outros (PROJECT BUIDER, 2014).

Segundo Kerzner (2009), para que uma empresa possa ter sucesso nos projetos é preciso que a mesma tenha um bom nível de maturidade. Assim, é possível concluir que a maturidade é uma fase importante no desenvolver do uso da gestão de projetos, pois após a realização de um modelo de maturidade e com um benchmarking

é possível identificar pontos bons e também ruins onde a instituição pode melhorar e assim conseguir um sucesso maior no desenvolver de seus projetos.

Uma das formas de se desenvolver a maturidade de projetos é a criação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos pelas organizações. Detalhes de como funcionam os escritórios de gerenciamento de projetos serão realizados na seção 2.3, deste estudo.

2.3. Gerenciamento de Projetos no Brasil

O PM SURVEY.ORG é uma iniciativa que visa difundir os conceitos e práticas da gestão de projetos fundamentadas pelo *Project Management Institute* – PMI, instituto que conta com a participação de centenas de organizações no mundo, inclusive no Brasil.

A entidade publica anualmente relatórios e pesquisas sobre a gestão e práticas sobre o uso de projetos. Os relatórios referentes aos anos de 2011 e 2012, referentes ao Brasil, demonstram que a região sudeste representa mais da metade da distribuição das empresas que utilizam gerenciamento de projetos. O estado de São Paulo possui a maior porcentagem.

Isto pode ser justificado por ser a região sudeste uma das áreas mais movimentadas dos dias atuais, quando se trata de tecnologia da Informação, ou seja, é a região onde se encontra mais organizações utilizando o conceito de gerenciamento de projetos. Além disso, de acordo com o PM SURVEY.ORG (2011, 2012), dentre os vários setores ou áreas de atuação, a área de TI é a que atualmente mais utiliza os conceitos disseminados pelo PMI.

Em termos de valores, existem projetos que custam desde US\$ 1 Bilhão (de dólares) até US\$ 10 milhões. No ano de 2012, observou-se um aumento significativo em projetos de orçamentos abaixo de US\$ 10 milhões. A gestão de projetos não se resume apenas na realização de grandes projetos, o conceito é trabalhado desde uma pequena empresa com menos de 10 funcionários, até empresas de grande porte, com dezenas de milhares de funcionários.

Ainda que os conceitos de gerenciamento de projetos não sejam recentes e que seus resultados demonstram eficiência, muitas empresas ainda resistem ao seu uso, provavelmente por desconhecimento das teorias e práticas sobre o conceito.

Especialmente as grandes empresas tem percebido a relevância de seu uso. Há que se ressaltar, no entanto, a importância de se contratar profissionais habilitados para implementar a gestão por processos. É fundamental ter profissionais dedicados totalmente aos projetos, mas ainda existe uma porcentagem de empresas que acreditam que os profissionais dessa área não sejam úteis ou que possam ajudar a empresa e acabam utilizando o próprio pessoal da empresa para a adoção de modelos de gestão.

Dentre as empresas que adotam o uso destes profissionais, apenas uma pequena fatia possuem o cargo de Gerente de Projetos e os mesmos possuem um plano de carreira específico. Em outras situações até existe o cargo na empresa, mas não existe o plano de carreira. Os salários médios dos profissionais denominados gerentes de projetos, no Brasil, variam de R\$ 8.000,00 (oito mil reais) a R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais), segundo o PMI¹. Por isso, muitas empresas, especialmente de pequeno porte optam por soluções caseiras, ou seja, implementar projetos com o funcionários da própria organização.

2.4. Escritório de Gerenciamento de *Projetos* - EGP

De acordo com o PMI (2014), o Escritório de Gerenciamento de *Projetos* ou *Project Management Officer* – PMO (em inglês) é uma unidade que centraliza e coordena o gerenciamento dos projetos sob seu domínio, atuando de modo contínuo, fornecendo apoio aos projetos, na forma de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos.

¹Fonte: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/178/noticias/todos-querem-esse-gestor>. Acesso em 08 Dez. 2014.

Ele é o órgão responsável por definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas, além de oferecer serviços de gerenciamento, treinamento, documentação e garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional e confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento dos projetos na organização.

Existem classificações ou níveis para os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP). As denominações destes níveis e até mesmo a função de cada um variam conforme os autores. Mas analisando-se os conceitos expostos por Souza, Alves, Silva e Silva (2014) e Rodrigues, Rabechini Júnior, Csillag (2006) é possível definir a estrutura desses níveis em:

- Nível 1 - Escritório de Controle de Projetos ou Escritório de Apoio a Projetos: É o nível que tem como principais funções o desenvolvimento do planejamento do projeto e a emissão de relatórios de progressos e caracteriza-se por se focar em um único projeto, geralmente de grande porte e de alta complexidade.
- Nível 2 – Escritório de Projetos da Unidade de Negócio ou Escritório de Gerenciamento de Projetos: Neste nível, o escritório de Projetos oferece suporte aos projetos da área, são projetos de diferentes portes e complexidades. Caracterizam-se, ainda neste nível, a priorização entre os projetos e o gerenciamento de recursos. Ressalta-se, contudo, que a integração destes projetos é efetuada em nível da Unidade de Negócios, não atingindo o nível corporativo.
- Nível 3 - Escritório Estratégico de Projetos ou Diretoria de Projetos: Este nível é estruturado nas seguintes prerrogativas e ações:

Selecionar, priorizar e garantir a integração dos projetos que estejam alinhados à estratégia da organização, inclusive no que se refere ao uso de recursos;

Desenvolver, atualizar e divulgar a metodologia de gerenciamento de projetos, bem como divulgar o conhecimento em gerenciamento de projetos;

Tornar-se um centro de gestão do conhecimento, através do armazenamento de informações dos projetos na forma de lições aprendidas;

Validar as estimativas de recursos feitas pelos projetos, baseado nas experiências de projetos anteriores.

Esta seção do estudo objetivou realizar uma introdução aos principais aspectos da gestão por processos. Esses conceitos são essenciais para a compreensão das fases seguintes.

Salienta-se, porém, que o corpo de conhecimento em gestão por projetos possui significativa bibliografia, tanto em caráter nacional como internacional. Nesse estudo, foram realizados apenas aspectos introdutórios dos conceitos, a fim de contextualizar os aspectos teóricos alinhados com o objetivos do estudo.

3. FASES E ÁREAS DE CONHECIMENTO EM PROJETOS

Quando se aborda a gestão por projetos baseada no GUIA PMBOK, como é o caso deste estudo, é necessário explanar sobre as áreas de conhecimento que orientam os envolvidos nas atividades de planejar, controlar e executar projetos. Os conceitos estão estruturados em nove áreas de conhecimento, que são distribuídas em cinco fases para a realização de um projeto. As próximas seções relatarão, de forma sintética, cada uma das fases e áreas de conhecimentos necessárias para a implementação da gestão de projetos em qualquer organização.

3.1 Fases do Desenvolvimento de projeto

Segundo o PMBOK, a realização de um projeto perpassa por cinco fases. É importante que haja um planejamento para cada uma delas a fim de que o projeto chegue ao final com sucesso.

3.1.1 Iniciação

Fase inicial do projeto, onde a missão e o objetivo do projeto será definido, através de um ponta pé inicial, o Termo de Abertura do Projeto, que será como uma autorização para iniciar um novo projeto ou uma nova fase. Os processos deste grupo também ajudam a identificar as partes interessadas, que possuem contato diretamente ou indiretamente com o projeto, alinhando as expectativas destas partes com o objetivo do projeto. Caso ainda não tenha sido escolhido o gerente de projetos é realizado a escolha. Com as partes interessadas envolvidas também é maior o nível de aceitação da entrega e satisfação das mesmas. (PMI, 2014)

3.1.2. Planejamento

É o grupo responsável para definir um curso de ação para que seja possível alcançar tudo aquilo que será realizado pelo projeto, incluindo cronograma, alocação de recursos, análise de custos e etc., podendo ter alterações durante o projeto devido as informações ou características novas que entram. Com um bom grupo de processos de planejamento executado é mais fácil a participação e adesão das partes interessadas do projeto, explorando todos os aspectos das áreas de conhecimento (PMI, 2014).

3.1.3. Execução

É a fase aonde será realizado tudo aquilo que foi planejado anteriormente, coordenando recursos e pessoas e as expectativas dos *stakeholders*. Os processos deste grupo gasta uma grande parte do orçamento previsto no projeto (PMI, 2014).

3.1.4. Controle

É onde o monitoramento e controle é realizado durante todo o processo, propondo ações corretivas e preventivas para que o plano do gerenciamento do projeto seja cumprido, assim fornecendo a equipe do projeto uma visão melhor do que está acontecendo no projeto. (PMI, 2014)

3.1.5. Encerramento

Grupo de processos que finaliza todas as atividades dos outros grupos de processos, concluindo formalmente o projeto ou fase. Também onde é registrado tudo aquilo que foi feito, tanto erros como acertos para serem discutidas e analisadas futuramente. (PMI, 2014)

3.2. Áreas de Conhecimento

O Guia PMBOK, dissemina 10 (dez) áreas de conhecimento necessárias para o gerenciamento de um projeto. Cada uma destas áreas representa um corpo de conhecimento e são compostas por técnicas e métodos que viabilizam as cinco fases, listadas na seção anterior. Elas são também chamadas de gerências de conhecimento em projetos e cabe ao profissional denominado gerente de projetos conhecê-las e aplicá-las, a fim de que o projeto seja realizado com sucesso.

Cada fase, das descritas acima, utilizam os conhecimentos específicos e disseminados pelo PMBOK (2014), que são organizados em 10 áreas, sendo:

- Integração – Ela perpassa as nove áreas de conhecimentos do gerenciamento de projetos realizando uma integração para que elas trabalhem em conjunto e atenda as expectativas finais do projeto.
- Escopo – É a linha base para o projeto, onde encontra todos os processos necessários, esperando ter uma conclusão bem-sucedida do projeto, conhecendo as expectativas e necessidades do cliente, gerando o produto desejado, sem nenhum outro trabalho desnecessário. (SOTILLE, A. M. et al, 2007)
- Tempo – Área que trabalha em conjunto com todas as áreas de conhecimento, definindo os projetos necessário para o cronograma, a ordem das atividades e determina o tempo necessário para cada atividade associando as datas do cronograma, sendo certo que quanto mais atrasa o projeto, mais tempo irá gastar para atingir o resultado esperando, gerando mais custos. (BARCAUI, B. A. et al, 2006)
- Custo – Responsável pelos planejamentos do orçamento. Determinando cada custo de cada atividade, sempre somando para gerar um custo dentro do orçamento definido. Dentro do conceito de custo podemos encontrar outros, por

exemplo, gastos, despesas, desembolsos, perdas, investimentos e preços. (BARBOSA, C. et al., 2011)

- Qualidade – Esta é uma condição onde se busca o padrão mais alto ao invés de se contentar com o malfeito. Determina padrões ou normas de qualidade para serem seguidas durante o projeto, verificando se o projeto irá satisfazer todos objetivos para o qual foi destinado. (PMI, 2014)
- Recursos Humano – Organiza e gerencia a equipe do projeto, determinando o perfil de cada profissional e definindo uma hierarquia e quem é responsável pelo o que no projeto, se preocupando com o treinamento e determinando como resolver os conflitos. (RAJ, P. P. et al, 2010)
- Comunicações – Responsável por toda a comunicação dentro do projeto, desde a geração até a destinação final das informações do projeto, determinando como as comunicações irão ocorrer quando o projeto iniciar e determinar o tipo de informação gerada, qual o meio, quem receberá as informações e geram relatórios que permitem o acompanhamento e controle do que está acontecendo com o escopo, tempo, custo, etc. (CHAVES, E. L., 2010)
- Riscos – Analisa, identificar e desenvolver respostas com o objetivo de diminuir a probabilidade da incerteza em pontos negativos e aumentar a probabilidade de pontos positivos do projeto, sem saber se o impacto será positivo ou negativo. (SALLES, C. A. C. et al, 2006)
- Aquisições – Descreve os processos o que comprar ou adquirem algum produto ou serviço, sempre determinando de quem se quer adquirir, receber respostas dos fornecedores, gerenciamento de contratos, pagamento, pagar fornecer e por último formalizar o contrato de fora da equipe para poder realizar o trabalho (XAVIER et. Al, 2007).
- Partes Interessadas do Projeto – Identificar todas as partes interessadas, sendo elas grupos, pessoas ou organizações que estão ligadas diretamente e indiretamente, analisando as expectativas, os impactos que as mesmas tem

sobre o projeto e desenvolvendo estratégias para o engajamento, assim tendo uma comunicação melhor com os *stakeholders*, ou seja, com os diversos profissionais envolvidos no projeto (XAVIER et. Al, 2007).

Em síntese, estas áreas e fases compõem todo o corpo de conhecimento em gestão de projetos. Elas são fundamentais tanto no sentido de prover os conhecimentos necessários para os processos de implementação deste modelo nas organizações, como para a disseminação de seus conceitos e práticas.

4. ESTUDOS RELACIONADOS

A importância do gerenciamento de projetos extrapola as mais diversas áreas do conhecimento e atividades. É, inequivocamente, uma necessidade de gestão a fim de garantir o sucesso na realização de eventos e obras, de pequeno ou de grandes proporções. Os exemplos listados na sequência demonstram sua relevância e principalmente, ressalta a interdisciplinaridade em torno da aplicação dos conceitos da gestão de projetos.

Caso 1: Pista Internacional de Denver

O projeto da pista 16R/34L, conhecida também como Pista Internacional de Denver (DIR), foi realizado pela equipe de projeto da construtora DMJM Aviation, na cidade de Denver (EUA) e o objetivo era concluir a pista em menos de três anos com um orçamento de 166 milhões de dólares. O motivo da criação da pista foi para alcançar os objetivos econômicos da cidade, tendo em vista que uma pista internacional consegue suportar a movimentação de aviões e jatos maiores.

O projeto buscou desenvolver uma pista com capacidade para atender à próxima geração de aviões, que voam em uma altitude maior e necessitam de uma pista maior para pousar. Assim, um dos desafios foi a realização de um projeto totalmente novo, já que não poderiam utilizar outros que foram realizados em pistas de menor porte.

Durante o desenvolvimento do projeto foram encontrados diversos desafios. Não poderiam parar nenhuma atividade do aeroporto e, além disso, todos os itens deveriam passar por testes de aceitação, exigidos pela *Federal Aviation Administration*, isto por conta de alguns incidentes que ocorreram em outras construções de pistas.

Os mapas que são utilizados para os voos nos Estados Unidos da América, são atualizados a cada 56 dias, forçando assim que ficasse pronto nesse período. Caso não concluíssem nesse tempo, seriam obrigados a esperar mais 56 dias. Para complicar o projeto, houve um erro ao passarem o período de atualização e por isso tiveram que adiantar o projeto em duas semanas, mantendo a qualidade.

Contudo, um dos desafios mais complicados foi com relação aos ataques terroristas de setembro de 2011, obrigando a Pista Internacional de Denver a ficar fechada por várias semanas. Além de atrapalhar todo o cronograma, ainda foi retirada uma parte do financiamento do projeto pela FAA (*Federal Aviation Administration*).

Com todos esses desafios lançados e tendo que completar o projeto dentro do tempo e orçamento, a equipe utilizou um método de gerenciamento de tempo, disponibilizado no Guia PMBOK, chamado *fast-tracking*. Esse método ao invés de realizar as tarefas uma por uma, realiza todas ao mesmo tempo, utilizando o mesmo conceito de thread da computação. Esse método foi aplicado durante o primeiro ano do projeto, nos contratos de pavimentação e iluminação e ao mesmo tempo, revendo os orçamentos, concluindo a preparação do local e os componentes da terraplanagem.

Para evitar problemas a equipe utilizou metodologias de gerenciamento de contratos para eliminar problemas futuros que poderiam ter em relação aos contratos e também foi destinado um gerente de projetos apenas para os processos de aquisições. Os conhecimentos em gerenciamento de risco da equipe, com processos de aquisição, permitiu que estivesse preparada para se recuperar de quaisquer possíveis problemas. O único problema identificado ocorreu no processo de pavimentação, utilizando um material que a equipe ainda não havia utilizado, utilizando assim um plano de contingência no orçamento, cronograma e contratos.

Tendo em mãos esses planos de contingência, apenas em dezembro de 2002, as obras retomaram o fluxo normal, após conseguirem um financiamento com o Congresso.

A pista 16R/34L foi concluída em 18 de agosto de 2003, sendo a primeira pista a ser projetada para suportar aviões de grande porte e da próxima geração de aviões. O projeto foi concluído com o orçamento abaixo do previsto. Foram gastos US\$ 154 milhões dos US\$ 166 milhões previstos. Também foi concluída 18 dias antes do tempo previsto.

Caso 2: Volkswagen - México

Com a licitação ganha para produzir os novos componentes do automóvel Jetta, a equipe de projetos da VM México tinha 21 meses e um orçamento de US\$ 3,3 milhões para todo o processo de montagem e produção das peças.

Foi proposto pela VM México durante a licitação um preço fixo para a produção das peças, tendo que evitar todos os erros para que não atrapalhasse o desenvolvimento do projeto, tanto no orçamento como no tempo. Foi destinado um gerente de projeto, para uma supervisão maior e também por ser um dos primeiros do PMO da montadora. Com a entrada de um novo fornecedor no projeto, houve um atraso de dois meses.

Por se tratar de um projeto complexo, foi destinado um PMO apenas para monitorar o orçamento global e o cronograma, trabalhando juntamente com o departamento financeiro para conseguir os recursos necessários.

O gerente de projetos, juntamente com o uma pessoa do departamento de planejamento criaram uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) com todas as ideias apresentadas pelos integrantes do projeto e também uma linha do tempo. Para conseguirem se manter dentro do que foi planejado, realizaram reuniões constantes com todos os departamentos, a fim de mantê-los informados do andamento do projeto.

Com um atraso de dois meses, tiveram que criar estratégias inovadoras, como treinamentos de duas equipes simultaneamente enquanto a estrutura ainda não estava totalmente completa.

O fim do projeto foi marcado com a troca para a equipe de produção, onde o encerramento oficial aconteceu 12 semanas após o início da construção dos componentes. O projeto foi concluído dentro do orçamento, cumprindo todas as datas que estavam previstas no cronograma e também a criação de novas ferramentas e processos que poderão ser utilizados em projetos futuros pela própria VM México.

Caso 3: Lenovo

A empresa Lenovo possui muitos produtos do seguimento de tecnologia, desde computadores pessoais, notebooks, celulares, entre outros. O carro chefe da empresa

é a venda de PCs, sendo o principal negócio da empresa chegando a representar 96% do volume de vendas, desde 2007.

Com a aquisição da divisão de computadores da IBM no ano de 2005, a empresa teve um aumento significativo de seus negócios fora da China, mudando até mesmo sua sede corporativa para os EUA.

Até 2004, outras empresas do mesmo seguimento da Lenovo representavam perigo para os negócios da empresa, especialmente na China, mas a partir desse ano as empresas começaram a crescer e a colocar em risco a participação da Lenovo no mercado de computadores pessoais na China, obrigando a empresa na busca soluções a fim de garantir sua supremacia frente à concorrência.

A solução foi a implantação da gestão por projetos na empresa, especialmente no desenvolvimento da estratégia corporativa. Foi também implantado um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), responsável pelos projetos estratégicos.

Com o crescimento do conceito de gerenciamento de projetos e a aquisição do departamento de computadores da IBM, a empresa passou a incentivar os profissionais de projetos, enviando-os para fazerem a certificação PMP®, aplicada pelo *Project Management Institute* (PMI), baseada no Guia PMBOK®. Esses profissionais certificados receberam a responsabilidade de repassar esses conhecimentos para os demais colaboradores da organização. Além disso, foi introduzido no departamento de Recursos Humanos a hierarquia de cargos em gerenciamento de projetos. Dessa forma, esses profissionais poderiam progredir na hierarquia da empresa.

Atualmente existe mais de 100 gerentes de projetos que trabalham integralmente na Lenovo. Com essa experiência em projetos a empresa teve um crescimento significativo, melhorando o trabalho em equipe e nivelando todas as equipes. Em 2006 a empresa estava representando uma fatia de 7% do mercado mundial de computadores pessoais e seu volume de negócios conseguiu atingir os 10% de aumento em relação ao ano anterior.

5. METODOLOGIA

Inicialmente, na fase de desenvolvimento do projeto deste estudo, foi estabelecido como objetivo, a realização de uma pesquisa sobre os conceitos e práticas da gestão de projetos na cidade de Assis, a fim de compreender como as empresas da cidade entendem a gestão por projetos e se utilizam tais práticas em suas atividades.

Entretanto, na fase de execução do projeto, em função de dificuldades em obter respostas das empresas que permitissem chegar aos resultados esperados, houve uma mudança de objetivos e, assim, o estudo foi redirecionado para a elaboração de um instrumento de levantamento de dados, que pode ser utilizado para avaliar como se processam as práticas de gestão de projetos nas organizações.

Desta forma, o estudo caracteriza-se de natureza exploratória, que conforme detalham Cervo e Bervian (2002) este tipo de pesquisa é o mais indicado quando se pretende explorar, identificar, investigar, tanto em âmbito bibliográfico quanto em campo, um determinado assunto.

Foram realizadas, neste sentido, pesquisas bibliográficas e levantamentos acerca do uso da gestão por projetos, em meio digital (internet), livros, revistas e entrevistas agendadas com profissionais da área em epígrafe.

6. CONCLUSÃO

O conceito de projeto, da forma como era utilizado há umas décadas mudou radicalmente. O conceito antes empírico, passou a ser balizado por métodos e práticas que possibilitam às organizações um planejamento mais elaborado e detalhado, que seguido à risca, pode resultar em benefícios financeiros, estratégicos e até de motivação dos funcionários.

As teorias em torno dos conceitos da gestão por projetos, na atualidade, ainda não estão consolidados como uma metodologia. Entretanto, o volume de estudos realizados sobre o assunto tem se ampliado de forma significativa nos últimos anos. Isto tem levado as organizações a conhecerem e, em muitos casos, a integrar este modelo de gestão às suas práticas. Neste sentido, o estudo atende à um de seus objetivos: entender e avaliar como a gestão por projetos pode ser utilizada por empresas de diferentes ramos de atividades.

Como se pode observar nos três estudos de casos detalhados, a gestão por projetos é uma prática e um conceito que pode ser adotado por empresas de diferentes ramos de atividade. Observa-se, neste sentido, que os trabalhos realizados pelas empresas Lenovo, Volkswagen no México e o Aeroporto de Denver obtiveram sucesso. Não fosse este modelo de gestão, os custos, prazos e integração das várias partes envolvidas na realização das atividades destas organizações teriam prejuízos significativos.

Outro objetivo, definido na segunda fase do estudo, foi verificar quais os benefícios que as práticas da gestão por projetos proporciona para as organizações. A literatura é farta em explanar as vantagens deste modelo de gestão. Ressalta-se, porém, que o maior benefício constantemente propagado na literatura refere-se aos processos de controle que a organização implementa a partir da adoção destas práticas. Esse controle pode ser traduzido em melhor gestão dos custos, dos recursos humanos e materiais envolvidos e, sobretudo, do planejamento do tempo na realização das atividades.

É importante ressaltar, contudo, as limitações deste estudo. Destacam-se, neste sentido, os problemas na realização da etapa principal planejada, a pesquisa com as

empresas de tecnologia de Assis, que permitiria uma análise detalhada da realidade local, sobretudo das práticas deste conceito por estas organizações. Isto representa prejuízos em termos de conhecimento, pois os resultados poderiam sinalizar e ampliar o horizonte para novos estudos e assim, contribuir de forma mais significativa para esta área do conhecimento.

Conclui-se, por fim, a eficiência e a eficácia desta abordagem de gestão e, por isso, recomenda-se o seu uso por organizações interessadas em melhorar o seu processo de gestão.

7. REFERÊNCIAS

ANGELO, A. S. METODOLOGIA PRINCE2™. Disponível em <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>>. Acesso em 14 Abr. 2014.

ARANTES, E.; ANSELMO, J.; SENISE, L.; SIBINELLI, P.; Gerenciamento de Projetos. Grupo Promon (2008). Disponível em: <http://www.promon.com.br/>. Acesso em 27 Nov. 2013.

BARBOSA, C.; NASCIMENTO, A.C.; ABDOLLAHYAN, F.; PONTES, R.; Gerenciamento de custos em projetos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

BARCAUI, B. A., BORBA, D., SILVA, M. I., NEVES, B. R.; Gerenciamento do tempo em projetos. 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

BERVIAN, PEDRO ALCINO; CERVO, AMADO LUIZ; SILVA, ROBERTO DA; Metodologia Científica. 6ª ed., Prentice Hall, 2006.

CHAVES, E. L.; NETO, S. H. F.; PECH, G; CARNEIRO, S. F. M; Gerenciamento da comunicação em projetos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

JUNIOR, M. I., CIERCO, A. A., ROCHA, V. A., MOTA, B. E., LEUSIN, S.; Gestão da qualidade. 9ª ed., Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

KERZNER, Harold. Project Management: A system Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 20ª ed. Wiley – John Wiley & Sons, Inc. 2009. Disponível em: <<http://gerir-projetos.com/search/livro-gestao-de-projetos-harold-kerzner-pdf/>>. Acesso em: 08 Dez. 2014.

MASSOT, E.V.A. Metodologias em Gerenciamento de Projetos e sua Implantação em Tecnologia da Informação (TI). UNESA, Rio de Janeiro; 2008. Disponível em <<http://www.portaldaadministracao.org/2007/03/frederick-taylor/>>. Acesso em: 08 Dez 2014

PM SURVEY.ORG. PMSURVEY.ORG 2011 Edition. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 27 Nov. 2013.

PM SURVEY.ORG. PMSURVEY.ORG 2012 Edition. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 27 Nov. 2013.

PMBOK: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 5^o ed. Pensylvania. PMI, 2014.

PMBOK: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 4^o ed. Pensylvania. PMI, 2008.

PROJECT BUILDER, Guia Cursos. Como a Project Builder entrega valor na sua gestão de projetos. Disponível em: <http://academia.projectbuilder.com.br/cursos/como-a-project-builder-entrega-valor-na-sua-gestao-de-projetos>. Acesso em: 20 Out. 2014.

RAJ, P. P.; BAUMOTTE, T. C. A.; FONSECA, D. P. D.; SILVA, M. C. H. L.; Gerenciamento de pessoas em projetos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

RODRIGUES I., RABECHINI JÚNIOR, R., CSILLAG, J.M. Os escritórios de projetos como indutores da maturidade em gestão de projetos. Revista Administradores. São Paulo, v.41, n.3, p.273-287, jul./ago./set. 2006. Disponível em : <http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo_7.pdf>. Acesso em: 03 Dez. 2014.

SALLES, C. A. C.; SOLER, M. A.; VALLE, S. A. J.; RABECHINI, R.; Gerenciamento de riscos em projetos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

SOTILLE, A. M., MENEZES, M. C. L., XAVIER, S. F. L., PEREIRA, S. L. M.; Gerenciamento do escopo em projetos. 1 ed., Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

SOUZA, A.D., ALVES, Â.M., SILVA, L.P., SILVA, T.V.A. Escritório de Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem para gerência de Múltiplos Projetos, Dispersos Geograficamente, no Âmbito no Programa Via Digital. 2014. Disponível em: < http://www.swfactory.com.br/principal/arquivos/arquivo_02.pdf >. Acesso em: 03 Dez. 2014.

VALLE, A. SOARES, C.A.; FINOCCHIO, J. SILVA, L. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

XAVIER, M. C.; WEIKERSHEIMER, D.; LINHARES, G.J.; DINIZ, J. L., Gerenciamento de aquisições em projetos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.