

# Melhoria no gerenciamento de projetos:

*caso Ekip Fire*

Edmilson de Eirós Oliveira

Professor da  
Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba e  
Analista de Suporte Técnico da Prodesan S/A  
E-mail: edmilson.oliveira@fatec.sp.gov.br

Gabriella Ramos de Azevedo

Graduação no curso de Gestão Comercial da  
Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba  
E-mail: gabriella.rocoelho@hotmail.com

João Paulo de Souza

Graduação no curso de Gestão Comercial da  
Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba  
E-mail: joaopaulo1985@hotmail.com

Recebido: 15 abr. 2015

Aprovado: 23 mai. 2015

**Resumo:** O presente artigo visa conscientizar sobre as transformações geradas a partir da implantação de uma ferramenta especializada em gerenciamento de projetos em uma organização. Por meio de um estudo de caso único, buscou-se retratar o cenário de tal forma a permitir uma reflexão sobre as experiências vivenciadas por um grupo de usuários na busca pela melhoria nos controles e nos processos.

**Palavras-chave:** Ferramenta Especializada. Gerenciamento de Projetos. Controles. Processos.

**Abstract:** This article aims to raise awareness of the changes generated from the implementation of a specialized tool in project management in an organization. Through a single case study, we sought to portray the scene so as to allow a study of the experiences lived by a group of users in the search for improvement in controls and processes.

**Keywords:** Specialized tool. Project Management. Controls. Processes

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo dar a conocer los cambios generados a partir de la implementación de una herramienta especializada en la gestión de proyectos en una organización. A través de un estudio de caso único, hemos tratado de retratar la escena a fin de permitir un estudio de las experiencias vividas por un grupo de usuarios en la búsqueda de una mejoría en los controles y procesos.

**Palabras clave:** Herramienta Especializada. Gestión de Proyectos. Controles. Procesos.

## **Introdução**

Embora haja o Guia PMBOK (Guia para o Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos) que afirme o quão necessário é a aplicação do cronograma nos projetos, algumas empresas e gestores não têm conhecimento das vantagens de investir tempo e recursos para um melhor gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, maiores chances da obtenção dos resultados esperados.

O assunto gerenciamento de projetos somente foi estudado com precisão nas últimas décadas. Valeriano (2005) aponta que, embora já existisse há milhares de anos, o termo “gerenciar projetos” surgiu como um conceito isolado no final da década de 1950, no auge da Guerra Fria, período tal que foi uma das molas propulsoras para o desenvolvimento tecnológico, dando origem a novos produtos e a versões cada vez mais eficientes e mais baratas que as existentes.

Nesse cenário a intensidade com que eram criados produtos inovadores, também era proporcional à necessidade da utilização de projetos desde o processo de planejamento estratégico desses produtos. Após serem surpreendidos pelos soviéticos, os Estados Unidos começaram a investir em um novo tipo de organização de projetos e no desenvolvimento de ferramentas específicas para seu planejamento e controle a fim de acelerar a implementação de projetos militares.

O Guia PMBOK foi criado pelo PMI (*Project Management Institute*), uma instituição especialista no assunto de gerenciamento de projetos fundada, em 1969, para identificar práticas de gerência comum nos projetos a partir de estudos e experiências. Assim, criaram o Guia com o objetivo de estabelecer um padrão para cada processo do gerenciamento de projetos, sugerir ferramentas e técnicas e orientar os profissionais envolvidos nessa área (PMI, 2000).

A metodologia parte da ideia de que um projeto possui um ciclo de vida desde a sua criação até a sua entrega. Esse ciclo é composto por 5 etapas: Processo de Iniciação; Processo de Planejamento; Processo de Execução; Processo de Controle e Monitoramento; e Processo de Encerramento (PMI, 2004).

Este guia orienta gestores de projetos a fim de que obtenham os melhores resultados possíveis com base em experiências anteriores, justamente para evitar erros, já que todo e qualquer projeto está propenso a falhas. Para Gorges (2007), estudos

demonstram diversos fatores que são responsáveis pelo fracasso de projetos, seja porque são cancelados ou porque ‘estouram’ os custos planejados, o prazo ou têm o escopo reduzido.

Vargas (2005), afirma que projetos são benéficos quando bem executados, porém, eles oferecem grandes prejuízos quando apresentam falhas ou não atingem o resultado esperado. Muitas falhas são decorrentes de causas externas, que estão fora do controle da organização e que para minimizá-los, ou até mesmo evitá-los, somente por meio de um gerenciamento de riscos eficiente. Mas, na maioria das vezes, não são os fatores externos que são os principais vilões do insucesso dos projetos, e sim os fatores internos causados por motivos gerenciais.

A definição operacional de sucesso, segundo Maximiano (2000), é a satisfação do cliente com o resultado, no qual se o cliente mostrar-se satisfeito, o projeto é considerado sucesso. Assim, o conceito de sucesso é subjetivo, pois depende da forma que o cliente julgar positivamente o resultado de acordo com alguma dimensão, critério ou indicador de desempenho. A natureza do julgamento e o peso dos indicadores de sucesso ou insucesso dependem da percepção do julgador.

Segundo a lei de Murphy, “tudo leva mais tempo do que todo o tempo que você tem disponível” e “nada é executado dentro do prazo ou do orçamento previstos” (GORGES, 2007, p. 3). De acordo com Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014), o que leva às falhas dos projetos, não há definição clara para todos os envolvidos no projeto sobre o objetivo, algumas tarefas esbarram em obstáculos imprevistos, são atrasadas e consomem recursos, entre outros diversos problemas que acarretam problemas para o projeto e para a empresa.

Reforçando a questão do sucesso, Gorges (2007) aponta para algumas precauções que devem ser analisadas ao gerenciar projetos como: suporte da alta administração, envolvimento do cliente/usuário, gerente de projetos experiente, objetivos de negócio claramente definidos e escopo minimizado.

Ainda, de acordo com Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014), o sucesso do projeto requer tratamento de problemas inesperados, de tal forma que o projeto seja executado e a satisfação das partes interessadas seja alcançada. Mas para que as metas sejam cumpridas e haja a satisfação do cliente, é fundamental que a equipe do projeto compreenda que ela é quem determina o sucesso e, por isso, deve investir em um método de gerenciamento de projetos eficiente.

É importante ressaltar ainda que, conforme Maximiano (2000), além de subjetivo, o sucesso é temporal: o que é encarado como sucesso hoje pode ser visto como fracasso daqui um tempo e vice-versa.

### **A ferramenta especializada**

O Microsoft Project é um produto licenciado pertencente à família dos produtos Office da Microsoft, cuja versão atual é a 2013. Ela possui interface com o Excel, o que facilita muito às empresas que controlam seus projetos utilizando essa ferramenta, para que não ocorra o retrabalho. Até mesmo, porque os relatórios e gráficos emitidos do MS Project são elaborados nessas outras ferramentas do Office (MICROSOFT, 2010).

O MS Project permite a interação do planejamento do projeto com a facilidade dos recursos que oferece, entre eles: comunicação de informações sobre a agenda (cronograma), delegação de tarefas (alocar recursos), obtenção de atualização de status (comparação do planejado com a situação atual), criação de relatórios sobre os detalhes do projeto, entre outros (MICROSOFT, 2010).

De acordo com Greene e Stellmann (2010), saber manusear o MS Project indica melhoria na gestão de todas as etapas do projeto. O software disponibiliza diversos recursos e ferramentas que tendem a facilitar o planejamento e o controle dos projetos evitando o excesso de arquivos que indiquem informações do mesmo projeto (como por exemplo: escopo, custo, prazos, recursos, entre outros) e a otimização de serviços dos gestores do projeto. Afinal, o tempo que passa elaborando planilhas com o levantamento de dados, faz com que, muitas vezes, eles deixem de se dedicar a funções fundamentais, como o controle do andamento do projeto e a alteração no caso de mudanças.

O MS Project atua no gerenciamento de processos do projeto. “Gerenciar um processo é planejá-lo previamente, acompanhar a sua execução comparando-a com o planejado e corrigir os desvios sempre que necessário” (PRADO, 2011, p. 48). Ou seja, dentre os cinco processos do gerenciamento de projetos, o MS Project atua somente em dois: o planejamento e o controle.

Segundo Prado (2011), conforme o trabalho vai sendo realizado e o produto (bem ou serviço) vai sendo desenvolvido, devem-se capturar os dados resultantes do trabalho: tempo gasto na execução de tarefas, custo, qualidade observada etc. Esses dados devem

ser processados para se obterem os relatórios e gráficos que mostram desempenho do projeto.

### **Mudanças na gestão de projetos e a cultura organizacional**

Projetos, em geral, envolvem certo grau de incerteza. Por isso, como nem sempre o que é planejado é executado, é necessária a identificação das mudanças. Afinal, essa é a competência do Planejamento Estratégico e a identificação e seleção das melhores estratégias de implementação são da alçada do Gerenciamento de Projetos, pois, para Prado (2011), cada mudança é um projeto. Ele argumenta que a realização de projetos deve estar totalmente alinhada à estratégia da empresa e os projetos devem favorecer os fatores-chave de sucesso da organização, ao maximizar, assim, sua vantagem competitiva.

Entendendo-se que a mudança vai além de modernização, considera-se que o processo de mudança não pode ser visto separado da cultura organizacional existente, uma vez que essa influencia e determina a forma e o grau possível da mudança na organização. Seu grande desafio não se prende às mudanças tecnológicas, mas à mudança das pessoas e da cultura organizacional, renovando os valores e ganhando eficiência. Quanto mais forte a cultura, mais profunda essa influência (TEIXEIRA, 2002, p. 29).

Presenciamos uma era em que as mudanças são constantes, o que era novo ontem, hoje já foi superado por algo mais avançado. Diante deste conceito, o empresário deve aliar-se às novas tecnologias, estar disposto a aceitar as transformações e usar estes “fenômenos” para beneficiar sua empresa. Maximiano (2000) garante que acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização.

Uma empresa se dispor a manutenção de uma cultura já padronizada não é uma tarefa fácil, é necessário planejamento e tentativas em manter os valores básicos da organização. Segundo Fleury & Fischer (1996) o maior medo ao aderir as manutenções e as mudanças é ao correr o risco de algo que pode ou não dar certo. A questão torna-se bem mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais, pelo fato de haver resistências a mudanças, por conta da comodidade, enquanto o ambiente está estável. Porém, em momentos de crise, geralmente não há outras saídas, a não ser

mudar, transformar, inovar, criar, aperfeiçoar. Mas para isso é preciso quebrar a barreira entre o conforto sem sucesso e o sacrifício de melhorar o rendimento empresarial.

Para que os projetos sejam bem-sucedidos é necessário que determinada forma de administração esteja solidamente implantada na organização, pois, de acordo com Prado (2011), a estrutura organizacional faz parte dos pilares do gerenciamento de projetos, juntamente com a metodologia e a informatização.

Para medir o grau de adoção de práticas de gerenciamento de projetos é necessário analisar os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, que auxiliam as empresas a entender seus níveis de competência e a identificar o quão maduro elas estão em gerenciamento de projetos. Além disto, os modelos de maturidade podem ajudar as organizações a estabelecer estratégias para alcançarem seus objetivos.

Afinal, quanto maior o nível de amadurecimento em projetos, maior é o sucesso deles. Algumas empresas lidam com projetos de uma forma natural que não sentem necessidade de mudanças. Prado (2011) afirma que as pessoas que trabalham nesse tipo de empresa estão acostumadas e acomodadas aos procedimentos existentes, padronizados e do conhecimento de todos.

## **Estudo de caso**

O estudo de caso único foi realizado na microempresa Ekipp Fire no período de julho de 2014 a outubro do mesmo ano, localizada na cidade de Poá/SP, que atua em assessoria de combate a incêndio para empresas e condomínios que necessitam da regularização de seus imóveis para a emissão do AVCB (Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros).

O quadro de funcionários da empresa é composto pelo projetista, o administrador, a gestora financeira e o gestor de projetos. Dentre eles, apenas o Gestor de Projetos é o responsável principal pelo planejamento e controle do gerenciamento de projetos, sendo que os outros colaboradores são afetados por suas decisões. É importante ressaltar que os colaboradores operacionais que executam as obras nas partes de elétrica e hidráulica são terceirizados, sendo que também a arquiteta e o bombeiro militar também são prestadores de serviço.

No cenário anterior da empresa, de acordo com o questionário respondido pelo Gestor de Projetos da Ekipp Fire, a sistemática de controle não era feita por nenhum

software de gerenciamento de projetos, sendo que o único apoio era realizado por planilhas eletrônicas, Microsoft Excel.

Diante das avaliações feitas, foi possível perceber que as maiores dificuldades da antiga forma de gerenciamento de projetos na empresa era o fato de acontecerem muitos projetos ao mesmo tempo e a falta de uma boa administração acabava gerando atrasos e atritos com alguns clientes.

Já sobre o planejamento, para a realização de novos projetos e de sua padronização, era iniciado com a elaboração de uma planilha de formação de preço de venda para a projeção dos custos envolvidos com o cálculo da margem de lucro. Porém, para a realização do serviço em si, era baseado em experiências anteriores no decorrer de sua execução, sem a realização de cronograma ou realização de escopo.

Em relação ao controle, foi constatado que não havia metas específicas (de prazos, por exemplo) para serem atingidas, sendo que não eram realizadas mensurações e avaliações no decorrer e entrega dos trabalhos, pois eram realizadas de forma subjetiva na entrega do serviço com a receptividade do cliente.

A dificuldade relatada pelo Gestor de Projetos no andamento dos projetos era o fato de a empresa possuir uma equipe reduzida, com uma sobrecarga de serviço, e também, por não possuir um estreitamento na comunicação com os seus clientes nos andamentos dos serviços para negociação de prazos, caso fosse necessário. Outro ponto destacado foi o fato da terceirização de alguns serviços da empresa, como as instalações dos equipamentos de combate a incêndio, que carecia um controle do andamento das obras para evitar atrasos ou falta de qualidade dos serviços. Além disso, a empresa não tinha interesse em realizar treinamentos internos com os membros da equipe. Ou seja, a empresa não encontrava dificuldades com o gerenciamento de custos, e sim de prazos e de recursos humanos, pois geravam conflitos desnecessários com alguns clientes, prejudicando possíveis parcerias futuras e a satisfação deles.

A análise do cenário posterior à aplicação da ferramenta especializada apontou que a sistemática de projetos se inicia antes da venda do serviço ao cliente, ao elaborar o orçamento do projeto, no qual é levantado o custo do serviço. Com a ferramenta de gerenciamento de projetos implantada, é elaborado também o escopo e o cronograma. Com isso, segundo o Gestor de Projetos, há uma melhora no controle de projetos, que é realizado semanalmente, fato que não ocorria antes.

Como o gerenciamento de projetos pela ferramenta MS Project foi implantado recentemente, a empresa está se habituando à nova sistemática, pois somente o Gestor

de Projetos possui conhecimentos mais aprofundados sobre a ferramenta, sendo que o restante da equipe administrativa (administrador e projetista) possui conhecimentos superficiais, mas que é o suficiente para serem capazes de inserir informações para atualização do projeto. Sobre o planejamento dos novos projetos, através da nova ferramenta, criou-se o costume de descrever o escopo dos serviços de forma detalhada, por meio de atividades listadas em tópicos com suas respectivas datas de início e término e os recursos necessários para realizá-las, no intuito de evitar superalocação da mão de obra e aumentando a clareza dos objetivos da equipe.

Dessa forma, houve a criação do cronograma tanto individual, ou seja, de cada projeto detalhadamente, quanto geral, ou seja, a unificação de todos os projetos em um único cronograma a fim de administrar todos com seus prazos pré-estipulados e não deixar de atender nenhum, evitando atrasos e conflitos em relação ao tempo de dedicação para cada projeto, beneficiando a transmissão dos objetivos de cada projeto.

Referente à mensuração dos serviços, foi constatado que tal andamento dos serviços passou a ser realizado de forma semanal através da ferramenta. Uma dificuldade constatada pelo Gestor de Projetos é o fato da equipe administrativa ser reduzida e esboçando a possibilitando de contratar mais um profissional de apoio. A empresa não realiza treinamentos internos, porém é prevista a realização de qualificação dos profissionais em breve.

Relativo ao estabelecimento de prazos e custos por atividades, os colaboradores afirmam que veem os resultados positivos em relação a ele, não somente em relação à satisfação do cliente, mas também quanto a própria organização do trabalho. Inclusive, o gestor cita um caso prático de sucesso do projeto de uma indústria de papelão, em que usou a ferramenta para o gerenciamento em todas as etapas, pois era um projeto mais complexo que pedia maior atenção de planejamento e controle, e que houve ótimo retorno de resultados, pois tanto o custo quanto o prazo orçado foi efetivamente cumprido.

Sobre o aumento do nível da satisfação dos clientes, foi constatado que com a mudança do processo de planejamento e controle, houve uma reação positiva devido ao estreitamento do canal de comunicação por meio da clareza no escopo e nos prazos estipulados antes da realização do serviço. Afinal, desta maneira há maior entendimento por parte do cliente de saber o que será feito, quanto tempo durará cada atividade e a que responde o custo estipulado pela empresa.

De acordo com os próprios colaboradores, houve também a melhora no clima organizacional no sentido em que as tarefas foram melhores delegadas devido à nova organização das atividades de cada um, a melhor comunicação entre os responsáveis de cada função e a maior clareza nos prazos de entrega dos prazos serviços. Isso propiciou cada um gerenciar melhor o seu tempo e suas atividades. O que minimizou a sobrecarga de trabalho.

Para compreensão do processo atual, através de análise das respostas dos questionários, é importante salientar que o processo de trabalho da empresa em si continua o mesmo, sendo que a diferença agora está diretamente ligada a dois processos: o de planejamento e o de controle. A princípio, o orçamento continua sendo de responsabilidade do Gestor de Projetos com o auxílio do Administrador, da mesma forma agora acontece com a elaboração do escopo e do cronograma do projeto elaborado por ambos, para que formem a proposta técnica e que seja entregue para a avaliação do cliente que decide se vai requisitar o serviço.

Já na etapa do controle, realizam semanalmente uma reunião com a equipe para alinhar os serviços, as datas de entrega e custos a fim de atualizar o cronograma e para que todos estejam cientes do que está sendo executado. Caso o que foi planejado seja previsto que não poderá ser cumprido, será necessário reajustar os dados no cronograma (chamados de linha de base), para que haja outra informação de parâmetro para a execução das atividades e para que não haja acúmulo de atrasos, pois caso uma atividade seja atrasada pode interferir nas outras. Isso pode causar uma impressão de mau planejamento por culpa de apenas uma atividade, que necessitava ser revisada.

### **Considerações finais**

O estudo de caso foi baseado na análise de uma ferramenta especializada de gerenciamento de projetos e sua eficiência nos processos de planejamento e controle, no intuito de efetuar um paralelo com as informações levantadas dos referenciais teóricos pesquisados e com aplicação de questionários visando a comparação do cenário anterior com o atual e verificar a evolução destes processos; sendo assim, foi possível atingir o objetivo do trabalho.

Foi verificado que a falta de um planejamento e controle eficiente dos projetos, em alguns momentos prejudicava a empresa em relação à satisfação plena do cliente,

gerando desavenças não pela qualidade do serviço, mas pela organização da equipe para com o projeto.

Segundo os questionários aplicados, o uso da ferramenta especializada, por possuir funções que exijam algumas informações que devam ser previstas, melhorou os processos de planejamento, pois para que o cronograma seja elaborado se faz necessário listar as atividades com o preenchimento das datas de início e fim, a vinculação e a administração dos recursos. Também incentivou o costume de existir uma preocupação com o controle dos projetos no acompanhamento do cronograma no andamento do projeto e constatar as mudanças necessárias, para que o que foi previsto seja efetivamente cumprido.

Além de aumentar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, a nova forma de planejar e controlar passou a facilitar o gerenciamento dos projetos e otimizar os resultados, o que comprova a hipótese do trabalho.

Com a implantação do novo sistema de gestão na empresa, conforme apresentado na fundamentação teórica do trabalho, a cultura organizacional é diretamente afetada, pois precisa se adaptar ao novo modelo de gestão. No caso estudado, foi uma mudança positiva por estimular uma comunicação interna mais eficiente.

Foi unânime a percepção da melhoria na comunicação entre a equipe em relação às informações dos projetos que ficaram melhor alinhadas, ou seja, todos estavam cientes dos prazos e das atividades que deveriam ser cumpridas, inclusive os clientes. Com objetivos mais claros estipulados, foi minimizado o ambiente de estresse, deixando o lugar mais agradável e tranquilo, melhorando a convivência entre os envolvidos nos projetos.

## Referências

DINSMORE, Paul C; CABANIS-BREWIN, Jeannette. **AMA: Manual de gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: \_\_\_\_\_. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GORGES, Eduardo. **A lei de Murphy no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

GREENE, Jennifer, STELLMAN, Andrew. **Use a cabeça! PMP**. Starlin Alta Con. Com.Ltda, 2. ed. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MICROSOFT, 2010. Disponível em: <http://office.microsoft.com/pt-br/project/principais-recursos-do-project-planejamento-de-projetos-FX103802304.aspx>. Acessado em 20 de julho de 2014.

PMI. GUIA PMBOK®: **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 2 ed. PA, EUA: Project Management Institute, 2000.

PMI. GUIA PMBOK®: **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 3 ed. PA, EUA: Project Management Institute, 2004.

PRADO, Darci dos Santos do. **Planejamento e controle de projetos**. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2011.

TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas, SP: Autores Associados, São Paulo: UMESP: ANPAE, 2002.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.