



FATORES CRÍTICOS PARA GERENCIAR PROJETOS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Alessandra M. de Souza – s.alessandramarques@gmail.com

Marcos do V. Souza – marcos_do_vale@hotmail.com

Armando A. de S. Júnior – armando-jr07@bol.com.br

Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Faculdade de Estudos Sociais, Av. Rodrigo Otávio, 6200, Coroado,
Campus Universitário, 69077-000 - Manaus - AM

Resumo: *Este estudo visa analisar os fatores críticos para gerenciar projetos em empresas de pequeno porte. Para se definir os objetivos foram esquematizadas as seguintes metas: buscar junto a literaturas fundamentações referentes os fatores críticos para gerenciar projetos; Identificar junto às empresas pesquisadas, a percepção dos gerentes quanto às dificuldades encontradas no processo de gerenciamento projetos; O método de pesquisa adotado foi uma pesquisa de campo e os dados coletados através das entrevistas foram categorizados utilizando-se a análise de conteúdo. Os principais dados investigados no estudo de campo foram: as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores no gerenciamento de projetos, as ferramentas e técnicas utilizadas para auxiliar no processo implantação de projetos e as habilidades necessárias para atuação dos gerentes de projetos. A análise dos fatores críticos foi baseada nos resultados obtidos, as evidências foram analisadas e contrapostas às teorias estudadas, examinando o alinhamento com o referencial teórico a fim de sugerir possíveis melhorias no processo de implantação de projetos. Desta forma, surge a necessidade de uma reflexão no que diz respeito à forma de como a empresa atua no processo de implantação de gerenciamento de projetos e de como pode proceder para se tornar bem sucedidas diante das dificuldades para gerenciar projetos.*

Palavras-chave: *Fatores Críticos, Gerenciamento de Projetos, Dificuldade.*



1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário cada vez mais competitivo, sujeito há constantes mudanças, as organizações necessitam cada vez mais inovar seus produtos e serviços, direcionando seus esforços para a área de gerenciamento de projetos a fim de atingir seus objetivos estratégicos, desta forma, buscam identificar os fatores críticos de sucesso para implantação de projetos.

O objetivo deste estudo é analisar o processo de implantação de projetos em cinco empresas de segmentos diferenciados, apresentando os principais fatores críticos para gerenciar projetos. Para um melhor entendimento deste processo, foi abordado os principais conceitos de gerenciamento de projetos, metodologias de gerenciamento de projetos e fatores críticos de sucesso, visando aprofundar os conceitos referentes a estes assuntos.

Neste contexto, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos do projeto (PMI, 2008). Com a aplicação desses conhecimentos é possível minimizar as dificuldades enfrentadas pelas organizações e pelos gerentes na implantação de projetos. Segundo enfatiza Kerzner, (2006, p. 168), “para que as empresas possam alcançar a excelência em gestão de projetos, os executivos devem aprender a definir o sucesso do projeto tanto em termos do que é bom para o projeto quanto para a organização”.

Deste modo, o gerente de projeto deve estar atento a todo o contexto que diz respeito à sua gerência, as fases do projeto, a todos envolvidos direta e indiretamente com o projeto, às influências organizacionais e sócio-econômicas, assegurando a interação entre todos os processos que desenvolvem um plano para implantação de um projeto de forma a garantir que esses elementos estejam alinhados adequadamente.

Baseado nos resultados obtidos, as evidências foram analisadas e contrapostas às teorias estudadas, examinando o alinhamento com o referencial teórico a fim de sugerir possíveis melhorias no processo de implantação de projetos.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo a definição PMI (2008, p. 38) “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir



seus requisitos. Esta aplicação de conhecimentos requer o gerenciamento eficaz de processos apropriados”.

Gerenciamento de projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, com planejamento, programação e controle de uma sequência de atividades integradas, que utilizam recursos e gerenciam sob pressão de prazos, custos e qualidade a fim de alcançar sua finalidade com sucesso (KERZNER, 2007).

De acordo com Dinsmore e Cabanis (2009), os projetos preenchem uma necessidade fundamental na sociedade, são a principal forma para executar mudanças. É através dos projetos que a estratégia corporativa é implementada, as mudanças no negócio são realizadas, as equipes de produção e suas competências essenciais são desenvolvidas, a qualidade das entregas e o monitoramento de metas são preestabelecidos para que a direção da empresa tome decisões adequadas.

Assim como afirma Gorges (2007, p. 1) “Os projetos estão em toda parte, e grande parcela de seu sucesso vem de um bom planejamento e adequado controle de execução”.

Os projetos atingem todos os níveis da organização. Podem envolver uma quantidade pequena de pessoas, ou milhares delas. Podem levar menos de um dia ou vários anos e vão além da organização, atingindo fornecedores, clientes, parceiros e governo, fazendo parte, na maioria das vezes, da estratégia de negócios da empresa (VARGAS, 2009).

Vargas (2011), explica que um projeto é desenvolvido a partir de uma ideia, progredindo para um plano que é executado e concluído. Todo projeto pode ser subdividido em determinadas fases de desenvolvimento, o conhecimento dessas fases permite a equipe do projeto um melhor controle dos recursos gastos para atingir as metas estabelecidas.

De acordo com Kerzner (2007, 17) “Difícilmente duas empresas irão gerenciar da mesma forma a implantação da gerência de projetos deve ter por base a cultura da organização”.

2.1 Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos

No início dos anos 1960, o conceito de fator crítico de sucesso foi proposto por Daniel (1961 *apud* TARAPANOFF, 2001) em um artigo que enfocava a questão da crise no gerenciamento da informação e indicava a necessidade de administrar-se estrategicamente este recurso. O conceito recebeu pouca atenção na época até que na década de 1970, Antony, Dearden & Vancil (1976; 1980, *apud* TARAPANOFF, 2001) apontaram sua utilidade quando da elaboração de projetos de sistemas gerenciais para a área de planejamento e controle. Esses



autores reconheceram que o referido sistema, além de prover informações sobre rentabilidade e outros indicadores de desempenho, poderia identificar variáveis-chave (fatores estratégicos, fatores críticos de sucesso, áreas-chave de resultados, etc.), consideradas de grande impacto nos resultados da empresa.

No final da década, Rockart consagrou o conceito ao propor e ao disseminar uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informações junto à alta administração das empresas, metodologia esta cuja essência era a identificação dos fatores críticos de sucesso pelos executivos (TARAPANOFF, 2001).

Rockart (1979 *apud* Huotari & Wilson, 2001), cita que “em qualquer organização certos fatores serão críticos para o seu sucesso, da mesma forma que, se algum objetivo associado ao fator crítico de sucesso não for atingido, a organização não terá êxito”.

De acordo com Tarapanoff (2001), o método dos FCS tem sido aplicado por inúmeras empresas na concepção e no gerenciamento de seus sistemas de inteligência competitiva, e seu uso está sendo recomendado e disseminado por inúmeros especialistas.

No que tange aos FCS para o gerenciamento de projetos, Vargas (2011), ressalta a necessidade de se estabelecer previsões confiáveis faz com que diversos estudos referentes à avaliação de desempenho e resultados de projetos sejam realizados. Esses fatores podem diferenciar projetos bem-sucedidos de malsucedidos e, portanto, podem destacar uma organização com resultados diferenciados de outra que tem dificuldade até de sobreviver às imposições da competitividade do mercado.

Conforme explicam Dinsmore e Cabanis (2009, p. 276) “Projetos de sucessos contribuem para o desempenho dos negócios, o que aumenta a probabilidade de sobrevivência da empresa”.

Para Dinsmore e Cabanis (2009) a comunicação é fator crítico em que o gerente de projetos é responsável em fornecer instruções para quaisquer ações e meios de comunicação para todos os membros da equipe envolvidos no projeto. E caso alguma modificação venha ocorrer, o cliente precisa ser imediatamente informado para tomar futuras decisões sobre os resultados do projeto. Com a comunicação entre os integrantes na equipe será possível resolver questões que poderão afetar o cronograma, além de diminuir conflitos de recursos e mensurar o desempenho do projeto.

“Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de maneira economicamente viável” (VARGAS, 2009, p. 87).



Segundo o PMI (2008), outro fator importante é o gerente de projeto que é a pessoa indicada para acompanhar o planejamento e execução do projeto, utilizando-se de ferramentas e técnicas de gestão de projetos específicas, além de todas as habilidades da área específica e das proficiências ou competências de gerenciamento geral exigida, a gestão de projetos eficaz requer que o gerente tenha três características: o conhecimento, desempenho e capacidade de liderança.

Assim como explica Kerzner (2007), o gestor de projeto moderno deve possuir novas habilidades, conhecimento empresarial, gerenciamento de riscos e habilidades de comunicação e integração, devem tomar decisões empresariais e não só as relacionadas com a área técnica.

Para PMI (2008), outro fator que deve ser mencionado são as partes interessadas formadas por pessoas ou organizações, clientes, patrocinadores, organização executora ou o público ativamente envolvido no projeto ou que o interesse podem ser positivo ou negativamente afetado pela execução ou término do projeto. A equipe de projeto precisa identificar as partes interessadas internas e externas para determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas

3. METODOLOGIA

O objetivo geral foi investigar os fatores críticos encontrados pelos gestores de pequenas empresas para gerenciar projetos. Adotou-se a estratégia de pesquisa qualitativa. De acordo com Flick (2004) a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos, é o método mais indicado para apurar opiniões e atitudes, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.

Para Gressler (2004), a pesquisa qualitativa é essencialmente a interpretação dos resultados que surgem a partir de uma pesquisa e que tem como base a descrição de um acontecimento em contexto.

O método de pesquisa adotado foi uma pesquisa de campo. Para Vergara (2005), a pesquisa de campo é utilizada com a finalidade de obter informações a respeito de um determinado problema para o qual se busque uma resposta ou levantar novos fatos sobre o objeto da pesquisa.

Para a coleta de dados junto aos sujeitos da pesquisa foi utilizado uma entrevista com roteiro semi-estruturado. Lakatos e Marconi (2008, p. 24) explicam que entrevista “é um



procedimento entre duas pessoas afim de que delas obtenham informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional”.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador tem um papel importante. Assim como enfatiza Flick (2004, p. 70), “Os pesquisadores e as suas competências comunicativas constituem o principal “instrumento” de coleta de dados e de cognição, não podendo, por isso, adotar um papel neutro no campo e em seus contatos com as pessoas a serem entrevistadas ou observadas”.

Os dados coletados através das entrevistas foram categorizados utilizando-se a análise de conteúdo. Conforme Bardin (2002), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estágio seguinte a sua consulta, tem por objetivo representar de outro modo essas informações, por intermédio de procedimentos de transformação. Foram entrevistados cinco empresários de pequenas empresas localizados na cidade de Manaus.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Percepção dos empresários sobre os fatores críticos para gerenciar projetos

O levantamento de dados foi realizado através de entrevistas com um roteiro semi-estruturado, com cinco empresários, pertencentes a empresas de diferentes segmentos, de pequeno porte na cidade de Manaus. As entrevistas tiveram a duração média de 30 minutos. Posteriormente as entrevistas foram transcritas e os resultados foram decodificados, usando análise de conteúdo. Para manter a confidencialidade dos entrevistados e das empresas pesquisadas, foram criados pseudônimos.

Tabela 1 - Identificação dos sujeitos.

Empresa	Função dos Entrevistados
E1	Gerente do Produto
E2	Gerente Geral
E3	Gerente do Produto
E4	Gerente Administrativo
E5	Gerente Administrativo



O processo de comunicação, um dos fatores críticos no gerenciamento de projetos, garante que os objetivos estratégicos estejam alinhados com as partes interessadas envolvidas no projeto com uma comunicação clara e precisa para que as ações planejadas sejam executadas com sucesso (PMI, 2008).

Durante as entrevistas, três gerentes citaram a comunicação como principal fator crítico no gerenciamento de projetos, nos relatos transcritos abaixo é possível constatar essa tendência:

“A área de novos produtos ou projetos requer uma sintonia entre todas as partes envolvidas, direta e indiretamente, e a chave para que não haja falha nesse processo é a comunicação, em outras áreas é permitido fazer novamente, mas sem uma comunicação eficaz não se consegue chegar ao resultado esperado” (E1, Gerente do Produto).

“No gerenciamento de projetos, o fator crítico é com a comunicação. Como tudo se formaliza por e-mail, dependemos de uma aprovação ou até mesmo de respostas de outros, para dar continuidade as atividades, muitas vezes a falta de feedback e clareza nos e-mails, tende desperdiçar tempo e, conseqüentemente, dinheiro” (E4, Gerente Administrativo).

“A comunicação é fator essencial para acompanhamento de projetos, é preciso entender bem quem são as pessoas envolvidas, o que se deve monitorado e quais as ferramentas de comunicação irão fazer parte desse processo, para que não comprometa o resultado do projeto” (E2, Gerente Geral).

O gerenciamento de custo foi o segundo fator citado pelos gerentes como crítico para gerenciar projetos. Conforme explica Vargas (2011, p. 14) “Gerenciamento de custos do projeto - subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com seu orçamento previsto”. Abaixo segue relatos transcritos de dois gerentes:

“Em projetos, o controle minucioso dos custos deve estar alinhado ao que foi previsto no orçamento, buscando sempre se antecipar as situações de mudança, que certamente, ocorrerão durante o processo de execução, fazendo isso é possível chegar ao resultado planejado sem que haja prejuízos na implementação do projeto” (E3, Gerente do Produto).

“O gerenciamento de projetos passa por várias fases, mas custos é a fase mais crítica, porque envolve valores, que depois de planejados e aprovados, limitam o gestor a trabalhar somente com que foi determinado, se houver alguma falha nessa fase fica evidenciado um



mau planejamento e é necessária uma boa justificativa para que mais recursos sejam aprovados pela direção” (E5, Gerente Administrativo).

Outro fator avaliado na entrevista foi à utilização de ferramentas e técnicas como forma de reduzir os fatores críticos no processo de gerenciamento de projetos. Ferramentas e técnicas são métodos tangíveis, como um modelo ou programa de software, utilizados na execução de atividades para produzir um produto ou chegar há um resultado (DAYCHOUM, 2007).

Na entrevista, os cinco gerentes descreveram que durante o processo de implantação de novos projetos, há necessidade de um acompanhamento mais efetivo e, portanto, as ferramentas auxiliam na resolução de problemas com o objetivo de priorizá-los. Para Dinsmore e Cabanis (2009), a aplicação de ferramentas e técnicas para gerenciar projetos são métodos específicos para cada área do conhecimento a fim de planejar e controlar projetos. Abaixo segue relato selecionado sobre a aplicação de algumas ferramentas e técnicas:

“Para acompanhar o processo de implantação de novos produtos, faz-se uso de algumas ferramentas de gestão, tais como: CRONOS, onde é inserida toda parte documental do produto; INJET, ferramentas de processo, onde são inseridas as características do produto, quantidade que será produzida, matéria prima utilizada, custo do produto e prazos de entrega; FIPAQ utilizado para acompanhar o processo de inspeção da qualidade juntamente com o FMEA - Ferramentas para analisar as possíveis falhas do projeto; Ms-Project para gerenciar cronogramas e orçamentos do projeto. Todas essas ferramentas aliadas há reuniões para acompanhamento e monitoramento do produto, buscando antecipar-se aos riscos possíveis na fase de implantação do projeto” (E3, Gerente do Produto).

Outro fator abordado na pesquisa são as habilidades identificadas como necessárias para atuação dos gerentes de projetos, de acordo com Kerzner (2007), atualmente espera-se que os gerentes de projetos assumam também decisões empresarias e não só as relacionadas com a área técnica, o papel de gerente de projetos tem-se tornado mais o de integrador do que o de um especialista técnico.

Nas entrevistas, percebeu-se que estas empresas por terem uma estrutura organizacional funcional, existem uma hierarquia em que cada funcionário tem um superior bem definido, onde são agrupados por departamentos como: engenharia, produção, compras e, os gerentes dessas áreas assumem a função de gerente de projetos de forma parcial, assim como explica PMI (2008, p. 32), “As especialidades podem ser subdivididas em organizações funcionais,



como engenharia mecânica e elétrica. Cada departamento em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos outros departamentos”.

Evidenciou-se no discurso dos gerentes funcionais que por assumirem os projetos paralelos as suas atividades e pela experiência com implantação na parte técnica de projetos, existe necessidade de treinamentos para aperfeiçoamento de habilidades que auxiliará em atividades e relacionamentos como: reuniões com fornecedores, tomada de decisões, definição e priorização de atividades entre outras, essas habilidades estarão mais evidente dependendo das características do projeto e do nível de conhecimento técnico da equipe de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu analisar os fatores críticos na implantação de projetos em empresas de pequeno porte e qual percepção dos gerentes quanto às dificuldades encontradas para gerenciar projetos nos dias atuais, de forma a garantir a permanência das empresas no mercado competitivo.

Um dos fatores citado pela maioria dos entrevistados como crítico foi à comunicação, apontado como item chave para que não haja falhas no acompanhamento de projetos, esse processo é considerado fundamental para alcançar os resultados esperados. Outro fator crítico citado foi custos, esse processo foi o segundo destacado pelos entrevistados como sendo o item de maior criticidade por envolver estimativas de custos e decidir que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto.

No que se refere às ferramentas e técnicas utilizadas para minimizar ou até mesmo eliminar as dificuldades no processo de gerenciamento de projetos, todos os entrevistados concordaram que para um acompanhamento mais efetivo é imprescindível o uso de ferramentas que auxiliem no monitoramento do processo, do produto, da gestão, da qualidade software como Ms-project, todas essas ferramentas juntamente com reuniões de acompanhamento diminuem os possíveis riscos na fase de execução do projeto.

Em se tratando das habilidades dos gerentes de projetos, as empresas por terem uma estrutura organizacional funcional, gerentes de áreas como engenharia, produção e outras, assumem por tempo parcial a gerência de projetos, predominando assim especialidades técnicas, o que demonstrou a necessidade de treinamento para aperfeiçoamento de habilidades

ISBN 978-85-7822-431-8



que auxiliarão em atividades e relacionamentos como: reuniões com fornecedores, tomada de decisões, definição e priorização de atividades entre outras.

Os resultados da pesquisa apontam que as empresas se tornarão mais competentes, competitivas e, portanto, bem sucedidas, através de uma comunicação eficaz entre todos envolvidos no projeto, com um monitoramento dos custos priorizando os valores previstos no orçamento, utilizando-se de ferramentas e técnicas de forma há se antecipar aos problemas e investindo em treinamento de forma a desenvolver as competências dos gerentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DISMORE, Paul C.; CABANIS, Jannette. **AMA - Manual de Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Brasport, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª edição - São Paulo: Atlas, 2010.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução a Pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2ª ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.

GORGES, Eduardo. **A Lei d Murphy no Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

HUOTARI, Maija L.; WILSON, T.D. *Determining organizational information needs: the Critical Success Factors approach*. InformationResearch. Vol. 6. N. 3. April, 2001. Disponível em <http://www.shef.ac.uk/~is/publications/infres/paper108.html>. Acesso em 11/02/2010 às 14:00.

ISBN 978-85-7822-431-8



KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

ORTH, Afonso Inácio; PRIKLADNICKI, Rafael. **Planejamento e Gerência de Projetos**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

PMBOK. *Project Management Institute*. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia *PMBOK*®) Quarta Edição 2008.

UWE, Flick. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____, Ricardo Viana. **Análise de Valor Agregado em Projetos: Revolucionando o gerenciamento de Prazos e Custos**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

_____, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projetos: Utilizando o PMBOK Guide**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 344 p.