

**MARIANA DEL GUERCIO VON SYDOW**

**Transição entre modelos de gestão de projetos:** estudo de caso em uma empresa do setor de tecnologia e serviços para o varejo

Guaratinguetá  
2016

**Mariana Del Guercio von Sydow**

**Transição entre modelos de gestão de projetos:** estudo de caso em uma empresa do setor de tecnologia e serviços para o varejo

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientadora: Arminda Eugenia Marques Campos

Guaratinguetá  
2016

S982t

Sydow, Mariana Del Guercio von

Transição entre modelos de gestão de projetos: estudo de caso em uma empresa do setor de tecnologia e serviços para o varejo / Mariana Del Guercio von Sydow – Guaratinguetá, 2016.

50 f : il.

Bibliografia: f. 42-36

Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2016.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Arminda Eugenia Marques Campos

1. Administração de projetos 2. Administração de empresas  
3. Mudança I. Título

CDU 658.001.63

**MARIANA DEL GUERCIO VON SYDOW**

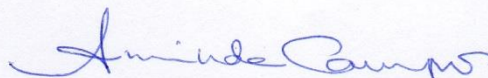
ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO  
PARTE DOS REQUISITOS PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE  
“**GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**”

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

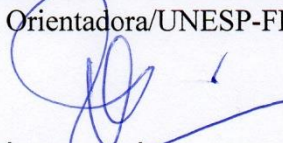


Profa. Dra. ARMINDA EUGENIA MARQUES CAMPOS  
Coordenadora

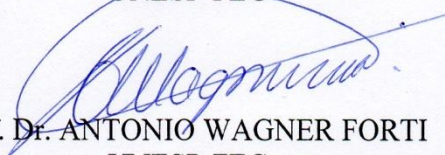
**BANCA EXAMINADORA:**



Prof. Dra. ARMINDA EUGENIA MARQUES CAMPOS  
Orientadora/UNESP-FEG



Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA  
UNESP-FEG



Prof. Dr. ANTONIO WAGNER FORTI  
UNESP-FEG

Dezembro de 2016

## **DADOS CURRICULARES**

### **MARIANA DEL GUERCIO VON SYDOW**

**NASCIMENTO** 17.08.1993 – São Paulo / SP

**FILIAÇÃO** Max Rudolf von Sydow  
Anna Catharina Maia Del Guercio von Sydow

**2012/...** Em curso - Engenharia de Produção Mecânica - Bacharel  
Universidade Estadual Paulista – Júlio Mesquita Filho

dedico este trabalho  
de modo especial, à minha família

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a minha família, a qual me ensinou o verdadeiro conceito dessa palavra, o poder que carrega. Sempre me proveu insumos e incentivo para dedicar-me a conquistar minha profissão. Ademais me apoiaram e me deram forças, acreditaram no meu potencial e capacidade.

aos meus amigos, os quais desde o início comemoram comigo essa vitória, apesar da distância, de qualquer contratempo, nunca deixaram de se fazer presentes em minha vida.

à república em que morei por 4 anos, local que tive o prazer de chamar de casa e família também. Lar onde tive grandes aprendizados, onde pude me desenvolver como pessoa, família e onde passei momentos que serão guardados com muito carinho.

## RESUMO

A concorrência, as exigências dos consumidores e a busca por eficiência criam para as empresas a necessidade de inovar e de se manterem capazes de responder com agilidade a mudanças no contexto em que atuam. Essa busca por inovação e melhoria pode levar à necessidade de executar projetos, dedicados a implantar novos processos na produção de bens ou serviços, por exemplo. Há forte cobrança por bom desempenho na gestão desses projetos, que podem ter porte e complexidade consideráveis. Métodos eficazes de gerenciamento de projetos (GP) tornam-se assim cruciais para o alcance de importantes metas empresariais. A pesquisa relatada neste trabalho teve como objetivo avaliar o processo de mudança de modelos de gestão de projetos em uma empresa de aquisição, por meio de um estudo de caso, a fim de identificar as dificuldades enfrentadas na implementação do novo modelo, assim como práticas favoráveis a esse processo. Os métodos para coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a observação participante, entrevistas semiestruturadas com pessoas envolvidas na gestão de projetos na empresa. Entre as dificuldades observadas, está certa resistência a mudanças, a falta de disposição de colaboradores para atuarem nos novos papéis e a falta de condições de capacitar número suficiente de pessoas para a demanda criada pela mudança. As dificuldades tiveram como consequência a coexistência dos dois modelos de gestão de projeto, o que representa um risco de haver acomodação por parte dos envolvidos. Apesar das dificuldades encontradas, os responsáveis pelo novo modelo de gestão buscaram adequá-lo ao novo plano estratégico da companhia, que visa a aumentar sua competitividade. Procuraram ainda motivar os envolvidos, ao dar transparência ao processo de definir papéis e responsabilidades e ao divulgar melhorias no tempo de entrega dos projetos. Foi ainda de grande valia o suporte à mudança, utilizando meios de comunicação eficazes. Além disso, lições aprendidas e sugestões consideradas úteis e relevantes foram adotadas e compartilhadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de projetos. Métodos de gestão de projetos. Transição entre modelos de gestão de projetos. Gestão de projetos no setor financeiro.



## ABSTRACT

Competition, consumer demands and the search for efficiency create for companies the need to innovate and to respond quickly to changes in the context in which they operate. This search for innovation and improvement can lead to the need for projects to implement new processes, for example. There is great pressure for good performance in the management of these projects, which can be of considerable size and complexity. Effective project management (PM) methods are then crucial to achieve business goals. The research reported in this work aimed at evaluating the transition between project management models in an acquiring company. It is a case study aimed at identifying the difficulties faced in the implementation of the new model, as well as practices favorable to that process. Methods for collecting data were bibliographic and documents research, participant observation, semi-structured interviews with people involved in projects management in the company. Some of the difficulties observed were a certain resistance to change, the employees' lack of willingness to adopt their new responsibilities and the lack of conditions to train the adequate number of people. The difficulties have led to the coexistence of the two project management models, which represents a risk of accommodation. Despite those difficulties, the new management model was adapted to follow the company's new strategic plan, which seeks to increase competitiveness. There was also an effort to motivate stakeholders by giving transparency to the process of defining roles and responsibilities and by publicizing improvements in project delivery time obtained. The effective use of communication was also of great value to support change. In addition, lessons learned and suggestions considered useful and relevant were adopted and shared.

**KEYWORDS:** Project management. Methods of Project Management. Transition between project management models. Project management in the financial sector

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação Projetos.....	18
Quadro 2 – Modelos de Gestão de Projetos.....	21
Quadro 3 – Características e abordagens de Gerenciamento de Projetos.....	23
Quadro 4 – Classificação da Pesquisa.....	28
Quadro 5 – Roteiro Entrevistas.....	29
Quadro 6 – Novo modelo de gestão: Proposto vs Realizado.....	34
Quadro 7 – Síntese Implantação .....	37
Quadro 8 – Principais fatores impactantes na incorporação de melhorias.....	39

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conjuntos de fatores influenciadores na definição da metodologia de gestão de projetos .....	20
Figura 2 – Classificação Pesquisa .....	28
Figura 3 – Comparação métodos de gestão de projetos .....	33

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIPM	<i>Australian Institute of Project Managment</i>
APM	<i>Association for Project Management</i>
EAP	Estrutura Analítica de Projetos
GP	Gestão de Projetos
IPMA	<i>International Project Managment Association</i>
JPMF	<i>Japan Project Managment Forum</i>
MGP	Modelo de Gestão de Projetos
OGC	<i>Office of Government Commerce</i>
PDP	Processo de Desenvolvimento Produto
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMBOK	<i>The Guide of Project Management Body of Knowledge</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PMM	<i>Project Management Maturity Model</i>
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
TI	Tecnologia da informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	OBJETIVO .....	13
1.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	14
1.3	JUSTIFICATIVA .....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1	PROJETOS .....	17
2.2	GESTÃO DE PROJETOS .....	19
2.3	ESCRITÓRIO DE PROJETOS .....	26
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>31</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	31
4.2	APRESENTAÇÃO DO CASO .....	31
4.3	MODELOS DE GESTÃO DE PROJETOS .....	32
4.4	IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS .....	35
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>31</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b> .....	<b>36</b>
	<b>APÊNDICE A – CONSOLIDAÇÃO ENTREVISTAS</b> .....	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas, com intuito de atender necessidades e desejos dos clientes, e prover um serviço de qualidade adequado à expectativa do consumidor, têm se deparado com um cenário desafiador. Pode haver uma lacuna entre a preocupação dos executivos com a qualidade do serviço oferecido e a utilização de métodos eficazes que tenham impacto na satisfação do cliente. Tal lacuna pode ser gerada por não haver alinhamento entre os projetos e processos das empresas com a estratégia de foco no cliente, assim como pela ausência de mensuração dos resultados das ações implantadas, que possam verificar se de fato estão sendo executadas e se os resultados condizem com o desejado (BITENCOURT; GARCEZ, 2013).

Segundo Marques e Plonski (2011), a execução de projetos costuma ser valorizada devido às necessidades de as organizações desenvolverem iniciativas inovadoras e com vantagem competitiva. De acordo com Wells (2012), para alcançarem benefícios de negócios, as organizações devem melhorar os produtos, além de projetar e desenvolver sistemas e serviços e investir em infra-estrutura de empresa, o que exige a realização de projetos. Sendo assim, projetos passam a constituir uma fração significativa dos investimentos e das atividades das empresas. Seu adequado acompanhamento é, portanto, fundamental para avaliar o desempenho das organizações e, conseqüentemente, para o processo de tomada de decisão.

A implantação de um método de gerenciamento de projetos constitui um passo para melhorar a gestão de projetos; a empresa que pretende alcançar sucesso em tal gerenciamento deve desenvolver um processo de implantação bem-sucedido, considerando fatores como a cultura da organização, a necessidade de realizar treinamentos para uso do método em implantação e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos pode trazer à empresa (MARTINS et al., 2005).

Crawford (2002) cita que entre os setores com significativa adesão ao gerenciamento de projetos estão os de tecnologia da informação, de serviços de informação e de desenvolvimento de novos produtos, os quais buscam obter, por meio de um gerenciamento de projetos estruturado, benefícios específicos, com a redução de custos, a diminuição do ciclo de vida para lançamento de novos produtos e a melhoria na qualidade dos produtos entregues.

A gestão de projetos passou a ser essencial para as organizações, principalmente as do ramo tecnológico, uma vez que nesta época de competição baseada na rapidez, o gerenciamento bem-sucedido de um projeto pode fazer com que os novos produtos cheguem

mais rapidamente ao mercado, ultrapassando assim, os concorrentes e conquistando fatias do mercado (JUGEND; SILVA, 2010)

Ao abordar gestão de projetos (GP) no contexto nacional, Berssaneti *et al.* (2012) puderam observar impactos dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos de TI, além de correlação positiva entre o grau de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos e a satisfação das demandas dos stakeholders, assim como entre a adoção do *Guide of Project Management Body of Knowledge* (PMBok), modelo desenvolvido e difundido pelo *Project Management Institute* (PMI) e o atendimento dos requisitos e satisfação das demandas dos *stakeholders*.

Muitas empresas têm passado a gerir parte de suas operações transformando-as em projetos, na expectativa de que os instrumentos de gestão de projetos possibilitem integrar funções organizacionais e motivar as equipes para alcançar níveis mais elevados de desempenho e produtividade. Isso intensifica a relevância de as empresas melhorarem as práticas de gerenciamento de projetos e de terem acesso a conhecimento sobre boas práticas. As organizações podem usar modelos de maturidade para compreender sua capacidade atual de GP e melhorar suas práticas de forma estruturada, contudo tais modelos possuem um número grande de indicadores que tornam difícil sua adoção (FERNANDES; WARD; ARAÚJO, 2014).

A pesquisa relatada neste trabalho apresenta um estudo de caso em um escritório de projetos de uma empresa brasileira de adquirência localizada em Barueri. Este mercado engloba empresas que realizam entrega aos lojistas dos valores recebidos em operações como compras de produto através de cartões de crédito, e cobram taxas de cada transação pelo serviço de processamento. A mesma está passando por uma transição de modelos de gestão, portanto norteará questões de quais as dificuldades enfrentadas na implementação de um novo modelo de gestão de projetos e quais as práticas favoráveis no processo da nova metodologia.

## 1.1 OBJETIVO

### 1.1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o processo de mudança de modelos de gestão de projetos em uma empresa de adquirência.

### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar os dois modelos em questão, destacando as diferenças entre ambos e os requisitos para implementação do novo modelo, bem como o processo de implementação do novo modelo.

Identificar dificuldades críticas enfrentadas no processo de implementação do novo modelo, bem como práticas consideradas como favoráveis a esse processo.

### 1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho tem como objeto de estudo uma empresa privada do setor de adquirência, localizada em Barueri, em uma fase de transição entre dois modelos de gestão de projetos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De um ponto de vista abrangente, pode-se dizer que o país como um todo é beneficiado pelo uso de cartões pela sociedade, devido à maior formalização de atividades econômicas, redução de distorções geradas pelas atividades informais, por permitirem maior controle do governo sobre transações realizadas, para fins de arrecadação de impostos e cálculo do produto interno bruto (PIB). Além disso, os cartões oferecem, tanto para seus usuários diretos, como para o país como um todo, um sistema seguro para transações, de menor risco para os clientes e que permite a rastreabilidade de operações realizadas (GALHARDO, 2014).

O mercado brasileiro de cartões e, conseqüentemente, o mercado de adquirência, tem aumentado, em virtude do aumento no uso de cartões como meios de pagamento. Segundo noticiado pela Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS) em Junho de 2016, nos últimos dez anos houve crescimento de aproximadamente 368% em cartões e queda de 12,2% no uso de cheques. Tal Associação ainda revelou que os brasileiros movimentaram R\$ 269 bilhões com cartões de crédito e débito no 1º trimestre de 2016, crescimento de 7,2% em relação ao mesmo período de 2015. Os cartões de crédito registraram R\$ 165 bilhões (alta de 3,8%), e os cartões de débito, R\$ 104 bilhões (alta de 13%). O aumento de participação ocorreu devido ao processo de substituição de meios de pagamento.



Enquanto o valor transacionado com cartões cresceu 28,8% no ano, o volume movimentado com cheques caiu 10,6% no ano, de R\$ 238,4 bilhões para R\$ 213,5 bilhões.

Desde 2013, o Banco Central do Brasil atua como órgão regulador do setor. Esse sistema regulatório tem norteado a visão do governo brasileiro para a interoperabilidade das redes de pagamento (ABECS, 2014). A ABECS ainda reportou em Maio de 2016 que o mercado de credenciamento, o qual engloba bancos, credenciadores, bandeiras e processadoras, ganhou novos concorrentes em 2010. Contudo, algumas bandeiras de cartões tais como Hiper (do Itaú), Elo (de Bradesco, BB e Caixa) e Amex permaneceram fechadas até 2015, quando Elo assinou um acordo com a *Discover Financial Services*, habilitando seus cartões a serem aceitos em mais de 185 países através da rede da *Discover*, a terceira maior do mundo. O Banco Central interveio como regulador em 2013 e passou a exigir não só a abertura dessas bandeiras, mas também a adoção do modelo "full aquisição", o que permitiu que todas as empresas possam processar e liquidar operações, etapas hoje restritas à Cielo e à Rede.

Portanto trata-se de um contexto em que houve crescimento do mercado total e acirramento da concorrência, em que as empresas de aquisição precisam buscar diferenças e táticas para manter ou ganhar fatias de mercado. Parte importante no alcance da estratégia dessas empresas está na implementação eficaz e eficiente de seus projetos. Gerir bem seus projetos pode auxiliar a obter maior êxito no alcance de metas estratégicas, em prazo adequado para responder a desafios no setor de atuação.

O uso de uma metodologia formal de gestão de projetos estratégicos é amplamente apontado como um fator crítico do sucesso dos projetos (MARQUES; PLONSKI, 2011). No entanto, nem sempre há compreensão suficiente de como melhorar e incorporar melhores práticas de gestão de projeto. É bastante relevante identificar quais melhorias são adequadas do ponto de vista estratégico e tático a diferentes contextos organizacionais. Percebe-se que, boa parte da literatura nessa área tem focado na implementação de processos de GP, assumindo muitas vezes que a mesma sempre tem sucesso e seu uso poderá se tornar rotina. No entanto, uma organização pode investir em melhorias sem alcançar integralmente sua implementação (FERNANDES; WARD; ARAÚJO, 2014).

Dessa forma, a realização de pesquisas relacionadas sobre iniciativas concretas de implementação de métodos de gestão de projetos cria conhecimento que pode ajudar a melhorar o uso dos métodos de gestão de projetos e a implementação de mudança nos mesmos. Este estudo pretende ser uma contribuição nesse sentido, através da exploração de uma fase de transição de modelos de gestão na área de projetos e processos de uma empresa

de adquirência, de forma a verificar se ocorrem as melhorias propostas pelo novo modelo e identificar dificuldades encontradas em sua implantação, bem como boas práticas favoráveis ao processo de adoção.

Foi ainda uma oportunidade para ampliar o conhecimento nessa área da Engenharia de Produção, pela análise de um caso real, num ambiente empresarial, de um ponto de vista e com os métodos da pesquisa acadêmica.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste trabalho, além desta Introdução, teremos outras quatro partes. A seção 2 irá apresentar fundamentos teóricos, sendo seguida pela 3, que contém a descrição do método de pesquisa adotado. A seção 4 aborda o estudo de caso em questão. Por fim, temos a conclusão deste estudo, na seção 5.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PROJETOS

Os projetos têm papel importante na gestão estratégica das organizações no ambiente competitivo dos negócios, são os vetores das mudanças, da implementação das estratégias e das inovações que trazem vantagens competitivas para as empresas (MARQUES; PLONSKI, 2011). São muitas vezes considerados como um meio eficiente para combinar o conhecimento e, assim, otimizar o valor dos investimentos (PEMSEL; WIEWIORA, 2013).

De acordo com o PMI (*Project Management Institute*) projeto é “[...] um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (Guia PMBoK, 2008, p. 5). Projeto está sempre associado a temporalidade e singularidade (RABECHINI; CARVALHO; LAURINDO, 2002). Sendo tais características também descritas por Kerzner (2003), o qual define um projeto como um conjunto de tarefas e atividades que possuem objetivos específicos a serem atingidos, com prazo e orçamento definidos, necessidade de utilização de recursos humanos e não-humanos e com multifuncionalidade.

A característica de temporalidade atrelada a projetos faz com que seja necessário criar práticas que integrem novos conhecimentos aos gerados pela organização com o intuito desses conhecimentos não encerrarem ao fim dos projetos. Ademais a caracterização de singularidade faz com que o aprendizado não se baseie na repetição, a qual é expressa na curva de aprendizagem que propõe o fato de que quanto mais vezes uma atividade for realizada, com mais agilidade e/ou qualidade a mesma será feita (SHINODA, 2015).

Jugend e Silva (2010) apontam cinco fatores importantes de sucesso relacionados às características organizacionais no Planejamento de Produto e Desenvolvimento: a montagem de equipes multifuncionais; autoridade e responsabilidade do líder de projeto; a extensão da responsabilidade sobre o projeto pela equipe de desenvolvimento; o comprometimento de membros da equipe e a intensidade de comunicação durante o projeto. No âmbito da organização, no entanto, o estudo de Kerzner (2002) proporciona uma investigação sobre a maturidade em gerenciamento de projetos considerando-se cinco fases de um ciclo de vida genérico, quais sejam: embrionária; reconhecimento da alta administração; reconhecimento da média gerência; crescimento; e maturidade (RABECHINI; CARVALHO; LAURINDO, 2002).

A tipologia de projetos impacta não só nos resultados dos projetos, mas também na intensidade com que os fatores críticos de gerenciamento são utilizados nos projetos. Portanto fica clara a importância da adoção de uma metodologia adequada para classificar os projetos, com o intuito de reduzir a probabilidade de distorções e influências políticas. Consoante a isso pode ser observado no Quadro 1, os variados modelos apresentados na literatura não se contrapõem, mas se complementam. (MORIOKA; CARVALHO, 2014).

Quadro 1 – Classificação Projetos

Literatura	Crterios de classificao de projetos
Shenhar et al. (2002)	- Complexidade do escopo do sistema: <i>assembly, system e array</i> - Incerteza tecnol3gica: baixa, mdia, alta e superalta
Evaristo e Fenema (1999)	- Projetos isolados ou conjunto de projetos - Nmero de locais em que o(s) projeto(s) est(3o) sendo desenvolvido(s)
Blomquist (2004) apud Patah e Carvalho (2009)	Grau de inovao: derivativo, de plataforma, <i>breakthrough</i> e P&D
Sabbag (1999) apud Carvalho e Rabechini Junior (2008)	- Complexidade - Singularidade - Rigor das metas
Shenhar e Divir (2007) apud Rabechini Junior e Carvalho (2009)	“Diamante NCTP” - Novidade: derivativo, plataforma, inedito - Complexidade: conjunto, sistema, grupo - Tecnologia: baixa, mdia, alta, superalta - Passo: regular, rpido/competitivo, tempo-crítico e urgente
McFarlan (1984)	“ <i>Cranfiel Grid</i> ” - Impacto para o presente: baixo e alto - Impacto para o futuro: baixo e alto
Carvalho e Rabechini Junior (2010)	“Modelo I4 ” - Projetos classificados em: - Imediato - Impacto - Inovao - Integrao

Fonte: Adaptado de (MORIOKA; CARVALHO, 2014)

Projetos s3o, portanto, os meios pelos quais mudan3as benéficas implícitas nos objetivos estratégicos organizacionais, que podem necessitar de iniciar ambos os projetos individuais e programas, s3o realizados (GOROG, 2016).

## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Em virtude grandes transformações provocadas pela globalização e pela introdução de novas tecnologias de informação e comunicação – que deram uma nova dinâmica aos processos de inovação tecnológica – conforme Pinheiro e Rocha (2014) , a partir do século XX o gerenciamento de projetos ganhou visibilidade nas administrações, o que obrigou muitas empresas buscar meios de corresponder de forma mais assertiva, eficiente e eficaz às novas demandas impostas pelos mercados.

Melhorar o desempenho do projeto por meio de uma gestão bem sucedida, desenvolvimento e fornecimento de tecnologia de informação / informação, tem mantido projetos como principal prioridade da maioria das organizações e comunidades do projeto (WELLS, 2012). Indo além da valorização de projetos em si, com emergente GP sendo percebida como uma ferramenta para o gerenciamento de todos os tipos de mudança dentro de todos os tipos de organização, escritores descrevem seu potencial para gerir uma variedade de atividades, proporcionando benefícios mais amplos para toda a organização, como um sistema de compartilhando valores e uma base para o entendimento comum (BRYDE, 2003).

O ambiente organizacional tem impacto direto com mudanças devido a sua complexidade e interligação de seus componentes, que por outro lado possui influência de uma série de fatores em como são entregues tais mudanças, isto é, projetos. Há quatro conjuntos de fatores (Figura 1) que influenciam na definição e concepção de uma metodologia de gerenciamento de projetos: (1) Atitude Organizacional (cultura, ética, valores), (2) Padrões de Gerenciamento de Projetos e Guias de Conhecimento, (3) Ambiente de Negócios, (4) Ativos de Processos – aprendizado, modelos . Portanto, é de suma importância a implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos personalizada que se adeque á cultura organizacional e seja realizada apropriadamente, uma vez que tal procedimento significa uma mudança organizacional e impacta na melhoria e eficácia na entrega de projetos (GANATRA, 2011).

Figura 1 – Conjuntos de fatores influenciadores na definição da metodologia de gestão de projetos



Fonte: (GANATRA, 2011).

Vários métodos e técnicas têm sido desenvolvidos englobando todos os aspectos de um projeto, desde o início até a entrega final dos produtos finais, ademais o gerenciamento de projetos, como teoria, encontra-se bem desenvolvido e aceito nos dias de hoje no mercado como uma competência necessária para as organizações (PATAH; CARVALHO, 2016). Não obstante, a gestão de projetos permanece um grande desafio, uma vez que uma grande quantidade de projetos ultrapassa seu orçamento, atrasa ou falha em cumprir seus objetivos, como evidenciado por diversas pesquisas (WELLS, 2012; *Standish Group International*, 2009).

### 2.2.1 Modelos de gestão de projetos

Existem, atualmente, vários conjuntos de modelos de métodos de gerenciamento de projetos, disponíveis para utilização por profissionais e organizações para melhor gerenciar seus projetos. Segundo Patah e Carvalho (2012), os métodos de gerenciamento de projetos atualmente mais difundidos são disponibilizados por institutos e associações dedicados ao estudo de projetos conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Modelos de Gestão de Projetos

<b>Instituto</b>	<b>Conjunto de métodos</b>	<b>País de origem</b>	<b>Ênfase</b>
<i>Project Management Institute (e)</i>	<i>Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i>	EUA	Gestão geral de projetos
<i>International Project Management Association (IPMA)</i>	<i>ICB – IPMA Competence Baseline</i>	União Europeia	Gestão geral de projetos
<i>Australian Institute of Project Management (AIPM)</i>	<i>AIPM – Professional Competency Standards for Project Management</i>	Austrália	Gestão geral de projetos
<i>Association for Project Management (APM)</i>	<i>APM Body of Knowledge</i>	Reino Unido	Gestão geral de projetos
<i>Office of Government Commerce (OGC)</i>	<i>Projects In Controlled Environments (PRINCE2)</i>	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas da informação
<i>Japan Project Management Forum (JPMF)</i>	<i>ENAA Model Form - International Contract for Process Plant Construction</i>	Japão	Gestão de projetos de construção

Fonte: Adaptado de (PATAH; CARVALHO, 2012)

O *Project Management Institute* (2008) define a gestão de projetos como a “ aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir com requisitos do projeto”. Segmenta a gestão de projetos em quarenta e sete processos, os quais são categorizados em cinco processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e, encerramento), além de haver controle de fatores inter-relacionados: prazo, custo, escopo e qualidade.

O modelo da *International Project Management Association* (IPMA) é estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, seu conteúdo encontra-se dividido em três partes: competências contextuais, comportamentais e técnicas, (PATAH; CARVALHO, 2012).

Os guias AIPM (AIPM, 2008) e *APM Body of Knowledge* (APM, 2006) são pouco difundidos em organizações brasileiras, o guia do instituto australiano de projetos possui ênfase para os aspectos humanos do gerenciamento de projetos, enquanto que o instituto inglês de gerenciamento de projetos apresenta aspectos relacionados à gestão técnica de projetos, (PATAH; CARVALHO, 2012).

PRINCE 2 (*Projects In Controlled Enviroments*), outro modelo britânico mais voltado ao mercado de tecnologia de formação apresenta - se estruturado por etapas de um projeto e por atividades a serem conduzidas pela equipe de gestão do mesmo, portanto é ligeiramente mais voltado à aplicação prática quando comparado a outros modelos de gestão de projetos (OGC, 1996).

Por outro lado, o ENAA, possui análise mais aprofundada para aspectos técnicos e contratuais de grandes projetos de engenharia tendo uma aplicação mais restrita a determinados segmentos de mercado (ENAA, 1992).

Os chamados “guias de conhecimento” apresentam um conjunto de ações, técnicas e ferramentas para gerir projetos de qualquer natureza, onde no decorrer dos anos disseminaram práticas de Gestão de Projetos (GP). Tais guias são rotuladas atualmente como “teoria tradicional” devido ao surgimento de novas teorias, que propõem princípios, ações, técnicas e ferramentas ditos novos, tais como a Metodologia Ágil. O quadro 3 indica o valor que cada característica assume conforme a abordagem de gerenciamento a ser utilizada pela organização (EDER et al., 2015).



Quadro 3 – Características e abordagens de Gerenciamento de Projetos

<b>Característica</b>	<b>Abordagem</b>
Elaboração do plano do projeto	Único plano de projeto que abrange o tempo total do projeto e contém os produtos, entregas, pacotes de trabalho e atividades
Descrição do escopo do projeto	Descrição exata do resultado final por meio de texto, com normas do tipo contratuais, números objetivos e indicadores de desempenho.
Detalhamento e padronização com que cada atividade do projeto é definida	As atividades são descritas de maneira padronizada e organizadas em listas do tipo WBS. Contêm códigos e são classificadas em conjuntos de pacotes de trabalho, entregas e produtos do projeto
O horizonte de planejamento das atividades da equipe de projeto	As listas de atividades são válidas para o horizonte total do projeto.
A estratégia para o controle do tempo do projeto	Empregam-se relatórios com indicadores de desempenho, documentos escritos, auditorias e análises de transições de fase. As reuniões da equipe não são frequentes
A estratégia para a garantia do atingimento do escopo do projeto	O gerente de projeto avalia, prioriza, adiciona ou altera as atividades do projeto para que os resultados estejam em conformidade com o escopo do projeto assinado com o cliente.

Fonte: Adaptado de (EDER et al., 2015)

Marques e Plonski (2011) descrevem a abordagem tradicional ou convencional de gestão de projetos nos seguintes passos: o processo é iniciado com a criação de uma declaração de escopo, que define o trabalho que precisa ser feito, com os principais produtos/serviços a serem entregues. Este escopo é então decomposto em pacotes de trabalho, organizados de forma hierárquica numa estrutura analítica de projeto – EAP (Estrutura Analítica de Projetos). Com a EAP é construída a estrutura organizacional do projeto, onde então é montada a rede de atividades do projeto, sobre a qual são alocados os recursos necessários, finalizando com a montagem do cronograma do projeto. Outros elementos do plano do projeto são então agregados. O objetivo do controle dos projetos é garantir a realização do projeto dentro do prazo, dentro do orçamento, e de acordo com as especificações.

Para preparação e execução do projeto, o mesmo normalmente é dividido em fases parciais, que juntas formam o ciclo de vida do projeto. Independentemente do número de divisões do ciclo de vida do projeto, esse método torna possível a estruturação do curso de

ação dentro do projeto e o foco em diferentes atividades em cada fase. A fragmentação de um projeto em fases limitadas no tempo destina-se a melhorar as condições de controle de processos e atividades dentro de fases individuais. Ainda se necessário, é concebível dividir e estruturar as fases individuais em níveis inferiores para o um arranjo mais elucidado. Por fim para a implementação bem-sucedida do projeto individual em fases do ciclo de vida, existem diferentes métodos de gerenciamento de projetos disponíveis. Contudo, também há métodos cujos benefícios são utilizados dentro de mais fases ou dentro de todo o curso do ciclo de vida do projeto (KOSTALOVA; TETREVOVA; SVEDIK, 2015)

No segundo nível do modelo do *Project Management Maturity Model* (PMMM) proposto por Kerzner (2002) a organização reconhece quais processos comuns devem ser definidos, utilizados e melhorados de modo que o sucesso obtido em um projeto possa ser repetido nos demais projetos da organização. As principais características desse nível são o reconhecimento dos benefícios do gerenciamento de projetos, suporte organizacional para todos os níveis, o reconhecimento da necessidade de processos e metodologias, reconhecimento da necessidade de um controle de custos e o desenvolvimento de um currículo de treinamento em gerenciamento de projetos (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2012).

Cada organização deve analisar os diferentes tipos de metodologias com o intuito de utilizar-se dos melhores conceitos necessários à sua estratégia de gerenciamento de projetos previamente a implementação de determinado método (BERSSANETI; CARVALHO, 2012). A gestão de projetos viabiliza a detecção e aferição de custos e prazos mantendo a competitividade a fim de superar as expectativas dos clientes. Com o gerenciamento, as organizações adquirem melhor controle e a confiança do cliente, sendo capaz de apresentar melhor administração e maior número de projetos bem-sucedidos (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012).

### **2.2.2 Maturidade em gestão de projetos**

A tentativa das organizações em possuir excelência no gerenciamento de projetos é proporcional a maturidade deste gerenciamento através da medição do quanto os processos das empresas estão direcionados para seus projetos. Partindo da definição de maturidade do *Project Management Institute* (PMI), foi relatado por Bouer e Carvalho (2005) que maturidade implica que as capacidades de gerenciamento devem evoluir ao longo do tempo, com o objetivo de gerar consecutivos resultados de sucesso no gerenciamento de projetos.

O primeiro modelo foi desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI), relativo à medição da qualidade do processo de desenvolvimento de software chamado *SEI Capability Maturity Model* (SW-CMM), o qual foi aplicado por milhares de organizações (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2012). Görög (2016) aborda maturidade de projetos como o estado de estar preparado, como organização, para a implementação de uma carteira de projetos de forma consistente, eficiente e eficaz. Ou seja, o nível de maturidade de gerenciamento de projeto organizacional é indicado de acordo com a preparação para a implementação de uma carteira de projetos.

Dinsmore (1998) propôs cinco estágios pelos quais uma organização deve passar para se tornar uma organização madura e gerenciada por projetos: (1) compra da ideia; (2) planejamento; (3) implementação; (4) testes; e (5) operação da gerência de projetos. (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2012). Por outro lado, Prado (2003, p.60) propõe que a maturidade deve ser dividida em cinco níveis: (1) Inicial ou Embrionário: não existem procedimentos ou não são bem definidos; (2) Repetitivo ou Conhecido: iniciativas isoladas de padronização com uso restrito; (3) Definido ou padronizado: criação de estrutura organizacional para gestão de projetos com comprometimento dos principais envolvidos; (4) Gerenciado: alinhamento entre projetos e negócios da organização; (5) Otimizado: possibilidade de seleção de melhores práticas

Görög (2016) ainda forneceu uma visão geral da evolução do conceito de sucesso do projeto, e concluiu a três tipos de critérios de sucesso. Um deles é o triângulo tradicional projeto (tempo, custo e qualidade), o qual avalia o sucesso de acordo com a eficiência da execução dos projetos. O outro critério faz referência com a satisfação do cliente, que é mensurado na medida em que o resultado projeto finalizado pode contribuir para alcançar o seu objetivo estratégico subjacente, e além desta visão estratégica e de negócio, mede a eficácia do projeto através de seu resultado final. Diversos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos foram desenvolvidos nas últimas décadas para descrever e medir a competência em gestão de projetos, contudo a maior parte é baseada no guia PMBoK, do PMI (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2012).

A capacidade de gerenciamento de projetos possui como base para medição um modelo de maturidade, ou seja, a aferição do sucesso passa a ter um método consistente para medir e construir. Portanto cria-se um modelo a partir da comparação das práticas da organização com aquelas presentes no modelo tidas como “boas práticas” (*best practices*) (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012).

## 2.3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O Escritório de Gerenciamento Projetos (EGP) foi inicialmente introduzido em indústrias como a aeroespacial e construção pesada, onde nas empresas vários projetos ocorriam em paralelo e o sucesso era algo muito crítico. O escritório foi posto em prática para assegurar o conhecimento e a utilização dos melhores padrões e gestão em todos os projetos. A fim de melhorar globalmente o sucesso em todos os projetos, o EGP olhou para as melhores práticas, e as introduziu nas empresas. Ademais, determina quais parâmetros devem ser medidos, as ferramentas de medição, técnicas e muitas vezes todos os devem residir no mesmo (DESMOND, 2015).

O Guia PMBoK, define escritórios de projetos como: “[...] um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.” (PMBoK,2008, p. 11). Crawford (2002) complementa quando identifica o escritório de gerenciamento de projetos como um escritório formado por profissionais especializados na área que visam suprir as necessidades em gestão de projetos da organização. O EGP ainda pode ser definido de acordo com uma unidade organizacional de centralização e coordenação do gerenciamento de projetos. Dentre outras funções, assume o apoio ao planejamento dos projetos estratégicos e o acompanhamento da execução. Os gerentes de carteiras de projetos interagem constantemente com os gerentes de projetos que estão nos órgãos setoriais, por meio de reuniões periódicas e análise do progresso da implementação, visando facilitar a consecução dos mesmos, reforçando um dos principais objetivos do EGP, que é o de prover informações qualificadas para a tomada de decisões. (PINHEIRO; ROCHA, 2014).

Neste papel de intermediador do conhecimento, o EGP ou PMO (*Project Management Office*) desenvolve e mantém um conjunto de normas e métodos fornecendo arquivos centralizados e sistematicamente recolhidos e, conhecimento do projeto armazenado lições aprendidas e modelos de projeto. Há o apoio administrativo, consultoria de gestão de projetos e tutoria, bem como organização da formação em gestão de projeto. Além disso, provem e age como promotor de relacionamento, incentiva a aprendizagem de ambos os projetos bem-sucedidos e os mal sucedidos, e utilizando um facilitador para apoiar a reflexão durante as atribuições das lições aprendidas (PEMSEL; WIEWIORA, 2013).

Foi observado por Cota (2011) que os EGP têm prosperado e criado valor perceptível para algumas instituições, enquanto outros perderam força e apoio. O maior desafio das empresas é encontrar conduzir com maturidade e fortalecimento das práticas consagradas,

visto que as organizações também estão em permanente mudança. O EGP pode exercer o Gerenciamento de Projetos com apoio administrativo, e por outro lado, pode assumir um papel ativo na gestão de melhores práticas de gestão de projetos, com aprendizado a partir de outros projetos (tanto fracassos e sucessos) e melhorar a maturidade de gestão de projetos na organização (PEMSEL; WIEWIORA, 2013). Sendo assim, há necessidade crescente das organizações em controlar e entregar projetos com sucesso, o que se torna uma exigência competitiva. O crescimento da importância, a quantidade e a complexidade dos projetos exigem a adoção de uma estrutura formal que dê suporte e integre essas atividades. O EGP mostra-se assim como um fator-chave para tal, assegurando a efetiva aplicação em busca da excelência no gerenciamento de projetos (SILVEIRA; SBRAGIA; KRUGLIANSKAS, 2013).

### 3 MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa realizada pode ser classificada como exploratória, pois não há estudos prévios sobre esse tipo de prática na empresa sob análise e porque, como é característico desse tipo de pesquisa, visou produzir essencialmente descrições dos eventos investigados, sendo realizada em área a respeito da qual há pouco conhecimento sistematizado e acumulado (CRUZ; ARAÚJO; ALENCAR, 2015). Pode ser classificada como estudo de caso com abordagem predominantemente qualitativa, uma vez que é um estudo de natureza empírica, que investiga um determinado fenômeno atual, no qual o limiar entre o fenômeno e o contexto em que está inserido não são claramente definidos (MIGUEL, 2007).

O quadro 3 evidencia quanto a classificação da pesquisa em seus diferentes aspectos, seguido da Figura 2 que ilustra as características do método adotado.

Quadro 4 – Classificação da Pesquisa

Natureza	Empírica
Objetivo	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Procedimentos	Estudo de Caso

Fonte: próprio autor

Figure 2 – Classificação Pesquisa



Fonte: próprio autor

Foram utilizados os seguintes métodos para coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante, entrevistas com pessoas envolvidas na gestão de projetos na empresa. Sendo os mesmos foram tratados por meio análise do conteúdo das entrevistas, sistematização de dados observados e resultantes de pesquisa documental.

O quadro 5 demonstra o roteiro seguido para a realização das entrevistas de caráter livre:

Quadro 5 – Roteiro Entrevistas

<b>Fases</b>	<b>Procedimento realizado</b>
Objetivo para entrevista	Obter uma perspectiva do dia a dia da dos envolvidos no procedimento de transição de modelos de gestão
Decisão do público alvo	Foram escolhidos colaboradores da Diretoria de Projetos e Processos da empresa, com papéis atuantes em projetos, bem como com contato mais próximo no dia a dia da pesquisadora com intuito de agilizar essa fase da pesquisa e não impactar no prazo para finalização da mesma.
Preparação do entrevistado	O público entrevistado foi informado no convite para entrevista a respeito do objetivo da mesma, com intuito de prepara-lo previamente para as questões a serem tratadas.
Estrutura da entrevista	O entrevistado era informado novamente no início da entrevista a respeito do objetivo da mesma, com a ressalva de sua participação anônima, bem como lucidado a respeito dos três tópicos a serem tratados a respeito do novo modelo de gestão: benefícios, dificuldades e sugestões. Ao longo da entrevista foram realizadas anotações com base nas respostas do entrevistado, deixando claro a divisão dos tópicos tratados

Fonte: próprio autor

O cronograma seguido para o desenvolvimento deste trabalho teve as seguintes etapas:

- 1): Revisão Bibliográfica
- 2): Definição de objeto de estudo
- 3) Preparação de instrumentos para coleta de dados: roteiro de observações e roteiro de entrevistas
- 4) Coleta de dados
- 5) Tratamento de dados
- 6) Redação e submissão de manuscritos à orientadora
- 7) Qualificação
- 8) Validação de resultados obtidos com envolvidos na empresa
- 9) Entrega da versão completa para banca
- 10) Defesa do trabalho
- 11) Entrega da versão final

Realizaram-se pesquisa bibliográfica e pesquisa documental para obter dados. Foi gerado um quadro com artigos utilizados como referência para analisar e compará-los e, portanto, selecionar itens e conteúdo dos mesmos de valia para este trabalho.

A pesquisa documental contou com acesso a documentos dos projetos disponíveis na antiga ferramenta de gestão de projetos, bem como no portal da própria empresa. Os documentos contidos na ferramenta de GP possibilitaram analisar e aferir pontos fracos do antigo MGP, bem como a artefatos utilizados para condução dos projetos. O portal da empresa possui um espaço próprio para divulgação de materiais de treinamento e consulta das metodologias de GP, o que possibilitou caracterização dos modelos de gestão de forma fidedigna.

Executou-se observação participante por meio do acompanhamento da condução dos projetos por parte dos PMO's da gerência em que a pesquisadora realizou o estágio de Janeiro de a Setembro de 2016, onde os projetos até o final da execução desta pesquisa estavam ainda inseridos no antigo MGP.

Para ter visão do novo modelo de gestão de projetos, foi realizada observação participante de Maio a Setembro de 2016, em plantões de dúvida disponibilizados por um responsável pela Gerência de Portfólio para acompanhamento da fase de transição entre metodologias de gestão de projetos. O mesmo, até o momento da conclusão desta pesquisa, ocorreu duas vezes por semana, com duração de duas horas cada um, sendo que para o método de pesquisa foi adotada a participação em um destes plantões. O plantão de dúvidas tinha o intuito de esclarecer dúvidas a respeito da nova metodologia, analisar pontos a serem melhorados, bem como receber sugestões. O plantão teve início em Março, junto com o início da implementação da nova metodologia, o mesmo inicialmente tinha como proposta permanecer apenas durante a fase de transição. Contudo, foi definida sua permanência, sem data de encerramento, devido ao aumento da procura no decorrer do processo de mudança. Os dados coletados permitiram classificar as dúvidas nos grupos metodologia, orçamento e artefatos.

Foram realizadas entrevistas no período de Julho a Setembro de 2016, com pessoas envolvidas na gestão de projetos e integrantes da Diretoria de Projeto e Processos, dentre elas PMO's, e responsável pela metodologia de projetos e de portfólio, com o intento de obter visões de papéis diversos. A entrevista foi não estruturada, tendo como direcionadores três aspectos: benefícios, dificuldades, sugestões. Por fim, as respostas foram analisadas para auxiliar nas conclusões finais deste trabalho.



## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada como objeto de estudo é brasileira, a qual encontra-se no setor de tecnologia e serviços para o varejo, dentre as maiores em pagamentos eletrônicos na América Latina, atua como adquirente multibandeira, sendo uma das responsáveis pela captura, transmissão e liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito, credenciamento do comércio brasileiro a sua rede de pagamentos, bem como pela captura, transmissão, processamento e liquidação financeira das transações realizadas com cartões de plástico.

### 4.2 APRESENTAÇÃO DO CASO

Este trabalho teve como objetivo geral identificar boas práticas no processo de mudança de modelos de gestão de projetos em uma empresa de adquirência, a partir da análise do processo de transição do modelo de gestão de projeto. Este estudo surgiu da realização do estágio da pesquisadora na empresa utilizada como objeto de estudo, a qual iniciou suas atividades dois meses antes do início do processo de transição dos modelos de gestão ser iniciado.

Em 2015 a empresa realizou um mapeamento para avaliar os processos envolvidos no ciclo de gestão de seus projetos, por meio do qual identificou as oportunidades de melhoria sumarizadas a seguir:

- Gestão de demanda e capacidade: demandas eram priorizadas contra o plano estratégico, além do paralelismo entre demandas, projetos e atividades o que impactava na gestão da capacidade.
- Processos e Metodologia: metodologia complexa com alto esforço para definição do escopo e planejamento e, redundância de papéis.
- Conhecimento e Funções: conhecimento era pulverizado e funções não eram especializadas.
- Controle de custos internos e externos.

Em Março de 2016 teve início o processo de transição. Foram estabelecidas premissas para que a estratégia de mudança tivesse o menor impacto possível nos projetos em andamento e demandas a serem iniciadas. Para tanto foram realizadas ondas de implantação e

intensa capacitação dos colaboradores, bem como disponibilizado um plantão de dúvidas duas vezes por semana.

#### 4.3 MODELOS DE GESTÃO DE PROJETOS

O modelo de gestão anterior era dividido em: Ante-Projeto, Pré-Projeto, Projeto (Planejamento, Desenvolvimento e Encerramento). Em tais fases eram requeridos artefatos e atividades específicas, com procedimentos coordenados através de gestões específicas (escopo, prazo, custo, mudança, benefícios, risco, equipe, comunicação, aquisição e contrato). Na primeira fase era analisado escopo macro do projeto e possíveis impactos nas áreas de tecnologia, este procedimento deveria ser formalizado em um relatório e via e-mail. Já a segunda fase tinha como requisitos levantamento de escopo e estimativas de prazo e custo e, de riscos, para então serem realizadas reuniões com as áreas envolvidas para apresentação do projeto e, para listar necessidades e requisitos do mesmo, o que servia de insumo para refinar o escopo e por fim apresentação em Fórum para definição de liberação de verba e aceite para início da fase de projeto em si.

Além disso, este método de gestão anterior teve como principais desafios a superficialidade da caracterização da demanda, onde áreas executoras não recebiam todas informações necessárias para desempenharem suas funções, não havia avaliação ampla de impactos para todo o negócio, exceções eram aprovadas para que etapas de projeto fossem adiantadas sem que o escopo estivesse fechado, ademais aprovações de projetos eram realizadas com poucos insumos, havia grande frequência de fóruns de aprovação o que gerava constantes repriorizações do portfólio de projetos, além de terem sido apontadas sobreposições de responsabilidades dos papéis, excesso de pontos de interlocução entre áreas e o não acompanhamento dos benefícios após sua entrega

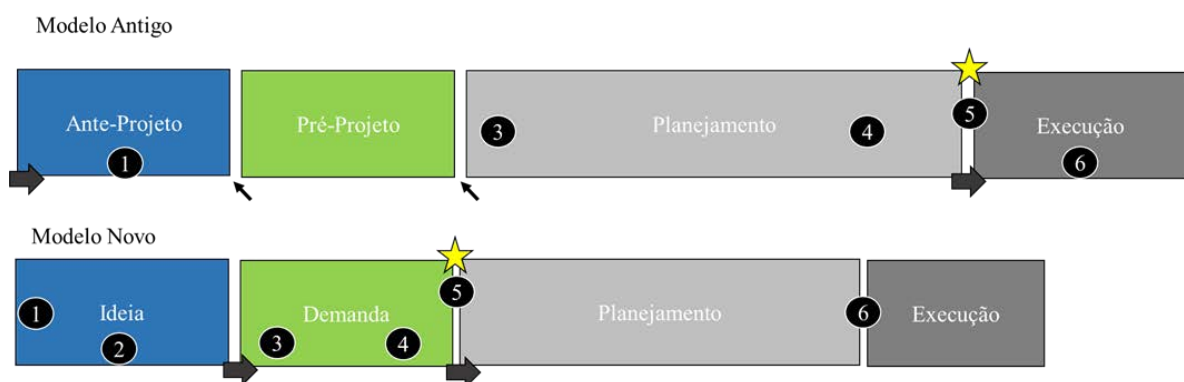
O novo modelo de gestão possui uma gestão de demandas, a qual compõe duas fases anteriores a fase de projeto, de “Ideia” e “Demanda”, as quais tiveram intuito de reduzir o tempo da fase de projeto em si. Propôs um método que filtrasse as demandas, separando ideias de projetos efetivamente, as quais são capturadas e priorizadas, para depois serem detalhadas e revisadas por Portfólio, o que permitiu otimizar esforços para prioridades de negócio e aderência ao plano estratégico. Seus principais direcionadores foram o aprimoramento da caracterização e o dimensionamento da demanda, com a priorização destas

em linha de capacidade, simplificação da execução, aferição dos benefícios da entrega e especialização das funções para ganho de eficiência.

Como grande diferenciação o novo MGP possui como grande diferenciação a gestão das demandas, na qual as ideias são analisadas, priorizadas, então detalhadas e revisadas por Portfólio para por fim a fase de projeto efetivamente ser iniciada, visando qualidade na entrega e menor entropia em tempo de execução do projeto. Desta forma o escopo é mais bem definido e fechado previamente, o que reduz o tempo da fase de planejamento dos projetos e redefinições. Houve estabelecimento de critérios claros para priorização das demandas considerando a capacidade das equipes de entrega, somado a isso se sucedeu a redução do número de fóruns de aprovações, bem como requisição de melhor preparo e definição do time de projeto para ir a Fórum, tornando-os mais eficientes.

O antigo modelo permitia antecipações de verba e lacunas para aceitação de exceções no modelo de gestão, o que com o tempo passou a ser uma prática comum, dificultando o controle orçamentário de Portfólio e qualidade na aderência ao modelo de gestão, desse modo o novo modelo também propôs estimativas orçamentárias mais bem definidas nas fases que antecedem a fase de projeto efetivamente. A Figura 3 ilustra as principais diferenças entre os dois modelos de gestão:

Figure 3 – Comparação métodos de gestão de projetos



Legenda:

- ➡ Fórum
- ↖ Formalização e aprovação
- ★ Início do projeto
- Mudanças

Fonte: próprio autor

As mudanças enumeradas na Figura 3 foram as seguintes:

- (1) O Fórum para início do detalhamento da demanda foi retirado
- (2) Passou a ser necessário estimar o porte do projeto para ir ao primeiro Fórum
- (3) Escopo deve ser fechado previamente
- (4) O orçamento do projeto foi antecipado
- (5) Fórum para início do projeto foi antecipado
- (6) Fórum para aprovação de prazo e custo para iniciar a fase de projeto foi eliminado

Para análise dos modelos a empresa utilizou os seguintes indicadores:

- Duração dos projetos: por etapa
- Mapeamento da alocação
- Contagem de iniciativas no Modelo, Mobilização Completa, Mobilização do time Realizado, Detalhamento da ideia concluído, Paralisadas/Em definição de Escopo e demandas com alocação definida.

O Quadro 6 faz uma comparação do que foi proposto pelo novo modelo de gestão e como foi conduzido na prática:

Quadro 6 – Novo modelo de gestão: Proposto vs Realizado

<b>Proposto</b>	<b>Realizado</b>
Aprimorar a caracterização e o dimensionamento da demanda	Escopo do projeto deve estar detalhado, definido e fechado antes de ser iniciada a fase de projeto
Estabelecer priorização de demandas em linha de capacidade	Demanda só é iniciada com capacidade de todo o time disponível
Simplificar execução e aferir benefícios da entrega	Pré - definição evita retrabalho futuro na fase de projeto, o que gera maior fluidez das demandas
Especializar funções para ganho de eficiência	Redefinição de papéis e melhor detalhamento das funções

Fonte: próprio autor

#### 4.4 IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS

A implantação do novo modelo passou por uma série de definições, revisões e mapeamentos para que fosse o mais eficiente possível. Foram mapeados impactos tanto organizacionais quanto nas áreas participantes dos projetos, somado a definições estratégias para comunicação e plano para mitigar estes impactos. Por conseguinte, houve acompanhamento para revisão e eventuais ajustes nos planos sugeridos para gerir a mudança em si, a capacitação dos colaboradores e comunicação.

Foram tomadas medidas de adequação do processo de gestão de demandas, houve criação de uma estrutura de suporte à implantação por meio de plantões de dúvida com orientação direcionada a cada tipo de projeto e conjunto de novos artefatos, reunião inicial para todas as novas demandas, ondas de treinamentos para capacitação dos colaboradores, sendo estas divididas em treinamentos para a gestão de demandas, análise do modelo operacional da empresa, metodologia associada a TI e ferramentas de estimativa.

O processo de tombamento contou com determinadas premissas com intuito de torna-lo o mais eficiente possível, onde foram respeitadas as ordens das fases, e o tempo de convivência dos dois modelos de gestão em questão deveria ser o menor possível. Ademais a estratégia de tombamento das metodologias levou em consideração não só a implantação das novas metodologias como artefatos e papéis.

Como vantagens do novo método, do ponto de vista de Portfólio, verificou-se que a duração dos projetos abaixo do esperado e o tempo de determinação de escopo reduzido, o que se deve ao maior detalhamento e comprometimento requerido pelo novo método por parte do Demandante. Por outro lado, os PMO's ressaltaram a utilidade que a nova ferramenta de gestão possui e pode vir a ter principalmente quanto a monitoramento e controle, bem como, assim como Portfólio, notou a definição prévia que a nova metodologia permite antes que a fase de projeto seja iniciada assim como maior assertividade na definição das fases.

Além destes pontos, todos os artefatos do modelo de gestão anterior foram revisados e substituídos por novos, essa troca gerou uma série de indagações a respeito do como utilizá-los, sua aplicabilidade em alguns casos e possíveis variações. Através destes questionamentos, por vezes recorrentes, sugestões surgiram, as quais deram origem a criação de novos tipos de projetos, triplicando os tipos que passaram a ser considerados e disseminados para toda a companhia. Desta forma, destacado pelos PMO's, houve maior fluência na condução dos projetos devido a categorização dos mesmos em determinados tipos, ao estabelecer artefatos necessários para cada.

Processos teve a percepção da agilidade, foco e valor agregado na sua participação e, elucidou a praticidade que o artefato criado para análise do impacto no Modelo Operacional da empresa gerou, ao permitir uma análise mais aprofundada que gera insumos para detalhamento de requisitos do projeto.

Durante a fase de transição Portfólio identificou como dificuldades o alto esforço e menor precisão na definição do percentual de alocação inicial do time de projetos na fase que precede projetos, assim como dificuldade do Demandante em definir o escopo e apresentar o mesmo, ademais o acultramento não foi trivial devido a alteração de papéis. Seguindo a percepção da resistência a mudança de cultura, os PMO's ressaltaram sua sobrecarga devido a não preparação adequada dos Líderes de Projeto, os quais passaram a englobar colaboradores sem contato precedente com projetos, desta forma tiveram conflitos entre suas responsabilidades para com o projeto e suas atividades diárias da área.

Outrossim, os PMO's evidenciaram a falta de licenças suficientes das ferramentas de gestão orçamentária e de cronograma dos projetos, expuseram a delonga na fase de definição da nova metodologia, onde teria sido mais vantajoso ter investido mais em treinamentos dos colaboradores, o que evidencia falha neste ponto de capacitação e reflete na dificuldade para os colaboradores serem inseridos na nova metodologia de gestão e projetos. Por outro lado, Processos delatou como impacto do início da demanda não bem definida a ociosidade ao alocar recurso da área previamente a definição das demais áreas envolvidas.

Vale ressaltar que devido à paralisação ou cancelamento de projetos a serem introduzidos na nova metodologia de gestão de projetos dentro da gerência da pesquisadora, não foi possível acompanhamento diário e tão próximo quanto poderia dos projetos inseridos neste contexto de transição metodológica. Foi necessário entrevistar demais equipes para ter visão da aplicabilidade da metodologia nova, obter informações de como foi o processo de transição e inserção de projetos no novo modelo de gestão de projetos, bem como realizar análise documental.

De modo geral, de fato notou-se certa resistência de tombamento do modelo por parte de pessoas que não concordam com as mudanças propostas, somada a isso a disponibilidade de recursos requer que alguns projetos em andamento sejam paralisados ou entregues o que dificulta o tombamento total do modelo, gerando a convivência do novo modelo com o modelo atual a qual é um risco devido a acomodação por parte dos envolvidos. Inicialmente houve alto esforço e menor precisão na definição do percentual de alocação inicial do time de projetos na fase que antecede a de projeto bem como na mobilização em si do time. Não há licenças suficientes para a ferramenta auxiliaadoras da gestão de orçamento e cronograma. Ao

longo do tombamento foi observado o déficit de disponibilidade de colaboradores a atuarem nos novos papéis bem como a capacitação do número de pessoas adequado para atender a demanda proposta. Outrossim, a ferramenta de gestão de projetos não estava preparada para atender ao novo modelo de gestão, a mesma possuía apenas as fases iniciais aptas a auxiliar na metodologia, com a fase efetivamente de projetos ainda em desenvolvimento, portanto era possível realizar apenas parte da inicial da gestão de projetos na mesma. Somado a este cenário, a empresa passou por uma série de mudanças em sua estrutura, principalmente no departamento responsável por projetos, o que apresentou certa ameaça a condução eficaz do tombamento do modelo de gestão. O quadro 7 ilustra de forma sintetizada os requisitos, dificuldades e boas práticas analisadas na implementação do novo MGP:

Quadro 7 – Síntese Implantação

Requisitos	Dificuldades	Boas práticas
1. respeitar as ordens das fases	4. resistência	10. estrutura de suporte à implantação
2. tempo de convivência dos dois modelos deveria ser o menor possível	5. disponibilidade de recursos	11. ondas de treinamentos
3. estratégia de tombamento levou em consideração a implantação das novas metodologias como artefatos e papéis.	6. convivência entre os modelos	12. visibilidade dos benefícios antes da implantação e durante
	7. alto esforço e menor precisão na definição do percentual de alocação	13. adaptável ao ter algumas partes de seu processo revisado e reestruturado para melhor adequação
	8. licenças não suficientes para a ferramenta de gestão de orçamento e cronograma	14. lições aprendidas e sugestões consideradas
	9. mudanças estrutura empresa	

Fonte: próprio autor

Frente a esses problemas, até o momento da conclusão deste trabalho alguns pontos foram tratados. Estabeleceu-se data fixa para atualização da capacidade dos envolvidos, somada ao refinamento do percentual de alocação dos papéis, o que refletiu a real alocação necessária de cada um e aferição de tempo de participação nos projetos mais fidedigna. O fluxo do processo inicial de mobilização da equipe envolvida foi revisto, reestruturado e adaptado, já com reflexo de melhoria. Houve revisão dos colaboradores que seriam alocados em projetos para que as licenças necessárias fossem designadas aos papéis efetivos, reduzindo assim o custo e falta de licenças. Ademais, a ferramenta de gestão de projetos possui previsão de entrega para Fevereiro de 2017, com intuito de atender os projetos, uma vez que a previsão para tombamento total para o novo modelo de gestão é Dezembro de 2016, a mesma está

atrasada devido a redefinições e inclusão de novos requisitos os quais foram indicados ao longo de seu desenvolvimento.

No início da transição a área de Portfólio aderiu a sugestão de alguns colaboradores de realizar semanalmente reunião a qual realizou o acompanhamento dos projetos em andamento no novo modelo de gestão e análise das dificuldades, melhorias na condução dos mesmos, como meio de troca de lições aprendidas. Os plantões de dúvida deram *inputs* para criação de novos tipos de projetos através de sugestões de áreas envolvidas, bem como flexibilização de *templates* e artefatos. Ademais a ferramenta de gestão de projetos teve sugestões que foram consideradas para incrementa-la, dentre quais surgiu a proposta de mapeamento dos envolvidos no projeto e realizar a liberação de acesso de uma única vez e não conforme a necessidade, com intuito de reduzir gargalo de espera cada vez que um responsável tivesse necessidade de acesso a ferramenta. Além disso, considerou-se relevante a sugestão de um colaborador PMO da divulgação de pontos melhorados na nova metodologia ao longo da fase de transição.

Segundo Fernandes (2014), o sucesso da implantação de melhorias e diferentes inovações na de gestão de projetos de uma empresa, possui forte influência tanto estrutural quanto cultural da organização quanto influências externas. Ademais após levantamento desta mesma pesquisadora, foram classificados em seis grupos os principais fatores chave que podem ter maior impacto sobre a incorporação de iniciativas de melhorias no gerenciamento de projetos: (1)Melhoria da Gestão de Projetos Iniciativa (inovação) Atributos, (2) Adotante e Adoção, (3)Comunicação e Influência, (4)Contexto Interno, (5)Contexto Externo e (6)Implementação. Identificou-se relação com o caso apresentado nesta pesquisa, onde notou-se presença de alguns fatores dentro de cada um deste grupos, ilustrados no quadro 8 a seguir:



Quadro 8 – Principais fatores impactantes na incorporação de melhorias

<b>Grupo</b>	<b>Principais Fatores</b>
Melhoria da Gestão de Projetos Iniciativa (inovação) Atributos	15. Compatibilidade com os valores normas e necessidades da organização 16. Visibilidade dos benefícios 17. Capacidade de adaptação, aperfeiçoamento ou modificação
Adotante e Adoção	1. Motivação dos envolvidos quanto a rentabilidade gerada pelas mudanças 2. Utilidade percebida 3. Divisão do que é opcional, coletivo, autoritário ou contingente
Comunicação e Influência	1. Demonstração do valor da iniciativa de melhoria comparado com os limites estruturais anteriores a mudança 2. A existência de influenciadores incentivem a adoção das iniciativas de melhoria 3. Motivação e credibilidade dos detentores do conhecimento
Contexto Interno	1. Estrutura e recursos para apoiar a mudança 2. Cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento
Contexto Externo	Requisições externas
Implementação	Treinamento específico associado as novas tarefas e métodos implementados

Fonte: adaptado de (FERNANDES, 2014)

Apesar das dificuldades encontradas, o novo modelo de gestão teve como proposta adequar-se ao novo plano estratégico da companhia, a qual busca competitividade no mercado, portanto foi de vital importância o incentivo a convencimento quanto a rentabilidade das melhorias por parte de níveis hierárquicos altos. A nova metodologia deu visibilidade dos benefícios antes da implantação e durante, mostrou-se adaptável ao ter algumas partes de seu processo revisado e reestruturado para melhor adequação. Não obstante, buscou motivar os envolvidos dando visibilidade das utilidades que tal mudança poderia proporcionar tanto no dia a dia da condução dos projetos como o impacto no resultado final, sendo transparente ao definir papéis e responsabilidades e evidenciar melhorias no tempo de entrega dos projetos. Elucidou de forma clara artefatos e atividades opcionais, coletivas ou autoritários para cada tipo de projeto, bem como motivou os envolvidos ao gerar novos tipos de projetos que se adequassem a realidade apresentada na condução dos projetos pelos mesmos. Ademais, investiu-se na capacitação dos colaboradores envolvidos ainda que com pontos a serem

melhorados, foi disponibilizado plantão de dúvidas e e-mail como canal para a mesma função, os quais foram de grande valia para o suporte a mudança ao otimizar o meio de comunicação, bem como lições aprendidas e sugestões consideradas de valia e relevantes foram adotadas e compartilhadas.

O tombamento do novo modelo de gestão teve início em Março de 2016, de acordo com dados estatísticos levantados pela empresa em Julho desse ano os 14% projetos já inseridos nesta metodologia tiveram prazo menor do que o esperado e, em Agosto deste mesmo ano foi constatado que houve redução de 36% dos tempos dos projetos. Portanto ainda neste período de adaptação de uma metodologia para a outra, resultados positivos dessa inserção já puderam ser notados. De acordo com a pesquisa de Fernandes, Ward e Araújo (2014) o processo de incorporação de melhorias no gerenciamento de projetos assume diferentes influências maiores ou menores através da difusão, disseminação, implementação e rotina. Ou seja, a implementação do novo modelo de gestão é um processo variável entre difusão, a qual é passiva, e disseminação, onde são feitos esforços ativos e planejados, para então as melhorias serem implementadas com esforços planejados para integração e por fim o modelo torna-se uma inovação padrão dentro da organização onde é atingido o último conceito chave, a rotina. A empresa analisada no estudo de caso desta pesquisa encontra-se na fase de implementação, na qual foram analisados direcionadores e determinadas premissas para o planejamento da integração da nova metodologia.

A realidade da empresa nessa fase de transição diante as implementações de inovações é semelhante ao que Greenhalgh et al. (2004) argumentou, em que as pessoas não são recipientes passivos de inovações, em maior ou menor grau, procuram inovações, experimenta-las, avaliá-las, encontrar ou não significado nas mesmas, bem como desenvolver sentimentos (positivos ou negativos) sobre as mesmas, desafiam e questionam o porquê utiliza-las, ganham experiência com elas, modificam tarefas específicas e tentam melhorá-las ou reformulá-las, frequentemente através do diálogo com outros utilizadores, e é esta realidade em que a empresa estudada se encontra, a proposta de mudança sofrerá alguns ajustes e reformulações, críticas e questionamentos, até tornar-se rotina no gerenciamento dos projetos da companhia, uma vez que o Portfólio de projetos ainda não possui 100% dos projetos neste método de gestão.

## 5 CONCLUSÃO

Com a elaboração desta pesquisa, sobre a adoção de novo método de gestão de projetos na empresa estudada, foi possível atingir os objetivos estabelecidos. Caracterizaram-se os dois modelos em questão, destacando as diferenças entre ambos, ilustradas por meio de diagrama. Descreveram-se os requisitos e direcionadores para implementar o novo modelo e as premissas utilizadas nesse processo. Identificaram-se as dificuldades críticas enfrentadas no processo de implementação do novo modelo, bem como práticas que contribuíram para solucionar problemas ou que foram favoráveis ao processo de adoção do novo modelo. Portanto, de modo geral, foram abordados todos os pontos propostos como objetivo desta pesquisa.

Na literatura pesquisada não foram encontrados muitos exemplos de análises de práticas eficazes de implementação de mudanças nas metodologias de gerenciamento de projetos utilizadas em uma dada empresa. Este estudo pode ser considerado uma contribuição para o campo da gestão de projetos, para diminuir essa lacuna. O estudo contribuiu, ainda, na empresa estudada, pela sistematização das melhorias obtidas com o novo modelo de gestão de projetos, das dificuldades enfrentadas, bem como das sugestões de aperfeiçoamento do novo modelo de gestão.

O estudo de caso proporcionou uma visão qualitativa e geral sobre o processo de implementação de um novo método de gestão de projetos, num contexto particular. Contar com uma amostra de projetos maior e mais diversificada, que, talvez, permitisse a realização de uma pesquisa do tipo survey com envolvidos nos processos de planejamento e execução de projetos na empresa, permitiria uma validação mais firme dos impactos do uso do novo método na gestão dos projetos na empresa. Seria ainda interessante contar com outros estudos a respeito de situações similares, a fim de obter uma visão fundamentada sobre melhores práticas em situações como a estudada.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, D. C. Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos. **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 17, n.1, p. 181-194, 2010.

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **Body of Knowledge**. Buckinghamshire: APM, 2006.

AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROJECT MANAGEMENT. **Professional Competency Standards for Project Management**. Sidney: AIPM, 2008.

BARBALHO, S. C. M.; TOLEDO, J. C.; ROJIC, J.; SILLOS, M. A.. Funções dos escritórios de projetos no desenvolvimento de produtos: pesquisa-ação em empresa de alta tecnologia. **Revista Produção**, v. 24, n. 2, p. 322-326, 2014.

BELOTTO, F. R. **RedeCard fechamento de capital: fair value**. São Paulo: Insper, 2014.

BERSSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M.; MUSCAT, A. R. N.. Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação. **Revista Produção**, v. 22, n. 3, p. 405-420, 2012.

BITENCOURT, L. C.; GARCEZ, M. P.. A Influência da Gestão de Projetos na Qualidade de Serviços Prestados no Caixa: Um Projeto Desenvolvido em uma Empresa Varejista. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 224, 2013.

BOMFIN, D. F.; NUNES, P. C. A.; HASTENREITER, F. Gerenciamento de Projetos Segundo Guia PMBOK: Desafios para os Gestores. **Revista de Gestão de Projetos**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.

BOUER, R; CARVALHO, M. M.. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005.

BRYDE, D. Project management concepts, methods and application. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, p. 775-793, 2003.

CARNEIRO, K. D. A.; MARTENS, C. D. P.. **Análise da maturidade em gestão de portfólio de projetos: o caso de uma instituição financeira de pequeno porte**. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 1, p 252-279, 2012.

Cartões somam R\$ 269 bilhões em compras no 1T1. ABECS, São Paulo, 9 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/noticia/cartoes-somam-r-269-bilhoes-em-compras-no-1t16-aponta-abecs>>. Acesso em: 9 jun. 2016.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R.; PESSOA, M. S. P.; LAURINDO, F. J. B.. Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 40, n. 3, 2005.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance**. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

COTA, M. F. M.. **A influência do escritório de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de competências do gerente de projetos**. 2011. 211 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COUTINHO, E. C.; GIL, A. C.. Inovação e gestão de projetos: os "fins" justificam os "meios". **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 1, p. 138, 2013.

CRUZ, S. M. L.; ARAÚJO, M. C. B.; ALENCAR, L. H. Transporte de cabotagem no Porto de Suape, Pernambuco: uma pesquisa exploratória. **Revista Produção**, v. 25, n. 3, p. 560-570, 2015.

DARCY, S. S. J.; LUCIANO, E. M. Proposta de mapa estratégico sob perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 1, n. 1, p. 26-46, 2010.

DESMOND, C. **Project management office**. IEEE Engineering Management Review, v. 43, n. 1, p. 15-16, 2015.

DINSMORE, P. C.. **Winning Business with Enterprise Project Management**. New York: AMACOM, 1998.

EDER, S.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L.. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 25, n. 3, p. 482-497, 2015.

ENGINEERING ADVANCEMENT ASSOCIATION OF JAPAN. **Model Form International Contract for process plant construction**. Tokyo: ENAA, 1992.

FERNANDES, G. Developing a Framework for Embedding Useful Project Management Improvement Initiatives in Organizations. **Project management journal**, v. 45, n. 4, p. 81-108, 2014.

FERNANDES, G.; WARD, S.; ARAÚJO, M.. Improving and embedding project management practice in organisations - A qualitative study. **Project management journal**, v. 33, n. 5, p. 1052-1067, 2014.

GALHARDO, R. A. **A utilização do cartão de crédito como instrumento de dívida da população: um estudo do tema, causas e consequências com base na experiência da Coreia do Sul**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014. 10 p.

GANATRA, A. **Amadurecendo o Gerenciamento de Projetos com a Utilização de uma Metodologia**. PMI, 2011. Disponível em: <[https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/\\_media/682F15591AD24800BB8A7D568F0DEC93.ashx](https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_media/682F15591AD24800BB8A7D568F0DEC93.ashx)>. Acesso em: 2 nov. 2016.

GetNet, do Santander, cresce entre grandes varejistas e ganha mercado. ABECS, São Paulo, 30 ,maio. 2016. Disponível em:< <http://www.abecs.org.br/noticia/getnet-do-santander-cresce-entre-grandes-varejistas-e-ganha-mercado> >. Acesso em: 1 jun. 2016.

GOROG, M. A broader approach to organizational project management maturity assessment. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 8, p. 1658-1669, 2016.

GREENHALGH, T.; ROBERT, G.; MACFARLANE, F.; BATE, P.; KYRIAKIDOU, O.. **Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations**. Milbank Quarterly, 2004. v. 82, n. 4,p. 581–629

GUEDES, R. M.; FONSECA, F.; CARVALHO, K. L.; MAXIMINIANO, A. C. A.; GONÇALVES, M. A. Alinhamento do portfólio de projetos à estratégia das organizações: um estudo exploratório quantitativo. **Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 27, 2011.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. **Competency Baseline**. Nijkerk: IPMA, 2006.

JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. Contribuições do escritório de projetos à gestão do portfólio de produtos. **Revista Produção**, v. 26, n. 1, p. 192-202, 2016.

JUGEND, D.; SILVA, S. L. Práticas de gestão que influenciam o sucesso de novos produtos em empresas de base tecnológica. **Revista Produção**, v. 20, n. 3, p. 335-346, 2010.

KERZNER, H. Strategic planning for a Project office. **Project Management Journal**, v.34, n.2, p. 13-25, 2003

KERZNER, H. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002

KOSTALOVA, J.; TETREVOVA, L.; SVEDIK, J.. Support of Project Management Methods by Project Management Information System. **International Journal of Project Management**, v. 210, n.2, p. 96-104, 2015.

MasterCard indica retração de 5% no varejo em abril e diz que pode piorar. ABECS, São Paulo, 13 ,maio. 2016. Disponível em:< <http://www.abecs.org.br/noticia/mastercard-indica-retracao-de-5-no-varejo-em-abril-e-diz-que-pode-piorar>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

MARQUES, L. J. J.; PLONSKI, G. A. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”. **Revista Gestão Produção**, São Carlos, v.18, n.1, p. 1-12, 2011.

MARTINS, A. P.; MARTINS, M. R.; PEREIRA, M. M. M.; MARTINS, V. A. **Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso**. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 404-415, 2005.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-219, 2007.

MORIOKA, S.; CARVALHO, M. M. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Revista Produção**, v. 24, n. 1, p. 132-143, 2014.

MOUTINHO, A. J.; KNISS, C. T.; RABECHINI JR., R. **A Influência da Gestão de Projetos de P&D em Universidades Públicas na Definição do Modelo de um Escritório de Gerenciamento de Projetos**. *Gestão & Regionalidade (Online)*, 2013. v. 29, n. 85.

MULLER, C. J.. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Universidade do Rio Grande do Sul, 2003. 246 p.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. **PRINCE2 – Projects in Controlled Environments**. Londres: OGC, 1996.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: Um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 178-206, 2012.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. **Revista Produção**, v. 26, n. 1, p. 129-144, 2016.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencia, 2003.

Perfil das Competências em Equipes de Projetos. *Revista, RAE – eletrônica*, São Paulo, Jan-Jun. 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a12> > Acesso em 20 de Julho de 2016.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A.. Project management office a knowledge broker in project-based organisations. **International Journal of Project Management**, v. 31, n.1, p. 31-42, 2013.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA SILVA, M. A.. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 2, p. 199-215, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 4th ed. Four Campus Boulevard, Newtown Square: PMI, 2008.

RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B.. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v.12, n. 2, p. 29-41, 2002.

RABECHINI JR, R.; RODRIGUES, I.; CSILLAG, J. M.. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, p. 273-287, 2006.

ROVAI, R. L. Metodologias inovadoras para gestão de projetos: modelo referencial para implantação da ITILV3 através da metodologia Prince2: estudo de caso. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 2, p. 252-270, 2013.

SANTOS, Diego Pessoa; DE OLIVEIRA, Kamila Pagel; SILVEIRA, Mauro César. Coordenação e Alinhamento entre Escritórios de Projetos: Um Estudo de Caso Na Administração Pública Mineira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 2, p. 128, 2013.

SHINODA, Ana Carolina Messias. **Gestão do conhecimento em projetos**: um estudo sobre conhecimento relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2015. 8 p.

STANDISH GROUP. CHAOS Summary 2009. The Standish Group International. Boston, 2009. Relatório.

SILVEIRA, A. G.; SBRAGIA, R.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 574, 2013.

TEIXEIRA, Laura Ribeiro. **Competências do líder de projetos de empresas multinacionais brasileiras**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012. 130 p.

TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; JUNGEND, D.. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Revista Gestão da Produção**, v. 15, n.1, p. 117-134, 2008.

WELLS, H. How effective are project management methodologies? An explorative evaluation of their benefits in practice. **International Journal of Project Management**, v. 43, n.6, p. 43-58, 2012.



**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

### APÊNDICE A – Consolidação Entrevistas

Gerências	Benefícios	Dificuldades	Sugestões
<p style="text-align: center;">Portfólio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duração dos projetos está abaixo do esperado</li> <li>• Início da utilização da ferramenta proporcionou melhor controle da duração dos projetos</li> <li>• Redução do tempo de determinação do escopo</li> <li>• Maior detalhamento e comprometimento do Demandante</li> <li>• Mood melhor do que o esperado há interesse na mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram analisados todos os artefatos do modelo anterior com o intuito de verificar a real necessidade dos mesmos e reduzir apenas para o que fosse realmente necessário.</li> <li>• Com alteração dos artefatos novas trilhas surgiram, as quais definiram a necessidade de determinados artefatos e necessidade de realização completa dos mesmos;</li> <li>• Tem gerado alto esforço e menor precisão a definição do percentual de alocação inicial do time de projetos na fase de caracterização da Ideia. Há dificuldade do Demandante em definir o escopo e apresentar o mesmo para Portfólio.</li> <li>• O acultamento não foi trivial devido a alteração de papéis</li> <li>• Abordagem do modelo</li> <li>• Foi necessário Plantão de dúvidas para suporte para dar segurança aos colaboradores. Inicialmente foi previsto reduzir aos poucos a frequência deste alicerce, contudo o volume de participantes aumentou no decorrer do tombamento dos modelos de gestão, o que gerou reanalisar frequência e necessidade do plantão.</li> <li>• Capacitação dos colaboradores</li> <li>• Capacidade: Mudança de papeis, realocações, contratação, adequação de perfil.</li> <li>• Mudanças organizacionais (treinamento, realocação, visão macro de sistemas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semanalmente há reunião a qual reúne todos os projetos em andamento no novo modelo de gestão e analisa dificuldades, melhorias condução dos mesmos. Gerou a necessidade de criação e adaptação de um calendário fechado de eventos e atividades necessárias até a data do Fórum de Demandas</li> <li>• Trilhas novas surgiram através da sugestão das áreas.</li> <li>• Inputs no modelo operacional da companhia.</li> <li>• Templates flexíveis que se adequem mais apropriadamente de acordo com sua necessidade.</li> </ul>

<p>PMO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nova ferramenta possibilitou melhor controle em relação ferramenta anterior de gestão de projetos</li> <li>• Ferramenta nova de gestão possui bloqueios não para a ordem, mas para o preenchimento das lacunas de suas fases correspondentes de forma a não prosseguir para uma nova fase sem que a outra tenha sido finalizada;</li> <li>• Melhor monitoramento e controle</li> <li>• Diminuição de algumas fases do projeto</li> <li>• Definição inicial prévia para então a ser dado o início do projeto</li> <li>• Metodologia tornou-se mais assertiva com a definição de fases</li> <li>• Maior fluência na gestão de projetos técnicos devido a criação de trilhas específicas para a condução.</li> <li>• A não permissão de antecipação de verba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na fase inicial do desenvolvimento da ferramenta a metodologia de gestão de projetos não estava totalmente definida, o que dificultou o levantamento e determinação de requisitos;</li> <li>• Foram designados Líderes de projetos pessoas que não eram da área de projetos, o que dificultou a fase inicial da implantação do uso da ferramenta.</li> <li>• O papel com maior volume de procura para ajuda do responsável pelo desenvolvimento da ferramenta foi o Líder de Projeto, contudo possivelmente tal dado se deva ao fato de que este papel é o maior responsável pelo preenchimento da ferramenta.</li> <li>• Fase de Projeto da ferramenta teve um GAP a respeito das necessidades do projeto com a empresa responsável pelo desenvolvimento da mesma. O tempo de negociação foi extenso e houve necessidade de redefinição dos requisitos do projeto, com previsão de entrega em Agosto.</li> <li>• Mudança de cultura teve certa resistência.</li> <li>• Acréscimo de atividades para Líderes de Projeto, sendo que alguns não estavam preparados para o papel com skill suficiente, além de haver conflito entre tempo disponibilizado para atividades do projeto e da própria área.</li> <li>• PMO era para ter uma visão mais estratégica e não operacional. Há sobrecarga nesse papel devido a não preparação adequada de Líderes de Projeto.</li> <li>• Não há licenças suficientes para a ferramenta SAP e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugestões a respeito da ferramenta de gestão de projetos foram consideradas para incrementá-la. Dentre elas surgiu a proposta de mapeamento dos envolvidos no projeto e realizar a liberação de uma única vez e não conforme a necessidade, com intuito de reduzir esse gargalo de espera cada vez que um responsável tivesse necessidade de acesso a ferramenta.</li> <li>• Desenvolvimento de mecanismo de exceção para aceite da aprovação, para casos em que as pessoas estiverem de férias, licença, entre outros casos.</li> <li>• Indicou-se criação de ambiente de homologação para treinamento de uso da ferramenta</li> <li>• Foi sugerido PMO ter autonomia para dar aceite na ferramenta com evidência</li> <li>• Divulgação de pontos melhorados na nova metodologia ao longo da fase de transição</li> <li>• Tornar documentação favorável a agilidade</li> <li>• Criar manual de instruções sucinto da nova metodologia.</li> </ul>
------------	--	---	---

		<p>MSPProject, auxiliadoras da gestão de orçamento e cronograma respectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Longo período para levantamento de custos</li> <li>• Fase de definição da nova metodologia muito longa, necessário ter investido mais em treinamentos dos colaboradores, o que evidencia falha neste ponto de capacitação e reflete na dificuldade para os colaboradores serem inseridos na nova metodologia de gestão e projetos</li> <li>• Artefatos rígidos, não contribuem para praticidade e agilidade na condução dos projetos.</li> </ul>	
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No modelo anterior era necessário participar durante todo o ciclo de vida do projeto.</li> <li>• Novo modelo permite maior agilidade e foco na participação de Processos</li> <li>• Atuação quando realmente necessário o que possibilita alocação em mais projetos.</li> <li>• O novo artefato criado para análise de impacto no Modelo de Operações da empresa permite uma análise mais profunda que gera insumos para a parte de requisitos do projeto, o que agrega maior valor ao papel de Processos nos projetos.</li> </ul>	<p>Prazos para início da demanda não são bem definidos, o que gera ociosidade ao alocar recurso prévio a definição das demais áreas envolvidas. Ou seja, falta alocar recurso quando projeto for efetivamente começar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar sincronia entre disponibilização de recurso das áreas.</li> <li>• Explorar utilização da metodologia ágil e em quais projetos é aplicável, anexando-a como mais um tipo de projeto no portfólio.</li> </ul>

