

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS SERGIPE  
- FANESE**

**NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU"  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**GABRIEL JÚNIOR IZIDRO WANDERLEY**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: COMO EVITAR OS  
PRINCIPAIS ERROS**

**Aracaju – SE  
2010**

**GABRIEL JÚNIOR IZIDRO WANDERLEY**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: COMO EVITAR OS  
PRINCIPAIS ERROS**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Núcleo de Pós-Gra-  
duação e Extensão da FANESE, como  
requisito para obtenção do título de  
Especialista em Gerenciamento de  
Projetos.**

**Aracaju – SE  
2010**

**GABRIEL JÚNIOR IZIDRO WANDERLEY**

## **GERENCIAMENTO DE PROJETOS: COMO EVITAR OS PRINCIPAIS ERROS**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.**

---

**Nome completo do Avaliador**

---

**José Guilherme da C.C. Filho**

---

**Gabriel Junior Izidro Wanderley**

**Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.**

## **RESUMO**

No meio empresarial, tem sido cada vez mais freqüente a utilização das boas práticas do gerenciamento de projetos como ferramenta fundamental para atingir o sucesso dos projetos desenvolvidos. No entanto, em alguns casos a empresa não consegue atingir esse sucesso. Esse fracasso pode ser oriundo de vários problemas ou falhas ocorridas no projeto, falhas que por muitas vezes ouve-se falar a respeito e não é dada a devida importância. Não há como definir um roteiro a ser seguido que garanta o sucesso do projeto, no entanto utilizando as boas práticas recomendadas no PMBOK é possível maximizar as chances de um projeto ser bem sucedido. É bem verdade que muitos projetos procuram seguir o PMBOK e mesmo assim chegam a fracassar, nessas situações não é prudente apenas questionar o PMBOK e sim revisar se o que foi feito estava dentro do que havia sido recomendado e planejado. São situações como essas que destaca a importância de identificar quais são os principais erros o gerenciamento de projetos e o que é possível ser feito para evitá-los. Vale salientar que as lições aprendidas em projetos anteriores, devem ser analisadas e utilizadas como referência de planejamento para um novo projeto. Deve-se aprender com essas lições para que os erros não se repitam e comprometam o sucesso esperado.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos, problemas, erros, sucesso.



## ***LISTA DE TABELAS***

Tabela 1 - Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner (1992).....	16
--	----

## ***LISTA DE FIGURAS***

Figura 1 - Custo de Correção em função do desenrolar do projeto .....	20
---	----

## **SUMÁRIO**

<b>RESUMO .....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 PRINCIPAIS ERROS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....</b>	<b>9</b>
<b>3 EVITANDO ERROS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....</b>	<b>15</b>
3.1 Ausência da autonomia ou falta de um Gerente de Projeto.....	15
3.2 Escopo do projeto mal definido.....	17
3.3 Prazos mal estabelecidos .....	19
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>

## ***LISTA DE TABELAS***

Tabela 1 - Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner (1992).....	16
--	----

## ***LISTA DE FIGURAS***

Figura 1 - Custo de Correção em função do desenrolar do projeto .....	20
---	----

## **SUMÁRIO**

<b>RESUMO .....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 PRINCIPAIS ERROS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....</b>	<b>9</b>
<b>3 EVITANDO ERROS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....</b>	<b>15</b>
3.1 Ausência da autonomia ou falta de um Gerente de Projeto.....	15
3.2 Escopo do projeto mal definido.....	17
3.3 Prazos mal estabelecidos .....	19
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O Gerenciamento de Projetos é cada vez mais utilizado para o acompanhamento de projetos grandes e complexos e a documentação gerada das lições aprendidas auxilia em uma melhora crescente nessa área de gerenciamento. Conforme Kerzner(2002) defende, o desafio está em gerenciar atividades nunca tentadas no passado e que podem jamais vir a se repetir no futuro.

Segundo o *Project Managment Institute* (PMI), um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único e o gerenciamento de projetos é a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atingir os objetivos deste (PMI, 2004).

A importância dos projetos para uma organização pode ser demonstrada pela pesquisa realizada pelo PMI(2004) segundo a qual:

- 94% das empresas pesquisadas acreditam que o gerenciamento de projeto é um aspecto valioso para organização;
- 92% das empresas pesquisadas acreditam que a utilização de profissionais certificados em gerenciamento de projetos é uma arma efetiva para o sucesso da organização.
- 76% das empresas pesquisadas acreditam que o sucesso na conclusão dos projetos e iniciativas de mudanças se deve à utilização de metodologias de gerenciamento de projetos.

Mesmo diante desse crescimento da adoção de práticas do gerenciamento de projetos, ainda é muito comum projetos não alcançarem seus objetivos e são vários os motivos desse insucesso.

É importante que as lições aprendidas de outros projetos sejam tratadas com a devida importância e utilizadas para que seja possível identificar os pontos factíveis de falhas e assim tomar providências para que elas não ocorram.

Diante de vários motivos que podem causar o fracasso de um projeto, este estudo irá abordar, apenas, as falhas no gerenciamento em duas áreas de conhecimento do PMBOK: Escopo e Tempo.

## 2 PRINCIPAIS ERROS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo PMI (2004) o procedimento de encerramento administrativo inclui as atividades integradas necessárias para coletar os registros do projeto, analisar o sucesso ou fracasso do projeto, reunir as lições aprendidas e arquivar as informações sobre o projeto para serem usadas futuramente pela organização. Essas lições aprendidas são fontes importantíssimas para análises dos erros que ocasionaram o fracasso do projeto ou comprometeram o sucesso do mesmo.

Efetuada uma análise com base em estudos realizados sobre erros ou possíveis causas de falha no gerenciamento de projetos, é possível identificar quais os erros mais comuns que se destacam nessas pesquisas.

A pesquisa de Dinsmore(2008), que tem como título Gerenciamento de Projetos: Erros Fatais, cita os seguintes erros:

1. Falta de Visão e Planejamento Estratégico

Visão global de como implantar o projeto deverá preceder planejamento detalhado e medidas de implementação. Quando falta o "Plano Estratégico de Implantação de Projeto", existe grande probabilidade do projeto enfrentar sérias dificuldades.

2. Miopia Gerencial

A visão gerencial deverá ser voltada tanto para fora do projeto quanto para dentro, pois há inúmeros fatores aparentemente externos que influenciam fortemente o andamento dos mesmos. Por exemplo: aspectos políticos (empresarial, grupos de pressão etc.), fatores ambientais, movimentos de classe, interesses adversos ao projeto etc.

3. Pouca Ênfase em Treinamento

O sucesso da equipe de projetos depende de suas habilidades técnicas e interpessoais. Normalmente estas habilidades precisam ser aprimoradas. Para tal é preciso treinar a equipe internamente ("on the job") ou em cursos externos, visando desenvolver técnicas do seguinte tipo:

- Conceitos de Administração de Projetos
- Planejamento Estratégico e Detalhado
- Administração de Conflitos: Orçamentos e Controle de Custos

#### 4. Omissão Gerencial por Falta de Autoridade

O gerente/coordenador do projeto possui toda autoridade necessária para fazer seu projeto atingir os objetivos, mesmo que possa lhe faltar autoridade formal. Para tal é preciso explorar autoridade implícita, através da competência e habilidade gerenciais.

A falta de autoridade formal (aliás bastante comum) não pode impedir que o gerente/coordenador, através de negociação, articulação, persuasão e motivação, consiga atingir os objetivos previstos.

#### 5. Gerenciamento Inadequado do "Ciclo de Vida" do Projeto

A atuação gerencial em projetos deve variar em função do estágio em que o projeto em questão se encontra. Um enfoque único do início ao fim será desastroso. A abordagem gerencial deve ser ajustada para atender às necessidades peculiares das fases distintas de conceituação, planejamento, desenvolvimento, implantação e geração.



#### 6. Falta de Desempenhar o papel "Agente de Mudança"

Administrar projetos equivale a gerenciar mudança.

É através da tomada de iniciativa que se gerencia mudança e se implanta projetos. É preciso quebrar a inércia, tomar decisões corajosas, ultrapassar barreiras, agir com oportunismo. O líder do projeto e seus auxiliares-chave, portanto, precisam vestir a camisa do verdadeiro agente de mudança.

#### 7. Dimensionamento Inadequado de Sistemas de Controle

Excesso de controle, ou falta do mesmo, são falhas comuns no gerenciamento de projetos. Os sistemas devem ser de comprovada aplicabilidade, isto é, já utilizados em outros projetos com sucesso, e de fácil uso e manipulação. A supervalorização ou subestimação do sistema de controle pode distorcer o rumo do projeto.

#### 8. Falta de Apoio Superior

O projeto bem sucedido depende de "cobertura" e apoio superior. O gerente/coordenador/líder deverá contar com pessoas que podem agir em termos políticos e empresariais a favor do projeto. Este apoio deve ser dado através de um "Conselho de Projeto", composto de pessoas que possam influenciar grupos ligados ao projeto ou, ainda, na pessoa de um dirigente de nível na empresa. A iniciativa de articular o apoio superior poderá partir da alta administração ou do gerente do projeto.

#### 9. Falta de Integração da Equipe

Equipe entrosada consegue atingir metas do projeto. A equipe não integrada, mesmo sendo composta por grandes valores individuais, dificilmente produzirá a sinergia necessária para bem implantar um projeto. É preciso investir em programas de integração e treinamento.

Dinsmore(2008) tratou a pesquisa de uma forma mais superficial, focando no âmbito organizacional, pois tratou da falta de conhecimento de gerenciamento de projetos das participantes do projeto, falta de autoridade para o gerente de projeto, ausência de apoio superior da empresa, assim enfraquecendo o projeto e consequentemente perdendo prioridade diante das atividades corriqueiras.

Na análise Vargas (1998) ele já demonstra as possíveis causas de um fracasso abordando as áreas de conhecimento do PMBOK. Para Vargas (1998) uma gama considerável de causas dos insucessos é decorrente de falhas gerenciais, que podem ser evitadas, tais como:

- As metas e os objetivos são mal estabelecidos, ou não são compreendidos pelos escalões inferiores;
- O projeto inclui muitas atividades e muito pouco tempo para realizá-las.
- Estimativas financeiras são pobres e incompletas;
- O projeto é baseado em dados insuficientes ou inadequados;
- O projeto não teve uma pessoa responsável, mas sim várias, criando círculos de poder paralelos aos previamente estabelecidos;

- O projeto foi estimado baseado na experiência empírica ou feeling dos envolvidos, deixando em segundo plano os dados históricos de projetos similares, ou até mesmo análises estatísticas efetuadas;
- Não foi destinado tempo para as estimativas e o planejamento;
- Não se conheciam as necessidades de pessoal, equipamentos e materiais;
- Não se conheciam os pontos-chave do projeto;
- Ninguém verificou se as pessoas envolvidas nas atividades tinham conhecimento necessário para executá-las;
- As pessoas não estavam trabalhando nos mesmos padrões, ou os padrões de trabalho não foram estabelecidos.

Todas essas causas podem ocasionar que o projeto seja um projeto problemático.

Projeto problemático pode ser definido como um projeto cuja variação entre o esperado e o realizado excedeu os limites de tolerância aceitáveis, fazendo com que ele entre em uma rota que inevitavelmente possa levá-lo ao fracasso. (Vargas, 2006)

Ainda segundo Vargas(2006), o projeto problemático pode caracterizar-se por ser:

- Gerador potencial de conflitos negativos
- Trabalhoso
- Desafiador
- Com forte percepção de falta de controle
- Consumidor de energia das pessoas



- Redutor da moral do time e do gerente do projeto.

Mesmo os estudos apresentados possuírem metodologia e abordagem diferentes, fica visível que alguns erros referem-se a dois temas:

- Ausência da autonomia ou falta de um Gerente de Projeto
- Falha no planejamento do Projeto

Focando nesses temas é importante analisar os seguintes erros:

- Ausência da autonomia ou falta de um Gerente de Projeto
- Escopo do projeto mal definido;
- Prazos mal estabelecidos.

### **3 EVITANDO ERROS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Com os erros selecionados no capítulo anterior, é possível visualizar e analisar o que pode ser feito para evitá-los, aumentando as chances para que o projeto seja executado e concluído com sucesso.

#### **3.1 Ausência da autonomia ou falta de um Gerente de Projeto**

O mercado altamente competitivo e aquecido por mudanças cada vez mais rápidas e urgentes, demanda das empresas a implementação de formas de administração de seus negócios que atendam a esses critérios e as ajudem em sua luta pela sobrevivência. Gerenciar seus investimentos sob a ótica de projetos tornou-se uma solução cada vez mais praticada por estas empresas que necessitam atender a esses critérios. Sob esta ótica, o gerente de projetos assume uma relevância fundamental dentro das organizações, uma vez que o sucesso desejado no projeto está relacionado diretamente ao seu desempenho.

Kaminisse (2007) destaca a importância do gerente de projeto onde afirma que sem a figura do gerente de projetos o controle de cada etapa do desenvolvimento do projeto ficava a cargo da pessoa ou pessoas responsáveis por cada área do projeto, ou seja, se para desenvolver um projeto era necessário envolver profissionais de diversas áreas, por exemplo, tecnologia, finanças e suprimentos, havia necessidade de ter uma responsável por cada área. O projeto acabava sendo controlado por estas pessoas, sendo assim, cada um trabalhava na sua parte do projeto focando, de forma individual, sempre no que fazer e como fazer, ou seja, o que importa é a data de entrega.

Esse modelo dificulta o sucesso do projeto, pois exige que todos os responsáveis fiquem sempre alinhados sobre as informações do projeto e dificilmente alguém terá uma visão macro do projeto.

De acordo com o PMI (2004) o gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos. Cita ainda que o gerente de projeto gerencia o escopo, o cronograma, o custo e a qualidade dos produtos dos pacotes



de trabalho, além de informar o progresso do projeto e outras informações específicas aos *Stakeholders*.

No entanto a empresa não deve simplesmente escolher algum colaborador para ser o gerente do projeto, é crucial analisar as habilidades necessárias para um bom gerente. Para Kerzner (1992) existem dez importantes habilidades inerentes ao gerente do projeto, definidas por meio de pesquisas e experiências (Tabela 1).

Habilidades	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho
Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto
Resolução de Conflito	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
Competência Técnica	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto
Planejamento	Capacidade de elaborar planos e executá-los
Organização	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
Empreendedor	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto
Administração	Capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc.
Suporte Gerencial	Capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no projeto, principalmente com a alta administração
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto

**Tabela 1 - Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner (1992)**

Outro fator importante para que o projeto atinja seu objetivo, é o apoio da alta gestão da empresa ao projeto e a definição da autoridade do gerente. É

essencial que a empresa acredite na importância de tal projeto e delegue poder e autonomia àquele que irá geri-lo. De acordo com o PMI (2004) uma das informações que o termo de abertura deve referenciar é a designação do gerente do projeto e o nível de autoridade atribuída ao mesmo. Esse documento deve ser assinado pelo patrocinador do projeto e ser de conhecimento de todos os envolvidos no processo, dessa forma a empresa deixa claro e transparente a autoridade concedida, e necessária, para o gerente desenvolver as suas atividades da melhor maneira possível.

### **3.2 Escopo do projeto mal definido**

Um dos pontos principais no planejamento do projeto é a definição e boa elaboração do escopo.

O escopo do projeto define aquilo que será ou não abrangido pelo projeto, isto é, as necessidades que serão ou não atendidas pelo projeto. Ele determina os limites de abrangência do projeto. É impossível que se faça um projeto que tenha um escopo de aplicabilidades ilimitado (Vargas, 1998). O PMI (2004) cita que a definição e o gerenciamento do escopo do projeto influenciam o sucesso total do projeto.

Caso o projeto não possua um escopo bem definido e não tenha o aceite e o entendimento dos envolvidos, estará fadado a ter sérios problemas em seu desenvolvimento. Se há lacunas no escopo, sempre haverá mais solicitações a serem incorporadas no projeto e no final do mesmo o resultado certamente não estará a contento para todos, visto que sempre haverá a impressão de que o produto final está incompleto.

Dedicar esforços em uma boa definição e planejamento do projeto consome muito menos tempo e esforço do que ter que corrigir os problemas quando o projeto estiver em andamento. A melhor maneira para evitar problemas é fazer um bom trabalho de definição e de planejamento antecipadamente.

Algumas ações podem ser efetuadas para auxiliar nesse processo:



- Certifique-se de ter investido os esforços necessários para definir o objetivo, o escopo e a abordagem do projeto. Os responsáveis pelo projeto, inclusive o gerente do projeto, pode até pensar que já sabem de tudo isso, no entanto, o intuito desse trabalho é assegurar que haja um consenso entre a equipe do projeto, o patrocinador e os *stakeholders*.
- Garanta que as diferenças de opiniões entre os *stakeholders* principais estejam resolvidas antes que o projeto comece e não quando o mesmo já estiver em andamento.
- Também deixe registrado o que não se espera do projeto, ou seja, o que não faz parte do escopo.
- Ouça todos os interessados, principalmente os mais experientes nas áreas onde o projeto será desenvolvido.
- Levante e documente os riscos, premissas e as restrições do projeto.
- Fortaleça e privilegie a comunicação. Divulgue todos os documentos gerados para que todos tenham conhecimento do que está sendo discutido e definido.
- Elabore a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) do projeto, a “forma gráfica” do escopo facilitará uma análise mais clara do que deve ser feito e entregue. A EAP é a decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias (PMI, 2004).
- Verifique se existe alguma documentação de algum projeto com características semelhantes e utilize-as como fonte de informação. Foque nas lições aprendidas, pois poderão informar os caminhos que não deverão ser percorridos.

Após certificar-se que as ações acima foram realizadas, documente a definição do escopo e solicite a assinatura dos principais *stakeholders* e o patrocinador do projeto, logo após, archive toda definição registrada e assinada. Isto evitará futuras discussões sobre o que foi combinado e o que foi entregue.

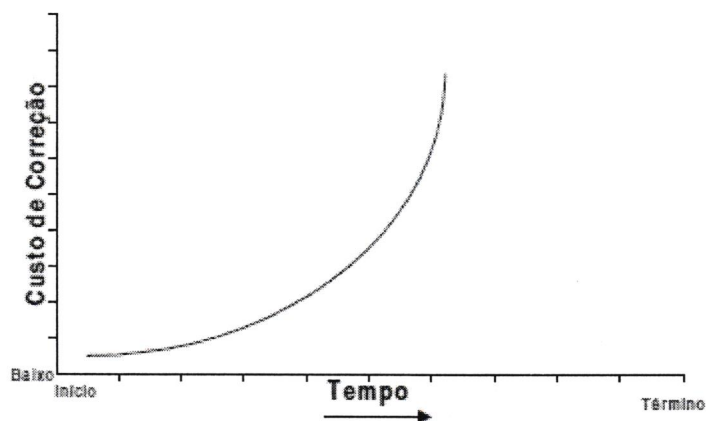
### **3.3 Prazos mal estabelecidos**

O planejamento dos prazos do projeto está diretamente relacionado à área do conhecimento Gerenciamento de Tempo do PMBOK. O PMI (2004) define o gerenciamento do tempo do projeto como sendo os processos necessários para realizar as atividades dentro do prazo determinado chegando ao término sem adiamento.

Não é tão difícil encontrar uma situação onde o projeto foi criado e entregue a equipe responsável pelo seu desenvolvimento com um prazo já estabelecido. Na grande maioria dos casos esse prazo foi definido de forma empírica, isto é, não houve um estudo aprofundado para chegar no tempo determinado. Essa atitude é um erro comum que invariavelmente ocasionará problemas e risco ao sucesso do projeto.

Erros dessa natureza, a falta do gerenciamento do tempo, podem custar caro ao projeto, segundo Vargas (1998), o custo e o trabalho necessário para corrigir uma determinada falha do projeto aumentam exponencialmente com o passar do tempo. A figura abaixo demonstra essa visão:





**Figura 1 - Custo de Correção em função do desenrolar do projeto**

Elaborar o planejamento do tempo do projeto ou o cronograma do projeto, como é mais conhecido, é uma atividade que deve demandar tempo e esforço coerentes com sua importância para os projetos. O cronograma deve ser elaborado com criterioso cuidado e a partir de previsões que sejam as mais fundamentadas possíveis; o que nem sempre ocorre: muitas vezes, os cronogramas são elaborados considerando termos contratuais sem que seja feita uma análise adequada, para verificar a viabilidade real da sua execução.

De acordo com o PMI (2004) o gerenciamento de tempo do projeto está composto pelos seguintes processos:

- Definição da atividade
- Sequenciamento de atividades
- Estimativa de recursos da atividade
- Estimativa de duração da atividade
- Desenvolvimento do cronograma
- Controle do Cronograma

A depender do porte do projeto, é possível considerar vários processos como um único, isso é viável para pequenos projetos.

Não há uma receita de bolo para gerenciamento de projetos, pois cada projeto tem sua particularidade e individualidade, no entanto há situações onde pode-se tentar reduzir o risco de insucesso atentando para alguns pontos

relacionados abaixo. Obs.: Esses pontos por si só não garantem o sucesso do projeto, para isso é necessário um alinhamento e um excelente planejamento de todas as áreas de conhecimento do PMBOK.

- Solicite a declaração do escopo e a EAP para poder iniciar o planejamento das atividades necessárias. Cada pacote de trabalho dentro da EAP é decomposto nas atividades do cronograma necessárias para produzir as entregas do pacote de trabalho (PMI, 2004). A declaração do escopo e a EAP darão ao gerente de projeto as informações detalhadas do que realmente foi acordado para ser realizado no projeto e com isso ele terá condições de traçar um melhor planejamento de prazos.
- Tenha em mãos a lista dos recursos disponíveis: Pessoas, equipamentos, etc. Essa lista auxiliará na definição da duração das atividades, pois os recursos serão distribuídos entre as atividades do projeto e nesse momento será possível avaliar a possível superalocação dos recursos e assim redefinir novos prazos.
- Na definição das atividades ouça todos os interessados, principalmente os mais experientes nas áreas onde o projeto será desenvolvido.
- Solicite opinião especializada no assunto. Se na equipe não houver alguém com o gabarito necessário, a depender do porte do projeto, não hesite em contratar uma consultoria para auxiliar nesse momento.
- Analise os riscos, premissas e as restrições do projeto.
- Fortaleça e privilegie a comunicação. Divulgue todos os documentos gerados para que todos tenham conhecimento do que está sendo discutido e definido.
- Verifique se existe alguma documentação de algum projeto com características semelhantes e utilize-as como fonte de informação.

- Defina um nível de importância para controle das atividades. Não adianta ser detalhista demais e depois não conseguir gerenciar.

**Exemplo de atividade:** Fabricar uma mesa de madeira com 4 pernas. Não é necessário controlar a atividade de colocar uma perna, lixar a mesa, etc.

- Sequencie as atividades respeitando as dependências entre elas e o compartilhamento dos recursos.
- Na limitação de informações detalhadas sobre a atividade ou o projeto, pode-se utilizar informações históricas ou opinião especializada para a definição de sua duração.
- Utilize a estimativa de três pontos para dar maior exatidão na estimativa da duração da atividade.

A estimativa de três pontos se baseiam na determinação de três tipos de estimativas (PMI, 2004):

- Mais provável
  - Otimista
  - Pessimista
- Por mais otimista que você seja, sempre guarde uma reserva no cronograma, eventuais situações podem ocorrer e essa reserva será bastante útil.

Para se ter um melhor rendimento nesse planejamento é necessário que se conheça cada recurso do projeto, pois ao se planejar uma tarefa sabemos o tempo que será gasto para que tal recurso realize a mesma, sendo assim pode-se programar uma nova tarefa para que este recurso execute logo ao final, propiciando uma melhor alocação dos recursos, e também com este melhor planejamento podemos alocar tarefas para que sejam executadas em paralelo, aproveitando ao máximo o tempo para desenvolvimento do projeto.



#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Devido a forte concorrência no mercado, as empresas buscam maior agilidade em busca de diferenciais competitivos e, em muitas situações, ignoram alguns conceitos básicos de Gerenciamento de Projetos, mesmo considerando esse tema como fundamental para o sucesso da organização. Conforme foi visto nas pesquisas apresentadas, a falha ou falta de planejamento é fator chave para o fracasso do projeto. Planejamento esse que pode já iniciar errado sem a definição de um gerente do projeto para assumir essa responsabilidade.

O gerenciamento de projetos, por não ser uma tarefa simples de ser realizada, possui vários fatores que podem causar um insucesso de um projeto. Este estudo trabalhou com duas pesquisas distintas e é perceptível a quantidade de situações que elas apresentam. Por mais experiência que o gerente de projeto possa ter, não lhe dá 100% de garantia que seus projetos serão sempre bem sucedidos, mas unindo essa experiência, as orientações do PMBOK e estudando as lições aprendidas de outros projetos da empresa, e também fora dela, é possível desenvolver um projeto com uma grande margem de confiança em seu sucesso.

Como citado anteriormente, este estudo focou as falhas no gerenciamento em duas áreas de conhecimento do PMBOK: Escopo e Tempo. No entanto, propõe-se, como sugestão para futuras pesquisas, a verificação dos processos necessários para um bom planejamento nas demais áreas de conhecimento.

## REFERÊNCIAS

DINSMORE, Paul Campbell. **Gerenciamento de Projetos: Os Erros Fatais** 2008. Disponível em: <  
[http://www.dinsmorecorp.com/br/articles/id120/Gerenciamento\\_de\\_projetos:\\_Os\\_Erros\\_Fatais\\_pdf](http://www.dinsmorecorp.com/br/articles/id120/Gerenciamento_de_projetos:_Os_Erros_Fatais_pdf)>. Acessado em: 02 fev. 2010;

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. Terceira Edição © 2004.

PMI, Project Management Institute. **Making Project Management Indispensable for business Results**. Pennsylvania: Project Management Institute Inc., 2004.

KAMINISSE, Flávio Theruo. **A importância do Gerente de Projetos numa Organização de Desenvolvimento de Software**. 2007.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. New York, John Wiley & Sons, inc, 1992.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANKAS, I. **O gerente de projetos: seu papel e habilidades**. Revista de Administração, São Paulo, v.21, n3, p.24-31, jul./Set. 1986.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos com MS Project 98**. São Paulo: Brasport, 1998.

VARGAS, Ricardo Viana. **Identificando e recuperando projetos Problemáticos - Como Resgatar seu projeto do Fracasso** 2006. Disponível em: <  
<http://www.ricardo-vargas.com/pt/articles/recoveringtroubledprojects/>>. Acessado em: 02 fev. 2010;

## **CREDENCIAIS DO AUTOR**

**Gabriel Júnior I. Wanderley (gael.junior@yahoo.com.br)**

Atualmente Analista de Sistemas do Grupo Cencosud, controladora dos supermercados GBarbosa, atuando principalmente em projetos nas áreas Financeira, Contábil, Controladoria e Comercial. Mais de 8 anos com experiência em projetos no setor de varejo. Graduado em Sistema da Informação pela Faculdade Alagoana de Tecnologia (FAT-AL).