

# DECISÕES GERENCIAIS QUE PODEM CONTRIBUIR PARA O (IN)SUCESSO DE PROJETOS

Davey Reis Santos\*

## RESUMO

Esta pesquisa versa sobre a importância do papel do gerente dentro do gerenciamento de projeto. Para tanto, foi apresentado estudo de caso, onde um determinado escritório de gerenciamento de projetos (PMO) sergipano tomou decisões gerenciais que resultaram em alto índice de insucessos em seus projetos, fazendo nascer a questão norteadora deste estudo: que ações gerenciais contribuíram para que seus projetos não obtivessem o sucesso esperado por seus clientes? Em razão disso, o objetivo geral desta pesquisa é caracterizar ações gerenciais que contribuíram para o insucesso de projetos sob a responsabilidade da empresa em estudo. A abordagem adotada, como mencionado anteriormente, é estudo de caso, podendo a pesquisa ser caracterizada como explicativa, de campo e quantitativas. Os instrumentos utilizados foram a observação direta e publicações bibliográficas sobre o tema. Realizado o levantamento de dados, sua análise permitiu a identificação de ações gerenciais que contribuíram concretamente para problemas nos projetos do PMO que resultaram no insucesso dos mesmos, sendo possível o lançamento de recomendações que podem reduzir a incidência deste aspecto negativo.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos. Decisões gerenciais. Sucesso de Projetos.

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos é uma realidade presente desde a antiguidade, quando se o mesmo era realizado na administração de construções dos prédios clássicos da Roma e Grécia antiga. É evidente que, com o passar do tempo, sua importância foi ganhando mais destaque, deixando de ser simples utensílio gerencial secundário para principal motivadora do sucesso de projetos em geral.

Com o advento da globalização, fatores como concorrência acirrada, abertura de comércio mundial, velocidade de informações, exigência mais acurada

---

\* Engenheiro de produção formado pela FANESE, Gestor de Processos, Acadêmico do curso de pós-graduação em gerenciamento de projetos da FANESE.

da qualidade e clientes com mais opções de consumo, fizeram os projetos serem mais intensamente utilizados tanto para a reestruturação física da empresa quanto para a maximização da produtividade.

Como efeito, o gerenciamento de projetos ganhou traços mais marcantes, sendo necessária a qualificação dos profissionais que compõe as equipes dos projetos, assim como das técnicas empregadas para seu desenvolvimento. Neste contexto, o papel do gerente é fundamental para o sucesso dos projetos, uma vez que suas características e atribuições dão ao mesmo o poder decisório sobre ações que podem levar ao atendimento ou não do escopo a que se propõe.

No caso da empresa em estudo, algumas ações gerenciais contribuíram de forma contundente para o registro de alto grau de insucessos nos projetos sob sua responsabilidade. Uma das principais razões para que este fenômeno negativo ocorra reside na adoção de política de liderança autocrática da gerência geral, fazendo nascer a seguinte questão: Que ações contribuíram para tais insucessos? E como se deu tal contribuição?

A fim de responder tais questões, o objetivo geral desta pesquisa é caracterizar ações gerenciais que contribuíram para o insucesso de projetos sob a responsabilidade da empresa em estudo e, como objetivos específicos: evidenciar os insucessos da empresa em estudo; levantar causas de insucessos; e, analisar as decisões que contribuíram para que os projetos de amostra do estudo não obtivessem o sucesso esperado.

Ressalta-se que a justificativa para a realização deste estudo reside na contribuição prática que a caracterização e análise destas decisões pode trazer a profissionais que trabalham nesta área de atuação, possibilitando a visualização das consequências negativas de ações autocráticas e impensadas no decorrer do gerenciamento de projetos.

## **2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Atualmente, grande parte das empresas utilizam os projetos para otimizar sua infraestrutura ou para desenvolver a produção. De acordo com Vargas (2009, p.

07), projeto é:

Um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Observa-se, então, elementos constitutivos como: temporariedade, objeto definido e não repetitivo e recursos que lhe são dedicados. Para que os projetos alcancem o sucesso almejado por seus idealizadores, é necessário que se realize o gerenciamento do mesmo de forma adequada.

Segundo Nôcera (2009, p. 36), gerenciamento de projetos é "(...) a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender os requisitos (...), sendo realizados por meio da aplicação e integração de processos de gerenciamento". Este gerenciamento deve ser realizado no âmbito de diversas áreas de conhecimento segundo os processos de gerenciamento em que estão inseridos. As áreas de conhecimento a que Nôcera (2009, p. 40) se refere são: integração, escopo, custos, tempo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.

De acordo com Vargas (2009, p. 47 e seguintes), a integração cuida de assegurar a integração entre todos os elementos que compõem o processo de gerenciamento do projeto. O gerenciamento de escopo tem como objetivo garantir que todas as atividades que levam à concretização do escopo sejam realizadas da forma como foi planejado. O gerenciamento de custos deve assegurar que os recursos planejados e alocados sejam suficientes para execução do processo. Já o gerenciamento de comunicação tem a finalidade de manter todas as partes envolvidas no projeto informadas sobre o andamento do mesmo.

O gerenciamento de risco, segundo Valeriano (2004, p. 364) deve levar em consideração a probabilidade de ocorrência de um fato e a severidade de seu impacto, observando, assim, seu tratamento, no caso de ocorrência. De acordo com Nôcera (2009, p. 36 - 38), o gerenciamento de recursos humanos deve administrar todos os recursos utilizados para organizar e gerenciar a equipe do projeto. Já o gerenciamento de aquisições tem a finalidade de assegurar a compra de produtos e serviços que forem necessários para concretização do escopo.

Segundo PMI (2008, p. 80 e seguintes), o gerenciamento da qualidade é responsável pelo atendimento dos padrões de qualidade especificados no projeto e o gerenciamento de tempo, deve assegurar a formação de um cronograma físico-financeiro para que o projeto seja executado no tempo planejado.

Estas áreas de conhecimento são atuantes de forma diferenciada nos principais processos de gerenciamento de projetos, que são: planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento, como se verá a diante.

## **2.1 Processos de Gerenciamento**

Antes de se iniciar os estudos relacionados com os processos de gerenciamento de projetos, é importante ressaltar que, atualmente, existem escritórios especializados no gerenciamento de projetos: PMO.

Segundo PMI (2008, p. 11), o PMO é “um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio”. Ressalta-se que estes escritórios podem ser responsável por todas as atividades ou somente algumas das operações inerentes ao gerenciamento de projetos. É importante ressaltar que a formação de um PMO impõe responsabilidade técnica que exige qualificação dos profissionais que a compõem. Feitas esta consideração, inicia-se a explanação a respeito dos processos de gerenciamento de projetos.

No processo de planejamento vai ser identificada a atuação de todas as áreas de conhecimento, vindo a idealização de planos de gerenciamento secundários, que vão formar o plano de gerenciamento geral. Desta forma, neste processo, devem ser definidos, os padrões de qualidade almejas, os recursos humanos e financeiros envolvidos, o tempo, os riscos, os meios de comunicações e métodos de integração que deverão ser empreendidos, entre outros elementos. Observando-se a necessidade de reavaliação por este grupo de processo, no caso de alterações relevantes no projeto (PMI, 2008, p. 52).

Segundo Vargas (2009, p. 34), o processo de execução visa assegurar a concretização do que foi planejado, observando nele a maior alocação de recursos.

Nele se desenvolve as áreas de atuação de recursos humanos, integração, comunicação, custos, aquisições, entre outros.

Nôcera (2009, p. 33) menciona que o processo de controle e monitoramento é voltado para a verificação e mensuração de desempenho do trabalho da equipe, devendo-se, para tanto, avaliar o desempenho da equipe e das áreas de conhecimento envolvidas, a fim de atuar estrategicamente, caso seja necessário. Segundo PMI (2008, p 61), neste processo, os grupos das áreas de conhecimento dos projetos deve concretizar a integração, avaliando todas as solicitações de alteração, devendo aprovar as necessárias. Verifica e controla, ainda, o escopo, vendo se as entregas foram aceitas ou não, assim como controla outros elementos como: cronograma, custos, qualidade, riscos, e aquisições (área de conhecimento atuantes neste processo).

O processo de encerramento tem como objetivo realizar a aceitação formal da entrega do projeto, registrar e documentar as lições aprendidas que servirão de fundamento para o planejamento de outros projetos semelhantes, arquivamento dos documentos reunidos no decorrer do desenvolvimento do projeto e a formalização e encerramento dos contratos ainda pendentes (VARGAS, 2009, p. 34).

Observa-se, a necessidade evidente de interação entre tais processos, uma vez que as entradas de uns e a saída dos processos seguintes, como menciona Nôcera (2009, p. 34). Desta forma, percebe-se a importância do gerenciamento de integração entre processos, uma vez que contradições ou ausência de informações relacionadas a um deles, vai refletir negativamente no processo que depende da atualização destes dados.

Fica evidente, assim, que o papel do gerente é imprescindível para o desenvolvimento do projeto, uma vez que o mesmos, entre outras atribuições, tem a função de integralizados dos processos formadores do gerenciamento de projetos.

## **2.2 Liderança e Gerência de Projetos**

De modo geral, o gerente deve ser capaz e qualificado para a realização

das atividades de gerência, observando-se a necessidade de capacitação em diversas áreas de atuação da gerência, uma vez que as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos são muito diversificadas (KELLING, 2002, p. 09).

Corroborando com este pensamento, Valeriano (2004, p. 147) menciona que as aptidões técnicas deve abranger áreas como: gestão de materiais e materiais, economia, capacidade de liderança e integração da equipe, técnicas gerenciais, entre outros. Observa-se, contudo, que a capacidade de liderança é uma das mais importantes características, pois, a partir dela, será possível desenvolver e gerenciar equipe que poderá promover o sucesso do projeto. Caso contrário, por mais qualificada que seja a equipe, o projeto está fadado ao fracasso.

Isto porque, segundo Oliveira (2012, p. 246), o gerente deve migrar todos os seus esforços nos resultados esperados, envolvendo todos os interessados no projeto. Além disso, deve racionalizar os dispêndios e avaliar constantemente os projetos, mantendo a equipe integrada e motivada, o que maximiza seu desempenho durante o desenvolvimento o projeto.

Com efeito, fica claro que o sucesso do projeto está relacionado com as habilidades de gestão do gerente e sua postura de líder. Feitos os esclarecimentos teóricos básicos, inicia-se a explanação da metodologia aplicada à pesquisa. Observando-se, contudo, que, na seção de resultados e discussão serão utilizados outros referenciais teóricos que, somados a estes, formaram a contextualização do ponto de vista do pesquisador.

### **3 METODOLOGIA APLICADO À PESQUISA**

Nesta seção são expostos os métodos aplicados na pesquisa, atendendo ao disposto por Andrade (2006, p. 129) que define metodologia como (...) conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento”.

Ressalta-se que, outro aspecto relevante é método de procedimento adotado, uma vez que o mesmo define mais concretamente os passos seguidos para a realização da pesquisa. Andrade (2006, p. 133), define-o como “(...) conjunto de procedimentos utilizados na investigação de um fenômeno, para observar os

caracteres mais específicos relacionados às etapas de elaboração de uma pesquisa científica”.

Diante disto a abordagem metodológica adotada, neste caso, dedutiva cujo procedimento metodológico pode ser classificado como estudo de caso, que, conforme ensina Prodanov; Freitas (2013, p. 39; 60), ocorre quando “(...) a pesquisa envolve o estudo profundo e detalhado de um fenômeno ou objeto, procurando ampliar o conhecimento a respeito dele”. Observada a abordagem e o procedimento adotado, inicia-se a caracterização da pesquisa

### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

As pesquisas podem ser caracterizadas, de modo geral, em relação a seus objetivos, aos meios empregados e abordagem de dados. Este estudo, pode ser, assim, classificado quanto a seus objetivos em explicativa, pois tenta delinear a relação entre as decisões gerenciais tomadas no decurso do gerenciamento de projetos e os insucessos dos mesmos, o que corrobora o conceito dado por Andrade (2006, p. 126), que diz que este tipo de pesquisa visa observar, registrar e analisar o fenômeno, o pesquisador vai buscar suas causas determinantes e soluções plausíveis.

Em relação os meios empregados, é uma pesquisa de campo, pois os dados foram levantados a partir da observação direta e indireta dos fatos que levaram ao insucesso dos projetos que compõe a amostra, o que compactua com o conceito dado por Prodanov; Freitas (2013, p. 58), que diz que as pesquisas de campo tem o objetivo de angariar informações e conhecimentos sobre um fenômenos através da observação dos mesmos, registrando e analisando os fatos correspondentes.

A caracterização desta pesquisa quanto a abordagem é de estudo quantiquantitativo, uma vez que utiliza dados estatísticos para demonstrar o índice de insucessos, assim como a interpretação qualitativa das causas identificadas para analisar as decisões gerenciais que levaram a sua ocorrência, o que também corrobora com preceitos dados por Prodanov; Freitas (2013, p. 114).

### **3.2 Instrumentos da Pesquisa**

Os instrumentos de pesquisa são os utilizados para se realizar a coleta de dados. Os instrumentos mais utilizados em pesquisas estudo de caso são: observação direta (participante ou não), entrevistas e questionários, e, recursos gráficos (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 103).

Esta pesquisa utilizou como instrumentos de coleta de dados, entrevistas realizadas junto a funcionários (consultores) do PMO em estudo, recursos gráficos como quadros e gráficos para tabular dados levantados e a observação não participante no processo.

### **3.3 Universo e Amostra da Pesquisa**

O universo desta pesquisa são a carteira de projetos da empresa sob análise no final de 2012 que não obtivera o sucesso esperado pelos clientes e a amostra 08 destes projetos, o que corresponde a aproximadamente 50% do universo estudado, o que pode ser considerado uma parcela considerável do mesmo.

### **3.4 Definição de Variáveis**

As variáveis são “fatores ou circunstâncias que influenciam direta ou indiretamente sobre o fato ou fenômeno que está sendo investigado”. Estas variáveis podem ser dependentes ou independentes, apresentando indicadores que auxiliam nesta mensuração (ANDRADE, 2006, p. 143). As variáveis e indicadores desta pesquisas podem ser visualizadas no Quadro 01, o que facilita sua visualização geral.

## Quadro 06 – Variáveis e indicadores da pesquisa

VARIÁVEL INDEPENDENTE	VARIÁVEIS DEPENDENTES	INDICADORES
Ações gerenciais	Insucesso de projetos	Aumento de custos envolvidos
		Atraso na entrega
		Qualidade deficientes
		Escopo não alcançado

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

### 3.5 Plano de Registro e Tratamento de Dados

Os dados quantitativos foram registrados em planilhas Excel e convertidos em gráficos demonstrativos, para facilitar a visualização dos mesmos e auxiliar na interpretação dos mesmos. Os dados qualitativos, extraídos da observação e de entrevistas junto aos consultores, foram registrados em Word, tabulados em quadros e convertidos em texto que auxiliaram na interpretação das causas de insucessos dos projetos participantes da amostra.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

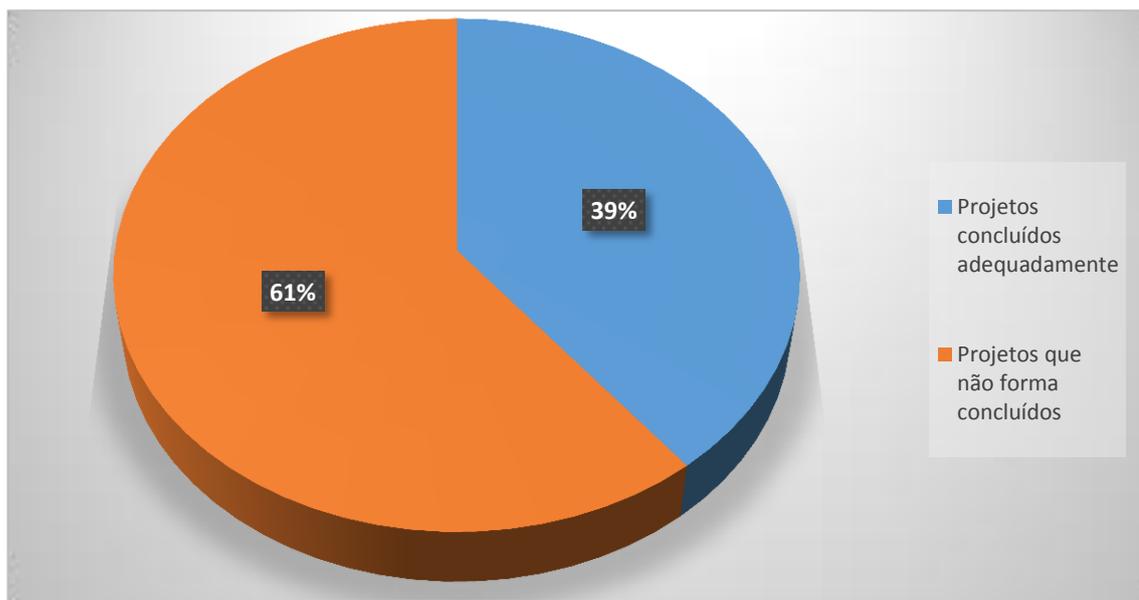
Os resultados que serão evidenciados e analisados nesta seção tem a finalidade de demonstrar e caracterizar decisões gerenciais que podem contribuir para o insucesso de projetos, utilizando como exemplo, o estudo de caso realizado em um escritório de gerenciamento de projetos sergipano, onde se identificou elevado índice de insucessos no final de 2012, muitas vezes motivadas por ações gerenciais autocráticas do líder (gerente) do PMO em estudo.

### 4.1 Evidencia de Insucessos dos Projetos do PMO em estudo

Antes de se evidenciar os insucessos de alguns projetos do PMO em estudo, deve se realizar a seguinte observação. Nesta pesquisa, assim como visto no referencial teórico, tem-se como insucesso dos projetos: atrasos nas entregas realizadas no decorrer do projeto; extrapolação dos investimentos planejados; e, não alcance do escopo pretendido. Em razão disso, este estudo abarcou não outros elementos na avaliação de insucessos.

Em 2012, a carteira de projetos do PMO sob análise era formada por 29 projetos, que deveriam ser concluído até o final daquele ano, onde somente 11 foram concluídos em tempo hábil, tendo as entregas aceitas e o escopo atendido, o que corresponde a somente a aproximadamente 39,3% do total de projetos sob sua responsabilidade, como pode se ver no Gráfico 01.

**Gráfico 01 – Índice de conclusão de projetos em 2012 da empresa em estudo**



Fonte: Dados extraídos de entrevistas com consultores da entrevistas e convertidos em gráficos pelo autor da pesquisa (2013).

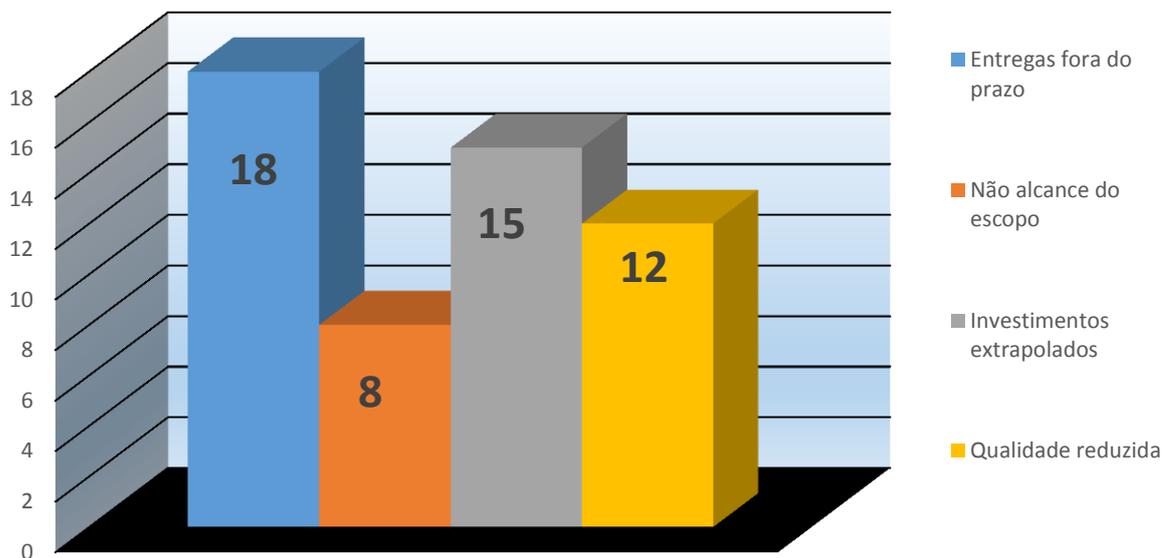
Sendo assim, este projetos não comporão o universo desta pesquisa, muito embora tenham sido observadas decisões gerenciais que dificultaram a conclusão dos mesmos. Tendo isso em mente, o universo desta pesquisa somente será composto pelo 18 projetos que não obtiveram o sucesso esperado pelos clientes, por diversas razões, como se pode ver no Gráfico 02.

Embora todas estas causas sejam geradoras de estudo, a amostra da pesquisa será concentrada nos 08 projetos em que o escopo não foi alcançado, uma vez que está é a causa mais prejudicial ao seu sucesso. Observa-se, ainda, que nestes projetos, existem outras características comuns ao demais que não tiveram sucesso. Neles foi observada a extrapolação de recursos financeiros e atrasos nas entregas intermediárias de ações do espoco idealizado.

Assinala-se que tais projetos não tiveram escopo alcançado porque as decisões gerenciais do PMO em estudo levaram ao exaustão dos recursos

destinados aos mesmos, o que levou à insatisfação de seus clientes e, conseqüentemente, dispensa de seus serviços, sendo o escopo alcançado por outra empresa de gerenciamento de projetos e não pelo PMO em estudo.

**Gráfico 02 – Insucessos dos projetos da empresa em estudo**



Fonte: Dados extraídos de entrevistas com consultores da entrevistas e convertidos em gráficos pelo autor da pesquisa (2013).

Vale mencionar que os oito projetos escolhidos para amostra estavam localizados em municípios do interior sergipano, sendo os mesmos pertencentes à uma cliente que almejava padronizar sua cadeia de lojas de serviço, sendo necessário, para tanto, a realização de um conjunto de obras que englobavam serviços civis, elétricos e complementares.

#### **4.2 Identificação de Decisões Gerenciais que Contribuíram para tais Insucessos**

Escolhidos os projetos da amostra e identificadas causas primárias de seus insucessos, foi realizada reunião entre o pesquisador e três dos sete consultores de projetos existentes no PMO em estudo. O consultores são uma espécie de sub gerentes dos projetos que estão sob a responsabilidade da empresa em análise.

A estes profissionais cabem realizar a inspeção, controle, monitoramento e análise dos trabalhos realizados nos canteiros de obras do projeto. Observa-se,

contudo, que não possuem poder decisório sobre o andamento, a não ser em situações extremamente emergenciais, como em acidentes de trabalho ou problemas que exijam solução imediata. Vale mencionar que os mesmos possuem qualificação profissional para o gerenciamento de projetos adequado.

Feita a consideração acima mencionada, iniciou-se o processo de identificação de causas secundárias para os insucessos apontados nos projetos de amostra, através de *brainwring*, que, segundo Marshall Junior et al (2011, p. 105) é um processo em grupo onde se pretende levantar o máximo de ideias ou causas possíveis a respeito de um fenômeno, onde todos escrevem as mesmas em papel que não será identificado.

A escolha desta ferramenta da qualidade foi feita em razão do evidente temor presenciado pelo pesquisador em obter informações declaradas dos participantes da pesquisa em razão da liderança autocrática do gerente geral da empresa em estudo.

Feita a reunião e apresentadas as folhas com as causas prováveis para o insucesso dos projetos estudados, as mesmas foram convertidas em 09 causas, como se vê no Quadro 02, atendendo-se aos fins didáticos desta pesquisa.

#### **Quadro 02 – Causas secundárias para insucessos dos projetos**

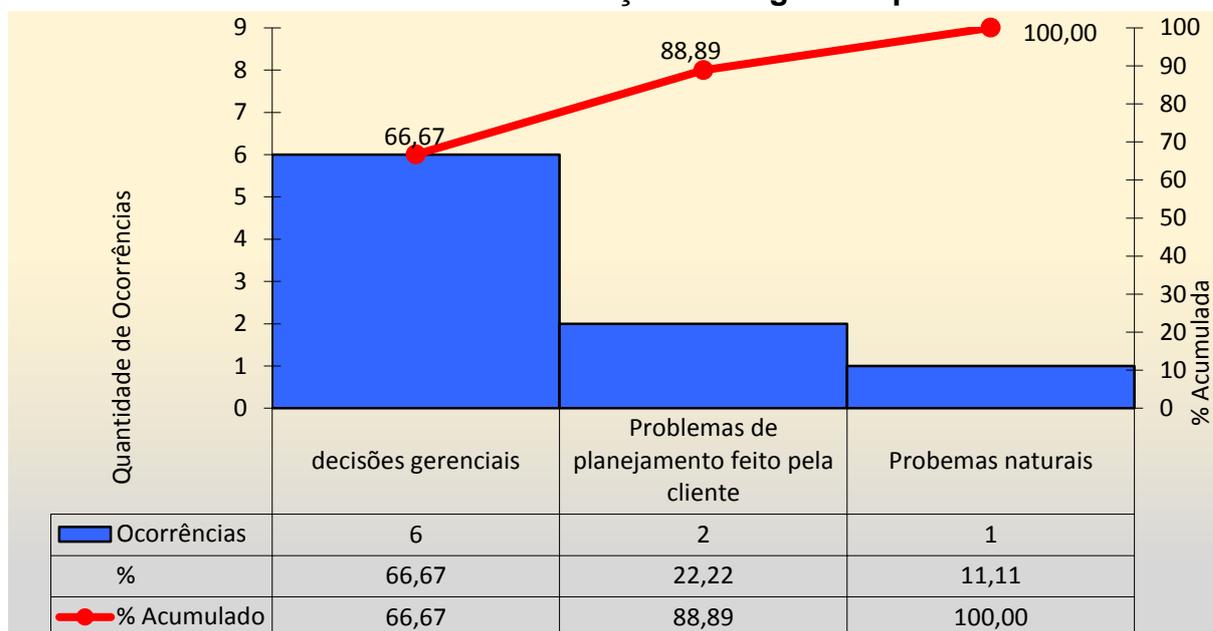
<b>NÚMERO</b>	<b>DESCRIÇÃO DA CAUSA</b>
01	Tempo chuvoso atrapalhou a execução de serviços
02	Muitas atividades fora do escopo
03	Gerente mandava realizar as atividades fora do escopo sem análises do planejamento
04	Decisões gerenciais centradas no gerente geral
05	Não participação ativa dos consultores no processo decisório
06	Decisão gerencial de contratação de serviços e compras de materiais mais baratas, sem análise adequada de técnica e qualidade de produtos
07	Não houve reanálise de prazos para entrega
08	Os custos das obras na fase de planejamento foram realizados de forma inadequada.
09	Gerente fazia mudanças nas atividades sem avaliação de contratante

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Estas causas foram categorizadas em problemas: decisões gerenciais (06 causas – 66,67%), seguida de problemas de planejamento realizado pelo cliente (02 causas – 22,22%) e problemas naturais (01 causa – 11,11%), como se vê no

diagrama de Pareto (Gráfico 04), que, segundo Marshall Junior et al (2011, p. 107) é um gráfico onde se dispõe ocorrências de um fenômeno em ordem decrescente.

**Gráfico 04 – Causas em função de origem do problema**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Atendendo ao disposto no princípio de Pareto, onde a solução de 20% das causas resolvem 80%, e a pesquisa é centrada na influencias decisões gerenciais no sucesso ou insucesso dos projetos, as causas analisadas nesta pesquisa serão as que mantem relação com este tema.

### 4.3 Análise das Decisões Gerenciais que Contribuíram para tais Insucessos

As decisões gerenciais apontadas na *brainwring* realizada, podem ser visualizadas, no Quadro 03, observando-se sua análise em seguida.

**Quadro 03 – Decisões gerenciais a serem analisadas**

NÚMERO	DESCRIÇÃO DA CAUSA
01	Gerente mandava realizar as atividades fora do escopo sem análises do planejamento
02	Decisões gerenciais centradas no gerente geral
03	Não participação ativa dos consultores no processo decisório
04	Decisão gerencial de contratação de serviços e compras de materiais mais baratas, sem análise adequada de técnica e qualidade de produtos
05	Não houve reanálise de prazos para entrega
06	Gerente fazia mudanças nas atividades sem avaliação de contratante

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Como mencionado por Oliveira (2012, p. 247), os quatro principais elementos responsáveis pelo sucesso de um projeto são: atendimento ao escopo estabelecido, adequação aos custos previstos, precisão do cronograma planejado e a qualidade final do projeto, concretizado pela satisfação do cliente. Por esta razão, as causas relacionadas a estes elementos serão analisadas primeiro.

A decisão de mandar realizar as atividades fora do escopo sem análise do planejamento certamente contraria o princípios inerentes ao controle e monitoramento do escopo, onde, Nôcera (2009, p. 727 e seguintes), diz que todas mudanças (atividades fora do escopo) surgidas no decorrer do projeto devem ser submetidas a apreciação dos grupos de processo de planejamento.

Esta decisão gerencial efetivamente contribuiu para o insucesso dos projetos em análise porque levou a extrapolação dos recursos planejados para as atividades envolvidas, produzindo um efeito cascata nas demais atividades do escopo, que culminou com a inexistência de recursos financeiros para conclusão dos projetos. É evidente que, diante deste cenário, a empresa cliente ficou insatisfeita com o serviço prestado, levando ao encerramento do contrato do PMO em estudo.

Na verdade, ao receber o plano de gerenciamento com detalhamento de escopo, foi percebida a deficiência na estruturação das atividades do mesmo. A decisão gerencial mais adequada deveria ser reservada ao grupo de controle e monitoramento do escopo que, vendo a deficiência, deveria lançar nova estruturação e submetê-la a reanálise do planejamento, somente depois implementados a execução das mesmas, ratificando os pensamentos de Possi; Castelo; Borges (2005, p. 68). Ressalta-se que, mesmo que as atividades fora do escopo fossem reconhecidas no decorrer da execução do projeto, cabe a análise das mesmas, a fim de se realizar a solicitação de aditivos.

Não fosse isso, observa-se, ainda, que o gerente líder (gerente geral da empresa) realizou diversas mudanças em atividades previstas no escopo, que não foram analisadas e aprovadas pelo cliente, entre as quais pode se citar: utilização de pisos diferentes do determinado no planejamento, compra de gôndolas de apresentação de produtos em número inferior ao determinado; compra de equipamentos não determinados no escopo, entre outros.

Estas decisões contrariam os pressupostos da comunicação de

mudanças aos envolvidos do gerenciamento, assim como a decisão de contratação de serviços e materiais mais baratos que alteram os padrões de qualidade estabelecidos pelo planejamento. Observa-se que, as partes envolvidas no processo devem manter contato direto, principalmente em relação a mudanças que podem alterar o escopo ou a qualidade do projeto.

De acordo com Possi; Castelo; Borges (2005, p. 21), “os *stakeholders* são indivíduos e organizações ativamente envolvidos no projeto ou cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados” por sua execução ou conclusão. Observa-se que os gerentes devem ser eficientes na negociação de fatores que podem influenciar os aspectos que podem influenciar no sucesso do projeto.

A inexistência de reanálise de prazos para entregas, diante do grande número de atividades fora de escopo identificadas ao longo gerenciamento dos projetos que são amostra desta pesquisa, também pode ser considerado fator preponderante para os insucessos identificados.

Segundo Yong (2008, p. 199), a identificação do prazo correto para finalização de um projeto é imprescindível, uma vez que atingir os chamados marcos de referência no prazo é um dos pontos emergentes de satisfação dos clientes, devendo o gestor do projeto, sempre preparado para explicar o porquê de atrasos. A avaliação contínua dos cronogramas promove a ação imediata de correção, no caso de ocorrência da fatos que não foram adequadamente previstos.

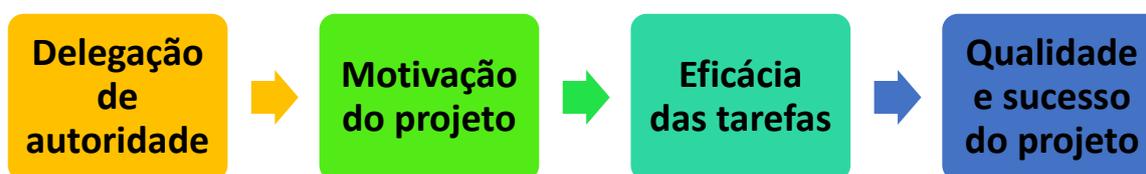
Vale ressaltar que embora todas estas causas sejam relevantes ao tratamento de decisões gerenciais, todas elas parecem encontrar origem na postura do gerente frente a sua equipe, seja por que todas as decisões eram centradas na sua pessoa ou pela não participação ativa dos consultores no processo decisório, caracterizando uma liderança autocrática que impede que os demais profissionais que compõe o gerenciamento de projetos e estão diretamente relacionados com os canteiros de obras agreguem conhecimento técnico e informativo ao andamento do projeto.

De acordo com Ponte (1998, p. 35), a liderança autocrática é centrada na vontade do líder que não leva em consideração a opinião dos demais participantes da equipe. Seu principal efeito negativo é o descontentamento da equipe, inibindo ações de iniciativa e desconsiderando o relacionamento entre estes o pessoal que realmente realiza a execução dos serviços.

Fica evidente, assim, que o autoritarismo do gerente líder da empresa em

estudo, impede a participação ativa de seus consultores, desmotivando-os e dificultando o desempenho dele e de suas equipes de trabalho, o corrobora com os preceitos lecionados por Kelling (2002, p. 148), onde se observa que a delegação de poder leva a motivação para o desenvolvimento do projeto, uma vez que se trata humana controlar seu ambiente de trabalho, levando a eficácia das tarefas e, conseqüentemente ao sucesso dos projetos, na forma progressiva apresentada na Figura 01.

**Figura 01 – Delegação de autoridade no ambiente de trabalho**



Fonte: Adaptado de Kelling (2002, p. 148).

Assim, a liderança mais adequada ao gerenciamento de projetos em geral, assim, como os estudados na amostra desta pesquisa é a liderança delegativa, onde o gerente líder deveria delegar aos consultores poder para tomada de decisões conforme sua especialização, viabilizando sua atenção somente ao problema como um todo.

Isso significa dizer, que ações e decisões gerenciais específicas poderiam ser tomadas pelos consultores entrevistados, reduzindo tempo demandado para espera de análise e decisão do gerente líder, o que maximizaria o tempo de produção no decorrer da execução dos projetos. Ressalta-se que, assim como afirma Ponte (1998, p. 36), esta delegação não faz com que o gerente líder perca o controle do projeto.

Ademais, o tempo demandado para a execução de todas as atividades centralizadas nas mãos do gerente líder, torna-se uma barreira à gestão eficaz do tempo, o que traz certamente problemas para a conclusão hábil e eficiente do projeto no tempo estabelecido, ratificando-se, assim, as ideias de Yong (2008, p. 264) em relação ao tema.

Abre-se espaço, contudo, para uma última consideração a respeito da liderança personificada pelo gerente líder do PMO em estudo. Este profissional não mantinha nenhum contato com os canteiros de obra dos projetos, mantendo-se

distante da realidade prática dos mesmos e embasando suas decisões autocráticas somente em experiência profissional própria.

Em razão desta característica peculiar, a postura mais adequada para o sucesso dos projetos sob sua responsabilidade deveria ser a conjugação da liderança delegativa com a participativa, esta última esclarecida por Ponte (1998, p. 36), como reuni subordinados para conversar sobre determinados problemas, através de reuniões, procurando-se a melhor solução para os problemas que surja,

Desta forma, o poder decisório poderia ser delegado aos consultores da empresa sob análise limitada a suas especializações, quando saísse de sua alçada de conhecimento, os mesmos recorreriam ao gerente líder para a tomada de decisão mais adequada, facilitando, assim, o fluxo de trabalho nos canteiros de obras. Ademais, durante as reuniões semanais de desempenho, a participação ativa destes consultores deveria ser observada como meio condutor na tomada de decisão do gerente geral da empresa, sem que este, entretanto, perdesse o controle do projeto.

## **5 CONCLUSÃO**

Diante dos dados levantados e analisados, assim como da discussão apresentada, pode-se concluir pelo alcance de todos os objetivos propostos, restando caracterizadas algumas decisões gerenciais que contribuíram para os insucessos identificados no decorrer da pesquisa. A concepção autocrática de liderança está fadada ao fracasso desde de o início de sua incidência, uma vez que o mundo globalizado é permeado pela ação dinâmica do trabalho em grupo.

Neste contexto, é importante mencionar o surgimento da técnica denominada como Agile, onde, segundo Bressano (2013), a gestão é focada na entrega de valor de negócios, permitindo a participação de todos os membros da equipe dos grupos de processos na construção de resultados. Neste contexto todos seriam responsáveis pelo gerenciamento de projetos.

Observa-se, contudo, grande resistência na adoção desta técnica, uma vez que a mesma desburocratiza quase que completamente as etapas da gestão de projetos e deixa um pouco descaracterizada a função do gerente, que exige o conhecimento e qualificação técnica que requer experiência na área de atuação, não

se podendo sobrepor este aspecto a interesses pessoais, sob pena de levar o projeto ao fracasso e, conseqüentemente, à insatisfação dos clientes.

A recomendação feita ao PMO em estudo é, principalmente, a mudança na postura de liderança adotada para o gerenciamento de projetos sob sua responsabilidade, devendo a mesmas ser delegativa e participativa, na forma apresentada na seção de discussão. É evidente que a qualificação do líder e o absoluto conhecimento a respeito das técnicas que devem ser empregada nos diversos processos de gerenciamento é imprescindível, caso contrário, outros projetos da empresa em análise também não alcançarão o sucesso esperado.

## **ABSTRACT**

This research focuses on the importance of the manager's role within the project management . To this end, we presented a case study where a particular management office (PMO) Sergipe took managerial decisions that resulted in a high rate of failure on their projects, giving birth to the guiding question of this study : management actions that contributed to their projects do not obtain the expected success for its clients . For this reason, the objective of this research is to characterize managerial actions that contributed to the failure of projects under the responsibility of the company under study. The approach, as mentioned earlier , is a case study, the research can be characterized as explanatory field and quanti . The instruments used were direct observation and bibliographic publications on the topic. Performed data collection, analysis allowed the identification of management actions that contributed materially to problems in the PMO projects that resulted in the failure of the same, with the possible release of recommendations that can reduce the incidence of this negative aspect .

**Keywords** : Project Management . Managerial decisions. Success Project.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BRESSANO, Alécio. **Agile, scrum e burocracia**. Artigo publicado em: 04 nov 2013. Disponível em <<http://www.infoq.com/br/author/AI%C3%A9rcio-Bressano> >. Acesso em: 10 Fev. 2014.

YONG, Trevor L. **Manual de gerenciamento de projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos**. São Paulo: Clio Editora, 2008.

KELLING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 10<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. **Teoria e prática de planejamento e controle de obras**. Santo André: Ed. Do Autor, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 30<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 4<sup>o</sup> Edição. Pensilvânia: PMI, 2008.

PONTE, Valdir Bastor (Almirante de esquadra e Comandante geral). **Manual básico do fuzileiro naval**. Brasil: Forças Armadas, 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**. 2<sup>a</sup> ed. Rio Grande do Sul: FEEVALE, 2013. Disponível em <<http://tconline.feevale.br>>, acesso em 10 out 2013

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos – pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 2004.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.