

**ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS NO GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SUL FLUMINENSE**

*ANALYSIS OF THE MAIN PROBLEMS IN PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY IN  
A COMPANY IN SOUTHERN RIO DE JANEIRO STATE*

**BRUNO ALMEIDA SILVA**

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

**RICARDO THIELMANN**

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) que, através de seu portal, disponibilizou um vasto acervo de artigos para consulta.

## **ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SUL FLUMINENSE**

### **Objetivo do estudo**

Entender quais são os principais problemas encontrados no processo de gestão de projetos nas organizações.

### **Relevância/originalidade**

Diversos problemas são enfrentados na gestão de projetos, mas poucos são de fato expostos. Trazer o entendimento de quais são estes problemas, propor soluções para o enfrentamento dos mesmos e apontar caminhos para novos estudos compõem a relevância deste artigo.

### **Metodologia/abordagem**

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, como uma pesquisa exploratória, visando entender mais sobre o campo da Gestão de Projetos, uma entrevista, utilizando um roteiro semiestruturado, com o Gestor Principal da empresa estudada, e a aplicação de um questionário com o mesmo.

### **Principais resultados**

Foi possível observar alguns problemas presentes na Gestão de Projetos (GP) da empresa estudada e também a existência de problemas da empresa que excedem a GP, mas que trazem um certo impacto na GP, de forma direta ou indireta.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A compreensão dos principais problemas no gerenciamento projetos permite um entendimento mais prático sobre a Gestão de Projetos, uma vez que os problemas também fazem parte desta área. Entender os principais problemas de forma prévia também auxilia na realização de futuros estudos.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Trazer caminhos e possíveis ideias para que as empresas possam contornar seus problemas dentro da Gestão de Projetos (GP), e possam também refletir sobre problemas gerais que a empresa enfrenta e o impacto que eles podem ter nos processos da GP.

**Palavras-chave:** Problemas no Gerenciamento de Projetos, Processos, Problemas nos Projetos

## *ANALYSIS OF THE MAIN PROBLEMS IN PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A COMPANY IN SOUTHERN RIO DE JANEIRO STATE*

### **Study purpose**

To understand what are the main problems found in the project management process in organizations.

### **Relevance / originality**

Several problems are faced in project management, but few are actually exposed. Bringing the understanding of what these problems are, proposing solutions to face them and pointing out ways for new studies make up the relevance of this article.

### **Methodology / approach**

A bibliographic research was carried out, as an exploratory research, aiming to understand more about the field of Project Management, an interview, using a semi-structured script, with the manager of the company studied, and the application of a questionnaire with the same.

### **Main results**

It was possible to observe some problems present in the Project Management (PM) of the company studied and also the existence of problems of the company that exceed the PM, but that bring a certain impact on the PM, directly or indirectly.

### **Theoretical / methodological contributions**

Understanding the main problems in project management allows a more practical understanding of Project Management, since problems are also part of this area. Understanding the main problems in advance also helps in conducting future studies.

### **Social / management contributions**

To bring ways and possible ideas so that companies can get around their problems within the area of Project Management, and can also reflect on general problems that the company faces and the impact they can have on Project Management processes.

**Keywords:** Problems in Project Management, Processes, Problems in Projects

## **ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SUL FLUMINENSE**

### **1 Introdução**

Os projetos sempre buscam agregar algum tipo de valor às empresas (International Project Management Associate [IPMA], 2015), sejam eles voltados para objetivos internos ou externos. Quando bem geridos, eles podem contribuir para a melhoria de uma determinada atividade da empresa, gerando assim a satisfação do cliente final, seja ele interno ou externo.

Atualmente, o desenvolvimento de projetos tem sido uma alternativa importante para a melhoria de processos internos, para o desenvolvimento de novos produtos/serviços e para tornar as empresas mais competitivas no mercado. Porém, assim como nas demais áreas das organizações, a área de projetos também sofre com certos problemas e dificuldades (Terribili, 2013).

Segundo Kreutz e Vieira (2018), a gestão de projetos, cujos benefícios eram pouco reconhecidos até alguns anos atrás, passou a ser utilizada, gradualmente, como um importante instrumento de auxílio para o atingimento dos objetivos organizacionais de maneira eficaz.

Então, gerenciar bem os projetos e desenvolvê-los da melhor maneira possível, evitando que problemas surjam durante a sua execução, é importante para garantir o sucesso do mesmo.

Partindo-se desse contexto, entender quais são os principais problemas encontrados no gerenciamento de projetos nas organizações públicas ou privadas pode contribuir para melhoria das práticas de gerenciamento de projetos, utilizadas por essas organizações. Portanto, o problema de pesquisa que se pretende responder é: Quais são os principais problemas encontrados no processo de gestão de projetos nas organizações?

O objetivo desse artigo é identificar quais são os principais problemas no gerenciamento de projetos de uma organização privada localizada na região Sul Fluminense.

Como objetivos específicos tem-se:

- Realizar uma pesquisa exploratória sobre a temática gestão de projetos e os principais problemas encontrados nesse processo.
- Realizar uma pesquisa com o gestor da empresa estudada, visando entender quais os principais problemas enfrentados por ele na gestão de projetos.
- A partir do conhecimento de quais são os problemas identificados na organização estudada, propor algumas soluções possíveis para diminuir o impacto desses problemas no processo de gestão dos projetos da empresa pesquisada.

Para cumprir esses objetivos, foram realizadas como principais técnicas de pesquisa: Pesquisa Bibliográfica, Entrevista utilizando um roteiro semiestruturado e a aplicação de um questionário. Além disso, o referencial teórico utilizado neste artigo foi baseado em pesquisas em bases e periódicos da CAPES, como o Web of Science. O resultado foi uma análise de dados quali-quantitativos e uma apresentação de possíveis alternativas sobre os problemas levantados pelos dados captados, com o auxílio do PMBOK.

Dessa forma, o artigo tem sua sequência organizada de maneira que na próxima seção apresenta-se alguns conceitos e características de projetos, em seguida, a importância do gerenciamento de projetos e alguns conceitos do PMBOK, na sequência, os principais problemas existentes no gerenciamento de projetos, na seção seguinte apresenta-se os procedimentos metodológicos, em seguida, os resultados encontrados, e finaliza com as considerações finais e sugestões para novos estudos.

## **2 Projetos, Gerenciamento de Projetos e PMBOK**

### **2.1 Projetos**

Um projeto é uma maneira de entregar valor nas organizações, e é definido como um esforço único, temporário, multidisciplinar e organizado para realizar os resultados acordados dentro de requisitos e restrições pré-definidos (IPMA, 2015). Segundo Kerzner (2009), um projeto precisa ter um objetivo específico, uma data definida de início e fim, seus limites definidos, os recursos necessários e ser multifuncional. Portanto, é preciso que se tenha uma estrutura pré-definida para que um conjunto de atividades seja considerado um projeto.

A condição temporária de um projeto (ter data de início e de fim) é um dos principais pontos que o diferem de uma atividade contínua, ainda que um projeto possa entregar um produto ou serviço que seja integrado a uma atividade contínua, como o exemplo citado pelo Project Management Institute [PMI] (2017) de uma função de negócios que dá suporte à produção ou distribuição, como resultado de um projeto. E para garantir que esta e outras condições e requisitos sejam de fato seguidos, é necessário então uma estrutura e um gerenciamento eficaz do projeto, começando antes do início e terminando na sua entrega.

### **2.2 Gerenciamento de Projetos**

O gerenciamento de projetos vem sendo cada vez mais utilizado em organizações de diversos segmentos, passando por pequenas e médias empresas e indo até multinacionais (Hodžić & Hrušová, 2018), principalmente pelo fato de ser uma atividade que auxilia na melhor preparação, organização e utilização dos recursos disponíveis, o que permite que o projeto atinja seu objetivo e gere valor às organizações.

Segundo o PMI (2017), gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos.

Santos, Pereira, Silva, Salomon e Chagas (2018) complementam dizendo que o gerenciamento de projetos se caracteriza pela utilização de métodos e competências, onde pode mudar de acordo com o tomador de decisão ou da complexidade do mesmo.

Jordão, Pelegrini, Jordão e Jeunon, (2015) ainda resumem a Gestão de Projetos (GP) como sendo a identificação das necessidades, o estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis, o balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo, a adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e, ainda, as expectativas das diversas partes interessadas.

Mais do que cumprir requisitos, a gestão de projetos pode ser até uma vantagem da empresa na competição por mercado. É o que mostra Kerzner (2006), pontuando que as empresas que adotaram a prática madura de GP estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado (Kerzner, 2006).

Com as mudanças recentes no mundo como um todo, citando como maior ponto os avanços tecnológicos que podem ser vistos em revistas de tecnologia todos os meses, o gerenciamento de projetos precisou ser reformulado e se adaptar às novas condições. Com isso, foram formuladas estruturas e técnicas de gestão de projetos, desde perspectivas "tradicionais" a soluções inovadoras, transformando então os projetos em dimensões maiores, prazos de duração mais curtos, juntamente com um número maior de stakeholders (Tabassi, Bryde, Kamal, Dowson, & Michaelides, 2019). Por isso, é importante que o gerente de projetos esteja atento às mudanças e tenha as competências necessárias para agir ao passo que as atualizações no gerenciamento dos projetos vão se tornando essenciais.

Para auxiliar no desenvolvimento das melhores práticas para a realização do gerenciamento de projetos, foi desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI) um guia contendo os conhecimentos necessários para que as organizações possam gerenciar seus projetos de forma mais completa e adequada. Esse guia chama-se Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos e será apresentado de forma breve no próximo tópico.

### **2.3 PMBOK**

O PMBOK é um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI, 2017) que visa dar suporte a um gerente de projetos na gestão de seus projetos. E por se tratar de um guia, o PMBOK não se limita a ser uma metodologia ou um procedimento fechado, mas sim uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas e fases do ciclo de vida necessários para a prática do gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

Este guia é dividido em 10 áreas de conhecimento, consideradas as principais dentro do gerenciamento de projetos, e são elas: gerenciamento da integração; escopo; cronograma; custos; qualidade; recursos; comunicações; riscos; aquisições; e partes interessadas.

Além das áreas, a metodologia presente no PMBOK sugere 5 fases. A primeira delas é a iniciação do projeto, que abrange as áreas de integração e das partes interessadas. As fases seguintes são a do planejamento, que abrange todas as áreas, da execução, onde estão presentes as áreas de recursos, qualidade, integração, partes interessadas, comunicações, aquisições e riscos, e do monitoramento e controle, também abrangendo todas as áreas. A 5ª fase é a do encerramento, representada pela área de integração (PMI, 2017). Cabe ressaltar que, dada a dinâmica dos projetos, o próprio guia PMBOK não ordena as fases sequencialmente, uma vez que o planejamento, a execução e o monitoramento e controle são fases que interagem entre si, onde, por exemplo, uma variável identificada no controle requer um replanejamento de uma determinada área e assim por diante.

O PMBOK é conhecido como um conjunto de conhecimentos que é amplamente reconhecido como aplicáveis à maioria dos projetos e, na maior parte das vezes, ajuda as organizações a diminuir os problemas que podem surgir no processo de gerenciamento de projetos.

## **3 Problemas no Gerenciamento de Projetos**

Se de acordo com Mateo, Navamuel e Villa (2017) problemas são construções criadas pelas percepções das pessoas por elas afetadas e definidas por visões de mundo diferentes e igualmente válidas, passando então pela percepção das pessoas ao invés de ser algo definido, no gerenciamento de projetos poderíamos definir problemas como o não andamento de um processo ou não atingimento de um determinado objetivo da maneira esperada ou adequada. Porém, para se ter definido como “problema” algum fator que esteja ocorrendo fora do esperado, é preciso que se defina previamente parâmetros e métricas, uma vez que, se tratando de projetos, um problema não pode ser uma mera percepção.

Com o entendimento da definição do que é um problema, Terribili (2013) pontua que, de acordo com um Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil realizado em 2010, cinco foram os problemas mais comuns enfrentados pelos gestores em seus projetos. São eles: não cumprimento dos prazos; mudanças de escopo constantes; problemas de comunicação; escopo não definido adequadamente; não cumprimento do orçamento. Percebe-se ainda que destes 5 problemas apresentados, todos estão presentes em algumas das 10 áreas do PMBOK. A área “Gerenciamento do cronograma” contempla o problema “não cumprimento dos prazos”,

a área “Gerenciamento do escopo” contempla tanto o problema “mudanças de escopo constantes” quanto “escopo não definido adequadamente”, a área “Gerenciamento das comunicações” contempla “problemas de comunicação” e a área “Gerenciamento dos custos” abrange o problema “não cumprimento do orçamento” (Terribili, 2013).

A respeito do problema envolvendo o cronograma do projeto, Camargo (2018) pontua que é necessário saber o nível de experiência da equipe envolvida no projeto no momento da criação do cronograma, uma vez que, para equipes mais experientes, não é necessário detalhar todo o trabalho passo a passo. Porém, em projetos cuja execução se dê por terceiros ou por uma equipe pouco experiente, é necessário então montar um cronograma que seja bastante detalhado, contendo o passo a passo de cada etapa, visando assim evitar problemas de interpretação do que deve ser feito, bem como problemas de percepção do tempo de duração das atividades ou tarefas do projeto.

Quanto ao problema de custo do projeto, é válido ressaltar que, por mais preciso que seja o planejamento, abrangendo diversas variáveis (como a inflação), não é possível controlar 100% das variáveis no decorrer do projeto. Porém, ainda sim é possível manter o custo dentro do planejado e evitar um problema financeiro. Gido e Clements (2014) pontuam que a chave para o controle efetivo do custo é analisar o seu desempenho de forma oportuna e regular. A identificação antecipada das variações do custo permite que a ação corretiva seja tomada antes que a situação fique pior. Ou seja, é extremamente necessário o acompanhamento periódico do custo durante todo o andamento do projeto, visando analisar e entender variações e tomar ações que evitem grandes problemas nos custos.

Referente ao problema de comunicação, citado por Terribili (2013), é notável que o acesso a melhores tecnologias da informação reduza os problemas enfrentados anos atrás. Como maneira de mensurar a evolução da comunicação, a pesquisa do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação [CETIC] (2014), apontou que em 2013 havia cerca de 85 milhões de usuários da internet no Brasil, número que evoluiu para os mais de 142 milhões de usuários (CETIC, 2023), que, segundo a pesquisa, fizeram uso diário ou quase diário da rede no país no ano de 2022. De qualquer forma, a comunicação eficaz não se limita apenas a troca de informações entre o remetente e o destinatário, e problemas envolvendo a comunicação, como a clareza das informações e bom uso das ferramentas disponíveis, necessitam de atenção durante todo o processo de gerenciamento de projetos. Não à toa, o próprio PMBOK possui uma área exclusiva para falar da comunicação, dada a importância deste processo no sucesso dos projetos.

Outro fator importante a respeito dos problemas nos projetos é a análise (no caso, a falta dela) do fracasso (ou dos erros) presentes em projetos anteriores. Segundo Kameiwa, Romeiro e Kniess (2014), muitas organizações não examinam criticamente as causas para o fracasso do projeto e isso as impede de aprender com seus erros, pois mesmo com os erros, é possível buscar conhecimentos úteis para a organização, através das lições aprendidas, o que vai de encontro com o que citam Todorović, Petrović, Mihić, Obradović e Bushuyev (2014), dizendo que é com o aprendizado e desenvolvimento contínuos que uma organização pode alcançar os níveis mais altos em termos de maturidade no gerenciamento de projetos, citando inclusive a área de Gerenciamento de Conhecimento como fator crucial na gestão de projetos como um todo.

Além disso, ainda existe a possibilidade de o problema ser oriundo da cultura da organização em si (como um problema de comunicação, por exemplo), e se este for o caso, a análise dos fracassos ou erros se faz ainda mais necessária.

Kerzner (2006) traz em seu estudo de caso sobre a empresa norte americana Como Tool and Die, esta influência da cultura da empresa na gestão de projetos, onde o próprio presidente da empresa, buscando enraizar a gestão de projetos na empresa, entendia que os aspectos culturais deveriam ser cuidados antes de todos os demais aspectos na empresa. Para tal, a força-

tarefa criada para realizar esta implementação cultural apresentou métodos para soluções de problemas oriundos do choque cultural frente à gestão de projetos.

O mais interessante é perceber que parte destas soluções trazidas são úteis não só na implementação da Gestão de Projetos como uma cultura empresarial em si, mas servem também como soluções para problemas encontrados na gestão de projetos como um todo, em empresas que já possuem a GP no seu dia a dia. As soluções citadas foram: treinamento no processo de gestão de projetos e compreensão de seus benefícios, entendendo que o treinamento interpessoal para aprender a confiar em cada um e a manter os compromissos assumidos dará partida à mudança cultural; participação da administração sênior na promoção do programa de implementação, participando do treinamento e dando pleno apoio aos esforços interfuncionais de implementação da GP, para que seja demonstrado incentivo por parte da mesma; trabalhar em conjunto com os gerentes para compreender as limitações e desenvolver planos alternativos visando ao sucesso; e deixar categoricamente estabelecido que a gestão de projetos é a nova cultura operacional, sendo igualmente cada gerente o responsável pela concretização dessa meta (Kerzner, 2006).

É possível destacar também que, além de parte da solução destes problemas estarem contidas nas áreas do PMBOK, Rosamilha, Silva, Penha e Bizzarias (2022) e o próprio PMI (2021) pontuam que um profissional de projetos que tenha um conjunto diversificado de competências se faz necessário, destacando que, por meio destas competências, e seus conhecimentos em gerenciamento de projetos, aumenta-se a probabilidade de entregar projetos que atendam os requisitos das partes interessadas (PMI, 2021). A velocidade em que o mundo tem se atualizado recentemente é também um fator relevante na escolha do profissional de projetos. Dando o exemplo do escopo, em um curto espaço de tempo, o escopo de um projeto, que previa um produto de uma determinada maneira, precisa agora de uma adaptação para adicionar um novo recurso, o que impacta diretamente no gerenciamento da qualidade, dos custos, do cronograma, etc. Ter um gestor capacitado para lidar com situações como essas pode ser crucial no sucesso do projeto. E estas competências também se fazem necessárias no gerenciamento de recursos, mais especificamente os recursos humanos, uma vez que um projeto necessita não só de pessoas competentes para gerar bons resultados, mas também de pessoas motivadas.

Sinek (2018) diz que até é possível conduzir os recursos humanos mostrando apenas o que deve ser feito, mas isso se mostra pouco eficaz no decorrer do tempo, resultando em equipes pouco motivadas. Segundo ele, saber e compartilhar o verdadeiro porquê do projeto é um ponto importante para aumentar o engajamento da equipe e, conseqüentemente, a sua motivação. Portanto, se, segundo Mateo et al. (2017), um líder pode ser a pessoa que tem a capacidade de inspirar e motivar outras pessoas em seus afazeres e um gestor pode ser a pessoa que trabalha eficazmente com outros para atingir os objetivos estabelecidos, logo, um gerente de projetos, para os desafios enfrentados no mundo atual, precisa possuir tanto as características de um líder, quanto de um gestor.

Mas o desenvolvimento de gestores competentes também é responsabilidade da empresa, como apontam Gido e Clements (2014), dizendo que as organizações com os maiores excedentes de custo praticamente quase não tiveram programas de planejamento de sucessão para desenvolver novos gestores de projetos. Segundo eles, tutorear e planejar a sucessão ajudam as organizações a crescerem e a reterem pessoas, além de auxiliar no desempenho de projetos, monitoramento e controle de processos e o controle de mudanças. E esse desenvolvimento também precisa se estender a todos os recursos humanos na empresa, uma vez que, segundo uma pesquisa apresentada à CNN (Garcia, 2022), o Brasil possui o nível de 81% em escassez de mão de obra qualificada, o que pode impactar conseqüentemente em todas as áreas do projeto.

## 4 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa utilizou a metodologia da pesquisa exploratória, onde, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, e a metodologia da pesquisa descritiva, que é abordada por Prodanov e Freitas (2013) como sendo um registro e descrição de fatos observados pelo pesquisador, sem a interferência nos mesmos.

O principal procedimento metodológico para realização do estudo que embasou este artigo foi o Estudo de Caso. O Estudo de caso é uma técnica que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (Yin, 2005).

No caso deste artigo, os procedimentos adotados para coleta dos dados utilizados foram o roteiro de entrevista semiestruturado, que visa buscar uma certa padronização nas respostas, mas que permite explorar mais a respeito de uma determinada resposta do entrevistado; e o questionário com uma escala Likert, possibilitando assim a resposta fechada a partir de uma questão central. Para a análise dos dados, foi feita uma análise de conteúdo da entrevista, que segundo Santos (2012), é uma leitura “profunda”, determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico e objetiva a descoberta das relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspectos exteriores.

A organização desta pesquisa ficou então da seguinte maneira:

- a) Pesquisa exploratória sobre a temática gestão de projetos e os principais problemas encontrados neste processo;
- b) Realização da entrevista com o gestor da empresa do Sul Fluminense, em paralelo a aplicação do questionário com o mesmo, efetuadas entre os meses de junho e julho de 2023;
- c) Análise de conteúdo da entrevista, elencando os principais problemas trazidos por ele e fazendo a relação com problemas citados por autores.

## 5 Resultados

### 5.1 Caracterização da empresa pesquisada

A empresa pesquisada se trata de uma empresa de serviços do setor metalmeccânico da região Sul Fluminense, voltada para o desenvolvimento de projetos.

A empresa é uma empresa familiar e atualmente é gerenciada pelos dois filhos do fundador original da mesma. Um é responsável pela Diretoria Comercial e o outro é responsável pela Diretoria Técnica.

Esta empresa já está no seu quarto ciclo de negócios. Começou sendo uma empresa de usinagem, depois se tornou uma empresa de locação de mão de obra, passando, então, para uma empresa de manutenção industrial até se tornar uma empresa com o foco em desenvolvimento de projetos. Na configuração atual a empresa em questão foi iniciada em 13/10/2011. Ela é caracterizada como uma Microempresa e é optante pelo simples nacional desde 01/01/2017.

As principais atividades econômicas da empresa são: 77.32-2-02 - Aluguel de andaimes; 2511-0/00 - Fabricação de estruturas metálicas; 2513-6/00 - Fabricação de obras de caldeiraria pesada; 2539-0/01 - Serviços de usinagem, tornearia e solda; 3321-0/00 - Instalação de máquinas e equipamentos industriais; 4120-4/00 - Construção de edifícios; 4292-8/01 - Montagem de estruturas metálicas; 4321-5/00 - Instalação e manutenção elétrica; 4329-1/05 -

Tratamentos térmicos, acústicos ou de vibração; 4399-1/03 - Obras de alvenaria; 4399-1/04 - Serviços de operação e fornecimento de equipamentos para transporte e elevação de cargas e pessoas para uso em; 4679-6/02 - Comércio atacadista de mármore e granitos; 5250-8/05 - Operador de transporte multimodal – OTM; 8599-6/04 - Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial.

Atualmente, a empresa fatura na faixa acima de R\$2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Atua em 9 projetos simultaneamente para 9 clientes finais e possui 42 funcionários.

## 5.2 Problemas apresentados

Dos principais problemas apresentados, 5 deles receberam um destaque maior do gestor na entrevista, e outros 11 foram apontados no questionário, sendo 4, destes 11, similares aos problemas trazidos por Terribili (2013), apresentados de forma sintética no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**:

Problemas	Apontados na entrevista	Apontados no questionário
Dificuldade em encontrar mão de obra qualificada	X	
Alta taxa tributária e falta de incentivo	X	
Desafios com os clientes	X	
Dificuldades em calcular variáveis externas, como clima e afins	X	
Variação entre os projetos, dificultando planejamento	X	
Mudanças constantes no escopo		X
Riscos não avaliados corretamente		X
Problemas com fornecedores		X
Problemas envolvendo os patrocinadores do projeto		X

**Quadro 1** – Principais problemas na gestão de projetos na empresa pesquisada.

Dentro do problema em encontrar mão de obra qualificada, o gestor mencionou o fato de este problema se estender para várias áreas da própria empresa, refletindo assim diretamente na execução dos projetos. Terribili (2013) também traz este problema, citando que em muitos casos “o perfil do executor está aquém do universo de conhecimentos requerido para o profissional” (Terribili, 2013). Uma pesquisa apresentada à CNN (Garcia, 2022), mostra que este problema se estende a nível nacional, estando o Brasil com o nível de 81% em escassez de mão de obra qualificada. E como solução, a responsável pela pesquisa Wilma Dal Col cita que é necessário que a empresa dê uma atenção especial à sua área de recursos humanos, refletindo sobre o seu processo de seleção e retenção de talentos, além de assumir a responsabilidade de desenvolver os seus próprios colaboradores. A área de gerenciamento de recursos do PMBOK (PMI, 2017) também cita o desenvolvimento da equipe como maneira de melhorar as competências dos membros da equipe, gerando impacto positivo em todo o desempenho do projeto. Terribili (2013) aponta que organização deve ter políticas e procedimentos que enderecem essas questões.

O segundo problema apresentado pelo gestor foi a alta taxa tributária e a falta de incentivo, seja incentivo por parte do poder público, seja incentivo financeiro por parte de empresas maiores. Para o gestor, o valor gasto com as altas taxas tributárias dificultam muito o desenvolvimento da própria empresa. E ainda que este não seja um problema relacionado a

gestão de projetos, é um problema que pode impactar em todas as atividades da empresa, inclusive o próprio desenvolvimento de projetos, que poderia contar com melhores recursos.

Dentro dos desafios com os clientes, o gestor enfatizou a dificuldade da adaptação aos clientes, uma vez que cada cliente “gosta de ser tratado de um jeito”, além de cada cliente possuir um conceito de qualidade divergente do outro, o que requer uma adequação pontual em cada caso. A falta de informação disponibilizada pelo cliente também foi um aspecto negativo levantado pelo gestor, uma vez que a clareza nas informações é fator chave para planejamento e desenvolvimento do escopo do projeto. A área do PMBOK que permite um melhor planejamento da relação com os clientes é a área de gerenciamento das partes interessadas. Esta área, segundo o PMI (2017) conta com 3 processos: as entradas, englobando alguns processos, como o plano de gerenciamento das comunicações, por exemplo; as ferramentas e técnicas, que contam com processos como a análise das partes interessadas e reuniões; e as saídas, que sugere um registro das partes interessadas, plano de engajamento das partes interessadas, entre outras saídas.

As dificuldades em calcular variáveis externas, como clima e afins, foi um sério problema levantado pelo gestor, o que dificulta muito o melhor planejamento de diversos fatores, como custos, escopo e, principalmente, riscos. Um exemplo citado pelo gestor foi o seguinte: em um projeto, um cliente possuía um grande terreno e o escopo inicial previa a criação de um galpão/fábrica em um dos cantos do terreno, visando o melhor aproveitamento do mesmo. Porém, este projeto contava com duas variáveis difíceis de serem previstas: a inclinação do terreno e o índice pluviométrico da região. A soma dos dois fatores resultava na chuva descendo e se acumulando na região onde ficaria o galpão/fábrica. Este fator fez com que o projeto precisasse ser refeito e, como resultado, o galpão/fábrica precisou mudar de lugar, ficando mais no meio do terreno, gerando um certo incômodo no dono do terreno. Ainda que não trate diretamente das variáveis externas, Terribili (2013) também traz em seu artigo o problema dos riscos que se tornam realidade, pontuando que estes riscos, quando se tornam realidade, trazem impacto em várias dimensões do projeto, como custos, prazos, qualidade, etc. A área de gerenciamento de riscos do PMBOK traz algumas sugestões e ferramentas para melhor gerenciar os riscos, como a análise a partir da Matriz SWOT, técnicas de diagrama e opinião especializada (PMI, 2013). Ocasões que possam vir a apresentar variáveis de difícil mensuração, o nível de riscos precisa ser elevado. Neste caso, é necessário também fazer uma espécie de “check-up” do próprio cliente, entendendo quais riscos o mesmo estaria disposto a correr em caso de variáveis não calculadas.

Mesmo mencionando fatores teóricos que abordem os riscos, existem poucos materiais disponíveis que retratem problemas envolvendo variáveis ambientais (ou variáveis externas) dentro do gerenciamento de projetos.

O problema de variação entre os projetos foi mencionado pelo gestor como algo que dificulta o planejamento, e está relacionado com a diferença entre os perfis dos próprios clientes. Este problema específico não foi abordado por Terribili (2013) e não foi encontrado em outros artigos. Porém, o próprio gestor menciona que, ainda que existam variações e que estas dificultem o planejamento, o fato de existir uma certa padronização de processos entre os projetos reduz o “dano” desta variação, visto que existem ferramentas específicas para cada processo. A essência das fases citadas pelo gestor se assemelha com as fases do próprio guia PMBOK, partindo do entendimento do que o cliente deseja, criando um escopo e apresentando ao cliente, depois partindo para o planejamento/execução/monitoramento do projeto, e finalizando no acompanhamento da entrega do projeto, analisando, na prática, alguns dos riscos que podem interferir no entregável projeto.

Além dos principais problemas trazidos pelo gestor na entrevista, alguns problemas apontados durante a resposta do questionário vão de encontro com os problemas trazidos por

Terribili (2013) em seu artigo. Dentre estes problemas, se destacam as mudanças constantes no escopo do projeto, o excesso de burocracia na organização, atrasos nas entregas de fornecedores e os riscos não avaliados corretamente.

Vale ressaltar que, segundo o próprio gestor, nenhum dos problemas levantados por meio da resposta do questionário são absolutos, ou seja, acontecem em todos os projetos. Mas é inegável que todos os projetos possuem sim seus desafios particulares.

Analisando o oposto, dentre os problemas presentes no questionário, alguns foram considerados pouco frequentes, como trazidos através das respostas nas afirmações “há pouco ou nenhum diálogo entre as áreas do projeto”, e “apenas o gestor de projetos é responsável pela integração entre as áreas do projeto (custos, riscos, escopo, etc), não existindo nenhuma pessoa (ou área/setor) voltada para integração”, relacionados a integração do projeto, marcadas pelo gestor como “discordo parcialmente”.

Dentre os “não-problemas” apontados pelo gestor, o da comunicação merece uma análise mais aprofundada quando comparado com o que trouxe Terribili (2013) em seu artigo. Nas duas questões relacionadas a comunicação no projeto, que foram “problema de comunicação entre a equipe do projeto” e “os integrantes do projeto não utilizam as ferramentas de comunicação pré-definidas corretamente”, o gestor discordou parcialmente das duas.

O aumento da quantidade de pessoas que acessam a internet no Brasil desde 2013 pode ser um fator que ajude a apontar o desenvolvimento da tecnologia da informação no país. Segundo pesquisa da CETIC (2014), em 2013 havia cerca de 85 milhões de usuários da internet no Brasil, número que evoluiu para os mais de 142 milhões de usuários em 2022 (CETIC, 2023), que, segundo a pesquisa, fizeram uso diário ou quase diário da rede no país. Portanto, esta pesquisa apresenta apenas um dos vários dados que podem comprovar o desenvolvimento da tecnologia da informação. E mesmo que apenas a evolução da tecnologia por si só não seja suficiente para explicar a redução dos problemas envolvendo a comunicação, é evidente que este fator pode ter tido influência no gerenciamento da mesma, podendo inclusive ser objeto de estudos futuros.

É possível observar que parte dos problemas trazidos pelo gestor na entrevista (mão de obra qualificada e problemas tributários) são problemas que envolvem a empresa como um todo e que também interferem, de certa forma, no gerenciamento dos projetos. Portanto, conclui-se que a análise dos problemas dos projetos precisa também passar pela análise de problemas enfrentados pela própria empresa em si, visto que muitos problemas podem estar centralizados em áreas da empresa que, a princípio, não tem ligação com o gerenciamento de projetos, mas que impactam direta ou indiretamente no andamento dos mesmos.

## **6 Considerações Finais**

A análise dos problemas existentes no gerenciamento dos projetos pode ser fator fundamental para o sucesso dos mesmos. E avançar para análise mais completa dos desafios enfrentados pela empresa como um todo pode também ser um caminho para melhor gerenciar os projetos, dada ligação entre as diversas áreas da empresa com a área de gerenciamento de projetos. Além disso, analisar o contexto externo em que a empresa está inserida pode ser um fator fundamental na análise dos problemas envolvendo a gestão de projetos, uma vez que, como analisado através deste artigo, problemas ambientais e tributários podem impactar no desenvolvimento de projetos.

A partir desta pesquisa, verificou-se como resultado a existência de diversos problemas na gestão de projetos da empresa estudada, sendo alguns similares aos que Terribili (2013) trouxe em sua pesquisa, tais como dificuldade em encontrar mão de obra qualificada e mudanças constantes no escopo.

A análise dos resultados permitiu entender a importância da gestão de projetos para a redução de problemas enfrentados, como o problema da variação entre os projetos executados pela empresa, onde foi possível notar que seguir uma metodologia garante, ao menos, uma certa padronização nos processos, o que facilita o gerenciamento dos projetos.

Desenvolver a área de Recursos Humanos (RH) da empresa como um todo pode impactar a área de gerenciamento de recursos presente na gestão de projetos. Analisar como está o processo de recrutamento e retenção dos talentos da empresa e criar um plano de ação para melhorá-lo, contratando uma consultoria de RH, por exemplo, ajuda a contornar o problema da dificuldade em encontrar mão de obra qualificada.

Estar atento às tendências políticas e contratar uma consultoria especializada em tributos pode ser uma estratégia importante visando reduzir os impactos da alta taxa tributária nas finanças da organização. Além disso, realizar bons acordos com os patrocinadores do projeto pode ampliar a capacidade financeira da empresa e, assim, permitir seu maior desenvolvimento.

Analisar como é feito o processo de gestão de riscos em outros tipos de negócios, seja através de networking com gestores de outros negócios, seja através de cursos e mentorias, pode trazer uma maior capacidade de avaliação do seu próprio risco frente a projetos diferentes. Como por exemplo, o conhecimento da análise de risco em projetos ambientais pode auxiliar na melhor gestão dos riscos em projetos gerais que estejam ligados à fatores do meio ambiente, como no exemplo citado pelo gestor referente a variável do índice pluviométrico.

A relação com os clientes, dificultada por conta da variação entre eles, pode ser aprimorada a partir da compreensão de suas diferentes necessidades e de um estudo mais aprofundado a respeito de seus comportamentos, criando a partir disso um tratamento exclusivo para cada cliente, ampliando, por exemplo, a quantidade de visitas naqueles clientes que gostam de ter um acompanhamento periódico do projeto, reduzindo o número de visitas nos clientes que querem apenas o entregável final e não possuem esta necessidade de acompanhamento, e assim por diante.

Em relação ao objetivo geral desse artigo, que foi identificar os principais problemas no gerenciamento de projetos de uma organização privada localizada na região Sul Fluminense, foi obtido êxito ao encontrar, através da entrevista e do questionário, os principais problemas enfrentados pelo gestor desta empresa.

A revisão teórica frente a esta temática revelou que há espaço para muitas pesquisas, uma vez que houve certa dificuldade em encontrar artigos que falassem dos problemas do gerenciamento de projetos. Porém, ainda sim, foi possível extrair de cada artigo encontrado pontos chave que se conectassem e formassem a fonte bibliográfica desta pesquisa.

Dentro dos demais objetivos específicos, conclui-se que a pesquisa realizada com o gestor permitiu não só analisar problemas enfrentados por ele na gestão de projetos, mas também problemas que impactam diretamente a própria empresa, influenciando de forma direta e indireta a gestão de seus projetos. E o conhecimento dos problemas enfrentados por ele permitiu que, a partir do que existe presente na própria literatura, fossem apontadas possíveis soluções para redução do impacto destes problemas na gestão de seus projetos.

Como sugestão para novos estudos está a análise de mais empresas em um cenário de gestão de projetos, e a apresentação do mesmo questionário utilizado por Terribili (2013) por fins de comparação. Outra sugestão de estudo seria o aprofundamento dos problemas em cada uma das áreas do PMBOK dentro de uma ou mais empresas, visando entender quais podem ser as raízes destes problemas, uma vez que as empresas possuem uma integração cada vez maior entre suas áreas e um problema, que pode aparecer em uma determinada área, pode ter sido gerado em outra, e assim sucessivamente. Outra sugestão é analisar a relação da evolução da tecnologia da informação com a redução de problemas envolvendo a comunicação no gerenciamento de projetos, uma vez que houve uma mudança entre as respostas encontradas

por Terribili (2013) e as encontradas neste artigo, referentes a problemas envolvendo a comunicação.

## Referências

Camargo, M. R. (2018). *Gerenciamento de Projetos: Fundamentos e Prática Integrada*. (2ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. (2014, 26 de junho). *PESQUISA TIC Domicílios 2013*. Recuperado de <https://cetic.br/media/analises/tic-domicilios-2013.pdf>

Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. (2023, 16 de maio). *92 MILHÕES de brasileiros acessam a Internet apenas pelo telefone celular, aponta TIC Domicílios 2022*. Recuperado de <https://cetic.br/pt/noticia/92-milhoes-de-brasileiros-acessam-a-internet-apenas-pelo-telefone-celular-aponta-tic-domicilios-2022/>

Garcia, A. (2022, 21 de junho). *Escassez de mão de obra qualificada no Brasil atingiu 81% em 2022, diz pesquisa*. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/escassez-de-mao-de-obra-qualificada-no-brasil-atingiu-81-em-2022-diz-pesquisa/>

Gido, J., & Clements, J. P. (2014). *Gestão de Projetos*. (5a ed.). São Paulo, SP: Cengage Learning.

Hodžić, M., & Hružová, H. (2018) A Study of Project Management Practices in the Czech Republic. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(3). Praga, República Tcheca. Recuperado de <https://jemi.edu.pl/vol-14-issue-3-2018/a-study-of-project-management-practices-in-the-czech-republic>

International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management*. (4a ed.). Zurich: IPMA Individual Competence Baseline.

Jordão, R. V. D., Pelegrini, F. G., Jordão, A. C. T., & Jeunon, E. E. (2015). Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. *Gestão & Produção*, 22(2).

Kameiya, M. Y., Romeiro, M. C., & Kniess, C. T. (2017). Boas Práticas em Gestão de Projetos: Um Estudo na Prefeitura de Praia Grande. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(5), 870-887.

Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. (2a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (10a ed.). New Jersey, United States: Wiley.

Kreutz, R. R., Vieira, K. M. (2018). A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. *Revista de Gestão Pública*, 9(1).

Mateo, J. R. S. C., Navamuel, E. D. R., & Villa, M. A. G. (2017) Are project managers ready for the 21th challenges? A review of problem structuring methods for decision support. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(2), 43-56.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas das Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2a ed.). Novo Hamburgo, RS: Feevale.

Project Management Institute. (2013). *Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos (Guia PMBOK®)*. (5a ed.). Estados Unidos.

Project Management Institute. (2017) *Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos (Guia PMBOK®)*. (6a ed.). Estados Unidos.

Project Management Institute. (2021) *Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos (Guia PMBOK®)*. (7a ed.). Estados Unidos.

Rosamilha, N., Silva, L. F., Penha, R., & Bizzarias, F. S. (2022). Diferentes tipos de projetos exigem diferentes conjuntos de competências de gerenciamento de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(2), 1-8.

Santos, F. M. (2012, maio) Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383-387.

Santos, M. H., Pereira, D. E. A., Silva, T. H. O., Salomon, V. A. P., & Chagas, J. M. (2018). Os impactos tecnológicos no gerenciamento de projetos. *XV Seget*.

Sinek, S. (2018). *Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. Rio de Janeiro, RJ: Sextante.

Tabassi, A. A., Bryde, D. J., Kamal, E. M., Dowson, J., & Michaelides, R. (2019). Challenges for project management in the 21st century. *4th International Conference on Rebuilding Place*. Manchester, Reino Unido.

Terribili, A., Fo. (2013). Os cinco problemas mais frequentes nos projetos das organizações no brasil: uma análise crítica. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(2), 213-237.

Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33, 772-783

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

## **Apêndice I – Roteiro da Entrevista Semiestruturada**

- 1) Qual é o nome de sua empresa?
- 2) Fale um pouco do histórico de sua empresa?
- 3) Quais são os principais serviços ofertados pela sua empresa?
- 4) A empresa utiliza alguma metodologia específica para o gerenciamento de projetos, como o guia PMBOK ou metodologia ágil, ou desenvolveu alguma metodologia própria?
- 5) Dentro dos projetos que vocês desenvolvem, quais são os principais desafios que vocês enfrentam?

## Apêndice II – Questionário aplicado

### Parte I - Identificação da Empresa / Organização

Nome da Empresa:	<b>Natureza Jurídica</b>	<b>Ramo de Atuação</b>
Nome Fantasia:	<input type="checkbox"/> Firma Mercantil Individual	<input type="checkbox"/> Indústria
Endereço Completo:	<input type="checkbox"/> Sociedade por quotas de responsabilidade Ltda.	<input type="checkbox"/> Serviço
Telefone:	<input type="checkbox"/> Sociedade Anônima	<input type="checkbox"/> Comércio
Nome dos Sócios:	<input type="checkbox"/> Sociedade Cooperativa	

Faixa de Faturamento da Empresa – considerar a média dos últimos três anos

- 1)  até R\$ 244.000,00
- 2)  de R\$ 244.001,00 a R\$ 1.200.000,00
- 3)  de R\$ 1.200.001,00 a R\$ 2.400.000,00
- 4)  Acima de R\$ 2.400.001,00

Número de Empregados – considerar a média dos últimos 12 meses. \_\_\_\_\_

Qual é o negócio da empresa, ou seja, o que a empresa se dispõe a produzir/comercializar/prestar?

Quais são os principais produtos e serviços fabricados e comercializados?

Quantos clientes a empresa tem? Quem são os principais clientes?

Quais produtos/serviços foram desenvolvidos nos últimos dois anos?

### Parte 2 – Problemas encontrados na Condução de Projetos da Empresa

Ques tões	Dimens ão	Problemas encontrados em projetos	Informe aqui qual é o seu grau de concordância em relação as afirmações				
			Discor do Total mente	Discor do Parcial mente	Indife rente	Concor do Parcial mente	Conco rdo Total mente
			1	2	3	4	5
1	<b>Escopo</b>	O escopo do projeto é definido de forma incompleta.					
2		O escopo do projeto é definido de forma incorreta.					
3		Acontecem mudanças constantes no escopo do projeto.					
4		Os objetivos do projeto não são acordados de forma clara com os clientes.					
5	<b>Tempo</b>	A definição dos prazos é irrealista.					
6		Atrasos na execução das atividades.					
7		Atrasos nas entregas de fornecedores.					
8		Excesso de burocracia na organização.					
9	<b>Custo</b>	Estimativas de custos sem fundamentos.					



10		Fatores externos não são levados em consideração.					
11		Há uma falta de clareza quanto ao escopo, o que dificulta o planejamento de custos.					
12		Há uma falta de clareza quanto ao tempo, o que dificulta o planejamento de custos.					
13	<b>Qualidade</b>	Falta de clareza das expectativas do cliente.					
14		Falta de parâmetros e ferramentas para definição e medição da qualidade.					
15		Desconexão com a área de custo, impedindo um bom planejamento da qualidade.					
16	<b>Stakeholders</b>	Baixa quantidade de reuniões com os Stakeholders.					
17		Falta de sincronia entre os patrocinadores e os participantes do projeto.					
18		Excesso de dependência dos Stakeholders.					
19	<b>Comunicação</b>	Falta de Comunicação entre a equipe do projeto.					
20		Comunicação feita de forma incorreta com a equipe de projeto.					
21		Os integrantes do projeto não utilizam as ferramentas de comunicação pré-definidas corretamente.					
22	<b>Aquisições</b>	Falta de especificação para realizar a compra de itens necessários.					
23		Compras em excesso.					
24	<b>Riscos</b>	Faltam informações para melhor calcular o risco.					
25		Excesso de foco em riscos menos relevantes.					
26		Faltam ferramentas adequadas para análise dos riscos.					
27		Não há uma equipe própria para analisar os riscos, ficando a cargo apenas do gerente de projetos.					
28	<b>Recursos</b>	Os colaboradores selecionados para o projeto não são os mais adequados para o projeto.					
29		Há dificuldades em conseguir a liberação de um colaborador para o projeto.					
30	<b>Integração</b>	Há pouco ou nenhum diálogo entre as áreas do projeto.					
31		Apenas o gestor de projetos é responsável pela integração entre as áreas do projeto (custos, riscos, escopo, etc), não existindo nenhuma pessoa (ou área/setor) voltada para integração					