



**FACULDADE DE TEOLOGIA, FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS GAMALIEL – FATEFIG.
CENTRO EDUCACIONAL E CULTURAL DA AMAZÔNIA – CECAM**

BRUNO SAMPAIO DA SILVEIRA

**GESTÃO DE PROJETOS: UMA PROPOSTA DE UM MODELO
SIMPLIFICADO DE GERENCIAMENTO DE PEQUENOS PROJETOS
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

**Tucuruí-PA
2019**



**FACULDADE DE TEOLOGIA, FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS GAMALIEL – FATEFIG.
CENTRO EDUCACIONAL E CULTURAL DA AMAZÔNIA – CECAM**

BRUNO SAMPAIO DA SILVEIRA

**GESTÃO DE PROJETOS, UMA PROPOSTA DE UM MODELO
SIMPLIFICADO DE GERENCIAMENTO DE PEQUENOS PROJETOS
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Teologia, Filosofia e Ciências Humanas Gamaliel, – FATEFIG, como requisito para a obtenção do título de Bacharelado. Orientado pelo Professor e Mestre Rafaela Siqueira.

**Tucuruí-PA
2019**

Dedico esta conquista aos meus pais, pois nas horas difíceis sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ser a razão de meu viver.

A meus familiares que sempre estiveram comigo nesta caminhada.

A minha orientadora Rafaela Siqueira pelo incessável esforço em me dar suporte em todos os momentos, incentivo para que este trabalho chegasse ao fim, não medindo esforço para que eu pudesse tirar o melhor e maior proveito deste.

A todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para que este trabalho chegasse ao final.

GESTÃO DE PROJETOS, UMA PROPOSTA DE UM MODELO SIMPLIFICADO DE GERENCIAMENTO DE PEQUENOS PROJETOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

BRUNO SAMPAIO DA SILVEIRA

RESUMO

O presente trabalho busca apresentar um modelo simplificado de gestão de projetos, alinhado à realidade de mercado das Micro e Pequenas Empresas. O método foi fundamentado no Ciclo PDCA e nos principais processos do PMBOK Guide além da contribuição de diversos autores por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre conceito e importância de se gerenciar projetos nessas empresas e como funciona a sistematização da coisa. A partir daí, foi possível identificar os principais requisitos do gerenciamento de projetos em EPP's (Empresas de Pequeno Porte), e propor um novo método de gerenciamento de pequenos projetos. Por fim a formalização do novo modelo de gerenciamento em questão promove o aumento do índice de sucesso e eficiência em todos os setores aplicados, recursos humanos, financeiro, além de promover o cumprimento de prazos, qualidade, objetivos do escopo e diminuição de risco inerente ao projeto.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de projetos; PMBOK Guide; Ciclo PDCA; Pequenos projetos; Micro e pequenas empresas.

1 INTRODUÇÃO

A elaboração e execução de projetos vêm desde a aurora da civilização. Tem-se como exemplo as construções das pirâmides do Egito e muralha da China cujo grandeza impressiona especialistas das áreas de construção civil e projetistas até hoje. A partir de então, indivíduos de várias épocas e cultura vêm desenvolvendo produtos ou serviços através do gerenciamento de projetos

A partir da Revolução Industrial, iniciada na segunda metade do século XIX, houve uma mudança profunda no cenário econômico do mundo ocidental, onde o sistema capitalista industrial alterou as relações de produção e a forma de gerir tarefas e organizações se tornou mais exigente e sistematizada. As organizações modernas descobriram que, gerenciar projetos é de suma importância para a saúde das empresas ao lançar um produto ou serviço no mercado que está cada vez mais competitivo.

No entanto, não se deve usar os mesmos métodos de gerenciamento de projetos em todas as organizações, uma vez que gera um desalinhamento no trabalho necessário ao projeto de acordo com o porte da organização. Apesar de um projeto complexo, com vários processos ser bem útil, parece estar restrito às grandes organizações, uma vez que o cenário do pequeno empresário hoje é de uma sobrecarga de atividades, o que impossibilita gerenciar projetos com burocracia.

Dito isso, o trabalho propõe desenvolver um novo modelo de gerenciamento de pequenos projetos voltado a micro e pequenas empresas, de forma simplificada e sem burocracia, estruturado através da análise do referencial teórico, a fim de servir perfeitamente para um modelo eficaz de gerenciar projetos em EPP's.

Para a elaboração deste trabalho, foram feitos levantamentos bibliográficos através de livros, mídias eletrônicas, artigos e relatórios de pesquisa, cujo objetivo foi analisar as informações de forma qualitativa, já expostas por outros autores sobre o que é Gerenciamento de Pequenos Projetos, além de abordar os principais conceitos e processos do PMBOK Guide (2012) e Ciclo PDCA.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento de Projetos

2.1.1 Conceitos Básicos

2.1.1.1 Processos

Entender os processos para realização de algo é importante para se entender a sistematização das etapas de um processo, Sotille (2007) diz que o processo é uma sequência contínua de operações e atividades inter-relacionadas, onde se envolve técnica, habilidades e ferramentas para se obter um resultado específico.

2.1.1.2 Conceito de Projeto

Segundo o PMBOK Guide (2012, p. 3) “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, em outras palavras, é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados, conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos e estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade .

2.1.1.3 Diferença entre Atividade Rotineira e Projeto

Na busca da competitividade, várias atividades são desenvolvidas dentro das empresas aplicando recursos, especialmente aquelas que conduzem à realização de lucros. Segundo Menezes (2008) há dois tipos de atividades, as rotineiras, possuem ciclos curtos de duração, são bem conhecidas, não tem cronologia muito acentuada. No outro extremo, tarefas que possuem elevado conteúdo de inovação, suas tarefas são pouco rotineiras ou quase nada, e exigem técnicas que permitam melhor conhecimento e planejamento das atividades que são inovadoras. Estas precisam ser separadas e geridas com metodologias e ferramentas diferentes e específicas. Este tipo de ambiente exige uma administração de projetos.

2.1.1.4 Partes Interessadas

As partes interessadas são as pessoas ou organizações, pois cada projeto tem diferentes grupos de stakeholders cujos interesses podem ser direto ou indiretamente afetados pelo projeto como: clientes, fornecedores, vendedores, usuários finais, equipe do projeto ou outros membros do seu grupo (Macêdo, 2014).

Segundo Menezes (2008), as partes devem ser previamente identificadas, sendo eles:

- Patrocinador: Detentor dos recursos financeiros para o projeto, que presta assistência ao projeto e deseja vê-lo realizado.
- Cliente ou Usuário: É a pessoa física ou jurídica que utilizará o produto, serviço ou resultado do projeto.

- Gerente do Projeto: É a pessoa responsável por gerenciar o projeto, todos os resultados são de sua responsabilidade.
- Equipe do Projeto: A equipe de execução do trabalho do projeto.

2.2 Gerenciamento de Projetos

No Gerenciamento de projetos, um dos grandes desafios que temos hoje é o de trabalharmos com limitações de prazos e recursos. Além disso, a elevada dinâmica e um frenesi acentuado de alterações no status quo e mudanças de paradigmas elava a necessidade de um trabalho em equipe controlado, que busca atingir determinados resultados previamente estabelecidos.

Segundo PMBOK Guide (2012, p. 5) “gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos requisitos do projeto”. O conhecimento descrito para o gerenciamento de projetos do PMBOK Guide, consiste em dez áreas de conhecimento, 47 processos agrupados em 5 grupos distintos.

2.2.1 Grupo de Processos:

O grupo de processo serve para se ter uma visão geral de como são separadas as áreas de conhecimento nos grupos de processos de gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK (2012 p. 38) estabelece cinco grupos de processos necessários:

- Inicialização – Fase de definição de objetivos, gerente, partes interessadas, premissas e restrições, autorização de abertura.
- Planejamento – Desenvolver escopo do projeto, estrutura analítica, cronograma, orçar recursos, organizar aquisições, metas para se atingir objetivos.
- Execução – Designar equipe, recursos, executar planos.
- Monitoramento e Controle – Análise de indicadores de desempenho do projeto.
- Encerramento – Aceitação formal do projeto pelo cliente, fase para sua finalização.

2.2.2 Dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

As áreas de conhecimento representam “um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização” (PMI, 2012, p. 60). Isso significa que são as matérias de estudo para gerenciamento da(o): integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas.

Durante a realização do projeto, o grupo de processos e as áreas de conhecimento interagem entre si de forma similar ao modelo do ciclo PDCA.

2.3 Processo por áreas de conhecimento do PMBOK Guide.

O Guia PMBOK possui uma grande engrenagem de processos que são sistematicamente nos grupos de processos, onde há entradas (ações) que são processadas por ferramentas técnicas, resultando em uma ou mais saídas (resultados). Segundo PMI (2012), estes processos atuam como um conjunto de ações e atividades interrelacionadas, que ao serem executadas criam um produto ou serviço pré-planejado.

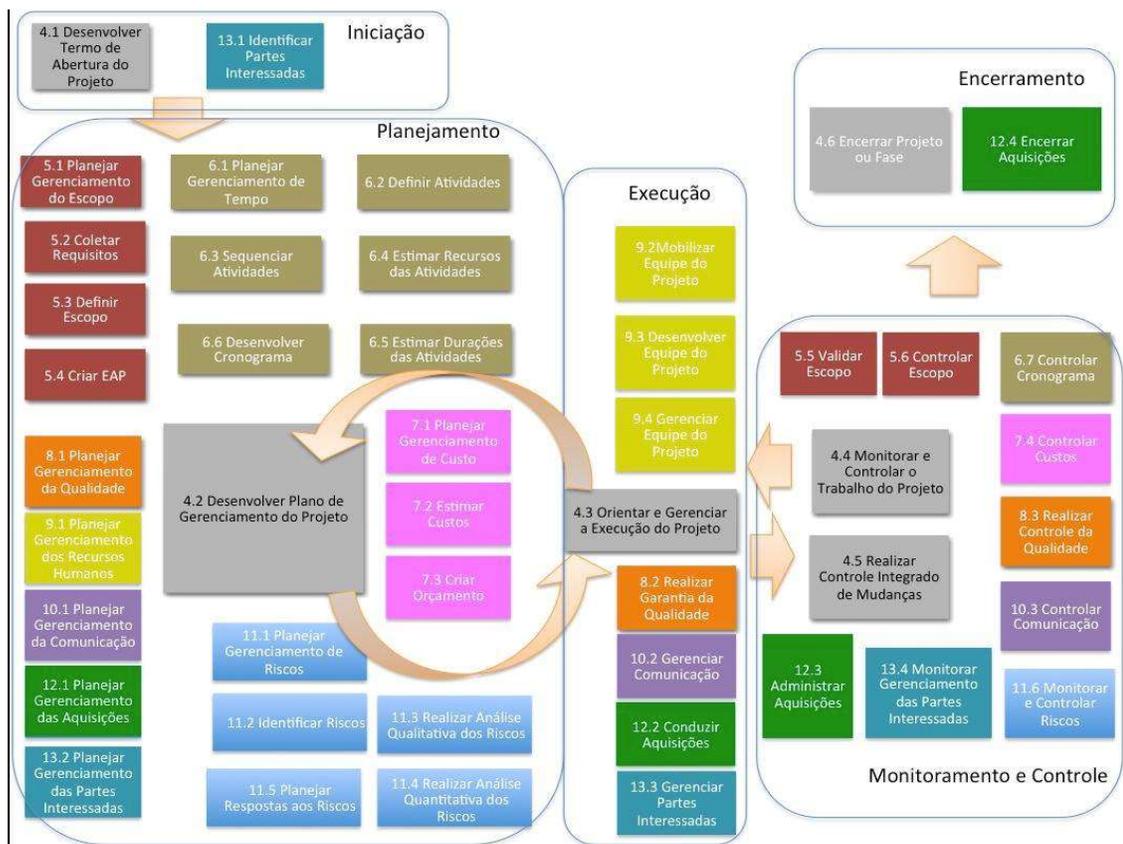


Figura 2 – Processos por Áreas de Conhecimento

Fonte: Macedo (2014)

Conforme a figura 2, as áreas e processos estão descritos abaixo de acordo com o PMBOK Guide (2012)

- Integração (PMBOK Guide, 2012, p. 63): Área de conhecimento onde se promove a integração entre os processos e as atividades do projeto – Desenvolver o termo de abertura; Desenvolver o plano de gerenciamento de projetos; Orientar e gerenciar o

trabalho do projeto; Monitorar e controlar o trabalho do projeto; Realizar o controle integrado de mudanças; Encerrar o projeto ou fase.

- Escopo (PMBOK Guide, 2012, p. 105): Detalhamento dos requisitos, produtos ou serviços a serem entregues no projeto – Planejar o gerenciamento do escopo; Coletar requisitos; Criar EAP (Estrutura Analítica de Projetos); Validar escopo; Controlar escopo.
- Tempo (PMBOK Guide, 2012, p.141): Determina pros prazos detalhadamente de cada ação, marco, para honrar o projeto no prazo – Planejar o gerenciamento do cronograma; Definir atividades; Sequenciar atividades; Estimar os recursos das atividades; Estimar as durações das atividades; Desenvolver cronograma; Controlar cronograma.
- Custo (PMBOK Guide, 2012, p.193): Planejamento de orçamento, controle financeiro a fim de honrar o orçamento aprovado – Planejar o gerenciamento de custos; Estimar custos; Determinar orçamento; Controlar custos.
- Qualidade (PMBOK Guide, 2012, p.227): Planejamento das políticas de qualidade, e responsabilidades de modo que o projeto atenda às necessidades que o originaram – Planejar o gerenciamento da qualidade; Realizar a garantia da qualidade; Realizar o controle da qualidade.
- Recursos Humanos (PMBOK Guide, 2012, p.255): Organização e alocação da equipe do projeto – Desenvolver o plano dos recursos humano; Mobilizar a equipe do projeto; Desenvolver a equipe do projeto; Gerenciar a equipe do projeto.
- Comunicação (PMBOK Guide, 2012, p. 287): É todo o processo de transferir, coletar, registrar as informações do projeto – Planejar o gerenciamento das comunicações; Gerenciar comunicações; Controlar as comunicações.
- Risco (PMBOK Guide, 2012, p. 309): Análise, monitoramento e controle de riscos inerentes ao projeto – Planejar o gerenciamento de riscos; Identificar os riscos; Realizar a análise qualitativa dos riscos; Planejar respostas aos riscos; Controlar riscos.
- Aquisição (PMBOK Guide, 2012, p. 355): Gerenciamento das aquisições, compra de produtos e contratação de serviços – Planejar o gerenciamento das aquisições; Conduzir as aquisições; Controlar as aquisições; Encerrar as aquisições.
- Stakeholders (PMBOK Guide, 2012, p. 391): São as partes interessadas no projeto, aquelas que podem impactar o serem impactadas pelo projeto – Identificar as partes interessadas; Planejar o gerenciamento das partes interessadas; Gerenciar o engajamento das partes interessadas; Controlar o engajamento das partes interessadas.

2.4 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA, foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 1920, focado em melhoria contínua em processos, visando alcançar a qualidade com menores custos, também conhecido como ciclo de Deming em 1950 devido sua ampla utilização por ele após a Segunda Guerra Mundial. É um método gerencial para melhoria de processos e soluções de problemas, podendo ser utilizado em qualquer tipo de organização, seja ela em uma empresa privada, uma organização sem fins lucrativos ou em um setor público (XAVIER et al., 2010).



Figura 1- Ciclo PDCA

Fonte: Carvalho (2019)

O método PCDA é uma ferramenta funcional, prática, relativamente simples. Para garantir que os objetivos do projeto sejam alcançados é preciso cumprir as 4 fases do ciclo, que de acordo com Werkama (1995), são: Plan – Planejar; Do – Executar; Check – Controlar, Verificar; Act – Ação. Conforme demonstrado figura 1.

- Fase 1 – Plan (Planejamento): planejamento da execução do projeto, nele que se decide quais as metas e objetivos que querem ser alcançados, levando em conta riscos, custos, prazos e recursos disponíveis.
- Fase 2 – Do (Executar): Execução do projeto com equipe treinada.
- Fase 3 – Check (Controlar): Verificar e controlar o desempenho regularmente se está de acordo com o planejado.
- Fase 4 – Act (Ação): Fazer a correção de pontos que prejudicaram atingir os objetivos e metas do projeto para realinhá-lo. Pode-se dizer que é a fase onde se aprende com os erros e acertos.

Segundo Passos 2008, p. 80 “Quem compreender e aplicar bem o PDCA conseguirá ter sucesso na aplicação do gerenciamento de projetos, qualquer que seja sua fonte de boas práticas.”

2.5 Ferramenta 5W2H

A técnica 5W2H é uma ferramenta serve de suporte para elaboração do plano de ação evidenciado na etapa DO do Ciclo PDCA. De origem americana, o método define um conjunto de perguntas para melhorar a eficácia da solução de um problema a fim de simplificar o entendimento e identificar aonde dever ser trabalhado para se ter a solução dos problemas (CUSTODIO 2015). A nomenclatura vem do inglês: What (o quê); Why (por que); Where (onde); When (quando); Who (quem); How (como); How much (quanto custa).

2.6 Os Cinco Porquês

Os Cinco Porquês é outra ferramenta importante a ser aplicada ao processo do Ciclo PDCA, segundo Seleme e Stadler (2012), ela auxilia na identificação da causa raiz do problema, ou seja, a verdadeira causa que traz a problemática estudada, através de uma simples pergunta (porquê) propondo soluções cabíveis até que as causas sejam afiniladas. As vezes não se torna necessário o uso dos 5 porquês, devido a solução ser de natureza simples e então brevemente solucionada.

2.7 PMI

PMI é a sigla que representa o Project Management Institute, criado em 1969 e com sede na Filadélfia, Pensilvânia EUA, instituição responsável pela publicação do PMBOK. O PMI atua como orientador e normatizador nessa área de conhecimentos de projetos e reúne profissionais de gerenciamento de projetos associados em mais de 185 países para trocar experiências e conhecimentos e estabelecer boas práticas, uma ética na profissão e certificar profissionais da área (PMI, 2012).

O PMI oferece um programa completo de certificações para profissionais de projetos de todos os níveis de escolaridade e de qualificação. Seu programa demonstra tanto seu empenho em sua profissão quanto sua perícia por meio de educação, experiência e competência certificadas. (SOTILLE, 2014).

2.8 PMBOK Guide.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) é a principal publicação do PMI que traz um conjunto de conhecimentos e boas práticas e um padrão globalmente reconhecido em gerenciamento de projetos. Também fornece um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos entre os profissionais envolvidos (PMI, 2012).

2.9 Conceito de Pequeno Projeto

O gerenciamento de projeto não é algo relativamente novo. Porém, após a intensificação da globalização do mercado que teve início nos primeiros anos da década de 1990, as organizações despertaram para a necessidade de se tornarem competitivas no mercado e assim o gerenciamento de pequenos projetos começou a ganhar maior importância.

Segundo Krol (2007) o tamanho de um projeto possui parâmetros diferentes de acordo com o porte da empresa para outra, isso significa que se para uma multinacional um pequeno projeto pode ser bastante grande por outra organização.

Geralmente os critérios utilizados para fim de classificação do tamanho de projetos são: duração, custo e tamanho da equipe. Existem algumas diferenças entre os autores quanto a essa classificação, segundo Turner et al. (2009) os projetos em pequenas empresas no geral compartilham as seguintes características:

- São pequenos
- São internos
- Possuem objetivos bem definidos
- Quadro de equipe reduzido
- São coincidentes às atividades rotineiras da empresa

Para facilitar o entendimento quanto a esse assunto, Lopes (2013) resume e comenta, conforme apresentado no quadro 1, uma pesquisa feita por Baena (2009), sobre propostas de adaptação de metodologias para o gerenciamento de pequenos projetos.

O quadro a seguir, resume as metodologias para classificação quanto ao porte dos projetos de vários autores:

Autor	Proposta	Comentário
PARTH (1998)	Identifica os projetos pequenos utilizando dois indicadores: - O impacto do projeto nos resultados da empresa; - A dedicação dos recursos ao projeto.	O critério de classificação baseado no tempo de dedicação de gerente e equipe ao projeto apresenta-se limitado, uma vez que é comum tanto à equipe quanto ao gerente o envolvimento em mais de um projeto simultaneamente.
RINCON (2006)	Conceito “T-Shirt Size” ou Tamanho de Camiseta, que pode ser Grande, Médio ou Pequeno. - Projetos Grandes: estimativas de trabalho superior a 120 horas (projetos);	A classificação dos projetos tendo como critério a quantidade de horas dedicadas ao mesmo, mais uma vez, apresenta-se como critério limitado, uma vez que é comum tanto à equipe quanto ao gerente o envolvimento em mais de um projeto simultaneamente.

<p>CAMPBELL (1998)</p>	<p>Identificação dos projetos pequenos deve incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um único objetivo; - Uma única instância de decisão; - O escopo e o objetivo são facilmente definidos; - O financiamento já está garantido; - A maior parte do trabalho será feita por uma única pessoa e; - A duração deverá ser pequena (um mês). 	<p>Critérios são mais detalhados, mas ainda assim não são suficientemente genéricos para serem aplicados na avaliação de projetos em todos os tipos de empresas.</p>
<p>ROWE (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É de pequena duração, tipicamente menos que 6 meses, e usualmente tempo parcial (part-time) em horas de esforço; - Equipe com até 10 membros; - Envolve um número pequeno de áreas de habilidade; - Tem um único objetivo e uma solução prontamente realizável; - Tem uma definição estreita de escopo; - Afeta uma única unidade de negócio e tem um único responsável pelas decisões; - Tem acesso às informações do projeto e não exigirá soluções automatizadas das fontes externas do projeto; - Utilização do gerente do projeto como fonte primária de liderança e decisões; - Não tem implicações políticas com respeito a continuar ou não continuar; - Produz entregas diretas com pouca interdependência entre áreas de conhecimento; - - Custa menos que US\$75,000 e tem financiamento disponível. 	<p>Nessa proposta, os itens considerados são ainda mais específicos, principalmente com relação à duração, à quantidade de membros na equipe e valor do projeto, de forma que dificilmente podem ser aplicados a todos os tipos de empresas.</p>

<p>ANYOSA (2008)</p>	<p>Classifica os projetos pelo seu nível de complexidade: básica, moderada e extrema a partir da análise de diversas questões para cada uma das nove áreas de conhecimento do Guia PMBOK®. Para cada questão deve-se dar uma nota de 1 (muito baixa) a 5 (muito alta) para sua complexidade.</p> <p>O nível de complexidade do projeto é obtido então pela média dos pontos obtidos nas nove áreas, classificando os projetos de acordo com sua pontuação: complexidade baixa < 2.5, média < 3.5 e alta >= 3.5.</p>	<p>Este método avança ao sugerir um modelo parametrizável, mas peca em exigir uma avaliação muito detalhada do projeto e pelo fato de todas as questões possuírem o mesmo peso, não refletindo as prioridades da organização.</p>
<p>PASSOS (2008)</p>	<p>Classificação dos projetos em Baixo, Médio e Alto estabelecendo-se critérios detalhados para cada uma das seguintes características do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duração; - Pressão por prazos; - Custos; - Incerteza tecnológica; - Instabilidade do escopo; - Escopo do gerenciamento; - Riscos; - Valor para o negócio (riscos de negócios); - Nível de mudanças organizacionais. 	<p>Nessa proposta, a definição das características a serem consideradas ao definir o tamanho dos projetos é bem genérica e os critérios de dimensionamento podem ser adaptados de acordo com as empresas. Passos (2008), na definição dessa proposta, leva em consideração fatores adotados por uma determinada organização para dimensionamento de seus projetos e apresentados por Kroll (2007), são eles: - Tamanho do orçamento; - Tamanho da equipe; - Tempo de execução; - Complexidade da solução; - Flexibilidade do cronograma; - Importância estratégica; - Nível de mudança organizacional que o projeto pode incitar.</p>
<p>BAENA (2009)</p>	<p>São definidas características a serem avaliadas com relação ao projeto, e para cada uma atribuídos dois valores: (a) peso que a organização atribui a cada</p>	<p>Nessa proposta, assim como na proposta apresentada por Passos (2008) a definição das características a serem consideradas ao definir o tamanho dos projetos é bem</p>

	<p>característica do projeto (deve totalizar 100%) e (b) peso referente a sua importância frente ao projeto, sendo considerados três níveis: baixa (2pt), média (5pt) e alta (10pt). A empresa então deve definir as faixas pontuação para cada porte de projeto, e podem suprimir ou acrescentar características de maneira que a métrica reflita sua maneira de identificar, priorizar e realizar projetos. As características consideradas no modelo proposto são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importância estratégica; - Prioridade; - Nível de mudança organizacional que o projeto pode incitar; - Tamanho do orçamento; - Tamanho do escopo; - Tamanho da equipe (Recursos Humanos); - Tempo de execução (duração); - Inflexibilidade do cronograma; - Complexidade da solução; - Riscos; - Opinião de um Especialista. 	<p>genérica e, apesar de os critérios de dimensionamento serem definidos, é possível que cada organização defina as faixas de pontuação que devem considerar para cada projeto, podendo está ser adaptada de acordo com as empresas.</p>
<p>THORN E DIXON (2004)</p>	<p>Software de tomada de decisão (Expert Choice) baseado no método chamado de Processo de Análise Hierárquica (Analytic Hierarchy Process - AHP) do Dr. Thomas Saaty, baseado em sete objetivos chaves: prioridade, duração, complexidade, risco, recursos, estratégia e financeiro.</p>	<p>Trata-se de uma proposta interessante, no entanto, a aplicação dessa metodologia implicaria na aquisição ou desenvolvimento de um software de decisão do nível do projeto em cada empresa.</p>

Quadro 1 – Metodologia para classificação quanto ao porte dos projetos

Fonte: Adaptado de Lopes (2013).

A partir do quadro apresentado, Lopes (2013) afirma que em relação ao gerenciamento de pequenos projetos, não existe um consenso sobre o nível de formalidade necessário para se gerenciar pequenos projetos, mas que o conhecimento das melhores práticas do PMBOK Guide é importante, não importando se a forma de aplicação dos conhecimentos seja feita de maneira formal ou informal contanto que seja feita com “ o objetivo de adequar aos seus projetos um nível mínimo de organização e controle”(LOPES, 2013 p. 14).

2.10 Porque gerenciar Pequenos Projetos

As micro e pequenas empresas atuam hoje como um importante pilar da economia, são responsáveis pela maior parte dos empregos ofertados e geração de renda no Brasil. No entanto, o dia a dia dos empresários é marcado por uma grande sobrecarga de trabalhos e acúmulo de funções. Isso gera, segundo Castor (2007) uma alta dose de improvisação, o mesmo acontece ao gerenciamento dos pequenos projetos.

Segundo PASSOS (2008, p. 1) “Qualquer projeto necessita ser planejado e controlado, a fim de não ser posto em condição de risco. Por menor ou pouco importante que pareça, ainda assim, um determinado nível de gerenciamento deve ser aplicado”. Kroll (2007) considera que mesmo que os pequenos projetos podem não ser tão prestigiados quanto o de grandes empresas, porém continuam importantes e requerem gerenciamento.

Para se ter um bom gerenciamento de projetos, segundo Campbell (1998), é importante reconhecer as ferramentas certas para cada gerenciamento de pequenos projetos. Desta forma, constata-se que gerir os pequenos projetos é algo muito importante para manter a saúde das organizações atentando-se à metodologia adequada.

3 METODOLOGIA

A pesquisa teve como base os conceitos Gestão de Projetos e assegura-se que no ponto de vista da sua natureza é uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratória, uma vez que, segundo Gil (2008) baseia-se em materiais já publicados, principalmente livros, artigos periódicos e dissertações, a fim de aprofundar um pouco mais o conhecimento acerca do assunto.

A abordagem do tema é qualitativa devido que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (SILVA; MENEZES, 2001).

Com isso a trabalho objetiva revisar a literatura já existente com o fim de explorar o assunto de gerenciamento de projetos e propor um novo modelo de gerenciamento de pequenos projetos para Micro e Pequenas Empresas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo deste capítulo é propor um novo modelo de gerenciamento de pequenos projetos, que possa atender os micros e pequenos empresários para todos os ramos da economia, de forma atender a necessidade de gerenciar seus processos com um modelo adequado às limitações dessas empresas.

Observa-se que o Guia PMBOK, é uma excelente ferramenta para guiar o gerenciamento de processos em todas as áreas, no entanto para gerenciamento de pequenos projetos, na maior parte das vezes, se torna inviável a utilização de todos os processos inerentes a sua execução devido a limitações de tempo, recursos humanos, custos e controle de processos.

Para se ter um modelo adequado à este cenário das empresas, a ideia é reduzir as formalidades conforme a complexidade do projeto. Para isso, o novo modelo que teve base o referencial teórico pesquisado, o Ciclo PDCA, processos do PMBOK Guide, ferramentas de apoio HW2H e Os Cinco Porquês, segue essa linha da praticidade, evitando burocracia, adequando-os aos projetos de pequeno porte.

4. Novo modelo proposto para Gerenciamento de Pequenos Projetos

4.1 Considerações iniciais

No Brasil, existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE) (SEBRAE, 2018). O novo modelo está voltado para que estas organizações privadas ou públicas, sejam beneficiadas com as melhores práticas de gerenciamento de projetos.

4.2 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA vem sendo aplicado com sucesso em todos os tipos de empresas de todos os portes devido sua simplicidade e fácil entendimento. É importante destacar que como é uma metodologia simplificada, as ações devem ser conduzidas com a maior qualidade possível. O foco do novo modelo é seguir os passos do PCDA original atrelando conceitos básicos do PMBOK Guide a cada fase do processo cujas características são:

- Plan – Planejamento: Nesta etapa o gerente do projeto ou o responsável deve descrever o plano do projeto, listando os pré-requisitos para a execução do projeto. As características dos processos do novo modelo são:
 - Definir Escopo: Tarefas que devem ser cumpridas para que o produto ou serviço seja entregue como previamente determinado
 - Definir Equipe do Projeto: Quem irá trabalhar no projeto, o gerente e um responsável
 - Definir Custo/Investimento: Provisionar custo ou investimento a serem realizados para execução do projeto
 - Definir onde será executado: Para qual setor da empresa se refere o projeto
 - Definir Prazo: Definição do tempo atribuído a cada etapa do trabalho para não implicar erros que possam comprometer a entrega no prazo do projeto

- Do - Executar: Consiste em colocar em prática as tarefas planejadas, alocar equipe e executar as ações:
 - Orientar e engajar equipe no processo, fazer treinamento
 - Gerenciar execução do projeto

- Check - Checar e Corrigir: Fase de verificar o projeto apresenta divergências nos resultados planejados e aplicar correção
 - Checar andamento das fases do projeto
 - Monitorar equipe
 - Coletar grau de qualidade
 - Refazer cálculos alternativos
 - Corrigir etapas com deficiência no processo

4.3 Ferramenta 5W2H:

Para analisar as informações no gerenciamento de pequenos projetos, o novo modelo propõe uma adaptação dessa ferramenta para facilitar sua aplicação a empresas de pequeno porte.

Para isso, busca-se incrementar a praticidade para o dia a dia do empresário, para que ele possa através de um brainstorming com sua equipe e com as informações pré organizadas através do Ciclo PDCA, organizar as informações transcrevendo-as no modelo abaixo e planejar da melhor maneira possível por meio do modelo 5W2H proposto:

PLANO DE AÇÃO					
RESPONSÁVEL PELO P.A.:			DATA DA ELABORAÇÃO DO P.A.:		
NOME DA ORGANIZAÇÃO					
POR QUE FAZER (WHY) - META:					
WHAT	HOW	WHO	WHERE	WHEN	HOW MUCH
O QUE FAZER	COMO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE	PRAZO	CUSTO/INVEST.

Figura 3 – Ferramenta 5W2H

Fonte: Adaptado de Oleski (2017)

- O que fazer (WHAT): Quais ações necessárias para se alcançar o objetivo
- Por que fazer (WHY): Qual motivo que justifica ações a serem feitas
- Onde (WHERE): Setor no qual as ações são destinadas
- Prazo (WHEN): Prazo das atividades e prazo final do resultado
- Quem fará (WHO): Pessoa responsável por responsável pela ação
- Como fazer (HOW): Detalhamento de cada ação, ordenadamente
- Custo/Investimento (HOW MUCH): Despesas relacionada a execução

Ao final do planejamento, inicia-se a execução do projeto, a partir daí introduz-se o ciclo PCDA dando continuidade aos processos de execução e checagem. A introdução dos Cinco Porquês, parte da fase de correção, uma vez identificado a falha no processo, se faz necessário corrigir a causa raiz do problema utilizando os porquês. Este instrumento deve fazer parte do processo pois se o empresário propõe soluções para a causa errada, o problema volta a persistir em questão de tempo e, portanto, não consegue fazer a correção dos processos que interferem

no resultado almejado. A partir da correção, o ciclo se fecha e o processo se torna padrão na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da coleta de dados bibliográficos descritos nesse trabalho foi possível entender como funciona o gerenciamento de projetos segundo PMBOK Guide e Ciclo PDCA, além de, várias ideias de autores quanto a classificação de pequenos projetos o que ajudou a realizar um novo modelo de gerenciamento de acordo com as necessidades das Micro e Pequenas Empresas.

O novo modelo tem propósito focado nos pequenos projetos com o objetivo de ser simples, sem burocracia, alinhada a necessidades das empresas de pequeno porte que necessitam fazer gerenciamento de projetos. É um modelo extremamente prático para ser usado no dia a dia empresarial, permite identificar uma atividade que requer projeto, analisar a necessidade, riscos, planejar implementação, monitorar e controlar ações. Tudo isso podendo ser feito até de forma preliminar com um papel e caneta.

Além disso, o modelo serve como fonte de aprendizado na prática para estudantes de administração e profissionais que desejam usar como ferramenta de suporte a outros empresários como forma de consultoria, e pode ser capaz de transformar o cenário das MPE's se todas essas organizações aderissem esse tipo de modelo.

Se Micro e Pequenas Empresas forem gerenciadas de forma eficaz, segundo Ihesiene (2014) considera que investir em projetos é um fator importante para a sobrevivência destas. Isso se evidencia nos países desenvolvidos, onde EPP's aplicam os métodos de gestão de projetos, a transformação econômica é bastante visível, e sustenta a tese de que no futuro, essa tendência irá definir as capacidades, e competitividade de qualquer EPP.

O novo modelo, portanto, faz com que as empresas em questão possam ter esse benefício através da gestão de pequenos projetos.

6 REFERÊNCIAS

BAENA, Walter Curi. Gerenciamento de projetos pequenos: uma metodologia simplificada. 2009. 121p. Monografia (MBA em Gerência de Projetos) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

CAMPBELL, Robert. Small projects, the biggest returns. 29th Annual PMI Seminars & Symposium. Long Beach, 1998.

CARVALHO, R. Ciclo PDCA: Como usar o Metodo de Gestao para Solucao de Problemas, 2019. Disponível em: < <https://www.napratica.org.br/o-que-e-e-como-funciona-o-metodo-pdca/> >. Acesso em: 10 de novembro de 2019.

CASTOR, B. V. J. Gestão de Projetos nas Pequenas Empresas - A Busca da Compatibilidade. MundoPM, ano 3, ed. 18, p. 6-11, dez 2007-jan 2008.

CUSTODIO, M. F. (2015). Gestão da qualidade e produtividade. São Paulo: Pearson.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IHESIENE, U.C. A Survey-based study of project management problems in small and medium scale enterprises (SMEs) in Nigeria. European Scientific Journal, v.10, n.25, set.2014.

KROLL, K. M. Small projects, big results. PM network. vol. 21, n. 7, Jul 2007.

LOPES, Camila de S. Gestão de Pequenos Projetos: uma discussão sobre o alinhamento das ferramentas de gerenciamento à complexidade de pequenos projetos no âmbito de escritórios de arquitetura. 20 p. PMBK, 2013. Disponível em: < https://pmkb.com.br/wp-content/uploads/2013/07/gestao-de-pequenos-projetos_artigo-camila-1_.pdf >. Acesso em: 15 de novembro de 2019

MACEDO, D. Gerenciamento das Partes Interessadas (PMBOK 5ª ed.), 2014. Disponível em < <https://www.diegomacedo.com.br/gerenciamento-das-partes-interessadas-pmbok-5a-ed/> >. Acesso em: 13 de novembro de 2019.

MACEDO, D. Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos e suas Areas de Conhecimento (PMBOK 5ª ed.), 2014. Disponível em < <https://www.diegomacedo.com.br/grupos-de-processos-de-gerenciamento-de-projetos-e-suas-areas-de-conhecimento-pmbok-5a-ed/> >. Acesso em 10 de novembro de 2019.

MENEZES, Luís César de Moura. Gestão de Projetos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Oleski, A. Gestao e Produtividade, Para Empreendedores, 2017. Disponível em: < <https://aberturasimples.com.br/metodo-5w2h-gestao/> >. Acesso em 17 de novembro de 2019.

PASSOS, Maria Luiza G. S. Desburocratizando o Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento Responsável, vol. 4, jul 2008.

PMI (Project Management Institute). A Guide to the Project Management Book of Knowledge: PMBOK guide. 5. ed. Newton Square, PA. 2012.

SEBRAE, Estudo de Mercado: Pequenos negócios em números, 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 10 de dezembro de 2019.

SELEME, R; STADLER, H. Controle da qualidade: As ferramentas essenciais. Curitiba: Inter Saberes, 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção UFSC, 2001.

SOTILLE, M. A. et al. Gerenciamento de escopo em projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2007, 152p. (Publicações FGV Management, série Gerenciamento de Projetos).

SOTILLE, M. A. O valor da certificação PMP (Project Management Professional), 2014. Disponível em: <https://www.pmttech.com.br/artigos/O%20Valor%20da%20Certificacao%20PMP.pdf>. Acesso em: 10 de novembro de 2019.

TURNER, R.; LEDWITH, A.; KELLY, J. Project management in small to medium-sized enterprise: a comparison between firms by size and industry. International Journal of Managing Projects in Business, v.2, n.2, p.282–296, 2009.

WERKEMA, M.C.C. As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

XAVIER, C. M. S. et al. Metodologia de gerenciamento de projetos: methodoware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2010.