

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

LIANE DA SILVA

**CRITÉRIOS DE SUCESSO NOS PROJETOS DE
CONSTRUÇÃO CIVIL VERTICAL EM CURTIBA/PR**

CURITIBA
2012

LIANE DA SILVA

CRITÉRIOS DE SUCESSO NOS PROJETOS DE CONSTRUÇÃO
CIVIL VERTICAL EM CURTIBA/PR

Monografia de especialização ao Programa de Pós-Graduação (*latu sensu*) em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gerenciamento de Projetos”, sob a orientação do professor Amaro dos Santos.

CURITIBA
2012

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus pela força e pela coragem durante toda esta longa caminhada, que não me fez desistir.

Agradeço também a todos os professores que me fizeram adquirir conhecimento para realizar essa conquista e em especial ao professor Amaro, que me incentivou e não me deixou desistir no fim.

Especial agradecimento à empresa na qual trabalho, Costaguerra Engenharia, em especial ao meu coorientador Henrique Ballão e aos demais colegas, grandes incentivadores desta jornada.

Aos meus amigos e colegas, ao grupo de estudos de classe, os quais iniciamos como colegas e nos tornamos grandes amigos. Fizeram-se grandes incentivadoras do meu propósito as colegas Marcela Maito, Mariana Couto, Williane Andreoli e Renata Tsukuda.

Dedico esta e as demais conquistas ao meu grandioso pai e aos irmãos, que sempre estiveram presentes em coração e que mesmo distantes sempre me apoiaram.

RESUMO

SILVA, Liane da. **Critério de sucesso em projetos da construção civil em Curitiba/PR**. 48

f. Monografia de Especialização.

(Curso de MBA em Gerenciamento de Projetos) – programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

O presente trabalho tem por objetivo identificar os critérios de sucesso em projetos de engenharia no setor da construção civil vertical em Curitiba/PR.

A necessidade do estudo justifica-se pela crescente demanda do mercado da construção civil, sendo a grande impulsionadora da economia na capital paranaense, tornando-se necessário identificar quais critérios potencializa as melhores práticas de gestão de projetos.

Pretende-se verificar quais são as estratégias organizacionais empregadas no processo de iniciação de projetos, as quais irão definir os critérios de sucesso do projeto e verificá-las ao longo da execução, quanto a manutenção do critério.

A metodologia empregada no estudo será a revisão bibliográfica e a aplicação de questionário a gerentes de projetos de uma seleção de empresas do setor associadas ao SINDUSCOM-PR. O estudo limita-se a identificar os critérios de sucesso no processo de iniciação, sendo excluída a análise de desempenho e de indicadores durante a execução de edifícios.

Palavras-chave: Sucesso. Construção Civil Vertical. Gerente De Projetos. Gerenciamento de Projetos. Estratégia.

LISTAGEM DE FIGURAS

FIGURA 1 – INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS.	17
FIGURA 2 – ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL.	18
FIGURA 3 – ORGANIZAÇÃO PROJETIZADA.	19
FIGURA 4 – ORGANIZAÇÃO MATRICIAL FRACA.	20
FIGURA 5 – RESUMO COMPARATIVO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS.	23
FIGURA 6 – QUADRO COM AS QUANTIDADES REPRESENTATIVAS DO LOCAL DA SEDE/MATRIZ DA EMPRESA (EM UNIDADES).	32
FIGURA 7 – QUADRO COM AS PORCENTAGENS REPRESENTATIVAS DO LOCAL DA SEDE/ MATRIZ DA EMPRESA (%).	33
FIGURA 8 – QUADRO COMPARATIVO DO NÚMERO DE UNIDADES EM EXECUÇÃO (PROJETOS).	33
FIGURA 9 – GRÁFICO DO NÚMERO DE UNIDADES EM EXECUÇÃO (PROJETOS).	34
FIGURA 10 – TABELA DE DENOMINAÇÃO PROFISSIONAL (FUNÇÃO DO GP)	35
FIGURA 11 – GRÁFICO DE DENOMINAÇÃO PROFISSIONAL DO GP.	35
FIGURA 12 – TABELA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GP.	35
FIGURA 13 – GRÁFICO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GP.	36
FIGURA 14 – ENVOLVIMENTO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.	36
FIGURA 15 – TABELA DE REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (%).	37
FIGURA 16 – GRÁFICO DE REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (%).	38
FIGURA 17 – TABELA COM A PARTICIPAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.	39
FIGURA 18 – GRÁFICO COM A PARTICIPAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (%).	40
FIGURA 19 – MATRIZ DE RESULTADOS – CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS.	41
FIGURA 20 – TABELA – CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS- NÍVEL DE IMPORTANCIA 1 (%).	42
FIGURA 21 – GRÁFICO – CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS- NÍVEL DE IMPORTANCIA 1 (%).	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.1.2 Classificação da construção civil	9
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.3 JUSTIFICATIVAS	11
1.4 OBJETIVO GERAL	11
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO CONTEXTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL	13
2.2 A FUNÇÃO DO GERENTE DE PROJETO	13
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	16
2.3.1 Estrutura funcional	17
2.3.2 Estrutura projetizada	18
2.3.3 Estrutura matricial.....	19
2.4 A DEFINIÇÃO DE SUCESSO.....	20
2.5 GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL	23
2.5.1 A estratégia empresarial e a sua relação com os projetos, programas e portfólios	25
3. METODOLOGIA APLICADA	28
3.1 AMOSTRAGEM	29
3.2 PESQUISA DE CAMPO	29
3.2.1 Estágios do processo de pesquisa de campo	30
4. ANÁLISE E INTEPRETAÇÃO DOS DADOS	32
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	32
4.2 QUANTIDADE MÉDIA DE PROJETOS EM EXECUÇÃO	33
4.3 CARACTERÍSTICAS DO GERENTE DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL VERTICAL	34
4.4 A LIGAÇÃO DOS PROJETOS COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	38
4.5 OS FATORES DE SUCESSO EM PROJETOS.....	40
5. CONCLUSÃO	44
ANEXO I	46
BIBLIOGRAFIA.....	48

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A indústria da construção civil tem papel importante no desenvolvimento da economia do país. Nos últimos anos ocorreu elevado crescimento no setor, impulsionado por medidas governamentais que incentivaram não só a indústria pesada, de infraestrutura, como também a construção habitacional, motivada pelo programa Minha Casa Minha Vida.

A atividade empresarial da construção civil foi influenciada positivamente por um conjunto de fatores diretamente relacionados com a dinâmica do setor, tais como: crescimento da renda familiar e do emprego, aumento demasiado no consumo das famílias, maior oferta de crédito imobiliário, crescimento nos desembolsos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), expansão das obras realizadas pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que impulsionaram principalmente as obras de infraestrutura e a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de diversos materiais de construção.

O crédito imobiliário, por sua vez, vem apresentando nos últimos anos seguidos aumentos no valor e no número de unidades financiadas, fatos explicados em grande parte pela expansão da renda e do emprego, pela maior segurança jurídica, pela ampliação dos prazos de financiamento e pela redução das taxas de juros.

Conforme dados do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), o valor dos financiamentos com recursos da caderneta de poupança passou de R\$ 30 bilhões, em 2008, para R\$ 34 bilhões, em 2009, e o número de unidades financiadas teve acréscimo de 1%, passando de 299.746 para 302.680. Já os empréstimos cuja fonte são os recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e que são destinados à construção, à reforma, ao saneamento, à urbanização e à aquisição de terrenos passaram de R\$ 10,4 bilhões, em 2008, para R\$ 16 bilhões, em 2009, e o número de unidades financiadas cresceu de 287 837 para 427 587, incremento de 48,6%¹.

Nos últimos anos, a indústria da construção civil caracterizou-se pelo forte crescimento e por um mercado imobiliário em expansão, mais agressivo e competitivo, o qual desfrutou de novas demandas e novos produtos. Atuar em um mercado aquecido, com produção em escala e em diversas regiões do país, tem sido um desafio para as construtoras, pois as especificidades regionais são inúmeras no que se refere à legislação, ao tipo de

¹ CAMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/pesquisa.asp>>. Acesso em: 1 jun. 2012.

produto imobiliário, ao perfil do consumidor, à disponibilidade de materiais, equipamentos e à mão de obra, o que apresenta dificuldades ao setor para adotar o mesmo modelo de gestão de empreendimentos e das obras em cada região.

Na época do projeto, na viabilidade do empreendimento, não poderia ser diferente, e as empresas incorporadoras e construtoras têm enfrentado dificuldade para acompanhar a evolução do mercado, precisando inovar e flexibilizar seus modelos de gestão e cadeia de *stakeholders*, adequando-os regionalmente, pois estão, hoje, em um mercado extremamente dinâmico, que precisa absorver inclusive culturas diferentes.

Frente ao cenário econômico de expansão, há um grande descompasso na qualidade dos serviços prestados na construção civil, no gerenciamento e planejamento dos empreendimentos em construção no Brasil.

Observamos esse cenário na cidade de Curitiba e região metropolitana, a qual, no mesmo ritmo de diversas capitais brasileiras, acelerou a indústria da construção civil a partir de 2006 e também possui problemas de gestão e demanda acima da capacidade local para absorver tamanha expansão.

1.1.2 Classificação da construção civil

Segundo o Comissão Nacional de Classificação (Concla)², o setor da construção têm três divisões: obras de infraestrutura, serviços especializados para construção e construção de edifícios. As obras de infraestrutura compreendem a construção de autoestradas, vias urbanas, pontes, túneis, ferrovias, metrô, pistas de aeroportos, portos e projetos de abastecimento de água, sistemas de irrigação, sistemas de esgoto, instalações industriais, redes de transporte por dutos (gasodutos, minerodutos, oleodutos) e linhas de eletricidade, instalações esportivas, etc., reformas, manutenções correntes, complementações e alterações de obras de infraestrutura e a construção de estruturas pré-fabricadas *in loco* para fins diversos, de natureza permanente ou temporária, exceto edifícios.

Já os serviços especializados para construção, em geral, são especializados em um determinado tipo de serviço para a construção civil, comum a diferentes tipos de estruturas e que requer a utilização de técnicas e equipamentos especiais para a sua execução. Como

² COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/secao>>. Acesso em: 31 jun. 2012.

exemplo, podem-se citar as seguintes atividades: as fundações, a concretagem de estruturas, a colocação de revestimentos de qualquer material em paredes e pisos, a instalação de andaimes, a construção de coberturas, etc.

A construção de edifícios, por sua vez, compreende a construção de edifícios de todos os tipos (residenciais, comerciais, industriais, agropecuários e públicos), reformas, manutenções correntes, complementações e alterações de imóveis, montagem de estruturas de casas, abrigos e edifícios pré-fabricadas *in loco* para fins diversos de natureza permanente ou temporária quando não realizadas pelo próprio fabricante. Essa divisão compreende também a realização de empreendimentos imobiliários, residenciais ou comerciais, foco deste estudo, provendo recursos financeiros, técnicos e materiais para a sua execução e posterior venda (incorporação imobiliária).

O Sindicato da Indústria da Construção Civil (Sinduscon) utiliza uma nomenclatura usual na incorporação imobiliária, a qual atribui à construção de edifícios, tanto residencial como comercial, o nome de **construção civil vertical**.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Frente ao crescimento do setor, as empresas da construção civil em Curitiba/PR se depararam com ineficiências no que tange ao mundo dos negócios. Atualmente essa área perpetua-se em torno da gestão de projetos, do planejamento e da gestão de riscos. Em diversos setores já se vivenciam as práticas do gerenciamento de projetos.

No atual contexto de desafios e incertezas, o desenvolvimento das organizações e até mesmo sua sobrevivência depende, em grande parte, da capacitação, das habilidades e das características individuais dos seus colaboradores, sobretudo no que diz respeito a competências. O setor hoje é responsável por um grande crescimento da economia local, com geração de postos de trabalho, recolhimento de impostos e atendimento à demanda de moradia e, mesmo com a gradativa alteração do setor, sabe-se que a maioria das decisões em nível estratégico é baseada na intuição e muito pouco em análise e gestão.

A introdução de novos paradigmas empresariais e de inovações tecnológicas é guiada pelo modismo ou pela intuição do empresário, haja vista o alto percentual de empresas que não utilizam planejamento estratégico e/ou avaliação de índices de produção. A mortalidade

dessas empresas trouxe instabilidade para o setor em Curitiba, pois a saída das principais incorporadoras do mercado trouxe instabilidade e insegurança para as companhias de menor porte e para as que ficaram. Na verdade, o setor da construção civil como um todo foi atingido. Em contrapartida, diversas empresas de renome de São Paulo passaram a expandir seus mercados em Curitiba, introduzindo técnicas e estratégias adversas ao mercado da cidade.

Frente ao cenário atual, quais são os fatores de sucesso em projetos nas empresas operantes na construção civil vertical em Curitiba? A busca de respostas é relevante para estabelecer diretrizes que contribuirão para o sucesso dos empreendimentos, benefício tanto da comunidade curitibana como também da cadeia econômica.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A percepção do mercado da construção civil frente à evolução do gerenciamento de projetos, de múltiplo projeto e portfólio, e à sua contribuição ainda é fraca. Esse setor caracteriza-se por uma administração tradicional, baseada muito em técnicas e processos e com fracas experiências em gestão. A inexistência de um processo estrutura pode levar o setor a um estado de estagnação, podendo haver procedimentos incorretos e erros que provavelmente passam a ser repetidos.

Nesse sentido, o trabalho justifica-se pela necessidade de identificação dos critérios de sucesso em projetos da construção civil, bem como pela investigação a respeito de sua relevância com as estratégias organizacionais e para entender a prática do gerenciamento de projetos como benefício ao setor.

1.4 OBJETIVO GERAL

Estabelecer quais são os principais critérios de sucesso em projetos de construção civil vertical em Curitiba.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os principais critérios de sucesso em projetos da construção civil, de acordo com o grau de importância;
- b) Identificar quais fatores contribuem para o sucesso nos projetos da construção civil na cidade de Curitiba/PR;
- c) Verificar a função do gerente de projetos nas construtoras/incorporadoras e sua relação com o sucesso nos projetos;
- d) Verificar qual o cenário da construção civil frente às técnicas de gerenciamento de projetos e a sua relação com o sucesso do projeto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO CONTEXTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Antes do entendimento de gerenciamento de projetos, é necessária a compreensão do que é um projeto. O projeto é um esforço temporário para alcançar objetivos específicos em um momento definido. Em um sentido mais amplo, o guia PMBOK o define:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário (PROJECT, 2012, p. 5).

Trevor L. Young, define os projetos como algo especial por sua própria natureza e pelo fato de que é percebido como fora das atividades de operações normais e conclui:

Uma coleção de atividades interligadas executadas de maneira organizada, com um ponto de partida e um ponto de conclusão claramente definidos, para alcançar alguns resultados específicos que satisfaçam as necessidades da organização quando derivados dos planos de negócios atuais da organização (YOUNG, 2008, p. 11).

Pelo entendimento de Kerzner, temos a seguinte definição:

Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa (KERZNER, 2006, p. 15).

Nesse contexto, o gerenciamento de projetos é entendido como uma atividade preocupada em atingir objetivos. O Guia PMBOK, define:

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PROJECT, 2012, p. 6).

Assim, na construção civil, a construção de um prédio é considerada um projeto, inserido na prática de gerenciamento de projetos, no qual há de se cumprir diversos requisitos para atender seus objetivos.

2.2 A FUNÇÃO DO GERENTE DE PROJETO

Partindo do princípio de que o responsável pela gestão do projeto é o gerente de projetos, torna-se necessário definir quais as competências e as habilidades desse profissional,

pois em diversas empresas ele possui qualificação e na estrutura organizacional é designado para tal função, mas com nomenclatura similar.

O gerente de projetos, de maneira simples, é o profissional designado pela empresa para atingir os objetivos do projeto. No PMBOK, está descrito da seguinte maneira:

O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. O papel de um gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional está concentrado em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma área administrativa e os gerentes de operações são responsáveis por um aspecto do negócio principal (PROJECT, 2012, p. 13).

Acompanhando o histórico evolutivo do profissional gerente de projetos é perceptível a diferença de atribuições ao longo do tempo. Enquanto no período tradicional o profissional era valorizado por suas atribuições técnicas na gestão moderna de projetos há outra atribuição tão importante quanto a questão técnica.

A gestão de projetos moderna mudou a base das habilidades de um gerente de projetos mais uma vez. Como os objetivos empresariais atualmente são talvez mais importantes do que os objetivos técnicos, o novo conjunto de habilidades inclui o conhecimento empresarial, o gerenciamento de riscos e as habilidades de integração. Atualmente espera-se que os gerentes de projetos tomem também decisões empresariais, e não só as relacionadas à área técnica (KERZNER, 2006, p. 232).

A maioria das corporações considera atribuição do gerente funcional as operações normais para atender aos objetivos corporativos como melhoria da eficácia por meio de um aprimoramento contínuo. Já os projetos mudam de tamanho e duração e proporcionam à organização uma maneira alternativa de buscar resultados por meio da excelência e ultrapassa as fronteiras funcionais. Eles envolvem diferentes pessoas de diferentes divisões de uma organização ou até mesmo locais distintos, no qual permite o uso de diversas técnicas reunidas em uma unidade de trabalho em busca de um único objetivo.

É visível que a responsabilidade efetiva pelo projeto acelera os processos de tomada de decisões na empresa e ainda diminui os canais de comunicação.

Kerzner comenta:

O gerente de projetos precisa lidar com um número muito grande de pessoas na empresa, desde gerentes de área que precisam receber informações, até comitês que devem aprovar mudanças em um plano. Com a responsabilidade pelo projeto, constatamos que quando uma mudança se torna indispensável, o gerente do projeto e o responsável podem adotá-la de maneira relativamente rápida, mesmo no âmbito de uma organização de grande porte (KERZNER, 2006, p. 237).

Young destaca as responsabilidades do gerente de projetos:

- Escolher a equipe central, juntamente com o patrocinador
- Manter um estreito relacionamento de trabalho com o patrocinador;
- Identificar e gerenciar os interessados no projeto;

- Definir o projeto e conseguir a aprovação dos interessados;
- Planejar o projeto e conseguir a aprovação dos interessados;
- Identificar e controlar os riscos;
- Alocar e assegurar os comprometimentos de recursos;
- Monitorar e acompanhar os progressos do projeto;
- Resolver os problemas que interfiram com os progressos;
- Controlar os custos;
- Liderar a equipe do projeto
- Informar os interessados sobre os progressos;
- Fornecer os resultados e benefícios do projeto no prazo;
- Administrar o desempenho de todos os envolvidos no projeto (YOUNG, 2006, p. 66).

O PMBOK também comenta sobre as qualificações dos gerentes de projetos em busca da boa prática em gestão de projetos e aponta três características fundamentais ao profissional:

Conhecimento: refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos;

Desempenho: refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos;

Pessoal: refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou de alguma atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo (PROJECT, 2012, p. 13).

Não restam dúvidas de que o profissional gerente de projetos possui uma grande complexidade em sua formação, envolvendo conhecimentos específicos e competências.

Este é um papel conspícuo com grandes desafios, de grandes responsabilidades e com prioridades mutáveis. Requer flexibilidade, bom senso, liderança forte e habilidades de negociação, além de um conhecimento sólido das práticas de gerenciamento de projetos. Um gerente de projetos precisa ser capaz de entender os detalhes do projeto, mas gerenciá-lo com perspectiva global (PROJECT, 2012, p. 26).

As características citadas qualificam o profissional como o responsável pelo sucesso do projeto e o designa como o profissional integrador e líder.

O gerente de projetos é o líder responsável pela comunicação com todas as partes interessadas, particularmente com o patrocinador, a equipe do projeto e outras principais partes interessadas. O gerente de projetos ocupa o centro das interações entre as partes interessadas e o projeto em si (PROJECT, 2012, p. 26).

Há de se deixar claro que a defesa de participação do gerente de projetos inicia-se com o caso empresarial. Em contrapartida, as corporações defendem a idéia do pouco conhecimento em estudos de viabilidade por parte do gerente de projetos e não os inclui na iniciação do negócio.

Um dos axiomas da gestão de projetos é que quanto mais cedo o gerente de projetos é designado, melhor é o plano e maior é o comprometimento com o projeto. As empresas argumentam que a contribuição do gerente de projetos é limitada durante o desenvolvimento do caso empresarial. A razão para essa crença é que os gerentes de

projetos nunca foram treinados na realização de estudos de viabilidade e em análise de custo-benefício (KERZNER, 2006, p. 304).

O *Project Manager Institute* (PMI) também defende a ideia da participação do gerente de projetos no processo de iniciação.

Como parte dos processos de iniciação, o gerente do projeto recebe a autoridade para aplicar recursos organizacionais às atividades subseqüentes do projeto (PROJECT, 2012, p. 45).

É visível a influência do gerente de projetos no bom desempenho do projeto, pois, quanto mais cedo o profissional é envolvido com o projeto, maior é o seu domínio e conhecimento. Seu envolvimento no processo de iniciação, ou *bussiness case*, é fundamental, e a partir daí é possível tirar partido das premissas e requisitos de sucesso no projeto.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As estruturas organizacionais têm grande influência sobre as responsabilidades do gerente de projetos. É de fundamental importância o entendimento a respeito das estruturas empresariais, das hierarquias e da cultura empresarial. O modo como a organização está estruturada influencia a autoridade do gerente de projetos e a disponibilidade de recursos.

O PMBOK define da seguinte forma:

A estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos (PROJECT, 2012, p. 28).

Em um sentido amplo, a estrutura organizacional trata a respeito da divisão do trabalho, a qual se refere à especialização do trabalho e o papel dos seus integrantes. A diferenciação das estruturas dá-se de quatro formas:

- Diferenciação horizontal: o trabalho é dividido de acordo com certo nível hierárquico.
- Diferenciação vertical: o trabalho é dividido de acordo com a hierarquia.
- Diferenciação pessoal: o trabalho é dividido de acordo com a especialidade das pessoas.
- Diferenciação espacial: o trabalho é dividido de acordo com a localização geográfica.

Quando analisamos as estruturas organizacionais conforme a descrição apresentada, é possível verificar a mudança na estrutura ao longo do tempo. Cada vez mais as empresas optam por utilizar a estrutura horizontal, a qual permite melhor coordenação e comunicação, conforme descrição a seguir:

Uma gestão de projetos bem sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. Assim, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados

horizontalmente, não mais verticalmente, como ocorria na gerencia tradicional. Na administração vertical, os trabalhadores são organizados em cadeias de comando de cima para baixo. Por isso tem poucas oportunidades de interagir com outras áreas funcionais. Na gerencia horizontal, o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos funcionais que trabalham em interação permanente. Isso permite uma melhoria na coordenação e comunicação entre os subordinados e seus gerentes (KERZNER, 2006, p. 16).

Pela percepção do desenho organizacional, é possível verificar como a instituição funciona e como os recursos são distribuídos.

O desenho organizacional constitui uma das prioridades da administração, pois define como a organização irá funcionar e como seus recursos serão distribuídos e aplicados (CHIAVENATO, 2007, p. 195).

O modo como a estrutura organizacional é formada influencia diretamente no papel do gerente de projetos. O PMBOK demonstra tal influencia conforme figura abaixo:

Influências organizacionais nos projetos					
Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

FIGURA 1 – INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS.

FONTE: Project, 2012, p. 28.

Pela análise da tabela apresentada, é possível verificar a existência de três estruturas distintas nas organizações: funcional, projetizada e matricial.

2.3.1 Estrutura funcional

A estrutura funcional caracteriza-se por ser o tipo mais comum e por ser o mais antigo nas organizações. Normalmente são agrupadas pelas áreas de especialização. Os projetos existem para suporte e melhoria da linha de produção. O fluxo da comunicação segue uma estrutura vertical bem definida e o gerente de projetos tem pouca autoridade, sendo os funcionários e o gerente de projetos subordinados aos departamentos.

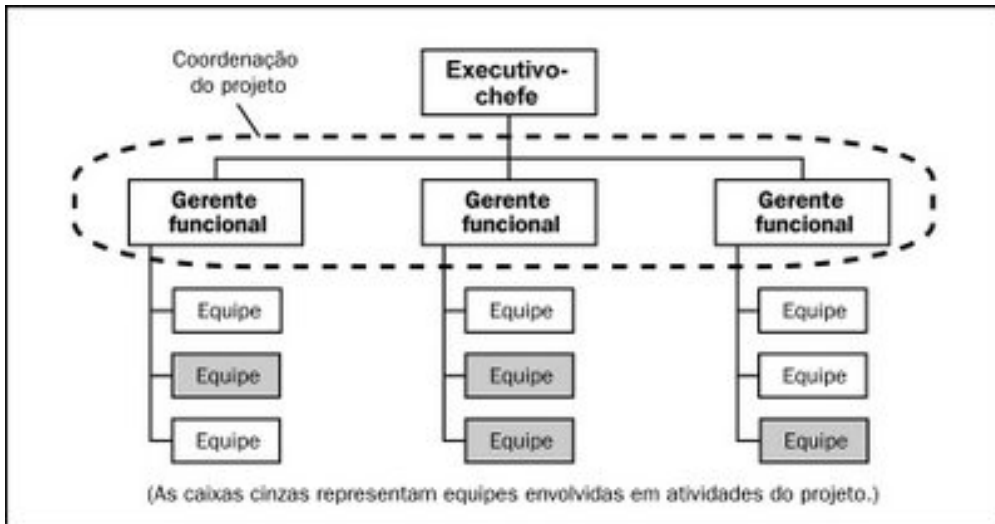


FIGURA 2 – ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL.

FONTE: Project, 2012, p. 29.

2.3.2 Estrutura projetizada

As organizações projetizadas são orientadas a projetos, ou seja, suas operações são basicamente na execução e desenvolvimento de projetos. Nestas instituições, todo o trabalho é caracterizado como um projeto e cada projeto tem um centro de custo separado, com identificação clara de receita e retorno financeiro do projeto. Nesse sentido, pela estrutura de projetos, o gerente de projetos possui grande autoridade e autonomia.

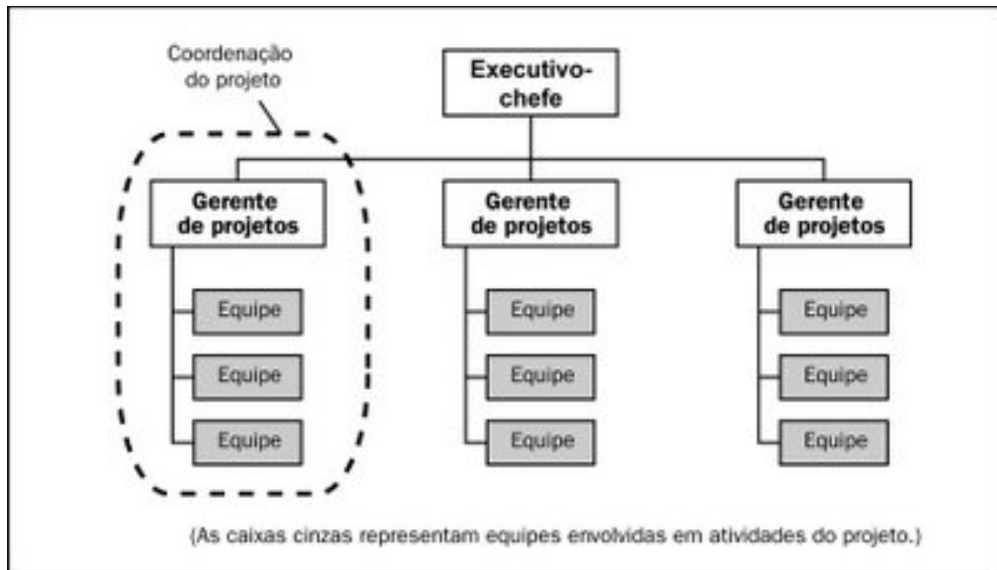


FIGURA 3 – ORGANIZAÇÃO PROJETIZADA.

Fonte: Project, 2012, p. 31.

A organização que tem a sua estrutura baseada por projetos envolve a diferenciação e o agrupamento por atividades de acordo com as saídas e resultados relativos a um ou mais projetos da empresa. Chiavenato comenta a respeito da estrutura baseada por projetos:

É uma estratégia utilizada em empresas de grande porte e que produzem produtos que envolvam uma grande concentração de recursos e prolongado tempo para sua produção. É o caso de estaleiros navais, que produzem navios, de obras de construção civil (edifícios) ou industrial (fábricas e usinas hidroelétricas) que exigem tecnologia sofisticada, pessoal especializado, reunião de recursos diferentes ao longo do produto (CHIAVENATO, 2007, p. 219).

Nesse sentido, a estrutura projetizada é a que mais favorece a atuação do gerente de projetos, conferindo-lhe elevada autoridade, apoio e a permissão para dedicação total ao projeto.

2.3.3 Estrutura matricial

Em contrapartida, as estruturas matriciais são a mescla das estruturas funcionais com a projetizada e potencializam as vantagens e desvantagens. Geralmente as equipes apresentam duas subordinações, os gerentes funcionais e de projetos. Na matriz fraca a autoridade maior é do gerente funcional.

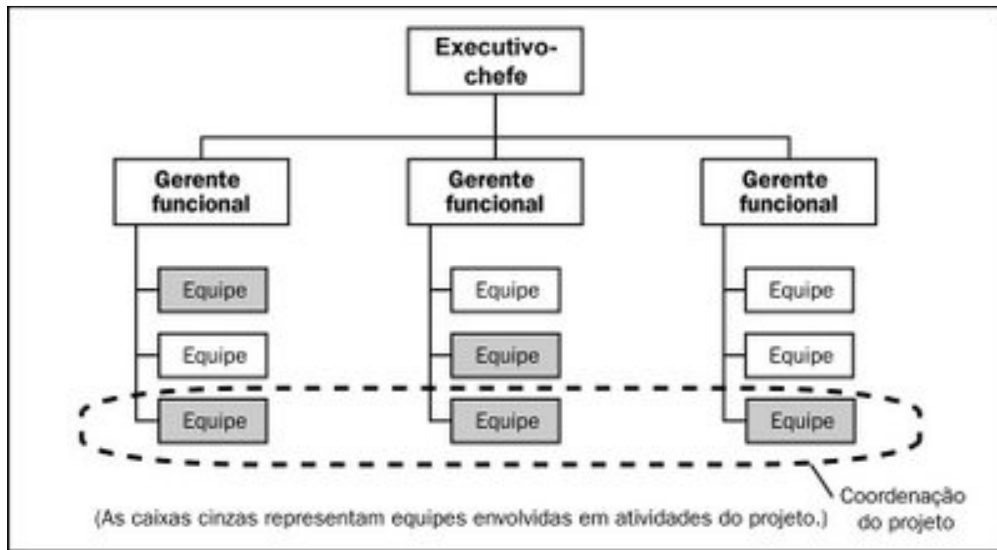


FIGURA 4 – ORGANIZAÇÃO MATRICIAL FRACA.

Fonte: Project, 2012, p. 29.

Já na estrutura matricial forte prevalece a autoridade do gerente de projetos.

A organização matricial proporciona aos indivíduos a oportunidade de desenvolvimento e progresso a uma velocidade e em maneiras normalmente inexistentes no ambiente mais tradicional das organizações funcionais. A organização para projetos matriciais é considerada mais agitada por natureza – ela exige muito das pessoas, mas oferece oportunidades consideravelmente maiores de desenvolvimento e carreira que as organizações funcionais (KERZNER, 2006, p. 629).

2.4 A DEFINIÇÃO DE SUCESSO

Mas, afinal, o que é sucesso e como o podemos defini-lo?

O sucesso, fora do contexto do gerenciamento de projetos, pode ser definido como o alcance dos resultados, a obtenção dos objetivos traçados.

Se você identificar seu objetivo essencial e estabelecer a missão e valores comuns, poderá alcançar o sucesso em qualquer situação que surja. É o objetivo que dá animo as pessoas, levando-as a lidar com os problemas de forma madura e razoável. Se houver um sonho, uma missão, uma perspectiva, ela penetrará na organização, direcionando suas ações (COVEY, 2002, p. 300).

Em gerenciamento de projetos, o sucesso define-se próximo da descrição apresentada.

Ao analisar o que é sucesso em gerenciamento de projetos, é preciso saber quais premissas desencadeiam um projeto de sucesso.

Segundo Harold Kerzner, a definição de sucesso em projetos sofreu uma profunda alteração. No período tradicional, o sucesso nos projetos era medido somente por termos

técnicos. Já na fase de renascimento, considera-se o tempo, o custo e o desempenho (qualidade e técnica).

Diferente das fases anteriores, a gestão moderna de projetos dá ênfase aos seguintes aspectos:

Atualmente, dá-se ênfase a dois novos critérios acrescentados à definição de sucesso: com o mínimo de mudanças no escopo e sem interferir no negócio principal da empresa. Esse primeiro critério destaca a qualidade do planejamento, enquanto o segundo aponta para a importância das decisões tomadas pela empresa, em vez de decisões de projetos. Ocorre que nem sempre o que é melhor para o projeto, é o melhor para a empresa como um todo. Esses dois novos critérios provavelmente terão importância cada vez maior a medida que avançarmos pelo século XX (KERZNER,2006, p. 226).

Trevor L. Young, considera que os projetos possuem fatores críticos de sucesso (FCS), sendo estes meios para identificar o progresso no sentido de um resultado bem-sucedido. O autor defende a ideia de dois fatores críticos relevantes: o tipo de processo e o tipo de projeto.

Os FCS do processo são aqueles ligados à estratégia que você emprega para alcançar o sucesso. Entre eles incluem-se ferramentas, técnicas, processos e procedimentos usados para definir, planejar, executar e concluir o projeto no prazo, dentro do orçamento (YOUNG, 2008, p.199).

Da mesma forma, o autor descreve os fatores críticos do projeto:

Os fatores do projeto surgem da lista de resultados e benefícios, especialmente se estes últimos começam a dar frutos antes da conclusão. Não escolha todos os resultados como FCS; em vez disso escolha só três ou quatro. Identifique-os de modo a produzir facilmente algumas medidas e defina como mensurar os progressos. Embora o orçamento seja considerado como um fator de mensuração é apenas uma maneira de aferir os progressos e nem sempre significa o sucesso! (YOUNG, 2008, p. 201).

Partindo do pressuposto que a análise do sucesso em projetos é abrangente, Kerzer considera dois fatores preponderantes:

Fatores primários: no prazo; dentro do orçamento; no nível desejado de qualidade.
Fatores secundários: aceitação pelo cliente; o cliente concorda com a utilização de seu nome como referência (KERZNER, 2006, p. 42).

Em uma análise moderna, a qualidade é definida pelo cliente, não mais pelo fornecedor. Dessa forma, o mesmo vale para sucesso. Pode-se concluir o projeto dentro do prazo estipulado, cumprir com o orçamento e nos limites de qualidade, porém se o cliente não aprovou o resultado, o mesmo não obteve sucesso.

A definição de sucesso também irá variar, dependendo de se tratar, ou não, de empresas orientadas a projetos.

Em uma empresa orientada a projetos, todo o negócio da empresa se concentra no projeto. Em uma empresa não orientada a projetos eles existem apenas para sustentar a atividade atual de produção ou serviços. Nessas empresas, a definição de sucesso inclui também concluir o projeto sem causar qualquer problema à atividade

principal. É possível concluir um projeto no prazo, dentro do orçamento e com a qualidade desejada, e mesmo assim, causar danos irreparáveis à organização (KERZNER, 2006, p. 43).

Pela descrição mostrada anteriormente, a definição de sucesso é ampla e variável. O que pode ser sucesso para uma empresa pode não ser para outra, e essa análise está intimamente ligada à estratégia de negócios da empresa.

Algumas empresas definem sucesso não apenas em termos de fatores críticos de sucesso (FCS), mas igualmente, pelos indicadores chave de desempenho. Os fatores críticos de sucesso identificam aqueles aspectos indispensáveis para atender as necessidades do cliente, enquanto os FCS podem relacionar:

- Cumprimento da programação;
- Atendimento do orçamento;
- Concretização da qualidade;
- Conveniência e oportunidade da assinatura do contrato;
- Cumprimento do processo de controle de mudanças;
- Aditivos ao contrato (KERZNER, 2006, p. 43).

Dessa forma, os fatores críticos de sucesso medem o resultado final, a aceitação pelo cliente. Já os indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators* – KPI) medem a qualidade do processo utilizado para atingir os resultados, portanto são considerados fator interno (fator primário).

O PMBOK não descreve de forma clara o que é sucesso em projetos. Porém, é nítida a relação com a fase de iniciação para se obter o sucesso e deixa clara a satisfação do cliente como fator preponderante. Cinco são os processos de gerência de projetos: processo de iniciação, de planejamento, de execução, de controle e encerramento.

O processo de iniciação considera a autorização do projeto e é nele que se identifica a necessidade do cliente e o comprometimento da organização para o início da próxima fase do projeto. É nessa fase que é possível identificar as partes interessadas e assim contribuir para a obtenção do sucesso no projeto.

É fundamental para o sucesso do projeto identificar as partes interessadas desde o início e analisar seus níveis de interesse, expectativa, importância e influência. Em seguida é possível desenvolver uma estratégia para abordar cada parte interessada e determinar o nível e a oportunidade para o envolvimento das partes interessadas visando maximizar as influências positivas e mitigar os impactos negativos potenciais. A avaliação e a estratégia correspondente devem ser revistas periodicamente durante a execução do projeto para ajuste de acordo com as mudanças em potencial (PROJECT, 2012, p. 246).

Ainda sob a ótica do sucesso em projetos, Kerzner conclui:

Para que as empresas possam alcançar a excelência em gestão de projetos, os executivos devem aprender a definir o sucesso do projeto tanto em termos do que é bom para o projeto quanto do que é bom para a organização (KERZNER, 2006, p. 168).

2.5 GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Nos últimos anos foi crescente a demanda pelo uso de técnicas de gerenciamento de projetos nas empresas brasileiras. Contudo, na construção civil, a metodologia de gestão de projetos ainda é pouco utilizada.

Em virtude da pouca prática de gestão de projetos, o mercado da construção civil vem perdendo competitividade ao longo dos anos, e poucas são as empresas que sobrevivem ao período maior que 30 anos.

As construtoras/incorporadoras normalmente caracterizam-se por executarem mais de um projeto no mesmo período, característica oriunda do amadurecimento empresarial do ramo. Dessa forma, a construção civil depara-se com o gerenciamento de programas e portfólios. Aqui cabe salientar a diferença entre gerenciamento de programa e portfólio.

	PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFÓLIO
Escopo	Projetos possuem objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida do projeto.	Os programas possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos.	Os portfólios possuem um escopo de negócios que muda com os objetivos estratégicos da organização.
Mudança	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter as mudanças gerenciadas e controladas.	Os gerentes de programas devem esperar mudanças tanto de dentro como de fora do programa e estar preparados para gerencia-los.	Os gerentes de portfólios monitoram continuamente as mudanças ocorridas no ambiente mais amplo da organização.
Planejamento	Os gerentes de projetos elaboram progressivamente planos detalhados no decorrer do ciclo de vida do projeto a partir de informações de alto nível.	Os gerentes de programas desenvolvem o plano geral do programa e criam planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantem comunicação e processos necessários no portfólio global.
Gerenciamento	Os gerentes de projetos gerenciam a equipe do projeto para atender aos objetivos do projeto.	Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projeto, eles proveem visão e liderança global.	Os gerentes de portfólio podem gerenciar ou coordenar a equipe de gerenciamento de portfólios.
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pontualidade, conformidade orçamentária e grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa atende as necessidades e aos benefícios para os quais foi executado.	O sucesso é medido em termos de desempenho agregado dos componentes do portfólio.
Monitoramento	Os gerentes de projetos monitoram e controlam o trabalho de elaboração dos produtos, serviços ou resultados para os quais o projeto foi realizado.	Os gerentes de programas monitoram o progresso dos componentes do programa para garantir que os objetivos, cronogramas, orçamento e benefícios globais do mesmo sejam atendidos.	Os gerentes de portfólios monitoram o desempenho e os indicadores de valor agregado da carteira.

FIGURA 5 – RESUMO COMPARATIVO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS.

FONTE: Project, 2012, p. 9.

O PMBOK salienta a diferenciação entre gerenciamento de programas e portfólios e demonstra que, em empresas maduras e dedicadas ao gerenciamento de projetos, existe a prática do gerenciamento de programas e portfólios.

O gerenciamento de programas, em seu sentido mais amplo, é um conjunto de projetos independentes gerenciados de modo coordenado para atingir os objetivos claramente definidos.

O gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os seus objetivos e benefícios estratégicos. Os projetos de um programa são relacionados por meio do resultado comum ou da capacidade coletiva. Se a relação entre os projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa (PROJECT, 2012).

Já o gerenciamento de portfólios abrange o gerenciamento de programas e está vinculado à obtenção dos objetivos estratégicos do negócio.

As decisões no gerenciamento de portfólio não são tomadas no vácuo. A decisão geralmente está direcionada com outros projetos e diversos fatores, tais como as reservas financeiras disponíveis e a alocação de recursos. Além disso, o projeto deve adequar-se bem aos outros projetos do portfólio, bem como ao plano estratégico (KERZNER, 2006, p. 245).

Nesse sentido, Cleber Torres (2006) deixa claro o alinhamento estratégico empresarial com os projetos selecionados para execução.

Todo projeto tem como meta o alcance de determinados objetivos alinhados à estratégia da empresa, seja para melhorar a competitividade, seja para a atuação em novos mercados, e até mesmo voltar a patamares de competitividade que por alguma razão foram perdidos (TORRES, 2008, p. 16).

Nesse sentido, a visão estratégica dos gerentes de projetos é imprescindível para alcançar os objetivos preestabelecidos. Em contrapartida, a empresa como corporação deve administrar seus recursos, para que se tenha o atendimento da capacidade estabelecida.

Muitas organizações cometem o erro fatal de comprometer-se com projetos demais sem considerar a disponibilidade de recursos. Como resultado a mão de obra qualificada terá que trabalhar em mais de um projeto, criando problemas de programação, menor produtividade, lucros menores que os esperados e intermináveis conflitos entre projetos (KERZNER, 2006, p. 256).

Nesse sentido, é evidente o cenário de múltiplos projetos ocorrendo simultaneamente. Na construção civil, é comum a prática de execução de diversos empreendimentos em paralelo. O gerenciamento de múltiplos projetos caracteriza-se pela dinâmica, sendo os

recursos coordenados e realocados. Os projetos devem ser vistos como portfólios integrados, em vez de um conjunto de projetos sem conexão.

Atualmente, até mesmo pequenos projetos têm formado um grupo de especialistas, cada qual com uma experiência e conhecimento, que buscam um resultado satisfatório, ou seja, o projeto é um mecanismo importante para alcançar o sucesso.

O gerenciamento de portfólio abrange uma perspectiva empresarial de toda a organização. A alta administração é a grande responsável por definir e comunicar as metas e os objetivos do portfólio de projetos, bem como por definir os critérios e as condições consideradas para a seleção dos projetos que farão parte de seu portfólio.

Sobre esse assunto, Kerzner comenta:

O gerenciamento do portfólio de projetos ajuda a determinar a exata combinação de projetos e o correto nível de investimento para cada projeto. O resultado disso é um maior equilíbrio entre projetos em andamento e novas iniciativas estratégica. O gerenciamento de portfólio não significa realizar uma série de cálculos específicos de projetos, tais como: RSI, VPL, TIR, período de retorno financeiro e fluxo de caixa, e depois fazer os ajustes necessários para compensar os riscos. Ao contrário significa um processo de tomada de decisões buscando o que é melhor para a organização como um todo (KERZNER, 2006, p. 244).

As organizações gerenciam portfólios com base em seu plano estratégico, o que pode ditar uma hierarquia para esse material, programa ou projetos envolvidos. Um objetivo de gerenciamento de portfólios é maximizar o seu valor por meio do exame cuidadoso de seus componentes: os projetos e programas integrantes e outros trabalhos relacionados. Os componentes que contribuem menos para os objetivos estratégicos do portfólio podem ser excluídos. Dessa forma, o plano estratégico de uma organização torna-se o principal fator de orientação para investimentos em projetos.

2.5.1 A estratégia empresarial e a sua relação com os projetos, programas e portfólios

O planejamento estratégico vem evoluindo ao longo do tempo. No início, consistia em um orçamento anual a ser cumprido e logo mais evoluiu para as tendências, em um planejamento de longo prazo. Atualmente o planejamento empresarial foca na administração estratégica com o objetivo nos valores da corporação, sua capacidade gerencial, seu compromisso com a sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, interligando os diferentes níveis

hierárquicos. Nesse sentido, o planejamento estratégico passa a ser as estratégias estruturais empregadas para definir e atingir os objetivos organizacionais.

O planejamento estratégico em um ambiente de negócios caracteriza pela implementação de decisões sobre o rumo futuro da organização. Essa implementação transforma o plano formulado em políticas e procedimentos para alcançar a decisão principal e subordina os níveis de gestão à missão estabelecida pela empresa. É por meio desse processo que se pretende manter o ajuste entre a meta estabelecida pela organização e o desenvolvimento de suas atividades.

Frequentemente, os projetos são utilizados como meio de atingir objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa. Dessa forma, o plano estratégico empresarial torna-se o principal fator de orientação para investimentos em projetos.

Kerzner assim define:

O planejamento estratégico para gestão de projetos é o desenvolvimento de uma metodologia-padrão que se possa utilizar repetidamente com alta probabilidade de atingir os objetivos do projeto. O planejamento estratégico e a execução da metodologia, não constituem garantia de lucro ou sucesso, mas sem dúvida, aumentam as possibilidades de concretizá-los (KERZNER, 2006, p. 161).

O que se percebe é que a falta de metodologia faz com que os projetos sejam interdependentes, nos quais as subunidades desviam-se de seus objetivos e principalmente do objetivo comum da organização. Assim, o assentamento de objetivos e a integração do processo de implementação pelo uso de metodologia garantem que toda organização trabalhe em prol de objetivos comuns.

Outra vantagem do planejamento estratégico em projetos é o fato de ser um veículo de comunicação das metas globais para todos os níveis de gestão da organização. Isto proporciona o potencial de um circuito vertical de *feedback* do topo à base, da base ao topo e entre as unidades funcionais da organização (KERZNER, 2006, p. 162).

Dessa forma, o planejamento estratégico contribui também na comunicação e, muitas vezes, elimina as resistências a mudanças, tornando-se fácil aceitar a mudança quando se conhece os objetivos da organização. O processo de planejamento estratégico proporciona a todos os níveis melhores participação e entendimento da organização para com os seus objetivos e elimina os receios ao novo e desconhecido, impedindo barreiras e resistências de seus colaboradores.

O planejamento organizacional pode orientar o financiamento e dar suporte aos projetos componentes com base nas categorias de risco, linhas específicas de negócios ou tipos gerais de projetos, como infraestrutura e melhoria nos processos internos (PROJECT, 2012, p. 7).

O que normalmente ocorre é a dificuldade de implementação e de operação, pois as organizações carecem de sistemas gerenciais abrangentes. Na construção civil é nítida a estratégia vinculada aos sistemas operacionais e pouca orientação vinculada à estratégia, à visão e à missão empresarial.

Uma estratégia visionária não vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de se implementar. Por outro lado a excelência operacional pode contribuir para a redução de custos, a melhoria da qualidade, a racionalização dos processos e a redução de prazos; mas sem a visão e a orientação estratégica, dificilmente a empresa desfrutará de sucesso sustentável apenas em consequência de suas melhorias operacionais (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 2).

O planejamento estratégico deve, necessariamente, levar em consideração as necessidades e as expectativas de seus clientes e usuários. É no planejamento estratégico que devem estar claros os objetivos estratégicos da organização.

Ao mesmo tempo, o objetivo estratégico é mais do que simplesmente ambição desenfreada. (muitas empresas possuem o objetivo estratégico ambicioso, embora aquém de usas metas). O conceito também engloba um processo de gestão ativa que inclui: focar a atenção da organização na essência da vitória; motivar pessoas ao comunicar o valor da meta; deixar espaço para as contribuições individuais e de equipes; sustentar o entusiasmo fornecendo definições para as novas operações à medida que as circunstâncias mudam e usar consistentemente o objetivo para guiar as alocações de recursos (MINTZBERG, 2003, p. 91).

As empresas têm investido bastante em gerenciamento de projetos alinhados ao plano estratégico da organização. Na construção civil, pouco se percebe a utilização de metodologias de gerenciamento de projetos. Os executivos e os proponentes do gerenciamento de projetos necessitam de um rigoroso objetivo e de um cuidadoso método para identificar, medir e demonstrar o real valor dessas iniciativas.

Em busca da aferição do alinhamento dos projetos as metas estratégicas, algumas definições precisam estar bem claras dentro das organizações, por exemplo, o que é o sucesso de um projeto, bem como que métricas utilizar para medir o sucesso em projetos e o alcance dos objetivos estratégicos.

Nesse contexto, é possível perceber que empresas diferentes têm concepções distintas a respeito do que é um projeto de sucesso na construção civil.

3. METODOLOGIA APLICADA

O presente trabalho utilizou-se de revisão bibliográfica e pesquisa de campo do tipo descritiva. Inicialmente foram realizadas as pesquisas bibliográficas, as quais proporcionaram melhor entendimento e domínio do assunto em estudo, objetivos e hipóteses e a definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho de amostra e como os dados serão tabulados e analisados.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Foram utilizados o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática, a qual assume em geral a forma de levantamento.

Esse tipo de estudo tem como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. De acordo com Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva “tem como principal objetivo a descrição de algo”, um evento, um fenômeno ou um fato.

Os termos *descritiva*, *descrição* e *descrever* referem-se ao fato de esse tipo de pesquisa apoiar-se na estatística descritiva para realizar as descrições da população (mediante amostra probabilística) ou do fenômeno ou relacionar variáveis. Assim, a pesquisa descritiva pura tem natureza quantitativa, mas pode ser quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo, se representar descrição de amostra não probabilística.

[...] a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Para analisar os dados e as informações colhidas utilizou-se a abordagem quantitativa, caracterizada pela quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas.

3.1 AMOSTRAGEM

Uma amostra pode ser probabilística (casual) quando a escolha dos elementos da amostra é aleatória ou não probabilística (não casual), quando a escolha dos elementos não é feita aleatoriamente.

Quando implementada adequadamente, a pesquisa por amostragem é um método razoavelmente preciso. Pesquisas por amostragem bem estruturadas geram dados padronizados e facilita a quantificação e, conseqüentemente, o processo estatístico.

Uma vez que a pesquisa está relacionada à investigação sobre critérios de sucesso em gerenciamento de projetos, optou-se pela utilização de amostras não probabilísticas. Portanto realizou-se uma amostra intencional por julgamento, ou seja, o questionário foi criado e realizado os convites por email.

Foram selecionadas empresas atuantes na construção civil vertical de Curitiba/PR as quais são associadas do SINDUSCOM-PR, com foco nas edificações multifamiliares de padrão médio e médio alto.

Os critérios adotados para a definição da amostra para o estudo foram:

- 1) empresas de médio e grande porte situadas na região metropolitana de Curitiba;
- 2) inclusão de pelo menos uma empresa de capital nacional;
- 3) inclusão de empresas que estão executando múltiplos projetos prediais;
- 4) tempo suficiente para que elas tenham a experiência necessária para contribuir neste estudo, empresas com mais de 3 anos de atuação no mercado curitibano.

3.2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo, também denominada levantamento, baseia-se em observação de dados como eles ocorrem na realidade e os dados de coleta que podem ser obtidos de diversas formas, como questionário, depoimentos, entrevistas, etc.

Nesse tipo de pesquisa o pesquisador coleta os dados em campo, ou seja, diretamente no local onde ocorrem os fatos e fenômenos em estudo.

Conforme definição de Marconi e Lakatos:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 75).

Nesse sentido, apresenta como vantagem o acúmulo de informações sobre determinado fenômeno, porém permite um pequeno grau de controle na pesquisa o que pode vir a interferir nos resultados.

3.2.1 Estágios do processo de pesquisa de campo

3.2.1.1 Identificação do foco de estudo

A pesquisa de campo deste estudo tem como população-alvo da pesquisa gerentes e supervisores de projetos (empreendimentos) de empresas que atuam no setor da construção civil (edificações prediais) de Curitiba e caracterizam-se por trabalhar com múltiplos projetos. Convém ressaltar que o termo "gerente de projeto" deve ser entendido, neste contexto, como a pessoa responsável pela execução do empreendimento. No caso das empresas pesquisadas, esse cargo geralmente é desempenhado pelo coordenador ou por um engenheiro supervisor.

Foi enviado via *e-mail* um questionário utilizado para obter informações importantes sobre as empresas da construção civil, sobre como está sendo definido o sucesso, alinhado ao gerenciamento de projetos e à estratégia da empresa, endereçados ao departamento técnico de engenharia, o qual tratou de distribuir aos coordenadores de cada projeto.

O critério de seleção dos respondentes foi sua participação em mais de um projeto como gerente ou supervisor da empresa e que conhecesse a cultura do gerenciamento da empresa.

Responderam 30 gerentes/supervisores de projetos de empresas distintas, em uma amostra por conveniência e não probabilística da população, no período compreendido entre julho e agosto de 2012.

A pesquisa levou em consideração os dados apresentados pelo SINDUSCON-PR – Sindicato da Construção Civil do Paraná/PR. Com base nos dados enviados pelo SINDUSCON-PR, em junho de 2012 o número de construtoras instaladas em Curitiba com o propósito de construção civil predial era de 57 empresas.

O universo da pesquisa é composto por 26 empresas construtoras e incorporadoras, as quais tiveram seus gerentes de projetos (coordenadores de obra) entrevistados.

Com base nesses dados foram utilizadas como verificação uma amostra de aproximadamente 35% de construtoras/incorporadoras de maior representatividade no mercado da construção civil de Curitiba/PR. Considera-se como maior representatividade o volume empreendimentos executados e em execução na cidade.

3.2.1.2 Criação do instrumento de pesquisa

Para a elaboração do questionário, inicialmente foram definidos claramente o problema de pesquisa, o objetivo do estudo e as questões de pesquisa. Foram identificadas as variáveis a serem medidas e determinado um método de mensuração. Posteriormente, as questões foram estruturadas e ordenadas, visando aumentar a taxa de respostas e facilitar a coleta de dados e a análise estatística.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário, elaborado com perguntas e respostas de múltipla escolha, com intenção de se obter um número maior de respondentes, focou-se na praticidade e no número menor de questionamentos.

O questionário foi dividido em três grupos:

- A) Questões 1 e 2 buscam identificar a empresa em análise, tais a como cidade onde está instalada a matriz e a quantidade de projetos em execução em Curitiba/PR.
- B) Questões de 3 a 5 buscam identificar as características do profissional atuante como gerente de projetos.
- C) Questões de 6 a 8 procuram identificar quais os critérios de sucesso de projetos em projetos e a sua relação com as estratégias empresariais, situação-chave da temática deste estudo.

4. ANÁLISE E INTEPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção é apresentada a análise dos dados e a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa. O questionário foi dividido em grupos específicos de questões. A seguir serão analisados os dados referentes a cada grupo específico.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

No primeiro grupo foram solicitadas informações que caracterizaram as empresas pesquisadas. Na Questão 1, pergunta-se a respeito da cidade onde está localizada a matriz da empresa. Em análise ao número de questionamentos, é possível verificar que a maioria das empresas está localizada em Curitiba, conforme quadro a seguir.

LOCAL SEDE	QTDADE (nº unid)
CURITIBA	18
SÃO PAULO	8
RIO DE JANEIRO	0
BELO HORIZONTE	1
OUTROS	3
TOTAL	30

FIGURA 6 – QUADRO COM AS QUANTIDADES REPRESENTATIVAS DO LOCAL DA SEDE/MATRIZ DA EMPRESA (EM UNIDADES).

FONTE: Da autora, 2012.

Em análise estatística, a maior representatividade é de empresas locais, com a sede em Curitiba, sendo 60 % do total das empresas entrevistadas.

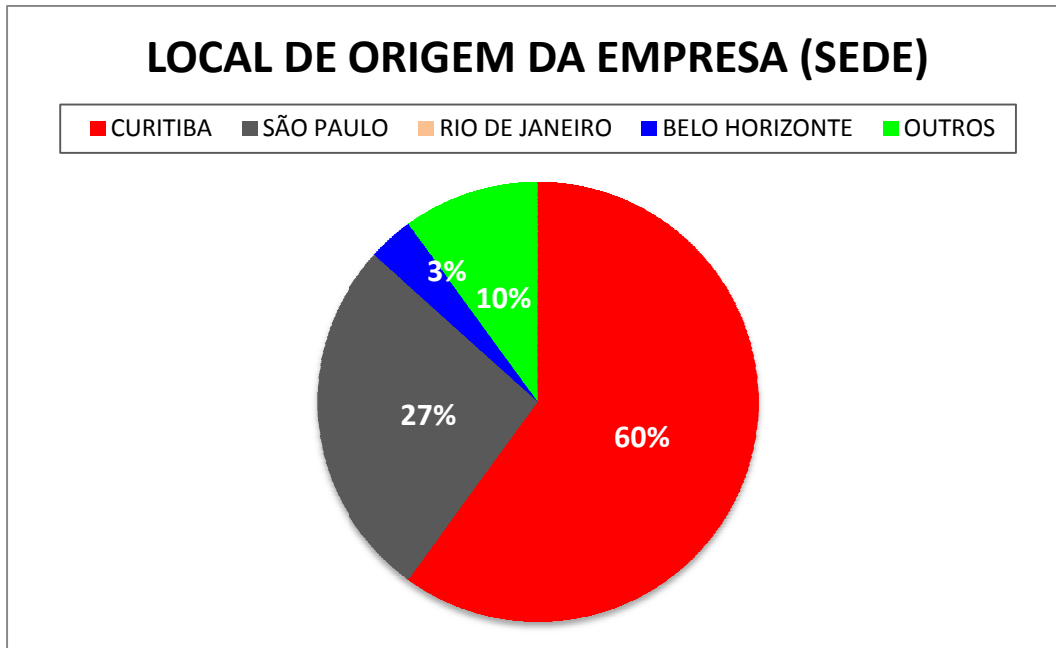


FIGURA 7 – QUADRO COM AS PORCENTAGENS REPRESENTATIVAS DO LOCAL DA SEDE/MATRIZ DA EMPRESA (%).

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

4.2 QUANTIDADE MÉDIA DE PROJETOS EM EXECUÇÃO

Analisando a segunda questão, é possível verificar que as empresas de São Paulo gerenciam um maior número de projetos. A média de projetos em execução simultâneos é de 4,37, sendo que as empresas de outras regiões, como São Paulo e Belo Horizonte, mesmo tendo a menor porcentagem de participação por número de empresas, ainda detêm o maior número de projetos em execução.

LOCAL SEDE	QTDDE PROJETOS EM EXECUÇÃO (n° unid)	N° DE EMPRESAS (n° unid)	MÉDIA DE OBRAS EM EXECUÇÃO (n° unid)
CURITIBA	69	18	3,83
SÃO PAULO	45	8	5,63
RIO DE JANEIRO	0	0	0,00
BELO HORIZONTE	5	1	5,00
OUTROS	12	3	4,00
TOTAL	131	30	4,37

FIGURA 8 – QUADRO COMPARATIVO DO NÚMERO DE UNIDADES EM EXECUÇÃO (PROJETOS).

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

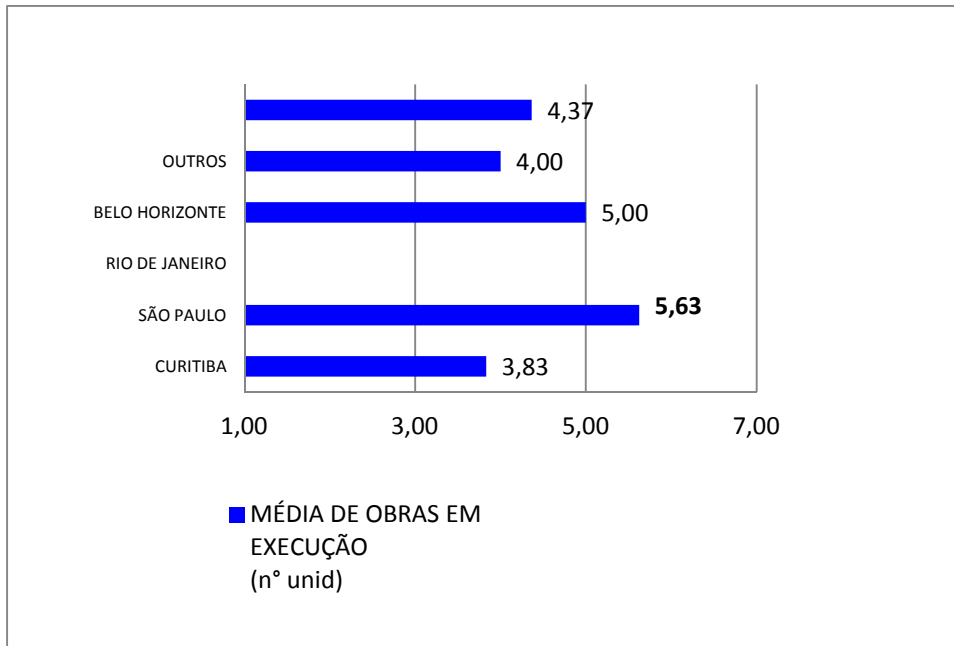


FIGURA 9 – GRÁFICO DO NÚMERO DE UNIDADES EM EXECUÇÃO (PROJETOS).

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

A partir do gráfico apresentado é possível verificar o cenário de execução de múltiplos projetos, sendo os recursos compartilhados e distribuídos por projetos de outras regiões, caso este seja verificado pelo número de projetos praticados por empresas com matriz em outras regiões geográficas distintas de Curitiba/PR.

4.3 CARACTERÍSTICAS DO GERENTE DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL VERTICAL

Analisando as Questões 3 e 4, é possível avaliar as características do profissional atuante como gerente de projetos.

Conforme comentado anteriormente, a função do gerente de projetos nas construtoras, normalmente, possui outra nomenclatura, conforme constatado em pesquisa.

DENOMINAÇÃO PROFISSIONAL	QUANT. (Unid)	%
COORDENADOR DE OBRAS	11	36,67%
ENGENHEIRO RESIDENTE	12	40,00%
GERENTE DE PROJETOS	0	0,00%
GERENTE DE ENGENHARIA	4	13,33%
OUTROS	3	10,00%
TOTAL	30	100,00%

FIGURA 10 – TABELA DE DENOMINAÇÃO PROFISSIONAL (FUNÇÃO DO GP)

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

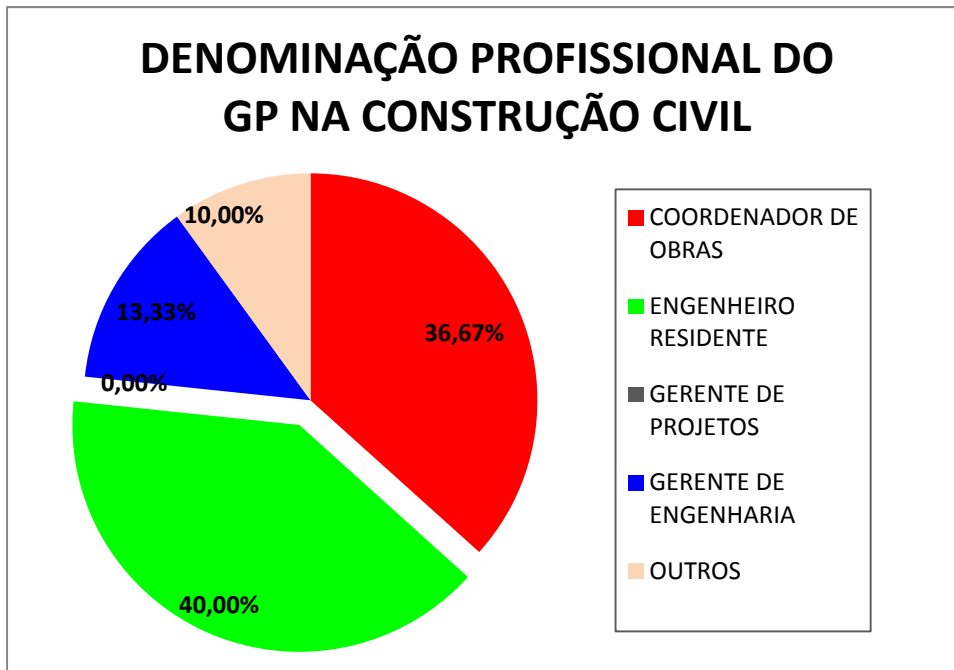


FIGURA 11 – GRÁFICO DE DENOMINAÇÃO PROFISSIONAL DO GP.

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

Como demonstrado nesse gráfico, a função do gerente de projetos ainda é atribuída em função da formação profissional técnica, representando 36,67% da amostra.

Além disso, foi possível verificar o nível de formação do profissional, sendo que quase 87% não possuem formação profissional em gerenciamento de projetos (GP).

FORMAÇÃO PROFISSIONAL	QUANT. (Unid)	%
ENGENHARIA CIVIL (GRADUAÇÃO)	16	53,33%
TECNÓLOGO	5	16,67%
PÓS GRADUAÇÃO EM GP	4	13,33%
MESTRADO	3	10,00%
OUTROS	2	6,67%
TOTAL	30	100,00%

FIGURA 12 – TABELA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GP.

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

É evidente a nomeação do gerente de projetos pela formação técnica, e não pela experiência e conhecimentos em gestão. Essas características abordam a função do gerente de

projetos, no período da gestão de projetos tradicional, na qual os projetos avaliavam o sucesso por parâmetros quantitativos, ou seja, o sucesso era medido em nível de planejamento, estimativas, programação e controle.

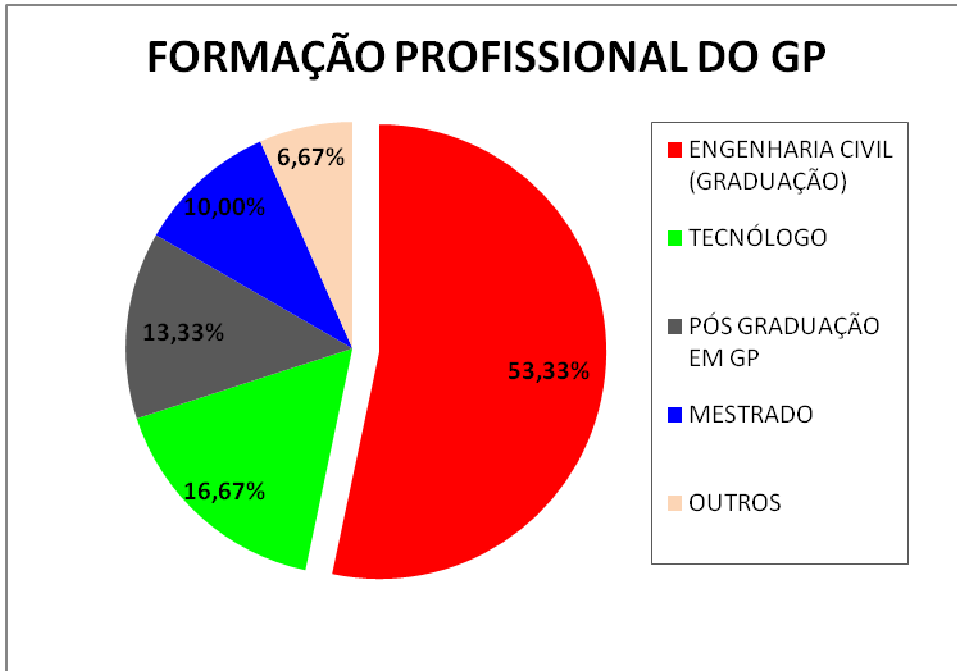


FIGURA 13 – GRÁFICO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GP.

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

A tabela a seguir, apresentada por Kerzner (2006), evidencia a prática da nomeação dos gerentes dos gerentes de projetos por questões técnicas, na época da gestão de projetos tradicional, e a sua evolução no período moderno, sendo o gerente de projetos é nomeado por questões de gestão e comportamentais. Atualmente muito se evidencia o treinamento de gerenciamento de projetos na área comportamental.

Gestão de projetos tradicional	Período do renascimento	Gestão de projetos moderna
<ul style="list-style-type: none"> • principalmente problemas técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • principalmente problemas técnicos e alguns problemas funcionais 	<ul style="list-style-type: none"> • principalmente problemas de integração e de gerenciamento de riscos

FIGURA 14 – ENVOLVIMENTO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.

FONTE: Kerzner, 2006.

O setor da construção civil, por sua vez, pouco evoluiu na gestão de projetos e ainda mantém foco em nomear gerentes de projetos (coordenadores de obras) por reconhecimento técnico.

A quarta pergunta evidencia a não percepção do mercado da construção civil frente aos estudos do moderno gerenciamento de projetos. Não houve em nenhuma das respostas uma formação profissional do gestor com a qualificação *Project Management Professional* (PMP), ou seja, se não há profissionais capacitados e certificados em GP, provavelmente é porque o setor não demanda e não questiona tal formação. O fato é que o setor de construção civil pouco exige na formação em gestão.

A Questão 5, por sua vez, indaga a respeito do nível de autoridade do GP, o qual busca verificar a estrutura organizacional, a sua influência sobre os recursos demandados pelo gerente de projetos (coordenador de obras).

Além disso, pretende-se identificar a liderança dos projetos em execução, de acordo com diversas literaturas, esta é considerada um fator crítico de sucesso em projetos.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	QUANT. (Unid)	%
MATRICIAL FRACA	7	23,33%
MATRICIAL FORTE	1	3,33%
FUNCIONAL	12	40,00%
PROJETIZADA	10	33,33%
	30	100,00%

FIGURA 15 – TABELA DE REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (%).

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

A tabela acima identifica a representatividade maior da estrutura funcional, a qual caracteriza o gerente de projetos com pouca autoridade. Aqui o gerente funcional possui quase total autoridade sobre o coordenador de obras, e cada setor é bem definido por sua especialidade. Na construção civil, os setores que oferecem suporte ao coordenador de obras são os de planejamento e controle, normalmente responsáveis pelo orçamento, custos e cronograma, suprimentos, qualidade e projetos.

As pessoas envolvidas na execução e gerenciamento de um projeto/empreendimento precisam ter um claro entendimento de seus papéis na organização. Na construção civil é muito comum a contratação de empresas empreiteiras para prestação de serviços e fornecimento de mão de obra para um determinado projeto. Até mesmo alguns engenheiros e arquitetos, os quais atuam como gerentes de projetos costumam ser contratados por projeto,

fazendo parte da equipe da organização apenas enquanto o empreendimento em questão estiver em construção. Assim, a atuação de muitas pessoas em uma empresa é usualmente temporária.

Dessa forma, o envolvimento e a integração de todas as partes da organização e os envolvidos em cada projeto também são fatores de extrema importância, ou seja, a forma como a organização está estruturada certamente influencia o sucesso no projeto.

As empresas foram então questionadas a respeito do envolvimento da equipe em cada projeto realizado em relação à estrutura organizacional.

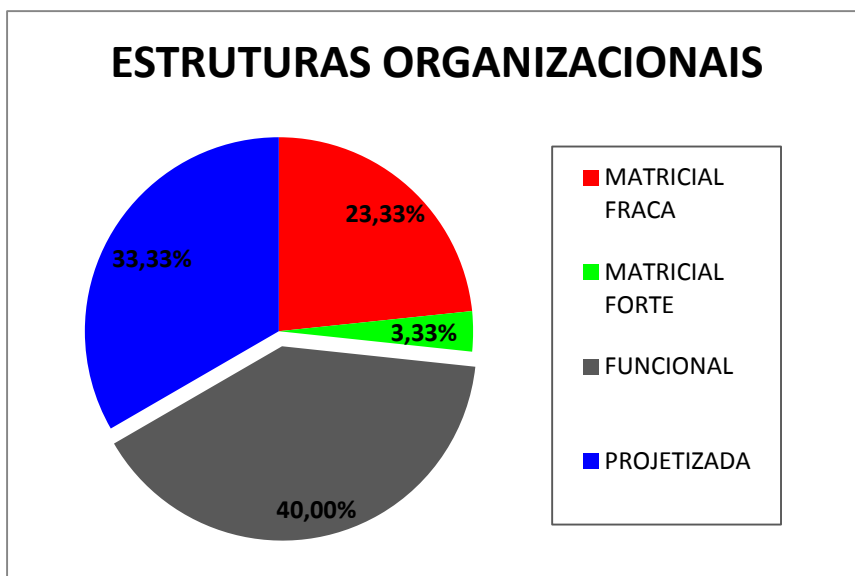


FIGURA 16 – GRÁFICO DE REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (%).

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

Em correlação à Questão 1, ou seja, ao local da sede da empresa, identificou-se que as empresas com sede fora de Curitiba apresentam grande representatividade na estrutura organizacional projetizada. Em contrapartida, as empresas de Curitiba estão estruturadas de forma funcional.

4.4 A LIGAÇÃO DOS PROJETOS COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Os questionamentos a respeito do vínculo dos projetos com a estratégia empresarial pode ser observada nas Questões 6, 7 e 8.

De forma clara a Questão 6 aborda a participação do gerente de projetos nos processos de iniciação e com o *Business Case*.

LIGAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	QUANT. (Unid)	%
Fui nomeado e participei do processo de desenvolvimento do produto, participei de reuniões com o cliente, antes de iniciar o planejamento do empreendimento.	2	6,67%
Participei no processo de orçamentação e planejamento do empreendimento.	5	16,67%
Fui nomeado gerente de projeto (coordenador de obras) pouco antes de iniciar a execução do empreendimento.	19	63,33%
Fui nomeado gerente de projeto (coordenador de obras) quando já havia iniciado a execução do empreendimento.	4	13,33%
TOTAL	30	100,00%

FIGURA 17 – TABELA COM A PARTICIPAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

Conforme a representação, a maior parcela dos gerentes de projetos, 63,33% não participa do processo de iniciação do projeto, ou seja, existe pouco conhecimento a respeito das metas estratégicas da organização, pouco envolvimento e, muitas vezes, o projeto é executado de forma desalinhada das metas organizacionais, não fazendo parte de um portfólio nem de um programa.

No setor da construção civil em Curitiba, conforme demonstrado anteriormente, identifica-se como um cenário de múltiplos projetos, porém sob a ótica do envolvimento dos gerentes de projetos, tais projetos apresentam-se isoladamente.

Assim, a importância da ligação entre os projetos e a sua gestão com a estratégia da organização é, muitas vezes, negligenciada pelas empresas desse setor. Percebe-se com frequência a visão do gerenciamento focado para atendimento dos objetivos individuais dos projetos. Apesar do grau de relação dos objetivos dos projetos com as metas das organizações pesquisadas não ser alto, esse ainda é um fator importante para a obtenção de sucesso nos projetos. Esse fato é compreensível no setor da construção civil, justamente devido à carência de técnicas de gerenciamento eficiente e à ausência, muitas vezes, de um planejamento estratégico.

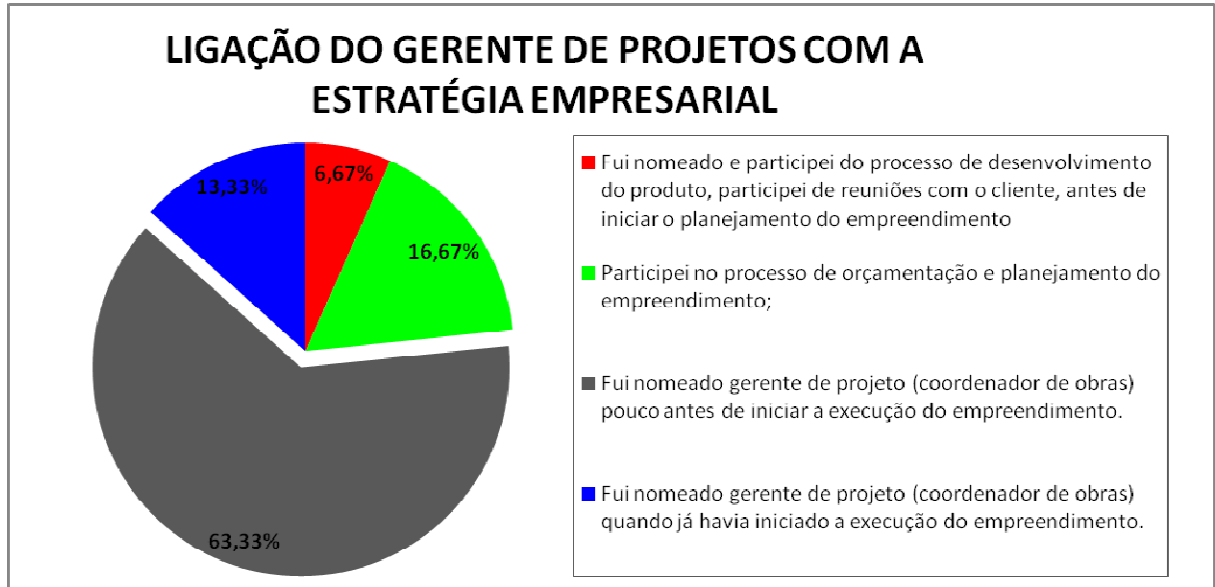


FIGURA 18 – GRÁFICO COM A PARTICIPAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (%).

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

4.5 OS FATORES DE SUCESSO EM PROJETOS

A Questão 7 faz referência aos critérios de sucesso em projetos. Foram selecionados seis critérios considerados mais relevantes, conforme literatura em estudo, para que os gerentes de projetos avaliassem o grau de importância.

Conforme a matriz de importância a seguir demonstra, foi possível identificar os critérios e avaliar a sua representatividade. A ordem de importância é crescente, ou seja, o maior grau de importância é 1 (um).

MATRIZ DE RESULTADOS

QUESTÃO:	A	B	C	D	E	F	TOTAL
NÍVEL 1	12	6	2	2	8	0	30
%	40,00%	20,00%	6,67%	6,67%	26,67%	0,00%	100,00%
NÍVEL 2	7	8	10	1	4	0	30
%	23,33%	26,67%	33,33%	3,33%	13,33%	0,00%	100,00%
NÍVEL 3	6	5	7	8	3	1	30
%	20,00%	16,67%	23,33%	26,67%	10,00%	3,33%	100,00%
NÍVEL 4	4	2	8	5	7	4	30
%	13,33%	6,67%	26,67%	16,67%	23,33%	13,33%	100,00%
NÍVEL 5	0	6	2	7	8	7	30
%	0,00%	20,00%	6,67%	23,33%	26,67%	23,33%	100,00%
NÍVEL 6	1	3	1	7	0	18	30
%	3,33%	10,00%	3,33%	23,33%	0,00%	60,00%	100,00%

NÍVEL	CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA
-------	---------------------------------------

FIGURA 19 – MATRIZ DE RESULTADOS – CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS.

FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

Considerando o maior grau de importância, os gerentes analisam a disponibilidade de recursos, o critério de maior relevância em projetos. Cabe salientar que foram avaliados os critérios com relação à fase de iniciação, à sua relação com o planejamento estratégico e não sob a ótica do controle e monitoramento.

QUESTÃO	CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA	%
A	Disponibilizar de uma equipe eficaz e qualificada, com competências necessárias para atingir os objetivos do projeto (disponibilidade de recursos).	1	40,00%
B	Objetivos do projeto bem definidos e alinhado as estratégias da empresa	1	20,00%
C	Escopo bem definido e alinhado com os objetivos do projeto	1	6,67%
D	Identificar e planejar inicialmente os riscos	1	6,67%
E	Disponibilidade de informações e comunicação eficaz	1	26,67%
F	A forte relação dos projetos com a estrutura da empresa	1	0,00%
	TOTAL		100,00%

FIGURA 20 – TABELA – CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS- NÍVEL DE IMPORTANCIA 1 (%).
 FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

Normalmente, o compartilhamento de recursos e até mesmo a sua escassez comprometem o sucesso do projeto. Na fase inicial do projeto, muitas vezes, os recursos não são planejados adequadamente, principalmente com relação aos recursos humanos. O que ocorre é o início da execução do projeto com recursos compartilhados, a espera da liberação do recurso por outro empreendimento em execução. Esse fato é demonstrado na Questão 6, a qual menciona a participação do GP na iniciação e questiona a sua participação no planejamento e quando ocorre a sua nomeação. Na construção civil, é visível a escassez de recursos e a má gestão destes. Em diversos casos, o GP é nomeado pouco antes do início da execução do empreendimento e não tem participação nos fatores estratégicos da empresa.

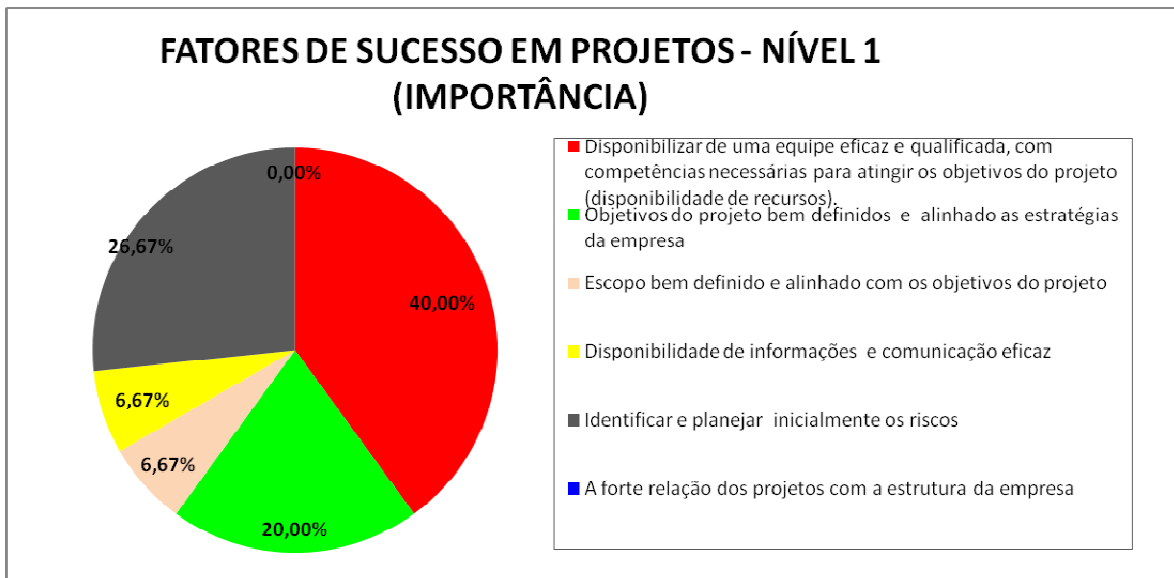


FIGURA 21 – GRÁFICO – CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS- NÍVEL DE IMPORTÂNCIA 1 (%).
 FONTE: Elaborado pela autora, 2012.

Conforme o gráfico anterior, constatou-se que 40% dos gerentes de projetos entrevistados, consideram a disponibilidade de recursos como o item mais importante para o sucesso em projetos da construção civil em Curitiba.

Além da escassez de recursos humanos, o mercado enfrenta a falta de qualificação. Conforme demonstrado anteriormente, na Questão 4, o mercado ainda não está preparado para a demanda, prova disso é a baixa porcentagem de profissionais com formação gerencial em projetos.

A gestão de recursos ainda está intimamente ligada à estrutura organizacional, ou seja, pela relação do gerente de projetos com o organograma, é possível detectar o nível de autoridade. Na construção civil é bastante visível o ambiente de múltiplos projetos executados independentes, sendo o gerente de projetos responsável por pouca autoridade e autônima sob os recursos, normalmente estes são impostos por uma estrutura organizacional funcional.

No gerenciamento de múltiplos projetos, a alocação de recursos é considerada um dos principais desafios. Diversos projetos gerenciados por uma mesma empresa precisam, muitas vezes, compartilhar recursos entre si devido à limitação e escassez de recursos existentes, à otimização de custos, entre outras razões. Nesse contexto, o gerenciamento do tempo assume papel ainda mais importante no gerenciamento de projetos, pois o atraso de um projeto poderá ocasionar o atraso de outros que compartilham recursos com ele, à espera da liberação do recurso.

Com grau de importância 2 (dois) a maior porcentagem está para a questão C, escopo bem definido e alinhado aos objetivos do projeto, ou seja, pouca mudança ao longo da execução do projeto. Esse item demonstra a relação direta com os objetivos estratégicos da empresa.

Mesmo sendo mencionado como o segundo critério de maior importância, há carência de técnicas de gerenciamento eficiente e a ausência, muitas vezes, de um planejamento estratégico no setor da construção. Já o nível 3 (três), 4 (quatro) e 5 (cinco) houve uma variação entre 23% e 27%, entre os itens B (objetivos do projeto bem definido e alinhado as estratégias empresariais), D (identificar e planejar risco) e E (disponibilidade de informações e comunicação eficaz).

No outro extremo, em menor importância atribuída pelos entrevistados, está a questão F, a forte relação dos projetos com a estrutura da empresa, sendo que 60% dos gerentes de projetos a consideraram como o fator de menor importância.

Analisando a Questão 8, busca-se identificar qual a média de projetos executados nos últimos cinco anos, os quais foram finalizados de acordo com o custo estabelecido, prazo, escopo e qualidade, ou seja, de acordo com os parâmetros tradicionais de sucesso em projeto.

Em análise, a média de projetos que atingiram os objetivos citados acima foi de 0,66%, demonstrando que, em termos tradicionais de critérios de sucesso, as empresas da construção civil carecem de gerenciamento de projetos.

5. CONCLUSÃO

A partir dos dados em estudo foi possível constatar um cenário precário de gerenciamento de projetos na construção civil em Curitiba/PR. A demanda do setor frente à expansão do mercado impulsionada pelos incentivos governamentais e programas do governo não foi acompanhada da mesma forma pela qualificação e disponibilidade de recursos.

A pesquisa revela um setor de multiprojetos sendo executados projetos independentemente das estratégias empresariais, isso quando as têm.

Conforme pesquisa, o cenário de mais projetos em execução não é de empresas curitubanas. Os maiores números de projetos em execução são de empresas de São Paulo, as quais, muitas vezes, estão inseridas em cultura empresarial distinta da cultura local e até mesmo pela posição geográfica, enfrentam problemas de integração, comunicação e disponibilidade de recursos.

Por meio desse estudo foi possível constatar os seguintes fatores de sucesso em projetos da construção civil, objetivos qualificados na iniciação, e não medidos e monitorados: disponibilidade de recursos, escopo bem definido de acordo com os objetivos do projeto e estratégias empresarias, autoridade do gerente de projetos, vinculado à estrutura organizacional da empresa, mapeamento de riscos e comunicação e integração da equipe.

Nesse sentido, o setor da construção civil tem um papel fundamental na alavancagem e desenvolvimento da economia do país. Todavia, grande parte das empresas do setor na região em estudo vem enfrentando diversas dificuldades por não adotar formas de gestão eficazes em seus empreendimentos. A aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos no ramo da construção civil é capaz de fornecer resultados efetivos e duradouros nos mais diversos tipos de projetos realizados, porém muitas empresas ainda não reconhecem a necessidade de um gerenciamento efetivo de projetos, resistindo à mudança de sua metodologia interna e à modernização, conforme constatado na pesquisa.

A partir deste estudo foi possível analisar as diferentes percepções de sucesso de pessoas e empresas distintas, os fatores críticos de sucesso no gerenciamento de múltiplos projetos, as principais dificuldades existentes nesse ambiente, as características primordiais das empresas que possuem mais projetos de sucesso, entre outros aspectos importantes.

Os resultados da falta de metodologia de gerenciamento de projetos são conhecidos pelo mercado da construção civil, tais como atraso de obras, projetos concluídos acima do orçamento, clientes insatisfeitos, etc. Dessa forma, fica evidente a importância da utilização de métodos eficientes para a elaboração do planejamento das obras e para o acompanhamento

da execução para as empresas que ainda não adotaram essas práticas, pois a necessidade de melhoria é evidente.

O reconhecimento dos fatores de sucesso em projetos vem a colocar na identificação de uma melhor gestão, visto que estes foram verificados em tempo hábil de ser analisado, implementado, monitorado e controlado.

ANEXO I

Pesquisa realizada pelo(o) aluno(a) do Curso de MBA em Gerenciamento de Projetos na UFPR, a qual utilizará como complemento e análise na monografia, intitulada: *Cr terios de sucesso em projetos da constru o civil vertical em Curitiba/PR*.

A pesquisa   composta de por 8 perguntas de m ltipla escolha e   direcionada aos gerentes de projetos (coordenadores de obras)

1- Em qual estado brasileiro est  localizada a matriz da empresa para a qual trabalha?

- Paran 
- S o Paulo
- Rio de Janeiro
- Belo Horizonte
- Outros

2- Qual o n mero de empreendimentos em execu o na cidade de Curitiba/PR?

- 1
- Entre 2 e 3
- Entre 4 e 5
- Acima de 5

3- Sendo o gerente de projetos o respons vel designado pela empresa a fim de atingir os objetivos do projeto (empreendimento), como   a denomina o desse profissional na empresa a qual trabalha?

- Coordenador de obras
- Engenheiro residente
- Gerente de projetos
- Gerente de engenharia
- Outros

4- Qual a sua forma o profissional?

- Engenharia civil (gradua o)
- T cnolgo em constru o civil/concreto
- P s-gradua o em Gerenciamento de Projetos
- Mestrado
- Outros (certifica o PMP, treinamento em planejamento, etc.)

5- Qual o n vel de autoridade do projeto o qual atua?

Atuo como coordenador e facilitador, existe uma influ ncia de outros setores, que apoiam custos, compras, contratos e planejamento (**matricial fraca**).

Atuo com autoridade total sobre o projeto e tenho uma equipe administrativa que trabalha exclusivamente no empreendimento (custos, compras, contratos e planejamento) (**matricial forte**).

Atuo no gerenciamento do empreendimento, sendo coordenado por um gerente de projetos que gerencia todos os demais projetos e tenho suporte dos gerentes funcionais (**projetizada**).

N o possuo autoridade total sobre o projeto e me reporto aos gerentes funcionais (**funcional**).

6- Qual a sua participação na iniciação/ viabilidade do empreendimento (negócio)?

- Fui nomeado e participei do processo de desenvolvimento do produto, participei de reuniões com o cliente, antes de iniciar o planejamento do empreendimento.
- Participei no processo de orçamentação e planejamento do empreendimento.
- Fui nomeado gerente de projeto (coordenador de obras) pouco antes de iniciar a execução do empreendimento.
- Fui nomeado gerente de projeto (coordenador de obras) quando já havia iniciado a execução do empreendimento.

7- Quais fatores você considera importante para o sucesso do projeto? Ordene na escala de 1 a 6, sendo 1 = mais importante.

A) Disponibilizar de uma equipe eficaz e qualificada, com competências necessárias para atingir os objetivos do projeto (disponibilidade de recursos).

Importância: _____

B) Objetivos do projeto bem definidos e alinhado as estratégias da empresa.

Importância: _____

C) Escopo bem definido e alinhado com os objetivos do projeto

Importância: _____

D) Identificar e planejar inicialmente os riscos

Importância: _____

E) Disponibilidade de informações e comunicação eficaz

Importância: _____

F) A forte relação dos projetos com a estrutura da empresa

Importância: _____

8- Quantos projetos que você participou nos últimos 5 anos, foram finalizados no custo, prazo, escopo e qualidade preestabelecidos na empresa a qual atua?

BIBLIOGRAFIA

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna Administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COVEY, Stephen. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, Henry. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

PROJECT Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. São Paulo: Saraiva, 2012.

TORRES, Cleber. **Garantia de sucesso em gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

TREVOR, L. Young. **Manual de gerenciamento de projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos**. São Paulo: Clío, 2008.

