

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GABRIEL PINHEIRO ASSUNÇÃO

**PROPOSTA DE ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS DE MANAUS (AM)**

MANAUS - AM

2023

GABRIEL PINHEIRO ASSUNÇÃO

**PROPOSTA DE ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS DE MANAUS (AM)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Superior de Tecnologia da Universidade do Estado do Amazonas, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Me. Silvio Romero Adjar Marques

MANAUS - AM

2023

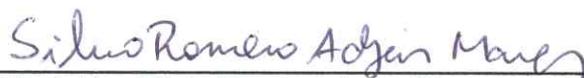
GABRIEL PINHEIRO ASSUNÇÃO

**PROPOSTA DE ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE MANAUS (AM)**

Trabalho apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade do Estado do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Data de aprovação: Manaus (AM), 31 de agosto de 2023.

Banca examinadora:



Prof. Me. Sílvio Romero Adjar Marques - Avaliador
Universidade do Estado do Amazonas



Prof. Me. Carly Pinheiro Trindade - Avaliador
Universidade do Estado do Amazonas



Profa. Dra. Renata da Encarnação Onety – Avaliadora
Universidade do Estado do Amazonas

*Dedico este trabalho à minha mãe, Sheila
Maria Pinheiro Assunção, meu pai,
Sandro Roberto Barbosa Assunção e aos
meus irmãos, Thaly e Rafael Pinheiro
Assunção*

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo gostaria de agradecer à Deus pela força dada para superar os diversos desafios enfrentados durante os últimos anos.

Aos meus pais, Sandro Roberto Barbosa Assunção e Sheila Maria Pinheiro Assunção, pelo empenho e esforço em me proporcionar as melhores condições de crescimento e desenvolvimento. Assim como aos meus irmãos Thaly e Rafael pelo apoio e cumplicidade. Agradeço eternamente pela base que foram, me permitindo chegar até aqui.

Aos meus professores e todo o corpo docente da UEA pelo profissionalismo, atenção e cuidado, deixo aqui toda minha gratidão e admiração, em especial ao professor Silvio Marques pelas conversas, direcionamentos e dedicação em sala de aula e fora dela.

À minha namorada Renata Arcanjo pela parceria, apoio e amor que sempre demonstrou durante os anos. Aos meus queridos amigos e parceiros de caminhada, Caio Bandeira e João Paulo Ladeira.

Deixo também meu agradecimento a todos que cruzaram meu caminho e engrandeceram minha jornada acadêmica de diversas formas.

RESUMO

A utilização de uma abordagem específica para gerenciamento pode ser fundamental para o sucesso dos projetos de uma organização, principalmente no setor de marketing. Apesar da importância, muitas empresas não possuem elevado grau de maturidade de gerenciamento de projetos e, com isso, não organizam suas atividades e serviços como tal. Devido a isso, não possuem uma estrutura preparada para a plena implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos de forma imediata. Visando superar esse tipo de limitação, o presente trabalho tem por objetivo propor uma abordagem personalizada de gerenciamento de projetos utilizando os processos presentes no Guia PMBOK 6ª Edição. A metodologia de pesquisa escolhida visa propor uma abordagem para que a empresa a utilize na sua rotina. Após as análises necessárias, foram identificados os processos de maior alinhamento com as necessidades da organização e ferramentas que permitem uma rápida implementação, além da proposição de uma estrutura adequada para a gestão dos projetos de marketing.

Palavras chave: Gestão de Projetos. PMBOK. Ferramentas. Processos.

ABSTRACT

Using a specific approach to management can be critical to the success of an organization's projects, especially in the marketing industry. Despite the importance, many companies do not have a high degree of maturity in project management and, therefore, do not organize their activities and services as such. Because of this, they do not have a structure prepared for the full implementation of a project management methodology immediately. In order to overcome this type of limitation, the present work aims to propose a personalized approach to project management using the processes present in the PMBOK 6th Edition Guide. The chosen research methodology aims to propose an approach for the company to use it in its routine. After the necessary analyses, the processes of greater alignment with the needs of the organization and tools that allow a quick implementation were identified, in addition to the proposition of an adequate structure for the management of marketing projects.

Keywords: Project Management. PMBOK. Tools. Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos do Guia PMBOK divididos por área de conhecimento.	20
Figura 2 - Exemplo de ciclo de vida preditivo.	21
Figura 3 - Exemplo de ciclo de vida incremental.	22
Figura 4 - Exemplo de ciclo de vida adaptativo.	22
Figura 5 - Modelo de Canvas de Gerenciamento de Projetos.	28
Figura 6 - Cronograma de projeto no Asana.	29
Figura 7 - Plano de Custos no Google Planilhas.	30
Figura 8 - Plano de Gerenciamento de Recursos no Asana.	30
Figura 9 - <i>Template</i> de matriz de conhecimento.	31
Figura 10 - <i>Checklist</i> de requisitos do projeto no Asana	32
Figura 11 - Relatório de resultados do projeto.	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PROBLEMA DE PESQUISA	11
3 HIPÓTESES	13
4 OBJETIVOS	14
4.1 OBJETIVOS GERAIS	13
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5 JUSTIFICATIVA	16
6 REVISÃO DE LITERATURA	17
6.1 PROJETO	16
6.2 PMBOK (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE)	16
6.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	17
6.4 CICLO DE VIDA DO PROJETO	21
7 METODOLOGIA	23
7.1 METODOLOGIA DE PESQUISA	213
7.2 METODOLOGIA DE PROPOSIÇÃO	21
8 RESULTADOS	26
8.1 ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	25
8.2 ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	26
8.2.1 PROCESSOS DE INICIAÇÃO	27
8.2.2 PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	28
8.2.3 PROCESSOS DE EXECUÇÃO	30
8.2.4 PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	32
8.2.5 PROCESSOS DE ENCERRAMENTO	32
9 CONCLUSÕES	34
REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas no Brasil representam uma parte fundamental da economia. Segundo a Agência Brasil (2022), as micro e pequenas empresas correspondem a 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, com até R\$ 3 trilhões de faturamento e 78% dos empregos gerados, sendo mais da metade dos registros de micro e pequenas empresas, e microempreendedores individuais (MEI), no setor de serviços.

As organizações passam por mudanças constantes de estruturas organizacionais, de acordo com as demandas que o ambiente impõe a elas (Kerzner, 2015). Muitas micro e pequenas empresas acabam possuindo estruturas muito centralizadas em sua gestão e isso impacta diretamente na maneira de gerir o negócio. Então, ao ver a necessidade de mudanças para acompanhar a evolução organizacional do mercado, estas empresas necessitam readequar suas estruturas e sua forma de gerenciar projetos, sejam internos ou externos.

O gerenciamento de projetos possui conceitos consolidados há décadas, porém, com o passar dos anos, esses conceitos foram sendo incorporados a realidades cada vez mais diversas. Com isto, o gerenciamento de projetos foi evoluindo e se adequando às necessidades do mundo atual, e as empresas que se utilizam de metodologias específicas para isso conseguem evoluir de forma padronizada e organizada.

A empresa estudada neste trabalho é de pequeno porte e localizada em Manaus, atuando desde 2018 no setor de marketing, tendo como cliente principalmente micro e pequenas empresas locais. O objetivo da empresa é criar uma metodologia padronizada para gerenciar seus projetos e processos, a fim de ter uma estrutura sólida de pessoas e atividades para potencializar a sua capacidade de atendimento às necessidades dos clientes atuais e futuros.

Atualmente, a empresa estudada possui um responsável pela definição e apoio na execução de atividades a serem realizadas, mas ainda não há uma pessoa com sólidos conhecimentos em gerenciamento de projetos para definição de uma metodologia e garantia de sua execução plena. Cabe então aos departamentos comercial e sucesso do cliente exercer o papel de gerente de projetos de forma parcial e dividida.

O estudo se demonstra importante devido a grande quantidade de concorrentes e limitação de investimentos para contratação de outros recursos, sejam humanos ou

físicos. Assim, a empresa visa obter vantagem competitiva com a criação e testes de uma metodologia de gerenciamento de projetos personalizada para a realidade vivida internamente.

A pesquisa possui caráter normativo e será baseada em um acervo bibliográfico para compreensão do contexto e proposição de metodologia para otimização dos resultados.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Entendendo que a empresa estudada não possui uma estrutura específica voltada para o gerenciamento de suas campanhas de marketing como projetos, resultando em uma gestão das mesmas como atividades de rotina e não como esforços temporários com início e fim, surgem os seguintes questionamentos a serem respondidos:

Por que a organização não enxerga as campanhas como projetos? Como os colaboradores se sentem não tendo uma visão clara do seu esforço resultando em progresso?

3 HIPÓTESES

- Falta de padronização no gerenciamento de projetos pode ocasionar em erros na execução das atividades;
- Colaboradores podem se sentir sobrecarregados por não terem procedimentos claros de trabalho;
- A organização pode não entender o trabalho como um projeto por não possuir uma definição clara e específica do seu significado e características.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Propor uma nova abordagem de gerenciamento de projetos em uma empresa de serviços em Manaus, por meio de processos e ferramentas para uso na rotina de gerenciamento.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer a proposição de processos e ferramentas que se alinhem às necessidades de gerenciamento de projetos da empresa;
- Sugerir responsáveis pela execução dos processos propostos;
- Propor *templates* para utilização de ferramentas de forma a potencializar os resultados obtidos pelo uso das mesmas.

5 JUSTIFICATIVA

Estabelecer metodologias e processos tem se tornado cada vez mais fundamental para empresas no setor de serviços. Mesmo empresas de pequeno porte, como a estudada neste trabalho, necessitam definir seu passo-a-passo no desenvolvimento de atividades para gerar maior previsibilidade nos resultados das mesmas.

Processos bem definidos e estruturados geram resultados mais padronizados, ações mais rastreáveis, controle a partir de indicadores específicos e assertivos, além da possibilidade de ações corretivas mais rápidas e ágeis. Segundo Kerzner (2015), é mais provável alcançar excelência e maturidade em gerenciamento de projetos com um processo repetitivo que possa ser usado em cada um dos projetos, ou seja, uma metodologia.

Quando se trata de gerenciamento de projetos, há um grande número de alternativas e métodos para fazer com que o seu andamento seja controlado, gerido e acompanhado, mas é necessário ter consciência de que cada tipo de organização exige uma metodologia diferente. O gerenciamento de projetos se relaciona com a utilização de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos (Xavier, 2009).

A definição de uma metodologia personalizada de gestão, a partir de um escritório de projetos permite à empresa ter controle sobre as ações executadas no dia-a-dia dos projetos, além da possibilidade de inovar e mudar de forma sóbria. Após escolher e definir processos e ferramentas fundamentais, se torna mais fácil pensar em indicadores e metas que estejam de acordo com a realidade da organização.

Com uma metodologia de gerenciamento de projetos implementada na empresa, as pessoas que estão na equipe tendem a executar suas atividades de forma mais ordenada, pois possuem procedimentos detalhados e respaldo da própria organização de como executar suas atividades do cotidiano. Com a menor necessidade de improvisar na execução de tarefas, a produtividade das pessoas que executam os projetos também tende a aumentar. Para Kerzner (2015), um dos itens para a maturidade no gerenciamento de projetos é adotar uma metodologia de gerenciamento de projetos e utilizá-la constantemente.

Outra vantagem notória ao se implementar uma metodologia de gestão de projetos é a possibilidade do controle de custos e orçamento que a organização passa a ter. Tendo uma posição específica para gerir indicadores voltados para essa área,

pode-se ratear os custos por projetos de forma mais exata e, com isso, medir o esforço e comparar à recompensa.

Gerenciar projetos sem uma metodologia específica e sem pessoas responsáveis diretas pela aplicação dos seus respectivos processos pode prejudicar o acompanhamento de cronogramas. Uma abordagem personalizada permite à organização um monitoramento eficaz de prazos, relação com o cliente e qualidade das entregas.

A empresa estudada neste trabalho atua no ramo de assessoria de marketing e é voltada a crescimento de negócios e aumento de vendas, principalmente de empresas do setor de varejo. Para o cumprimento dos objetivos alinhados junto aos clientes, são elaboradas campanhas com focos específicos, mas que não possuem delimitações de início e fim e acompanhamento de atividades personalizado, ou seja, o gerenciamento é feito de maneira uniforme durante toda a vigência do contrato com o cliente em questão, independentemente da quantidade de campanhas que se passam no período, não havendo métricas de sucesso para avaliar de modo objetivo a eficácia das ações desenvolvidas.

Na organização há a figura de CEO, responsável pelos direcionamentos estratégicos, Analista de Sucesso do Cliente, que é responsável por identificar se as atividades das campanhas estão sendo realizadas de forma correta e garantir a satisfação do cliente, além das áreas técnicas, como design, fotografias, tráfego etc. Não há, no entanto, uma pessoa encarregada especificamente de gerenciar projetos.

6 REVISÃO DE LITERATURA

Serão trazidas neste item definições de conceitos relevantes para o desenvolvimento do trabalho, como: Projeto, Ciclo de vida do projeto, PMBOK e Gerenciamento de projetos.

6.1 PROJETO

A definição de projeto, segundo o Guia PMBOK 7ª Edição (2021) é: Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Para Kerzner (2015), considera-se um projeto quando estão reunidas as seguintes características:

- Objetivo específico a ser atingido dentro de determinadas especificações;
- Datas de início e término definidas;
- Limites de financiamento (se aplicável);
- Recursos humanos e não humanos;
- Multifuncionalidade.

Quando se fala de um resultado único se refere ao fato de que são empregados esforços e operações que, combinados, visam alcançar um objetivo em particular. Sendo assim, o conceito de projeto se contrapõe ao de processo ou rotina no sentido de não possuir estabilidade e repetição conforme os ciclos vão avançando, sendo possível observar progresso em relação ao objetivo definido.

Para Gido, Clements e Baker (2018), o objetivo do projeto é definido em termos de produto ou entrega final, cronograma e orçamento, terminando seu escopo no tempo e orçamento estipulados.

6.2 PMBOK (*PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE*)

O PMBOK nada mais é do que uma guia para gestores de projetos que visa consolidar as melhores práticas disponíveis para gerenciamento de projetos. Publicado pelo PMI (Project Management Institute), o livro está em sua sétima edição, sendo revisado e atualizado, em média, a cada quatro anos.

O Guia PMBOK relaciona os processos de organização do trabalho de modo que eles possam interagir a partir de entradas, ferramentas e técnicas e saídas. Além

de fornecer direcionamentos para termos, nomenclaturas e discussões sobre gerenciamento de projetos.

Neste trabalho será abordada a sexta edição do PMBOK, lançada em 2017, e nela foi apresentada a estrutura com cinco grupos de processo e 49 processos, que são divididos durante todo o ciclo de vida do projeto.

6.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos envolve a utilização correta dos recursos que se tem disponível para que o trabalho flua de forma contínua, Kerzner (2015). O gerenciamento de projetos permite uma maior chance de êxito na execução de projetos justamente por direcionar, medir e controlar através de processos o que deve ser feito. Segundo do Valle (2014), o gerenciamento de projetos permite agrupar o conjunto de entradas, ferramentas, técnicas e saídas envolvidas no ciclo de vida de um empreendimento, de acordo com sua especificidade.

O gerenciamento de processos é direcionado por cinco grupos de processos propostos pelo Guia PMBOK, mas o mesmo deixa explícito que os grupos de processo podem não ser vistos como fases do projeto, sendo independentes e interagindo entre si e com as fases do ciclo de vida de um projeto. Os grupos de processo são:

- Iniciação. Processos com objetivo de definir um novo projeto ou fase de um projeto, através de alinhamentos e autorizações;
- Planejamento. Momento do projeto em que se definem requisitos, ferramentas, métodos, escopo e planos de ação do projeto;
- Execução. Processos utilizados para realizar o trabalho definido no planejamento do projeto;
- Monitoramento e controle. Processos que visam acompanhar, monitorar, analisar e regular o progresso e o desempenho;
- Encerramento. Processos realizados para concluir o projeto.

O Guia PMBOK define ainda as áreas de conhecimento nas quais os processos de gerenciamento de processos são categorizados, sendo identificadas pelos requisitos de conhecimentos. As dez áreas de conhecimento são:

- Gerenciamento de integração. Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os

vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos;

- Gerenciamento de escopo. Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso;
- Gerenciamento de cronograma. Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto;
- Gerenciamento de custos. Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado;
- Gerenciamento de qualidade. Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas;
- Gerenciamento de recursos. Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto;
- Gerenciamento de comunicações. Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada;
- Gerenciamento de riscos. Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto;
- Gerenciamento de aquisições. Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto;
- Gerenciamento de partes interessadas. Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das

partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

A relação dos grupos de processos com os projetos de gestão de projetos trazidos pelo PMBOK pode ser observada na Figura 1.

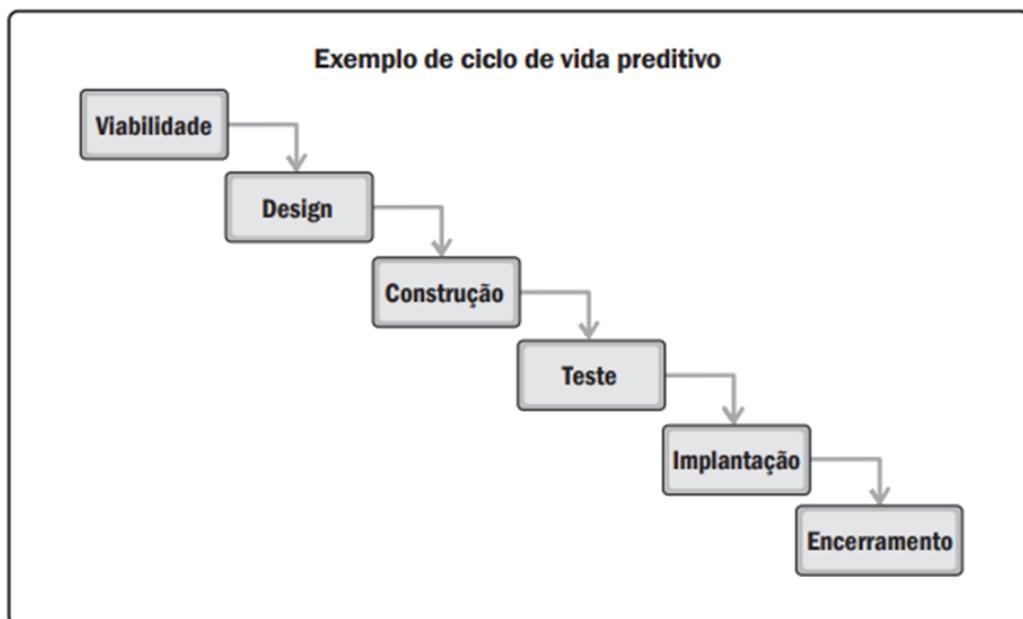
Figura 1 – Processos do Guia PMBOK divididos por área de conhecimento.

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do cronograma do projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar os Riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

6.4 CICLO DE VIDA DO PROJETO

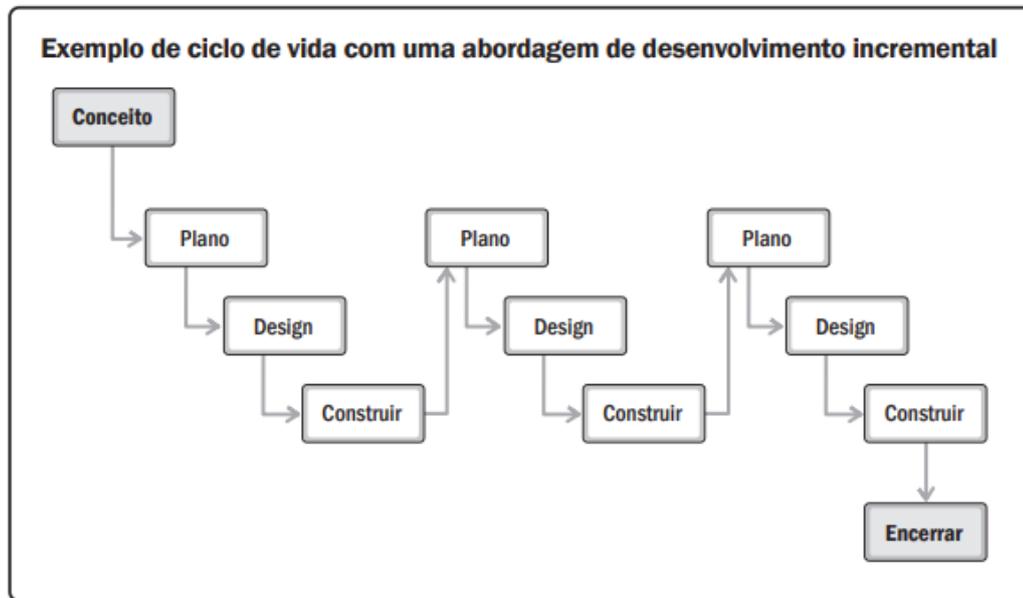
O ciclo de vida de um projeto é uma série de fases que o projeto passa desde o início até o encerramento, segundo o Guia PMBOK 7ª Edição (2021). As fases do ciclo de vida dependem da abordagem e da cadência de entregas necessária. Além disso, é importante entender a dependência das fases do projeto, podendo acontecer de uma fase necessitar que a anterior termine para iniciar e cada fase ocorre apenas uma vez (Figura 2), uma fase adicionar funcionalidade à construção inicial (Figura 3) ou ao final de cada fase resultar em entregas funcionais e o cliente analisar (Figura 4).

Figura 2 – Exemplo de ciclo de vida preditivo.



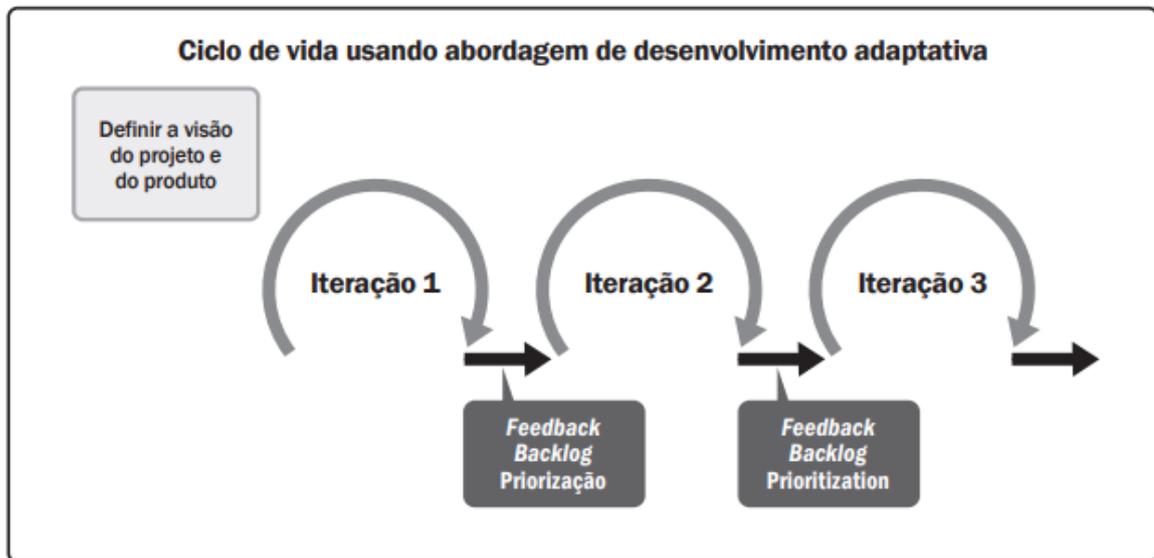
Fonte: PMBOK - 7ª edição, 2021.

Figura 3 – Exemplo de ciclo de vida incremental.



Fonte: PMBOK - 7ª edição, 2021.

Figura 4 – Exemplo de ciclo de vida adaptativo.



Fonte: PMBOK - 7ª edição, 2021.

7 METODOLOGIA

7.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método escolhido para realizar a pesquisa, que tem por resultado esperado a proposição de uma metodologia personalizada de gerenciamento de projetos em uma empresa de serviços do Amazonas, foi de pesquisa-ação que foi concebido por João Bosco de Pinto, sociólogo brasileiro. Pinto (1989) desenvolveu o método associando a investigação à ação e desenvolveu o seguinte esquema que é resumido nos seguintes passos:

- Obtenção do conhecimento;
- Análise e redução do conhecimento;
- Organização sistemática;
- Devolução à comunidade por meio de ações.

De acordo com Egg (1990), o método de pesquisa-ação possui algumas características próprias, que são:

- O objetivo do estudo é decidido a partir do interesse do grupo;
- A transformação da realidade das pessoas envolvidas é o objetivo maior;
- A investigação e a ação devem estar interligadas;
- Não deve haver distanciamento entre os conhecimentos teóricos e metodológicos do pesquisador e as experiências e conhecimentos práticos das pessoas envolvidas;
- É uma ferramenta intelectual que está a serviço das pessoas envolvidas para ter conhecimento real e completo;
- Tem por objetivo transmitir conhecimentos e habilidades.

7.2 METODOLOGIA DE PROPOSIÇÃO

A proposição de uma metodologia padronizada de gerenciamento de projetos em uma empresa de serviços localizada no Amazonas se sustenta na necessidade de estabelecer processos e etapas para que os projetos sejam otimizados, reduzindo tempo de planejamento, gerando templates e definindo atividades que devem ser executadas na rotina dos projetos da empresa. Após o levantamento do referencial teórico e análise da situação atual da organização, será feita uma proposição de metodologia baseada nos grupos de processo do Guia PMBOK. Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Segundo Kerzner (2015), uma boa metodologia de gerenciamento de projetos tem as seguintes características:

- Um nível recomendado de detalhamento;
- Utilização de modelos;
- Técnicas padronizadas de planejamento, programação de cronograma e controle de custos;
- Formato padronizado de relatórios tanto para uso interno quanto do cliente;
- Flexibilidade para aplicação em todos os projetos;
- Flexibilidade para melhorias rápidas;
- Facilidade para o cliente entender e seguir;
- Prontamente aceita e utilizada por toda a empresa;
- Utilização de fases padronizadas do ciclo de vida e revisões de final de fase;
- Baseada em diretrizes, em vez de políticas e procedimentos;
- Baseada em um bom trabalho ético.

Visando compreender os atuais processos e atividades praticadas na empresa de serviços onde será proposta a abordagem de gerenciamento de projetos será realizada uma análise na rotina dos projetos. A análise resultará no entendimento do modelo de trabalho, perfil dos colaboradores e percepção da relação de trabalho entre a organização e seus respectivos clientes, tendo assim uma abordagem personalizada e compatível com a realidade da empresa. As seguintes perguntas devem ser feitas para que se possa fazer a análise desejada:

- Existe uma estrutura específica para projetos?
- Existe uma pessoa responsável por gerenciar os projetos?
- Os clientes exigem previsibilidade de prazo, método e custos de cada etapa dos projetos? Se sim, qual o nível em que isso ocorre?
- Existem processos específicos para o alinhamento entre as partes interessadas no projeto (prioritariamente cliente e equipe do projeto)?
- Como é realizado o acompanhamento de indicadores do projeto?
- Existe a documentação dos conhecimentos adquiridos durante a execução dos projetos?
- Os projetos possuem todas as tarefas estabelecidas desde o início?

Após a análise e identificação das necessidades organizacionais referentes ao gerenciamento de projetos em uma empresa de serviços no Amazonas, serão selecionados os processos estabelecidos no Guia PMBOK que se alinham à forma de trabalho da empresa. Os processos serão integrados em seus respectivos Grupos de Processo de gerenciamento de projetos, citados na Figura 1, junto a ferramentas para execução de tarefas e atividades.

8 RESULTADOS

8.1 ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Antes de sugerir uma abordagem para o gerenciamento dos projetos, foi necessária a sugestão de uma estrutura de gerenciamento específica para projetos, visto que a empresa estudada considerava as campanhas como parte das atividades de rotina.

Após a análise, foi sugerida a criação da figura do Gerente de Projetos, tendo assim a responsabilidade de garantir que os processos sugeridos na sequência deste trabalho sejam realizados de maneira adequada. A proposição foi da alocação de um colaborador que já atua no gerenciamento de atividades, evitando assim o aumento de gastos.

8.2 ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A abordagem sugerida para o gerenciamento de projetos na empresa estudada consistiu na seleção de 20 processos, dos 49 apresentados na Figura 1. Além dos processos, foram propostos ferramentas e métodos que possibilitam a execução dos mesmos. Os processos escolhidos podem observados na Tabela 1.

Tabela 1 – Processos e Ferramentas propostos.

Grupo de Processo	Área de Conhecimento	Processo	Ferramenta
Iniciação	Gerenciamento de Integração	Termo de Abertura	Canvas de Gerenciamento de Projetos Asana
Planejamento	Gerenciamento de Integração	Plano de Gerenciamento do Projeto	Asana
Planejamento	Gerenciamento do cronograma	Definir atividades	Asana
Planejamento	Gerenciamento do cronograma	Sequenciar atividades	Asana
Planejamento	Gerenciamento do cronograma	Estimar durações de atividades	Asana
Planejamento	Gerenciamento do cronograma	Desenvolver o cronograma	Asana
Planejamento	Gerenciamento do Escopo	Plano de Gerenciamento do Escopo	Google Agenda Asana
Planejamento	Gerenciamento de Custos	Plano de Gerenciamento dos Custos	Google Planilhas
Planejamento	Gerenciamento de Recursos	Plano de Gerenciamento de Recursos	Asana

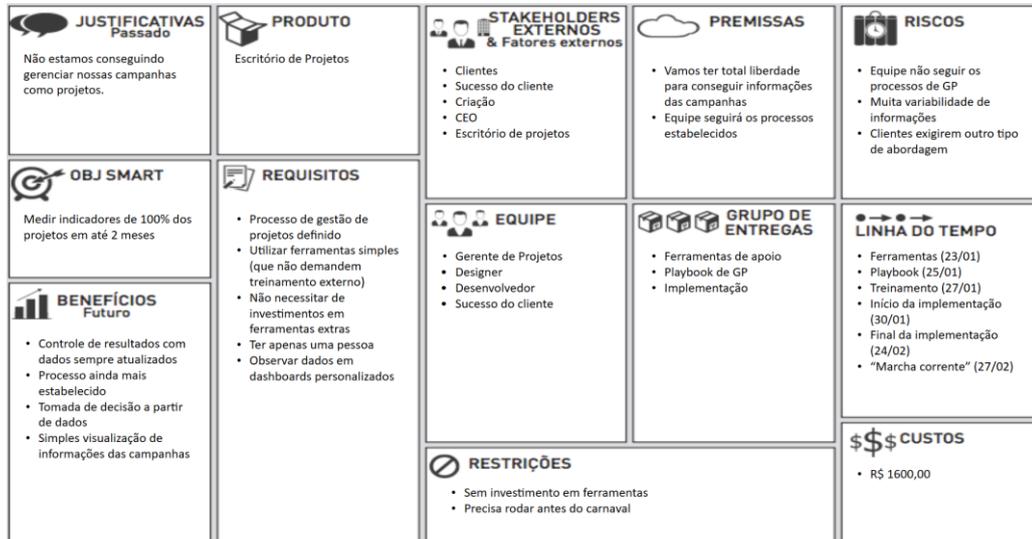
Execução	Gerenciamento de Integração	Orientar e Gerenciar trabalho do projeto	Asana
Execução	Gerenciamento de Recursos	Adquirir Recursos	Base de contatos
Execução	Gerenciamento de Recursos	Desenvolver Equipe	Treinamentos Recomendações de leituras
Execução	Gerenciamento de Recursos	Gerenciar Equipe	Asana Reuniões Periódicas
Execução	Gerenciamento das Comunicações	Gerenciar Comunicações	Reuniões periódicas
Execução	Gerenciamento de Partes Interessadas	Gerenciamento de Engajamento de Partes Interessadas	Reuniões periódicas
Monitoramento e Controle	Gerenciamento de Integração	Monitorar e Controlar o Trabalho	Asana Power BI
Monitoramento e Controle	Gerenciamento do Escopo	Controlar Escopo	Asana
Monitoramento e Controle	Gerenciamento do cronograma	Controlar Cronograma	Asana
Monitoramento e Controle	Gerenciamento de Custos	Controlar os Custos	Google Planilhas
Encerramento	Gerenciamento de Integração	Encerrar o Projeto ou Fase	Reunião de Encerramento

Fonte: Elaboração própria, 2023.

8.2.1 PROCESSOS DE INICIAÇÃO

- Desenvolver Termo de Abertura: O Termo de Abertura será elaborado no formato da ferramenta Canvas de Gerenciamento de Projetos, assim serão alinhados e documentados Justificativa, Objetivos SMART, Benefícios, Produto, Requisitos, *Stakeholders*, Equipe, Premissas, Grupos de Entregas, Restrições, Riscos, Linha do Tempo e Custos. O responsável pelo preenchimento das informações será o Gerente de Projetos.

Figura 5 – Modelo de Canvas de Gerenciamento de Projetos.



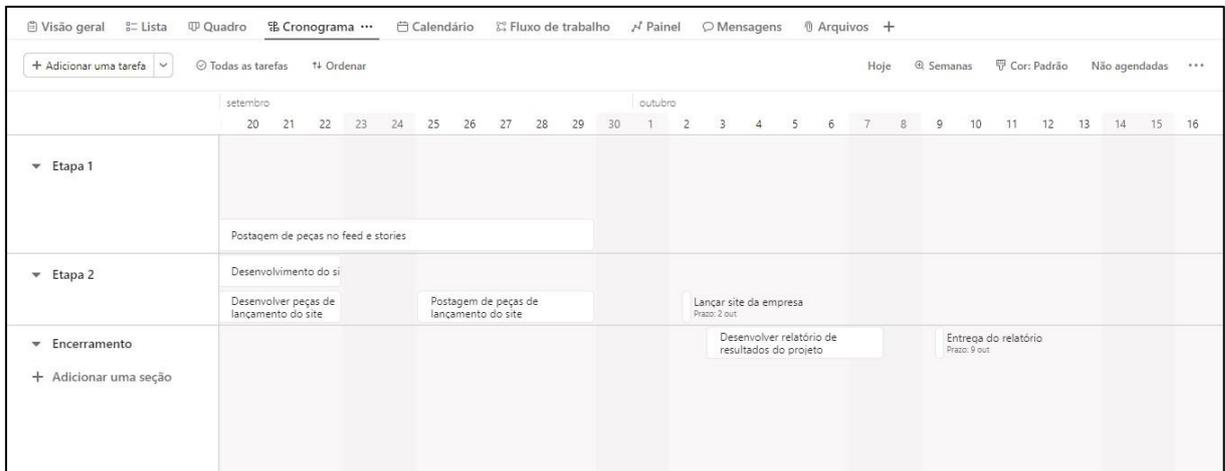
Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

8.2.2 PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

- **Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto:** A elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto será realizada pelo Gerente de Projetos e inserida na ferramenta Asana, escolhida para fazer o gerenciamento de todos os projetos da organização.
- **Definir atividades:** Em conjunto com a equipe, o Gerente de Projetos irá definir as atividades necessárias para que o projeto ocorra, respeitando o escopo do projeto e do produto estabelecidos no Termo de Abertura.
- **Sequenciar atividades:** O Gerente de Projetos, junto com a equipe, irá definir o sequenciamento das atividades, identificando atividades dependentes e independentes para, assim, otimizar o fluxo para as pessoas que as executarão.
- **Estimar as durações das atividades:** A equipe envolvida nas atividades irá definir o tempo e esforço necessários a partir da opinião especializada, tendo assim a estimativa de duração das atividades que serão realizadas na próxima etapa a se iniciar. Ou seja, não serão estimadas as atividades até o final do projeto, apenas da etapa que se está planejando.
- **Desenvolver o cronograma:** Desenvolver a linha de base do cronograma do projeto, avaliando as restrições, estimativas e sequenciamentos estabelecidos anteriormente. Este processo é responsabilidade do

Gerente de Projetos e deve estar disponível na ferramenta Asana (Figura 6).

Figura 6 – Cronograma de projeto no Asana.



Fonte: Elaboração própria, 2023.

- Planejar o Gerenciamento do Escopo: O Gerente de Projetos irá definir juntos às partes interessadas como será realizado o monitoramento, controle e validação do escopo, utilizando a ferramenta Asana para documentar as informações.
- Plano de Gerenciamento de Custos: Neste processo será definido junto ao time e às partes interessadas como serão controlados e monitorados os custos, detalhando os da etapa que se iniciará em seguida e fazendo estimativas menos detalhadas de etapas mais distantes, tornando a previsão mais precisa e otimizando o tempo de planejamento. A ferramenta sugerida foi o Google Planilhas pelo fato de a empresa já possuir os acessos e possuir familiaridade junto ao software (Figura 7).

Figura 7 – Plano de Custos no Google Planilhas.

ATIVIDADES PROGRAMADAS POR MÍDIA																
Mídias	Orçamento	Duração (em semanas)	Janeiro				Fevereiro				Março					
			1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana			
Site	R\$905,50	4	Atividade Realizada	Atividade Realizada	Atividade Realizada	Atividade Programada										
Blog	R\$0,00	2	Atividade Não Realizada	Atividade Programada												
Email Marketing	R\$0,00	0														
AdWords	R\$839,00	4	Atividade Realizada	Atividade Realizada	Atividade Não Realizada	Atividade Programada										
Redes Sociais	R\$880,00	4	Atividade Realizada	Atividade Programada	Atividade Programada	Atividade Programada										
Programa de Afiliados	R\$918,50	0														
Produtos Gratuitos	R\$0,00	0														
Revistas	R\$1.145,00	7	Atividade Realizada	Atividade Não Realizada	Atividade Realizada	Atividade programada	Atividade programada	Atividade programada	Atividade programada							

Fonte: Luz Planilhas¹, 2018.

- Plano de Gerenciamento de Recursos: O Gerente de Projetos irá inserir na ferramenta Asana os pontos de controle e monitoramento de recursos, sendo estes humanos ou materiais. A proposição é que se façam medições periódicas de satisfação dos recursos humanos e de necessidade de mudanças de materiais ou softwares (Figura 8).

Figura 8 – Plano de Gerenciamento de Recursos no Asana.

Gerenciamento de Recursos		
<input checked="" type="checkbox"/>	Reunião com a equipe do projeto para alinhamento interno	29 ago
<input checked="" type="checkbox"/>	Reunião de abertura do projeto com todos os envolvidos	30 ago
<input checked="" type="checkbox"/>	Reunião Geral de Alinhamento (Equipe do Projeto)	5 set
<input checked="" type="checkbox"/>	Reunião de Alinhamento (Cliente)	6 set
<input checked="" type="checkbox"/>	Pesquisa de satisfação da equipe do Projeto	8 set
<input checked="" type="checkbox"/>	Reunião Geral de Alinhamento (Equipe do Projeto)	12 set
<input checked="" type="checkbox"/>	Reunião de Alinhamento (Cliente)	13 set

Fonte: Elaboração própria, 2023.

8.2.3 PROCESSOS DE EXECUÇÃO

- Orientar e Gerenciar trabalho do projeto: A sugestão neste processo é de o Gerente de Projetos utilizar a ferramenta Asana para garantir que o trabalho proposto no planejamento seja realizado de acordo com o que foi previamente estabelecido e, se necessário, realizar as mudanças que forem aprovadas pelas partes interessadas.

¹ Disponível em <<https://luz.vc/produtos/planilha-de-plano-de-marketing-4-0>>. Acessado em 22/08/2023.

- Adquirir Recursos: O Gerente de Projetos deve solicitar à gerência da organização a aquisição de recursos planejados em fases mais avançadas do projeto, além de identificar e negociar junto às partes interessadas a aquisição de recursos que não estavam previstos, sejam eles materiais ou humanos.
- Desenvolver Equipe: Neste processo está sendo proposto a utilização de um mapeamento de conhecimento da equipe do projeto por parte do Gerente de Projetos, visando agregar valor alinhando as necessidades do projeto com as carências de *hard* e *soft skills* das pessoas envolvidas (Figura 9).

Figura 9 – *Template* de matriz de conhecimento.

Colaborador	Análise de dados	Mídias Sociais	Google Ads	Anúncios do Facebook	Excel	Edição de imagens	Gestão de tempo	Inteligência emocional	Adaptabilidade
Colaborador 1	Alto	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Alto	Alto	Baixo
Colaborador 2	Médio	Baixo	Alto	Alto	Médio	Médio	Baixo	Alto	Médio
Colaborador 3	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Alto
Colaborador 4	Baixo	Médio	Alto	Alto	Baixo	Alto	Alto	Médio	Alto

Fonte: Elaboração própria, 2023.

- Gerenciar Equipe: Através de reuniões periódicas e do acompanhamento na ferramenta Asana, o Gerente de Projetos deve averiguar o desempenho, produtividade e necessidades da equipe e, a partir disso, criar e gerenciar soluções.
- Gerenciar Comunicações: De acordo com os canais de comunicação estabelecidos no Termo de Abertura, o Gerente de Projetos deve identificar se os mesmos estão sendo utilizados da melhor forma possível por todos os envolvidos e receber *feedbacks* sobre os canais escolhidos. Se necessário devem ser realizadas alterações para melhor entendimento entre as partes interessadas.
- Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas: O Gerente de Projetos deve realizar encontros periódicos com as partes interessadas para entender seus questionamentos, percepções e realizar coleta de *feedbacks*. Além disso, realizar uma análise junto à equipe para entender o engajamento das partes interessadas externas, criando um plano de ação específico se necessário.

8.2.4 PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE

- Monitorar e Controlar o Trabalho: Através da ferramenta Asana o Gerente de Projetos deve acompanhar, analisar e relatar o progresso do projeto, documentando os avanços, atrasos e necessidades que surgirem durante a execução.
- Controlar Escopo: A proposição é de que se realize um *checklist* com os requisitos do produto e o Gerente de Projetos o disponibilize no Asana para acompanhar o progresso, documentando as mudanças durante todo o processo (Figura 10).

Figura 10 – *Checklist* de requisitos do projeto no Asana.

▼ Requisitos	
<input checked="" type="checkbox"/> Anúncios apenas na região	Em andamen...
<input checked="" type="checkbox"/> Utilizar apenas o Instagram para fazer divulgação	Em andamen...
<input checked="" type="checkbox"/> Fazer vídeos de propagando com teor cômico	Feito
<input checked="" type="checkbox"/> Entregar anúncios apenas para pessoas que procurarem nossos produtos	Em andamen...

Fonte: Elaboração própria, 2023.

- Controlar Cronograma: O Gerente de Projetos deve atualizar o cronograma sempre que houverem alterações nas atividades do projeto, além disso fazer um comparativo periódico entre a linha de base e a situação real conforme o avanço na execução do projeto.
- Controlar os Custos: O Gerente de Projetos deve contabilizar todos os custos reais do projeto e comparar com a linha de base estabelecida no Termo de Abertura.

8.2.5 PROCESSOS DE ENCERRAMENTO

- Encerrar o Projeto ou Fase: Realizar reunião com a equipe e todas as partes interessadas para apresentar os resultados da fase ou do projeto, detalhando as entregas e disponibilizando-as em documento. Além disso será entregue um relatório com o avanço dos resultados do cliente,

os pontos positivos e de melhoria do desempenho durante o projeto (Figura 11).

Figura 11 – Relatório de resultados do projeto.



Fonte: Elaboração própria, 2023.

9 CONCLUSÕES

Neste trabalho foi realizada a proposição de uma abordagem para o gerenciamento de projetos de uma empresa de serviços no Amazonas, que ainda não possui uma estrutura específica para este fim. A organização enxerga suas campanhas como atividades de rotina, o que possibilita a falta de padronização e, por consequência, erros no gerenciamento.

O estudo foi de suma importância para a organização em questão e para o cenário de pequenas empresas no setor de serviços, por possibilitar a adaptação de uma abordagem simplificada, não necessitando de grandes investimentos e personalizando os processos descritos no Guia PMBOK 6ª Edição para organizações com baixo grau de maturidade em gerenciamento de projetos.

Os resultados foram de acordo com o esperado no início da pesquisa, por conseguir criar uma abordagem que envolvesse todos os grupos de processos de forma simples e com sugestões de ferramentas. O objetivo de identificar os impactos advindos da adoção de princípios de gerenciamento de projetos também foi alcançado com sucesso, a partir do momento em que se conseguiu observar os benefícios da utilização dos processos na própria proposição do processo e as ferramentas inerentes a ele.

Com o andamento da aplicação dos processos e ferramentas propostas, a empresa terá condições de observar, e medir, os impactos positivos da adoção da abordagem de Gerenciamento de Projetos em suas campanhas de marketing junto aos seus clientes.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se novas adaptações da metodologia de Gestão de Projetos em micro e pequenas empresas do setor de serviços, visando observar os impactos demonstrados. Uma provável colaboração com empresas apoiadas pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – poderia ser objeto de um estudo futuro.

1 REFERÊNCIAS

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento programação e controle*. 2 ed. São Paulo: Editora Blucher, 2015.

VALLE, A. *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. Rio De Janeiro: **Editora FGV**, 2014.

REIS, Caio. **A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: Um estudo de caso na MRS Logística S.A.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

XAVIER, Carlos Magno Da Silva et al. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. Editora FGV, 2018.

VERAS, Manoel. **Gestão dinâmica de projetos: LifeCycleCanvas®**. Brasport, 2016.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante et al. **Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual**. *Revista de administração*, v. 49, n. 2, p. 415-428, 2014.

BARCAUI, Andre B. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Editora FGV, 2015.

FREJ, T. A.; ALENCAR, L. H. **Fatores de sucesso no gerenciamento de múltiplos projetos na construção civil em Recife**. *Production*, v. 20, n. 3, p. 322–334, 9 jul. 2010.

SOTILLE, Mauro Afonso et al. **Gerenciamento do escopo em projetos**. Editora FGV, 2019.

MORAES, Emerson Augusto Priamo. **Guia Pmbok para gerenciamento de projetos**. In: *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2012.

PRADO, Darci; LADEIRA, Fernando. **Planejamento e controle de projetos**. Falconi Editora, 2014.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute., 6a ed., PMI, 2017.

Padrão de gerenciamento de projetos e Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)., 7a ed., PMI, 2021.

LUZ PLANILHAS. Luz Planilhas, 2018. Disponível em: <<https://luz.vc/produtos/planilha-de-plano-de-marketing-4-0>>. Acesso em 22 de agosto de 2023.

LADEIRA, João Paulo de L. **Aplicação de princípios de gerenciamento de projetos em uma empresa de médio porte localizada no polo industrial de Manaus**. Orientador: Silvio Marques. 2023. 61f. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Escola Superior de Tecnologia, Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2023.

GIDO, Jack. Gestão de Projetos. 7ª ed., São Paulo: Editora Cengage, 2018.