



O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS NO RESULTADO DOS PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO FINANCEIRO

SANCHA DE ANDRADE REIS E FREITAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
sanchafreitas@ymail.com

NADIA LIMA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
nadalima@hotmail.com

LEANDRO ALVES PATAH

UNINOVE - Universidade Nove de Julho
leandro.patah@uol.com.br

RICCARDO LEONARDO ROVAI

UNINOVE - Universidade Nove de Julho
rovaisky@gmail.com

FREDERICO STEFFEN NETO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fredericosteffen@gmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS NO RESULTADO DOS PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO FINANCEIRO

Resumo

Nos últimos anos, tem sido relevante a discussão acerca das competências dos gerentes de projetos como fator de impacto no sucesso dos projetos, portanto, faz-se necessário, conhecer como as competências técnicas e comportamentais dos gerentes de projetos podem influenciar o desempenho dos projetos. O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, cuja abordagem metodológica é um estudo de caso único realizado em uma empresa do segmento financeiro. Com base em uma revisão bibliográfica sobre os fatores críticos de sucesso em projetos e competências em gestão de projetos, sugere-se um modelo prescritivo teórico sobre como as competências do gerente de projetos podem influenciar no resultado dos projetos.

Palavras-chave: Competências, Gestão de Projetos, Desempenho em Projetos, Fatores de sucesso.

Abstract

Competencies of project managers as an impact factor in the success of projects, has been discussed in a meaningful way, so it is necessary to know how the technical competencies, of projects performance, communication and behavioral of projects managers may affect project performance. The present study is characterized by an exploratory and descriptive qualitative research, the unit of analysis is a single case study conducted in a company of the financial segment. Based on a literature review of the critical success factors in projects and competencies in project management, it is suggested a theoretical prescriptive model about how the competencies of the project manager can influence the results of the projects.

Keywords: Competencies, Project Management, Project Performance, Success Factors.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. INTRODUÇÃO

As empresas têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e rápidas aos problemas, especialmente, aqueles que se referem à competição e posicionamento de mercado, e para se atingir resultados cada vez mais significativos torna-se importante o desenvolvimento de competências no âmbito do indivíduo e da organização (Carvalho & Rabechini, 2011). Neste contexto, o tema competências em gerenciamento de projetos, tem sido discutido tanto no âmbito organizacional como no acadêmico, e o foco nas competências dos gerentes de projetos tem sido relevante, já que essas competências vão além do conhecimento técnico em gestão de projetos e do desempenho na execução das atividades, podendo gerar impacto no resultado dos projetos.

De acordo com Sauser, Reilly, & Shenhar (2009) as empresas têm investido cada vez mais recursos em projetos, pois percebem que a criação de valor de negócio pode ser diretamente influenciada pelo sucesso dos seus projetos (Cooke-Davies, 2002). É importante ressaltar que, o sucesso e a falha de projetos devem ser avaliados sob diversos aspectos (Pinto & Mantel, 1990). Dentre os fatores críticos para o sucesso de projetos elencados por diversos autores, se sobressaem a equipe e as características do líder da equipe de projetos (Pinto & Covin, 1989), além disso, destaca-se que não é apenas a forma de gerenciamento que influencia o sucesso de projetos, mas se este está adequado à situação, tarefa e ambiente (Sauser et al., 2009). Portanto, conhecer os impactos que as competências do gerente de projetos podem causar ao projeto, torna-se primordial para entender o sucesso de projetos.

Nesse sentido, este artigo propõe uma análise do portfólio de uma empresa do segmento financeiro e procura responder a seguinte questão de pesquisa: Como as competências do gerente de projetos podem influenciar nos resultados dos projetos? Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar, por meio do cenário dos projetos controlados pelo PMO corporativo, quais são os maiores ofensores para o insucesso de projetos, diagnosticá-los com auxílio de consulta a relatórios de lições aprendidas e entrevistas e correlacioná-los às competências comportamentais ou técnicas dos gestores desses projetos que mitigariam estes problemas.

À vista disso, este artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a presente introdução, a segunda o referencial teórico sobre fatores críticos de sucesso em projetos, os aspectos conceituais de competências, as competências dos gerentes de projetos e escritórios de projetos (*Project Management Office* - PMO). Na terceira parte são informados os métodos e técnicas para coleta das informações, na quarta seção é apresentada a análise e interpretação dos dados encontrados e na quinta parte a conclusão e contribuições desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fatores críticos de sucesso em projetos

De acordo com Barboza, Carvalho & Ramos (2009), o uso de indicadores de desempenho são fatores de sucesso em projetos, porém ainda é uma prática incipiente nas organizações, tendo sido observado seu uso em 52% dos projetos estudados, muito embora essa taxa aumente para 73% no setor automotivo. Com relação ao uso do EVA (*Economic Value Added*) o uso é ainda mais restrito, os indicadores financeiros e os mais simples em porcentagem são os mais utilizados.

Quatro são as competências e habilidades de gerenciamento de projetos que podem ser considerados fatores críticos para o sucesso: gerenciamento da atenção, gerenciamento do significado, gerenciamento da confiança, e gerenciamento de si mesmo. No PMI (2004) é



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

indicada a existência de 05 áreas de especialização que a equipe de projetos deve entender e usar, a saber: conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto, entendimento do ambiente do projeto, conhecimento e habilidades de gerenciamento geral e habilidades interpessoais (Russo, Ruiz & Cunha, 2005).

Segundo Kerzner (2010), a gestão de projetos cada vez mais está relacionada com a gestão do negócio e não mais somente a uma atividade operacional isolada. Da mesma forma a definição de sucesso evoluiu, saindo do estágio de combinação de prazo, custo e qualidade para outros critérios que abarcam além do próprio projeto o negócio da organização. O que conseqüentemente gera a necessidade de adequar os fatores de sucesso dos projetos das organizações, alinhando assim com os negócios da organização e seus objetivos estratégicos.

2.2 Competências: aspectos conceituais

A palavra competência origina-se do latim, *competere*, e este conceito pode ser visto, inicialmente com a decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto e *petere*, cujo significado é esforço. (Carvalho & Rabechini, 2011). Este termo é usado para designar que uma pessoa está qualificada para realizar um determinado trabalho (Fleury & Fleury, 2001).

A competência é um conjunto de características que pode influenciar a maneira como age um indivíduo, quais são as habilidades, atitudes e conhecimentos que uma pessoa possui e, que lhe permite executar ações, tomar decisões, ter determinado comportamento perante uma situação e gerar resultados (Czelusniak & Dergint, 2005). A competência do indivíduo pode ser definida como um saber agir responsável e reconhecido, saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury & Fleury, 2001).

No contexto de gerenciamento de projetos, três tipos de competências são descritas, as individuais, as de equipe e, as da empresa. As primeiras se referem às aptidões e capacidades dos indivíduos na solução de problemas. Já as competências da equipe, se relacionam com a capacidade de resolução de problemas complexos em cenário multidisciplinar; e as da empresa se referem a sua capacidade de propiciar um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes, a tocarem seus projetos de forma eficaz (Frame, 1999 como citado em Rabechini & Carvalho, 2003).

2.3 Competências do gerente de projetos.

O gerente de projetos é responsável pelo atendimento das necessidades de: tarefas, da equipe e individuais, ele tem um papel estratégico nas empresas, e atua como um elo entre a estratégia e a equipe. Portanto, para que o gerente de projetos gerencie de forma eficaz um projeto, é exigido que ele possua as seguintes competências: conhecimento referente ao gerenciamento de projetos; desempenho relacionado ao que o gerente de projetos é capaz de realizar quando aplica seu conhecimento em gestão de projetos, e efetividade pessoal, que está relacionada as atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que permitem ao gerente de projetos ter a habilidade de gerenciar a equipe de projetos ao mesmo tempo em que alcança objetivos e equilibra as restrições do projeto (PMI, 2013).

Para Kerzner (2009) as competências comportamentais e técnicas necessárias ao gerente de projetos, dizem respeito a capacidades como, habilidades de comunicação, resolução de conflitos, inteligência emocional, negociação e construção de equipes.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Como os gerentes de projetos realizam o trabalho por meio da equipe e de outras partes interessadas, é fundamental que eles possuam um conjunto de habilidades éticas, interpessoais e conceituais tais como, liderança, construção de equipes, motivação, comunicação, influência, tomada de decisões, consciência política e cultural negociação, ganho de confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*, para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira adequada (PMI, 2013).

2.4. Gerenciamento de Projetos e Implantação de Metodologia do PMO

Como uma ponte para fazer o elo entre o projeto e a organização como um todo, tem-se o escritório de gestão de projetos (PMO), que é uma estrutura organizacional com o objetivo de auxiliar as atividades da gestão de projetos, organizando a gestão de portfólio e alinhando os projetos à estratégia corporativa (Crawford, 2002).

O PMO pode auxiliar muito a transformação das estratégias de uma empresa em resultados pelo gerenciamento de projetos, pois facilita a obtenção das informações, avaliação e seleção das estratégias e o controle da implementação destas por meio da execução com sucesso dos projetos, cumprindo desta maneira, as metas da organização (Patah & Carvalho, 2009).

Para a implantação do PMO é necessário identificar o perfil das tensões internas das áreas envolvidas que recaem sobre o escritório de projetos, para a definição de atividades logísticas que reduzam as barreiras geradas por esta tensão (Barbalho, Kernbichler, Richter, & Torres, 2009). Além disso, para o sucesso nesta implantação, é necessário atenção ao seu tamanho, pois devem crescer de acordo com as necessidades da organização, métodos a ser adotados, a qualificação da equipe e ainda, visar à redução das demandas dos gerentes e de todos os envolvidos (Kerzner, 2006). É necessário também, que o *PMO* esteja alinhado à cultura da empresa (Barbalho *et al.*, 2009).

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona maior proximidade com o problema, para torná-lo mais explícito ou definir hipóteses, e a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A abordagem metodológica adotada é um estudo de caso único realizado em uma empresa do segmento financeiro. Segundo Yin (2010), o estudo de caso único representa uma maneira de investigar um tópico empírico, ou um fenômeno da vida real em profundidade.

Os critérios de interpretação das descobertas, não podem ser definidos, mas esta interpretação deve ser feita com base em proposições (Yin, 2010). Além das proposições deste estudo, foram utilizadas as seguintes fontes de evidência: documentos, observação direta e entrevistas.

3.1. Unidade de Análise

A unidade de análise estudada são os projetos ativos do portfólio de projetos corporativo de empresa do setor financeiro atuante em diversas soluções de captura de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

informações *POS (Point of Sale)*, *Ecommerce e Mobile*, com portfólio superior a 100 milhões em investimento em projetos.

3.2. Proposições da Pesquisa

A partir da revisão bibliográfica foram formuladas proposições, conforme Quadro 1, para elaboração das questões da pesquisa de campo.

Quadro 1: Proposições e Questões de Pesquisa

Proposições	Fundamento Teórico	Questão
A gestão de projetos cada vez mais está relacionada com a gestão do negócio e não mais somente a uma atividade operacional isolada. Da mesma forma, a definição de sucesso evoluiu, saindo do estágio de combinação de prazo, custo e qualidade para outros critérios que abarcam além do próprio projeto, o negócio da organização. O que consequentemente gera a necessidade de adequar os fatores de sucesso dos projetos das organizações, alinhando assim com os negócios da organização e seus objetivos estratégicos.	Kerzner, 2010.	1. Na empresa o sucesso no projeto é medido pelo grau de aderência e atingimento das expectativas de negócio?
É importante ressaltar que, o sucesso ou a falha de projetos devem ser avaliados com base em vários critérios.	Pinto & Mantel, 1990.	2. Quais são os critérios hoje utilizados na organização para definição de sucesso ou fracasso do projeto?
Destaca-se que não é apenas a forma de gerenciamento que influencia o sucesso de projetos, mas se este está adequado à situação, tarefa e ambiente.	Sausser et al., 2009.	3. As competências técnicas e comportamentais de cada gerente de projetos são levadas em conta na hora da escolha da liderança, a depender do tipo do projeto?
A competência é um conjunto de características que pode influenciar a maneira como age um indivíduo, são as habilidades, atitudes e conhecimentos que uma pessoa possui e, que lhe permite executar ações, tomar decisões, ter determinado comportamento perante uma situação e gerar resultados.	Czelusniak & Dergint, 2005.	4. As competências do gerente de projetos são encaradas na empresa como algo determinante para o sucesso do projeto?
O gerente de projetos é responsável pelo atendimento das necessidades de: tarefas, da equipe e individuais, ele tem um papel estratégico nas empresas, e atua como um elo entre a estratégia e a equipe. Portanto, para que ele gerencie de forma eficaz um projeto, é exigido que o gerente de projetos possua as seguintes competências: conhecimento referente ao gerenciamento de projetos; desempenho relacionado ao que o gerente de projetos é capaz de realizar quando aplica seu conhecimento em	PMI, 2013.	5. Na empresa os gerentes de projetos são estimulados a desenvolver suas competências comportamentais e não apenas as técnicas?



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

gestão de projetos, e efetividade pessoal, que está relacionada as atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que permitem ao gerente de projetos ter a habilidade de gerenciar a equipe de projetos ao mesmo tempo em que alcança objetivos e equilibra as restrições do projeto.		
As competências comportamentais e técnicas necessárias ao gerente de projetos, dizem respeito a capacidades como, habilidades de comunicação, resolução de conflitos, inteligência emocional, negociação e construção de equipes.	Kerzner , 2009.	6. Em sua opinião, no que tange as competências comportamentais, o que é mais importante: habilidades de comunicação, resolução de conflitos, inteligência emocional, negociação ou construção de equipes?

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3. Coleta de Dados

A pesquisa documental foi realizada a partir do acesso de um dos autores à ferramenta de suporte à gestão de projetos da companhia: o *Microsoft EPM (Enterprise Project Management)*. Nesta base estão armazenadas as documentações dos projetos encerrados e ativos, bem como informações do portfólio da empresa, como visões macro de indicadores. A observação direta foi feita de maneira formal, por meio de um dos autores que participou da rotina do PMO e de reuniões de projetos da empresa. A observação direta permite aos pesquisadores obter informações adicionais que não seriam possíveis apenas com a entrevista (Yin, 2010). As entrevistas foram realizadas através do envio de questionários por *e-mail*, com quatro gerentes de projetos, três consultores do PMO corporativo, um coordenador de TI e dois líderes técnicos, que eram questionados conforme perguntas listadas na coluna 3 do Quadro 1.

3.4. Sujeitos da Pesquisa

O Quadro 2 descreve os sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 - Sujeitos da Pesquisa

Cargo	Formação	Tempo na empresa
Gerente de Projetos	Graduação em Ciência da Computação com MBA em Gestão de TI	1 ano
Gerente de Projetos	Graduação em Administração com pós-graduação em Estratégia	13 anos
Gerente de Projetos	Graduação em Marketing com MBA em Gestão de Pessoas	6 anos
Gerente de Projetos	Graduação em Sistemas da Informação com MBA em Gestão de Projetos	2 anos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Coordenador de TI	Graduação em Engenharia Civil com MBA em Gestão de Projetos	2 anos
Líder Técnico	Graduação em Ciência da Computação com MBA em Engenharia de Software	1 ano
Líder Técnico	Graduação em Sistemas da Informação com MBA em Segurança da Informação	5 anos
Consultor PMO	Graduação em Direito com MBA em Gestão de Projetos	1 ano
Consultor PMO	Graduação em Administração com MBA em Gestão Estratégica	2 ano
Consultor PMO	Graduação em Economia com MBA em Gestão de Projetos	7 meses

Fonte: Elaborado pelos autores

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das técnicas de pesquisa utilizadas foi possível observar que a empresa objeto deste estudo possui um processo formal para avaliação dos projetos. A partir de critérios de desvios quanto ao cumprimento de prazo, custo, escopo e qualidade são atribuídas notas para cada projeto. As notas podem variar de um a cinco conforme desvios de: a) Prazo \geq a 5%; b) Custo \geq a 3%; c) Escopo \geq 1 solicitação de mudança e d) Qualidade com qualquer desvio em aderência ao modelo de gestão vigente da companhia ou ao modelo de governança de TI.

A nota do projeto, mesmo que em curto prazo, caracteriza o sucesso ou o insucesso do projeto não levando em consideração análises de médio ou longo prazo que poderiam avaliar a aderência da entrega do projeto com as metas de negócio da companhia ou com a estratégia corporativa da empresa. Para reforçar esta constatação, conforme pesquisa realizada no repositório de documentos dos projetos, apenas 8% dos projetos entregues de 2013 a agosto/2014 tiveram acompanhamento dos seus resultados pós-implantação.

Com base nos critérios de sucesso hoje difundidos na empresa, foi realizada pesquisa no repositório de projetos a fim de que fossem apurados quantos dos 69 projetos entregues de 2013 a agosto/2014 apresentaram desvios em cada um dos aspectos avaliados, chegando aos seguintes resultados, conforme Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Levantamento de Projetos com Desvios

Aspecto	Projetos sem Desvios	Projetos com Desvios Baixos	Projetos com Desvios Altos
Prazo	12	32	25
Custo	10	29	30
Escopo	47	12	10
Qualidade (Modelo de Gestão)	58	7	4



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Qualidade (Governança de TI)	46	12	11
------------------------------	----	----	----

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do cenário acima de desvios massivos em projetos foi realizada nova pesquisa no repositório de projetos com o objetivo de elencar quais foram os cinco maiores ofensores atribuídos para estes desvios de acordo com as equipes dos projetos conforme relatório de lições aprendidas. Estas informações estão apresentadas no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Ofensores em Lições Aprendidas

Prazo	<ol style="list-style-type: none"> 1 – Negociação falha com o fornecedor; 2 – Negociação falha com o demandante do projeto; 3 – Dependência de entidades externas (bandeiras e bancos); 4 – Sofreu impacto por outro projeto; 5 – Aumento de escopo não planejado.
Escopo	<ol style="list-style-type: none"> 1 – Escopo mal especificado pelo demandante; 2 – Paralelismo entre fases de planejamento e execução; 3 – Planejamento executado em pouco tempo; 4 – Análise de impacto e <i>capacity</i> mal executada; 5 – Inserção de incrementos no escopo <i>Top Down</i>;
Custo	<ol style="list-style-type: none"> 1 – Estimativa falha em CAPEX; 2 – Custo superestimado para iniciativas de marketing e comercial; 3 – Aumento de escopo não planejado; 4 – Extensão de alocação da equipe devido a impacto por outro projeto; 5 – Negociação falha com fornecedor.
Qualidade (Gestão e Governança)	<ol style="list-style-type: none"> 1 – Falta de artefatos técnicos de sistemas; 2 – Falta de artefatos de gerenciamento de projetos (planejamento); 3 – Número de <i>rollback</i>; 4 – Falta de artefatos técnicos de homologação (evidências <i>ULM</i>) 5 – Número de bug identificados em pós-implantação.

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nas maiores justificativas de desvios acima destacadas é possível correlacioná-las a *gaps* quanto às competências técnicas e comportamentais dos gerentes de projetos. Por meio das entrevistas foi verificado que não existe nenhum tipo de seleção de gerentes de projetos de acordo com o tipo de projeto a ser executado, exemplo: em projetos com equipes globais não é escolhido especificamente um gerente que tem a comunicação como competência comportamental bem desenvolvida.

Também por meio de entrevistas foi possível verificar que a competência comportamental mais valorizada pelos entrevistados é a “resolução de conflitos” que visa à negociação constante entre todas as partes interessadas, seguida pela competência de “habilidades de comunicação”, sendo estas competências ou a falta delas, as maiores ofensoras dos desvios dos projetos.

Foi apontado que na empresa existe a valorização das competências do gerente de projetos como fator determinante para o sucesso dos projetos, pois o gerente de projetos, mais do que controlar prazo, custo, escopo e alinhar expectativas do patrocinador, deve engajar a equipe a trabalhar como time. Sendo reconhecido que, sem a habilidade comportamental do gerente de projetos, consequentemente prazo, custo, escopo e qualidade poderão estar comprometidos.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Apesar do reconhecimento, foi avaliado que a empresa apenas investe no aprimoramento de competências técnicas como curso avançado em *MS Project*, *MS EPM*, *WBS Chart PRO*, *Scrum Master*, Certificação em Gerenciamento de Projetos, entre outros. Durante todo o período de 2013 a agosto de 2014, apenas dois cursos foram ministrados com cunho comportamental: *GTD (Getting Things Done)* e técnicas de negociação para projetos em crise.

Com o objetivo de apontar quais competências de gerentes de projetos devem ser desenvolvidas para maior abrangência de mitigação de riscos de desvios, segue Quadro 5 que apresenta esta correlação através de modelo prescritivo teórico.

Quadro 5 - Correlação entre Desvio e Competência

Indicador	Ofensor	Diagnóstico	Competência Atribuída
82% dos projetos apresentam desvios em prazo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociação falha com o fornecedor; 2. Negociação falha com o demandante do projeto; 3. Dependência de entidades externas (bandeiras e bancos); 4. Sofreu impacto por outro projeto; 5. Aumento de escopo não planejado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não são alinhados prazos factíveis com fornecedor em tempo de planejamento do projeto. - Datas ditadas pelo patrocinador <i>TOP DOWN</i>. - Não negociado prazos com entidades externas de forma prévia prazos integrando prazos. - Não realizado plano macro integrado com demais projetos. - Não negociada a entrada de requisito adicional em outro projeto. 	Comportamental: Negociação e influência.
86% dos projetos apresentam desvios em custo.	<ol style="list-style-type: none"> 1 – Estimativa falha em CAPEX; 2 – Custo superestimado para iniciativas de marketing e comercial; 3 – Aumento de escopo não planejado; 4 – Extensão de alocação da equipe devido a impacto por outro projeto; 5 – Negociação falha com fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimativas são feitas de qualquer jeito através de medições comparativas com projetos que nem sempre apresentam a mesma complexidade de escopo. - Não negociada a entrada de requisito adicional em outro projeto. - Não realizado plano macro integrado com demais projetos. 	Comportamental: Negociação e integração.
32% dos projetos apresentam problemas com escopo.	<ol style="list-style-type: none"> 1 – Escopo mal especificado pelo demandante; 2 – Paralelismo entre fases de planejamento e execução; 3 – Planejamento executado em pouco tempo; 4 – Análise de impacto e <i>capacity</i> mal executada; 	<ul style="list-style-type: none"> - Não valorização da fase de planejamento. - Não finalizado entendimento completo de escopo para início da especificação. - Não negociada a entrada de requisito 	Comportamental: Negociação, liderança, influência, comunicação e integração.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

	5 – Inserção de incrementos no escopo <i>Top Down</i> ;	adicional em outro projeto. - Não analisado impacto de forma assertiva de novas implementações em sistemas com alto grau de interface.	
16% dos projetos apresentam problemas de aderência em modelo de gestão e; 33% dos projetos apresentam problemas de aderência com modelo de governança de TI.	1 – Falta de artefatos técnicos de sistemas; 2 – Falta de artefatos de gerenciamento de projetos (planejamento); 3 – Número de <i>rollback</i> ; 4 – Falta de artefatos técnicos de homologação (evidências <i>ULM</i>) 5 – Número de bug identificados em pós-implantação.	- Equipes consideram o preenchimento de artefatos de gestão e sistemas como processos burocráticos e sem valor. - Pressão por entregas torna a qualidade inferior acarretando em <i>Bugs</i> e <i>Rollbacks</i> em produção.	Comportamental: Negociação, liderança, influência, comunicação e motivação.

Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo realizar análise do portfólio de projetos de empresa do segmento financeiro e apontar por meio de levantamento documental: 1) o que determina na empresa projetos de sucesso; 2) quais são as variáveis atuais; 3) quantos projetos falham na companhia por não cumprimento destes fatores; 4) quais são os maiores ofensores para obtenção dos desvios; e 5) a partir de modelo teórico prescritivo correlacionar as competências a serem desenvolvidas nos gerentes de projetos que mitigariam possíveis desvios similares em projetos futuros.

Por meio deste estudo foi possível verificar quanto do sucesso dos projetos pode estar vinculado às competências pouco desenvolvidas pelos gerentes de projetos. Também foi possível constatar que a empresa, apesar de creditar às competências comportamentais grande parcela de responsabilidade quanto ao sucesso ou falha nos projetos, pouco investe na capacitação destes comportamentos em seus profissionais.

Como maior contribuição do estudo é possível citar a construção do modelo prescritivo teórico para apoio à identificação e correlação de ofensores e competências, além da utilização de artefato de gerenciamento de projetos tão pouco explorado pela maioria dos profissionais, porém quando bem feito, pode revelar as falhas (e boas práticas) cometidas em tempo de projeto: lições aprendidas.

Como sugestão para novos estudos a serem aplicados nesta área, recomenda-se a partir do desenvolvimento experimental destas competências comportamentais em gerentes de projetos para posteriormente acompanhamento de piloto em projetos e verificação se a partir do desenvolvimento comportamental houve melhoria nos resultados em si dos projetos, atestando-os através da nota positiva do projeto (atendendo prazo, escopo, custo e qualidade, por exemplo). Também poderão ser exploradas em pesquisas posteriores, as competências que podem determinar o sucesso dos projetos, selecionando assim os projetos que obtiveram êxito em seus resultados.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbalho, S. C. M., Amaral, D. C., Kernbichler, T. S., Richter, E. H., & Torres, L. (2009). Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica. *Gestão & Produção*, 16(3), 435-449.
- Barboza, F. U. N., Carvalho, M.M., Ramos, A.W. (2009). Gerenciamento de Projetos: o impacto do uso dos indicadores de desempenho no resultado do projeto. *Produto & Produção*, vol. 10, n. 1, p. 38-59.
- Carvalho, M. M.; Rabechini, R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos - Construindo competências para gerenciar projetos (3ed). São Paulo: Atlas.
- Crawford, L. (2002). *The strategic project office: A guide to improving organizational performance*. New York: Marcel Dekker.
- Czelusniak, D. J; Dergint, D. E. do A. (2005). Importância de avaliar competências na formação de equipes de trabalho para projetos tecnológicos. *Portal de periódicos eletrônicos*, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, PPGEP/CEFET-PR. Paraná
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. doi:10.1016/S0263-7863(01)00067-9.
- Fleury, M. T. & Fleury A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.* [online], vol.5, n.spe, pp. 183-196.
- Gil, C.A (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Kerzner, H. (2010). The future of project management. In: *The future of project management*. São Paulo: International Institute for Learning.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10th editi.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. (2.ed). Porto Alegre: Bookman.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. D. (2009). Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. *Revista Gestão e Produção*, 16(12), 301-312.
- Pinto, J.K., & Mantel, S. J., Jr. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269–276. doi:10.1109/17.62322
- Pinto, J. K., & Covin, J. G. (1989). Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation*, 9(1), 49–62. doi:10.1016/0166-4972(89)90040-0.
- Project Management Institute - PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide (5a Ed.)*. Pennsylvania: PMI.
- Project Management Institute - PMI (2004). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Projeto - PMBOK® Guide (3a Ed.)*. Pennsylvania: PMI.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Rabechini Jr., R. & Carvalho, M.M. De. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE-eletrônica*, 2,1-17.

Russo, R.F.S.M., Ruiz, J.M.; Cunha, R.P. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 362-375.

Sauser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA’s Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665–679. doi:10.1016/j.ijproman.2009.01.004

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos (4a ed.)*. Porto Alegre: Bookman.