

O Papel da Liderança nos Projetos de TI: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito

Henrique Soares dos Santos, André Dias Martins

MBA em Gerenciamento de Projetos de TI
Faculdade Cidade Verde (FCV)
Maringá – PR – Brasil.

henrique.soares.santos@gmail.com, prof_andre@fcv.edu.br

Resumo. Este artigo aborda a relação do papel da liderança com os fatores críticos de sucesso para os projetos. Com base em um levantamento, os fatores de falha de alguns projetos são categorizados de acordo com os grupos de processo e áreas de conhecimento do PMBOK. Esses fatores são correlacionados com as principais competências e habilidades necessárias de aprimoramento pelo líder para aumentar as chances de sucesso nos projetos. São apresentados ainda os conceitos de liderança, gerenciamento de projetos e seus principais benefícios, além de uma revisão sobre as práticas recomendadas pelo PMBOK para gerenciamento de projetos.

Abstract. This article discusses the relationship of the role of leadership with critical success factors for projects. Based on a survey, the failure factors of some projects are categorized according to the PMBOK process groups and knowledge areas. These factors are correlated with the key competencies and skills needed for improvement by the leader to increase the possibilities of success in the projects. Also presented are the concepts of leadership, project management and its main benefits, as well as a review of PMBOK's recommended practices for project management.

1. Introdução

Empresas que prestam serviços financeiros, em geral, investem cada vez mais em Tecnologia da Informação para acompanhar o acelerado ritmo de crescimento do mercado atual, principalmente no que diz respeito à automação e inovação. O gerenciamento de projetos é uma peça chave para otimizar esses investimentos de TI, uma vez que a gestão eficaz de cada uma de suas fases é imprescindível para o sucesso do projeto. Segundo Vargas (2007), um dos principais benefícios da utilização do gerenciamento de projetos é a disponibilização dos orçamentos ainda na fase de planejamento, dando a possibilidade evitar surpresas durante a sua execução, como gastos extras ou atrasos.

Nesse contexto, o líder tem um papel fundamental, e assume-se que ele tem forte influência sobre o sucesso ou fracasso de seus projetos. De acordo com Covey (2014), a maioria das pessoas é influenciada pelos demais a sua volta, principalmente pelos seus líderes, ou seja, a estratégia de influenciar as pessoas nos projetos pode levar à obtenção de sucesso a longo prazo. Esse cenário motivou a realização deste estudo de caso para responder ao seguinte questionamento: Qual a influência do líder para o sucesso ou fracasso dos projetos de TI nas organizações?

Para encontrar a resposta à essa questão, foi realizado um estudo de caso por meio da análise de documentos e entrevistas com os envolvidos dos projetos de TI de uma cooperativa de crédito do Noroeste do Paraná, bem como uma comparação entre projetos de sucesso com projetos que falharam em algum aspecto. Foram levantados os principais fatores de falha ocorridos nos projetos de TI e as fases e áreas de conhecimento do PMBOK em que eles ocorreram, a fim de identificar qual o grau de influência da gestão para o sucesso ou fracasso dos mesmos.

Ao estudar a influência do líder nos projetos de TI pretende-se ainda obter informações sobre as melhores práticas a serem adotadas na condução dos projetos pelo líder, para que as lições aprendidas em projetos anteriores sirvam de orientação para evitar problemas recorrentes. A partir da avaliação dos resultados do trabalho, será possível verificar quais aspectos de gestão precisam ser aprimorados pelo líder para o sucesso na condução dos projetos de TI da organização.

Para preservar a instituição, não serão divulgadas suas informações confidenciais e o nome da cooperativa não será citado no trabalho, sendo simplesmente denominada por “Cooperativa”.

2. Conceitos de Gerenciamento de Projetos

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2014). Valle *et al.* (2014) ainda complementam que um projeto possui data prevista para iniciar e terminar, com duração finita, produz uma entrega singular e possui elaboração progressiva, ou seja o produto ou serviço resultante é desenvolvido de forma gradativa.

Segundo Vargas (2007), os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas de conhecimento humano, e cita alguns exemplos como: engenharia e construção civil, desenvolvimento de *software*, marketing, publicidade, administração, e inclusive na vida pessoal de cada um. Em qualquer que seja a área, os projetos possuem as mesmas características de temporariedade e individualidade, com uma sequência clara e lógica dos eventos, sendo conduzido exclusivamente por pessoas (Vargas, 2007).

Larson e Gray (2016) defendem que é importante reconhecer a diferença entre projetos e trabalhos do dia a dia, pois o trabalho diário ordinário se repete, já um projeto não é um trabalho rotineiro e repetitivo. Valle *et al.* (2014) afirmam que, de maneira sintética, as operações, ou trabalho diário, estão relacionadas às atividades rotineiras da empresa e os projetos estão relacionados às atividades não rotineiras.

Vargas (2016) afirma que a dificuldade de distinção entre os trabalhos rotineiros e os projetos está no fato de que frequentemente essas duas atividades possuem as mesmas necessidades administrativas, como por exemplo, reuniões, telefonemas, relatórios e análises. A principal diferença está nos objetivos de cada uma.



Figura 1. “Todos os projetos são esforços, mas nem todos os esforços são projetos” (Vargas 2016)

2.1. Gerenciamento de projetos e seus benefícios

Segundo o PMI (2014), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”, ou seja, a finalidade do gerenciamento de um projeto é possibilitar a sua execução de acordo com um plano definido previamente, garantindo a sua entrega.

São inúmeros os benefícios alcançados com a prática do gerenciamento de projetos, dentre eles, podemos destacar cinco principais, sendo eles:

- Maximiza a obtenção de melhores resultados com relação ao escopo, prazo, custo e qualidade, ou seja, aumenta a possibilidade de conclusão do projeto com sucesso (Valle *et al.* 2014);
- Aumenta o controle gerencial das fases do projeto e melhora o processo decisório, além da otimização na alocação de recursos e minimização de riscos do projeto (Valle *et al.* 2014);
- Alinha as expectativas das partes interessadas ao antecipar situações desfavoráveis, o que gera mais segurança. Além disso, facilita e documenta eventuais revisões e mudanças no escopo do projeto, favorecendo a elaboração de estimativas para futuros projetos (Valle *et al.* 2014);
- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos, pois executa ações preventivas e corretivas antes que eventuais situações desfavoráveis se consolidem como problemas, além de disponibilizar os orçamentos antes do início dos gastos (Vargas, 2007);
- Adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente, devido à facilidade de revisões da estrutura do projeto, decorrentes de modificações no mercado ou ambiente competitivo (Vargas, 2007);

Keeling *apud* Valle *et al.* (2014) ainda considera outros benefícios relacionados às principais características da prática de gestão de projetos, das quais destacam-se: simplicidade, clareza e propósito de escopo, controle independente, facilidade de medição, flexibilidade de emprego, condução da motivação e moral da equipe, sensibilidade ao estilo de administração e liderança, apoia o desenvolvimento individual, favorece a discricção e a segurança, mobilidade e facilidade de distribuição.

2.2. O ciclo de vida de um projeto

Uma forma de ilustrar a natureza exclusiva do trabalho em projetos é por meio do seu ciclo de vida, em que é possível identificar que os projetos têm um período limitado, com início, meio e fim. As fases do ciclo de vida são específicas para cada tipo de projeto, porém, usualmente são formados por quatro estágios sequenciais: definição, planejamento, execução e entrega, conforme são apresentados na figura 2 (Larson e Gray, 2016).

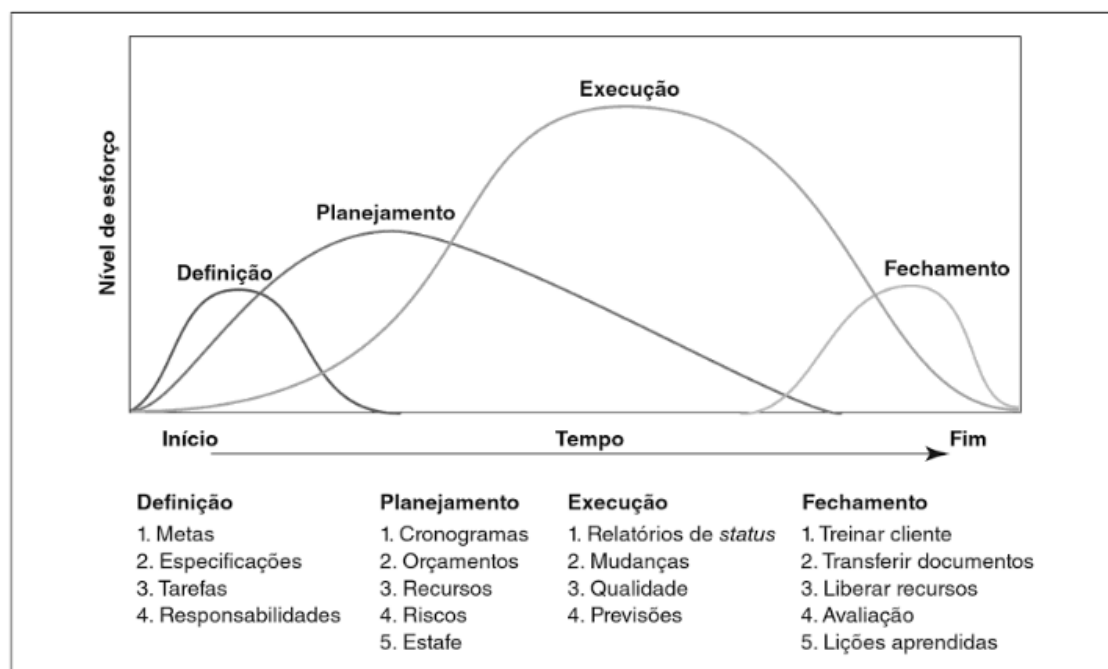


Figura 2. Ciclo de vida genérico de um projeto

Fonte: Larson e Gray (2016)

Para Vargas (2016), independentemente de sua área de atuação, contexto ou aplicabilidade, o ciclo de vida possibilita avaliar uma série de similaridades que podem ser encontradas em todos os projetos, as quais formam grupos de processos. Os grupos de processos são fixos para todos os tipos de projetos e são subdivididos em estágios específicos conforme a natureza de cada projeto. Os estágios, por sua vez, são subdivididos em atividades específicas de cada projeto. Na Figura 3 observa-se a natureza genérica dos grupos de processos (macro visão), enquanto que os estágios e atividades são específicos da natureza ou do projeto, respectivamente (micro visão).

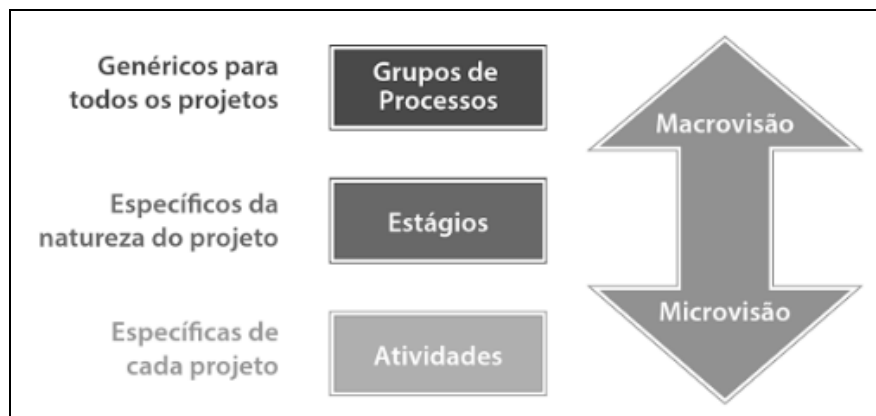


Figura 3. Visão do ciclo de vida do projeto
Fonte: Vargas (2016)

O PMI (2014) identifica 47 processos de gerenciamento de projetos no Guia PMBOK, os quais são agrupados em 5 grupos de processos, descritos a seguir:

- Iniciação: processos executados para iniciar um novo projeto ou fase, a partir da sua autorização de início;
- Planejamento: processos executados para definir o escopo do projeto, refinar objetivos e traçar a linha de ação necessária para alcançar seus objetivos;
- Execução: processos realizados para executar o trabalho definido no plano de projeto e satisfazer suas especificações;
- Monitoramento e controle: processos executados para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, bem como identificar eventuais mudanças necessárias;
- Encerramento: processos executados para finalizar todas as atividades, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

De acordo com PMI (2014), os grupos de processos não são as fases do ciclo de vida do projeto, mas sim um agrupamento de processos de gerenciamento de acordo com a natureza de cada um em termos de integrações, interações e objetivos. Os 47 processos são agrupados ainda em 10 áreas de conhecimento, que representam um conjunto de conceitos, termos e atividades de um projeto:

- Gerenciamento da integração: processos executados para assegurar que todos os elementos do projeto estejam devidamente integrados e adequadamente coordenados;
- Gerenciamento do escopo: processos executados para assegurar que todo o trabalho requerido para o projeto seja realizado;
- Gerenciamento do tempo: processos executados para assegurar a conclusão do projeto dentro do prazo previsto;
- Gerenciamento dos custos: processos executados para assegurar a conclusão do projeto de acordo com seu orçamento previsto;

- Gerenciamento da qualidade: processos executados para assegurar que os produtos ou serviços entregues no projeto estejam em conformidade com o solicitado pelo cliente ou contratante;
- Gerenciamento dos recursos humanos: processos executados para obter melhores resultados das pessoas envolvidas com o projeto;
- Gerenciamento das comunicações: processos executados para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas entre as partes interessadas, mantendo-se um registro de tais informações;
- Gerenciamento dos riscos: processos executados para planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto;
- Gerenciamento das aquisições: processos executados para adquirir bens e serviços para o projeto, como por exemplo, suprimentos e contratos;
- Gerenciamento das partes interessadas: processos executados para garantir a identificação, avaliação e gerenciamento das partes interessadas no projeto, como por exemplo, patrocinador, equipe, fornecedores, etc.

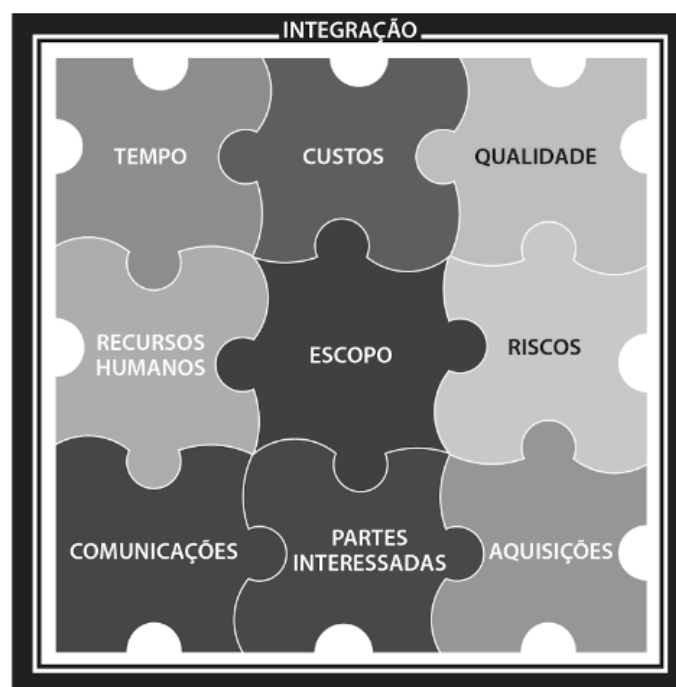


Figura 4. As dez áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos
Fonte: Vargas (2016)

Observa-se que cada área de conhecimento dos processos de gerenciamento de projetos recomendada pelo PMBOK, são igualmente importantes para o sucesso de cada projeto executado, servindo como um guia para a liderança e condução do mesmo.

3. Fatores críticos de sucesso para os projetos

Para Kerzner (2017), o sucesso de um projeto é medido pela percepção dos usuários ou clientes quanto ao atingimento aos seus objetivos, além da produção do que será entregue e alcance do resultado desejado com o trabalho. E ainda complementa que “a máxima definição de sucesso pode muito bem ser quando o cliente está tão satisfeito com o projeto que permite que você use seu nome como referência” (Kerzner, 2017).

Para padronizar e minimizar as diferenças das percepções de sucesso entre as pessoas, Shenhar, Dvyr e Levy *apud* Russo *et al.* (2005) propõem uma avaliação em quatro dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente, estar preparado para o futuro e sucesso direto no negócio. Essa avaliação pode medir ainda o impacto que o projeto terá na organização, como o ganho de produtividade, economia de gastos, economia de recursos humanos, inovação de produtos, entre outros.

Os fatores críticos de sucesso são um conjunto de itens observados durante os processos de gerenciamento do projeto, compostos por características, condições e variáveis que tenham impacto significativo sobre o sucesso ou fracasso do projeto (Valle *et al.*, 2014). Esses fatores são associados aos objetivos de negócios gerais da empresa, e para garantir que o desempenho do projeto se encontra dentro dos limites declarados, os indicadores-chave de desempenho (KPIs, *key performance indicators*) permitem que o cliente faça uma série de mensurações de desempenho. Essas mensurações podem ser simples, como por exemplo, métricas sobre o cumprimento do cronograma e orçamento, controle de qualidade, cumprimento do processo de controle de mudanças ou aditivos do contrato (Kerzner, 2017).

De acordo com Kerzner (2017), métricas baseadas na restrição tripla podem ser bastante eficientes, já que o desafio atual é manter um alto índice de sucesso nos projetos, considerando o volume de demandas, a exigência cada vez maior de qualidade nas entregas e a diminuição de prazos e custos. Na área de gerenciamento de projetos, esta necessidade é contraditória, pois segundo Newell *apud* Valle *et al.* (2014), na teoria da tríplice restrição (prazo, custo, escopo), dado um mesmo escopo, a diminuição do prazo impacta diretamente no custo e vice-versa. Esses 3 fatores são também essenciais para a realização de um projeto com qualidade.

Kerzner (2017) ainda elenca outros fatores críticos de sucesso que se aplicam a uma grande variedade de projetos, já que esses fatores podem variar de acordo com cada projeto e sua intenção. Os principais fatores críticos são:

- Comunicação entre equipes internas e o cliente, além do seu envolvimento desde o início do projeto;
- Processos definidos, identificação, gerenciamento e mitigação de riscos, além de avaliações de fase formalizadas;
- Comprometimento da equipe com a alta qualidade, os cronogramas e os processos;
- Indicadores de aceitação após a entrega: lucros, perdas, defeitos, satisfação dos usuários, qualidade do produto ou serviço;

- Indicadores durante o processo: prazo estimado e realizado, esforço planejado e realizado, custos de produção, métricas de qualidade, conformidade com processos, resultados de auditorias, taxa de resolução de defeitos ou problemas, índices de falhas em testes de stress.

Análise de resultados do projeto	
Evidências de sucesso	Evidências de fracasso
O orçamento foi cumprido integralmente.	O projeto excedeu o orçamento previsto.
Os prazos foram cumpridos nas etapas e na totalidade.	Os prazos não foram cumpridos nas etapas e/ou na totalidade.
O cliente teve atendidas todas as expectativas oferecidas pelo projeto.	O cliente não teve atendidas as expectativas oferecidas pelo projeto.
Todos os envolvidos no projeto (<i>stakeholders</i>) tiveram suas expectativas alcançadas pelo projeto.	Os envolvidos no projeto (<i>stakeholders</i>) não tiveram atendidas suas expectativas em relação ao projeto.
Todos os participantes do projeto tiveram ganho na expectativa profissional.	Os participantes do projeto não tiveram ganhos profissionais com o projeto.
Os conhecimentos em gerenciamento de projetos foram corretos e amplamente aplicados.	Houve utilização inadequada dos conhecimentos de gerenciamento de projetos.
A qualificação dos participantes foi adequada à proposta do projeto.	Houve participante no projeto com falta de habilitação às atividades propostas pelo projeto.
O projeto resultou em vantagem competitiva para o cliente frente à concorrência.	O projeto não trouxe vantagem competitiva alguma ao cliente frente à concorrência.

Quadro 1. Indicadores de sucesso ou fracasso de projetos

Fonte: Valle *et al.* (2014)

As análises de resultados são essenciais para o líder de projetos, pois possibilitam a aplicação de melhorias em projetos futuros, como explanado a seguir.

3.1. Principais causas de fracasso em projetos

Resgatar as experiências malsucedidas em projetos é muito importante para o planejamento dos projetos futuros, pois o registro das lições aprendidas auxilia no aprendizado com os erros e acertos de projetos passados, possibilitando antever riscos presentes em projetos futuros, obter informações de como proceder quando ocorrerem problemas semelhantes e ainda formular estratégias para que os mesmos erros não sejam cometidos no futuro (Valle *et al.*, 2014).

Valle *et al.* (2014) ainda afirmam que as lições aprendidas devem possuir linguagem simples, clara, objetiva e precisa, além de ser confiável, relevante, pertinente e acessível a todos os envolvidos no projeto, e seu registro em bases históricas é muito

importante para que este conhecimento não seja perdido, uma vez que novos projetos podem não ter necessariamente as mesmas equipes.

De acordo com Vargas (2016), o maior número de ocorrências de fracasso em projetos é decorrente de falhas gerenciais e poderiam ser evitados. Existem ainda obstáculos e desafios externos que contribuem para o fracasso dos projetos, como a volatilidade do ambiente, cenário político e tecnologia. Dentre as principais causas de fracasso em projetos, destacam-se:

- Ausência de metas e objetivos do projeto, ou falta de compreensão dos mesmos, ou ainda de sua real complexidade (Vargas, 2016);
- Cronograma irreal, sem as devidas previsões de quantidade de trabalho, dependências obrigatórias, estimativas de custos e nivelamento de recursos, ou ainda a falta de aceitação formal do cronograma do projeto (Valle *et al.*, 2014);
- Desalinhamento de expectativas das partes interessadas ou falta de integração entre elas (Vargas, 2016);
- Desalinhamento do projeto com a organização (Valle *et al.*, 2014);
- Desconhecimento das necessidades de pessoal, equipamentos ou materiais (Vargas, 2016);
- Estimativas de tempo ou financeiras são subestimadas, pobres e incompletas (Vargas, 2016);
- Falta de acordo em relação aos fatores de sucesso do projeto entre as partes interessadas (Valle *et al.*, 2014);
- Falta de definição de requisitos e de escopo do projeto (Valle *et al.*, 2014);
- Falta de informação ou de um sistema de controle para o projeto (Vargas, 2016);
- Falta de capacitação, treinamento ou as pessoas envolvidas nas atividades não detinham o conhecimento necessário para executá-las (Vargas, 2016);
- Falta de liderança do gerente de projeto, ausência do gerente de projeto ou ainda indefinições sobre quem é o gerente de projeto (Vargas, 2016);
- Falta de padronização das atividades entre as pessoas (Vargas, 2016);
- Falta de tempo para as estimativas e o planejamento (Vargas, 2016);
- Indefinição das responsabilidades do projeto, ou a falta de comunicação das mesmas aos envolvidos (Valle *et al.*, 2014);
- Riscos não mapeados no início do projeto (Valle *et al.*, 2014);

Vargas (2016) comenta sobre a dificuldade de distinguir entre sucesso, fracasso ou fracasso parcial nos projetos, devido às interpretações de cada um dos envolvidos. Nesse caso, a avaliação dos resultados do projeto pelo gerente de projetos é um desafio, já que de pontos de vista diferentes, os resultados de um mesmo projeto podem ser interpretados como sucesso ou fracasso, sendo assim, as possibilidades de sucesso ou insucesso devem ser controladas pelo gerente de projeto e alinhadas com a sua equipe.

Analisando o exposto, entende-se que em uma cooperativa de crédito, o sucesso poderia ser medido de acordo com o grau de satisfação de seus cooperados frente ao produto ou serviço entregue e também de acordo com o grau de aderência aos processos do gerenciamento, garantindo a sua qualidade, segurança e eficácia.

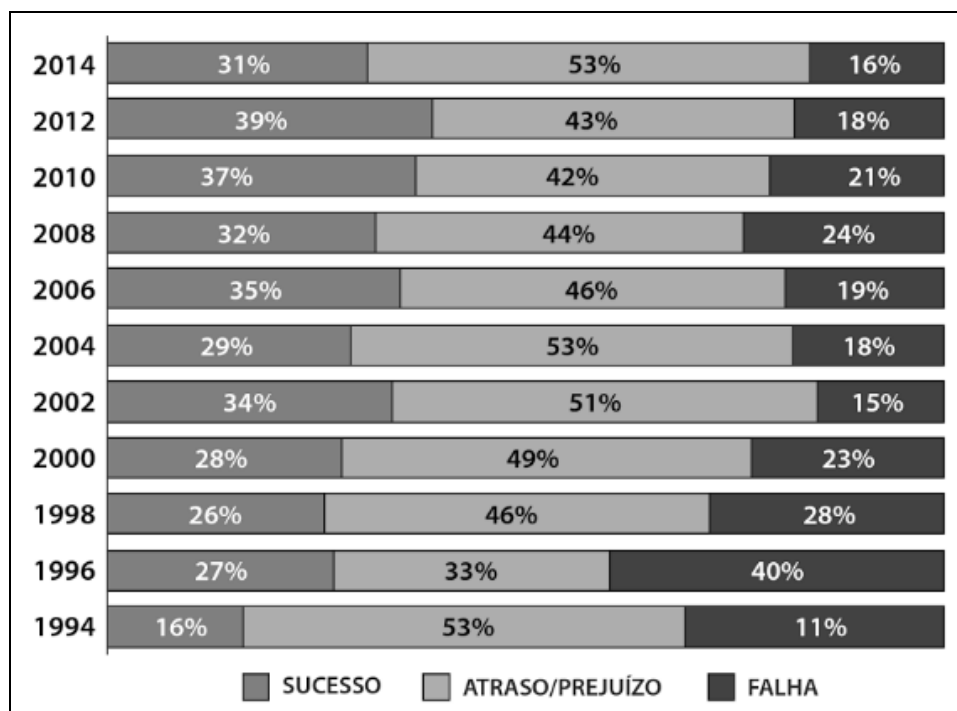


Figura 5. Comparativo das taxas de sucesso, sucesso parcial e fracasso
Fonte: Vargas (2016)

Conforme apresentado na Figura 5, um estudo de Vargas (2016) revelou que o percentual médio de projetos com sucesso absoluto é baixo em comparação aos percentuais de falha ou atrasos e prejuízos.

4. Liderança na gestão de projetos

De acordo com Maximiano *apud* Russo *et al.* (2005), “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. O exercício da liderança pelo gerente de projeto pode ser atribuído como sendo um dos fatores críticos de sucesso para os projetos. Muller e Turner *apud* Gonçalves e Mota (2010) confirmam que as competências de liderança do gerente estão diretamente relacionadas com o sucesso do projeto, principalmente quanto ao custo, prazo e tempo.

O papel de um gerente de projetos é implementar um plano e garantir a integração dos recursos designados para que o projeto seja concluído de acordo com o planejamento, formular cronogramas, organizar equipes e partes interessadas no projeto, monitorar o progresso, comunicar o que precisa ser feito e acompanhar sua execução. Durante esse processo, mudanças consideráveis e imprevistos podem ocorrer e é necessário inovar e se adaptar às novas circunstâncias, exigindo desvios do curso principal do plano, como por exemplo, novas necessidades dos clientes, alterações de design no meio do projeto, redução de prazos devido às mudanças de mercado ou

legislações, atritos entre os integrantes da equipe, alterações de escopo, percalços técnicos, o trabalho demora mais do que o previsto, etc. O papel da liderança é lidar com todos esses fatores não planejados e ainda manter o andamento do projeto dentro do planejamento (Larson e Gray 2016).

Segundo Larson e Gray (2016), “gerenciar é lidar com complexidade, enquanto liderar é lidar com mudança”. A liderança envolve identificar a necessidade e influenciar nas mudanças do projeto, muitas vezes, significativas e que podem alterar consideravelmente a direção e operação do projeto. O líder ainda deve ser capaz de alinhar com as pessoas sobre a nova direção e motivá-las a trabalhar de forma engajada para concretizar os novos objetivos.

Cleland *apud* Russo *et al.* (2005) utiliza os seguintes parâmetros para identificar as competências de liderança nas pessoas que a exibiram de forma efetiva: gerenciamento da atenção, gerenciamento do significado, gerenciamento da confiança e gerenciamento de si mesmo. Larson e Gray (2016) ainda complementam que para serem bem-sucedidos, os gerentes de projeto necessitam ser influentes, criar e sustentar a confiança nos outros, sendo que a confiança é o principal segredo para exercer influência.

Para Covey (2014), “a confiança é a forma mais elevada de motivação humana. Ela traz à tona o que há de melhor nos seres humanos”. Porém, para conquistar a confiança dos outros, não se pode deixar de treinar e aprimorar pessoas, o que exige muito tempo e paciência.

De acordo com Daniel Goleman *apud* Gonçalves e Mota (2010), uma das habilidades identificadas em todos os líderes mais efetivos de suas pesquisas, é a inteligência emocional, que está diretamente relacionada com o desempenho dos líderes. Robbins (2015) define a inteligência emocional como “a capacidade que uma pessoa tem de detectar e administrar pistas e informações de ordem emocional”. Ela é composta por cinco dimensões: autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidades sociais.

Segundo Russo *et al.* (2005), a inteligência emocional aumenta com a idade e a maturidade das pessoas, sendo que a educação pode ajudar no seu desenvolvimento, além de componentes genéticos que, segundo Goleman *apud* Russo *et al.* (2005), estão presentes na inteligência emocional e podem explicar a liderança nata de alguns líderes.

4.1. Liderança estratégica na gestão de projetos

Kerzner (2017) afirma que um gerente de projetos pode adotar dois estilos de liderança, de acordo com o seu objetivo:

- Liderança tradicional: tem foco na equipe do projeto, orientando-se fortemente pela liderança situacional, delimitando-se aos objetivos do projeto;

- Liderança estratégica: tem foco no resultado final do projeto que pode afetar as mudanças organizacionais de toda a empresa, ou seja, exige desenvolvimento e implementação de planos de ação complexos, ambíguos, incertos e voláteis, devido ao grande número de variáveis desconhecidas e mudanças constantes.

A liderança estratégica é empregada em projetos que envolvem a implementação de uma estratégia, como por exemplo, projetos de inovação de longo prazo. Esses projetos exigem habilidades de liderança significativamente diferentes das habilidades necessárias para gerenciar projetos tradicionais, como por exemplo, desenvolver a inovação e a criatividade na equipe, habilidades de facilitação, gerenciar grandes mudanças organizacionais, trabalhar com profissionais altamente preparados em grande escala, além de tomar decisões consequentes que envolvem gerentes funcionais com o controle dos recursos necessários para a execução das atividades (Kerzner, 2017).

Tabela 1. Diferenças entre os estilos tradicional e estratégico da liderança em gestão de projetos
Fonte: Kerzner (2017)

Características	Diferenças
Autoridade	Da liderança sem autoridade à autoridade significativa
Poder	Do poder legítimo para o uso ponderado do poder
Tomada de decisões	De certo nível de tomada de decisões a ter autoridade para uma tomada de decisões significativa
Tipos de decisões	De decisões somente relacionadas a projetos a decisões de projeto e de negócios
Disposição a delegar	O comprimento e tamanho do projeto forçará os gerentes de projetos a delegar mais autoridade e tomada de decisões do que normalmente fariam
Fidelidade	De fidelidade ao projeto à fidelidade à visão corporativa e à empresa
Habilidades sociais	São necessárias fortes habilidades sociais, já que poderemos trabalhar com as mesmas pessoas por vários anos
Motivação	Aprender como motivar os trabalhadores sem usar recompensas financeiras ou poder
Habilidades comunicativas	Comunicação em toda a organização em vez de com apenas alguns poucos selecionados
Relatório de <i>status</i>	Reconhecer que o <i>status</i> de projetos estratégicos não podem ser feitos apenas de prazo e custos
Perspectiva/ponto de vista	Ter um ponto de vista muito mais amplo, especialmente de uma perspectiva empresarial
Visão	Ter a mesma visão de longo prazo que os executivos e promovê-la em toda a empresa
Compaixão	Ter mais compaixão pelos trabalhadores, já que eles podem ser designados por vários anos
Autocontrole	Não poder reagir exageradamente a más notícias ou a incômodos
<i>Brainstorming</i> e solução de problemas	Ter habilidades muito fortes de <i>brainstorming</i> e solução de problemas
Gerenciamento de mudanças	Ir da gestão de projetos ao gerenciamento de mudanças em toda a corporação
Impacto do gerenciamento de mudanças	Ir dos efeitos da gestão de projetos aos efeitos do gerenciamento de mudanças organizacionais

Observa-se na Tabela 1 que cada característica de liderança pode ser aplicada conforme a situação vivenciada, não sendo ideal afirmar que uma característica é melhor do que a outra e vice-versa. O líder deve analisar, a cada projeto, quais características de liderança deverá aplicar para obter mais resultados dos recursos humanos disponíveis e consequentemente aumentar suas chances de sucesso no projeto.

5. Análise dos Resultados

A organização estudada, uma cooperativa de crédito fundada há 15 anos na cidade de Maringá (PR), conta com profissionais que atuam em diversas áreas, dentre elas, Tecnologia da Informação (TI), Escritório de Projetos e demais áreas de negócio. No portfólio do Escritório de Projetos estão os projetos de todas as áreas da empresa, porém, este trabalho se limita ao estudo de 36 projetos da área de TI, executados no período de 2016 a 2017.

Foram coletadas informações sobre as lições aprendidas de cada projeto a partir de entrevistas e análise da documentação desses projetos. Após a mensuração quantitativa e qualitativa dos dados, a análise traçou as equações entre os principais fatores de falhas mencionados nas lições aprendidas dos projetos e em quais áreas de conhecimento e grupos de processo do PMBOK esses fatores se enquadram, criando condições para que fossem observados os fenômenos que se repetiam entre os diferentes projetos. Tal procedimento possibilitou a correlação desses fatores com as habilidades de liderança necessárias de aperfeiçoamento pelo gerente de projetos para minimizar as chances dos mesmos problemas ocorrerem novamente no futuro.

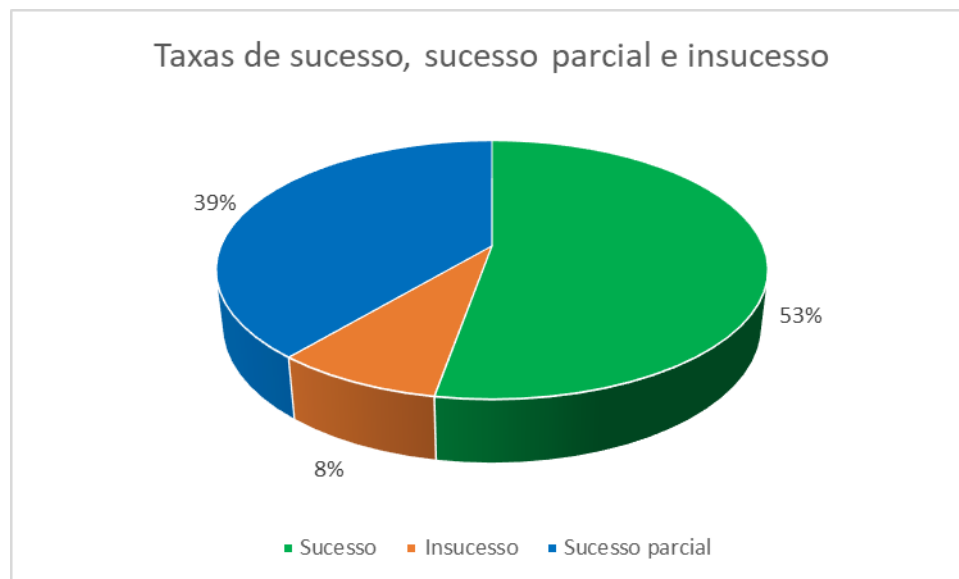
Os projetos foram classificados de acordo com o nível de sucesso alcançado, utilizando-se a seguinte métrica:

- Sucesso: projetos que foram finalizados de acordo com o plano, sem atrasos ou estouro de orçamento significantes. Os processos de gerenciamento foram seguidos corretamente e as partes interessadas consideram o produto ou serviço resultante entregue com qualidade.

- Sucesso parcial: projetos nos quais foi identificado algum fator de falha significativa, que impactou em atrasos, aumento de custos e de esforços, qualidade do produto ou serviço resultante, ou outras falhas nos processos de gerenciamento.

- Insucesso: projetos que foram cancelados após o seu início formal, por qualquer motivo.

Gráfico 1. Taxas de sucesso, sucesso parcial e insucesso
Fonte: Elaborado pelo autor



O Gráfico 1 demonstra que uma grande parcela dos projetos analisados sofreu algum fator de falha significativa, que impactou em atrasos, aumento de custos, esforços, ou até mesmo levou ao seu cancelamento, sendo que pouco mais da metade (53% dos projetos) foram considerados como sucesso absoluto.

A fim de entender os motivos da alta taxa de insucesso ou sucesso parcial nos projetos, todos os fatores de falha elencados no levantamento foram catalogados de acordo com cada área de conhecimento do PMBOK e seu respectivo grupo de processo de gerenciamento. A Tabela 2 lista os fatores identificados nos projetos, bem como em quais áreas de conhecimento e grupos de processo estão ligados.

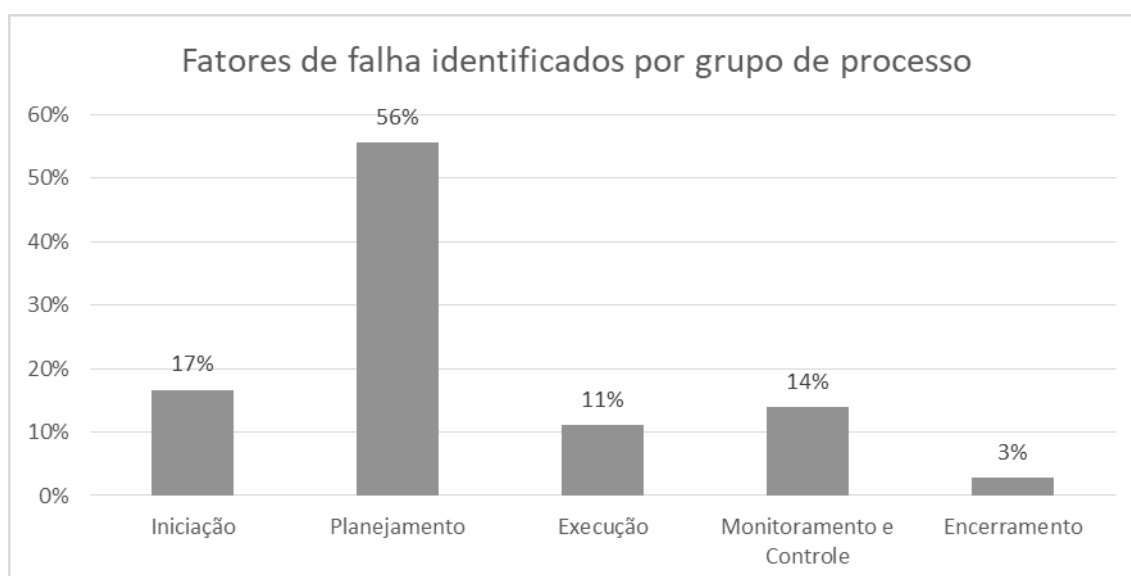
Tabela 2. Fatores de falha identificados nos projetos
Fonte: Elaborada pelo autor

Grupo de Processo	Área de Conhecimento	Fator de Falha
Iniciação	Partes Interessadas	Falta de identificação de partes importantes envolvidas no projeto
Planejamento	Custos	Estimativas de custos mal definidas
	Comunicações	Falta de alinhamento sobre ações realizadas no projeto
	Escopo	Falta de definições do escopo e requisitos durante o planejamento
	Integração	Falta de estudo prévio sobre integração com outros sistemas
	Riscos	Falta de mapeamento dos riscos
	Aquisições	Falta de planejamento das aquisições com fornecedores
	Tempo	Falta de planejamento do cronograma e atividades no planejamento
Execução	Recursos Humanos	Falta de gerenciamento da equipe do projeto
	Partes Interessadas	Falta de gerenciamento do engajamento das partes interessadas
	Integração	Falta de orientação e gerenciamento do trabalho do projeto
Monitoramento e Controle	Tempo	Falta de acompanhamento e controle do cronograma
	Qualidade	Falta de controle de qualidade
	Aquisições	Falta de gerenciamento do fornecedor das aquisições
	Integração	Falta de monitoramento e controle do trabalho do projeto
Encerramento	Integração	Falta de formalização do encerramento do projeto

Como alguns dos fatores foram encontrados com recorrência em projetos diferentes, a Tabela 2 apresenta apenas os eventos exclusivos, sem considerar a quantidade de ocorrências dos mesmos nos projetos, nem a quantidade de fatores identificados em cada projeto.

O Gráfico 2 apresenta o percentual de fatores de falha identificados nos projetos de acordo com o grupo de processo correspondente, considerando a quantidade de menções de um mesmo problema em projetos distintos.

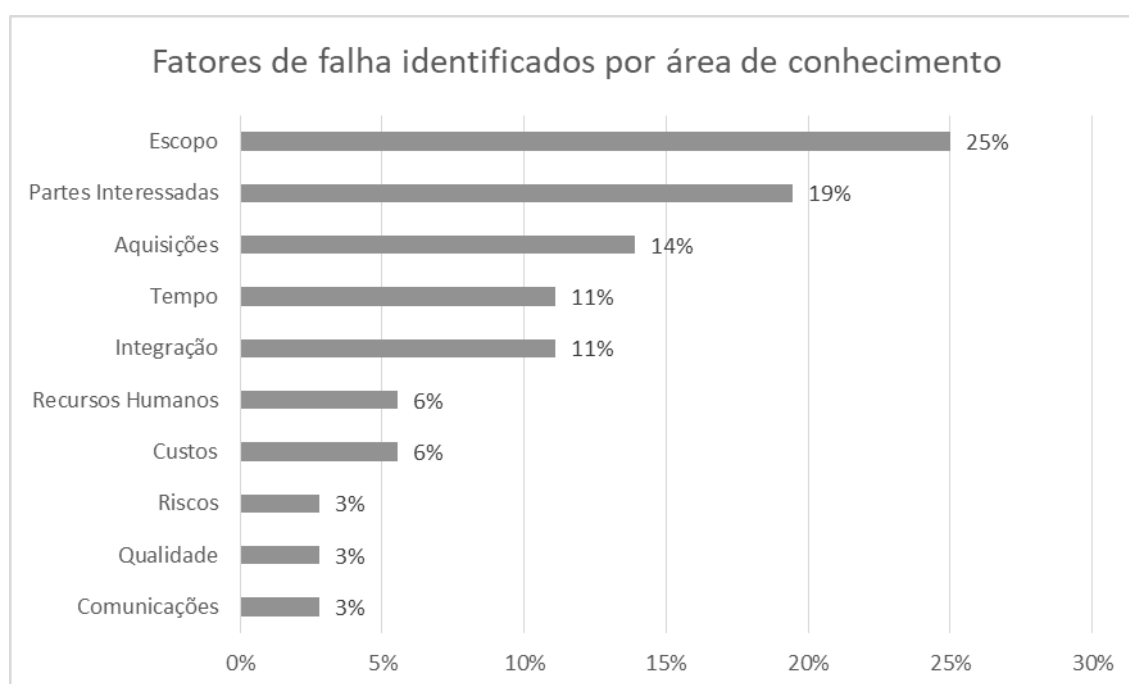
Gráfico 2. Fatores de falha identificados nos projetos por grupo de processo
Fonte: Elaborado pelo autor



Pode-se observar que mais da metade (56% dos fatores citados) ocorreram durante a fase de planejamento do projeto. Esse é o grupo que possui a maior quantidade de processos a serem executados pelo gerente de projetos, ou seja, existe uma maior probabilidade de fatores de falha ocorrerem nessa fase. Também como é esse o momento em que o plano de projeto é definido, qualquer deslize pode comprometer o projeto inteiro. De fato, uma das principais razões para o fracasso dos projetos é a ausência de um plano claramente definido (Larson e Gray, 2016).

O Gráfico 3 apresenta os fatores de falha identificados por área de conhecimento.

Gráfico 3. Fatores de falha identificados por área de conhecimento
Fonte: Elaborado pelo autor



Os resultados mostram que as principais áreas impactadas são Escopo e Partes Interessadas, seguidas por Aquisições. Esse cenário deixa claro que o alinhamento com as partes interessadas do projeto, desde o levantamento de requisitos e definição de escopo com os usuários chave, até o gerenciamento e controle das atividades realizadas pela equipe, pode ser decisivo para o sucesso nos projetos. Além disso, o planejamento e administração das aquisições é primordial para a saúde dos projetos, principalmente em projetos de TI, que frequentemente demandam a aquisição de equipamentos especializados para suprir as necessidades das áreas de negócio.

O alto índice de fatores de falha na área de gerenciamento de partes interessadas reflete uma característica específica da organização analisada, que no período estudado sofreu uma readequação em sua estrutura organizacional, com a criação de novas áreas e extinção de outras. Esse movimento contribuiu para dificultar a correta identificação das partes interessadas em muitos projetos. Nesse sentido, para o devido alinhamento com todas as partes interessadas, uma das principais habilidades a serem desenvolvidas

pelo líder é a inteligência emocional, que possibilita reconhecer melhor seus próprios sentimentos e também os do próximo, para criar sinergia e assim envolver no projeto as pessoas certas no momento certo.

Dentre os projetos analisados, alguns se destacam por serem projetos estratégicos, que por sua vez, foram gerenciados no mesmo estilo dos demais e sofreram com fatores de falha. O desafio do líder nesse caso está na adoção do estilo de liderança a ser assumido, o qual determinará o foco para o projeto, seja ele estratégico ou tradicional.

A maioria dos fatores que levaram às falhas dos projetos poderiam ter sido evitadas com a adoção das práticas do PMBOK, sendo que o principal desafio do gerente enquanto líder dos projetos está na sua capacidade de motivar as pessoas a trabalhar de forma engajada para atingir seus objetivos, em meio à constante inovação e adaptação frente às frequentes mudanças, sem deixar os projetos saírem dos trilhos.

6. Conclusões

Por meio do estudo do presente artigo foi possível entender com maior profundidade os conceitos e principais benefícios das práticas de gestão de projetos alinhadas com o PMBOK, bem como as principais causas de fracasso dos projetos derivadas da fraca adoção de tais práticas. Observou-se ainda que dentre os fatores críticos de sucesso, está o exercício da liderança pelo gerente de projeto, cujas competências estão diretamente relacionadas com o sucesso do mesmo. O estilo de liderança adotado pelo gerente de projetos também é determinante para que os projetos sejam conduzidos de acordo com o seu perfil, tradicional ou estratégico.

As definições de sucesso, sucesso parcial e insucesso dos projetos devem ser alinhadas entre o gerente de projetos e as partes envolvidas, a fim de minimizar as diferenças de interpretações de sucesso entre as pessoas.

Considerando o alto número de projetos cancelados ou finalizados com sucesso parcial, verificou-se que o líder tem influência direta nesses resultados, visto que ele é o principal agente influenciador das pessoas e responsável pela execução dos processos de gerenciamento dos projetos. São essenciais para o líder desenvolver e aplicar habilidades como inteligência emocional, criação de confiança, motivação e engajamento nas pessoas, além de saber como lidar com as constantes mudanças nos projetos.

A análise dos resultados do estudo realizado demonstrou como os processos de planejamento dos projetos estão entre os aspectos de gestão que necessitam de maior aprimoramento pelo líder, uma vez que essa etapa é de suma importância e traça o plano do projeto a ser seguido, além de ser o grupo com a maior quantidade de processos a serem cuidadosamente executados pelo gerente de projetos. Também ficou nítida a influência das mudanças organizacionais no desempenho dos projetos, que exigem a capacidade elevada de lidar com pessoas de diversas áreas, sendo imprescindível a inteligência emocional do líder para alinhamento com as partes interessadas mantendo o bom relacionamento entre as partes.

Partindo do estudo realizado, compilação e análise dos resultados, entende-se que a adoção das práticas do PMBOK alinhadas ao desenvolvimento das habilidades de liderança pelo gerente de projetos são fundamentais para garantir o atingimento dos objetivos definidos e alcance dos resultados esperados para cada projeto, aumentando significativamente as chances de sucesso.

É de interesse, em trabalhos futuros, realizar estudos sobre quais as formas de se aprimorar as habilidades de liderança do gerente de projetos mencionadas neste trabalho, para que sejam identificadas quais ações precisam ser tomadas para obter os resultados desejados.

7. Referências

- CLELAND, D. I. *Project leadership in Project management: strategic design and implementation*. 3. ed. McGraw-Hill, 1999.
- COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 1. ed. São Paulo: *Best Seller*, 2014.
- GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. M (2010). **Liderança situacional em gestão de projetos: Uma revisão da literatura**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop_t6_0007_0204.pdf>. Acesso em: 17 out. 2017.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de Projetos: O processo gerencial**. 6. ed. AMGH, 2016.
- Newell, M. W. *Preparing for the Project Management Professional (PMP) Certification Exam*. Nova York: American Management Association, 2002.
- PMI - *Project Management Institute*. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Lidere e Inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- RUSSO, R. F. S. M.; RUIZ, J. M.; CUNHA, R. P (2005). **Liderança e influência nas fases da gestão de projetos**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a06>>. Acesso em: 17 out. 2017.
- SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O. *Mapping the Dimensions of Project Success, Project Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 5-13, 1997.
- VARGAS, R. V. **Manual Prático do Plano de Projeto: Utilizando o PMBOK Guide**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- VALLE, A. B.; CIERCO, A. A.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO, J. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.