

# **UM ESTUDO DE METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS PARA UMA VIVÊNCIA EMPRESARIAL**

Amanda Palharim Ascencio– amandapalharim@outlook.com

Sharon Rachel Deutsch – sharon.deutsch18@gmail.com

Geraldo Gonçalves Delgado Neto (Orientador) - geraldo.delgado@mackenzie.br

## **RESUMO**

Com a globalização, o ambiente corporativo tem se tornado cada vez mais complexo e competitivo. De fato, com os avanços tecnológicos e com as grandes mudanças no cenário econômico e de negócios, muitas oportunidades vêm surgindo, acompanhadas pelos desafios que as organizações têm ao buscarem prosperar de forma sustentável. Nesse sentido, os projetos vêm se constituindo como importantes instrumentos para mudanças, desenvolvimento e estruturação dos empreendimentos. Posto isso, o presente artigo irá abordar esse tema por meio de uma pesquisa qualitativa descritiva do guia de gestão de projetos, o PMBOK, das metodologias ágil e tradicional e de uma vivência em uma empresa multinacional do setor financeiro, com o objetivo de analisar o impacto em eficiência e em organização das ferramentas e metodologias no dia a dia da organização. Desse modo, notou-se a relevância do acompanhamento constante dos processos empresariais, de forma a entregar produtos de maior valor para o cliente com agilidade, transformar problemas em soluções, proporcionando resultados excepcionais para o projeto por meio das práticas didáticas dispostas no guia PMBOK.

Palavras-chave: Metodologias. Ferramentas. Projetos.

## **A STUDY OF PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES AND TOOLS FOR A BUSINESS EXPERIENCE**

### **ABSTRACT**

With globalization, the corporate environment has become increasingly complex and competitive. In fact, with technological advances and with the great changes in the economic and business scenario, many opportunities are emerging, accompanied by the challenges that organizations have when seeking to prosper in a sustainable way. In this sense, the projects have been constituted as important instruments for changes, development and structuring of projects. That said, this article will address this issue through a descriptive qualitative research of the project management guide, the PMBOK and an experience in a multinational company in the financial sector, to analyze the impact on

efficiency and organization of methodologies and tools in the day-to-day of the company. Thus, the importance of constant monitoring of business processes was noted, in order to deliver products of greater value to the customer with agility, in addition to allowing the project to achieve exceptional results through the practice of teachings proposed by the PMBOK guide.

Keywords: Methodologies. Tools. Projects.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a globalização e com o avanço da tecnologia, a busca pelo crescimento empresarial, que garante que o negócio continue avançando ano após ano, faz com que as organizações busquem diferenciais competitivos para se destacarem no mercado. Nesse sentido, a gestão de projetos vem sendo aplicada nas mais diversas áreas como técnica para o auxílio de melhor gerenciamento das áreas de conhecimento da metodologia Project Management Body of Knowledge (PMBOK), do Project Management Institute (PMI).

O PMBOK consiste em uma padronização que identifica e conceitua processos, áreas de conhecimento, ferramentas e técnicas da gestão de projetos, criado para indicar boas práticas no gerenciamento de projetos, testadas e comprovadas por gerentes de projetos do mundo inteiro em um só guia. Desse modo, nota-se que os projetos têm se tornado importantes instrumentos de destaque dentro dos modelos de administração, promovendo velocidade, robustez, consistência e excelência operacional na execução dos mesmos.

A gestão de projetos é um grande desafio dos gestores de qualquer organização, uma vez que conseguir controlar tarefas, prazos e acompanhar o planejamento do projeto pode ser crucial no crescimento de um negócio. Nesse sentido, além de proporcionar eficiência e rapidez para os processos, as ferramentas de gerenciamento de projetos se tornaram grandes aliadas para os dirigentes, à medida que auxiliam a organizar todas etapas seguindo conforme o planejado inicial (Artia, 2021).

Nesse contexto, as metodologias também fazem parte do cenário quando se fala de gestão de projeto. Adotar um modelo que permita às empresas e às equipes um espaço para experimentar e errar se tornou essencial, visto que aprender com erros de modo a ajustar, crescer e criar produtos e serviços de maneira mais eficaz é importante no dia a dia das empresas (CAMARGO; RIBAS, 2019, p.11).

Além disso, a decisão de escolher ferramentas e metodologias ideais acarretam na criação de um fluxo de trabalho sólido, estruturado e organizado para transformar problemas em soluções. Nesse cenário, existem diversas ferramentas e metodologias que podem ser enquadradas em cada um dos

projetos. Sendo assim, mostrou-se necessário compreender a eficiência da aplicação prática em um projeto de uma vivência profissional.

Tendo como base o estudo das dez áreas do conhecimento do PMBOK (6º edição), buscou-se comparar o modelo de referência com a aplicação e sugestão prática dos processos de gerenciamento a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas na gestão de projetos.

O projeto vivenciado da empresa multinacional do setor financeiro que se teve como base já estava em desenvolvimento e dado o curto prazo de planejamento inicial do mesmo, admitiu-se que o gerenciamento fosse esculpido ao decorrer do seu andamento, sem organização prévia e sem base em estudos de gestão de projetos. Logo, visando melhorias contínuas no processo e identificar quais as vantagens competitivas em gerir projetos de forma organizada, foram sugeridas aplicações práticas do guia PMBOK para obtenção de resultados mais efetivos ao longo do seu desenvolvimento.

Portanto, o artigo tem como objetivo analisar o impacto de eficiência e de organização e a importância das metodologias ágil e tradicional e ferramentas como contribuidoras na gestão de projetos das organizações, tendo como norteador do estudo as metodologias ágil e tradicional e ferramentas nas dez áreas de conhecimento do PMBOK.

## **2 METODOLOGIA**

Este estudo visa estudar as metodologias e ferramentas de gestão de projetos, buscando oportunidades de melhorias em uma vivência profissional, em uma empresa multinacional do setor financeiro.

Visto isso, a pesquisa qualitativa descritiva foi realizada através de uma revisão bibliográfica na qual foram levantados teses, artigos e livros publicados em periódicos de referência em bibliotecas virtuais da Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo e dados coletados em jornais renomados, além de entrevistas informais e uma vivência na área de projetos e processos ao longo de todo o ano de 2021.

Nesse sentido, enfatizou-se temas relacionados à gestão de projetos, utilizando como palavras-chaves, entre outras: ferramentas, metodologias e gestão de projetos.

O critério de escolha baseou-se na seleção de publicações nacionais, através da seleção do idioma português, com período de publicação em até 5 anos. Posteriormente, verificou-se os títulos e os resumos, sendo selecionadas as obras relevantes ao tema pesquisado, ou seja, os artigos que traziam a importância de estruturar os projetos das grandes empresas com base em metodologias e ferramentas, principalmente as contempladas no guia PMBOK.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Com o avanço da tecnologia e o acesso à informação, o mercado de trabalho se tornou cada vez mais competitivo, elevando o nível de exigência dos clientes consideravelmente, além de impactar diretamente as tarefas do dia a dia. Em vista disso, para que as organizações acompanhem as mudanças, a primeira coisa a ser feita é repensar o modelo de gestão adotado, o que inclui a gestão dos projetos e o desenvolvimento de produtos nas organizações (CAMARGO; RIBAS, 2019, p. 10).

Nesse sentido, as metodologias de gestão de projetos passam a ser grandes aliadas para as empresas que buscam compilar melhor os seus objetivos e estratégias e concretizá-los de forma organizada e eficaz. De fato, elas são fundamentais para realizar uma gestão de projetos eficiente, pois permitem estruturar quais atividades, conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas que serão necessárias para que o projeto seja entregue no prazo, conforme o orçamento estipulado e atendendo às especificações previamente estabelecidas (Artia, 2019).

Assim sendo, por consistir a partir de um padrão de implantação de processos e uso de ferramentas, cada projeto deve buscar a metodologia que melhor se encaixe nas particularidades e estratégias específicas do negócio e que traga benefício para a organização, além de agregar o maior valor possível para o cliente. Visto isso, serão analisadas e comparadas duas metodologias: a ágil e a tradicional, de forma a identificar a mais propícia no projeto já em desenvolvimento de uma empresa multinacional do setor financeiro, de acordo com os respectivos critérios e necessidades.

##### 3.1.2 METODOLOGIA TRADICIONAL

A metodologia tradicional, conhecida também como modelo de cascata, é uma forma de gerenciamento de projetos em que as atividades ocorrem de forma sequencial, onde as tarefas são iniciadas apenas após a conclusão das anteriores. Para isso, são realizados longos planejamentos, além de projetos que apresentem custos, escopo e cronograma fixos (ROBSON CAMARGO, 2019).

Desse modo, a metodologia tradicional apresenta benefícios no gerenciamento de projetos que buscam entregar a totalidade do produto, que possuem maior enfoque na etapa de planejamento, o qual tem como objetivo mitigar riscos e apresentar maior percepção por parte dos consumidores do valor total do projeto. Em contrapartida, o seu planejamento é rígido, com pouca flexibilidade e centralizado no gerente de projetos (DTI Digital, 2019).

Nesse viés, recomenda-se o uso dessa metodologia em projetos com resultados previsíveis em que não são esperadas alterações e mudanças ao decorrer do desenvolvimento, uma vez que quanto mais avançado o projeto se encontra, maior será o impacto da mudança a ser realizada, caso necessário. Além disso, o projeto deve apresentar praticamente um roteiro pré-definido para ser

seguido com uma abordagem linear e sistemática desde a sua fase de implementação até sua fase de execução.

### 3.1.3 METODOLOGIA ÁGIL

A metodologia ágil se popularizou em 2001 por um movimento iniciado pela comunidade internacional de desenvolvimento de sistemas de informação, a qual os autores preconizaram que era preciso um novo enfoque de desenvolvimento de software, orientado na “agilidade”, na “flexibilidade”, nas habilidades de comunicação e na capacidade de oferecer novos produtos e serviços de valor ao mercado em curtos períodos (CAMARGO; RIBAS, 2019, p. 9).

Nesse sentido, a metodologia surgiu de um objetivo inicial de agilizar os desenvolvimentos de TI e acabou revolucionando a gestão de projetos em empresas de todas as áreas (NEILPATEL, 2020). Entre as suas principais características, pode-se ressaltar as de: flexibilidade do processo para absorver mudanças no projeto, a busca por excelência técnica, agregar valor para o cliente e para a equipe de projeto, utilizar o conceito de iterações e entregas parciais e encorajar a inovação e a criatividade.

Sendo assim, tendo como base os fundamentos das principais diferenças entre as metodologias ágil e tradicional da Figura 1, e segundo o relatório da *Agile Project Delivery Confidence*, lançado em 2017 pela PwC, em que relata que os projetos geridos pela metodologias ágeis são 28% mais bem sucedidos do que aqueles conduzidos pelos meios tradicionais, optou-se pela sua aplicação no projeto da empresa multinacional do setor financeiro, uma vez que o seu objetivo está alinhado com a cultura da empresa baseada em transformação digital, por meio de inovação contínua, a adaptabilidade do produto, das pessoas e dos processos e das entregas no menor tempo possível, torna-se preferencial e plausível a sua escolha e utilização neste estudo prático.

Figura 1 – Diferenças entre uma abordagem tradicional de gerenciamento de projetos e uma abordagem adaptável (ágil).

Abordagem	Tradicional	Adaptável
Metas do projeto	Enfoque na finalização do projeto no tempo, custo e requisitos de qualidade	Enfoque nos resultados do negócio, atingir múltiplos critérios de sucesso
Plano do projeto	Uma coleção de atividades executadas como planejado para atender à restrição tripla (tempo, custo e qualidade)	Uma organização e o processo para atingir as metas esperadas e os resultados para o negócio
Planejamento	Realizado uma vez no início do projeto	Realizado no início e reavaliado sempre que necessário
Abordagem gerencial	Rígida, com foco no plano inicial	Flexível, variável, adaptável
Trabalho/ Execução	Previsível, mensurável, linear, simples	Imprevisível, não mensurável, não linear, complexo
Influência da organização	Mínima, imparcial a partir do kick-off do projeto	Afeta o projeto ao longo de sua execução
Controle do projeto	Identificar desvios do plano inicial e corrigir o trabalho para seguir o plano	Identificar mudanças no ambiente e ajustar o plano adequadamente
Aplicação da metodologia	Aplicação genérica e igualitária em todos os projetos	Adaptação do processo, dependendo do tipo de projeto
Estilo de gerenciamento	Um modelo atende a todos os tipos de projetos	Abordagem adaptativa, um único modelo não atende a todos os tipos de projetos

Fonte: AMARAL; D.C (2011, p.20).

### 3.2 FERRAMENTAS E SOFTWARES DE GESTÃO DE PROJETOS

O uso de ferramentas de gestão de projetos é indispensável para garantir resultados positivos em empreendimentos, uma vez que permitem organizar, planejar, executar e documentar todo o projeto. De fato, alinhadas com as metodologias descritas anteriormente, é possível ter o maior controle sobre o fluxo de informações, como também obtê-lo em tempo real, além de evitar retrabalhos, mitigar riscos, garantindo cumprimentos de prazos e identificando de forma mais fácil os gargalos do processo (PIRES; Raphael, 2019).

Desse modo, como evidencia-se pela Figura 2, durante todo o ciclo de vida do projeto, em que resultados são gerados desde a fase de entradas, é de extrema importância a inclusão de ferramentas e técnicas no fluxo da gestão de projetos (Guia PMBOK, 2017, p.22).

Figura 2 - Fluxo de um projeto.



Fonte: Guia PMBOK (2017, p. 22).

Sendo assim, para ter uma visão do projeto como um todo por meio de ferramentas, serão abordados o guia de boas práticas sobre como proceder na execução de um projeto, o *Project*

*Management Body of Knowledge* (PMBOK), criado pelo *Project Management Institute* (PMI), associação mundial voltada para profissionais do ramo, que contempla as principais áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos: cronograma, riscos, comunicação, qualidade, custos, aquisições, recursos e escopo e que envolvem integração e sustentabilidade, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Áreas de conhecimento do PMBOK.



Fonte: CARVALHO; Marly Monteiro (2021, p.14).

Visto isso, com tais conhecimentos e com as ferramentas sugeridas, os profissionais das diversas áreas estarão aptos para tomar decisões mais assertivas, otimizar processos, adquirir maior previsibilidade, otimizar recursos, tratar riscos, priorizar atividades e cumprir metas (COIFMAN; Anne, 2020).

### 3.2.1 INTEGRAÇÃO

A integração de todos os gerenciamentos é o epicentro dos projetos, as etapas devem estar alinhadas e serem coordenadas para que alcancem o objetivo em comum.

Reunião periódica é a forma mais usada e simples para gerir um projeto, entretanto nem sempre é realizada corretamente. Segundo Escritório de Projetos, empresa especializada em PMO, afirma que essa ferramenta é dividida em três etapas, as quais serão detalhadas a seguir:

- Pré: toda reunião deve seguir uma pauta para que assuntos importantes não sejam esquecidos, além de ser imprescindível para que seja possível mensurar a duração de cada reunião.
- Durante: as ações decididas em reunião devem estar claras para todos os participantes, e também é nesse momento que devem ser discutidas as próximas datas para a continuidade do assunto.
- Após a ata da reunião formalizará os assuntos pautados e as ações necessárias.

### 3.2.2 ESCOPO

O gerenciamento de escopo deve definir o projeto, bem como seus objetivos, etapas, responsáveis, entregáveis, custos e premissas. Essa etapa será usada para orientar as demais e obter o resultado desejado na conclusão.

Primeiramente, a definição do problema que se deseja solucionar guiará os demais objetivos que o escopo deverá alcançar, como a maneira que o projeto será desenvolvido, o monitoramento das fases e se estão sendo coerentes e ainda após finalização.

Para isso, as perguntas: por que?, o que? e como? o orientarão para desenvolver a ideia proposta. Na primeira pergunta, será respondido o motivo pelo qual existe um problema a ser solucionado que levará para a segunda pergunta, o que é necessário obter ao final do projeto e então como será adquirido e de qual maneira será alcançado.

Nesse contexto, o Diagrama de Contexto é uma ferramenta interessante para o estágio inicial, pois possibilita organizar as ideias, como evidencia-se na Figura 4. Também, há ferramentas gratuitas como, por exemplo, o Bizagi, software que permite a modelagem de um fluxo de negócio elaborado e mais complexo.

Figura 4 - Fluxograma do sistema de negócio



Fonte: SOTILLE; Mauro (2014, p.1).

### 3.2.3 CRONOGRAMA

O cronograma é fundamental para o comprimento das fases e datas do projeto segundo o PMBOK®. Para isso, é necessário estabelecer a quantidade de etapas bem como suas durações. Dessa forma, o cronograma garantirá a entrega no prazo estipulado. Ademais, baseando-se nas fases estabelecidas no escopo, as durações são estudadas e definidas pelo grupo envolvido.



Atualmente, com o mundo de informação rápida e dinâmica, uma boa ferramenta para ser usada no cronograma é a Antecipação e Esperas, com ela a próxima fase do projeto sempre é antecipada para o final da última fase. Como, por exemplo, a produção de um bolo decorado, no final do tempo de assar a massa, a produção da cobertura é iniciada, conforme Figura 5.

Figura 5 - Antecipação e Esperas

	Projeto									
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6	Dia 7	Dia 8	Dia 9	Dia 10
Fase 1										
Fase 2										
Fase 3										
Fase 4										
Fase 5										

Fonte: (Autores, 2021).

### 3.2.4 CUSTO

O gerenciamento de custos tem como objetivo controlar o capital para que o projeto seja concluído dentro do orçamento inicial estabelecido. Muitos aspectos devem ser levados em consideração, como os custos de mão de obra, materiais, serviços, gerenciamentos, sistemas e inflação.

Entretanto, segundo Ricardo Vargas, em Manual Prático do Plano de Projeto, utilizando o PMBOK® Guide, o gerenciamento de custos também pode ser chamado de gerenciamento de investimento, pois não somente os custos de implantação devem ser analisados, como também o retorno que poderá gerar para empresa ou novo investidor. Todo e qualquer investimento é feito em pró de um retorno.

Para essa análise, será utilizado a Estimativa de Três Pontos, que por meio de uma equação com as variáveis do custo pessimista, otimista e do mais provável encontrará o custo esperado, conforme a Equação 1.

$$Ce = C(o+Cp+4*Cmp)/6 \quad (1)$$

em que:

Co = custo no cenário mais otimista;

Cp = custo no cenário mais pessimista;

Cmp = custo no cenário mais provável.

### 3.2.5 QUALIDADE

Para averiguar a qualidade, o PMBOK® possui o gerenciamento da qualidade que é subdividido em em três. O Manual Prático do Plano de Projeto: utilizando o PMBOK® Guide, será apresentado o mapa mental conforme Figura 6.

Figura 6 - Mapa mental do gerenciamento da qualidade.



Fonte: VARGAS; Ricardo Viana (2014, p.41).

Para controlar a qualidade é necessário planejar e documentar o objetivo que deseja atingir, um parâmetro para os demais itens a serem seguidos. Logo, desta forma, é possível utilizar a ferramenta de Inspeção.

A inspeção, ferramenta muito utilizada na engenharia de produção, é a forma mais simples de garantir que todos os seus produtos saiam da linha conforme suas premissas. A análise pode ser realizada por meio de amostras ou, ainda se possível, o lote inteiro.

### 3.2.6 RECURSOS HUMANOS

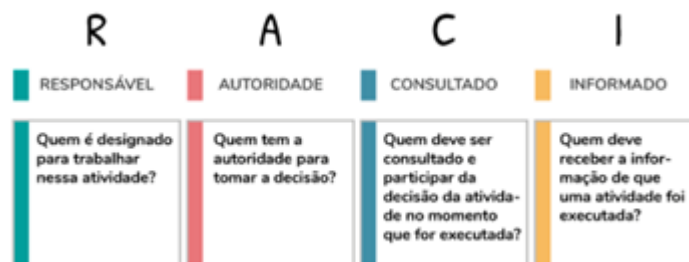
O gerenciamento dos recursos humanos tem como objetivo central fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto (Guia PMBOK, 2014, p. 45). Entretanto, um líder deve sempre lembrar-se que indivíduos carregam cargas pessoais e emocionais externas para o projeto, que impactará de alguma forma.

Qualquer resultado só será possível com a integração de colaboradores. Dessa forma, o primeiro passo é mobilizar a equipe que trabalhará, ou seja, analisar perfis, recrutar, e reunir-se para iniciarem as atividades. Também, faz-se necessário desenvolver a equipe por meio de treinamentos e capacitações que ajudarão no desdobramento dos investimentos.

Organograma é um tipo de ferramenta muito utilizada para a organização de um negócio, já que estabelece a estrutura organizacional, definindo funções, grupos de trabalho e até os principais

projetos que transitam pela empresa. Nesse viés, a plataforma ASANA pode auxiliar com o gráfico Raci, pois possibilita que todos tenham clareza em relação às suas responsabilidades. Segundo ASANA, o gráfico Raci é organizado conforme a Figura 7.

Figura 7 - Gráfico Raci.



Fonte: ESPINHA; Roberto Gil (2020)

### 3.2.7 COMUNICAÇÃO

O Gerenciamento das Comunicações do Projeto se refere ao desenvolvimento de relacionamentos necessários para alcançar resultados, além de incluir processos que garantam que as informações do projeto e das partes interessadas sejam satisfeitas (Guia PMBOK, 2017, p. 359).

Nesse sentido, por interferir diretamente em todas as áreas de conhecimento do PMBOK (JUNIOR; Carlos, 2019), a comunicação deve ter como objetivo ser totalmente compreendida pelo receptor para evitar mal entendidos ou ambiguidades. Logo, para que isso seja possível, o conhecimento dos 5 Cs da comunicação escrita ou falada são essenciais, sendo eles: correta, concisa, clara, coerente e controlada (Guia PMBOK, 2017, p. 363).

Portanto, a tecnologia como grande aliada dessa área de conhecimento do PMBOK, viabiliza a utilização de softwares para gerenciamento de tarefas, como acompanhamento de projetos, prazos e colaboração da equipe, como, por exemplo, o Microsoft Teams. De fato, com tal ferramenta é possível enviar mensagens instantâneas, realizar chamadas de vídeo com transcrição ou tradução, criar equipes e organizar as respectivas tarefas com o kanban e integrar calendários dos diversos membros (Microsoft Heidi, 2021).

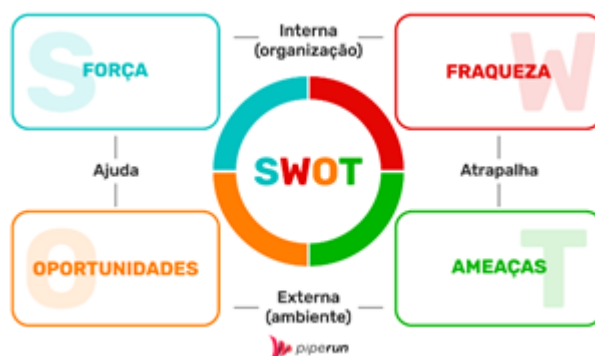
### 3.2.8 RISCOS

O gerenciamento dos riscos do projeto consiste nas diversas fases de um projeto, desde o seu planejamento, identificação, análise, planejamento das respostas, implementação das respostas, até o monitoramento dos riscos (Guia PMBOK, 2017, p. 395). Desse modo, entre as ferramentas utilizadas para acompanhar os possíveis riscos, abordaremos a SWOT do acrônimo Inglês (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) utilizada para identificar os pontos fortes, associados a oportunidades, e os

pontos fracos, associados às ameaças do projeto, conforme a Figura 8, visando planejar respostas aos riscos que foram priorizados e, posteriormente, monitorá-los (MONTES; Eduardo, 2020).

Outrossim, para alcançar um resultado mais preciso, deve-se analisar por meio da ferramenta, o ambiente interno da empresa, formado pelo conjunto de recursos humanos, financeiros e físicos, sobre os quais é possível exercer maior controle, e o externo, composto por fatores presentes fora dos limites da organização e que de alguma forma exercem influência sobre ela (HEFLO, 2018).

Figura 8 - Ferramenta SWOT.



Fonte: TURCATO; Augusto (2021).

### 3.2.9 AQUISIÇÕES

O gerenciamento das aquisições de um projeto inclui os processos que são necessários para comprar ou adquirir produtos ou serviços de um fornecedor externo à equipe do projeto. Nesse sentido, tal processo é composto por três etapas principais, sendo elas: o planejamento dos vendedores potenciais, a condução das aquisições com a seleção de um vendedor e, por fim, o controle das aquisições que gerenciam os respectivos relacionamentos (Guia PMBOK, 2017, p. 459).

Desse modo, para selecionar de forma eficaz as aquisições do projeto, o uso da matriz Kraljic permite que o setor de compras da empresa adquiram o produto ideal, na quantia adequada, nos fornecedores mais vantajosos e no menor prazo, por meio da classificação dos itens a serem comprados em: estratégicos, alavancagem, gargalo e não críticos (LEÃO, Thiago, 2021).

Além disso, a matriz é dividida entre dois eixos, conforme a Figura 9, em que o eixo horizontal avalia o risco de abastecimento, o alto risco diz respeito aos mercados restritos e os de baixo risco aos mercados competitivos. Em contrapartida, o eixo vertical, do impacto sobre o resultado da empresa, relaciona o grande impacto aos itens que trazem maiores retornos financeiros para empresa e os de menor impacto são aqueles que geralmente são de maior quantidade, porém com menor retorno sobre o resultado (LEÃO, Thiago, 2021).

Figura 9 - Matriz Kraljic



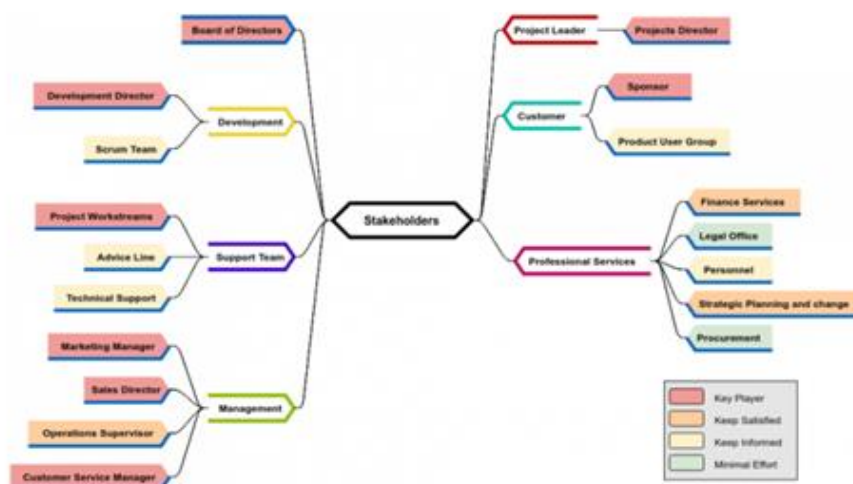
Fonte: LEÃO; Thiago (2021).

### 3.2.10 PARTES INTERESSADAS

O gerenciamento das partes interessadas, ou *stakeholders*, envolve os processos necessários para identificar as pessoas ou grupos de pessoas que podem impactar ou serem impactados pelo projeto. Assim sendo, existem quatro etapas principais para o gerenciamento das partes interessadas, sendo elas: identificar, planejar, gerenciar e monitorar o engajamento das partes interessadas (PMBOK, 2017, p. 503).

Diante disso, a utilização da ferramenta de mapa de *stakeholder* é essencial para a organização adquirir a visão do relacionamento entre os *stakeholders*, além de deixar registrado a devida atenção que deve dar a cada um deles, podendo ser: manter informado, manter satisfeitos, principais público e esforço mínimo, conforme a Figura 10 (CARVALHO; Nino, 2019).

Figura 10 - Mapa de stakeholders.



Fonte: CARVALHO; Nino (2019).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no estudo teórico da revisão bibliográfica, realizou-se a correspondência com o projeto vivenciado na empresa multinacional, buscando eficiência e organização. Dentre as metodologias ágil e tradicional, optou-se por incorporar a metodologia ágil, por estar alinhada com o objetivo da empresa de transformação digital, conduzida pela flexibilidade do processo para absorver mudanças a curto prazo e com entregas parciais, garantindo a produtividade, como também na busca por excelência técnica e aspiração de agregar valor para o cliente e para a equipe de projeto, certificando uma melhor estrutura para o projeto.

Além disso, ao mapear no projeto em andamento e sem planejamento as dez áreas de conhecimento do PMBOK de forma organizada, aprimorando a didática, identificou-se as propostas de oportunidades de melhoria abaixo, evidenciando a importância de constituir e aplicar os conceitos de gestão de projetos, para que ao decorrer do projeto não sejam necessárias intervenções demasiadas por falta de elaboração, impactando diretamente na produtividade.

- **Integração:** para garantir que as diversas áreas sejam coordenadas de forma adequada durante o ciclo de vida do projeto, envolvendo a detecção, conciliação, unificação e coordenação das atividades, coube aos gestores agendar pautas frequentes com as 3 etapas de pré, durante e pós bem definidas para alinhamento de estratégia e expectativas de cada agenda.
- **Escopo:** definição e estabelecimento do que deverá ser executado por cada membro do time pelo fluxograma de sistema de negócio, para que as atividades que até então eram divididas repentinamente, de acordo com a urgência de tratamento do assunto, não gerem retrabalho;
- **Cronogramas:** de antecipação e espera estabelecidos mensalmente com as datas de entregas de cada fase do projeto, com alinhamentos prévios dos gestores responsáveis, o qual até o momento não existia;
- **Custos:** orçamentos anuais mantidos pela gestão do time de finanças;
- **Qualidade:** implementação de agendas de compartilhamento de melhores práticas entre as áreas para trocas de experiências e tratamento de assuntos relevantes, de forma a planejar e documentar o objetivo que deseja atingir no Mapa Mental;

- Recursos Humanos: tem como objetivo central fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto. Desse modo, foi alinhado com cada membro do time quais atividades mais lhe agradam, para que a motivação na execução da tarefa alcançasse melhores resultados e proposta a inserção dos membros na Matriz Raci;
- Comunicação: implementação da utilização da ferramenta kanban no Microsoft Teams que possibilita que todos os membros da equipe tenham conhecimento do que os parceiros estejam executando, para possíveis trocas de experiência e auxílio caso necessário;
- Risco: são inevitáveis para que a organização atinja seus objetivos. Assumir e gerenciar riscos é a essência da sobrevivência e do crescimento do projeto. As premissas adotadas constantemente no dia a dia de gerenciamento de projetos estão sujeitas a riscos assertividade ou não, e portanto, passou-se a examiná-las pela ferramenta SWOT;
- Aquisições: processos necessários para adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto manteve-se pela gestão do time de compras
- Partes interessadas: envolvem os processos necessários para identificar as pessoas ou grupos de pessoas que podem impactar ou serem impactados pelo projeto. Realizou-se o mapa de stakeholders com os pontos focais de cada assunto e suas respectivas responsabilidades para centralização e assertividade dos contatos na empresa de tão grande porte.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos é um grande desafio no dia a dia das empresas, dada a complexidade do tema e a velocidade em que são exigidas as mudanças, em virtude do mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) em que vivemos hoje.

Dessa maneira, relacionando as metodologias ágil e tradicional, concluiu-se que a ágil é a que melhor se encaixa nas particularidades e estratégias específicas no projeto estudado, por ser mais dinâmica e resiliente, contribuindo para que sejam possíveis adaptações rápidas frente às mudanças contínuas que ocorrem diariamente nas organizações, além de estar alinhada com a cultura da empresa analisada de transformação digital.

Outrossim, para o estudo e seleção das ferramentas, as áreas de conhecimento do PMBOK nortearam o estudo, conduzindo como proposta de aplicações práticas no mapeamento das 10 áreas

de conhecimento do PMBOK no projeto já em desenvolvimento de multinacional do setor financeiro, contribuindo na sugestão de eventual inserção no dia a dia da empresa como facilitadoras na organização, potencializadoras nos resultados e incrementadoras de melhorias no âmbito de eficiência no gerenciamento de projetos.

Logo, com base em entrevistas e discussões, concluiu-se a relevância e a importância de implementação das metodologias e ferramentas do estudo, uma vez que permitem acompanhar recorrentemente as tarefas executadas no dia a dia, de modo a identificar problemas potenciais e reais, efetuar correções na dinâmica desses processos visando eficiência e garantindo vantagens competitivas, como também mapear para fins didáticos de organização as dez áreas de conhecimento e melhores práticas guiadas pelo PMBOK.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, D.C. **GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS**: Aplicação em produtos inovadores. SP: Saraiva, 2011, p. 20.

CAMARGO, Robson. **Método cascata ou ágil: quando usar no gerenciamento de projetos**, Robson Camargo. 29 de Novembro de 2019. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/modo-casetcata>. Acesso em: 9 de Maio de 2021.

CAMARGO, Robson. RIBAS, Thomaz (Eds.). **Gestão Ágil de Projetos**: As melhores soluções para sua necessidade. SP: Saraiva, 2019.

CAMARGO, Robson. **Metodologia ágil garante mais entrega de valor ao seu cliente**. Robson Camargo, 8 de novembro de 2019. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/o-que-e-metodologia-agil>. Acesso em: 14 de setembro de 2021.

CARVALHO, Marly Monteiro. **FUNDAMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS: Construindo competências para gerenciar projetos**. . ed. 5º, SP: Atlas, 2021, p.14.

CARVALHO, Nino. **Stakeholders: significado, identificação e priorização**. Nino Carvalho. 29 de Abril de 2019. Disponível em: <https://ninocarvalho.com/blog/stakeholders-significado-identificacao-priorizacao/>. Acesso em: 09 de maio de 2021.

COHEN, Willian A. Peter Drucker: **Melhores Práticas: Como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio**. São Paulo: Editora Autêntica, 2017. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/aplicacao-de-antecipacoes-e-esperas>. Acesso em: 25 de abril de 2021.

COIFMAN, Anne. **O que é PMBOK e por que utilizá-lo no gerenciamento de projetos?**. Blog Cronapp, 22 de Setembro de 2020, Disponível em: <https://blog.cronapp.io/o-que-e-pmbok/>. Acesso em 02 de maio de 2021.

ESPINHA, Roberto Gil. **Gestão de Projetos seu guia completo para gerenciar projetos do início ao fim**. Blog Artia, 2018. Disponível em: <https://artia.com/ferramenta-de-gestao-de->



projetos/#:~:text=O%20Artia%20%C3%A9%20uma%20Ferramenta,%C3%BAteis%20para%20a%20sua%20empresa.. Acesso em 06 de outubro de 2021.

FIA. **Gestão de Projetos: o que é, importância e PMI.** Blog FIA, 22 de outubro de 2018.

Disponível em:

<https://fia.com.br/blog/gestao-de-projetos/>. Acesso em: 09 de novembro de 2021.

FIA. **Matriz RACI: o que é, benefícios e como utilizar?** Blog FIA, 29 de junho de 2020,

Disponível em:

<https://fia.com.br/blog/matriz-raci/>. Acesso em 28 de novembro de 2021.

**Gerenciamento de projetos: como escolher o melhor software.** Artia, 19 de Novembro de 2019,

Disponível em:

<https://artia.com/blog/software-de-gerenciamento-de-projetos-como-avaliar/>. Acesso em: 25 de março de 2021.

**Guia de gráficos RACI, com exemplos.** ASANA. Disponível em:

<https://asana.com/pt/resources/raci-chart>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

IMME, Amanda. **Análise. SWOT: o que é, como fazer e muito mais!. Resultados Digitais**, 17 de outubro de 2019. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/analise-swot/>. Acesso em: 22 de setembro de 2021.

JUNIOR, Carlos. **Como funciona o gerenciamento de comunicação no PMBOK?** Project

Builder, 22 de Julho de 2019. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/como-funciona-o-gerenciamento-de-comunicacao-no-pmbok/>. Acesso em: 08 de agosto de 2021.

JUSTO, Andreia Silva. **Partes interessadas: o que são e como gerenciá-las no seu projeto.**

EUAX, 30 de Junho de 2015, Disponível em: <https://www.euax.com.br/2015/06/entregando-sucesso-engajando-as-partes-interessadas/>. Acesso em: 09 de maio de 2021.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Editora ATLAS, 2003. Disponível em:

[https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india). Acesso em: 15 de maio de 2021.

LIMA, Fabiana. **Análise Swot: o que é, qual o objetivo, como fazer?**. Remessa News - Notícias Sobre Transferências Internacionais e Câmbio, 4 de outubro de 2021, Disponível em:

<https://www.remessaonline.com.br/blog/analise-swot-o-que-e-qual-o-objetivo-como-fazer/>. Acesso em: 17 de novembro de 2021.

MARMELLO, Dayane. **A Matriz de Kraljic**, 5 de junho de 2019. Disponível em:

<https://mundo.gimba.com.br/supply-chain/a-matriz-de-kraljic/>. Acesso em: 1 de dezembro de 2021.

**Metodologia Ágil x Metodologia Tradicional - entenda as diferenças.** Gaea, 24 de outubro de 2018, Disponível em: <https://gaea.com.br/metodologia-agil-x-metodologia-tradicional-entenda-as-diferencas/>. Acesso em: 02 de novembro de 2021.

MicrosoftHeidi. **Recursos do Microsoft Teams para administradores de Educação** - Microsoft Teams. Disponível em:

<https://docs.microsoft.com/pt-br/microsoftteams/remote-learning-edu..> Acesso em: 9 de maio de 2021.

MONTES, Eduardo. **SWOT. PMO**, 31 de Agosto de 2020. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/swot> Acesso em: 3 de maio de 2021.

MONTES, Eduardo. **PMO**, 28 de junho de 2021. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-da-qualidade-do-projeto>. Acesso em: 07 de novembro de 2021.

MONTES, Eduardo. **PMO**, 03 de dezembro de 2020, Gerenciamento dos custos: O que é, objetivo e processos. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-dos-custos-do-projeto>. Acessado 3 de dezembro de 2021. Acesso em: 23 de agosto de 2021.

**O que é gestão de projetos e como ela auxilia no controle de atividades.** EOS. Disponível em: <https://www.eosconsultores.com.br/gestao-de-projetos/>. Acesso em 20 de novembro de 2021.

**O que é Gestão de Projetos: guia completo + como fazer em 5 passos.** EUAX, 27 de agosto de 2018, Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-gestao-de-projetos/>. Acesso em: 03 de novembro de 2021.

OLIVEIRA, Wallace. **O que é análise SWOT: definição + exemplos.** HEFLO PT, 19 de Setembro de 2018, Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/swot/o-que-e-analise-swot/>. Acesso em: 03 de março de 2021.

PATEL, Neil. **Metodologia Ágil: Entenda O Que É e Quais São As 8 Mais Utilizadas.** NeilPatel, 30 de Junho de 2019. Disponível em: <http://neilpatel.com/br/blog/metodologia-agil/>. Acesso em: 25 de abril de 2021.

PIRES, Raphael. **Ferramenta de gestão de projetos: conheça as principais!** Rock Content - BR, 28 de Março de 2019, Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/ferramenta-de-gestao-de-projetos/>. Acesso em 02 de Maio de 2021.

Pires, Vitor. **Mapa de Stakeholders: Um Guia Prático.** Medium, 26 de maio de 2021. Disponível em: <https://vitorpiresc.medium.com/mapa-de-stakeholders-7a76af8e259e>. Acesso em: 28 de agosto de 2021.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, Pennsylvania: **PMI**, 2017. Acesso em: 08 de abril de 2021.

RICARDO, Vargas. **Manual Prático do Plano de Projeto: Utilizando o PMBOK Guide®.** Ricardo Vargas. 2014. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=RafuAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA53&dq=pmbok+custos&ots=8s3ztLjhP2&sig=NDy\\_Fqk7Pi-dkxdGb3aC-g8Iqi8#v=onepage&q=pmbok%20custos&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=RafuAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA53&dq=pmbok+custos&ots=8s3ztLjhP2&sig=NDy_Fqk7Pi-dkxdGb3aC-g8Iqi8#v=onepage&q=pmbok%20custos&f=false). Acesso em: 08 de maio de 2021.

SOTILLE, Mauro. **Diagramas de Contexto.** Mauro Sotille. PMTECH, 2014. Disponível em:

<https://www.pmtech.com.br/PMP/Dicas%20PMP%20-%20Diagrama%20de%20Contexto.pdf>.  
Acesso em: 18 de Maio de 2021.

TONON, Giulia. **Metodologias Ágeis x Tradicionais** - Qual aplicar? dti, 28 de Setembro de 2019.  
Disponível em: <https://www.dtidigital.com.br/blog/metodologia-agil-metodologia-tradicional/>.  
Acesso em: 9 de maio de 2021.

TURCATO, Augusto. “Análise SWOT: o que é e como fazer a matriz SWOT na sua empresa”.  
**Piperun**. 3 de Março de 2021. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/analise-swot-matriz-swot/>. Acesso em: 03 de março de 2021.