

## **ANÁLISE SISTEMÁTICA DA CONTRIBUIÇÃO DO PMI NAS EMPRESAS DO SETOR DE TI: BASEADO NOS DADOS DO PMSURVEY ENTRE OS ANOS 2008 A 2012**

### **SYSTEMATIC ANALYSIS OF THE CONTRIBUTION OF THE PMI IN THE IT INDUSTRY COMPANIES: BASED ON DATA OF THE PMSURVEY BETWEEN THE YEARS 2008 TO 2012**

Arthur Duarte Rosa<sup>1</sup>

**RESUMO:** A fim de demonstrar a evolução e/ou avanço, do PMI dentro das empresas o artigo aborda uma análise sistemática da contribuição do PMI nas empresas do setor de TI, tendo como base, os dados do PMSURVEY entre os anos de 2008 a 2012. Este estudo aborda oito aspectos importantes para identificar o alinhamento das organizações às melhores práticas em Gerenciamento de Projetos. A análise de cada um destes aspectos está retratada em seções do estudo.

- Aspecto Cultural Organizacional
- Aspecto Estrutura Organizacional
- Aspecto Portfólio de Projetos
- Aspecto Project Management Office (PMO)
- Aspectos Processos e Metodologias
- Aspecto Desenvolvimento Profissional
- Aspecto Ferramentas
- Aspecto Desempenho e Resultados

**PALAVRAS-CHAVE:** PMI, PMSORVEY, Gerenciamento de Projetos, PMO, Portfólio, Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Processos e Metodologias, Desenvolvimento Profissional, Ferramentas, Desempenho e Resultados.

**ABSTRACT:** *In order to demonstrate the development and / or advancement, of PMI companies within the article presents a systematic analysis of the contribution of the PMI companies in the IT sector, based on the data PMSURVEY between the years 2008 to 2012. This study discusses eight important aspects to identify the alignment of organizations the best practices in Project Management. The analysis of each of these aspects portrayed in this study sections.*

- *Organizational Cultural Aspect*
- *Appearance Organizational Structure*
- *Appearance Project Portfolio*
- *Appearance Project Management Office (PMO)*
- *Aspects Processes and Methodologies*
- *Appearance Professional Development*
- *Aspect Tools*
- *Appearance and Performance Results*

**KEYWORDS:** *PMI, PMSORVEY, Project Management, PMO, Portfolio, Organizational Culture, Organizational Structure, Processes and Methodologies, Professional Development, Tools, Performance and Results.*

<sup>1</sup> Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Guarulhos

**SIGLÁRIO**

**CEO** - Chief Executive Officer (Chefe Executivo de Ofício)

**PMBOK** - Guide to the Project Management Body of Knowledge

**PMI** - Project Management Institute

**PMO** - Project Management Office

**PMP** - Project Management Professional

**Stakeholder** - Envolvidos no Projeto

**INTRODUÇÃO**

Empresas de todos os setores da economia vêm reconhecendo a importância do Gerenciamento de Projetos para o sucesso de suas iniciativas. O desenvolvimento de novos produtos, serviços, criação de novas unidades de trabalho e etc. Todas elas são mais bem gerenciadas e produzem melhores resultados quando são conduzidas sob a forma de projetos.

Cada vez mais exigida no mercado atual, o Gerenciamento de Projetos é uma atividade que envolve a utilização de técnicas visando à clareza, a objetividade e a qualidade na sua execução. É de extrema importância que cada empresa adote práticas, estabelecidas pelo Project Management Institute - PMI, a partir da metodologia de gerenciamento de projetos estruturada em seu Project Management Body of Knowledge - PMBOK.

A fim de demonstrar a evolução e/ou avanço, do PMI dentro das empresas o artigo aborda uma análise sistemática da contribuição do PMI nas empresas do setor de TI, tendo como base, os dados do PMSURVEY entre os anos de 2008 à 2012.

**1. Cultura Organizacional**

As empresas são compostas por seres-humanos, que possuem suas crenças, objetivos, formas de raciocínio, cultura, etc. A empresa em si ganha uma única característica com a junção dos profissionais em que a compõem, entretanto não pré-estabelecer as metas, objetivos, estratégias podem fazer com que a cultura organizacional da empresa seja diferente daquilo em que os gestores e afins esperam, sendo então muito importante definir todas as variáveis que

irão compor a empresa.

A única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas nos quais as pessoas trabalham e vivem. Cultura organizacional significa o modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de uma determinada organização. (CHIAVENATO, Idalberto, 2004, p.434)

**1.1 Papel do gestor na cultura organizacional da empresa**

O gestor é um termômetro dentro de uma empresa, tal afirmação baseia-se no poder em que este exerce sobre os seus subordinados, logo a equipe tem o gestor como uma referência, sendo que os seus comportamentos certamente irão nortear o comportamento dos funcionários, então é necessário que o gestor conheça a empresa muito bem, sempre baseando suas tomadas de decisão na missão e nos valores em que a empresa possui.

Segundo Gareth Morgan (2002), um gestor deve conhecer a empresa e sua equipe, afim de que ele consiga fazer com que os seus subordinados atinjam o esperado.

Na imagem abaixo é demonstrado a amplitude de autoridade mediante ao nível hierárquico e de autoridade.

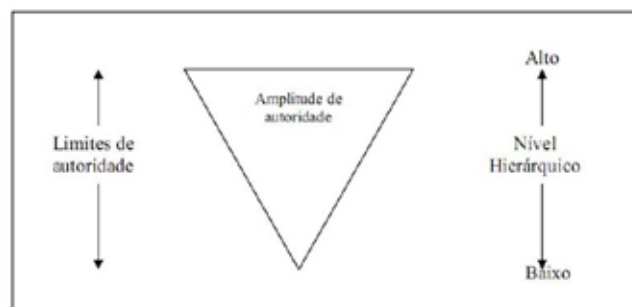


Figura 1 – Limites de autoridade (MORGAN, 2002, p.39)

Autoridade do gestor: dar poder as pessoas para que elas possam tomar decisões sobre ações e recursos. Neste sentido, cada líder reparte e delega autoridade as pessoas para que elas possam trabalhar de acordo com o que elas aprendem e dominam.

Ou seja, dar autonomia as pessoas. É o chamado *empowerment*. (CHIAVENATO, Idalberto, 2004, p.85)

### 1.2 Pontos positivos e negativos na cultura organizacional

A cultura organizacional é fundamental dentro de uma empresa, tendo pontos positivos e pontos negativos. Visando o lado positivo pode-se destacar a maior facilidade em tomadas de decisão, agilidade em adaptar-se a mudanças, busca intensa e uniforme por um objetivo, dentre outros pontos relevantes.

Também se tratando de cultura organizacional é importante destacar que por vezes nem tudo sai como o esperado e uma cultura organizacional mal desenvolvida poderá fazer com que a empresa tenha muitos problemas em conseguir atingir os seus objetivos, então deve-se analisar o todo antes de pré-estabelecer regras.

A cultura organizacional deve ser aderida a todos os integrantes do corpo, pressupondo que todos do corpo entendam e exerçam os princípios da cultura da empresa, tende-se a atingir e manter-se mais facilmente aonde se quer chegar e estar, ao contrário a empresa terá dificuldades em se manter no mercado. (MORGAN, Gareth, 2002, p.109)

## 2. Estrutura organizacional

Estrutura organizacional constitui-se no aspecto de organizar e coordenar as tarefas da instituição, assim também como organizar o espaço físico e os itens que o compõe. Todas as tarefas são distribuídas em níveis operacionais, tático e estratégicos, conforme figura 2, também são demonstradas a todos os integrantes da empresa, afim de que todos saibam do seu papel dentro da instituição e também saiba das obrigações de seus companheiros, logo então o funcionário passa a conhecer melhor a empresa, podendo levá-lo a melhores resultados.

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos

recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. (OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, 2006 p.38)

A estrutura organizacional dentro de uma empresa tende a nunca estar 100% pronta, visto que a cada dia surgem novas necessidades e então a adaptação da empresa como um todo a essas mudanças se faz necessário, a fim de que esta possa estar alienada com o externo.

Uma estrutura organizacional traça a hierarquia administrativa, mostra canais de comando, redes de comunicação formal e constitui um guia para funções paralelas e de coordenação. Ela também indica áreas de delegação e cooperação e elos entre estruturas externas, internas e elementos gerenciais, estendendo - se dos patrocinadores, proprietários, avalistas e organizações financiadoras até o gerente do projeto e os dirigentes de funções ou atividades especializadas. (KEELING, Ralph, 2012, p.31).

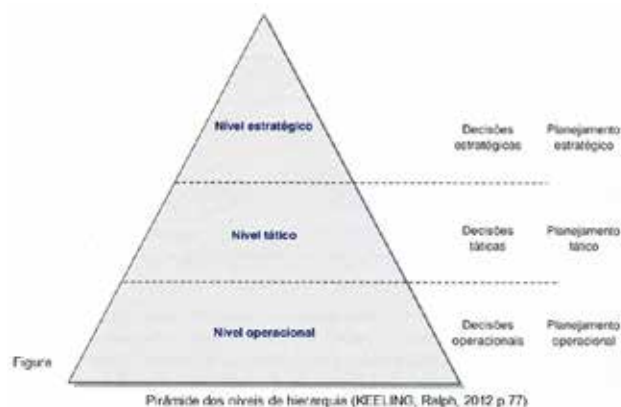


Figura 2 – Pirâmide dos níveis de hierarquia (KEELING, Ralph, 2012 p.77).

### 2.1 Tipos de estrutura organizacional

Segundo Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2006), as empresas geralmente adotam o tipo de estrutura organizacional formal, visto que este tipo de estrutura é aquela em que é projetada, segmentada e possui uma maior probabilidade de fazer com que seja disposta uma estrutura organizacional mais correta

para a empresa.

A estrutura organizacional informal é aquela em que vai se consolidando e crescendo aos poucos, visto que esta é constituída por uma base populosa, onde uma grande maioria se reúne, opinam e as tomadas de decisão são realizadas e assim a estrutura organizacional vai sendo formada e por vezes moldada.

Existem outros tipos de estruturas organizacionais formais, vejamos abaixo:

**Estrutura organizacional funcional:** Esta é definida pelas funções em que os integrantes da empresa irão exercer, através das funções é definido o nível de agrupamento dos funcionários;

**Estrutura organizacional divisional:** A estrutura é formada pela divisão por unidades de negócios, como esta estrutura permite uma maior organização no agrupamento, logo o tempo de resposta com ela tende a ser mais ágil;

**Estrutura organizacional matricial:** Esta é a mescla entre a estrutura organizacional funcional e a divisional;

**Estrutura organizacional por projetos:** A divisão da empresa é realizada através dos projetos em que ela assume.

**Estrutura organizacional celular:** Todos os departamentos estão no mesmo nível de hierarquia.

### 3. Governança corporativa

A governança corporativa retrata a união dos poderes (proprietários, gestores, conselheiros) dentro de uma empresa para um objetivo comum que é sua permanência e crescimento no mercado, por isso é muito importante se ter um cuidado com as tomadas de decisões e principalmente fazer seu acompanhamento contínuo para que sejam executados da forma correta conforme o planejamento.

Um bom resultado só é alcançado se houver a cooperação de todos os participantes, desde os níveis mais altos até o os mais baixos. Governar não se trata somente de ordenar, mais sim de participar e acompanhar todos os processos e quem faz parte dele, por isso foi elaborado os 8ps conforme a figura abaixo, para que se tenha uma visão geral do todo.

O poder emana dos proprietários,

independentemente do grau de dispersão do capital de controle. As práticas visam o estabelecimento de canais fluidos de informação e de bom e consensual sistema de tomada de decisões e acompanhamentos das ações decorrentes. A perenidade é o objetivo último das companhias sustentadas por bons resultados econômico- financeiros, sociais e ambientais. E, na sustentação de todo o sistema estão as pessoas-condutoras do conjunto dos legados e dos objetivos que são vida e continuidade às operações corporativas. (ROSSETTI e ANDRADE, 2012, pg. 89.)

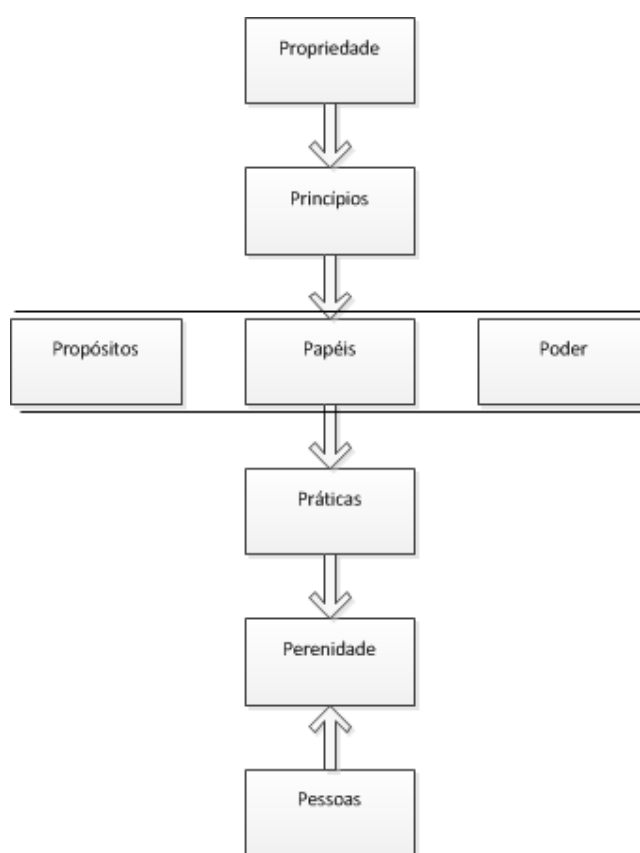


Figura 3 8ps (ROSSETTI e ANDRADE, Governança corporativa pág 89, 2012.)

### 4. Governança de TI

“Consiste em uma ferramenta para a especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades, visando encorajar comportamentos desejados no uso da TI”. (Weill e Ross, 2004, p.30).

Outra definição, essa dada por IT Governance Institute(2013):

“A Governança de TI é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.”

Analisando essas duas definições, podemos concluir que a Governança de TI busca o compartilhamento de decisões de TI com as demais dirigentes da organização, assim como estabelece as regras, a organização e os processos que nortearão o uso da tecnologia da informação pelos usuários, departamentos, divisões, negócios da organização, fornecedores e clientes, determinando como a TI deve prover os serviços para a empresa.

### 4.1 Fatores Motivadores

“A governança de TI é motivada por vários fatores (embora o senso comum considere a maior transparência da administração como sendo o principal motivador desse movimento que vemos no ambiente de TI das organizações), como podemos observar na figura abaixo:” (FERNANDES, Aguinaldo Aragon, 2008, p.9)

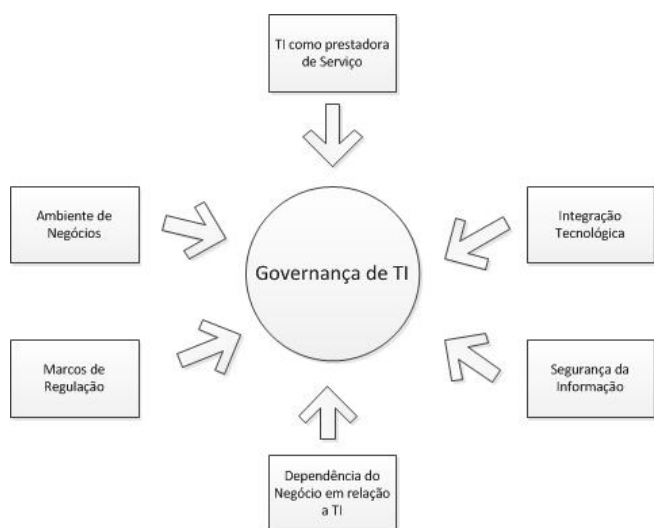


Figura 4 - Fatores Motivadores da Governança de TI (FERNANDES, Aguinaldo Aragon, 2008, p.9)

### 4.2 Modelo Governança de TI

“Um ponto importante da ideia de apresentar

um modelo de Governança de TI é que ele pode ser adaptado para qualquer tipo de organização, sendo que seus componentes podem ser encarados como peças de um “lego”, que vão sendo construídas e implementadas de acordo com as prioridades, necessidades e disponibilidades da organização”. (FERNANDES, Aguinaldo Aragon, 2008, p.13)

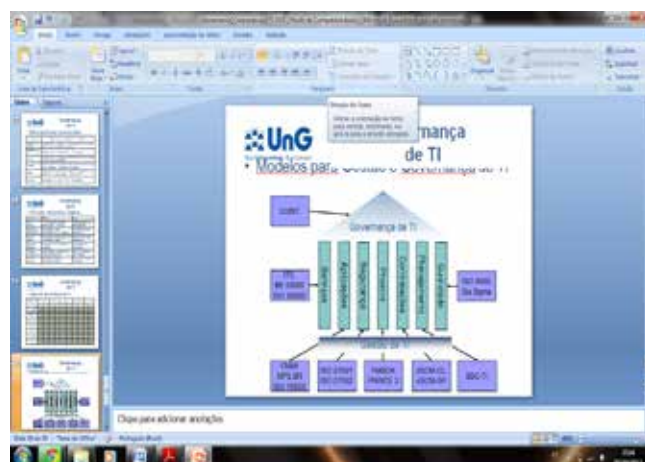


Figura 5 - Modelo de Governança

### 4.3 Ciclos da Governança de TI

“A governança de TI não é somente a implantação de modelos de melhores práticas, tais como Cobit, ITIL, CMMI, PMBOK dentre outras” (FERNANDES, Aguinaldo Aragon Fernandes, 2008, p.13).

A fim de representar uma visão de Governança de TI mais ampla, de acordo com Aguinaldo Aragon Fernandes, (2008, p.14), podem ser representados pelos chamados “Ciclos de Governança de TI” composto por 4 grandes etapas:



Figura 6 - Ciclo Governança TI (Aguinaldo Aragon Fernandes, 2008, p.14)

### 4.4 Alinhamento Estratégico de TI



“O processo de alinhamento estratégico da tecnologia da informação procura determinar qual deve ser o alinhamento da TI em termos de arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades presentes e futuras do negócio.” (FERNANDES, Aguinaldo Aragon, 2008, p.17).

## 5. Projetos

“Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, como início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidades” (VARGAS, Ricardo Viana, 2009, p.5).

Exemplos de Projetos:

- Instalação de planta industrial;
- reestruturação de um determinado setor ou departamento da empresa;
- elaboração de um plano de marketing e publicidade;
- lançamento de um novo produto ou serviço;
- informatização de um determinado setor da empresa;
- construção de uma casa;
- realização de uma viagem.

### 5.1 Áreas de Aplicabilidade dos Projetos

“Os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas de conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacional, bem como a vida pessoal de cada um.” (VARGAS, Ricardo Viana, 2009, p.5).

Segundo Ricardo Viana Vargas (2009, p6), as principais áreas utilizadoras da técnica de gerenciamento de projetos são:

- engenharia e construção civil;
- estratégia militar;
- administração de empresas;
- marketing e publicidade;
- pesquisa e desenvolvimento;
- manutenção de planta e equipamentos.

### 5.2 Projetos, Subprojetos e Programas

“É comum um projeto ser subdividido em diversas partes, de fácil gerenciamento e controle denominado de subprojetos. Os subprojetos são responsáveis por uma pequena parte do projeto total ou por fases extremamente específicas do projeto que podem na maioria das vezes, ser terceirizadas ou desenvolvidas por grupos isolados.

“Os programas são conjuntos de projetos que têm um objetivo macro da organização, ou até mesmo entre organizações.” (VARGAS, Ricardo Viana, 2009, pg6)



Figura 7 - Programa, Projeto, Subprojeto (VARGAS, Ricardo Viana, 2009, p.6).

### 5.3 Portfólio

“Pode ser entendido como um agrupamento de projetos, programas e portfólios menores que estão alinhados com a estratégia organizacional.” (KELLING, Ralph, 2012, p.9)

### 5.4 Gerenciamento de Projetos

De acordo com A Guide to the Project Management Body of Knowledge - 4<sup>o</sup> Edition - 2012, Gerenciamento de Projetos, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos agrupados logicamente abrangendo os 5 grupos. Os 5 grupos de processos são:

- Iniciação;
- Planejamento;

- Execução;
- Monitoramento e Controle e
- Encerramento.

© 2007, Márcio d'Ávila  
Baseada em figura do PMBOK

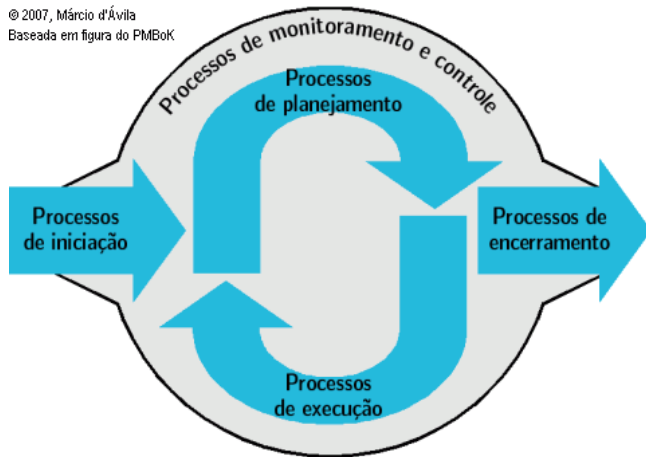


Figura 8 - Processos de Monitoria e Controle (Project Management Institute [PMI])

Gerenciar um projeto inclui:

- Identificação dos requisitos;
- Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;
- Balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a:
  - Escopo;
  - Qualidade;
  - Cronograma;
  - Orçamento;
  - Recursos e
  - Riscos

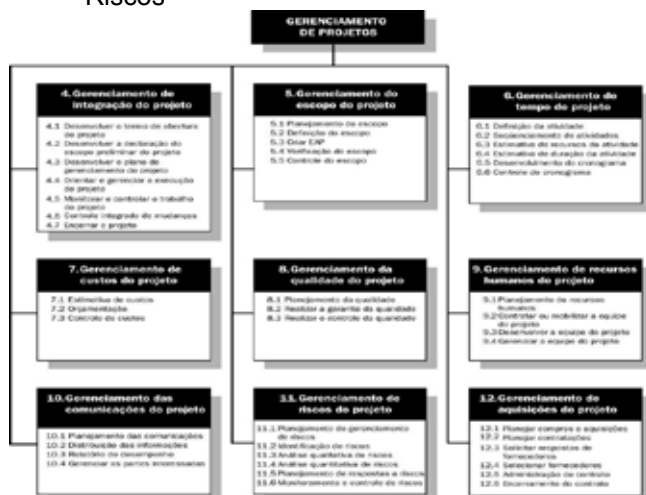


Figura 9 - Gerenciamento de Projetos (Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) - 4º Edition - 2012)

## 5.5 Benefícios do Gerenciamento de Projetos

Segundo Ricardo Viana Vargas (2009, p.9), o gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre o gerenciamento estático ou sobre o gerenciamento informal. Dentre os principais benefícios, podem se destacar os seguintes:

- evitar surpresas durante a execução dos trabalhos;
- permitir desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda metodologia está sendo estruturada;
- antecipar as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- adequar os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
- disponibilizar os orçamentos antes do início dos gastos;
- agilizar as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- aumentar o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado;
- facilitar e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e matérias necessários;
- documentar e facilitar as estimativas para futuros projetos;

Já Marconi Fábio Vieira (2013, p.17), apresenta outros benefícios do gerenciamento de projetos como:

- Melhor controle financeiro e dos recursos humanos do projeto;
- Melhoria na relação com cliente;
- Melhor tempo de implementação;
- Menores custos;
- Margens de lucros maiores;
- Aumento na produtividade;
- Melhor coordenação da equipe;

## 5.6 Gerentes de Projetos

De acordo com a Guide to the Project Management Body of Knowledge - 4<sup>o</sup> Edition - 2012, o gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto.

### 5.7 PMI - Project Management Institute

Organização referência mundial em Gerenciamento de Projetos, fundada em 1969 na Filadélfia, Estados Unidos. O Project Management Institute (PMI) é uma instituição sem fins lucrativos com membros associados em todo o mundo. A sua missão é “fornecer o profissionalismo e a ética em gerenciamento de projetos”.

“O PMI, e a metodologia de gerenciamento de projetos estruturada em seu PMBOK, é referência mundial para os profissionais de gerenciamento de projetos.” (VIEIRA, Marconi Fábio, 2003, p.120)

#### 5.7.1 Guia PMBOK

Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) - 4<sup>o</sup> Edition - 2012, “o guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) é uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projetos. Um padrão é um documento formal que descreve normas, métodos, processos, e práticas estabelecidas.

“Assim como em outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, o conhecimento contido nesse padrão evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas de profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram para o seu desenvolvimento.”



Figura 10 - Guia PMBOK (Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) - 4<sup>o</sup> Edition - 2012)

O Guia PMBOK fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais. Ele define o gerenciamento e os conceitos relacionados e descreve o ciclo de vida do gerenciamento e os processos relacionados. O guia aborda 9 áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos sendo elas:

1. Gerenciamento de integração do projeto
2. Gerenciamento do escopo do projeto
3. Gerenciamento de tempo do projeto
4. Gerenciamento de custos do projeto
5. Gerenciamento da qualidade do projeto
6. Gerenciamento de recursos humanos do projeto
7. Gerenciamento das comunicações do projeto
8. Gerenciamento de riscos do projeto
9. Gerenciamento de aquisições do projeto

De acordo com o Project Management Institute (PMI) considera esta norma como referência básica de gerenciamento de projetos para seus programas de desenvolvimento profissional e certificações

### 5.8 Ciclo de Vida de Um Projeto

“Todo projeto passa por uma série de fases desde sua concepção até seu ponto de conclusão. Cada fase tem suas próprias necessidades e características. À medida que o projeto passa por fases, o montante cumulativo de recursos e tempo despendidos



aumentará, e o prazo e recursos restantes diminuirão.” (KELLING, Ralph, 2012, p.18).

“Cada fase pode ter um conjunto de subprodutos paramelhorcontroledogerenciamento. Em projetos de tecnologia da informação, principalmente de desenvolvimento de softwares, normalmente adotamos nomes como: levantamentos de requisitos, análise, implementação, codificação, testes, documentação, implantação, transição, entre outros.” (VIEIRA, Marconi Fábio, 2003, p.19)

### 5.9 Envolvidos no Projeto (Stakeholders)

“Os interessados (stakeholders, em inglês) são as pessoas que, de alguma forma, serão (ou se consideram) afetadas pelo projeto, seja de forma positiva ou negativa.” (KELLING, Ralph, 2012, p.4)

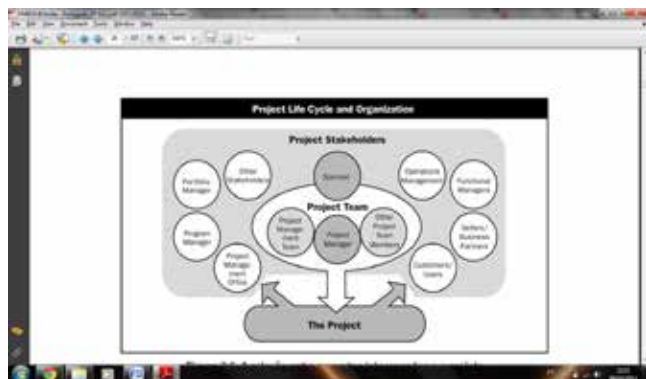


Figura 11 - Stakeholders (Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) - 4ª Edition - 2012)

### 5.10 PMP - Project Management Professional

De acordo com o PMI - Project Management Institute, Project Management Professional (PMP) é a credencial profissional mais reconhecida e respeitada em termos mundiais no que tange ao Gerenciamento de Projetos.

### 5.11 PMO - Project Management Office

O PMI - Project Management Institute define o

escritório de projetos como “um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.

Segundo Harold Kerzner (2006, p.824), a partir do ano 2000, o entendimento é de que “o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento da corporação”. O autor ainda define que existem três tipos de escritório de projetos:

- Escritório funcional: utilizado em uma área funcional da organização, com responsabilidade principal de gerenciar um conjunto crítico de recursos;
- Escritório de projetos de grupo de clientes: busca o melhor gerenciamento da comunicação com os clientes. Características são identificadas de forma a permitir o agrupamento dos projetos. Podem ter caráter temporário e existem vários na organização;
- Escritório de projetos corporativos: atende a corporação e concentra-se em questões estratégicas e corporativas, e não em assuntos funcionais;

### 5.12 Influência das Organizações nos Projetos

“Os projetos fazem parte das organizações. Eles não existiriam se não fossem as organizações. Os projetos estão sujeitos a sofrer algumas influências dependendo da forma como as organizações estão estruturadas.” (VIEIRA, Marconi Fábio, 2003, p.29)

Segundo Marconi Fábio Vieira (2003, p.30), as estruturas das organizações estão divididas em estruturas funcionais ou hierárquicas, matriciais e projetizadas.

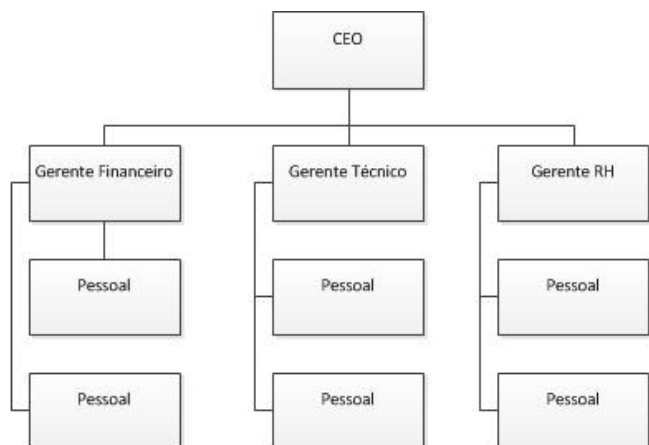


Figura 12 - Estrutura Organizacional Funcional ou Hierárquica (VIEIRA, Marconi Fábio, 2003, p.21)

### 5.13 Softwares e/ou ferramentas de gerenciamentos de projetos

Existem centenas ou talvez milhares de softwares que auxiliam no gerenciamento de projetos, sejam eles corporativos, de médio e pequeno porte. E, a cada ano que se passa mais aplicativos são lançados neste crescente mercado de gerenciamento de projetos.

Segundo Marconi Fábio Vieira (2003, p.131), alguns dos softwares e/ou para o gerenciamento de projetos são:

- Task Tracking
- WBS Chart Pro
- PERT Chart EXPERT
- MindManager 2002 Enterprise Edition
- Microsoft Project
- Primavera TeamPlay
- PMOffice
- Open Project System (SAP)
- Rational Project Management
- PS8
- Tassc Estimator Manager

## 6. Abordagem Técnica

Este estudo aborda oito aspectos importantes para identificar o alinhamento das organizações às melhores práticas em Gerenciamento de Projetos. A análise de cada um destes aspectos está retratada em

seções do estudo.



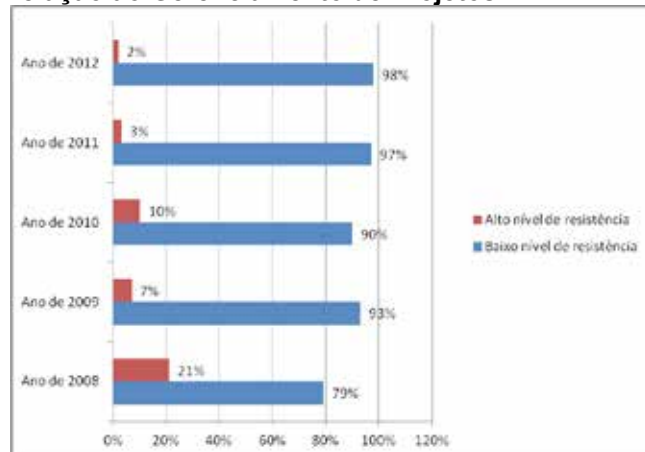
Figura 13 - Aspectos PMSURVEY (PMSURVEY - Relatório 2012 Segmentado por Setor de Economia, 2012)

### 6.1 Aspecto Cultural Organizacional

Esta seção tem por objetivo apresentar informações sobre a cultura das Organizações em gerenciamento de projetos.

Com isso é possível entender o quanto estas estão culturalmente preparadas para desenvolver seus profissionais e suas práticas em gerenciamento de projetos e como este ambiente é capaz de suportar estas iniciativas.

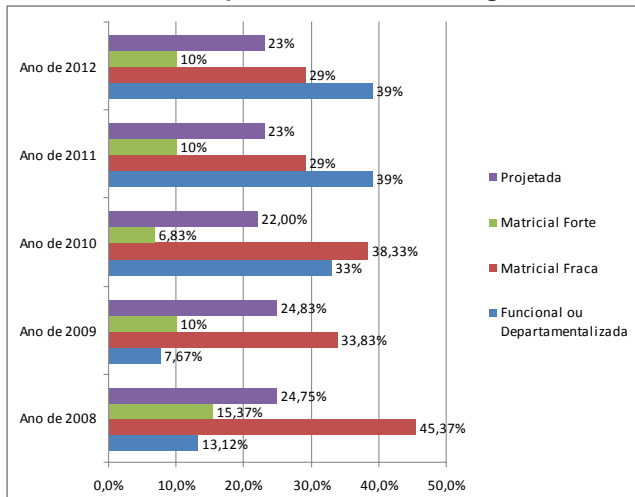
#### Nível de Resistência da Organização em relação ao Gerenciamento de Projetos



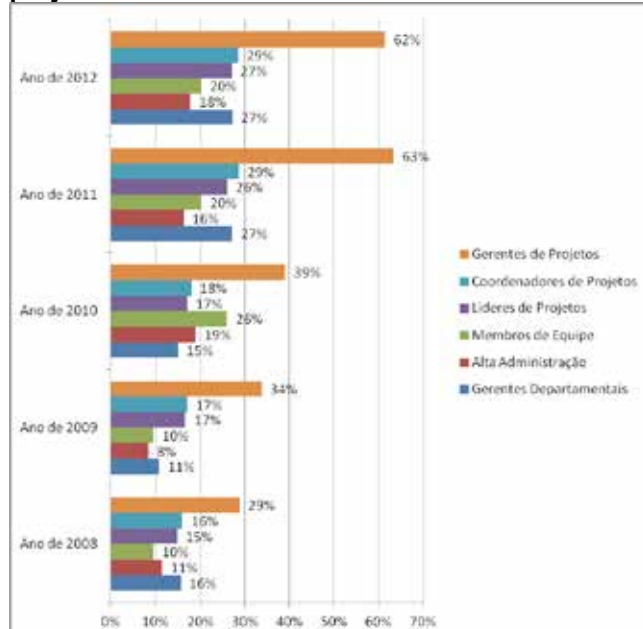
## 6.2 Aspecto Estrutural Organizacional

Esta seção objetiva apresentar características das estruturas organizacionais existentes e analisar como as Organizações estão estruturadas para gerenciar seus projetos em busca do sucesso.

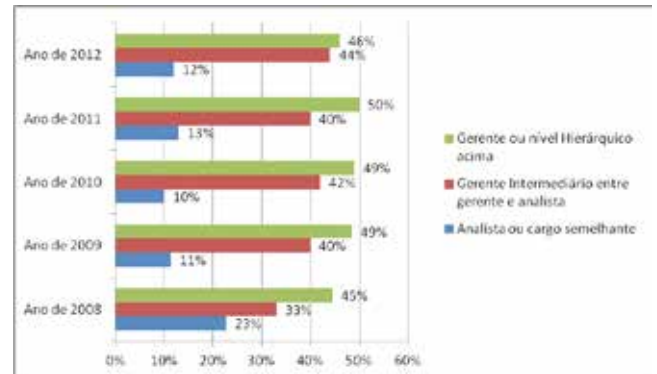
### Distribuição quanto à estrutura organizacional



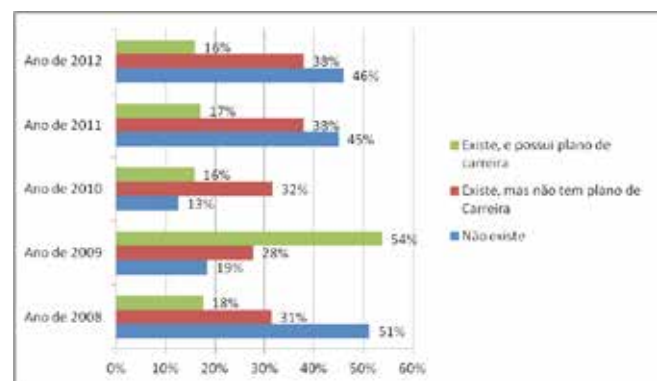
### Responsabilidade pelo gerenciamento de projetos



## Quantidade de profissionais responsáveis por projetos



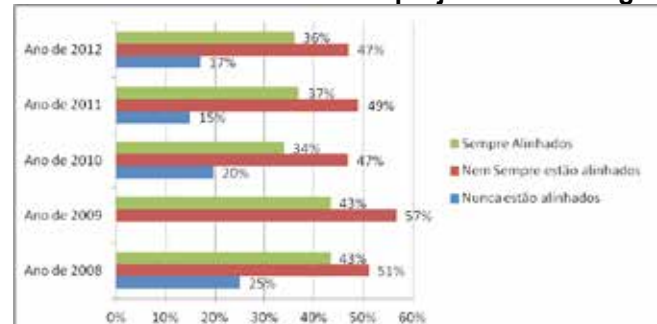
## Nível de formalização do cargo de gerente de projetos



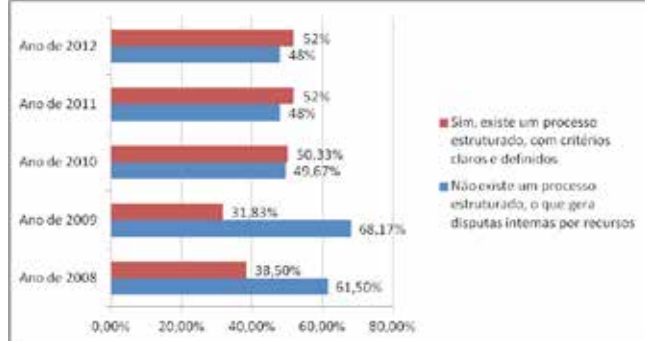
## 6.3 Aspecto Portfólio de Projetos

Esta seção objetiva apresentar como as Organizações fazem a gestão do seu Portfólio de Projetos, no que diz respeito a práticas, processos, definição de responsabilidades e nível de maturidade.

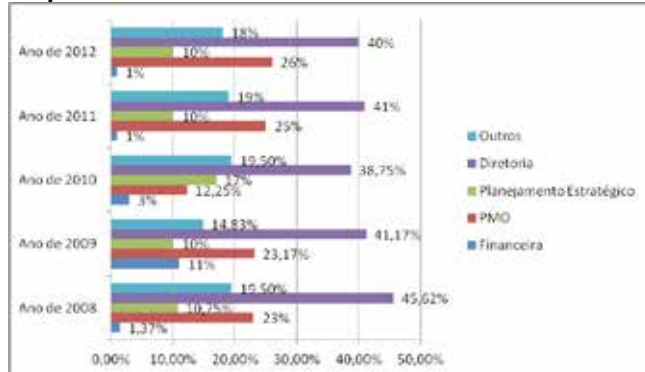
### Nível de Alinhamento dos projetos à Estratégia



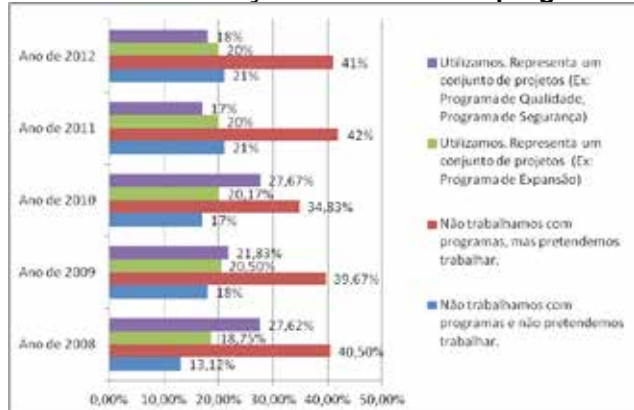
## Existência de processo para priorização dos projetos do portfólio.



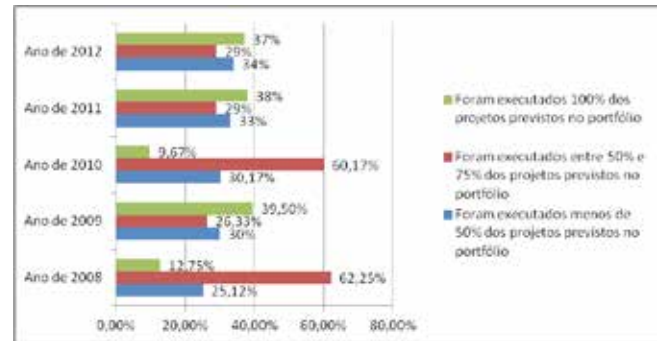
## Área responsável pelos processos de gestão de portfólio



## Nível de utilização do conceito de programas



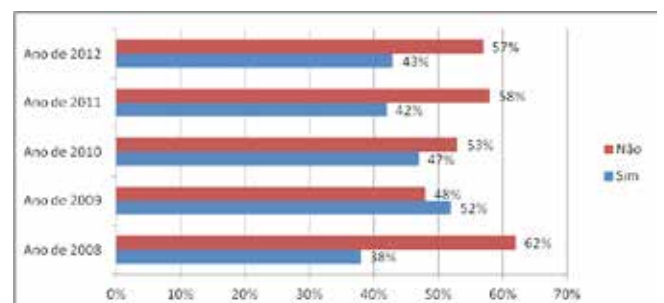
## Z% de projetos previstos Executados



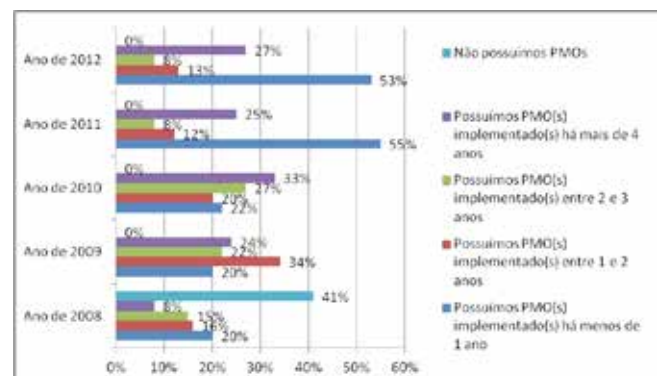
## 6.4 Aspecto Project Management Office (PMO)

Esta seção objetiva apresentar uma visão de como o Project Management Office (Escritório de Projetos) vem sendo utilizado pelas organizações no suporte ao desenvolvimento de seus projetos, destacando aspectos como estrutura, níveis de reporte, processos e papéis e responsabilidade.

### Existência de PMO Corporativo

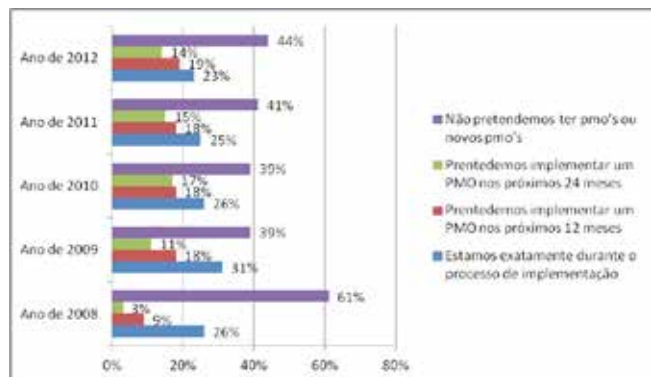


### Tempo de Implementação dos PMO's





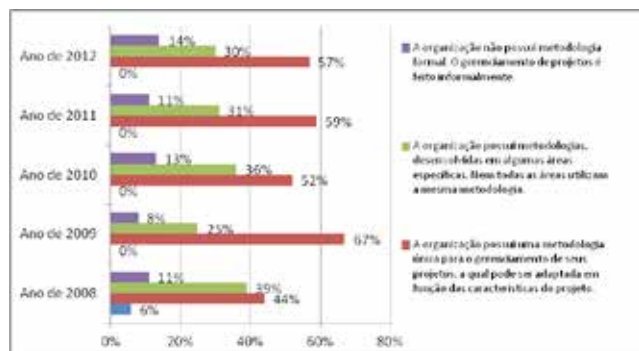
## Intenção de Implementar novos Pmo's



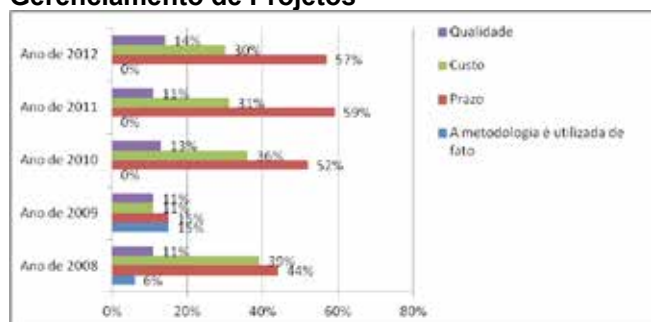
## 6.5 Aspectos Processos e Metodologias

Esta seção tem por objetivo examinar o grau de adequação das Organizações às mais importantes práticas em Gerenciamento de Projetos, avaliando processos e metodologias existentes.

### Nível de utilização de metodologia de gerenciamento de projetos

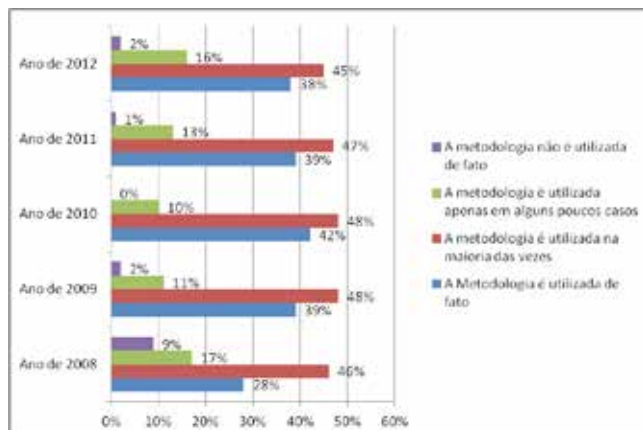


### Nível de Utilização das Metodologias de Gerenciamento de Projetos



### Utilização efetiva da Metodologia de

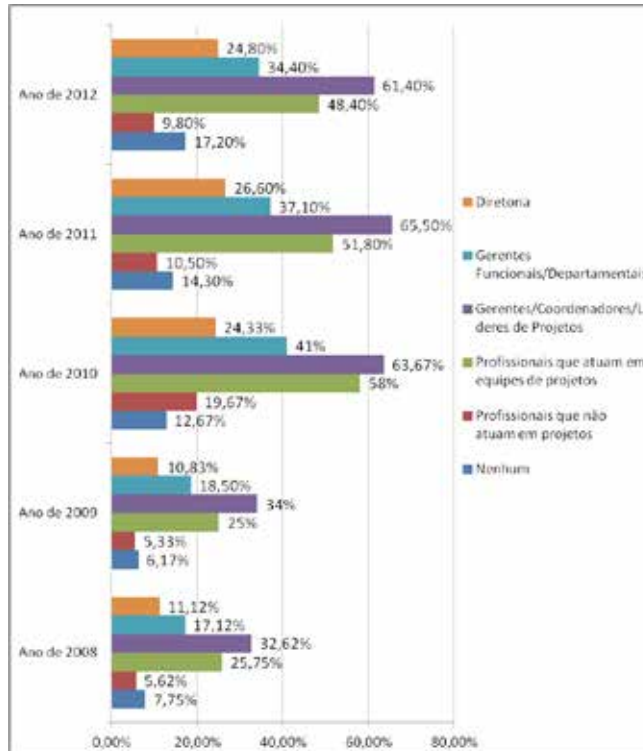
## Gerenciamento de Projetos



## 6.6 Aspecto Desenvolvimento Profissional

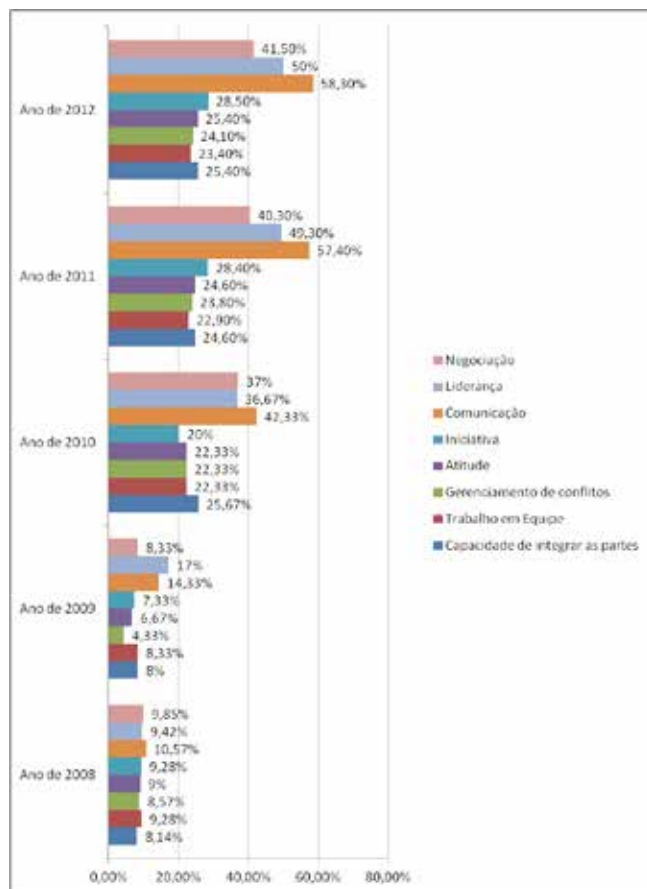
Esta seção tem como objetivo examinar o grau de adequação das Organizações às mais importantes práticas de desenvolvimento profissional, bem como apontar as tendências observadas nas organizações pesquisadas.

### Níveis hierárquicos que receberam treinamento formal em GP nos últimos 12 meses

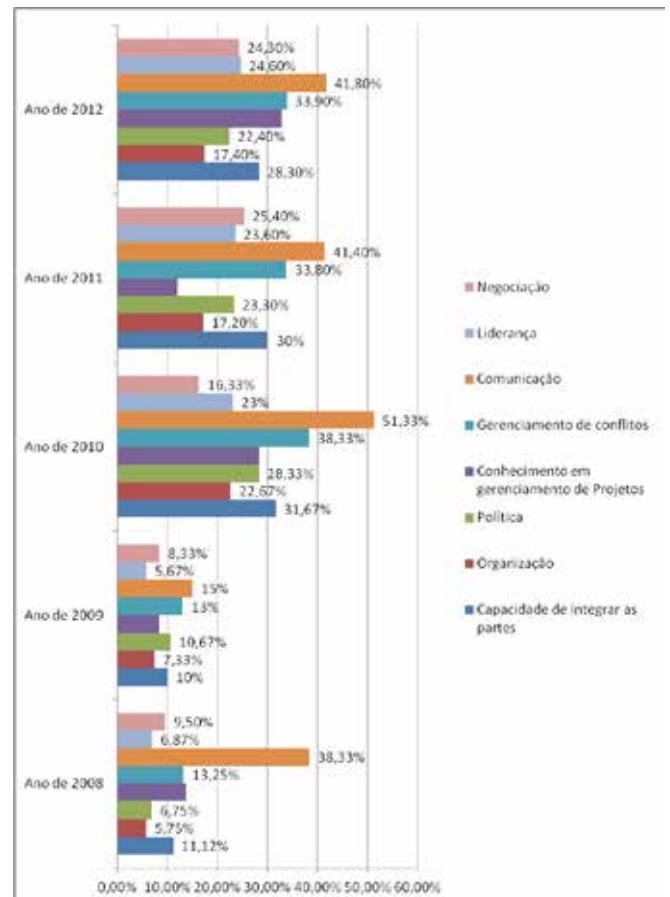




## Habilidade mais valorizada pelas organizações no gerenciamento de projetos



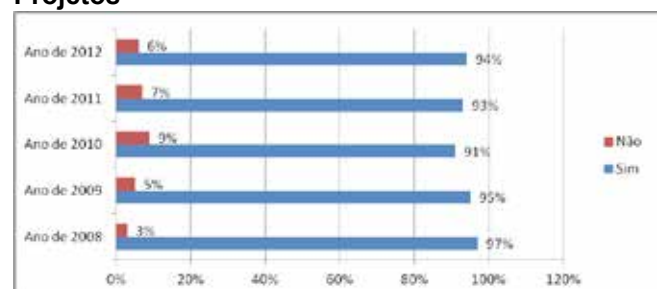
## Habilidades que as organizações consideram deficientes nos profissionais de gerenciamento de projetos



## 6.7 Aspecto Ferramentas

Esta seção tem por objetivo examinar quais tecnologias de suporte estão sendo utilizadas pelos profissionais em Gerenciamento de Projetos e Organizações e em que extensão pode colaborar para os resultados.

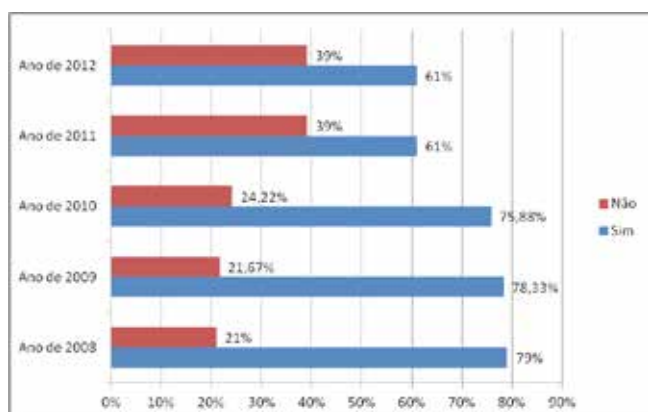
### Utilização de Softwares de Gerenciamento de Projetos



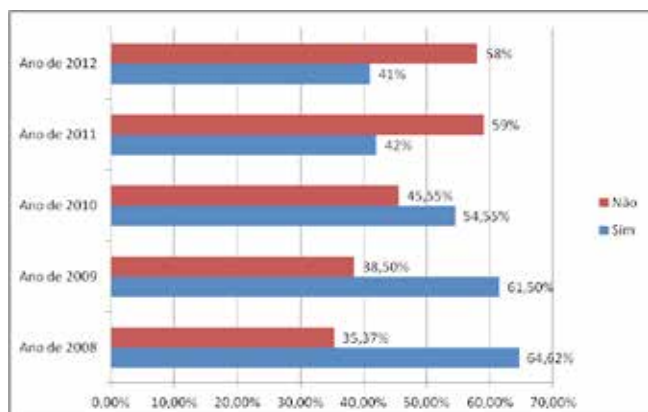
### 6.8 Aspecto Desempenho e Resultados

Esta seção tem por objetivo examinar o desempenho e os resultados auferidos pelas Organizações no que tange ao Gerenciamento de Projetos, identificando os principais problemas, necessidades e fatores críticos de sucesso.

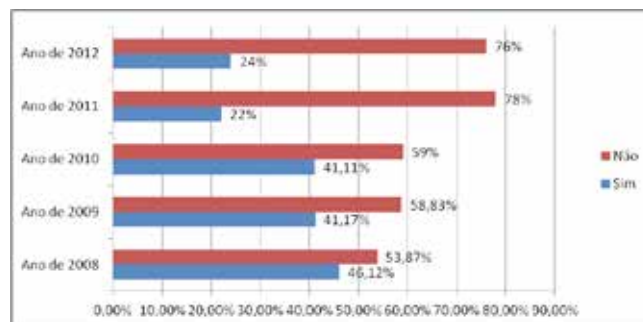
**A organização costuma ter problemas no cumprimento dos prazos estabelecidos para os projetos?**



**A organização costuma ter problema no cumprimento dos custos estabelecidos para os projetos?**



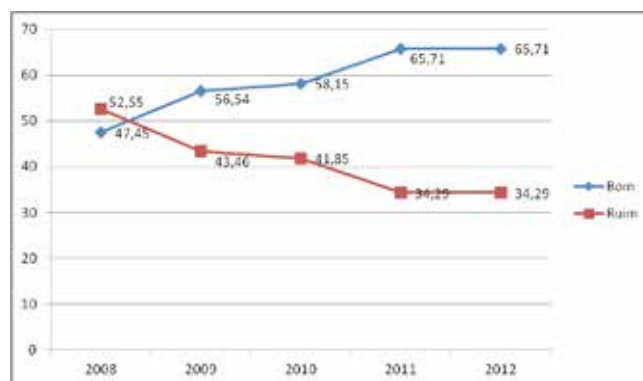
**A organização costuma ter problemas de qualidade em seus projetos?**



### 7. Contribuição do PMI nas Empresas do setor de TI

Para se ter como base a evolução e se as contribuições foram benéficas para as empresas graças ao uso da metodologia de projetos - PMI, foi desenvolvido o gráfico conforme pode ser observado logo abaixo, usando como base as seguintes características nos períodos de 2008 até 2012:

- Nível de Resistência da Organização em relação ao Gerenciamento de Projetos
- Existência de processo para priorização dos projetos do portfólio.
- Existência de PMO Corporativo
- Aspecto Ferramentas para Projetos
- A organização costuma ter problemas no cumprimento dos prazos estabelecidos para os projetos?
- A organização costuma ter problema no cumprimento dos custos estabelecidos para os projetos?
- A organização costuma ter problemas de qualidade em seus projetos?



## 8. Conclusão

Ao longo dos anos as empresas vêm reconhecendo a importância do Gerenciamento de Projetos para o sucesso de suas iniciativas. Todas elas são mais bem gerenciadas e produzem melhores resultados quando são conduzidas sob a forma de projetos.

A medida que as organizações crescem, assumindo cada vez mais projetos complexos, buscar uma maior maturidade na gestão de projetos é a garantia de melhorar suas práticas, processos e metodologias de gerenciamento de projetos.

Cada vez mais exigida no mercado atual o Gerenciamento de Projetos, é de extrema importância que as empresa adote práticas estabelecidas pelo Project Management Institute - PMI, a partir da metodologia de gerenciamento de projetos estruturada em seu Project Management Body of Knowledge - PMBOK e evoluam internamente a fim de satisfazer as necessidades de todos envolvidos diretamente e indiretamente pela mesma.

Como podemos observar a evolução e/ou avanço do PMI dentro das empresas entre os anos de 2008 a 2012 vem trazendo muitos benefícios. Cada ano que se passa as organizações tende a diminuir o seu nível de resistência ao gerenciamento de projetos, as mesmas começam cada vez mais dar importância e priorização nos projetos, temos também a grande elevação de PMOs corporativos nas organizações.

Os problemas no cumprimento dos prazos, dos custos e da qualidade estabelecidos para os projetos diminuiram com o passar do tempo, tudo isso graças o amadurecimento das empresas perante à gestão de projetos.

Ou seja, as empresas tendem a evoluir e se adaptar com o passar do tempo, permitindo o alcance de resultados e possibilitando a antecipação de possíveis falhas, o que permite a otimização dos recursos, consequentemente evitando custos desnecessários ou estouro do orçamento dos projeto.

## 9. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CARMO, Paulo. A Governança de TI e o Alinhamento Estratégico. 2010. Disponível em: <http://www.tiespecialistas.com.br/2010/10/a-governanca-de-ti-e-o-alinhamento-estrategico/>. Acessado em: 01. Mai.2013

FERNADES, Aguinaldo Aragon. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**: Rio de Janeiro: Aragon, 2008.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the project management body of knowledge**. 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2012.

ROSSETTI, José; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2012.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VIEIRA, Marconi Fábio. **Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI: tecnologia da informação**: São Paulo: M. Books, 2004.