

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**ALINE SILVA DE ALCANTARA MOTA**

**GESTÃO DE PROJETOS: ANÁLISE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS SESI E  
SENAI DE ALAGOAS**

**MACEIÓ**

**2024**

**ALINE SILVA DE ALCANTARA MOTA**

**GESTÃO DE PROJETOS: ANÁLISE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS SESI E  
SENAI DE ALAGOAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Alagoas, Campus A.C. Simões, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

**Orientador:** Dr. Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

**MACEIÓ**

**2024**

**Catálogo na Fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Cláudio Albuquerque Reis – CRB-4 – 1753

M917g Mota, Aline Silva de Alcântara.

Gestão de projetos : análise do escritório de projetos SESI e SENAI de Alagoas /  
Aline Silva de Alcântara Mota. – 2024.  
95 f. : il.

Orientador: Rodrigo César Reis de Oliveira.

Monografia (Trabalho de conclusão de curso em Administração) – Universidade  
Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió,  
2024.

Bibliografia. f. 91-93.

Anexo. f. 94-95.

1. Administração. 2. Administração de empresas. 3. Gestão de projetos. I. Título.

CDU: 658.5

**ALINE SILVA DE ALCANTARA MOTA**

**GESTÃO DE PROJETOS: ANÁLISE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS SESI E  
SENAI DE ALAGOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação de  
Administração da Universidade Federal  
de Alagoas, Campus A.C. Simões, como  
requisito parcial para a obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 29 /11 / 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

Profº. Dr. Rodrigo Cesar Reis de Oliveira (Orientador)

Universidade Federal de Alagoas

Profº. Dr. Madson Bruno da Silva Monte (Examinador Interno)

Universidade Federal de Alagoas

Profº. Dr. Rodrigo Gameiro Guimarães (Examinador Interno)

Universidade Federal de Alagoas

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha mãe e às minhas irmãs, meu alicerce e constante fonte de inspiração. Ao meu esposo, pelo cuidado, companheirismo e amor, refletindo o amor de Cristo pela Igreja. E, sobretudo, a Deus, cuja presença em cada etapa deste processo me fortaleceu e transformou, fazendo de mim uma pessoa melhor a cada dia.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a gestão de projetos no Escritório de Projetos SESI SENAI de Alagoas, tendo como elemento norteador a análise comparativa entre a teoria disseminada pelo *Project Management Institute* (PMBOK) e a prática de gestão de projetos realizada no escritório em questão. Com isso, o estudo buscou identificar as fases do ciclo de vida do projeto, atividades dos grupos de processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimentos mais e menos exploradas do Escritório de Projetos, através das suas práticas diárias; além disso, também buscou identificar o tipo de escritório de projetos e propor sugestões de melhorias. A metodologia utilizada no estudo compreendeu entrevistas semiestruturadas, análise documental, observação participante, revisão de literatura e a aplicação da técnica de análise temática de conteúdo. Como resultado, foi possível captar a percepção dos entrevistados sobre os conceitos de projetos e escritórios de projetos, além de mapear as principais atividades realizadas, identificando boas práticas e oportunidades de melhoria. Ademais, constatou-se que o Escritório de Projetos apresenta características marcantes de um Escritório de Suporte, conforme as classificações do PMBOK.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, Escritório de Projetos, PMBOK.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze project management at the SESI SENAI Project Office in Alagoas, having as a guiding element the comparative analysis between the theory disseminated by the Project Management Institute (PMBOK) and the project management practice carried out in the office in question. With this, the study sought to identify the phases of the project life cycle, activities of the project management process groups and the most and least explored areas of knowledge in the Project Office, through its daily practices; Furthermore, it also sought to identify the type of project office and propose suggestions for improvements. The methodology used in the study comprised semi-structured interviews, document analysis, participant observation, literature review and the application of the thematic content analysis technique. As a result, it was possible to capture the interviewees' perception of project concepts and project offices, in addition to mapping the main activities carried out, identifying good practices and opportunities for improvement. Furthermore, it was found that the Project Office presents notable characteristics of a Support Office, according to the PMBOK classifications.

**Keywords:** Project Management, Project Office, PMBOK.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	JUSTIFICATIVA	13
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivos Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	17
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>17</b>
2.1	PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS	17
2.2	GESTÃO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS	19
2.3	ESCRITÓRIO DE PROJETOS	23
2.4	PRINCIPAIS ASSOCIAÇÕES DE GESTÃO DE PROJETOS	24
2.5	PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)	28
2.6	CICLO DE VIDA DE PROJETOS	31
2.7	ÁREAS DO CONHECIMENTO	36
2.8	GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROCESSOS E FERRAMENTAS E TÉCNICAS	37
2.8.1	Grupos de Processo de Iniciação	39
2.8.2	Grupos de Processo de Planejamento	40
2.8.3	Grupos de Processo de Execução	43
2.8.4	Grupos de Processo de Monitoramento e Controle	44
2.8.5	Grupos de Processo de Encerramento	45
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>46</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	46
3.2	DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA	47
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	50
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>52</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PERFIL DOS ENTREVISTADOS	52
4.1.1	Caracterização da Empresa	52
4.1.2	Perfil dos entrevistados	55
4.2	CONCEITO	57
4.2.1	Conceito de Projetos	57
4.2.2	Conceito de Escritório de Projetos	59
4.3	CICLO DE VIDA DO PROJETO E SEUS GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO	61
4.3.1	Fases e Grupos de Processos de Gerenciamento	61
4.3.2	Fase Genérica: Início do Projeto e Grupos de Processos de Gerenciamento	66
4.3.3	Fase Genérica: Organização e Preparação e Grupos de Processos de Gerenciamento	68
4.3.4	Fase Genérica: Execução do Trabalho e Grupos de Processos de Gerenciamento	71



4.3.5	Ciclo de Vida do Projeto: Terminar o Projeto e Grupos de Processos de Gerenciamento	74
4.4	DIMENSÃO: ÁREAS DO CONHECIMENTO	75
4.5	DIMENSÃO: TIPO DE ESCRITÓRIO DE PROJETO	80
4.6	SUGESTÃO DE MELHORIAS	82
5	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICE A. Roteiro de entrevista e Termo de Consentimento	94

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão constantemente em processo de transformação e demandam inovação contínua para atender de maneira eficaz e eficiente às necessidades emergentes, nesse contexto, os projetos surgem como a principal ferramenta de controle para promover mudanças organizacionais; no entanto, para alcançar os objetivos estabelecidos, é essencial que cada fase do projeto seja devidamente gerenciada, incluindo a iniciação, o planejamento, a execução, o controle, o monitoramento e o encerramento, como destacado por Junior et al. (2021).

Em concordância, o PMBOK (2017), ressalta que pelo o ambiente de negócios ser cada vez mais dinâmico e com um ritmo acelerado de mudança, as empresas estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente com o objetivo de se manterem competitivas na economia mundial.

De acordo com Ricardo Vargas (2022) - renomado especialista em gerenciamento de projetos, reconhecido internacionalmente por suas contribuições para o campo e fundador diretor executivo da empresa de consultoria Project Management Solutions - em sua análise sobre os benefícios do gerenciamento de projetos, são ressaltados três aspectos fundamentais: a estruturação do fluxo de trabalho para evitar desordem, a sincronização do esforço com a entrega de valor e a redução dos riscos associados ao projeto.

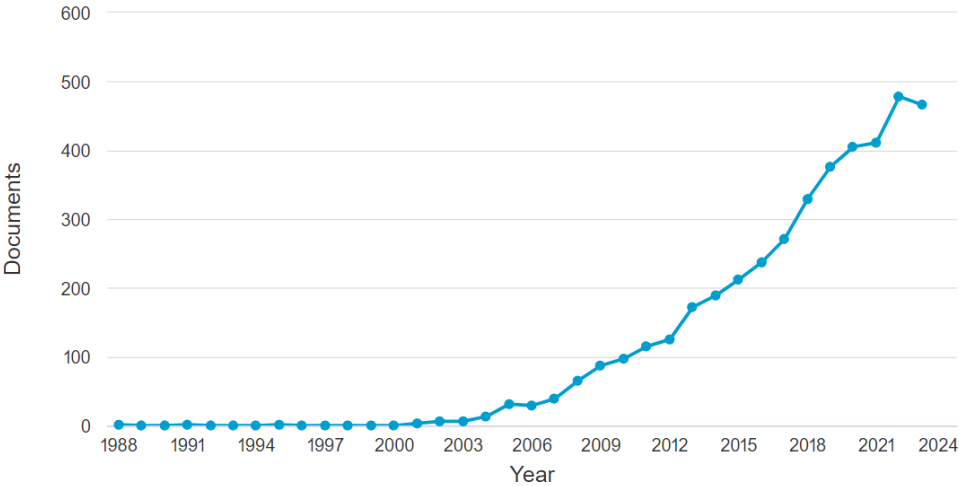
Para Bomfin et al (2012), o gerenciamento de projetos tem o potencial de identificar e gerenciar custos e prazos de forma a manter a competitividade, superando as expectativas dos clientes. Segundo o mesmo autor, ao adotar práticas de gerenciamento, as organizações ganham maior controle e a confiança dos clientes, demonstrando uma gestão aprimorada e um aumento significativo na quantidade de projetos bem-sucedidos.

A análise de dados da literatura, realizada em 15 de fevereiro de 2024, utilizando as palavras-chave "gestão de projetos", "metodologia" e "PMBOK" na plataforma online Web of Science, desenvolvida pela Clarivate Analytics, revelou um aumento significativo na produção científica sobre o tema ao longo do tempo e a lista de países em ordem decrescente de produção científica.

No gráfico a seguir, é possível observar o comportamento dessa produção científica durante um período específico, destacando um crescimento contínuo desde 1988 até o ano de 2021. Embora haja uma leve queda entre os anos de 2021 e 2024, é importante considerar que essa variação pode ser atribuída ao momento da extração dos

dados, realizada no início do ano e 2024. No entanto, a tendência de alta na produção científica ao longo dos anos permanece evidente.

**FIGURA 01 - PRODUÇÃO CIENTÍFICA A NÍVEL MUNDIAL**



Fonte: Web of Science (2024).

A lista abaixo revela os países que mais contribuíram com publicações científicas sobre o assunto, destacando o Brasil na terceira posição, logo abaixo dos Estados Unidos e Austrália.

**QUADRO 01 - LISTA DE PAÍSES DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA**

COUNTRY	DOCUMENTS	CITATIOS
UNITED STATES	300	8762
AUSTRALIA	240	6324
BRAZIL	198	3295
UNITED KINGOM	197	7998
CHINA	167	3633
IRAN	160	3257
SPAIN	133	2447
CANADA	125	3049
MALAYSIA	106	1587
INDIA	88	1233
SOUTH AFRICA	80	1377
FRANCE	71	1882
PAKISTAN	67	1042
PORTUGUAL	67	659
ITALY	66	1877
GERMANY	63	952
NORWAY	62	1426
FILAND	57	723
POLAND	56	370

Fonte: Web of Science (2024).

A tendência de alta na produção científica ao longo dos anos e a presença do Brasil como o terceiro país com mais contribuições científicas, superado apenas pelos Estados Unidos e Austrália, ressalta o papel significativo que a pesquisa nacional desempenha

nesse campo. Esses dados destacam a importância do tema da gestão de projetos, pois demonstram não apenas a sua relevância global, mas também a atenção que tem recebido no cenário acadêmico brasileiro.

Gerenciamento de projetos é uma prática que ocorre há centenas de anos e alguns exemplos notáveis de projetos incluem as Pirâmides de Gizé, os Jogos Olímpicos, a Grande Muralha da China, a construção do Canal do Panamá, dentre outros; sendo o êxito desses empreendimentos resultado da aplicação de práticas, princípios, processos, ferramentas e técnicas de gestão de projetos por parte de líderes e gestores envolvidos na sua condução, segundo PMBOK (2017).

Para Valle et al (2007), a gestão de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para atender aos seus requisitos; sendo esse processo é realizado por meio da aplicação e integração adequadas dos processos de gerenciamento de projetos.

Porém, mesmo com o reconhecimento da importância da gestão de projetos para as organizações, Santos e Santos (2016), afirmam que ainda existem inúmeras dúvidas nas empresas quando se deparam com demandas de projetos. Sendo assim, ele levanta alguns questionamentos, como por exemplo: o que é um projeto? Qual a melhor forma de realizar uma gestão de projetos eficiente? Existe um único padrão de realizar uma gestão de projetos?

Através disso, é possível evidenciar a importância do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). O PMBOK (2017), afirma que os EGPs desempenham um papel crucial na gestão eficaz dos projetos, auxiliando as organizações na realização de mudanças bem-sucedidas e na maximização do valor de negócios gerado pelos projetos. Junior (2021) também diz que o escritório de projetos é uma forma não só de unificar a gestão, mas também de aprimorar os resultados e melhorar de forma continuada os processos envolvidos.

Com isso é possível, compreender que gerenciamento eficaz de projetos é uma peça fundamental para o sucesso das organizações nos dias atuais, pois assegura que os recursos sejam usados de maneira assertiva e que os projetos sejam bem-sucedidos em atingir seus objetivos, que estão vinculados a estratégia de cada organização.

Em Alagoas, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI foi criado no ano de 1947, logo após a Federação das Indústrias do Estado de Alagoas (Fiea), vindo a complementar o cenário nacional dentre as escolas voltadas para atender à capacitação dos trabalhadores da Indústria, segundo informações do portal de colaboradores do

sistema FIEA. De acordo com o documento, “Produção do Departamento Regional de Alagoas”, disponibilizado pela empresa as atividades do SENAI Alagoas se dividem em duas áreas distintas e complementares: Educação Profissional e Tecnologia e Inovação. Elas possibilitam atender, de forma mais ampla, às necessidades dos diversos setores industriais locais. As unidades do SENAI estão localizadas em Arapiraca, Benedito Bentes e Poço, sendo as duas últimas na cidade de Maceió.

Conforme disseminado nos estudos sobre gestão de projetos, a execução dessa gestão é essencial para o funcionamento eficiente das instituições, especialmente em organizações complexas e diversificadas, como o Escritório de Projetos do Sesi e SENAI de Alagoas.

Nesse contexto, o presente trabalho busca compreender a seguinte questão, **como a gestão de projetos é realizada no Escritório de Projetos Sesi e SENAI de Alagoas em comparação com o PMBOK?**

## 1.1. JUSTIFICATIVA

O Serviço Social da Indústria - Sesi do Departamento Regional de Alagoas - Sesi/AL foi estabelecido pela Confederação Nacional da Indústria em 20 de julho de 1946, suas soluções visam aprimorar as condições de trabalho e adequar as indústrias e empresas às normas vigentes, conforme o portal de colaboradores do sistema FIEA. Além disso, oferece educação básica e alinhada ao mundo do trabalho, programas de educação para jovens e adultos nas empresas, e cursos de educação corporativa. O Sesi busca promover um estilo de vida mais saudável para os trabalhadores da indústria, contribuindo para reduzir o absenteísmo e aumentar a produtividade e competitividade das empresas. Com uma rede integrada de unidades fixas e móveis, o Sesi atende a todo o Estado de Alagoas, permitindo uma abordagem eficaz para identificar e atender às necessidades das empresas. Isso inclui a prestação de assessoria para a implementação de normas regulamentadoras e aspectos legais, por meio de programas, avaliações técnicas e ambientais, diagnósticos, consultorias, cursos e ações educativas. As unidades de saúde do Sesi estão localizadas nos bairros, Cambona e Tabuleiro e na cidade de Arapiraca; e as unidades escolares estão localizadas no Benedito e Cambona.

Conforme informações documento, “Produção do Departamento Regional de Alagoas”, disponibilizado pela empresa, o Sesi/SENAI do Departamento Regional de

Alagoas oferece serviços divididos em negócios e produtos. Os negócios compreendem quatro áreas principais: Saúde e Segurança para a Indústria, Educação Básica, Educação Profissional e Serviços de Tecnologia e Inovação, já os produtos são compostos pelos diversos serviços dentro dos negócios.

No negócio de Saúde e Segurança para a Indústria, são oferecidos serviços de promoção à saúde, saúde e segurança no trabalho, saúde, esporte e vacinação. Na área de Educação Básica, são oferecidos ensino médio, ensino fundamental, educação de jovens e adultos e educação continuada. Na área de Educação Profissional, são oferecidos a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e a Formação Inicial e Continuada, incluindo a Educação para o Trabalho. Por fim, na área de Serviços de Tecnologia e Inovação, são oferecidos serviços complementares, consultoria em tecnologia, serviços técnicos especializados, pesquisa, desenvolvimento e inovação, bem como metrologia.

Todos esses produtos e serviços são oferecidos pelo SESI e SENAI do departamento regional de Alagoas, que têm como objetivo promover o desenvolvimento industrial e social da região. A divisão em negócios e produtos permite que a produção seja organizada e gerenciada de forma eficiente, atendendo às demandas dos clientes e contribuindo para o crescimento da região. Segue a ilustração abaixo.

**FIGURA 02 - SERVIÇOS SESI SENAI**



Fonte: Acervo da empresa (2024).

Diante do exposto, torna-se evidente o impacto econômico e social das unidades SESI e SENAI de Alagoas no estado, desempenhando um papel estratégico no desenvolvimento industrial e social. A promoção de um ambiente propício aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável de Alagoas é o objetivo central que norteia as atividades dessas instituições.

A gestão de projetos desempenha um papel fundamental no funcionamento eficaz das instituições, especialmente em organizações complexas e multifacetadas, como o Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas, que gerencia projetos que vão desde construção de uma escola, como a modernização tecnológica das unidades de ensino e saúde do SESI e SENAI de Alagoas. Compreender como essa gestão é conduzida nesse contexto específico e como suas práticas se alinham ou se desviam da metodologia estabelecida pelo Project Management Institute (PMI) é crucial para avaliar a eficiência e a eficácia dos projetos organizacionais.

Além de entender como a gestão de projetos é conduzida nessas instituições, pode-se obter insights valiosos para melhorias e otimizações futuras. Essa análise permite identificar lacunas ou áreas de melhoria que podem impactar diretamente na qualidade e no sucesso dos projetos realizados, contribuindo para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão de projetos na região.

Busca-se também contribuir para o aprimoramento da gestão do escritório de projetos mencionado, fortalecendo sua capacidade de alcançar seus objetivos estratégicos. Além disso, este trabalho visa contribuir para o avanço do conhecimento científico na área de gestão de projetos, oferecendo uma análise de uma empresa real para organizações que buscam maior clareza na aplicação de práticas de gerenciamento de projetos e suas metodologias.

Assim, o presente trabalho visa contribuir com a literatura relacionada aos estudos sobre a gestão de projetos, focando na compreensão de sua aplicação no dia a dia de uma empresa, analisando o alinhamento e desvio das práticas adotadas em relação à metodologia disseminada Project Management Institute (PMI). Para isso, realizou-se um mapeamento nas bases de dados periódicos CAPES, SciELO e Google Acadêmico, utilizando termos de busca relevantes para o tema.

O Quadro 2 apresenta os termos de busca utilizados e os resultados obtidos nas bases de dados, com a especificação de retornar trabalhos dos últimos cinco anos, ordenados por relevância. Embora alguns termos tenham apresentado resultados de busca, o conteúdo encontrado não aborda diretamente o tema delimitado para este estudo. Esta

análise foi realizada nas duas primeiras páginas de resultados, conforme a ordem de relevância.

**QUADRO 02 - RESULTADO EM BUSCA DE BASE DE DADOS**

TERMO DE BUSCA	BASE DE DADOS	NÚMERO DE ARTIGOS ENCONTRADOS	TERMO DE BUSCA	BASE DE DADOS	NÚMERO DE ARTIGOS ENCONTRADOS	TERMO DE BUSCA	BASE DE DADOS	NÚMERO DE ARTIGOS ENCONTRADOS
Gestão de projetos + PMBOK + Federação das indústrias	Google Acadêmico	4	Escritório de projetos + PMBOK + Federação das indústrias	Google Acadêmico	0	Gestão de projetos + PMBOK + Escritório de projetos + Federação das indústrias	Google Acadêmico	0
	Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0
	SciELO	0		SciELO	0		SciELO	0
Gestão de projetos + PMBOK + SESI e SENAI	Google Acadêmico	0	Escritório de projetos + PMBOK + SESI e SENAI	Google Acadêmico	0	Gestão de projetos + PMBOK + Escritório de projetos + SESI e SENAI	Google Acadêmico	0
	Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0
	SciELO	0		SciELO	0		SciELO	0
Gestão de projetos + PMBOK + SESI	Google Acadêmico	0	Escritório de projetos + PMBOK + SESI	Google Acadêmico	1	Gestão de projetos + PMBOK + Escritório de projetos + SESI	Google Acadêmico	1
	Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0
	SciELO	0		SciELO	0		SciELO	0
Gestão de projetos + PMBOK + SENAI	Google Acadêmico	1	Escritório de projetos + PMBOK + SENAI	Google Acadêmico	1	Gestão de projetos + PMBOK + Escritório de projetos + SENAI	Google Acadêmico	0
	Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0
	SciELO	0		SciELO	0		SciELO	0
Gestão de projetos + PMBOK + Sistema SESI e SENAI de Alagoas	Google Acadêmico	0	Escritório de projetos + PMBOK + Sistema SESI e SENAI de Alagoas	Google Acadêmico	0	Gestão de projetos + PMBOK + Escritório de projetos + Sistema SESI e SENAI de Alagoas	Google Acadêmico	0
	Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0		Periódicos CAPES	0
	SciELO	0		SciELO	0		SciELO	0

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

## 1.2 OBJETIVOS

Diante desse contexto, esta seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos, os quais nortearão os rumos da realização deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivos Geral

Analisar como a gestão de projetos é realizada no Escritório SESI e SENAI de Alagoas, tendo como referência metodologia PMBOK.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o conceito de projeto e de escritório de projetos pela equipe do escritório de projetos SESI e SENAI de Alagoas, em comparação com *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK);



- Descrever o ciclo de vida de projetos do escritório em análise, destacando suas fases e seus grupos de processos de gerenciamento, correlacionando com PMBOK com a prática do Escritório de Projetos SESI e SENAI;
- Relacionar as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos conforme PMBOK, com as práticas adotadas no Escritório SESI e SENAI e Alagoas;
- Identificar qual o tipo de escritório de projetos em relação ao seu grau de controle e influência nos projetos da organização, conforme *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK);
- Sugerir melhorias na gestão de projetos para o Escritório de Projetos do SESI e SENAI de Alagoas.

Para alcançar o sucesso dos objetivos estabelecidos, a metodologia adotada para a realização deste estudo, compreende uma abordagem de pesquisa qualitativa. A escolha por esse método se justifica pela necessidade de entender as complexidades da gestão de projetos no Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas de forma específica.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo, serão abordados os tópicos teóricos fundamentados em estudos de autores e instituições com expertise no tema deste trabalho, fazendo assim, uma revisão bibliográfica, com o propósito de estabelecer uma base sólida para o estudo, fundamentando-o em referências e metodologias validadas na gestão de projetos.

### **2.1 PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS**

Diante do reconhecimento da relevância da gestão de projetos para as organizações conforme exposto na introdução deste trabalho, torna-se pertinente abordar o conceito e importância de projetos, programas e portfólios sob a perspectiva de diversos autores.

Para Valle et al. (2007) um projeto é constituído por um esforço temporário destinado à criação de um produto ou serviço; dado que não é permanente, é correto afirmar que todos os projetos devem incluir um início, um desenvolvimento e um fim claramente definidos, ou quando se torna evidente que seus objetivos não podem ser alcançados ou que não é economicamente viável prosseguir.

De acordo com Moura (2014) a ISO 21.500:2012, que é a Norma Brasileira e Internacional e fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos, “um projeto é um conjunto único de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas com datas de início e fim, empreendidas para atingir os objetivos do projeto”. Ainda segundo o mesmo autor mencionado acima, a ISO 10.006:2003, que faz a Gestão da qualidade do gerenciamento de projetos através de diretrizes, projeto é “um processo único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (Moura, 2014, p.8).

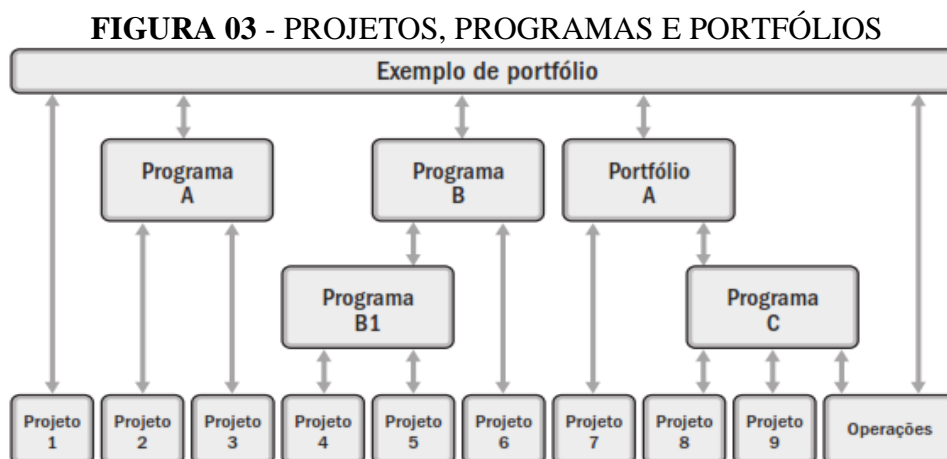
Outro conceito consiste, “um projeto é uma operação com restrições de custos e prazos caracterizada por um conjunto definido de entregas (o escopo que cumpre os objetivos do projeto), com base em normas e requisitos de qualidade” (Santos e Santos, 2017, p.11). O PMBOK (2017) diz, "Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único." (PMI, 2017, p. 4).

Com base nos conceitos apresentados pelos diferentes autores, foi possível identificar características comuns, apesar das várias perspectivas. A conclusão é que, mesmo com visões variadas, há um consenso de que um projeto é singular, possui um tempo delimitado e visa entregar um resultado específico ao final.

Após a compreensão do que é Projetos, surge-se a pergunta, como identificar a necessidade de iniciar um projeto?. Segundo PMBOK (2017) os projetos emergem a partir de alguns fatores, sendo eles: cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais; atender a pedidos ou necessidades das partes interessadas; implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas; e criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços. Junior et al (2021), afirma que através da implementação dos projetos ocorre as mudanças organizacionais.

Ainda vale ressaltar que projetos podem ser gerenciado em três cenários distintos: como projeto autônomo (fora de um portfólio ou programa), dentro de um programa ou dentro de um portfólio; um programa é definido como um grupo de projetos, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente, geralmente programas não são projetos de grande porte, por exemplo, vários projetos podem ser necessários para atingir um conjunto de metas e objetivos de uma organização; em situações assim, os projetos podem ser agrupados em um único programa; um portfólio é definido como projetos, programas

e portfólios secundário gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos, segundo o PMBOK (2017).



Fonte: PMBOK (2017).

Diante desse contexto, torna-se ainda mais claro o impacto dos projetos nas organizações, e o substancial investimento das empresas na gestão de projetos para fornecer valor de negócio de maneira consistente, buscando manter sua competitividade na economia mundial, conforme destacado nos textos anteriores. Sendo assim, no próximo tópico será percorrido sobre o que é gerenciamento de projetos e sua devida importância.

## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS

Para Gido et al (2023) a gestão de projetos significa planejar, organizar, coordenar, liderar e controlar os recursos disponíveis para atingir o objetivo do projeto. O mesmo autor ainda evidencia, que o processo de gerenciamento de projetos consiste em planejar o trabalho e trabalhar no planejamento, ou seja, inicialmente é necessário estabelecer qual é o plano e em seguida executá-lo.

Patah e Carvalho (2012) diz que gestão de projetos pode ser compreendida como uma aplicação de processos estruturados, repetidos e contínuos de forma sequencial, que quando utilizados com êxito, é possível institucionalizar e padronizar essas práticas; sendo assim, há uma sistemática de projetos organizacionais que deve conter métodos, pacotes de ferramentas e modelos de projetos.

Isso, reafirma o que Gido et al (2023) descreve, que a gestão de projetos vai além de simplesmente atribuir tarefas aos indivíduos e esperar que, de alguma forma, alcancem

os resultados desejados; requer fornecimento de informações concretas e desenvolvimento de habilidades reais para que possam trabalhar com êxito no ambiente do projeto e atingir seus objetivos. Para Valle et al (2007), a tarefa central do gerenciamento de projetos consiste na coordenação de indivíduos e recursos diversos para a realização de atividades que agreguem valor aos clientes ou às organizações.

Além do gerenciamento de projetos também é necessário destacar o gerenciamento de programas e portfólios, sendo que o gerenciamento de programas e portfólios difere do gerenciamento de projetos em termos de ciclos de vida, atividades, objetivos, foco e benefícios; considerando isso, de um ponto de vista organizacional: o gerenciamento de programas e projetos foca em fazer programas e projetos da maneira “certa”; e o gerenciamento de portfólios foca em fazer os programas e projetos “certos”, conforme PMBOK (2017). Para melhor compreensão segue na figura nº 04 com visão comparativa de projetos, programa e portfólios.

**FIGURA 04 - VISÃO COMPARATIVA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS**

<b>Gerenciamento de Projetos Organizacionais</b>			
	<b>Projetos</b>	<b>Programas</b>	<b>Portfólios</b>
<b>Definição</b>	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.	Um programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.	Um portfólio é um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
<b>Escopo</b>	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas têm um escopo que abrange os escopos dos componentes do programa. Os programas produzem benefícios para uma organização ao garantir que as saídas e resultados dos componentes do programa sejam entregues de forma coordenada e complementar.	Os portfólios têm um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
<b>Mudança</b>	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada.	Os programas são gerenciados de uma forma que aceita as mudanças e se adapta a elas, conforme necessário, para otimizar a entrega de benefícios à medida que os componentes do programa entregam resultados e/ou saídas.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças nos ambientes internos e externos mais abrangentes.
<b>Planejamento</b>	Os gerentes do projeto elaboram progressivamente informações de alto nível em planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas são gerenciados usando planos de alto nível que monitoram as interdependências e o progresso dos componentes do programa. Os planos de programa também são usados para orientar o planejamento em nível de componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm os processos necessários e a comunicação relativa ao portfólio agregado.
<b>Gerenciamento</b>	Os gerentes do projeto gerenciam a equipe do projeto para cumprir os objetivos do projeto.	Os programas são gerenciados por gerentes de programa, que garantem que os benefícios do programa sejam entregues conformes esperado, coordenando as atividades dos componentes de um programa.	Os gerentes de portfólio podem administrar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólio, ou o pessoal do programa e do projeto que tenha responsabilidades de prestação de contas sobre o portfólio agregado.
<b>Monitoramento</b>	Os gerentes do projeto monitoram e controlam o trabalho de produzir os produtos, serviços ou resultados que o projeto pretendia produzir.	Os gerentes do programa monitoram o progresso dos componentes do programa para que garantam as metas gerais, os cronogramas, o orçamento e os benefícios do programa serão cumpridos.	Os gerentes de portfólio monitoram mudanças estratégicas e agregam alocação de recursos, resultados de desempenho e risco do portfólio.
<b>Sucesso</b>	O sucesso é medido por qualidade do projeto e do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente.	O sucesso de um programa é medido pela capacidade do programa de entregar seus benefícios esperados para uma organização, e pela eficiência e eficácia do programa para entregar esses benefícios.	O sucesso é medido em termos do desempenho do investimento agregado e da realização de benefício do portfólio.

Fonte: PMBOK (2017).

Para Bomfin et al. (2012), através do gerenciamento de projetos é possível identificar e controlar os custos e prazos de forma eficaz, promovendo a competitividade para superar as expectativas dos clientes, além disso, possibilita que as organizações alcancem maior controle, conquistem a confiança do cliente e demonstrem uma administração aprimorada, resultando em um maior número de projetos bem-sucedidos.

Os projetos são alinhados com ou direcionados por estratégias organizacionais, e o seu gerenciamento permite atingir os objetivos e metas das organizações. Isso é feito no contexto de um plano estratégico que é o fator principal de orientação para os investimentos em projetos, junto a isso, e o gerenciamento sistemático dos projetos através da aplicação do gerenciamento de projetos organizacional (GPO), é possível garantir o alinhamento com as metas de negócios estratégicos da organização, a escolha dos projetos certos e alocação correta dos recursos críticos de forma apropriada e que todos os níveis da organização compreendam a sua visão estratégica, PMBOK (2017).

Diante dessa afirmação, evidencia-se o conceito de estratégia, para Chiavenato (2000) pelo conceito militar tradicional estratégia é a aplicação de forças em larga escala contra um adversário. No contexto empresarial, estratégia pode ser compreendida como a mobilização abrangente de todos os recursos da empresa em nível global, com o objetivo de alcançar metas de longo prazo.

A partir disso, desdobra-se o planejamento estratégico que para Ribeiro (2022), o planejamento estratégico procura aumentar os resultados positivos das operações e diminuir os possíveis riscos nas tomadas das decisões das empresas. O mesmo ainda diz que, o planejamento estratégico é algo sistêmico que possui metas de longo prazo e direciona os meios disponíveis para alcançá-las, que nesta análise considera também o ambiente externo no qual a empresa está inserida.

Ainda afirma-se que “Planejamento estratégico é um instrumento esclarecedor do propósito (missão) de uma organização, em que situação ela quer estar no futuro (visão), como vai chegar lá (estratégia), e se está no caminho certo (monitoramento)” (Souto-Maior, 2012, p.174).

Para Miglioli (2016), planejamento estratégico é o estágio onde ações do dia-a-dia da empresa são estabelecidas com o objetivo de sobreviver, melhorar e expandir sua capacidade de geração de valor, sendo muitas dessas ações esforços temporários, sendo classificados como projetos.

Segundo o PMBOK (2017) através do planejamento organizacional e de portfólio é possível que as organizações visualizem como os objetivos estratégicos são refletidos

no portfólio, além disso, esse planejamento influencia elementos de priorização que leva em consideração riscos, financiamento e outros fatores.

## 2.3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Rodrigues et al (2006), afirma que os temas, escritório de projetos e modelos de maturidade organizacional em gestão de projetos, têm despertado o interesse das organizações, isso ocorre porque ambos os temas estão relacionados à obtenção de melhores resultados (sucesso) em gerenciamento de projetos, compreendendo como sucesso a entrega de projetos no prazo, dentro do escopo e do orçamento previsto. Ainda conforme o mesmo autor, os escritórios de projetos são defensores e disseminadores da metodologia, dando suporte interno para que os gerentes de projetos gerenciem seus projetos de acordo com requisitos de prazo, custo e qualidade, utilizando métodos de planejamento, acompanhamento e controle, desempenhar o papel de intermediários entre o gerente de projeto e a alta administração, estabelecendo um sistema de feedback.

De acordo com Bernstein (2000), a responsabilidade principal de um escritório de projetos vai além de simplesmente oferecer uma metodologia padrão em gerenciamento de projetos para a organização. Seu papel mais relevante é impactar a escolha dos projetos, focando em aspectos como investimentos, recursos, avaliação e definição de objetivos estratégicos. Conforme o PMBOK (2017), o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) desempenha um papel crucial na organização, sendo responsável por apoiar o alinhamento estratégico e gerar valor.

Destaca-se que com a implementação de um escritório de projetos é possível melhorar o gerenciamento de projetos, minimizar os riscos associados, diminuir os conflitos inerentes entre projetos e operações e prover metodologias adequadas; a maturidade de gerenciamento de projetos ajuda as empresas compreender quão maduras elas são em gerenciamento de projetos e buscar estratégias para aprimoramento no que diz respeito a aquisição de conhecimento, capacidades, técnicas e ferramentas, com o intuito de atingir os objetivos da organização por meio de projetos, conforme Rodrigues et al (2006).

De acordo com o autor mencionado acima, há diversos modelos de escritórios de projetos, variando desde aqueles com a função exclusiva de relatar o desempenho dos projetos (ênfase em suporte) até aqueles que participam ativamente na definição das estratégias empresariais e supervisionam o corpo de profissionais da área (ênfase

estratégica). Esses escritórios podem concentrar-se apenas em projetos internos, como planejamento, gestão de pessoas, execução e controle de mudanças, ou também podem assumir responsabilidades em interfaces externas, como satisfação do cliente e comunicação com os stakeholders.

Conforme o PMBOK (2017), existem vários tipos de escritórios de gerenciamento de projetos (EGP). Cada tipo tem a sua devida variação em função ao seu grau de controle e influência nos projetos da organização, como:

**QUADRO 03 – TIPOS DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS**

<b>SUPORTE</b>	Possuem um papel consultivo nos projetos, oferecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento e acesso a informações e lições aprendidas. Atuam como repositório de projetos, com um nível de controle baixo.
<b>CONTROLE</b>	Fornecem suporte e buscam conformidade por diversos meios, envolvendo a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento, uso de ferramentas específicas e conformidade com as estruturas de governança. O nível de controle exercido por eles é médio.
<b>DIRETIVO</b>	Assumem o controle direto dos projetos, designando gerentes de projetos subordinados a eles. O nível de controle fornecido é alto.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Como no decorrer deste tópico foi mencionado o gerente do projeto, vale ressaltar qual a sua responsabilidade. Conforme o PMBOK (2017), gerente de projetos é o profissional designado pela organização executora para liderar a equipe encarregada de atingir os objetivos estabelecidos pelo projeto

Como já discorrido nos textos a cima, a importância do escritório de projetos e o quanto este tema está relacionado a maturidade de gerenciamento de projetos, destaca-se que, os modelos de maturidade servem como um roteiro para a busca da excelência, permitindo que a organização avalie seu estado atual e elabore um plano para alcançar resultados mais satisfatórios, conforme Lima (2022).

Conforme Bouer e Carvalho (2005), os modelos de maturidade têm sido desenvolvidos para apoiar e orientar estratégias de gestão de projetos. A literatura especializada em gestão de projetos é um indicador crucial de seu nível de maturidade.

## 2.4 PRINCIPAIS ASSOCIAÇÕES DE GESTÃO DE PROJETOS

Levando em consideração o impacto de projetos e o seu gerenciamento para as organizações é válido salientar que apesar da gestão de projetos ser uma prática antiga, foi no decorrer do século XX que os gestores de projetos começaram a buscar o



reconhecimento do gerenciamento de projetos como uma profissão estabelecida, segundo o PMBOK (2017). Mas com o reconhecimento da gestão de projetos como profissão, foram desenvolvidos muitos guias e metodologias, que tem como missão orientar como deve ser realizado o gerenciamento de projetos; ressalta-se que os guias e metodologias foram produzidos por instituições especializadas, segundo Valle et al (2007).

Diante dessa variedade o presente estudo também buscou compreender qual o melhor método para ser utilizado em gestão de projetos. Segundo Path e Carvalho (2012) há principais instituições de referência que demandam esforços nos estudos relacionados a projetos, para ele essas principais instituição desenvolveram os seguintes conjunto de métodos: *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), *ICB –IPMA Competence Baseline*, *AIPM –Professional Competency Standards for Project Management*, *APM Body of Knowledge*, *Projects In Controlled Environments* (PRINCE2) e *ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction*.

Por outra perspectiva, Santos e Santos (2017) diz que há métodos tradicionais mais aceitos pelos profissionais que atuam na área, se dedicando a estudar e comparar com mais detalhes os seguintes métodos: *Body of Knowledge* (PMBOK), *Projects In Controlled Environments* (PRINCE2), *ICB –IPMA Competence Baseline*.

Sendo assim, para melhor compreensão e em busca da resposta de qual melhor método a ser adotado, o presente estudo buscou reunir as principais metodologias, suas origens, principais características e data da última atualização, conforme quadro nº 04.

**QUADRO 04-COMPARAÇÃO ENTRE AS PRINCIPAIS METODOLOGIAS**

Metodologia	Instituto	Procedência	Âmbito de abordagem	Última atualização	Principais características
Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	Project Management Institute(PMI)	EUA	Gestão geral de projetos	2021	Metodologia desenvolvida para diversos tipos de projetos, sendo, portanto, bastante genérico. Estruturado por áreas de conhecimento de um projeto.
ICB –IPMA Competence Baseline	International Project Management Association(IPMA)	União Europeia	Gestão geral de projetos	2006	Apresenta um grau de profundidade bem maior nos aspectos humanos da figura do gerente do projeto.
AIPM –Professional Competency Standards for Project Management	Australian Institute of Project Management(AIPM)	Austrália	Gestão geral de projetos	2008	Estrutura semelhante ao PMBoK, sendo dividido por áreas de conhecimento. Porém, possui uma abordagem mais profunda nas habilidades humanas.
APM Body of Knowledge	Association for Project Management(APM)	Reino Unido	Gestão geral de projetos	2006	A sua metodologia é a mais abrangente, apresentando conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos da gestão de projetos.
Projects In Controlled Environments(PRINCE2)	Office of Government Commerce(OGC)	Reino Unido	Gestão geral de projetos de informação	1996	Metodologia mais voltado para projetos de tecnologia de informação.
ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction	Japan Project Management Forum(JPMF)	Japão	Gestão geral de projetos de construção	1992	O âmbito de abordagem dessa metodologia são projetos de construção em engenharia, tendo um enfoque muito grande nos aspectos contratuais de um projeto.

**Fonte:** Adaptado de Path e Carvalho (2012).

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI) nos Estados Unidos, é uma metodologia de gestão de projetos amplamente reconhecida e utilizada; o PMBOK é notável por sua abordagem genérica, projetada para se aplicar a diversos tipos de projetos. Ele é estruturado em áreas de conhecimento que abrangem diferentes aspectos da gestão de projetos, Path e Carvalho (2012).

O ICB – IPMA *Competence Baseline*, criado pela *International Project Management Association* (IPMA) na União Europeia, oferece uma abordagem mais aprofundada nos aspectos humanos da gestão de projetos; essa metodologia coloca ênfase nas competências necessárias para o sucesso na gestão de projetos e no desenvolvimento das habilidades dos gerentes de projetos, conforme Santos e Santos (2017).

O AIPM – *Professional Competency Standards for Project Management*, desenvolvido pelo *Australian Institute of Project Management* (AIPM) na Austrália, segue uma abordagem semelhante à do ICB, com foco na gestão de projetos e nas competências dos profissionais de gerenciamento de projetos, Path e Carvalho (2012)

O APM *Body of Knowledge*, da *Association for Project Management* (APM) no Reino Unido, também aborda a gestão de projetos de forma abrangente, com uma estrutura que lembra o PMBOK. No entanto, ele se destaca por fornecer uma abordagem mais profunda no desenvolvimento das habilidades humanas necessárias para o sucesso na gestão de projetos, Path e Carvalho (2012).

O *Projects In Controlled Environments* (PRINCE2), desenvolvido pelo Office of Government Commerce (OGC) no Reino Unido, é especialmente direcionado para projetos de informação e sistemas de informação. Além de aspectos técnicos, o PRINCE2 abrange tópicos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos da gestão de projetos, conforme Santos e Santos (2017).

O ENAA *Model Form - International Contract for Process Plant Construction*, elaborado pelo *Japan Project Management Forum* (JPMF) no Japão, tem um âmbito de abordagem específico, voltado para projetos de construção em engenharia. Essa metodologia enfatiza os aspectos contratuais dos projetos, Path e Carvalho (2012).

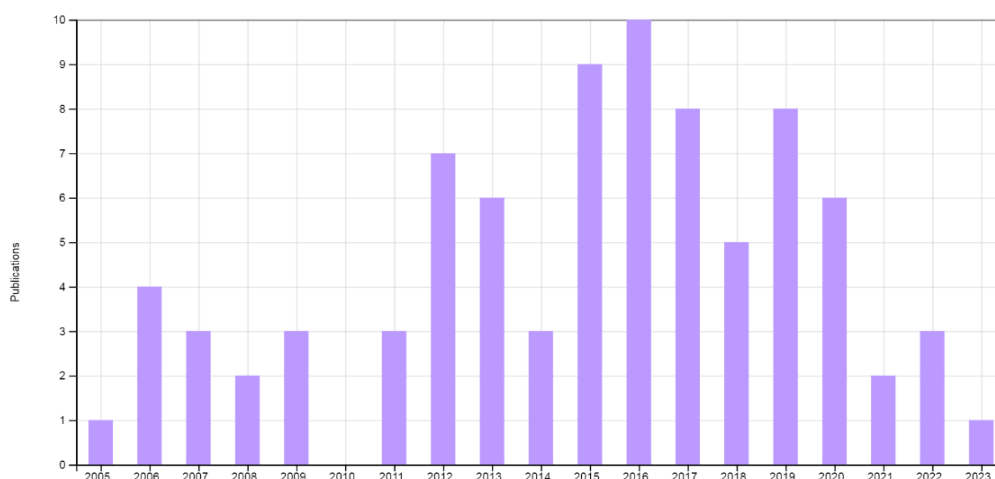
Ainda segundo Santos e Santos (2017) o PMBOK e o PRINCE2 são os mais populares e no Brasil o PMBOK é mais aplicado do que o PRINCE2, dizendo que o melhor padrão para gerenciar projetos é aquele que os profissionais consigam conciliar as necessidades dos projetos e das organizações associados à qualidade nas entregas,

capacidade de controle de custos, prazos, riscos entre outras. Os autores supracitados ainda falam, que será conveniente também que as organizações e os profissionais possam desenvolver suas próprias metodologias baseadas nesses e/ou outros padrões com o objetivo de cumprir as metas e trazer retorno financeiro para as empresas.

Diante disso, podemos afirmar que não existe método melhor do que o outro, e sim uma complementaridade e âmbitos de abordagem diferentes. Mas, ainda é perceptível que o PMBOK é o mais aceito no âmbito brasileiro, talvez isso, se explique pela atualização a cada 4 anos, colecionando sete edições com a contribuição de diversos profissionais.

Conforme pesquisa realizada em Web of Science em 16 de março de 2024 entre os anos de 1990 e 2024, houve publicações 84 com foco na metodologia PRINCE2, podendo ser observado na figura nº 5.

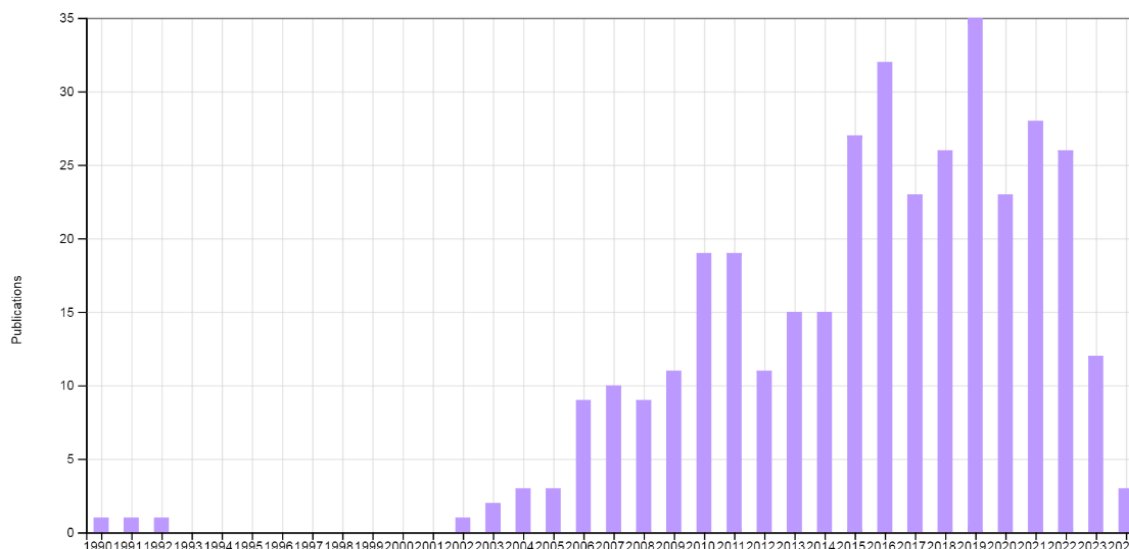
**FIGURA 05 - COMPORTAMENTO AO LONGO DO ANO DAS PUBLICAÇÕES COM FOCO NA METODOLOGIA PRINCE2**



**Fonte:** Web of Science (2024).

Em contraponto, para a metodologia PMBOK, seguindo os mesmos parâmetros da pesquisa acima e ocorrida na mesma data, houve 365 publicações, conforme a figura a seguir.

**FIGURA 06 - COMPORTAMENTO AO LONGO DO ANO DAS PUBLICAÇÕES  
COM FOCO NA METODOLOGIA PMBOK**



**Fonte:** Web of Science (2024).

Diante desse cenário, ressalta-se que o presente trabalho adotará como fundamento principal a metodologia conhecida como Project Management Body of Knowledge (PMBOK), desenvolvida pelo Project Management Institute (PMI). Sendo assim, esta metodologia será utilizada como referência para análise e comparação das práticas adotadas pelo Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas, afim de cumprir os objetivos desta pesquisa.

## 2.5 PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

Conforme PMI São Paulo (2020), o PMBOK é considerado um guia de boas práticas para profissionais da área de gerenciamento de projetos, sendo a base de conhecimento para certificações no campo do PMI revisado a cada 4 anos, desde sua primeira edição em 1996 até a última em 2017 (6ª edição), as primeiras versões eram centradas em abordagens tradicionais, com escopo de projetos bem definidos; no entanto, a partir da 6ª edição, o surgimento das metodologias ágeis refletiu a necessidade crescente de gerenciar projetos de TI e inovação de forma mais adequada, com entregas de valor contínuas; na nova 7ª edição do PMBOK, abordagens ágeis, adaptativas e híbridas são incorporadas, considerando diferentes contextos e cenários de projetos, requerendo que os profissionais de gestão de projetos estejam alinhados com as estratégias das

organizações, possuindo habilidades flexíveis para lidar com os desafios e demandas dos projetos de inovação, e orientados para resultados.

De acordo com Assunção (2023), o Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) é uma fonte essencial para o gerenciamento de projetos, passando por várias edições ao longo do tempo, como segue abaixo:

**QUADRO 05 – EDIÇÕES DO GUIA PMBOK**

<b>Primeira Edição (1996)</b>	Estabeleceu uma estrutura básica para o gerenciamento de projetos.
<b>Segunda Edição (2000)</b>	Expandiu e refinou o conteúdo da primeira edição, adicionando novos processos e áreas de conhecimento.
<b>Terceira Edição (2004)</b>	Introduziu uma estrutura mais formalizada, com cinco grupos de processos e nove áreas de conhecimento.
<b>Quarta Edição (2008)</b>	Incluiu mudanças significativas, como o processo de Gerenciamento de Partes Interessadas e a reorganização dos processos em grupos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.
<b>Quinta Edição (2013)</b>	Promoveu uma reorganização adicional dos processos, enfatizando o papel do gerente de projetos como líder e comunicador
<b>Sexta Edição (2017)</b>	Introduziu uma estrutura mais ágil, reconhecendo a importância das práticas ágeis no gerenciamento de projetos e fornecendo orientações sobre abordagens adaptativas.
<b>Sétima Edição (2020)</b>	Destaca-se pela abordagem flexível, enfatizando a adaptabilidade no gerenciamento de projetos, reconhecendo que diferentes abordagens podem ser necessárias dependendo do contexto do projeto. Além disso, há uma ênfase maior nas competências e habilidades dos gerentes de projetos, além do conhecimento técnico. A sétima edição procura integrar o gerenciamento de projetos com outras disciplinas, como estratégia organizacional, liderança e gestão da mudança.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Ainda segundo Assunção (2023), a sétima edição representa uma evolução significativa nas práticas de gerenciamento de projetos, enfatizando a flexibilidade, as competências dos gerentes de projetos e a integração com outras disciplinas, sem perder os conceitos e metodologia da edição anterior, mas adota uma abordagem mais holística, reconhecendo a importância de integrar as práticas de gerenciamento de projetos em toda a organização, dá maior ênfase nas competências e habilidades dos gerentes de projetos, além do conhecimento técnico e destaca a importância da flexibilidade no gerenciamento de projetos, fornecendo orientações sobre como adaptar as práticas de acordo com o contexto do projeto.

Dessa forma, após a compreensão dos conceitos fundamentais de projetos, programas, portfólios e escritórios de projetos, bem como suas respectivas relevâncias e impactos na gestão de projetos e compreensão da contextualização das edições da metodologia selecionada, sobre a perspectiva de diferentes autores. A pesquisa, a partir de então, concentrará em abordar os principais pontos (conceitos-chave) que orientam a metodologia Project Management Body of Knowledge (PMBOK), tendo como foco subsidiar a análise do Escritório SESI e SENAI de Alagoas no que tange a compreensão das suas práticas afim de identificar o alinhamento e o distanciamento dessas práticas a metodologia PMBOK.

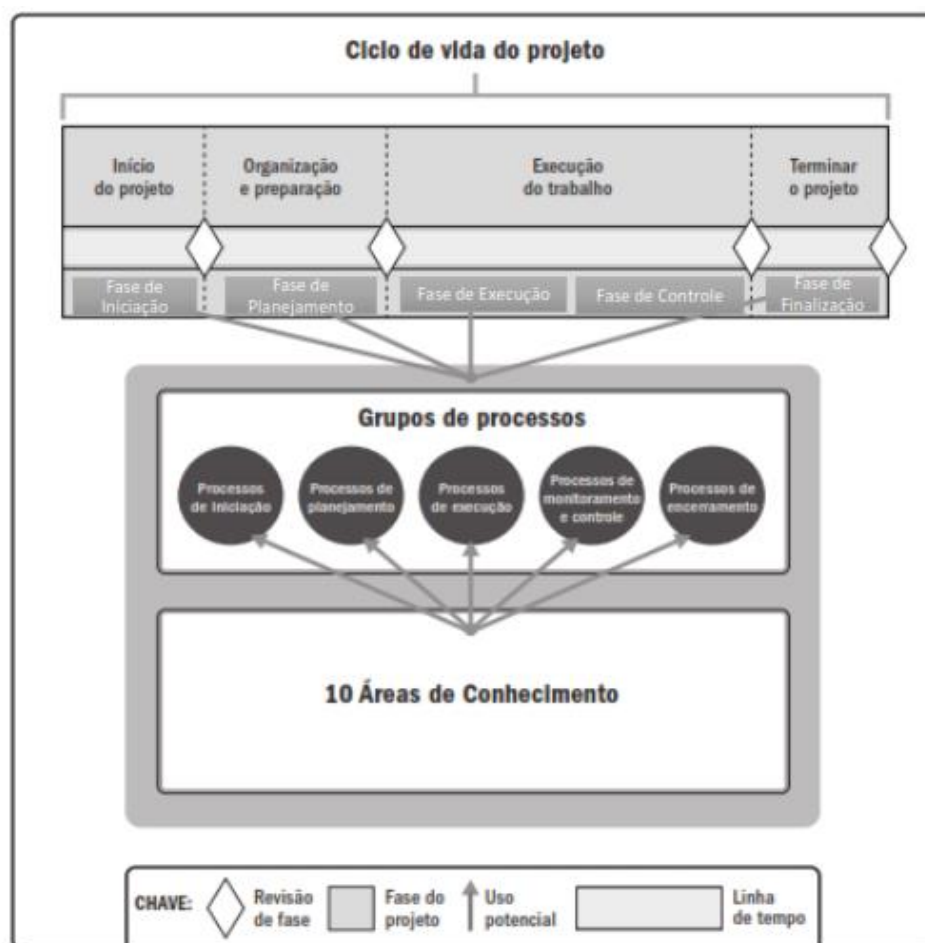
As figuras nº 07 e nº 08 demonstram os componentes-chave e a inter-relação entre eles, serão os principais pontos de análise para a comparação com as práticas de projetos adotada pelo o escritório em questão.

**FIGURA 07 - CONCEITOS DOS COMPONENTES-CHAVE**

<b>Componentes-Chave do Guia PMBOK<sup>1</sup></b>	<b>Descrição breve</b>
<b>Ciclo de vida do projeto (Seção 1.2.4.1)</b>	A série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término.
<b>Fase do projeto (Seção 1.2.4.2)</b>	Um conjunto de atividades do projeto relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.
<b>Revisão de fase (Seção 1.2.4.3)</b>	Uma análise no final de uma fase em que uma decisão é tomada em relação a passar para a fase seguinte, continuar com modificações ou finalizar um programa ou projeto.
<b>Processos de gerenciamento de projetos (Seção 1.2.4.4)</b>	Uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas.
<b>Grupo de processos de gerenciamento de projetos (Seção 1.2.4.5)</b>	Um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto.
<b>Área de conhecimento em gerenciamento de projetos (Seção 1.2.4.6)</b>	Uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem: suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

**Fonte:** PMBOK (2017).

**FIGURA 08 - INTER-RELAÇÃO DOS COMPONENTES-CHAVE DO GUIA PMBOK**



**Fonte:** Adaptado de PMBOK (2017).

Sendo assim, ressalta-se que, para continuidade do Referencial Teórico, será feita uma explanação mais aprofundada dos componentes-chave. Além disso, os conceitos abordados nos tópicos Áreas de Conhecimento, Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos, Processos e Ferramentas e Técnicas serão integralmente baseados na metodologia do PMBOK (2017).

## 2.6 CICLO DE VIDA DE PROJETOS

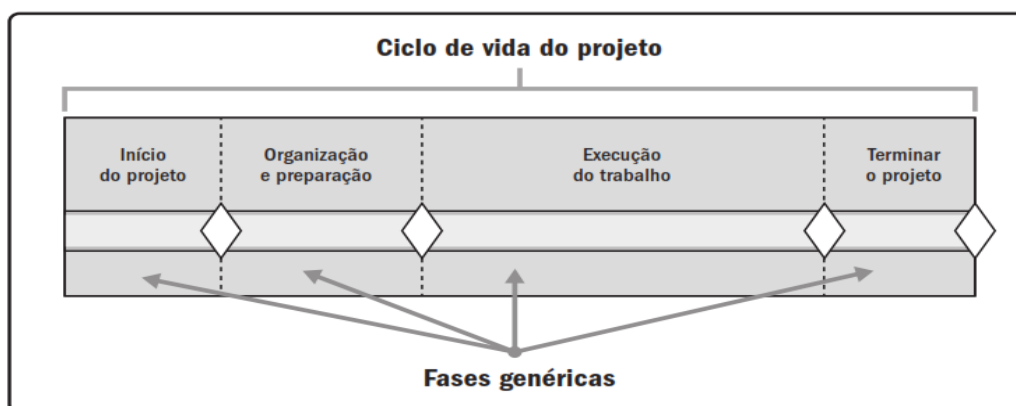
Segundo o PMBOK (2017) o ciclo de vida do projeto consiste nas diversas fases percorridas desde o início até a conclusão do projeto, sendo essas fases um conjunto de atividades/processos relacionadas de maneira lógica que resulta na conclusão de uma ou mais entregas, podendo ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas, contendo prazo



definido, com um ponto de início, fim ou controle. Sendo assim, ressalta-se que o ciclo de vida do projeto é algo genérico, onde observa-se que nos projetos há essas fases em comuns, fornecendo uma estrutura básica para o gerenciamento devido, mas as fases e atividades podem variar de acordo com as particularidades de cada projeto.

Conforme demonstrado na figura 09 é possível identificar as fases genéricas do ciclo de vida do projeto, que são: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e terminar o projeto. Sendo cada fase o conjunto de atividade/processo com o objetivo de concluir a etapa em questão. Percebe-se que entre cada fase está o que se chama de revisão de fase, sendo representado por um losango, que consiste em uma análise no final de uma fase em que uma decisão é tomada em relação a conclusão, ajustes ou finalização da fase ou entrega.

**FIGURA 09 - REPRESENTAÇÃO GENÉRICA DE UM CICLO DE VIDA DO PROJETO**

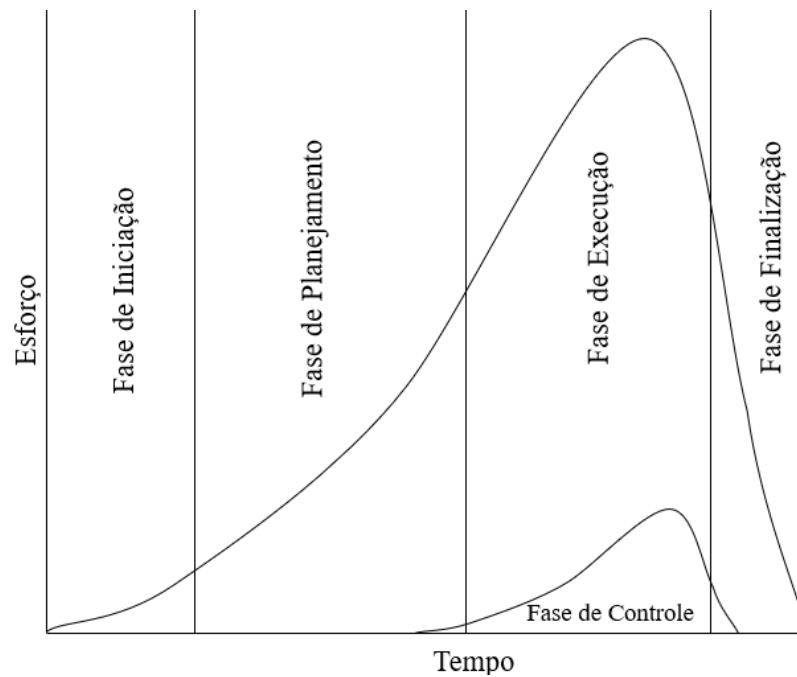


**Fonte:** PMBOK (2017).

Para Vargas (2002) todo e qualquer projeto pode ser subdividido em fases de desenvolvimento e esse conjunto de fases é conhecido como ciclo de vida do projeto. Ainda conforme o mesmo autor, um projeto é desenvolvimento a partir de uma ideia, progredindo para um plano, que, por sua vez é executado e concluído; cada fase do projeto é caracterizada pela entrega ou finalização de um determinado trabalho, onde, genericamente, o ciclo de vida de um projeto pode ser dividido em fases características, conforme ilustrado a seguir.



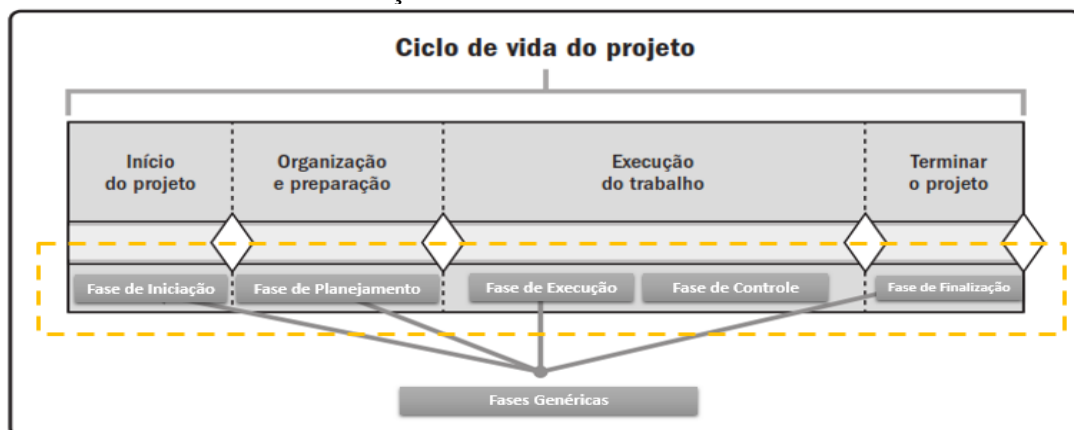
**FIGURA 10 - REPRESENTAÇÃO GENÉRICA DAS FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO**



Fonte: Adaptado de Vargas (2002).

Comprando as duas visões é possível identificar que as fases descritas no PMBOK aparecem segundo a visão de Vargas com as mesmas finalidades, possuindo apenas a nomenclatura diferente, porém na visão de Vargas surge mais uma fase, Fase de Controle. Na figura nº 11 é possível identificar os pontos de concordâncias e divergências.

**FIGURA 11 - COMPARAÇÃO DAS FASES ENTRE O PMBOK E VARGAS**



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017).

Vargas (2002) conceitua cada fase do ciclo do projeto, segue abaixo:

#### QUADRO 06 – CICLO DE VIDA DO PROJETO SEGUNDO VARGAS

<b>Fase de Iniciação</b>	É a fase inicial do projeto, quando é identificado alguma necessidade, transformando-a em um problema estruturado a ser resolvido por meio de um projeto. Neste momento é definido a missão e o objetivo do projeto.
<b>Fase de planejamento</b>	Esta etapa é responsável por identificar e escolher as estratégias mais adequadas para abordar o projeto, detalhando todas as atividades a serem realizadas. Isso inclui a elaboração de cronogramas, a identificação de interdependências entre as atividades, a alocação de recursos, a análise de custos, entre outros aspectos, garantindo que, ao final dessa fase, o projeto esteja suficientemente detalhado para uma execução sem dificuldade. Durante essa fase, também são desenvolvidos planos auxiliares nas áreas de comunicação, qualidade, riscos, suprimentos e recursos humanos.
<b>Fase de execução</b>	Esta etapa concretiza os planos previamente estabelecidos, revelando quaisquer equívocos cometidos nas fases anteriores. É durante essa fase que uma parte significativa do orçamento e dos esforços do projeto é empregada.
<b>Fase de controle</b>	Essa etapa ocorre simultaneamente ao planejamento operacional e à execução do projeto, visando monitorar e controlar as atividades do projeto. Seu propósito é propor ações corretivas e preventivas imediatas após a detecção de qualquer irregularidade. O controle busca comparar o status atual do projeto com o planejado, implementando correções em caso de desvios.
<b>Fase de finalização</b>	Nesta fase, a execução das atividades é avaliada por meio de uma auditoria interna ou externa (por terceiros). Os registros e documentos do projeto são finalizados, e eventuais falhas ocorridas ao longo do projeto são discutidas e analisadas. O objetivo é extrair aprendizados para evitar a repetição de erros semelhantes em futuros projetos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Essas fases, por sua vez, desdobram-se em estágios ou etapas específicas, adaptadas à natureza de cada projeto, como construção, desenvolvimento de produtos, dentre outros; esses estágios são, por sua vez, subdivididos em atividades ou tarefas específicas para cada projeto, ainda conforme Vargas (2002). O uso de várias fases é capaz de fornecer uma visão melhor para gerenciar o projeto, como também, fornece uma oportunidade para avaliar o desempenho do projeto e tomar medidas corretivas ou preventivas, conforme PMBOK (2017). Conforme os autores, Vargas (2002) e PMBOK, conhecer as fases do ciclo de vida proporciona alguns benefícios, sendo eles:

- O ciclo de vida avalia como o projeto está progredindo até o momento (o que foi feito e o que não foi);
- O ciclo de vida permite que seja indicado qual o ponto exato em que o projeto se encontra no momento;
- Melhor controle do total de recursos gastos para atingir as metas estabelecidas;

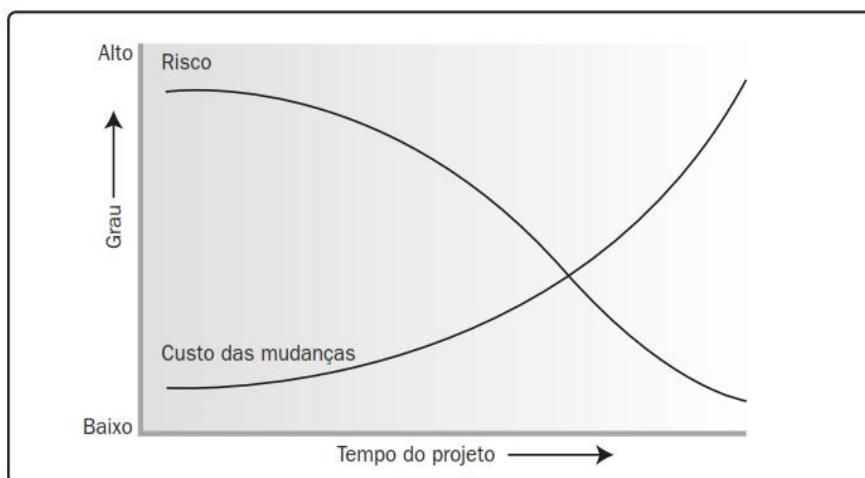
- Avaliação de similaridades que podem ser encontradas em todos os projetos, independentemente de seu contexto, aplicabilidade ou área de atuação;

Além disso, os mesmos autores concordam que é possível apontar algumas considerações importantes por meio da análise do ciclo de vida dos projetos, sendo elas:

- As características do projeto tendem a mudar com a conclusão de cada fase do projeto;
- A incerteza relativa aos prazos e custos tende a diminuir com o término de cada fase;
- Na elaboração e execução de um projeto a tendência é o seu início se mais lento seguido de um progresso acelerado até atingir um pico e, logo em seguida, um desaceleramento até atingir seu término;
- O nível de esforço destinado ao projeto no início é praticamente zero e vai aumentando até atingir um máximo e, logo após esse atingimento, reduz-se bruscamente até atingir o valor zero, representante do término do projeto.

Ainda, através da estrutura genérica do projeto é possível identificar algumas características, quanto aos custos, riscos e influência das partes interessadas. Sendo, os níveis de custo e de movimentação de recursos mais baixos no início do projeto e maior à medida que o trabalho é executado; o risco é maior no início do projeto; e no que tange as partes interessadas a capacidade de influência sobre as características finais do produto do projeto sem afetar significativamente os custos e cronogramas no início é mais alta, conforme ilustra a figura 12, segundo o PMBOK (2017).

**FIGURA 12 - CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA DO PROJETO**



Fonte: PMBOK (2017).

Segundo Vargas (2002), a representação do ciclo de vida do projeto pode ser simplificada, apresentada em um único gráfico, ou mais detalhada, envolvendo vários gráficos, fluxogramas e tabelas específicas para cada atividade.

## 2.7 ÁREAS DO CONHECIMENTO

Como mencionado anteriormente, o ciclo de vida do projeto consiste em fases que se desdobram em atividades e processos, os quais serão explorados em detalhes no próximo tópico. Por ora, se faz necessário compreender o que são e qual importância das áreas de conhecimento, pois vale ressaltar que para a execução das atividades necessárias para o sucesso do projeto há necessidade de materialização do conhecimento delas, por meio de habilidades essenciais de gerentes de projeto.

As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são campos ou áreas de especialização que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos, sendo usadas na maior parte dos projetos 10 áreas de conhecimento, porém projetos específicos podem requerer áreas de conhecimento adicionais. Diante disso, pode-se dizer que as 10 áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, são fundamentais para o sucesso de um projeto, representando as principais habilidades que um gerente de projetos deve conter para realizar um projeto de forma eficaz e eficiente.

Além disso, áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos fornecem um conjunto de atividades/processos e técnicas - sendo esses processos detalhados no próximo tópico - que os gerentes de projeto devem aplicar para planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar com sucesso seus projetos, garantindo que eles atendam aos requisitos e expectativas das partes interessadas. Sendo as áreas:

### QUADRO 07 – ÁREAS DE CONHECIMENTO

<b>Gerenciamento da integração do projeto</b>	Engloba processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento nos Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto.
<b>Gerenciamento do escopo do projeto</b>	Inclui os processos necessários para garantir que o projeto contemple todo o trabalho necessário, apenas o essencial, assegurando o término bem-sucedido.
<b>Gerenciamento do cronograma do projeto</b>	Abrange os processos necessários para gerenciar o término dentro do prazo do projeto. O gerenciamento do cronograma do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.
<b>Gerenciamento dos custos do projeto</b>	Envolve processos de planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, garantindo o término dentro do orçamento aprovado.
<b>Gerenciamento da qualidade do projeto</b>	Incorpora processos para aplicar a política de qualidade da organização no planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto, atendendo às expectativas das partes interessadas.
<b>Gerenciamento dos recursos do projeto</b>	Engloba processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
<b>Gerenciamento das comunicações do projeto</b>	Inclui processos para assegurar o planejamento, coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, controle e monitoramento oportuno e apropriado das informações do projeto.
<b>Gerenciamento dos riscos do projeto</b>	Abrange processos de planejamento, identificação, análise, gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento em um projeto.
<b>Gerenciamento das aquisições do projeto</b>	Envolvem processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
<b>Gerenciamento das partes interessadas do projeto</b>	Inclui processos para identificar todas as pessoas ou organizações impactadas pelo projeto, analisar suas expectativas e impacto, e desenvolver estratégias para o engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

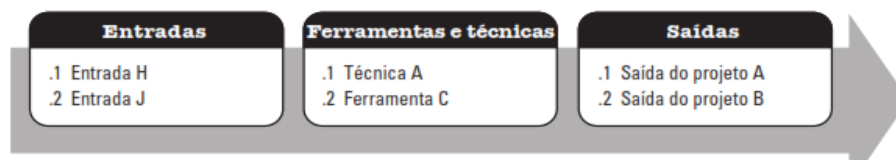
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

## 2.8 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROCESSOS E FERRAMENTAS E TÉCNICAS

De acordo com a metodologia em questão, os grupos de processos de gerenciamento de projetos consistem em conjuntos de processos (podendo ser chamado de atividades) lógicos de gerenciamento de projetos com o intuito de atingir o seu objetivo, sendo esses processos segmentados em cinco grupos: grupo de processos de iniciação, grupo de processos de planejamento, grupo de processos de execução, grupo de processos de monitoramento e controle e grupo de processos de encerramento. Ressalta-se que esses processos são agrupados pelas suas finalidades, sendo 49 processos distribuídos nos grupos conforme a sua finalidade. Sendo, o ciclo de vida do projeto gerenciado através da execução dos processos/atividades de gerenciamento de projetos.

Sendo assim, ressalta-se que cada processo/atividade de gerenciamento de projetos através de técnicas e/ou ferramentas, produz uma ou mais saídas, motivado por uma ou mais entradas; as entradas representam os recursos necessários para iniciar um processo, podendo ser documentos, informações, planos, requisitos, entre outros; as ferramentas e técnicas são os métodos, instrumentos ou abordagens utilizadas para realizar as atividades do processo, incluem técnicas específicas, software, modelos, brainstorming, análise de dados, entre outros, são aplicados às entradas para produzir as saídas desejadas; as saídas são os resultados do processo, o que é produzido ou alcançado, geralmente, as saídas de um processo servem como entradas para outros processos.

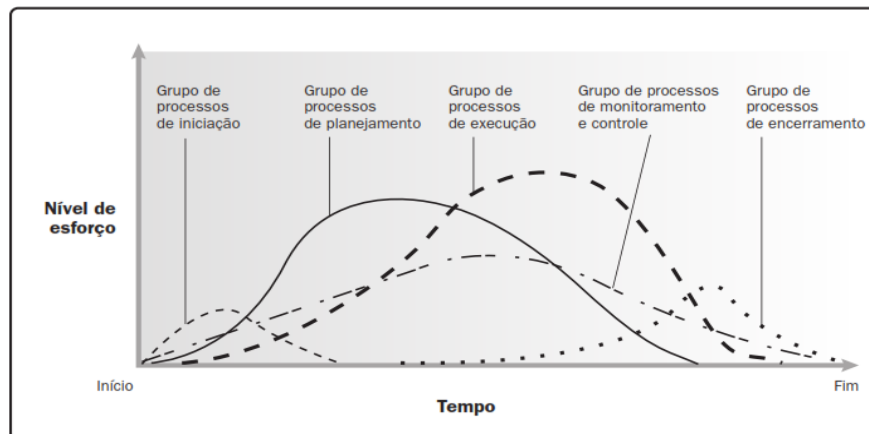
**FIGURA 13 - EXEMPLO DE PROCESSO: ENTRADAS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS, E SAÍDAS**



Fonte: PMBOK (2017).

A metodologia abordada ainda diz que, o número de repetição do mesmo processo e interações entre processos varia com base nas necessidades do projeto, de forma geral ocorre os seguintes comportamentos: processos usados uma vez ou em pontos predefinidos no projeto, por exemplo, desenvolver o termo de abertura do projeto e encerrar o projeto; processos que são executados periodicamente, conforme necessário, exemplo, aquisição de recursos; processos que são realizados continuamente ao longo do projeto, são exemplos desse tipo, muitos dos processos de monitoramento e controle, desde o início até o encerramento do projeto. Na figura nº 14 segue um exemplo de comportamento de interações de grupo de processos dentro de um projeto ou fase.

**FIGURA 14 - INTERAÇÕES DE GRUPO DE PROCESSOS DENTRO DE UM PROJETO OU FASE**



Fonte: PMBOK (2017).

Diante deste contexto, abaixo serão apresentados com mais detalhes cada grupo de processo, relacionando-os com o ciclo de vida do projeto, processos e suas respectivas entradas e saídas e área de conhecimento.

#### 2.8.1. Grupos de Processo de Iniciação

É o grupo de processos que contém os processos responsáveis por definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, sendo uma autorização formal. Durante a iniciação, são realizadas a execução dos processos: Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP) e identificar as Partes Interessadas.

O TAP estabelece a autoridade do gerente de projeto, define os objetivos e o escopo do projeto, identifica as partes interessadas chave e seus papéis, descreve os principais entregáveis e marcos, além de estabelecer os critérios de sucesso do projeto. Em resumo, o Termo de Abertura do Projeto é um documento fundamental que fornece uma visão clara do que será alcançado e como o projeto será executado.

Ressalte-se que essa etapa é extremamente importante para garantir que o projeto seja devidamente planejado e alinhado com os objetivos estratégicos da organização antes de prosseguir para as etapas subsequentes de execução, monitoramento e controle, e encerramento.

No quadro nº 08, podemos observar que o grupo de processos de iniciação ocorre no começo do ciclo de vida do projeto, compreendendo a fase genérica denominada iniciação e qual a área de conhecimento de cada processo. Além disso, percebemos que cada processo recebe entradas de uma fase anterior do projeto, utiliza ferramentas e



técnicas específicas e gera saídas relevantes, que servirão como base para os próximos processos. Desde já se destaca que esse grupo contém 02 processos.

**QUADRO 08 - GRUPO DE PROCESSO DE INICIAÇÃO**

CICLO DE VIDA DO PROJETO (FASES)	GRUPO DE PROCESSOS	PROCESSOS 49	ÁREAS DE CONHECIMENTO
INÍCIO DO PROJETO	GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO	Desenvolver o termo de abertura do projeto	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO
INÍCIO DO PROJETO	GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO	Identificar as Partes Interessadas	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

Fonte: Adaptado de PMBOK (2017).

### 2.8.2 Grupos de Processo de Planejamento

O Grupo de Processo de Planejamento, de forma geral, consiste na realização dos processos para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar o objetivo final do projeto. Em outras palavras, podemos dizer que o objetivo do grupo de processos de planejamento é estabelecer um plano detalhado que oriente a execução, monitoramento e controle do projeto.

Durante essa fase, os principais objetivos incluem a definição clara dos objetivos e escopo do projeto, a elaboração de um cronograma detalhado, a identificação e análise de riscos, a alocação de recursos necessários, a definição de orçamentos e a criação de planos de comunicação, qualidade dentre outros. O plano resultante serve como um guia para todas as atividades futuras do projeto e é essencial para garantir que o trabalho seja realizado de forma eficiente e eficaz, de acordo com os requisitos e expectativas das partes interessadas.

Este plano recebe o nome de Plano de Gerenciamento do Projeto, que é um documento formal que define como o projeto será planejado, executado, monitorado, controlado e encerrado. Ele descreve as abordagens, processos e procedimentos que serão utilizados para gerenciar todos os aspectos do projeto, desde o escopo e o cronograma até os custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. O Plano de Gerenciamento do Projeto é desenvolvido durante a fase de planejamento do projeto e serve como uma referência central para a equipe do projeto e outras partes interessadas. Ele é atualizado conforme o projeto avança e é fundamental para garantir que o projeto seja entregue com sucesso, dentro do prazo, do orçamento e dos padrões de qualidade



esperados. Segue imagem que detalha o que deve conter o Plano de Gerenciamento de Projeto, assim como, documentos que o compõe.

**FIGURA 15 - PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO E DOCUMENTOS DO PROJETO**

Plano de gerenciamento do projeto	Documentos do projeto	
1. Plano de gerenciamento do escopo	1. Atributos das atividades	19. Medições de controle da qualidade
2. Plano de gerenciamento dos requisitos	2. Lista de atividades	20. Métricas da qualidade
3. Plano de gerenciamento do cronograma	3. Registro de premissas	21. Relatório de qualidade
4. Plano de gerenciamento dos custos	4. Bases das estimativas	22. Documentação dos requisitos
5. Plano de gerenciamento da qualidade	5. Registro das mudanças	23. Matriz de rastreabilidade dos requisitos
6. Plano de gerenciamento dos recursos	6. Estimativa de custos	24. Estrutura analítica dos recursos
7. Plano de gerenciamento das comunicações	7. Previsões de custos	25. Calendários dos recursos
8. Plano de gerenciamento dos riscos	8. Estimativas de duração	26. Requisitos de recursos
9. Plano de gerenciamento das aquisições	9. Registro das questões	27. Registro dos riscos
10. Plano de engajamento das partes interessadas	10. Registro das lições aprendidas	28. Relatório de riscos
11. Plano de gerenciamento de mudanças	11. Lista de marcos	29. Dados do cronograma
12. Plano de gerenciamento de configuração	12. Designações de recursos físicos	30. Previsões do cronograma
13. Linha de base do escopo	13. Calendários do projeto	31. Registro das partes interessadas
14. Linha de base do cronograma	14. Comunicações do projeto	32. Termo de nomeação da equipe
15. Linha de base dos custos	15. Cronograma do projeto,	33. Documentos de teste e avaliação
16. Linha de base da medição do desempenho	16. Diagrama de rede do cronograma do projeto	
17. Descrição do ciclo de vida do projeto	17. Especificação do escopo do projeto.	
18. Abordagem de desenvolvimento	18. Designações da equipe do projeto	

Fonte: PMBOK (2017).

No quadro a seguir, podemos observar que o grupo de processos de planejamento é contemplado na fase do ciclo de vida denominada de planejamento, assim como, qual a área de conhecimento de cada processo. Desde já destaca-se que esse grupo contém o maior quantitativo de processos, sendo um total de 24 (vinte e quatro) processos.

**QUADRO 09 - GRUPO DE PROCESSO DE PLANEJAMENTO**

CICLO DE VIDA DO PROJETO (FASES)	GRUPO DE PROCESSOS	PROCESSOS 49	ÁREAS DE CONHECIMENTO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar o Gerenciamento do Escopo	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Coletar os Requisitos	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Definir o Escopo	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Criar a EAP	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar o Gerenciamento do Cronograma	GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Definir as Atividades	GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Sequenciar as Atividades	GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Estimar as Durações das Atividades	GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Desenvolver o Cronograma	GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar o Gerenciamento dos Custos	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Estimar os Custos	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Determinar o Orçamento	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar o Gerenciamento da Qualidade	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar o Gerenciamento dos Recursos	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Estimar os recursos das atividades	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar o Gerenciamento das Comunicações	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar o Gerenciamento dos Riscos	GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Identificar os Riscos	GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos	GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar as Respostas aos Riscos	GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar o Gerenciamento das Aquisições	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

**Fonte:** Adaptado de PMBOK (2017).

### 2.8.3. Grupos de Processo de Execução

Grupo de Processos de Execução consiste nos processos que realizados viabilizam a conclusão do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto. Durante essa fase, as equipes do projeto coordenam recursos, implementam atividades e gerenciam as comunicações e as partes interessadas conforme planejado. É uma fase crucial em que a maior parte do trabalho do projeto é executada e os produtos, serviços ou resultados são produzidos e entregues. O foco está na eficiência e eficácia da execução das atividades planejadas para alcançar os objetivos do projeto dentro do escopo, prazo, custo e qualidade definidos.

No quadro nº 10, podemos vislumbrar que este grupo é contemplado na fase genérica denominada de execução. Desde já se destaca que esse grupo contém um total 10 (dez) processos.

**QUADRO 10 - GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO**

CICLO DE VIDA DO PROJETO (FASES)	GRUPO DE PROCESSOS	PROCESSOS 49	ÁREAS DE CONHECIMENTO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Gerenciar o Conhecimento do Projeto	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Gerenciar a Qualidade	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Adquirir recursos	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Desenvolver a Equipe	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Gerenciar a Equipe	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Gerenciar as Comunicações	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Implementar Respostas aos Riscos	GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Conduzir as Aquisições	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

Fonte: Adaptado de PMBOK (2017).

#### 2.8.4. Grupos de Processo de Monitoramento e Controle

O objetivo do grupo de processos de monitoramento e controle é acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto para garantir que os objetivos sejam atingidos conforme planejado. Isso envolve a medição contínua do progresso em relação ao plano do projeto, identificação de desvios e problemas, implementação de medidas corretivas quando necessário e comunicação do status e das informações relevantes para as partes interessadas. Em resumo, esse grupo de processos visa garantir que o projeto permaneça no caminho certo e que qualquer desvio seja corrigido o mais rápido possível para evitar impactos negativos nos resultados finais.

No quadro nº 11, observa-se que este grupo de processo é contemplado na fase genérica denominada de monitoramento. Desde já destaca-se que esse grupo contém um total de 12 (doze) processos.

**QUADRO 11 - GRUPO DE PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE**

<b>CICLO DE VIDA DO PROJETO (FASES)</b>	<b>GRUPO DE PROCESSOS</b>	<b>PROCESSOS 49</b>	<b>ÁREAS DE CONHECIMENTO</b>
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Realizar o Controle Integrado de Mudanças	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Validar o Escopo	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Controlar o Escopo	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Controlar o Cronograma	GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Controlar os custos	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Controlar a Qualidade	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE	Controlar os Recursos	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO

	MONITORAMENTO E CONTROLE		
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Monitorar as Comunicações	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Monitorar os Riscos	GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Controlar as Aquisições	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

**Fonte:** Adaptado de PMBOK (2017).

#### 2.8.5. Grupos de Processo de Encerramento

E por fim, o Grupo de processos de encerramento consiste em formalizar a conclusão de todas as atividades do projeto, seja ele concluído com sucesso ou cancelado durante seu ciclo de vida. Isso envolve garantir que todos os produtos, serviços ou resultados do projeto tenham sido entregues conforme o planejado, documentar lições aprendidas, liberar recursos e comunicar o encerramento do projeto para todas as partes interessadas envolvidas. O processo de encerramento também inclui a avaliação do desempenho do projeto, a obtenção de aprovação para o encerramento e a elaboração de relatórios finais para arquivamento. Em resumo, o grupo de processos de encerramento visa garantir que o projeto seja encerrado de forma ordenada e que todos os aspectos relevantes sejam devidamente concluídos e documentados.

No quadro 12, é possível identificar que este grupo é contemplado na fase genérica denominada de finalização. Desde já se destaca que esse grupo é o menor, contendo um 01 (um) processo.

**QUADRO 12 - GRUPO DE PROCESSO DE ENCERRAMENTO**

CICLO DE VIDA DO PROJETO (FASES)	GRUPO DE PROCESSOS	PROCESSOS 49	ÁREAS DE CONHECIMENTO
TERMINAR O PROJETO	GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO	Encerrar o Projeto ou Fase	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO

**Fonte:** Adaptado de PMBOK (2017).

Por fim, após a apresentação e compreensão dos conceitos e da importância dos componentes-chave da metodologia selecionada, daremos início à exposição da metodologia utilizada, que viabiliza a consecução dos objetivos deste trabalho. Em seguida, serão analisados e discutidos os resultados obtidos

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a condução deste trabalho, organizados em três seções que descrevem os métodos e técnicas utilizadas.

Soares (2003) diz que o método é um conjunto de processos que conduzem à aquisição de conhecimento sobre determinado tema. Portanto, a metodologia desempenha um papel crucial ao direcionar a pesquisa para alcançar os objetivos estabelecidos, fornecendo uma estrutura e orientação para todo o processo de investigação.

#### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A presente pesquisa é norteada pela seguinte questão: como a gestão de projetos é realizada no Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas em comparação com o PMBOK? Sendo assim, toda a pesquisa mantém o objetivo de analisar como a gestão de projetos é realizada no Escritório SESI SENAI de Alagoas, tendo como referência as práticas e conceitos apresentados pelo PMBOK.

Para atender ao objetivo proposto, a abordagem de investigação adotada neste trabalho tem caráter qualitativo. Segundo Luvezute Kripka (2015), estudos qualitativos são aqueles que buscam compreender fenômenos em seus ambientes naturais, capturando sua essência e contextos associados.

Batista et al. (2017) descrevem as peculiaridades da pesquisa qualitativa, destacando a imersão do pesquisador no contexto da pesquisa, o reconhecimento dos atores sociais como agentes ativos na produção de conhecimento, a coletividade na construção dos resultados, e a valorização de todos os fenômenos como fontes igualmente valiosas de informação.

Assim, o método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso único. Triviños (1987) define o estudo de caso como uma abordagem de pesquisa que foca na análise profunda de uma unidade específica, permitindo um exame detalhado de suas características. Complementando essa perspectiva, Yin (2001) ressalta que o estudo de

caso é mais adequado quando o pesquisador precisa investigar questões do tipo "como" ou "por que" relacionadas a eventos contemporâneos, sobre os quais ele possui pouco ou nenhum controle. Já Zanella (2013) destaca que essa modalidade de estudo busca um exame minucioso de um ou poucos objetos de pesquisa, permitindo uma compreensão aprofundada sobre eles.

Quanto à finalidade, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Gil (1991), uma pesquisa descritiva busca, principalmente, caracterizar uma determinada população ou preferências, ou estabelecer relações entre variações. De forma semelhante, Triviños (1987) afirma que o estudo descritivo tem o propósito de retratar de maneira precisa os fatos e características observadas em uma realidade específica.

Por fim, podemos afirmar que, com o intuito de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso único, com uma finalidade descritiva.

### 3.2 DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Com a escolha de uma pesquisa com abordagem qualitativa e método de estudo de caso único, com uma finalidade descritiva, é possível ter diferentes combinações de formas de coletas, sendo eles a revisão de literatura, entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante. Veja o quadro a seguir.

**QUADRO 13 - ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS**

<b>Estratégia de Coleta de Dados</b>	<b>Universo Pesquisado</b>	<b>Finalidade da Estratégia</b>
<b>Revisão da literatura</b>	Bases de dados científicos e relatórios / documentos relacionados à gestão de projetos.	Obter categorias analíticas para o presente estudo.
<b>Entrevista semiestruturada</b>	Colaboradores das instituições SESI e SENAI de Alagoas.	Atingir o objetivo geral e específicos da pesquisa.
<b>Análise documental</b>	Documentos do Escritório de Projetos de Alagoas.	Ampliar o nível de informações obtidas dos sujeitos da pesquisa, a fim de fortalecer a análise das entrevistas.
<b>Observação participante</b>	Vivência profissional no Escritório e Projetos SESI e SENAI de Alagoas.	Ampliar o nível de informações obtidas dos sujeitos da pesquisa, a fim de fortalecer a análise das entrevistas.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Pizzane et al. (2012) ressaltam a importância da pesquisa bibliográfica, destacando-a como uma etapa fundamental da investigação científica, dizendo que esta etapa, que envolve a revisão da literatura sobre as principais teorias relacionadas ao trabalho científico, demanda tempo, dedicação e atenção por parte do pesquisador.

Ainda segundo o mesmo autor, a revisão bibliográfica, também conhecida como levantamento bibliográfico, pode ser conduzida em diversas fontes, como livros, periódicos, artigos de jornais e sites da Internet, seus objetivos incluem proporcionar aprendizado sobre uma área específica de conhecimento, facilitar a identificação e seleção de métodos e técnicas de pesquisa, e oferecer subsídios para a redação da introdução, revisão da literatura e discussão do trabalho científico. Destaca-se que nesta pesquisa foram analisados, artigos, teses, dissertações, livros e sites, tendo o objetivo de manter a diversidade de informações.

Luvezute Kripka (2015) destaca o uso da análise documental como uma técnica de pesquisa essencial, dizendo que esta técnica, se baseia na pesquisa de documentos não analisados previamente, oferece a oportunidade de enriquecer os detalhes da pesquisa e tornar os dados coletados mais significativos; seleção, tratamento e interpretação desses documentos são fundamentais para compreender a interação com a fonte de informação. É importante ressaltar que a escolha dos documentos a serem utilizados na pesquisa depende do objeto de estudo e do problema de pesquisa a ser investigado.

Por outro lado, Luvezute Kripka (2015) diferencia a pesquisa documental da pesquisa bibliográfica, destacando que ambas utilizam documentos como objeto de investigação, mas se diferenciam pela natureza das fontes. Enquanto a pesquisa documental utiliza documentos primários não analisados previamente, como relatórios de pesquisa, memorandos e atas, a pesquisa bibliográfica se baseia em documentos secundários, que incluem toda a bibliografia já tornada pública sobre o tema em questão.

Para esta pesquisa foram analisados documentos disponibilizados pela própria organização, sendo alguns deles:



#### QUADRO 14 – DOCUMENTOS DISPONIBILIZADOS

Documento	Descrição
Planilha com o mapeamento da cadeia de valor	Documento que detalha os processos da área de projetos.
Apresentações que descrevem o funcionamento do escritório de projetos em questão neste trabalho	Documentos que apresentam e explicam o funcionamento do escritório de gerenciamento de projetos abordado neste trabalho.
Modelo de relatório crítico de encerramento	Descreve a avaliação final do projeto, incluindo os resultados alcançados e lições aprendidas.
Modelo de termo de solicitação de mudança	Utilizado para formalizar e registrar as solicitações de mudança, podendo ser solicitado mudanças nos cronogramas físico e financeiro, desde que o escopo do projeto não seja alterado.
Modelo de documento da elaboração escrita do projeto (plano de gerenciamento do projeto)	Documento que informa e justifica o objetivo e escopo do projeto.
Modelos de apresentação de apresentação e monitoramento dos projetos	Documentos utilizados para acompanhar e apresentar o andamento e os resultados dos projetos.
Produção do Departamento Regional de Alagoas	Apresenta os serviços de produtos ofertados pelo o SESI e SENAI de Alagoas.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Batista et al. (2017) afirmam que a entrevista qualitativa é essencial para compreender as relações entre os atores sociais e o fenômeno em estudo. Esta técnica busca uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações dos indivíduos em contextos específicos.

Vale destacar que as entrevistas deste trabalho ocorreram entre os dias 06 e 10 de maio de 2024 com todos os colaboradores apitos, de acordo com os critérios estabelecidos, do Escritório de Projetos SESI SENAI de Alagoas. Sendo entrevistados 06 de um universo de 08 profissionais que atuam diretamente com a gestão da carteira de projetos do escritório, a escolha dos entrevistados se deu pelos seguintes critérios:

#### QUADRO 15 - CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS

Critérios	Descrição
<b>Critério 1</b>	Ser colaborador do Escritório de Projetos SESI SENAI de Alagoas
<b>Critério 2</b>	Estar atuando no mínimo três meses no Escritório de Projetos SESI SENAI de Alagoas

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Com base nos critérios definidos, foram selecionados os devidos entrevistados, com o objetivo de manter suas identidades preservadas serão utilizados códigos, sendo eles: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5 e Entrevistado 6. É importante destacar que antes da aplicação das entrevistas, a primeira versão do roteiro foi submetida à análise 14 profissionais atuantes na área de gestão de projetos, obtendo o retorno de 07 deles, com o intuito de aperfeiçoar

sua estrutura e garantir maior alinhamento com os objetivos do estudo. As sugestões fornecidas foram incorporadas, resultando em ajustes significativos no roteiro. Em seguida, foi realizado um pré-teste (aplicação das entrevistas) com dois especialistas atuantes no Escritório de Projetos do Sesi e SENAI Nacional, localizado em Brasília, para validar o instrumento e garantir sua clareza, coerência e relevância. Após essa etapa, novas melhorias foram realizadas com base no feedback recebido, aprimorando ainda mais a qualidade do roteiro. Somente após essas validações foram realizadas as entrevistas formais com os participantes selecionados, de acordo com os critérios descritos acima, garantindo assim o fornecimento de dados robustos e confiáveis para a pesquisa.

Quanto a observação participante, Correia (2009) destaca como uma técnica privilegiada para compreender as pessoas e suas atividades no contexto da ação, esta técnica requer que o pesquisador esteja em contato direto, frequente e prolongado com os atores sociais, sendo ele próprio o instrumento de pesquisa; a observação participante deve ser planejada de forma sistemática, sujeita a validação e verificação, e frequentemente complementada por outras técnicas, como entrevistas semiestruturadas ou análise documental.

A observação participante levou em conta a relação e o tempo de atuação da pesquisadora na organização, onde ela está inserida há mais de cinco anos. Essa vivência se integra à estratégia de pesquisa adotada (participante) e à técnica de coleta de dados (observação). As atividades de observação foram realizadas nas instalações do Escritório de Projetos Sesi SENAI de Alagoas, abrangendo a participação em reuniões e colaborações com analistas, auxiliares e estagiários do setor, além de interações com outras áreas da instituição.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

É importante ressaltar que a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou de outra forma na recombinação de evidências qualitativas para abordar as proposições iniciais de um estudo, Segundo Yin (2015).

Destaca-se que para esse trabalho, para a análise de dados foi utilizado a técnica de análise temática, visando à necessidade de buscar significados de vivências da

organização e dos envolvidos, bem como experiências familiares, conhecimentos e competências adquiridas ao longo do tempo.

A análise temática, conforme Bardin (2011), é compreendida sob três etapas de níveis consequentes: pré-análise, exploração de materiais e escrita dos resultados encontrados. Assim, nesta pesquisa, a primeira etapa, a pré-análise, ocorre com a coleta dos materiais identificados por observação, por entrevista e por meio de solicitação aos responsáveis.

Quanto à segunda etapa, a exploração de materiais, os dados foram arquivados por entrevistados e tipo de documento. Por fim, na última etapa, a saber, a escrita dos resultados encontrados, os documentos foram traduzidos em indicadores, figuras, tabelas e textos por meio de transcrição.

Diante desse contexto e com o foco em atingir todos os objetivos do presente estudo, foi elaborado o quadro de categorias analíticas elaborados com a finalidade de cumprir o objetivo deste trabalho. A seguir encontra-se o quadro de categorias analíticas.

**QUADRO 16 - CATEGORIAS ANALÍTICAS**

DIMENSÕES	CATEGORIAS ANALÍTICAS	PROPOSITO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	AUTORES
Conceito	CP - Projeto	Identificar a compreensão do que é Projeto e Escritório de Projeto para os colaboradores do escritório SESI e SENAI de Alagoas.	PMBOK (2017), RODRIGUES ET AL (2006), BERSTEIN (2000)
	EGP - Escritório		
Ciclo de Vida do Projeto e Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos	FCVP - Fases	Identificar quais são as fases do ciclo de vida do projeto e os grupos de processos de gerenciamento de projetos atuantes no Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas, correlacionando com o PMBOK.	PMBOK (2017) e VARGAS (2002)
	CVP - Fase de Iniciação	Compreender como as fases do ciclo de vida do projeto são atuantes no escritório de projetos do SESI e SENAI de Alagoas, correlacionando com os grupos de processos de gerenciamento de projetos para identificar alinhamentos, desvios e oportunidades de melhoria, em comparação com o PMBOK.	
	CVP - Fase de Planejamento		
	CVP - Fase de Execução		
	CVP - Fase de Controle		
	CVP - Fase de Finalização		
Áreas de Conhecimento	AC - Integração do Projeto	Compreender como as áreas de conhecimento estão presentes e atuantes no escritório de projetos do SESI e SENAI de Alagoas.	PMBOK (2017)
	AC - Escopo do Projeto		
	AC - Cronograma o Projeto		
	AC - Custos o projeto		
	AC - Qualidade do projeto		
	AC - Recursos do projeto		
	AC - Comunicações do projeto		
	AC - Riscos do projeto		
	AC - Aquisições do projeto		
	AC - Partes interessadas do projeto		
Tipo de Escritório de Projetos	TEP - Suporte	Identificar possíveis características de um escritório de projeto de suporte, controle e diretivo.	PMBOK (2017)
	TEP - Controle		
	TEP - Diretivo		

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, foi desenvolvido análise dos resultados com base nas informações obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com colaboradores do Escritório de Projetos SESI SENAI de Alagoas, selecionadas conforme os critérios estabelecidos na metodologia. Além das entrevistas, foram realizadas análises documentais, observação participante e revisão da literatura, proporcionando uma compreensão mais abrangente das práticas de gestão de projetos no contexto estudado.

Para a realização da análise dos resultados foi utilizado a técnica de análise de conteúdo com o objetivo de interpretar e sistematizar todas as informações coletadas. Com o foco de alcançar todos os objetivos propostos e expô-los de forma clara e organizada este capítulo será dividido da seguinte forma: 4.1. Caracterização da Empresa e Perfil dos Entrevistados, 4.2. Dimensão Conceito, 4.3. Ciclo de Vida do Projeto e seus Grupos de Processos de Gerenciamento, 4.4. Dimensão Áreas do Conhecimento, 4.5 Dimensão Tipo de Escritório de Projetos. Posto isso, vale ressaltar que após o tópico, Caracterização da Empresa e Perfil dos Entrevistados, os demais tópicos são equivalentes às categorias analíticas, que foram criadas vinculadas aos objetivos deste trabalho.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Nesta seção, será apresentada uma breve descrição do Escritório de Projetos do SESI e SENAI de Alagoas. Em seguida, será detalhado o perfil dos entrevistados, o que permitirá uma análise contextualizada da evolução do Escritório de Projetos e de suas percepções, contribuindo para uma compreensão das práticas e estratégias adotadas no gerenciamento de projetos

#### **4.1.1 Caracterização da Empresa**

O escritório de projetos SESI e SENAI de Alagoas fica localizado no Condomínio Casa da Indústria Napoleão Barbosa, na Avenida Fernandes Lima, em Maceió. A Casa da Indústria de Alagoas, muitas vezes, é confundida como a Federação das Indústrias do Estado de Alagoas, mas esta Federação não se resume a materialização de um prédio, sendo uma entidade sindical de grau superior reconhecida por Carta Ministerial de 11 de novembro de 1947, com a finalidade de realizar estudos, coordenar, proteger e representar legalmente as várias categorias econômicas da Indústria do Estado de cada estado, FIEA

(2024). Além de ser uma das 27 federações estaduais, constituída pela Confederação Nacional das Indústrias, que é a principal representante da indústria brasileira na defesa e na promoção de políticas públicas que favoreçam o empreendedorismo e a produção industrial, num setor que reúne mais de 476 mil indústrias no país, CNI (2014).

A Federação das Indústrias do Estado de Alagoas (FIEA) tem como missão, representar e defender a indústria na promoção de um ambiente favorável aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável de Alagoas. Esta missão se materializa através dos departamentos regionais do Serviço Social da Indústria (SESI) e Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI), do Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo Regional Alagoas - IEL/AL, de suas próprias Unidades como a Unidade Técnica (Unitec), Unidade Sindical (Unisind) e o Centro Internacional de Negócios (CIN/AL); cada um desses departamentos e entidades possuem um objetivo específico que contribuem para o desenvolvimento das indústrias de Alagoas, segundo informações do portal de colaboradores do sistema FIEA. Diante disso, reafirmo que o Escritório de Projetos atende e trabalha para as demandas das unidades do Serviço Social da Indústria - SESI e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI de Alagoas, sendo detalhado os seus serviços e unidades no tópico de justificativa deste trabalho.

Vale ressaltar que na estrutura organizacional da instituição, o Escritório de Projetos é um pilar da Gerência de Gestão Estratégica, que compõe a Diretoria de Gestão Estratégica.

A Gerência de Gestão Estratégica do SESI e SENAI de Alagoas é composta pelos seguintes pilares: Estratégia, Planejamento e Orçamento, Produção. Projetos e Squad. Além desses pilares, temporariamente está se utilizando a metodologia ágil, Squad, que são equipes com características multidisciplinares e auto gerenciadas para resolução de objetivos específicos, como colaboradores da Gerência de Gestão Estratégicas compõem essas equipes, o Squad foi incorporado como um pilar do setor para melhor gerenciamento e organização das atividades de todos os colaboradores e de todos os pilares.

Após conhecida a estrutura onde o Escritório de projetos está inserido, vale ressaltar que até o escritório de projetos alcançar a performance de hoje, existiram alguns marcos importantíssimos que contribuíram para formar o funcionamento nos dias atuais.

Conforme informações fornecidas pela líder da área de projetos entre anos de 2016 a 2022, o surgimento da área ocorreu por volta do ano 2010, quando foi identificada a necessidade de estabelecer uma área específica para gerenciar projetos na instituição.

Este processo começou através da contratação de uma consultoria, que realizou um diagnóstico e traçou um plano para amadurecer a gestão de projetos. Depois de vencido esse desafio de implantar uma área voltada para gerenciar todos os projetos da instituição, iniciaram novos desafios.

Em 2015, a figura principal da instituição que havia estado à frente dessa implantação encerrou o seu ciclo na empresa, começando uma nova gestão, e os principais desafios enfrentados agora estavam pautados na disseminação da cultura de gestão de projetos em toda a instituição e estruturação dos processos do escritório.

Isso gerou dificuldades significativas para alinhar a compreensão dos gestores e demais atuantes das atividades que envolviam gestão de projetos sobre a importância da execução correta dos projetos, incluindo a adesão aos prazos, orçamentos e objetivos estratégicos. Essa resistência inicial evidenciou a necessidade de uma mudança cultural profunda, onde os projetos deixassem de ser vistos apenas como simples orçamentos operacionais e passassem a ser compreendidos como instrumentos estratégicos essenciais para o avanço da instituição.

Com o passar do tempo, o reconhecimento de que os projetos eram fundamentais para alcançar os objetivos estratégicos da instituição tornou-se mais claro. Os gestores começaram a perceber que para atingir grandes avanços, como a modernização tecnológica e a competitividade das unidades operacionais, era indispensável uma gestão de projetos mais robusta e bem estruturada. Mas ainda assim, foi apenas o início à implantação da cultura de gestão de projetos, fazendo os envolvidos compreender a importância dos mesmos para a instituição.

O outro desafio enfrentado por esta gestão foi em relação aos processos, uma vez que a maior parte do portfólio de projetos estava com o tempo de execução muito longo em relação ao que havia sido planejado, os cronogramas físicos e financeiros atrasados. Mas em 2018, a regularização do Portfólio de Projetos tornou-se prioridade, o que levou quatro anos para ser concluído, pois a meta de conformidade foi atingida no seu máximo, 100% de conformidade, no ano de 2022. Este foi um marco crucial para a eficiência do setor e para o desenvolvimento do parque industrial de Alagoas.

Ainda em 2022, o Escritório de Projetos se fundiu à área de Planejamento e Orçamento, formando a Gerência de Estratégia Organizacional. Esta integração reforçou a conexão entre a gestão de projetos e a estratégia institucional, resultando em ganhos significativos para ambas as áreas. Atualmente, o Escritório de Projetos tem mantido a sua operação com novos desafios, sendo a incorporação de ferramentas para dar

celeridade aos processos e eliminar trabalhos repetitivos, implementar novas tecnologias para elevar a capacidade analítica da área e desempenhar um papel mais consultivo, fortalecer e atualizar o conhecimento acerca de ferramentas, tecnologias e metodologias do escritório de projetos constantemente, continuar disseminando a cultura a de projetos e a capacitação de todos os envolvidos, além do mapeamento e melhorias no processo do escritório.

#### 4.1.2. Perfil dos entrevistados

Todos os entrevistados são colaboradores atuantes no Escritório de Projetos do SESI e SENAI de Alagoas, representando os diferentes níveis hierárquicos dessa estrutura. A inclusão de participantes de todos os níveis tem como objetivo obter uma visão mais ampla, consolidada e profunda das práticas e métodos de gestão de projetos adotados pela instituição. Essa abordagem permite captar diferentes perspectivas e enriquecer a análise sobre a aplicação e eficácia dos métodos de trabalho.

Além disso, a descrição dos perfis dos entrevistados visa oferecer uma compreensão mais clara do gerenciamento de projetos sob a ótica de cada colaborador, levando em compreensão suas qualificações, experiências e visão de mundo. Dessa forma, é possível entender como suas particularidades influenciam as percepções e práticas de gestão no contexto institucional. O quadro a seguir apresenta um resumo dessas informações, fornecendo uma base sólida para a análise das perspectivas discutidas ao longo deste trabalho. Ressalta-se que análise do perfil dos entrevistados foi realizado com base nas entrevistas e sob a observação participante.

**QUADRO 17 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Entrevistados	Formação	Tempo de atuação na organização	Tempo de experiência com Projetos no Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas	Tempo de experiência com Projetos
Entrevistado 1	Graduado em administração de empresas com pós graduação em gestão de projetos	13 anos	6 anos	6 anos
Entrevistado 2	Graduando em administração de empresas	1 ano e 1 mês	1 ano e 1 mês	1 ano e 1 mês
Entrevistado 3	Graduado em engenharia de produção	4 meses	4 meses	2 anos
Entrevistado 4	Técnico em administração de empresas	3 anos	1 ano	1 ano
Entrevistado 5	Graduado em economia com pós em gestão de projetos	5 anos	1 ano e 6 meses	5 anos
Entrevistado 6	Graduada em administração de empresas com MBA em gestão de empresas, especialização em finanças corporativas e cursos em gestão de projetos	10 anos	1 ano e 9 meses	1 ano e 9 meses

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

É possível perceber que os entrevistados 2 e 4, estão no início de sua carreira, tanto acadêmica quanto profissional, obtendo a primeira experiência com projetos no atual cargo que ocupa na organização, estão em processo de aprendizado e desenvolvimento prático dentro do escritório de projetos. O entrevistado 3, apesar de ter formação em engenharia de produção e dois anos de experiência com projetos é relativamente novo na organização, podendo significar que ele traz novas perspectivas e ideias para o escritório de projetos, além do que se encontra no início de sua carreira profissional.

Em contraponto, o entrevistado 5 possui formação em economia e gestão de projetos, sendo importante mencionar que o mesmo possui experiência com gestão de projetos em outra organização, além de também ter experiência em áreas de inteligência de mercado. Sua posição como analista de projetos e sua experiência diversificada tornam um recurso para um olhar mais criterioso e futurista em relação a gestão de projetos, a utilização de ferramentas, dentre outros pontos, uma vez que tem outros referenciais através de suas experiências práticas, como por meio de estudos do cenário possibilitado pela sua formação. Sendo essas características importantes para o novo desafio do cenário atual do escritório, como descrito no tópico acima.

O entrevistado 1 possui uma vasta experiência na organização com mais de uma década na instituição e seis anos específicos de experiência com projetos, sua visão sobre a gestão de projetos é bem desenvolvida e prática, demonstrando na entrevista conhecimento técnico profundo do dia-a-dia do escritório. Sendo isso, bastante interessante e benéfico para o escritório, uma vez que essas características são complementaridade às características apresentada pelo o entrevistado 5.

Outro ponto relevante é o perfil do entrevistado 6, que combina uma formação acadêmica robusta com uma sólida experiência profissional. A partir da entrevista ficou evidente que o mesmo possui uma visão abrangente e estratégica da gestão de projetos na organização, além de uma experiência prática significativa.

Os perfis dos entrevistados revelam uma diversidade de formações e experiências. Há uma combinação de veteranos com vasta experiência e conhecimento profundo na área de projetos, bem como novos integrantes da equipe, trazendo novas perspectivas. Essa diversidade pode enriquecer o processo de gestão de projetos no Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas, proporcionando um equilíbrio entre experiência e inovação.



## 4.2 CONCEITO

Esta seção tem o objetivo de discorrer sobre as informações obtidas acerca da Dimensão Conceito, que está vinculada ao objetivo específico deste trabalho, Analisar o conceito de projeto e de escritório de projetos pela equipe do escritório de projetos SESI e SENAI de Alagoas, em comparação com *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Portanto, a Dimensão Conceito, tem como premissa identificar a compreensão do que é Projeto e Escritório de Projetos pelos colaboradores desta área de atuação.

### 4.2.1 Conceito de Projetos

Na pesquisa bibliográfica do presente trabalho, foi discorrido sob o conceito do que é projeto em relação às perspectivas de diferentes autores, desta feita, será apresentado o conceito de projetos sob a perspectiva de todos os atuantes do escritório de projetos. No quadro nº18 segue o resumo das definições de cada entrevistado.

**QUADRO 18 - CONCEITO DE PROJETO SEGUNDO A VISÃO DO ESCRITÓRIO**

<b>Entrevistado 1</b>	É um esforço temporário de início, meio e fim para atingir um objetivo, desenvolver alguma melhoria, ou criação de algo.
<b>Entrevistado 2</b>	É uma materialização do que realmente é coordenação, planejamento e também é um sonho que ainda vai se tornar realidade.
<b>Entrevistado 3</b>	Projeto é tudo que tem início, meio e fim, e tem algum objetivo para atingir no final.
<b>Entrevistado 4</b>	É algo pré-estabelecido, que têm metas e objetivos e eles precisam ser atingidos para executar algo.
<b>Entrevistado 5</b>	Projeto é aquilo que tem começo, meio e fim, e que é feito para uma finalidade única. Seja um produto, um serviço, mas que tem uma finalidade única e tem uma temporalidade definida.
<b>Entrevistado 6</b>	É a busca de um resultado, você está numa posição e você quer sair desse estágio para ir para um outro estágio, empreendendo esforço, empreendendo recurso, empreendendo tempo para poder conseguir alcançar.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Para o Entrevistado 1, o conceito de projeto é bem difundido e conhecido, chegando a ser um pouco “clichê”, afirmando que é: "um esforço temporário de início, meio e fim para atingir um objetivo, desenvolver alguma melhoria ou criar algo". Os entrevistados 3, 4 e 5 compartilham dessa visão, o entrevistado 3 afirma que: "Para mim, projeto é tudo que tem início, meio e fim, e tem algum objetivo para atingir no final". O entrevistado 4 acrescenta: "É algo pré-estabelecido, que têm metas e objetivos e eles precisam ser atingidos para executar algo". Complementando, o entrevistado 5 diz: "Projeto é aquilo que tem começo, meio e fim, e que é feito para uma finalidade única, seja um produto ou um serviço, mas que tem uma finalidade única e uma temporalidade definida".

O Entrevistado 2 oferece uma perspectiva ligeiramente diferente, mas complementar às mencionadas: "É a materialização do que realmente é coordenação e planejamento, e também é um sonho que ainda vai se tornar realidade". O Entrevistado 6 fortalece essa visão ao afirmar: "É a busca de um resultado. Você está numa posição e quer sair desse estágio para ir para outro estágio, empreendendo esforço, recursos e tempo para alcançar".

Analisando os conceitos de cada entrevistado é possível identificar alguns padrões como:

**QUADRO 19 – PADRÕES DO CONCEITO DE PROJETO**

<b>Temporalidade</b>	Todos os entrevistados mencionam o caráter temporário de um projeto, com início, meio e fim. Isso é consistente com a definição de projeto segundo o PMBOK (2017), que enfatiza a natureza temporária dos projetos.
<b>Objetivo/Específico</b>	A maioria dos entrevistados destaca que um projeto tem um objetivo ou finalidade específica a ser alcançada (Entrevistados 1, 3, 4, 5, 6). Este aspecto também está alinhado com o PMBOK (2017), que define um projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.
<b>Planejamento e Coordenação</b>	O Entrevistado 2 menciona que um projeto envolve planejamento e coordenação, elementos essenciais para a gestão de projetos eficazes.
<b>Metas e Resultados</b>	Os Entrevistados 4 e 6 focam em metas, objetivos e resultados como partes fundamentais de um projeto, refletindo a necessidade de alcançar resultados específicos através de atividades planejadas.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Em comparação com a pesquisa bibliográfica percebe-se o estreito alinhamento dos conceitos apresentados pelos entrevistados com as definições tradicionais encontradas Metodologia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), com ênfase na temporalidade, objetivos específicos e a importância do planejamento e

coordenação. No entanto, também se percebe alinhamento com o conceito descrito pela ISO 21.500.2012 Norma Brasileira e Internacional que fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos. Mas desde já, é perceptível a evidência que a metodologia descrita pelo o *Project Management Institute* (PMI), se sobressai.

#### 4.2.2 Conceito de Escritório de Projetos

A fim de compreender o conceito de Escritório de Projetos pelos entrevistados de acordo com as suas experiências, segue a análise das respostas dos entrevistados acerca do que é escritório de Projeto. Mas desde já, informa-se que foi possível identificar que os conceitos se aproximam de forma significativa, destacando afirmações como apoio para os gestores, ser responsável pela metodologia de gestão de projetos e acompanhamento dos desempenhos dos projetos. No quadro a seguir, são apresentadas as falas de cada entrevistado.

**QUADRO 20 - CONCEITO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS SEGUNDO AVISÃO DO ESCRITÓRIO**

<b>Entrevistado 1</b>	Escritório de projetos uma área na organização que vai dar apoio às outras áreas a gerirem os projetos da instituição.
<b>Entrevistado 2</b>	Eu vejo como um apoio muito grande pra os gestores, porque tem gestores que não entendem sobre os seus projetos. Então, o escritório de projetos apoio muito esses gestores, agindo como um consultor para o gestor do projeto.
<b>Entrevistado 3</b>	O escritório de projetos é o setor que fica responsável pelos os projetos da instituição, gerenciando, analisando e acompanhar o desempenho dos projetos.
<b>Entrevistado 4</b>	Eu acredito que o escritório de projetos tem muito a função de mensuração, conseguir mensurar como aquele projeto está. Eu estabeleci metas e eu preciso saber se aquelas metas estão sendo cumpridas. Além disso, também tem a parte de orientação sobre o projeto.
<b>Entrevistado 5</b>	O escritório de projetos é o dono da metodologia de projetos da instituição, ele vai funcionar como um guardião. A função dele é padronizar a documentação, a metodologia e levar a cultura da gestão de projetos para os gestores. Então ele vai ser muito importante por isso, porque ele vai levar a metodologia. Ele que vai guiar os gestores de projetos e como deve ser essa gestão mais efetiva.
<b>Entrevistado 6</b>	Então, o escritório de projetos é uma área, que tem o objetivo de garantir a metodologia e apoiar a execução dos projetos, fazendo essas articulações com gestores de projetos e acompanhando todas as etapas do processo de projetos, desde a iniciação, passando pelo planejamento, monitoramento até o encerramento. Então o grande papel do escritório de projetos é garantir a execução dos projetos, conforme a metodologia, garantindo o processo e a sistemática institucional e metodológica também da organização.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

O entrevistado 1 descreve o escritório como uma área que fornece apoio a outras áreas da instituição para gerirem seus projetos. Segundo o Entrevistado 2, o escritório atua como um grande suporte para os gestores, especialmente aqueles que não possuem profundo conhecimento sobre seus projetos, funcionando como um consultor.

Além disso, o entrevistado 3 afirma que o escritório é responsável pelo gerenciamento, análise e acompanhamento do desempenho dos projetos da instituição. Complementando essa visão, o entrevistado 4 destaca que o escritório também tem uma função muito importante de mensuração, verificando se as metas dos projetos estão sendo cumpridas, além de oferecer orientação.

O entrevistado 5 ressalta que o escritório é o guardião da metodologia de projetos da instituição, relatando que sua função principal é padronizar a documentação e metodologia, além de promover a cultura da gestão de projetos entre os gestores. E por fim, o entrevistado 6 descreve o escritório como uma área com o objetivo de garantir a metodologia e apoiar a execução dos projetos, articulando-se com os gestores e acompanhando todas as etapas do processo, desde a iniciação até o encerramento. O papel principal do escritório, segundo ele, é assegurar que os projetos sejam executados conforme a metodologia, garantindo o processo e a sistemática institucional e metodológica da organização.

Diante dessas afirmações identifica-se aproximações com as falas de alguns autores citados no referencial teórico deste trabalho. Sendo possível dizer que todos os entrevistados deixam claro o que Rodrigues et al (2006) afirma, que os escritórios de projetos são defensores e disseminadores de metodologias, dando suporte interno para que os gerentes de projetos gerenciem seus projetos de acordo com requisitos de prazo, custo e qualidade, utilizando métodos de planejamento, acompanhamento e controle. Assim, desempenham o papel de intermediários entre o gerente de projeto e a alta administração, estabelecendo um sistema de feedback.

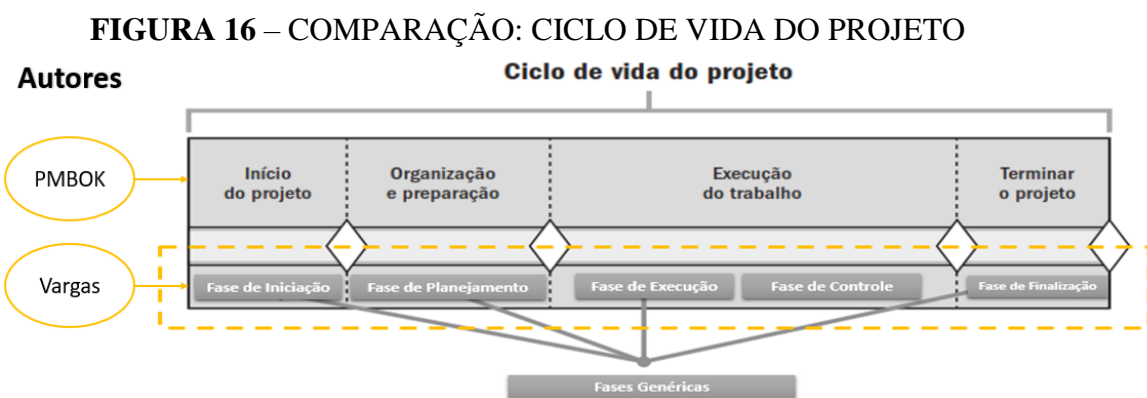
Além disso, o entrevistado 6 confirma o que foi dito por Bernstein (2000), quando diz que a responsabilidade principal de um escritório de projetos vai além de simplesmente oferecer uma metodologia padrão em gerenciamento de projetos para a organização, seu papel mais relevante é impactar a escolha dos projetos, focando em aspectos como investimentos, recursos, avaliação e definição de objetivos estratégicos. Conforme o PMBOK (2017), o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) desempenha um papel crucial na organização, sendo responsável por apoiar o alinhamento estratégico e gerar valor.

### 4.3 CICLO DE VIDA DO PROJETO E SEUS GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO

Esta seção apresenta os resultados da análise da dimensão, Ciclo de Vida do Projeto e seus Grupos de Processos de Gerenciamento, que está vinculada ao objetivo, descrever o ciclo de vida dos projetos, destacando suas fases e seus grupos de processos de gerenciamento, correlacionando a metodologia com a prática do Escritório de Projetos SESI e SENAI. E para melhor compreensão esta seção foi dividida de acordo com as fases genéricas do projeto, disseminada pelo PMBOK (2017).

#### 4.3.1. Fases e Grupos de Processos de Gerenciamento

Nesta etapa da análise, temos como objetivo identificar quais são as fases genéricas do ciclo de vida do projeto adotada pelo o Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas, sendo importante destacar que no referencial teórico deste trabalho, o ciclo de vida do projeto foi discutido sob duas perspectivas. De acordo com o PMBOK (2017), as fases genéricas que compõem o ciclo de vida de um projeto incluem início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento. Por outro lado, Vargas (2002) propõe as seguintes fases: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização. Conforme evidenciado na figura nº 16.



**Fonte:** Adaptado de PMBOK (2017).

No quadro nº 21 é possível identificar quais as fases genéricas do projeto, conforme a visão de cada entrevistado do Escritório SESI SENAI de Alagoas.

**QUADRO 21 - CICLO DE VIDA DE PROJETOS DO ESCRITÓRIO SESI SENAI DE ALAGOAS (ENTREVISTA)**

<b>Entrevistados</b>	<b>Fases do Projeto</b>
<b>Entrevistado 1</b>	Captação de projetos, Planejamento, Monitoramento, Execução, Encerramento
<b>Entrevistado 2</b>	Iniciação, Planejamento, Monitoramento, Encerramento
<b>Entrevistado 3</b>	Planejamento, Elaboração, Monitoramento, Prestação de contas, Encerramento
<b>Entrevistado 4</b>	Estudo de mercado, Estabelecimento de metas e objetivos, Execução
<b>Entrevistado 5</b>	Iniciação, Elaboração, Monitoramento e Controle, Encerramento
<b>Entrevistado 6</b>	Ideação, Planejamento, Execução, Monitoramento

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

O entrevistado 1, traz uma sequência de fases muito próximas às duas perspectivas abordadas na revisão literária deste trabalho. Mas vale ressaltar, que ele não menciona a fase de iniciação, porém diz que há uma fase de "captação de projetos", o que pode ser entendida como uma etapa anterior ao ciclo de vida do projeto, que corresponde à identificação das oportunidades de projetos, sendo fundamental para dar início ao ciclo de vida de um projeto.

O entrevistado 2, segue de perto as recomendações do PMBOK (2017), como também a visão trazida por Vargas, com a única omissão da fase de Execução. A ausência dessa etapa pode sugerir uma visão mais estratégica de gestão de projetos, uma vez que, os respondentes são funcionários de um escritório de projetos que não há gerentes de projetos e sim analistas do portfólio de projetos.

Já o entrevistado 3, menciona uma fase chamada de “Elaboração”, mas não é uma fase formalmente descrita no PMBOK (2017), mas pode ser associada a uma etapa aprofundada de detalhamento do projeto durante a fase de Planejamento. Também é destacado por esse entrevistado a fase de "Prestação de Contas", que também não é uma fase genérica do PMBOK (2017), isso pode destacar uma preocupação à maior em relação aos outros entrevistados com a transparência e a conformidade dos processos, que é essencial para a gestão de projetos financiados por órgãos externos. Em contrapartida o entrevistado 4, foca em uma fase de estudo de mercado e definição clara de metas, que corresponde a uma etapa de planejamento estratégico, antecedendo a fase de Iniciação no PMBOK (2017).

O entrevistado 5, menciona as etapas: iniciação, elaboração, monitoramento e controle e encerramento. O entrevistado apresenta uma estrutura bem próxima à metodologia do PMBOK (2017). A fase de "Elaboração" pode ser interpretada como parte do Planejamento, onde os detalhes e estratégias do projeto são definidos.

Já o entrevistado 6, menciona as etapas: ideação, planejamento, execução e monitoramento. Este entrevistado apresenta uma fase de "Ideação", que não é uma fase genérica no PMBOK (2017), mas que pode ser vista como uma etapa criativa anterior à Iniciação. A Ideação envolve a geração de conceitos e identificação de oportunidades de projetos, o que complementa a visão de que a Iniciação formal começa com uma base já estabelecida. As fases subsequentes de Planejamento, Execução e Monitoramento são consistentes com o PMBOK (2017).

No quadro nº 22 é feito uma matriz para facilitar as convergências e divergências das respostas dos colaboradores do escritório em relação à visão do PMBOK e Vargas (2002).

**QUADRO 22 - CICLO DE VIDA DE PROJETO: COMPARAÇÃO ENTRE A VISÃO DO ESCRITÓRIO SESI SENAI DE ALAGOAS E PMBOK**

PMBOK	VARGAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5	ENTREVISTADO 6
INÍCIO DO PROJETO	INICIAÇÃO	CAPTAÇÃO DE PROJETOS	INICIAÇÃO			INICIAÇÃO	IDEAÇÃO
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO	PLANEJAMENTO	PLANEJAMENTO	PLANEJAMENTO	PLANEJAMENTO ELABORAÇÃO	ESTUDO DE MERCADO ESTABELECE METAS E OBJETIVOS	ELABORAÇÃO	PLANEJAMENTO
EXECUÇÃO DO TRABALHO	EXECUÇÃO CONTROLE	EXECUÇÃO MONITORAMENTO	MONITORAMENTO	MONITORAMENTO PRESTAÇÃO DE CONTAS	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	EXECUÇÃO MONITORAMENTO
TERMINAR O PROJETO	FINALIZAÇÃO	ENCERRAMENTO	ENCERRAMENTO	ENCERRAMENTO		ENCERRAMENTO	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).



Ao comparar as respostas dos entrevistados com as fases do ciclo de vida do projeto descritas pelo PMBOK (2017), podemos observar, que muitos dos entrevistados mencionam as suas fases centrais, como Organização e Controle (planejamento), Execução do Trabalho (execução e Monitoramento), embora algumas tenham abordagens particulares, como a inclusão de fases denominadas de Elaboração, Ideação ou Prestação de Contas.

Mas, em alguns casos, as fases de Iniciação ou Encerramento são omitidas, o que pode indicar uma lacuna na percepção da importância dessas etapas para o ciclo de vida do projeto ou que as pessoas que não mencionaram não atuam diretamente ou atuam de forma mais distante destas fases, sendo percebido através da análise de observação participante. Essa ausência sugere a necessidade de fortalecer o entendimento de que cada fase contribui para o alinhamento estratégico e para o sucesso dos objetivos do projeto, assim como para a instituição.

Ao comparar as respostas dos entrevistados com os documentos fornecidos pelo Escritório de Projetos sobre o processo de Gestão de Projetos, é possível identificar uma estreita relação com as abordagens propostas pelo PMBOK (2017) e por Vargas (2002), com uma maior proximidade em relação às fases definidas por Vargas. Além disso, fica evidente que além de fortalecer a importância do entendimento de que cada fase contribui também é importante reforçar quais são as fases, o que é cada fase representa e quais suas delimitações, uma vez que algumas respostas destoam do próprio documento disponibilizado pelo o Escritório em questão.

**FIGURA 17 - FASES DO CICLO DE VIDA DE PROJETOS DO ESCRITÓRIO SESI SENAI DE ALAGOAS (MAPEAMENTO)**



**Fonte:** Acervo da empresa (2024).



Mas de modo geral, as respostas dos entrevistados indicam um bom entendimento das práticas de gestão de projetos, embora apresentem algumas variações em relação às fases genéricas do modelo do PMBOK (2017). Ainda assim, há espaço para aprimorar esse conhecimento e alinhar esses conceitos com todos os membros da equipe, fortalecendo a aplicação das boas práticas de gestão de projetos.

Vale ressaltar que cada fase do ciclo de vida do projeto, é composta por determinadas atividades/processos, que agrupadas formam grupos de gerenciamento de projetos. É possível verificar quais os grupos de gerenciamento de projetos envolvida em cada fase do ciclo de vida conforme a metodologia PMBOK (2017), no quadro nº 23.

#### **QUADRO 23 – GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

<b>CICLO DE VIDA DO PROJETO</b>	<b>GRUPO DE PROCESSOS</b>
<b>INÍCIO DO PROJETO</b>	<b>GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO</b>
<b>ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO</b>	<b>GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO</b>
<b>EXECUÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO</b>
<b>EXECUÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE</b>
<b>TERMINAR O PROJETO</b>	<b>GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

De acordo com essa informação, fica claro que as fases do ciclo de vida adotadas pelo o Escritório de Projetos SESI e SENAI, se aproximam ainda mais com os grupos de gerenciamento de processos da metodologia PMBOK (2017). Diante disso, é importante ressaltar que a metodologia disseminada pelo o Project Management Institute (PMI) também deixa claro que o guia de boas práticas e de conceitos básicos para uma boa gestão de projetos, pode ser adaptado de acordo com a realidade de cada empresa, desde que não fuja dos princípios básicos da metodologia, e aqui percebe-se essa adaptação feita pelo o Escritório que está sendo analisado.

Ainda nos documentos disponibilizados pelo escritório, informa quais as principais atividades/processos por fase do ciclo de vida do projeto de acordo com as suas fases, sendo possível identificar na figura nº 18.

**FIGURA 18 – GRUPOS DE PROCESOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO PELO ESCRITÓRIO SESI SENAI DE ALAGOAS**



**Fonte:** Acervo da empresa (2024).

#### 4.3.2 Fase Genérica: Início do Projeto e Grupos de Processos de Gerenciamento

A fase genérica, Início do Projeto, é composta pelo o grupo de processo denominado iniciação, segundo a metodologia disseminada pelo Project Management Institute (PMI). Nesta fase do ciclo de vida do projeto é destacado dois processos ou atividades principais, sendo eles: desenvolvimento do termo de abertura do projeto e a identificação das partes interessadas. Ao analisar as respostas dos entrevistados percebemos que a maioria deles focam em aspectos como a captação de projetos e validação de ideias por meio de pitches.

Aqui vale ressaltar, como já exposto no tópico anterior, que o ciclo de projeto pelos os entrevistados receberam diferentes nomes, mas o que caracteriza a fase inicial do projeto conforme os entrevistados, foram: Captação de Projetos, Iniciação e Ideação.

O entrevistado 6 chama a primeira etapa do ciclo de vida do projeto como ideação, relatando que o objetivo é captar quais são as necessidades de execução de projetos. Além disso o mesmo entrevistado diz:

Vale ressaltar que o objetivo é que esse momento de ideação ocorra durante o planejamento estratégico da instituição, pois com isso é possível fazer o plano estratégico de forma mais assertiva, porque fazendo isso em paralelo temos as seguintes análises: quais serão os projetos submetidos ao Departamento Nacional, quais serão os projetos executados por recurso próprio, se estão conectados as estratégia da empresa. Enfim, fazer toda essa análise dos projetos que a gente vai executar no ciclo do planejamento para alcançar os resultados, tendo como foco principal conectar as necessidades da instituição para o alcance dos objetivos traçados no planejamento estratégico.

Colaborando com isso, o entrevistado 1 enfatiza como principal atividade na fase de iniciação a captação de projetos, utilizando como uma forma de avaliação da ideia de

projeto o Pitch, afirmando que “os gestores da instituição são os que analisam as necessidades de projetos e apresentam sua ideia de projeto para a diretoria através do Pitch. A ferramenta utilizada é o Project Model Canva”. Reforçando isso, o entrevistado 5 diz que “na iniciação fazemos a captação dos projetos, através do pitch, e hoje utilizamos como principal ferramenta o Project Model Canva”. Durante a entrevista o entrevistado 2 diz que acredita que seja desenvolvido o termo de abertura do projeto, pois é essencial da fase de iniciação, esclarecer os objetivos, escopo e expectativas do projeto, além de definir claramente os benefícios que se pretende alcançar. Vale ressaltar que este entrevistado não atua nessa etapa do ciclo de vida do projeto, de acordo com a análise participante.

Diante desse contexto, é importante destacar que a abordagem de conectar a ideação com o planejamento estratégico não foi mencionada diretamente pelos outros entrevistados, o que indica uma percepção mais estratégica do entrevistado 6 sobre a iniciação de projetos, conforme observação durante a entrevista e observação participante. Alinhar a fase de iniciação com o planejamento estratégico é uma prática fortemente recomendada pelo PMBOK (2017), pois garante que os projetos contribuam diretamente para os objetivos organizacionais. A visão do entrevistado 6 de utilizar a ideação para essa finalidade é uma abordagem alinhada às melhores práticas, mas que poderia ser fortalecida entre os demais membros da equipe.

O entrevistado 2 trouxe uma visão mais técnica ao mencionar diretamente o termo de abertura do projeto como uma parte essencial da fase de iniciação, mesmo não atuando nesta etapa do ciclo de vida do projeto, nenhum dos outros entrevistados mencionou explicitamente o termo de abertura. A criação do termo de abertura é um componente crucial do PMBOK (2017) para formalizar o início de um projeto e garantir que todos os envolvidos tenham um entendimento comum sobre os objetivos e os entregáveis. A menção isolada deste elemento pelo entrevistado 2 sugere que esta prática pode não estar amplamente implementada ou padronizada dentro do Escritório de Projetos.

De modo geral é possível perceber que apesar dos entrevistados apresentarem nomes diferentes para esta etapa do ciclo de vida do projeto, todos concordam da importância e execução da captação de projetos, alinhados com o objetivo estratégico da organização, estando alinhado com o que material disponibilizado pelo o escritório. Conforme a imagem a seguir.

**FIGURA 19 – ÍNICIO DO PROJETO: GRUPOS DE PROCESOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO**



**Fonte:** Acervo da empresa (2024).

Porém, vale ressaltar que as principais atividades executadas na primeira fase do projeto no escritório que está sendo analisado não estão de acordo com a metodologia tomada como referência. Segundo o PMBOK (2017) nesta fase do ciclo de vida do projeto é destacado dois processos ou atividades principais, sendo eles: desenvolvimento do termo de abertura do projeto e a identificação das partes interessadas. Mas ressalta-se que essa etapa descrita pelo o escritório de projetos é importantíssima e segue ótimas práticas como a utilização da Project Model Canvas (PMC), apresentação da ideia através da técnica denominada Pitch, sendo considerados referência para outros departamentos regionais, que recomenda-se continuar e fortalecer ainda mais essa prática, mas também reforça-se ser uma fase anterior ao ciclo de vida do projeto.

Outro ponto bastante importante a ser considerado é que apesar de ser mencionado apenas por um dos entrevistados o Termo de Abertura do Projeto (TAP), conforme observação participante, esta tem sido uma prática recente adotada pelo o escritório, que está se fortalecendo a cada dia que passa.

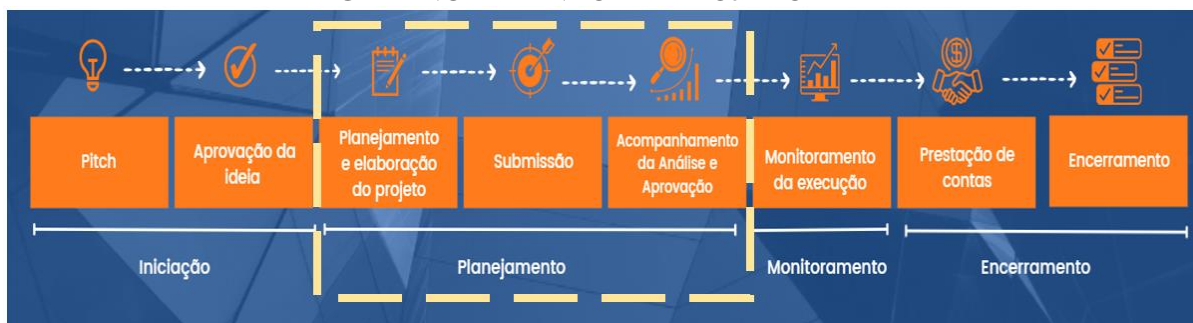
#### 4.3.3 Fase Genérica: Organização e Preparação e Grupos de Processos de Gerenciamento

A fase genérica, Organização e Preparação, é composta pelo o grupo de processo denominado Planejamento, segundo a metodologia disseminada pelo Project Management Institute (PMI). Nesta fase do ciclo de vida do projeto, podemos dizer que o objetivo é estabelecer um plano detalhado que oriente a execução, monitoramento e controle do projeto, elaborando planos de gerenciamento do projeto de acordo com as áreas de conhecimento, como por exemplo: definir escopo, criar estrutura analítica do projeto (EAP), desenvolver o cronograma, planejar gerenciamento de riscos dentre outros

processos/atividades. Podendo encontrar o detalhamento dos planos gerenciais e atividades na figura 15 e nos quadros 09, 10, 11, e 12, respectivamente.

Para o escritório de projetos em questão, os entrevistados chamam a segunda fase do ciclo de vida do projeto, em sua maioria de Planejamento ou Elaboração, que segue em harmonia com o documento de mapeamento dos processos do escritório.

**FIGURA 20 – ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO: GRUPOS DE PROCESOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO**



**Fonte:** Acervo da empresa (2024).

Ao analisar a imagem anterior, fica evidente que os principais processos (atividades) desta fase por esse escritório além da elaboração do plano de gerenciamento do projeto, também há duas etapas, Submissão e Acompanhamento da Análise e Aprovação. Aqui vale esclarecer, que há uma particularidade devido a forma de atuação da instituição, uma vez que a mesma conta com o apoio do Departamento Nacional, localizado em Brasília, para o desenvolvimento dos Departamentos Regionais por estado. Com a ideia do projeto aprovada, finalização da elaboração do TAP (atividade recente no escritório analisado), do plano de gerenciamento do projeto e identificação das fontes financiadoras, que atualmente são Departamento Nacional e Departamento Regional; ocorre uma bifurcação, onde os projetos que serão submetidos ao Departamento Nacional para financiamento ocorrem as etapas de submissão e acompanhamento da aprovação, para os projetos que serão financiados pelo o Departamento Regional não ocorre essas etapas.

O entrevistado 6 diz que “no planejamento é o momento de identificar: o que é preciso fazer, com o quanto que precisa fazer e quem que vai fazer”. O mesmo também informa que a partir desse ponto de partida é feito todo o planejamento do projeto, garantindo o escopo, dizendo responder às seguintes perguntas:

Quais são os objetivos, geral e específico, que a gente vai definir para alcançar esse resultado? Quais são as entregas que a gente vai executar neste projeto, garantindo que todas entregas estejam agrupadas nos pacotes de trabalho, conectando com objetivo específico? Quais são as principais metas que a gente

precisa alcançar para dizer que esse projeto teve sucesso? Quais são os indicadores que serão medidos para dizer se alcançou ou não alcançou o sucesso ou não desse projeto?

Os entrevistados 1 e 5 trazem uma visão mais operacional, mencionando ferramentas e como é operacionalizado esta fase do ciclo de vida no Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas. O entrevistado 5 menciona a elaboração como uma etapa que utiliza modelos de relatórios e checklists para ajudar os gestores na construção dos projetos. O entrevistado 1 colabora com isso, dizendo:

No planejamento a gente senta com o gestor e começa a elaborar o projeto, nessa fase utilizamos um template. Nesse template contempla a justificativa do projeto, os objetivos específicos, os objetivos gerais, as entregas, quais são as rubricas, o valor, quem é a equipe, cronograma de repasse e prestações de contas. Depois disso, ainda junto com o gestor do projeto, a gente analisa, revisa, ajusta e depois submete ao Departamento Nacional, os projetos que serão financiados por ele. Essa é a parte de planejamento e utilizamos como ferramentas o template no word e planilhas.

Vale ressaltar que a fala do entrevistado 1, está muito do próximo do documento disponibilizado pelo o próprio Escritório de Projetos para a devida análise, onde é perceptível verificar que foram agrupadas três grupos de atividades para resumir o que é o fase de planejamento do ciclo de vida do projeto, isso também fica evidente nas entrevistas como também na análise participante.

Em resumo, entrevistado 6 traz uma abordagem mais de cima, sendo uma visão mais estratégica, não mencionando tantas ferramentas ou como é feito, mas deixando claro a utilização de alguns conceitos e processos da metodologia na fase de Organização e Preparação, os entrevistados 1 e 5 complementam as informações trazendo as ferramentas utilizadas e detalhando um pouco mais o processo. Embora não sejam considerados diretamente os processos estabelecidos pela metodologia PMBOK (2017), esses processos (atividades) são implícitos durante as suas falas, como por exemplo:

- Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Definir o Escopo;
- Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- Desenvolver o Cronograma;
- Coletar Requisitos e Definir o Escopo;
- Determinar orçamento;
- Estimar custos;
- Definir atividades.

Apesar da consistência e coerência dos entrevistados mencionados anteriormente na abordagem do planejamento, o entrevistado 2, sugere uma abordagem mais intuitiva para o planejamento, sem seguir muito um padrão e ferramentas específicas. Talvez uma maior formalização na definição do escopo e disseminação do uso das ferramentas possam garantir uma visão convergente para todos da equipe do escritório.

#### 4.3.4 Fase Genérica: Execução do Trabalho e Grupos de Processos de Gerenciamento

Execução do Trabalho, é a terceira fase genérica e é composta por dois grupos de processo denominados, Execução e Monitoramento e Controle, conforme a metodologia disseminada pelo Project Management Institute (PMI). Sendo o grupo de execução o conjunto de processos que viabilizam a conclusão do plano de gerenciamento do projeto e o grupo de processo de monitoramento e controle é o conjunto de processos, que visa monitorar e controlar as atividades do projeto, propondo ações corretivas e preventivas imediatas após a detecção de qualquer irregularidade, sempre comprando o status atual do projeto com o planejado.

Os entrevistados do Escritório de Projetos SESI SENAI de Alagoas, chamam a terceira fase do ciclo de vida do projeto como, Execução e Monitoramento, Monitoramento, Monitoramento e Prestação de Contas, Execução e Monitoramento e Controle. Ao observar a imagem a seguir, não foi destacado quais os principais processos da execução, apenas destacando o monitoramento, agrupando todos processos como monitoramento da execução, uma vez que foram mapeados os processos responsáveis apenas pelo escritório.

**FIGURA 21 – EXECUÇÃO E MONITORAMENTO: GRUPOS DE PROCESOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO**



Fonte: Acervo da empresa (2024).

Segundo o entrevistado 6, nesta etapa do ciclo de vida do projeto ocorre a

execução e monitoramento, mas que a parte de execução fica fora do processo de Escritório de Projeto Sesi e Senai de Alagoas, uma vez que os gestores de projetos não compõem a equipe do Escritório. O mesmo ainda explica que, quando a execução do projeto não segue conforme planejado, a equipe do Escritório atua direcionando, articulando e até reprogramando os prazos pactuados; e ainda reforça que a organização está em processo de amadurecimento na cultura de gestão de projetos, o que ainda exige uma atuação muito forte do Escritório junto aos gestores para garantir o cumprimento das atividades, controle de metas, evitando os desvios. O mesmo reforça que o Escritório de Projetos Sesi e Senai de Alagoas foca em monitorar e apoiar de perto a execução, oferecendo suporte e fazendo ajustes quando necessário para manter a conformidade com o planejamento inicial. Ele também diz que:

No monitoramento a gente tem a gestão dos indicadores do projeto, que ajudam a garantir o cumprimento da execução do projeto. Através desses indicadores verifica-se: se está sendo cumprido o cronograma físico, se está sendo cumprido o cronograma de prestação de contas e repasse, se as ações estão sendo entregues e se as metas estão sendo alcançadas, se o valor que estava previsto para o projeto está sendo executado dentro do que tinha sido pactuado, e ainda, avaliar em paralelo às necessidades de mudança, porque fazemos o planejamento do projeto, mas não necessariamente ele vai seguir 100% do que está planejado, muitas vezes a gente precisa recalcular a rota.

O entrevistado 1, informa que esta fase se inicia com a realização de uma reunião de abertura, utilizando um modelo de apresentação que envolve todas as partes interessadas e a equipe do projeto para iniciar a execução do projeto. Também diz que durante a execução e monitoramento, a equipe realiza acompanhamentos mensais, focando na análise crítica e evolução das entregas, metas e execução do projeto. Caso ocorra alguma divergência em relação ao plano original, é utilizado o Termo de Solicitação de Mudança (TSM) para ajustar prazos, cronogramas, estratégias e escopo.

Além disso, o entrevistado destaca o uso de várias ferramentas durante a etapa de monitoramento, como: Dynamics e BI do Razão, utilizado para análise orçamentária, acompanhando o executado e o que está em pagamento, permitindo analisar e verificar o saldo do projeto; Orquestra, para gerenciamento de operações de aquisições; e o EPA : para monitorar indicadores de projetos.

O entrevistado 2 aponta que o monitoramento de projetos enfrenta desafios atuais, sendo um deles, a falta de foco dos gestores, que lidam com várias atividades além dos projetos, muitas das vezes não se colocando como dono do projeto. O entrevistado



também observou que a execução e o monitoramento estão intimamente ligados, e que a eficácia desses processos depende muito da maturidade e do envolvimento dos gestores.

O entrevistado 1, 2 e 5 também convergem que existem várias ferramentas, que em alguns momentos não se conversam e que em outros momentos se complementam, mas que ainda não tem uma padronização e uma ferramenta bem definida. O entrevistado 5 diz que:

Na fase monitoramento e controle, ainda não possuímos uma ferramenta bem definida, mas criamos alguns frameworks que ajudam esse gestor a planejar, a executar melhor, tipo trazendo uma EAP como ferramenta, trazendo controle de cronograma, controle de custos, matriz RAC, mas tudo isso ainda está sendo implementado. Quando eu falo assim parece que é realidade, mas não é 100% a realidade.

Como mencionado durante as entrevistas de todos os contribuintes da pesquisa, a área está passando por mudanças, mapeamento e melhorias, sendo notório que há uma preocupação de obter maior maturidade na gestão de projetos na instituição. Diante disso e das falas dos entrevistados descritas na análise deste tópico, fase Execução do Trabalho, é possível identificar alguns dos processos (atividades) da metodologia tomada como referência, alguns deles se sobressaindo em relação a outros.

De acordo com observação participante, compreende-se que o Escritório de Projetos tem se esforçado para implementar atividades que gerenciam todos esses aspectos do plano de gerenciamento de projetos. Além disso, segundo os próprios entrevistados, é possível identificar que ainda há espaço para melhorar a padronização e integração das ferramentas e aumentar o nível de maturidade dos gestores de projetos sobre gestão de projetos, onde a cultura de gestão de projetos está em desenvolvimento, e os esforços estão sendo feitos para alinhar as práticas internas com os padrões estabelecidos pelo o Escritório.

Aqui surge um ponto de atenção em relação a três atividades mencionadas que são desenvolvidas na fase de monitoramento que diverge com a metodologia padrão referência do escritório, reunião de abertura, Estrutura Analítica de Projeto (EAP) e matriz RAC. Segundo a metodologia adotada pelo o escritório essas atividades melhor se enquadram na fase de anterior a esta.

#### 4.3.5. Ciclo de Vida do Projeto: Terminar o Projeto e Grupos de Processos de Gerenciamento

A última fase genérica é denominada de Terminar o Projeto e é composta pelo grupo de processo, Encerramento, conforme a metodologia disseminada pelo Project Management Institute (PMI), dizendo que o encerramento de um projeto é uma fase crítica que inclui a conclusão de toda a documentação do projeto, a identificação de lições aprendidas e a condução de uma reunião formal para marcar o fim do projeto, tendo como objetivo garantir que todos os aspectos do projeto foram concluídos e que as partes interessadas estejam satisfeitas com os resultados.

De acordo com as respostas dos entrevistados, todos convergem para a mesma ideia central, a elaboração do Relatório Crítico de Encerramento (RCE) em conjunto com o gestor do projeto. O entrevistado 6 diz:

No encerramento a gente vai avaliar tudo que foi executado. Finalizar o projeto através do relatório crítico de encerramento do projeto para garantir a comprovação de todas as entregas através das evidências, conectando as evidências com cada entrega, com cada objetivo, garantir se os indicadores foram cumpridos, se não foi cumprido justificar porque não foi cumprido, o que aconteceu para ele não ter sido alcançado e tentar captar as lições aprendidas do projeto, para que a gente consiga garantir essa gestão do conhecimento e provocar nessas melhorias para os próximos. Então é fazer esse relatório final aí de encerramento do projeto. Basicamente o encerramento é garantir que o que tinha sido planejado, foi alcançado como resultado.

Os entrevistados 5 e 6 ainda reforçam, mais uma vez, a ideia que o setor está se reestruturando e melhorando os processos. O entrevistado 6 diz: “estamos aplicando agora a questão do termo de encerramento do projeto, que é algo que a gente não aplicava, estamos colocando agora no radar, tanto para abertura quanto para encerramento, para garantir cada vez mais a incorporação da metodologia no processo”.

Além disso, todos os entrevistados mencionam que faz parte dessa fase do ciclo de vida do projeto a prestação de contas, que é a apresentação de todos documentos fiscais que comprovam as aquisições do projeto.

O Escritório de Projetos do SESI e do SENAI de Alagoas segue algumas práticas recomendadas pelo PMBOK (2017), especialmente em relação à formalização do encerramento e à captura de lições aprendidas. Mas vale ressaltar que a maioria dos entrevistados informa que faz parte da finalização do projeto também a prestação de contas, mas conforme a metodologia a prestação de contas faz parte da Execução do Trabalho e não da sua finalização. Durante as entrevistas nenhum dos contribuintes da pesquisa menciona reunião de encerramento e padronização para gerir o conhecimento

das lições aprendidas, isso também é perceptível na análise de observação participante, nesta etapa o foco maior é a prestação de contas final e elaboração do Relatório Crítico de Encerramento, envolvendo apenas o gestor do projeto.

4.4 DIMENSÃO: ÁREAS DO CONHECIMENTO

Esta dimensão está vinculada ao objetivo, relacionar as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos conforme PMBOK (2017), com as práticas adotadas no Escritório SESI e SENAI e Alagoas. Sendo assim, será discorrido através da visão do escritório sobre as devidas áreas disseminadas na metodologia.

Ao perguntar sobre as áreas de conhecimento aos entrevistados percebe-se que em alguns momentos há um pouco de dificuldade de identificar a relação das atividades desenvolvidas no dia a dia com a área de conhecimento da metodologia referência, uma vez que a rotina já está bem estabelecida, mas ao analisar as respostas sobre cada fase do ciclo de vida do projeto é possível perceber determinadas áreas de conhecimento em ação, algumas mais do que outras.

Como por exemplo, a elaboração do projeto desenvolvida pelo o escritório, que se aproxima ao Plano de Gerenciamento do Projeto explícito no PMBOK (2017), sendo desenvolvido na elaboração do projeto objetivo geral, objetivos específicos, entregas, pacotes de trabalhos, metas, indicadores, aquisições, cronograma de prestação de contas e repasse, conforme os entrevistados 1 e 6. Observando a ligação das áreas de conhecimento com as atividades supracitadas no quadro nº 24.

QUADRO 24 – ELABORAÇÃO E ÁREAS DE CONHECIMENTO

Atividades desenvolvidas no Escritório de Projeto SESI SENAI de Alagoas	Áreas de Conhecimento (PMBOK)
Definição dos Objetivos	Gerenciamento do Escopo
Definição das Entregas	Gerenciamento do Escopo
Definição dos Pacotes de Trabalhos	Gerenciamento do Escopo Gerenciamento do Cronograma
Definição Metas	Gerenciamento do Escopo
Gestão de Indicadores	Gerenciamento da Qualidade
Definição das Aquisições	Gerenciamento das Aquisições
Definição do Cronograma de Prestação de Contas	Gerenciamento do Cronograma
Definição do Cronograma de Repasse	Gerenciamento do Cronograma

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base nas atividades apresentadas durante as entrevistas e detalhadas no quadro nº 24, podendo ser que algumas atividades possam não ter sido completamente captadas durante as entrevistas, compreende-se que as principais atividades desenvolvidas foram detalhadas, uma vez que, mais de um entrevistado enfatiza os mesmos aspectos. No entanto, é importante destacar que algumas áreas de conhecimento, como integração do projeto, recursos, comunicações, riscos e partes interessadas, não foram identificadas a partir das principais atividades. Essa ausência indica menor ênfase de atividades que contemplem essas áreas.

Um outro exemplo é na fase de monitoramento do escritório de projetos, também mencionado pelos os entrevistados 1 e 6 são desenvolvidas as seguintes atividades: acompanhamento financeiro, acompanhamento das aquisições, termo de solicitação de mudança e reuniões de monitoramento e gestão de indicadores. Tais atividades deixam ainda mais evidente as áreas de conhecimento: gerenciamento dos custos do projeto, gerenciamento das aquisições do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento das partes interessadas do projeto e gerenciamento da qualidade. Podemos verificar isso também no quadro nº 25:

**QUADRO 25 – MONITORAMENTO E ÁREAS DE CONHECIMENTO**

<b>Atividades desenvolvidas no Escritório de Projeto SESI SENAI de Alagoas</b>	<b>Áreas de Conhecimento (PMBOK)</b>
Acompanhamento Financeiro	Gerenciamento dos Custos
Acompanhamento das Aquisições	Gerenciamento das Aquisições Gerenciamento do Escopo
Termo de Solicitação de Mudança (prazo, cronogramas de prestação de contas, cronograma de repasse, cronogramas de entregas, aquisições)	Gerenciamento da Integração Gerenciamento do Cronograma
Reuniões de Monitoramento	Gerenciamento das Comunicações Gerenciamento das Partes Interessadas
Gestão de Indicadores	Gerenciamento da Qualidade

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Da mesma forma que ocorreu na fase de Planejamento, existem áreas na fase de Monitoramento que também não foram atribuídas ênfase, sendo elas gerenciamento dos recursos do projeto e gerenciamento dos riscos do projeto.

Mas também vale ressaltar, que as mesmas áreas de conhecimento destacadas nos quadros nº 24 e nº 25, como Gerenciamento do Escopo, há pontos de melhorias; o

entrevistado 4 enfatiza a necessidade de uma análise crítica do escritório sobre as aquisições das despesas, indicando uma falta de clareza na definição de papéis e responsabilidades no controle de escopo. O entrevistado 2 ainda complementa, ressaltando a importância de um escopo detalhado e bem elaborado, indicando que, quando os gestores fazem um bom planejamento, a execução e o controle das despesas são facilitados.

Os entrevistados 1 e 5 falam que há uma dependência significativa dos gestores dos gestores dos projetos quando algumas informações importantes do seus respectivos projetos, como por exemplo, o monitoramento dos custos, uma vez que as atividades que permitem essas informações são bastantes manuais e a falta de integração das ferramentas dificulta a análise, ocasionando também pouca padronização dessas formas de análises. O entrevistado 2, destaca que a clareza no escopo ajuda a identificar e vincular as despesas ao projeto.

É perceptível que há esforço por parte do escritório de projetos em acompanhar as requisições e monitorar os indicadores, mas no processo operacional há lacunas que dificultam a celeridade de informações sobrecarregando a equipe do escritório de projetos. Outro ponto bastante recorrente é o nível de maturidade da gestão de projetos dos gestores dos projetos da instituição, sendo considerada pelos os entrevistados como fator determinante no sucesso da execução e do controle dos projetos

O entrevistado 6 enfatiza a necessidade de envolver o maior número possível de stakeholders para garantir um planejamento e execução precisos, quando perguntado sobre as áreas de conhecimento: integração, partes interessadas e comunicação. O mesmo diz:

Então acho que esse fator aí comunicação é muito importante para poder garantir, um bom planejamento, uma boa execução e um bom monitoramento e encerramento também do projeto, com todas as áreas que são envolvidas. Para que a gente não tenha retrabalho, fazendo um planejamento que não está factível com a realidade.

Mesmo tendo consciência desta importância, o entrevistado 5, diz reconhecer que a comunicação é uma área que precisa de melhorias, fornecendo a implementação de um cronograma mais eficaz para as reuniões e a introdução de uma ferramenta de relatório de status. Colaborando com isso o entrevistado 3 aponta uma falta de clareza e formalidade no monitoramento das comunicações, com uma abordagem mais informal entre os gestores e analistas.

Vale ressaltar, que de forma geral, os entrevistados mencionam reuniões de abertura e monitoramento como práticas regulares para integrar as partes interessadas e alinhar expectativas. No entanto, há uma falta de processos formais para controlar as mudanças e garantir que as decisões registradas sejam gerenciadas de maneira coordenada. Alguns entrevistados também relatam uma comunicação mais informal e reativa, havendo falta de clareza, o que pode levar a problemas no gerenciamento do projeto.

Vale ressaltar que o PMBOK (2017) recomenda reuniões periódicas e agendas definidas para garantir que todos os stakeholders estejam alinhados e que as informações sejam atualizadas regularmente, e também, recomenda uma abordagem mais formal e proativa, incluindo a criação de um plano de comunicações que detalha quem obtém as informações, como e quando. Além disso, também se evidencia que a prática de gerenciamento de comunicações apareceu apenas uma vez na análise acima dos quadros nº 24 e nº 25.

Para se alinhar de forma mais eficaz às boas práticas citadas no PMBOK (2017) seria interessante para a instituição: desenvolver um plano de comunicação formal, detalhando a frequência, os canais de comunicação e os responsáveis pelo compartilhamento de informações; implementar processos de controle integrado de mudanças, para garantir que qualquer alteração no projeto seja formalmente comprovada, aprovada e registrada; e incentivar um maior envolvimento de todas as partes interessadas no início, fortalecendo a utilização da matriz RACI sempre trazendo-a novamente nas reuniões de monitoramentos para garantir claramente as responsabilidades e o papel de cada parte interessada ao longo do projeto.

Foi perceptível durante as entrevistas que os aspectos considerados mais críticos que o Escritório de Projetos, quanto às atividades estruturadas para desenvolver esse gerenciamento no dia-a-dia são em relação ao gerenciamento da qualidade e riscos dos projetos.

No que diz respeito a qualidade, o entrevistado 5 explica:

Hoje meio que o nosso parâmetro de qualidade está muito voltado ao que o Departamento Nacional (DN) aceita, então a gente adequa o nosso padrão de qualidade ao deles. Hoje a gente avalia aquilo que o DN espera, ele espera que o projeto, por exemplo, tenha uma justificativa bem elaborada, que tenha um escopo que esteja “*linkado*” aos objetivos estratégicos da instituição e também do Departamento Nacional. Então a gente meio que vai fazendo isso para poder se adequar ao nosso financiador.

O entrevistado 6 complementa a informação, afirmando que:

Hoje a gente não tem um método muito estruturado em relação à qualidade, para poder fazer o comparativo (...) e mensurar a qualidade da entrega do projeto. A gente garante o comprimento do projeto, mas não necessariamente é atrelado com políticas de qualidade, eu acho que é algo que a gente pode evoluir nesse sentido, para poder incorporar, é uma avaliação mais criteriosa em relação à qualidade.

Em relação a gestão de riscos, o entrevistado 1 informa que, “nós estamos implementando a gestão de riscos ainda, tentando também ver uma ferramenta para automatização, mas hoje analisamos os riscos no monitoramento mensais, mas de forma manual e de feeling, de experiências com outros projetos”.

O entrevistado 6, respondeu que:

E em relação aos riscos, a gente faz o levantamento dos riscos no planejamento do projeto, monitora ele nas reuniões de monitoramento. Mas a gente está incorporando agora a própria metodologia de gestão de riscos no escritório para poder garantir uma sistemática e um monitoramento mais efetivo.

Em complemento aos entrevistados 1 e 6, o entrevistado 5, afirma:

Riscos é uma coisa nova ainda aqui para a gente, mas já criamos alguns frameworks para poder monitorar esse risco, que é uma matriz de probabilidade de impacto. A gente está usando muito pouco ainda, porque a empresa está se estruturando nessa questão de riscos. Mas a ideia é que esses riscos vão aparecendo não só quando a gente já escreveu o projeto, mas também, nas reuniões de abertura, nas reuniões de monitoramento, nos status report e nos monitoramentos mensais. Então a ideia é que ele vá sempre pensando no que pode dar errado para que ele possa já montar planos de ações.

Com base nos depoimentos, fica claro que o Escritório de Projetos do SESI SENAI de Alagoas está dando os primeiros passos para o amadurecimento dessas áreas de conhecimento, conscientes da necessidade de fortalecer suas práticas de gerenciamento de qualidade e de riscos. A falta de uma metodologia estruturada e de ferramentas limitadas compromete a capacidade de monitorar, medir e responder de forma eficaz aos desafios enfrentados durante a execução dos projetos.

O foco no cumprimento dos requisitos do Departamento Nacional é válido, mas a ausência de padrões internos de qualidade indica uma oportunidade de evolução, onde o Escritório de Projetos deve definir critérios próprios que agregam valor aos projetos e às partes interessadas. Da mesma forma, o gerenciamento de riscos precisa ser mais proativo e baseado em dados, com uma estrutura clara para identificar, avaliar e responder aos riscos de maneira eficiente.

Por fim, é importante destacar que o Escritório de Projetos do SESI SENAI de Alagoas demonstra um esforço contínuo para integrar as melhores práticas do PMBOK

(2017) em suas atividades diárias, porém, enfrenta desafios significativos na implementação de uma abordagem mais estruturada e formal.

A continuação da busca por melhores ferramentas e a integralização das ferramentas, a capacitação contínua da equipe são passos fundamentais para aumentar o nível de maturidade dessas práticas. Para alcançar maior consistência e eficácia, é crucial que o Escritório de Projetos desenvolva uma cultura voltada para a melhoria contínua, alinhando suas ações às diretrizes do PMBOK (2017) e estabelecendo critérios internos que assegurem a qualidade e o controle dos riscos de maneira mais integrada e sistemática.

Também vale ressaltar que a construção de um ambiente colaborativo, que promova uma comunicação clara e eficiente entre todas as partes envolvidas, é um componente essencial para que os projetos sejam executados com maior precisão e alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição.

#### 4.5 DIMENSÃO: TIPO DE ESCRITÓRIO DE PROJETO

Por fim, esta é a última dimensão a ser analisada com a finalidade de atender o cumprimento do objetivo, identificar qual o tipo de escritório de projetos em relação ao seu grau de controle e influência nos projetos da organização, conforme *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Para isso foi necessário compreender segundo a própria concepção dos colaboradores do escritório, qual a importância e como funciona o escritório de projetos. Vale ressaltar que algumas falas das análises das categorias anteriores também contribuíram para identificar que tipo o escritório de projetos melhor se enquadra.

O entrevistado 1 destacou que o Escritório oferece apoio às áreas de organização, auxiliando na gestão dos projetos, fornecendo consultoria e ajuda para monitoramento e acompanhamento. Isso está alinhado com o conceito do Project Management Office (PMO), que define o escritório de projetos como uma entidade que padroniza os processos de governança relacionados aos projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

O entrevistado 5 complementou essa visão ao descrever que o Escritório de Projetos, também conhecido como PMO, funciona como o guardião da metodologia de projetos da instituição, padronizando a documentação e promovendo a cultura de gestão



de projetos entre os gestores. Essa função de padronização e disseminação de práticas de gestão de projetos é uma característica central dos PMOs em conformidade com o PMBOK (2017).

Outros entrevistados reforçaram essa perspectiva, o entrevistado 4 enfatizou a mensuração de metas e objetivos como uma função crucial, enquanto o entrevistado 3 enfatizou a responsabilidade de gerenciar, analisar, monitorar e prestar contas dos projetos. Essa visão está em consonância com a abordagem do PMBOK (2017), que destaca o papel do PMO em manter a conformidade com os padrões e metodologias estabelecidas, garantindo a integridade dos processos de gestão de projetos.

Sobre a importância do escritório de projetos, o entrevistado 1 ressaltou que o PMO é vital para desenvolver metodologias e garantir um bom monitoramento e acompanhamento dos projetos, fornecendo um norte para os gestores. O entrevistado 5 reforçou essa ideia ao afirmar que, o Escritório de Projetos leva uma metodologia de gestão de projetos para os gestores, orientando-os para uma gestão mais eficaz. Sendo essa orientação metodológica é um dos principais benefícios, segundo o PMBOK (2017), que enfatiza a importância de um PMO em fornecer um ambiente controlado e bem estruturado para a execução dos projetos.

Outros entrevistados, como o Entrevistado 2, destacaram a visão de futuro e a melhoria contínua fornecida pelo Escritório de Projetos, enquanto o Entrevistado 6 falou sobre a importância de garantir a execução dos projetos conforme a metodologia e os processos institucionais. Esses pontos refletem os benefícios esperados de um *Project Management Office* (PMO) conforme descrito no PMBOK (2017), que incluem a melhoria do desempenho do projeto e o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização.

O entrevistado 1 diz que, o que envolve a decisão sobre quais projetos prioritários são atualmente feito pela diretoria, mas há esforços para desenvolver uma matriz de priorização, também reforçado pelo entrevistado 5. Também é importante destacar o que o entrevistado 6, diz a respeito dessa priorização:

Então, é crucial essa atuação do escritório de projetos de dá suporte aos gestores, priorização de projetos, desenvolvimento e disseminação de ferramentas e tecnologias para poder garantir a melhor performance, o melhor planejamento, destinar da melhor forma os recursos, planejar quais são as prioridades mais alinhadas com as estratégias. Se a gente faz isso de forma pulverizada, sem ter uma gestão única, a gente não consegue garantir, essa conexão de uma forma geral, com uma visão sistêmica de ter uma área que tá fazendo uma gestão de todos os projetos da instituição, quanto que a gente está investindo para cada área de negócio.

É importante destacar, como descrito no referencial teórico deste trabalho e de acordo com a metodologia PMBOK (2017), existem três tipos principais de Escritórios de Projetos (PMOs):

1. **Suporte:** Fornece suporte consultivo, treinamento, e acesso a informações e melhores práticas.
2. **Controle (Controladoria):** Além do suporte, exige conformidade com práticas, metodologias, e ferramentas específicas, realizando auditorias para garantir a conformidade.
3. **Diretivo:** Assume o controle direto dos projetos, com alto grau de controle e gerenciamento centralizado.

Com base na análise das respostas dos entrevistados, o Escritório de Projetos do SESI e SENAI de Alagoas apresenta características que o posicionam principalmente no tipo de suporte devido ao seu esforço de sempre está apoiando o gestor e fornecendo informações importantes acerca dos projetos os gestores de projetos, no entanto ele também apresenta características de um PMO de Controle, devido na padronização de processos.

#### 4.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Diante disso, ressalto que através desta análise foi possível compreender como a gestão de projetos ocorre no Escritório de Projetos SESI SENAI de Alagoas, tendo como premissas a compreensão do escritório do que é projetos, o que é escritório de projetos, qual a sua importância, atuação e impacto para a instituição, compreender as fases do ciclo de vida de um projetos, seus grupos de gerenciamento de processos adotados pelo escritório em questão e como se comportam as áreas de conhecimento apresentadas pela metodologia apresentada pelo Project Management Institute (PMI) e comparar com as boas práticas sugeridas pelo PMBOK (2017).

Sendo identificado muitos pontos fortes e boas práticas que podem ser replicadas para outros escritórios de projetos na atuação do escritório, como:

## QUADRO 26 – BOAS PRÁTICAS

<b>Monitoramento da carteira de projetos com indicadores quantitativos:</b>	Uso de indicadores para medir o desempenho dos projetos, garantindo que o monitoramento seja mais objetivo e que incentive a melhoria contínua.
<b>Premiação simbólica de projetos destaque:</b>	Implementação de uma premiação simbólica para projetos que se destacam. Isso ajuda a engajar e motivar os gestores a melhorar continuamente seus indicadores.
<b>Busca por conhecimento e atualização contínua:</b>	Participação em congressos, cursos e benchmarks para manter a equipe informada e alinhada com as novidades do mercado.
<b>Processo de captura de projetos:</b>	Momento em que os gestores têm a oportunidade de apresentar suas ideias de forma livre para a diretoria, considerado um processo valioso e que pode ser replicado em outras empresas.
<b>Reuniões de monitoramento contínuo:</b>	Realização de reuniões periódicas de monitoramento a cada dois meses para garantir que todas as partes interessadas estejam alinhadas e que as informações sejam atualizadas regularmente.
<b>Reuniões de abertura de projetos:</b>	Prática de realização de reuniões formais no início dos projetos, algo que tem se tornado uma tendência importante.
<b>Utilização da metodologia de squad:</b>	Tem se mostrado primordial para alcançar a maturidade processual e metodológica, uma vez que um colaborador da equipe encabeça junto com outras áreas da instituição a revisão e melhoria do processo, construção de novas ferramentas, desenvolvimento e busca por novas tecnologias e fortalecimento da metodologia.
<b>Construção de diferentes ferramentas para auxiliar os gestores:</b>	O desenvolvimento de ferramentas específicas para os gestores e a equipe de projetos é positivo para o Escritório de Projetos, pois facilita a organização, o controle e o acompanhamento dos projetos.
<b>Papel consultivo do escritório junto aos gestores e equipes de projetos:</b>	A atuação consultiva do Escritório de Projetos é fundamental para oferecer orientação e suporte aos gestores e suas equipes. Isso cria um ambiente de aprendizagem contínua, onde os gestores se sentem mais seguros ao tomar decisões e podem contar com a expertise do escritório para identificar e mitigar riscos.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Mas é importante dizer que também foi possível identificar alguns pontos, que necessitam de maior atenção, por esse motivo segue uma lista de sugestões de melhorias, sendo elas:

**Visitas às unidades para ver os impactos concretos dos projetos:** Incentivar a equipe do escritório de projetos a visitar unidades onde está ocorrendo o desenvolvimento do projeto, conversar com a equipe do projeto envolvida, deixa o acompanhamento e monitoramento do projeto mais rico, como também está mais próximo dos que estão operacionalizando o projeto, sendo capaz de captar de forma mais rápido possível entraves (auxiliando no gerenciamento dos riscos), acompanhar as entregas e se aproximar da equipe do projeto (gerenciamento dos recursos do projeto), além de conseguir gerenciar de mais próximo a qualidade do projeto, possibilitar uma comunicação mais assertiva (gerenciamento das aquisições e partes interessadas), contribuindo também para a gerenciamento das integração do projeto, verificar se o

recurso está sendo destinado para as aquisições corretas (gerenciamento do escopo, gerenciamento das aquisições). Além disso, visualizar os resultados tangíveis dos projetos, pode gerar motivação e conectar os colaboradores ao impacto que seus trabalhos geram. Aqui é possível perceber que uma atitude simples pode ser visto em ação diferentes áreas de conhecimento, ter isso claro e sempre ressaltar essa ligação das atitudes do dia a dia com a metodologia e os benefícios, respaldados no conhecimento disseminados por especialistas da área, gera mais valor aos olhos da diretoria, equipes de projetos e instituição como um todo.

**Ligação das práticas do dia-a-dia com a metodologia adotada pelo o escritório:** É importante o escritório de projetos ter claro quais áreas de conhecimento, qual fase do ciclo de vida do projeto está vinculado a atividade do seu dia-a-dia, além dos benefícios que essas atividades geram no todas da instituição e para o sucesso do projeto. Na verdade, mais do que isso, é importante que isso seja disseminado pelos próprios membros do escritório no seu dia a dia, nas reuniões formais e informais, ao se comunicar com os membros externos ao escritório os impactos ao executar as atividades ou não de forma leve e orgânica. Isso é uma prática simples, que auxilia a disseminar a cultura de gestão de projetos para toda a instituição.

**Disseminação da cultura de gestão de projetos:** Além da prática de sempre ressaltar a metodologia no dia-a-dia nos encontros formais e informais com os membros da instituição, adotando de fato uma postura guardiã e disseminadora da metodologia, levando as pessoas em uma sua volta refletir a respeito, é importante continuar premiando as boas práticas das equipes de projetos, uma vez que isso gera reconhecimento, satisfação e competição saudável, fazendo com que sempre busquem melhorar. Outro ponto interessante, é divulgar as ferramentas que estão sendo construídas gradativamente de uma forma leve, descontraídas, mostrando qual o valor agregado, podendo ser em reuniões de monitoramento ou um momento de “treinamento” com a equipe do projeto. Acredito ser bastante pertinente em cada reunião de monitoramento apresentar uma novidade para aquela equipe de projeto, dependendo do seu grau de maturidade em gestão de projetos.

**Proporcionar momentos de conhecimento ministrados pelo escritório de projetos aos demais colaboradores da instituição:** Esses momentos de conhecimento pode ser desde divulgar e ensinar manusear as novas ferramentas e tecnologias que estão sendo desenvolvidas, atividades e/ou boas práticas que a equipe de projetos deve desenvolver em cada fase do projeto, ou até um conceito ou entendimento da

metodologia, podendo ser em reuniões de monitoramento ou um momento específico para isso, como ressaltado no tópico anterior, mas ressalta a importância disso ocorrer de forma leve e descontraída para que os envolvidos não sintam que estão sendo sobrecarregados de atividades. Por esse motivo, incluir essa prática na reunião de monitoramento seria uma forma de disseminar essa metodologia de maneira sutil.

**Proporcionar momentos de troca de conhecimento dentro do escritório de projetos:** Como foi mencionado durante as entrevistas e também nas boas práticas deste trabalho o investimento em cursos para a equipe do escritório, é importante continuar mantendo. Mas além disso, também proporcionar momento de troca de conhecimento pelos próprios membros do escritório, uma vez que cada um possui funções específicas, podendo gerar falta de conhecimento do todo para alguns integrantes da equipe, podendo causar a valorização de uma etapa do ciclo de vida do projeto em detrimento da outra, mas é importante ressaltar que todas as fases e atividades geram grandes impactos e funciona como uma engrenagem para o sucesso do projeto e performance do escritório, sendo possível alcançar outros patamares quando essa engrenagem alcançar mais harmonia.

**Proporcionar momentos de troca de conhecimento entre as equipes dos projetos:** Essa prática favorece a disseminação de experiências, boas práticas e lições aprendidas, promovendo uma cultura colaborativa e de aprendizagem contínua, por meio desses momentos, é possível identificar soluções inovadoras para desafios recorrentes e promover um alinhamento mais eficaz entre os diversos membros e áreas envolvidas. Além disso, uma troca de conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, ampliando a visão estratégica das equipes sobre os projetos e potencializando os resultados realizados, estimulando o engajamento e o sentimento de pertencimento, fortalecendo a coesão e o compromisso dos profissionais com os objetivos institucionais.

**Aplicar pesquisa com os gestores e equipes de projetos:** Essa pesquisa teria o objetivo de identificar quais atividades do dia-a-dia são realizadas pelos gestores e equipe do projeto, a fim de identificar se as práticas disseminadas pelo o escritório estão sendo colocadas em prática, o uso de ferramentas, técnicas, metodologias, além de identificar como é feito o planejamento e gerenciamento dos projetos por diferentes equipes de projetos, se há muita divergências entre as diversas equipes de projetos dentro da mesma instituição, identificando as práticas que se alinham e se desviam da qualidade desejada pelo o escritório. Além disso, identificar o nível de compreensão de gestão de projetos

pelas partes interessadas, assim como, elaborar perguntas que identifiquem como esses envolvidos enxergam o escritório de projetos. Essa pesquisa poderia ser dividida em duas etapas em entrevistas individuais, com perguntas voltadas ao conhecimento de metodologias, ferramentas, práticas; já a outra etapa poderia ser através de um formulário online para identificar a percepção do usuário em relação à atuação do escritório de projetos.

**Vincular todas as atividades do escritório de projetos ligando-as com processo correspondente da estrutura disseminada pelo o PMBOK:** Ao vincular todas as atividades executadas no dia-a-dia do escritório de projetos, além de ter uma lista atualizadas das atividades, possibilitando melhor redistribuição e gerenciamento, também facilita o desenvolvimento de novos colaboradores. Além desses benefícios, possibilita vincular essa atividade com um dos processos do PMBOK (2017), desta forma já é identificado a fase do ciclo de vida, os grupos de processos de gerenciamento e área de conhecimento em que esta atividade está inserida, possibilitando um fonte de informação rica para análises e tomadas de decisões, podendo ser identificado se há algum processo recomendado pelo o PMBOK (2017) que não está sendo executado, quais as atividades por fases do ciclo de vida e quais as áreas de conhecimento que é mais desenvolvida dentro do escritório. Isso possibilita uma visão holística da aplicação da metodologia no escritório, podendo ser traçados pelos de ações. Veja os exemplos a seguir:

**QUADRO 27 – SUGESTÃO PARA MAPEAMENTO**

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO O ESCRITÓRIO	FERRAMENTA OU TÉCNICA	CICLO DE VIDA DO PROJETO (FASES)	GRUPO DE PROCESSOS	PROCESSOS 49	ÁREAS DE CONHECIMENTO	FERRAMENTA OU TÉCNICA
GESTÃO DOS INDICADORES	1. ANÁLISE DO RELATÓRIO (SGF) 2. CONFERÊNCIA DE EMAIL 3. PREENCHIMENTO DE PLANILHAS INTERNAS 4. ALIMENTAÇÃO NO SISTEMA DE INCADORES (EPA) 5. DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS EM REUNIÕES (CANVA) 6. ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO (CANVA, EXCEL, EPA)	EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO	1. Opinião especializada 2. Análise de dados 3. Tomada de decisões 4. Reuniões
APROVAÇÃO DAS REQUISIÇÕES	1. ANÁLISAR E APROVAR AS REQUISIÇÕES DOS PROJETOS (ORQUESTRA)	EXECUÇÃO DO TRABALHO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	Controlar as Aquisições	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO	1. Opinião especializada 2. Administração de reivindicações 3. Análise de dados: Análise de desempenho, análises de valor agregado, análise de tendências 4. Inspeção 5. Auditorias

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

**Implementação de uma fase de ideação anterior ao ciclo de vida tradicional:**  
Ao analisar as respostas dos entrevistados foi possível perceber que quatro dos seis entrevistados relatam que a captação de possíveis projetos, elaboração e apresentação do pitch faz parte da fase de iniciação do ciclo de vida do projeto, mas aqui, já faço um breve

questionamento, como é a primeira fase do ciclo de vida do projeto se ainda o projeto não foi aprovado?. Sendo essa etapa importantíssima para a instituição e o escritório do projeto, considerada uma excelente prática e recomendada pelo o PMBOK (2017), sugere que no mapeamento do processo de gestão de projetos do Escritório do Projeto SESI SENAI de Alagoas que está sendo realizado na instituição, compreenda essa etapa como anterior ao ciclo de vida do projeto, podendo ser chamada, talvez de ideação ou captação de projetos.

**Fase inicial do ciclo de vida do projeto:** Sugere analisar no PMBOK (2017) quais são os processos realizados nesta etapa, uma vez que ela é colocada no escritório de projeto como um momento de captação de possíveis projetos. Ressalto que, uma importante prática nesta etapa é a elaboração do Termo de Abertura do Projeto, que foi citado apenas por dois entrevistados, sendo assim, recomenda-se fortalecer esta atividade no Escritório de Projetos SESI SENAI de Alagoas.

**Fase de planejamento do ciclo de vida do projeto:** Nesta fase é importante elaborar o plano de gerenciamento do projeto, que é um compilado de planos de gerenciamento de acordo com as áreas de conhecimento, como demonstrado na figura nº 15 e não apenas elaborar a escrita do plano do projeto baseado no que o principal financiador exige como critérios básicos para aprovação. Sugere-se, escrever o projeto no formato de envio para o Departamento Nacional e os demais planos serem elaborados, mas não serem enviados ao financiador até obter a maturidade adequada, podendo ser uma prática interno elaborar um plano de comunicação “padrão” para ser aplicados nos projetos, elaborar o plano de qualidade “padrão” e elaborar o plano de riscos de acordo com a necessidade de cada projeto.

**Fortalecer as reuniões de monitoramento e abertura:** Fortalecer as reuniões de abertura e monitoramento de projetos, promove melhor alinhamento entre as partes interessadas, comunicação clara, identificação e gestão precoce de riscos, controle de qualidade e decisões baseadas em dados. Além disso, essas reuniões facilitam a implementação controlada de mudanças, melhoram o engajamento da equipe, garantem a transparência, reforçam o planejamento eficaz e permitem a documentação contínua de lições aprendidas, contribuindo para o sucesso e a melhoria contínua dos projetos. Importante ressaltar que nestas reuniões é essencial resgatar os planos de gerenciamento

e acompanhar e monitorar a evolução de acordo com o que foi criado na elaboração do projeto.

**Separação entre a prestação de contas e encerramento do projeto:** Durante as entrevistas todos os entrevistados mencionaram que a prestação de contas do projeto faz parte do encerramento do mesmo, porém a metodologia recomenda como uma boa prática a prestação de contas caminha em paralelo com a execução do projeto, não deve-se esperar a finalização financeira do projeto para analisar tudo o que foi executado e realizar a prestação de contas. Talvez, por esse motivo a fase de encerramento do projeto não tem sido bem explorado no dia-a-dia do Escritório de Projetos SESI SENAI de Alagoas, podemos ressaltar a exemplo disso, que durante as entrevistas nenhum dos contribuintes da pesquisa menciona reunião de encerramento e padronização para gerir o conhecimento das lições aprendidas, sendo também perceptível na análise de observação participante, nesta etapa o foco maior é a prestação de contas final e elaboração do Relatório Crítico de Encerramento, envolvendo apenas o gestor do projeto.

**Realização de reuniões de encerramento mais engajantes:** Diante do que foi exposto acima, sugere-se implementar reuniões de encerramento envolvendo do escritório, a equipe do projeto, podendo envolver também as áreas meios. Avaliando o impacto social, econômico institucional dos projetos, destacando as lições aprendidas, contribui para a disseminação de boas práticas e para a prevenção de falhas futuras. Esse formato de reunião fortalece a cultura de aprendizado contínuo e a evolução na gestão de projetos, gerando resultados mais positivos e sustentáveis.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como a gestão de projetos é realizada no Escritório de Projetos do SESI e SENAI de Alagoas, utilizando a metodologia Project Management Body of Knowledge (PMBOK) como referência, se dedicando compreender os conceitos de projetos e escritório de projetos, segundo as visões dos próprios integrantes do escritório analisado, quais as fases do ciclo de vida dos projetos e grupos de processos de gerenciamento adotados pelo SESI e SENAI de Alagoas, sempre correlacionando com a metodologia escolhida como referência, sendo importante também destacar a correlação das áreas de conhecimento com as práticas



adotadas e a identificação do tipo de escritório de projetos. Também foi proposta a sugestão de melhorias para a gestão de projetos deste escritório.

Desse modo o questionamento que orientou este estudo foi: "Como a gestão de projetos é realizada no Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas em comparação com a metodologia Project Management Institute?" A análise das respostas revelou que, embora existam diversas práticas alinhadas ao PMBOK (2017), algumas áreas ainda carecem de maior aderência aos princípios e processos recomendados por essa metodologia. Observou-se que a gestão de projetos no escritório analisado é robusta em muitos aspectos, especialmente na busca contínua por melhorias, aprendizado e adaptação às necessidades específicas da organização.

De modo geral, o Escritório de Projetos demonstra um esforço contínuo para alinhar suas práticas às melhores recomendações do Project Management Body of Knowledge (PMBOK), buscando implementar uma metodologia estruturada e padronizada de gestão de projetos.

No que tange ao ciclo de vida dos projetos e seus grupos de processos de gerenciamento, o Escritório de Projetos apresenta uma abordagem que, em sua essência, está alinhada com as fases genéricas propostas pelo PMBOK, embora com algumas adaptações e nomenclaturas próprias. Essa flexibilidade demonstra a capacidade de adequação da metodologia à realidade da instituição, o que é uma prática recomendada pelo próprio PMBOK.

Ao analisar as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos é perceptível que as áreas como qualidade, riscos, comunicações e partes interessadas ainda apresentam oportunidades de melhoria, demandando uma abordagem mais estruturada e formal.

Em relação ao tipo de escritório de projetos, a análise indica que o Escritório de Projetos do SESI e SENAI de Alagoas apresenta características predominantes de um PMO de Suporte, com alguns elementos de um PMO de Controle. Essa configuração reflete o papel fundamental do escritório em fornecer orientação, padronização e apoio aos gestores de projetos, garantindo a conformidade com as práticas estabelecidas.

Diante desse cenário, foram propostas diversas sugestões de melhoria, com o objetivo de fortalecer ainda mais a gestão de projetos na instituição. Dentre elas, destacam-se: a implementação de uma fase de ideação anterior ao ciclo de vida formal dos projetos; o fortalecimento das reuniões de abertura e monitoramento; a separação entre a prestação de contas e o encerramento dos projetos; a realização de reuniões de

encerramento mais engajantes; e a vinculação de todas as atividades do escritório aos respectivos processos do PMBOK.

As contribuições científicas deste estudo são significativas, pois elucidam as práticas de gestão de projetos dentro de uma instituição com grande impacto social, além de destacar as boas práticas que podem ser replicadas em outros escritórios de projetos, tendo impactos significativos na sociedade pela possibilidade de aperfeiçoar a eficiência e a eficácia dos projetos, levando a melhores resultados e ao fortalecimento da cultura de gerenciamento de projetos não só no SESI e SENAI de Alagoas, mas também em outras organizações que se inspirem neste modelo. As sugestões de melhoria identificadas não apenas aprimoram a performance do escritório, mas também servem como um guia valioso para outras instituições em busca de excelência em gestão de projetos.

No entanto, o estudo enfrentou algumas limitações, especialmente em relação à disponibilidade de documentos atualizados, uma vez que muitos processos ainda estavam em fase de mapeamento e redesenho, gerando ausência de dados atualizados em formatos detalhados e estruturados, uma vez que a documentação existente se limitava a uma apresentação mais visual e sucinta no Canva. Tais limitações indicam a necessidade de futuras pesquisas que possam explorar de forma mais abrangente a evolução dos processos após a implementação das melhorias sugeridas, além de um acompanhamento contínuo do impacto dessas mudanças no desempenho dos projetos.

Portanto, este estudo não só oferece uma visão consolidada das práticas de gestão de projetos no contexto do Escritório de Projetos do SESI e SENAI de Alagoas, como também destaca áreas de melhoria e oportunidades para novas abordagens. Sugere-se que pesquisas futuras se aprofundem na análise da aplicação prática das sugestões levantadas, bem como na investigação de outras metodologias que possam complementar e potencializar os resultados obtidos, visando a um desenvolvimento ainda mais sólido e estratégico da gestão de projetos em ambientes organizacionais

## REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, G. P. **Proposta de abordagem de gerenciamento de projetos em uma empresa de serviços de Manaus (AM)**. 2023.
- BATISTA, E. C.; DE MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. **A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.
- BOMFIN, D. F.; DE ÁVILA NUNES, P. C.; HASTENREITER, F. **Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores**. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.
- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos**. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). *Institucional*. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/>. Acesso em: 4 out. 2024.
- CORREIA, M. da C. B. **A observação participante enquanto técnica de investigação**. *Pensar Enfermagem*, v. 13, n. 2, p. 30-36, 2009.
- DAI, C. X.; WELLS, W. G. **An exploration of project management office features and their relationship to project performance**. *International Journal of Project Management*, v. 22, p. 523, 2004.
- DESLAURIERS, J. P.; KÉRISIT, M. **O delineamento de pesquisa qualitativa**. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p.127-53.
- DOS SANTOS, G. A.; DE ANDRADE LIMA, T. L.; DE BARROS, S. C. **Gestão das partes interessadas em projetos: uma breve revisão**. *Diversitas Journal*, v. 8, n. 2, p. 1373-1389, 2023.
- DOS SANTOS, P. R.; DOS SANTOS, M. R.; SHIBAO, F. Y. **Comparação entre os padrões de gerenciamento de projetos PMBOK, ICB e PRINCE2**. *Caderno de Administração*, v. 25, n. 2, 2017.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE ALAGOAS (FIEA). *Portal interno da FIEA*. Disponível para colaboradores em: <https://portal.fiea.com.br/>. Acesso em: 04 out. 2024.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE ALAGOAS (FIEA). *Sobre a FIEA*. Disponível em: <https://fiea.com.br/institucional/sobre-a-fiea/>. Acesso em: 4 out. 2024.

FONTELLES, M. J. et al. **Metodologia da Pesquisa Científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. Núcleo de Bioestatística Aplicado à Pesquisa da Universidade da Amazônia – Unama. Amazonas, 2009.

GIDO, J.; CLEMENTS, J.; BAKER, R. **Gestão de projetos**. Cengage Learning, 2023.

LIMA, G. M. **Avaliação da maturidade do escritório de projetos de uma empresa brasileira de grande porte: um estudo de caso**. 2022.

LUVEZUTE KRIPKA, R. M.; SCHELLER, M.; DE LARA BONOTTO, D. **Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização**. *Revista de Investigaciones de la UNAD*, v. 14, n. 2, 2015.

MARIANO, A. M.; MELLO, T. M. **Diferenças entre plano de negócio e planejamento estratégico: perspectivas e características**. 2014.

MIGLIOLI, J. R.; PRADO, D. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. Falconi Editora, 2016.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.

MOURA, L. O. B. **Módulo 1: conceitos básicos - Curso Introdução à Gestão de Projetos**. 2014.

NAZARETH, C. C. G. **Revisão de literatura e revisão sistemática: uma análise objetiva**. *Revista Fluminense de Odontologia*, 2021.

PMI. **PMBOK: Guide to the project management body of knowledge**. 6. ed. PMI: PA, EUA, 2017.

PMI SÃO PAULO. **PMBOK® Guide**. Disponível em: <https://pmisp.org.br/pmbok-guide/>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PATAH, L. A.; DE CARVALHO, M. M. **Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre esses conceitos**. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 2, p. 178-206, 2012.

PIZZANI, L. et al. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 10, n. 2, p. ...

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

RODRIGUES, I.; JÚNIOR, R. R.; CSILLAG, J. M. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos**. *Revista de Administração - RAUSP*, v. 41, n. 3, p. 273-287, 2006.

RIBEIRO, G. F. **Importância do planejamento estratégico nas empresas**. 2022.

SOUTO-MAIOR, J. **Planeação estratégica e comunicativa**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, R. **What are the top 3 values project management brings to an organization? The Elevator Pitch**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/what-are-the-top-3-values-project-management-brings-to-an-organization-the-elevator-pitch/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.

## ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### PERFIL

1. Função/Cargo
2. Tempo na organização
3. Tempo de experiência com projetos
4. Tempo de experiência com projetos na organização

### OBJETIVOS DA PESQUISA

1. Para você, o que é projeto?
2. Na sua visão, o que é o escritório de projetos?
3. Qual a importância do escritório de projetos para a instituição SESI e SENAI de Alagoas?
4. Como funciona (atuação) o escritório de projetos no SESI e SENAI de Alagoas? *(suporte; fornecimento de modelos, ferramentas, práticas recomendadas, lições aprendidas, monitora e avalia os gestores dos projetos, escolha e priorização dos projetos, qual o envolvimento com a equipe do projeto)*
5. Quais as metodologias utilizadas no escritório de projetos SESI e SENAI de Alagoas?
6. Quais são as fases do ciclo de vida de projetos adotadas pelo o Escritório SESI e SENAI de Alagoas?
7. Como funciona/como é gerenciado a fase de Iniciação no ciclo de vida dos projetos no escritório SESI E SENAI de Alagoas? *(ferramentas, treinamentos, reuniões, compartilhamento de boas práticas)*
8. Como funciona/como é gerenciado a fase de planejamento no ciclo de vida dos projetos no escritório SESI E SENAI de Alagoas? *(ferramentas, treinamentos, reuniões, compartilhamento de boas práticas)*
9. Como funciona/como é gerenciado a fase de execução no ciclo de vida dos projetos no escritório SESI E SENAI de Alagoas? *(ferramentas, treinamentos, reuniões, compartilhamento de boas práticas)*
10. Como funciona/como é gerenciado a fase de controle no ciclo de vida dos projetos no escritório SESI E SENAI de Alagoas? *(ferramentas, treinamentos, reuniões, compartilhamento de boas práticas)*
11. Como funciona/como é gerenciado a fase de finalização no ciclo de vida dos projetos no escritório SESI E SENAI de Alagoas? *(ferramentas, treinamentos, reuniões, compartilhamento de boas práticas)*
12. Como é gerenciado o escopo, cronograma, custos, aquisições, recursos? *(ferramentas, treinamentos, reuniões, compartilhamento de boas práticas)*
13. Como é gerenciado a integração, as partes interessadas (stakeholders) e a comunicação? *(ferramentas, treinamentos, reuniões, compartilhamento de boas práticas)*
14. Como é gerenciado a qualidade e riscos dos projetos? *(ferramentas, treinamentos, reuniões, compartilhamento de boas práticas)*
15. Quais os documentos são usados para como referência na gestão de projetos?
16. Poderia citar algumas das melhores práticas e possíveis melhorias no gerenciamento dos projetos do escritório SESI e SENAI?

## TERMO DE CONSENTIMENTO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa GESTÃO DE PROJETOS: ANÁLISE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS SESI E SENAI DE ALAGOAS. Nesta pesquisa, pretende-se analisar como é realizada a gestão de projetos no Escritório de Projetos SESI e SENAI de Alagoas em comparação com o PMOBOK.

Para participar da pesquisa, o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo envolvido e não receberá qualquer vantagem financeira. Todo esclarecimento sobre qualquer aspecto será realizado pelo pesquisador, e o(a) Sr.(a) estará livre para participar ou recusar a qualquer momento. Caso deseje interromper a participação, não haverá nenhum tipo de prejuízo ou penalidade.

Este termo de consentimento e os dados utilizados na pesquisa serão arquivados pelo pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Sua identidade será mantida em sigilo, e só serão utilizadas as informações para os fins acadêmicos e científicos.

Eu,....., portador do documento de identidade no..... fui informado(a) dos objetivos da pesquisa e declaro que concordo em participar, como também declaro que a mim foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

..... de .....de 2024.

---

Assinatura