

PMDONE – SOFTWARE DE GESTÃO DE PROJETOS

Wagner de Moraes¹
Márcio José Sembay²

RESUMO

O universo da administração e, especialmente, da gestão de projetos compõe o pano de fundo temático no qual o artigo está situado. Procuramos, a partir dele, rabiscar um panorama das reflexões e experiências em torno do gerenciamento de projetos, seus principais conceitos, suas complexidades e desafios. Para tanto, foram revisadas e discutidas algumas bibliografias sobre o assunto, produzindo uma síntese sobre a temática. O artigo enfocou especialmente a História de desenvolvimento do gerenciamento de projetos, uma sistematização do conceito de projeto a partir de autores especialistas sobre a temática e, por fim, refletiu-se sobre os desafios que envolvem a gestão de projetos. A partir disso, percebe-se como os procedimentos relacionados ao gerenciamento de projetos guardam uma série de complexidades. Por exemplo, como várias dimensões estão articuladas nos projetos, como é necessária uma divisão das atividades, mas também é necessário atentar-se sempre a uma compreensão conjunta do processo, como o tempo pode ser um grande desafio na execução eficiente de projetos, entre outras coisas. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um sistema Web que possibilita acompanhar e gerenciar projetos de Software visando a centralização das informações permitindo aos líderes de projetos realizar a gestão de documentos bem como controlar prazos, escopo e custos de projetos. Os estudos foram baseados em metodologias de mercado que vem sendo utilizados em médias e grandes organizações. Resultado esperado da solução proposta é possibilitar uma experiência simples, mas efetiva para gestão de médio e grande projetos

Palavras-Chave: Gerenciamento de Projetos; Gestão; Projetos; Administração.

¹ Graduando do curso de Ciência da Computação do Centro Universitário Unifacvest

² Professor e Coordenador do Curso de Ciência da Computação do Centro Universitário Unifacvest

PMDONE - PROJECT MANAGEMENT SOFTWARE

Wagner de Moraes³
Márcio José Sembay⁴

ABSTRACT

The universe of administration and, especially, of project management makes up the thematic background in which the article is situated. Based on it, we seek to sketch an overview of reflections and experiences around project management, its main concepts, its complexities and challenges. Therefore, some bibliographies on the subject were reviewed and discussed, producing a synthesis on the subject. The article focused especially on the History of project management development, a systematization of the project concept from expert authors on the subject and, finally, it reflected on the challenges that involve project management. From this, it is clear how the procedures related to project management keep a series of complexities. For example, how several dimensions are articulated in projects, how a division of activities is necessary, but it is also necessary to Always pay attention to a joint understanding of the process, how time can be a big challenge in the eficiente execution of projects, among others stuff. Therefore, the present work aims to develop a Web system that makes it possible to monitor and manage software projects aiming at the centralization of information, allowing project leaders to manage documents as well as control deadlines, scope and project costs. The studies were based on market methodologies that have been used in medium and large organizations. Expected result of the proposed solution is to provide a simple but effective experience for managing medium and large projects

Keywords: Project management; Management; Projects; Management.

³ Graduando do curso de Ciência da Computação do Centro Universitário Unifacvest

⁴ Professor e Coordenador do Curso de Ciência da Computação do Centro Universitário Unifacvest

1) Introdução

Há muito tempo que as pessoas sonham em abrir um negócio próprio. Hoje em dia, com os muitos avanços tecnológicos que a sociedade experimenta, ideias e possibilidades estão se multiplicando para a abertura de novos espaços que ofertam serviços distintos aos consumidores. As cidades crescem cada vez mais e, com elas, aumentam também os números de consumidores que demandam produtos e serviços, estimulando a abertura de pequenas empresas.

Em um contexto como esse, em que o desenvolvimento tecnológico e econômico cria condições mais favoráveis para a abertura de novos negócios, é fundamental que o processo de abertura do novo empreendimento seja bem planejado. Afinal, assim como existem estímulos para que os sonhos se efetivem, há percalços que devem ser previstos e considerados para se obter sucesso.

Para tal, os procedimentos relacionados ao gerenciamento de projetos passam a ser fundamental para um bom planejamento e organização, isso porque o mercado está cada vez mais competitivo e novas demandas e serviços acabam imergindo e exigindo qualificação e boa preparação para administrar todas as eventualidades que podem surgir e, principalmente, compreender o conceito de projetos

Por isso esse artigo se debruça sobre o universo da gestão de projetos. Dentro desse pano de fundo, investiga-se especificamente o conceito de projeto, suas formulações principais e definições básicas. Objetiva-se construir uma reflexão sistematizada em torno do conceito de projeto e de gerenciamento de projeto. O artigo rabisca os principais elementos que o compõem a gestão de projetos como estratégia para construção de um conceito específico e sintético em torno do gerenciamento de projetos.

As questões que orientam as discussões do artigo são aqui respondidas a partir de investigação bibliográfica. As reflexões produzidas por importantes autores da Administração e, principalmente, da Gestão de Projetos autorizam a observação de como funcionam os procedimentos de planejamento de gerenciamento das adaptações e criações das mudanças demandadas das empresas pelo mercado.

Procurando estabelecer uma reflexão sobre gerenciamento de projetos, o artigo está dividido em três momentos. Primeiro, preocupa-se na exposição breve da História do surgimento dos processos sistemáticos de gerenciamento de projetos, apontando a evolução nos usos dos planejamentos e as razões históricas que levaram a sua origem. Segundo, discute-se a luz da

bibliografia existente sobre o conceito de projeto e sua sistematização. Por último, também dialogando com a bibliografia existente, é discutido o gerenciamento de projetos, seus desafios e seus métodos de efetivação.

A História do Gerenciamento de Projetos

Pensar em gerenciamento para execução de grandes projetos pode ser uma possibilidade aplicada às grandes construções da humanidade. Aníbal Marcondes (2017) aponta que grandes monumentos como o Coliseu, as Pirâmides do Egito, a Muralha da China são exemplos de grandes construções antigas que, provavelmente, demandaram alguma gestão para sua execução. Principalmente se considerarmos os limites tecnológicos e logísticos da Antiguidade para a execução de tão grandiosas construções. Apesar de servirem como exemplo, tais monumentos e os processos que envolveram sua edificação já são muito distintos dos praticados atualmente. Isso porque os cenários e mecanismos tecnológicos que a sociedade dispõe são muito distintos dos compartilhados entre as sociedades antigas.

Paula Torreão (2017) descreve como as demandas criadas pela segunda revolução industrial no fim do século XIX e início do século XX foram responsáveis pelos primeiros usos do gerenciamento de projetos. As indústrias que começavam a se expandir no período demandavam usos mais científicos para a execução das tarefas de produção. Pois, a partir daquele momento, naturalizava-se a prática de uma grande produção de massa relacionada para atender ao crescente público consumidor de produtos industriais.

Nesse processo destacaram-se Frederick Taylor e Henri Gantt, o último considerado o pai do gerenciamento de projetos. Cada um a sua maneira trouxe importantes contribuições na formulação de planejamentos para a execução dos complexos projetos que a emergente sociedade industrial exigia cada vez mais. Taylor destacou-se na história da produção industrial pela construção de métodos científicos de divisão do trabalho, otimizando-o. Já Gantt foi um dos primeiros a usar gráficos de acompanhamento dos fluxos de produção. Método que ficou conhecido como gráfico de Gantt, frequentemente utilizado como técnica para planejamento e controle de atividades (TORREÃO, 2017).

Com o avançar da tecnologia, novas demandas levaram ao aperfeiçoamento contínuo do gerenciamento de projetos. O século XX torna-se conhecidos pelos intensos e frequentes eventos históricos que influenciaram no desenvolvimento tecnológico e de produção: as duas Guerras Mundiais, a Guerra Fria, a Globalização, a Terceira Revolução Industrial e a popularização e

democratização do mundo digital. A partir de então as instituições e corporações do mundo estariam cada vez mais complexas, demandando procedimentos mais complexos de planejamento, organização e adaptação aos novos padrões de consumo emergentes.

Torreão (2017) descreve os usos das técnicas de gerenciamento entre as demandas belicistas e logísticas da Segunda Guerra Mundial. Nas décadas seguintes, os avanços cada vez mais frequentes de computadores e outros dispositivos levaram ao trabalho cada vez mais intensos de algumas instituições sob as técnicas de planejamento de gerenciamento. Destaque a programas e instituições como o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), o COM (*Critical Path Method*) e o PMI (*Project Management Institute*).

Todos os processos e instituições apontadas até então foram responsáveis pelo desenvolvimento de técnicas cada vez mais sofisticadas de gerenciamento de projetos e, principalmente, pela consolidação do conceito de projeto. Manuel Cotas (1987) traz uma síntese muito importante em torno dos avanços provocados pelas demandas tecnológicas do século XX e sua influência na definição de um conceito de projeto.

Nesta mesma época, surge a primeira definição de projeto que sucintamente, o enunciava como sistema interligado de atividades com objetivo, prazo e custo predeterminados; e junto com a disseminação do uso dos diagramas de precedências é desenvolvida também a técnica da análise da estrutura do projeto denominada EAP (Estrutura Analítica do Projeto). O conceito de gerência de projetos apareceu, nos EUA, no fim da década de 50 e início da década de 60, e foi inicialmente aplicado à análise de sistemas de computação e a implantação de empreendimentos físicos. Cabe aqui destacar que o gerenciamento empírico, natural ou espontâneo, como se queira chamar, sempre existiu, apenas sem terminologia e tecnologia características, próprias e distintas das de outras disciplinas. O gerenciamento da construção caracterizou-se firmemente na década de 70, e nessa aplicação surgiram técnicas específicas para gerenciamento das interfaces entre a engenharia de projeto, suprimentos e construção. Isto, porém, ocorreu sem a caracterização de uma nova disciplina, distinta da engenharia ou administração de empresas (CODAS, 1987, p. 2).

Cotas aponta como as demandas tecnológicas, econômicas e militares influenciadas pelo fim da Segunda Guerra Mundial, entre 1940 e 1950, e a Guerra Fria, em 1960, estimularam o desenvolvimento do conceito de gerenciamento de projetos. Apontadas as primeiras considerações colocadas por Cotas (1987), o artigo agora se atenta para as definições dos autores contemporâneos sobre o conceito de projeto.

O conceito de projeto

Peter Pfeiffer (2005) contextualiza o uso do termo projeto como constantemente utilizados em muitas e diferentes organizações nos mais variados contextos. Para ele, a ideia central de projeto está relacionada a um grupo de medidas que devem ser executadas sob fiscalização e com objetivos

determinados, abrangências delimitadas, previsão de recursos utilizados e especificações de tempo definidos. A ideia é de um plano que considera todas as especificidades exigidas pela complexidade que envolve as corporações contemporâneas, procurando considerar todas as dimensões envolvidas nas implementações ou modificações provocadas pelo projeto.

Luiz Moura (2014), citando Turner e Muller (2002), apresenta o que ele chama de definição clássica de projeto.

Projeto é um empreendimento único, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma a tratar um escopo único de trabalho a partir de uma dada especificação, com restrições de custo e de tempo, para atingir uma mudança benéfica definida por meios de objetivos quantitativos e qualitativos. (TURNER E MULLER, 2012 **apud** MOURA, 2014, p. 7).

A partir das definições até então apresentadas, podemos perceber que projetos correspondem aos planejamentos demandados pelas necessidades de criação e/ou modificação de um determinado produto ou serviço ofertado por alguma instituição.

Ambas as definições ressaltam o quanto os projetos são conformações que procuram estar sempre atentas às muitas e complexas demandas que surgem nas corporações e instituições. Os projetos não se restringem a meros planejamentos, eles se debruçam sobre as especificidades e pequenezas que podem estar envolvidas nas atividades propostas e devem ser consideradas para que os planos obtenham sucesso.

Por isso, algumas noções aparentemente passageiras merecem abordagens atentas, pois podem prejudicar todo o planejamento se não forem bem executadas. Por exemplo, a responsabilidade de nomear pessoas em diversas funções dentro do projeto determina o grau de sucesso das relações estabelecidas no interior e no exterior das atividades relacionadas ao projeto. Assim como a precisão na definição de objetivos é fundamental na orientação das atividades do projeto. Para além dessas, Pfeiffer (2005) cita outras muitas dimensões envolvidas na construção de projetos.

A complexidade e a multiplicidade de fatores e elementos envolvidos na constituição e no gerenciamento de projetos germinou uma série de abordagens e ramificações nos usos dos projetos. Outros estudos ocuparam-se na construção de definições de projetos ainda mais específicas, que correspondessem às demandas que o atual cenário de produção industrial e de grandes corporações exigiam.

Também apontando para os caminhos contemporâneos de planejamento e gerenciamento de projetos aponta para uma série de definições muito específicas sobre como os projetos funcionam.

Ele os caracteriza a partir de três modos principais de execução: 1. Como projeto único, com prazos bem estipulados para a coordenação e controle das atividades estipuladas, com um objetivo delineado de forma que sejam considerados o alcance do projeto conforme as disponibilidades de tempo e recursos. 2. Um conjunto de atividade com menor abrangência dentro da instituição, com início e fim já determinados por um cronograma, com custos e desempenhos determinados e executados por um indivíduo ou organização específica. 3. Um empreendimento inovador e temporário, geralmente associado à criação de um produto ou serviço em busca de um resultado singular.

Tais especificidades conceituais propostas por Valeriano (2005) na descrição dos projetos demonstram o quanto os métodos de planejamento variam conforme as necessidades e objetivos daqueles que propõem e gerenciam os projetos. Tais elementos fazem parte do conceito de projeto enquanto proposta metodológica de gestão.

Compreendidos o conceito de projeto, sua complexidade e a multiplicidade de dimensões que o planejamento e a gestão de projetos envolvem, torna-se necessário ponderar também o gerenciamento enquanto método. O próximo tópico aponta para quais etapas estão envolvidas na composição dos projetos, quais os elementos envolvidos e instrumentos disponíveis para o gerenciamento dos indivíduos e organizações envolvidos e como o planejamento e a gestão são resolvidos em relação ao tempo.

Os desafios para o gerenciamento de projetos:

Como já foi apontado, a execução de projetos pode estar relacionada ao surgimento de novos produtos ou serviços e também a necessidade de reformulação de algum ponto de uma instituição. É Pfeiffer (2005) quem cita o uso de projetos na criação de um produto novo ou no que ele chama de situação social considerada problemática. A partir dele, podemos pensar a amplitude de dimensões em que os planejamentos, melhor efetivados por meio de projetos, podem atuar e ser bem executado/gerenciado.

Darci Prado (1998) nos oferece uma classificação sistemática da variedade de projetos existentes e possíveis, descrevendo-os nas suas especificidades e demarcações. Ela cita projetos de engenharia, de construção, de manutenção, de pesquisa e desenvolvimento, lançamento de novos produtos, informática, de administração e outros.

A cada uma das categorias apontadas sé possível ramificar outras tantas categorias, tendo em vista as micro possibilidades de divisão que emergem das complexidades de cada área. A classificação de Prado (1998) nos dá uma dimensão de como o uso e gerenciamento de projetos ele é composto por uma multiplicidade de atribuições e responsabilidades e, por isso, é fundamental que os projetos sejam bem gerenciados. Tais ponderações podem ser encontradas na leitura do texto de Luís Menezes (2003).

Segundo Menezes (2003), há dois pontos centrais para a administração eficiente de projetos:

1. A responsabilidade unificada em um elemento. Para ele, cada projeto deve ter um responsável principal onde a responsabilidade pelo conjunto integrado de atividades fica concentrada, esse é o gerente de projetos. A ele vai ser atribuída e cobrada a responsabilidade pelos resultados parciais e total do projeto. O gerente é responsável por aglutinar as negociações e comunicações que compõem o projeto, atribuído funções de forma que ele possa acompanhar todas as dimensões que o projeto envolve, mas ele não pode executar pessoalmente.
2. Planejamento e controle unificado. Para Menezes (2003), cada projeto, apesar de ramificado em múltiplas dimensões, não pode perder a noção do todo. Portanto, deve sempre ser acompanhado e controlado a partir de um planejamento que envolve sua totalidade. Isto é, o planejamento do projeto deve levar em consideração todas as possíveis áreas envolvidas no projeto. É importante ressaltar que, a noção total do projeto não exclui a existência de especialistas que tenham participações específicas, colaborando na construção da totalidade do projeto.

As proposições de Menezes (2003) procuram garantir a manutenção de uma unidade coerente ao longo do projeto. O que está constantemente ameaçado tendo em vista a variedade de elementos externos e internos que estão envolvidos no processo. Ricardo Vargas (2003) cita uma série de fatores, principalmente externos, que podem mobilizar uma empresa ou instituição a adotar o gerenciamento de projetos, bem como pode também afetar a gestão de projetos ainda em execução.

Entre as diversas pressões que podem gerar ou afetar o gerenciamento de projetos no mercado estão: a competição, os padrões de qualidade, redução nos lucros, os resultados financeiros, a situação tecnológica de produção e gestão, dispositivos legais, sociais e políticos que interferem no cenário da empresa ou instituição, além das rotineiras pressões econômicas.

É por conta desses muitos desafios que especialistas e corporações se voltam ao gerenciamento de projetos. Pois esse, quando feito de forma eficiente, proporciona inúmeros benefícios. Principalmente se considerarmos o teor programado da gestão de projetos que costuma levar a resultados esperados dentro de prazos já definidos por aqueles que o planejaram e gerenciaram.

Segundo Pfeiffer (2005), em gerenciamento de projetos, o gerenciamento está relacionado ao nível operacional, visando planejar, organizar e implementar um projeto dentro de um contexto maior de organização. Trata-se de um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, o que envolve também conhecimentos individuais, que servem na solução de problemas complexos, lidando com prazos, custos e demandas de qualidade.

Para Menezes (2003), o objetivo da administração de projetos é o de alcançar o controle adequado do projeto, de modo a assegurar seu bom andamento e uma finalização eficiente, harmonizada com os planejamentos de tempo, custos e qualidade. Por isso, ratifica-se a necessidade dos cuidados como os citados por Menezes (2003), para a garantia da efetivação daquilo que se espera dos projetos planejados.

Segundo Vargas (2003), entre as principais características dos projetos está a temporariedade, ou seja, a definição precisa de início e final. Tal característica é central para perceber-se o teor objetivo e finito do gerenciamento de projetos. Para além disso, sinaliza também para um dos principais desafios que atravessam a gestão de projetos: o tempo.

A forma como as estimativas de tempo são construídas ao longo do projeto pode ser objeto de intensas discussões. Isso porque o tempo é uma das deliberações que devem ser mais rigidamente administradas no projeto. Entre os maiores desafios está à manutenção do sincronismo das atividades envolvidas no projeto, isso por conta da multiplicidade de dimensões internas e externas que envolvem os projetos, como já foi citado.

Para Valeriano (2005), é necessário que todos os processos envolvidos na constituição do projeto, interno ou externo, estejam em perfeito ajustamento. Para tanto, todos os procedimentos precisam ser continuamente planejados, executados e fiscalizados, separados e em conjunto. Além disso, o principal é que tais procedimentos sejam feitos sempre com antecedência, as demandas devem ser previstas.

Para que tudo isso seja possível, é necessário que aqueles que gerenciam e participam do projeto demonstrem algumas habilidades específicas. Possi, Castelo e Borges (2005) falam sobre habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. Se tais habilidades estiverem convenientemente presentes nos sujeitos envolvidos no gerenciamento e execução do projeto, as chances de sucesso e superação dos desafios aumentam consideravelmente.

1.1. Objetivo Geral

Desenvolver um sistema que auxilie os Profissionais da área de gestão de projetos a administrar e acompanhar de forma efetiva seus projetos, gerando visibilidade e redução de custos

1.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

Desenvolver software de gerenciamento e controle de projetos totalmente web, que permita registrar projetos, gerenciar prazos e custos, armazenando toda a documentação do respectivo projeto, tais como, Planilha, Apresentação, Plano de aceite, entre outros.

Abaixo serão listadas as principais características do Software:

- Desenvolver um módulo para cadastrar projetos e cronogramas utilizando o padrão PMBOK e SCRUM
- Identificar e controlar entregas de Projetos
- Emitir alertas quando ocorrer atrasos das entregas
- Gerar Relatórios Gerenciais, indicando os principais projetos em andamento e em atrasos

2. Fundamentação Teórica

Gestão de Projetos Tradicional:

Durante muito tempo as Organizações utilizaram o modelo de gestão tradicional, o qual tinha como objetivo buscar uma maior previsibilidade para o desenvolvimento de software, buscando antecipadamente restringir o escopo do Projeto, bem com custos e prazos. Porém ao passar dos anos percebeu-se que a previsibilidade não demonstrava-se efetiva, e dependendo da complexidade envolvida no projeto tornava-se cada vez mais imprevisível, também, observou que o método tradicional (cascata) eram extremamente pesados e muitas vezes burocráticos em relação a

documentação, e por muitas vezes a necessidade do cliente só vinha à tona a partir do software funcionando, gerando falhas significante na execução do Projeto. De acordo CHAOS DE 2015, que referência que de 2011 a 2015, considerando cerca de 50.000 projetos, indica que em média 29% foram bem-sucedidos, 52% não atingiram pelo menos um dos objetivos de custo, prazo, escopo e qualidade e 19% não chegaram a terminar, ou seja, há um baixo índice de sucesso, entre os principais

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS					
	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

Figura 1 - Pesquisa do Standish Group entre os anos de 2011 até 2015
 Fonte: Site do Standish Group

Gestão de Projetos Ágil:

Para que os projetos sejam bem-sucedidos, é indispensável um modelo de gestão de projetos, um dos modelos que vem se consolidando no mercado é a gestão de projetos ágeis, a qual é bem diferente dos modelos tradicionais, pois possui menos burocracia e tem como objetivo a economia de tempo na realização das atividades. Segue o princípio que as entregas devem ser continua até que chegue ao resultado esperado. Suas principais características são:

Interatividade: visa estabelecer um relacionamento forte entre a equipe voltado ao mesmo objetivo, fazendo com que a equipe trabalhe de forma consistente para obter bons resultados. Em alguns momentos é importante que o cliente participe dessa abordagem interativa de modo a garantir as expectativas do cliente.

Iteratividade: o objetivo é buscar atuação contínuas em várias frentes, realizando entregas em pequenos períodos, fazendo com que o cliente acompanhe todo o desenvolvimento e não somente o resultado.

Flexibilidade: significa por muitas vezes descobrir o projeto em tempo de desenvolvimento, mudanças sempre são bem-vindas

Transparência: característica fundamental na execução do projeto, o time deve se comunicar abertamente, com isso é mais fácil identificar os problemas e as suas possíveis soluções

Métodos Ágeis:

Atualmente é possível encontrar diversas metodologias, elas são totalmente adaptáveis e pode ser aplicada de acordo com as necessidades, logo, cito as principais metodologias ágeis:

SCRUM - O SCRUM surgiu na década de 80 e divide o desenvolvimento do projeto em ciclos, conhecidos como Sprints. Eles têm um tempo definido e são executados conforme ocorrem as entregas. Cada um conta com um planejamento específico, de modo que sejam determinadas as ações que serão executadas.

As reuniões são diárias e chamadas de Daily Scrum. Elas servem para que todo o time saiba o que já foi feito e o que ainda precisa ser realizado. Ao final da Sprint há uma entrega, que é avaliada pelo cliente. O processo se reinicia, até que haja a conclusão.

Essa é uma abordagem altamente focada na iteratividade de um jeito prático — o que gera um desempenho ágil favorecido.

KANBAN - O Kanban é baseado numa ideia em que as atividades em andamento devem ser limitadas, por meio de um mecanismo chamado de work in progress (WIP). Algo novo só deve ser iniciado quando uma peça de trabalho existente é liberada ou quando uma função automática inicia isso. O Kanban parece ser uma mudança pequena e, no entanto, muda tudo a respeito de uma empresa.

Kanban não é um processo ou ciclo de vida de gerenciamento de projetos ou de desenvolvimento de software. O Kanban é uma abordagem para introduzir mudanças em um ciclo de desenvolvimento de software ou metodologia de gerenciamento de projetos. O princípio do Kanban é que você inicia com o que estiver fazendo agora. Você entende seu processo atual ao mapear o fluxo de valor e ao concordar, em seguida, em limitar as atividades em andamento (do inglês WIP) para cada estágio desse processo. A partir daí você começa a rastrear as atividades pelo sistema para iniciá-las quando os sinais do Kanban aparecerem.

3. Material e Métodos

Este trabalho foi desenvolvido por meio de estudos bibliográficos sobre metodologias ágeis e gerenciamento de projetos, baseado em estudo qualitativo com base em entrevistas com líderes e coordenadores de projetos

4. Resultados e Discussão

Com base em 10 Projetos de software de médio grande porte analisado de forma real, foi constatado que 70% dos mesmos tiveram impactos financeiros, ou seja, gastaram mais que o previsto. Destes, 60% tiveram mudanças de escopos e impactaram diretamente em prazos

Cliente	Estimativa de Horas	Custo em Horas	Impacto Financeiro	Mudança de Escopo
Projeto (Cliente 1)	600	835	Sim	Não
Projeto (Cliente 2)	3000	2900	Não	Não
Projeto (Cliente 3)	5400	7100	Sim	Sim
Projeto (Cliente 4)	10800	21000	Sim	Sim
Projeto (Cliente 5)	8200	6900	Não	Sim
Projeto (Cliente 6)	435	550	Sim	Não
Projeto (Cliente 7)	700	920	Sim	Sim
Projeto (Cliente 8)	1800	1950	Sim	Sim
Projeto (Cliente 9)	380	345	Não	Não
Projeto (Cliente 10)	160	220	Sim	Sim

Diante disso, foi costado que existe uma oportunidade em melhorar a gestão de projetos em organizações. Com resultados positivos quanto a aceitação e aprovação deste projeto, espera-se que a gestão de projetos seja eficiente evitando controles paralelos, centralizando as informações e acima de tudo reduzindo gastos desnecessários, além é claro de facilitar a gestão por parte dos líderes e coordenadores de projetos, propiciando aos interessados indicadores e status precisos

5. Considerações finais

Ao retomar a história da consolidação do gerenciamento de projetos, pode-se perceber como as práticas e metodologias propostas nos manuais de gestão de projetos podem ter origens muito específicas, ou até mesmo estar relacionadas a demandas e dinâmicas de grupos específicos de planejamentos.

A gestão de projetos, hoje mais comum entre empreendedores e administradores tem suas origens demarcadas especialmente por demandas econômicas e militares da década de 1950 e 1960, o que ressalta a multiplicidade de áreas que podem recorrer ao gerenciamento de projetos para execução de suas atividades.

O artigo também retoma a construção do conceito de gerenciamento de projetos, a partir das demandas de coordenação e controle de processos de inovação ou adaptação. Já pelo conceito, pode-se perceber como o gerenciamento de projetos guarda uma série de métodos e especificidades próprias e complexas, relacionadas às demandas das áreas que recorrem.

Por último, o artigo se atenta para as especificidades e cuidados já frequentemente abordados na bibliografia existente sobre o gerenciamento de projetos. Os autores apontam para elementos indispensáveis para um boa gestão de projetos, como uma liderança responsável e a articulação conjunta dos especialistas das frações do projeto. Isto é, das partes que se articulam na construção eficiente de um todo a ser executado.

Tais especificidades e orientações da bibliografia estão relacionada a uma série de desafios que envolvem o gerenciamento de projetos. Como a dificuldade de articulação das partes/frações do projeto, um bom planejamento que consiga prever eventuais inconsistências ou problemas e, principalmente, o tempo.

Referência Bibliográfica

CODAS, Manuel M. Benitez. Gerência de Projetos – Uma reflexão histórica. **Rev. adm. empres.** vol.27. no.1 São Paulo Jan./Mar. 1987.

MARCONDES, Anibal. **Uma breve história do gerenciamento de projetos**, 2017. Disponível em: <http://pmimt.org.br/site/index.php/artigo/vis/4>. Acesso em: Maio de 2020.

MENEZES, Luís Cesar de Moura. **Gestão de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOURA, Luiz Otávio Borges de. **Introdução à Gestão de Projetos**. Curso cedido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) do curso original: Gerência de Projetos. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2014.

PFEIFFER, Peter. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

POSSI, Marcus; CASTELO, Antonio; BORGES, Elisabeth. **Gerenciamento de projetos: guia de trabalho**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PRADO, Darci Santos. **Planejamento e controle de projetos**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1998.

TORREÃO, Paula. **História do Gerenciamento de Projetos**, 2007. Disponível em: <<https://pontogp.wordpress.com/2007/04/23/historia-do-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: Maio de 2020.

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.