

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL OLIVEIRA CARVALHO NETO

**A EFICIÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COM BASE NO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Estudo de caso da AIESEC no Brasil**

São Luís
2013

RAFAEL OLIVEIRA CARVALHO NETO

**A EFICIÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COM BASE NO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Estudo de caso da AIESEC no Brasil**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal
do Maranhão para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Me. Sérgio Sampaio
Cutrim

São Luís
2013

Carvalho Neto, Rafael Oliveira.

A eficiência da estrutura organizacional com base no gerenciamento de projetos: estudo de caso da AIESEC no Brasil/ Rafael Oliveira Carvalho Neto. São Luís, 2013.

74f.

Orientador: Sérgio Sampaio Cutrim.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Gerenciamento projetos 2. Eficiência organizacional 3. Maturidade em projetos

I. Título.

CDU 005.72

RAFAEL OLIVEIRA CARVALHO NETO

**A EFICIÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COM BASE NO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Estudo de caso da AIESEC no Brasil**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal
do Maranhão para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Sérgio Sampaio Cutrim
(Orientador)

1º Examinador

2º Examinador

Dedico este trabalho a todos com quem pude contar ao longo dos últimos anos e a minha família que sempre esteve ao meu lado, tolerou meus atrasos e entendeu minhas justificativas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, em especial para minha mãe, que sempre esteve comigo em todos os momentos e nunca me deixou cair.

A todos meus amigos que estiveram na caminhada durante o curso, que me cobraram bastante e por isso mesmo me fizeram ser uma pessoa melhor.

Agradeço aos meus professores pela minha formação e ao meu orientador Sérgio Sampaio Cutrim por ter aceitado o desafio de me orientar, pelas dicas e sugestões para realização do trabalho.

Aos meus diretores da AIESEC que me suportaram por um ano, e me fizeram ter um ano inesquecível.

*"O importante não é aquilo que fazem
de nós, mas o que fazemos do que os
outros fizeram de nós.*

JP. Sartre

RESUMO

A pequena taxa de sucesso de projetos num cenário de importância crescente para realização leva a necessidade de um entendimento maior dessa modelo organizacional, e esse estudo serve para facilitar a compreensão dos meios de elaboração de uma correta estrutura para uma empresa, através da compreensão da gestão de projetos. O referencial teórico serviu como base para um tema muito necessário para organizações modernas, mas que é pouco dominada, servindo de apoio para a questão. O gerenciamento de projeto está crescendo no mundo e ser tornando um fator primordial para o alcance das estratégias empresariais, mais e mais organizações estão adotando uma estrutura baseada nesse modelo; nesse contexto a compreensão das fases de um projeto, bem como um modelo de maturação para desenvolvimento dela, são importantíssimos para o seu bom funcionamento. Saber elaborar e implantar uma estrutura gera equipes mais dinâmicas, melhor controle de recursos, tempo e pessoas, gestão adequada da qualidade e riscos. É através da busca por melhor compreender a influência da gestão de projetos, que o trabalho apresenta o estudo de caso da AIESEC no Brasil, exemplo de organização que buscou na estrutura por projetos uma solução para o aumento da produtividade e com isso da eficiência dos membros. Fazendo o ano de 2013 um laboratório para a gestão de projetos na organização e por fim, concluindo que esse modelo de estrutura influencia nos resultados em eficiência

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Eficiência Organizacional. Maturidade em projetos.

ABSTRACT

The small success rate of projects is increasing in importance for conducting scenario leads to the need for greater understanding of this organizational model, and this study serves to facilitate understanding of the means of developing a correct structure for a company, by understanding the management projects. The theoretical framework was the basis for a much needed topic for modern organizations, but it is somewhat dominated, serving as support for the issue. Project management is growing in the world and is becoming a key factor for the achievement of business strategies, more and more organizations are adopting a structure based on that template, in this context the understanding of the phases of a project as well as a maturity model for her development are critical to their proper functioning. Learn to design and implement a framework generates more dynamic teams, better control of resources, time and people, proper management of quality and risk. It is through the search for better understanding the influence of project management, the paper presents the case study of AIESEC in Brazil, for example organization structure for projects sought a solution to increase productivity and efficiency with this Member. Making the year 2013 a laboratory for project management in the organization and ultimately concluding that this model structure influence on the results in efficiency

Keywords: Project Management. Organizational efficiency. Maturity in projects.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Gerenciamento de Integração do Projeto.....	37
Tabela 2	- Gerenciamento do Escopo do Projeto.....	38
Tabela 4	- Gerenciamento do Tempo do Projeto.....	38
Tabela 4	- Gerenciamento dos Custos do Projeto.....	39
Tabela 5	- Gerenciamento da Qualidade do Projeto.....	40
Tabela 6	- Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto.....	40
Tabela 7	- Gerenciamento das Comunicações do Projeto.....	41
Tabela 8	- Gerenciamento dos Riscos do Projeto.....	42
Tabela 9	- Gerenciamento do Tempo do Projeto.....	42
Tabela 10	- As cinco fases do ciclo de vida da gestão de projetos.....	46
Tabela 11	- Comparativo de resultados da AIESEC no Brasil.....	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Nível típico de custos e pessoal ao longo do seu ciclo de vida.....	23
Figura 2	- Exemplo de um projeto de fase única.....	25
Figura 3	- Organização funcional.....	28
Figura 4	- Organização matricial fraca.....	29
Figura 5	- Organização matricial balanceada.....	30
Figura 6	- Organização matricial Forte.....	30
Figura 7	- Organização projetizada.....	31
Figura 8	- Organização composta.....	32
Figura 9	- Mapeamento entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA.....	35
Figura 10	- Interação de grupo de processos em um projeto.....	36
Figura 11	- Dados da AIESEC no mundo.....	48
Figura 12	- Estrutural genérica de um escritório local.....	52
Figura 13	- Fluxograma de seleção na área de intercâmbios sociais.....	60
Figura 14	- Soluções sugeridas para problemas.....	61
Figura 15	- Modelo de ferramenta de planejamento.....	63
Figura 16	- Interface site pódio.....	63
Figura 17	- Página inicial do <i>AIESEC Management Tool</i>	64
Figura 18	- Página inicial do <i>Net Promoter Score</i>	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Pico de realização de intercâmbios.....	56
-----------	---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Influência da estrutura das organizações em projetos.....	27
Quadro 2	- Vantagens e desvantagens das estruturas organizacionais.....	32
Quadro 3	- Quantidade de membros no ano de 2012.....	54
Quadro 4	- Resultado de eficiência em intercâmbios sociais no ano de 2012.....	55
Quadro 5	- Resultado em intercâmbios profissionais no ano de 2012.....	55
Quadro 6	- Cronograma da implementação da estrutura de projetos.....	58
Quadro 7	- Comparativo entre a execução do projeto e a metodologia proposta pelo PMI.....	65
Quadro 8	- Quantidade de membros no ano de 2013.....	67
Quadro 9	- Resultado de eficiência em intercâmbios sociais no ano de 2013.....	68
Quadro 10	- Resultado em intercâmbios profissionais no ano de 2013.....	68

LISTA DE SIGLAS

AMT	AIESEC Management Tool
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMMM	<i>Project Management Maturity Model</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	ESTRUTURA DA GESTÃO DE PROJETOS.....	17
2.1	INTRODUÇÃO A PROJETOS.....	17
2.1.1	Projeto.....	17
2.1.2	O gerenciamento de projetos.....	18
2.1.3	Portfólios, programas e projetos.....	19
2.1.4	Projeto x operações.....	20
2.1.5	O papel de um gerente de projetos.....	21
2.2	CICLO DE VIDA E ORGANIZAÇÃO DO PROJETO.....	22
2.2.1	O ciclo de vida do projeto.....	22
2.2.2	Fases do projeto.....	24
2.2.2.1	Relações entre fases.....	24
2.2.3	Partes interessadas.....	25
2.2.4	Influências organizacionais.....	26
2.2.4.1	Cultura e estilos organizacionais.....	26
2.2.4.2	Estrutura organizacional.....	26
3	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	33
3.1	INTERAÇÕES NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO.....	35
4	AS ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	36
4.1	GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO.....	36
4.2	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO.....	37
4.3	GERENCIAMENTO DO TEMPO DO PROJETO.....	38
4.4	GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO.....	39
4.5	GERENCIAMENTO DE QUALIDADE DO PROJETO.....	39
4.6	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO.....	40
4.7	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO.....	40
4.8	GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO.....	41
4.9	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO.....	42
5	MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	42
5.1	SUCESSO E FRACASSO EM PROJETOS.....	44

5.2	MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS.....	45
6	ESTUDO DE CASO.....	48
6.1	AIIESEC.....	48
6.1.1	História.....	49
6.1.2	Missão, visão e valores.....	49
6.1.3	Programas.....	50
6.1.4	AIIESEC no Brasil.....	50
6.1.4.1	Estrutura Organizacional.....	51
7	METODOLOGIA.....	53
8	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	54
8.1	ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA.....	54
8.1.1	Fase de iniciação.....	56
8.1.2	Fase de planejamento.....	58
8.1.3	Fase de execução e controle.....	61
8.1.4	Fase de encerramento.....	65
8.1.5	Detalhamento da situação-problema.....	67
8.1.6	Diagnóstico da organização.....	67
8.1.7	Resultados obtidos.....	68
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
9.1	CONCLUSÃO.....	70
9.2	RECOMENDAÇÕES.....	71
10	REFERÊNCIAS.....	72

1. INTRODUÇÃO

É possível observar no Brasil e no mundo que o número de organizações que estão fazendo uso do gerenciamento de projetos está aumentando constantemente. À medida que vai crescendo a procura por modelos gerenciais baseados em projetos, cresce a necessidade de compreender melhor a utilização, os benefícios e a aplicabilidade na gestão de um negócio.

Com esse novo modelo elas buscam obter flexibilidade, otimização do tempo, produtividade e principalmente maior capacidade de atendimento aos clientes. A flexibilidade e otimização do tempo devem estar cada vez mais presentes no cotidiano de uma organização, uma vez que estão trabalhando com vários projetos de forma simultânea, porém com quantidade de pessoas limitadas.

As organizações de sucesso estão percebendo que os conceitos do gerenciamento de projetos, com suas características multidisciplinares, com seu planejamento focado, melhor utilização dos recursos são a base para o desenvolvimento de novas estratégias e sobrevivência da empresa.

Este estudo propõe como objetivo geral, analisar as influências da gestão de projetos nos resultados da AIESEC no Brasil, buscando entender o impacto no nível de produtividade dos membros na entrega de intercâmbios sociais e profissionais, analisando a mudança que a organização passou durante o último ano. A partir desse objetivo, se pretende também verificar a metodologia de aplicação, avaliar os resultados obtidos pela organização, identificar as mudanças geradas pela estrutura e traçar um quadro comparativo entre os resultados recentes.

O estudo apresenta as razões que levaram a AIESEC no Brasil a desenvolver-se em gestão de projetos e os resultados que sua utilização trouxe em números no ano de 2013.

Este trabalho está estruturado de uma forma que facilite o acompanhamento e a compreensão dos leitores

Nos segundo, terceiro, quarto e quinto capítulos foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre o tema para dar corpo ao trabalho e facilitar o posterior entendimento do estudo de caso.

O segundo capítulo apresenta-se ao conceito de projetos, gestão de projetos, ciclo de vida e influências organizacionais.

No terceiro capítulo apresenta-se aos processos de gerenciamento de projetos e suas interações.

O quarto capítulo traz com mais detalhes os processo de gerenciamento de projetos dentro das áreas de conhecimento.

O quinto capítulo apresenta o contexto que está fazendo com que as organizações busquem a mudança para projetos, o conceito de sucesso e modelos de maturação.

O sexto capítulo retrata a organização do caso em estudo, a AIESEC no Brasil, nele estão uma breve explicação de como a organização trabalha, sua a história, missão, visão e valores, os programas que trabalha e como se organiza.

Em seguida, no sétimo capítulo, estão os procedimentos metodológicos, as técnicas e os instrumentos e formas de realização de todo o trabalho.

O oitavo capítulo trata do estudo de caso da AIESEC no Brasil, no intuito de verificar a implantação da gestão de projetos ao longo do ano.

No nono capítulo estão presentes a conclusão e as recomendações deste trabalho

Esse estudo é um demonstrativo que contribui para identificar se gestão de projetos influência na eficiência dos resultados organizacionais.

2. ESTRUTURA DA GESTÃO DE PROJETOS

2.1. INTRODUÇÃO A PROJETOS

2.1.1. Projeto

De acordo com o PMI (2008), um projeto é um empreendimento temporário que tem como fim a criação de um produto, serviço ou resultado único, por sua natureza ser temporária, esse empreendimento tem um início e término bem definidos. O projeto tem fim quando os objetivos esperados tiverem sido atingidos, ou, de alguma forma, se concluir que não são mais possíveis de serem alcançados.

Como diz Heldman (2009), projetos tem um caráter único por ter como objetivo a viabilização de algo que não existia antes, seja em forma de produtos, serviços ou algum resultado que não existia antes.

De acordo com Slack (2002, p.118):

Projeto é o processo conceitual através do qual algumas exigências funcionais de pessoas, individualmente ou em massa, são satisfeitas através do uso de um produto ou se um sistema que representa a tradução física do conceito.

Vargas (2003a) apresenta um conceito bastante amplo e objetivo de projeto, enfatizando o fato de o projeto ser algo não repetitivo e que possui variáveis que o conduzem bem definidas:

Projetos é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequencia clara e lógica de eventos com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetro pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS, 2003a, p.8).

Já para Cleland (1997), um projeto é uma combinação de recursos organizacionais selecionados e alocados juntos para desenvolverem algo que não existia previamente, de modo a prover um aperfeiçoamento na capacidade de performance no planejamento e na realização de estratégias organizacionais.

Cada autor elabora um conceito único, mas que culminam em um mesmo denominador comum: projetos são temporários, compostos de um conjunto de atividades pré-definidas e que tem como objetivo a criação de algo único, que não existia antes da sua execução.

Trata-se de um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas de uma empresa. (KERZNER, 2002, p. 17).

Para o PMI (2008) pela sua natureza única, um projeto traz incertezas quanto ao seu resultado, diferentes de um esforço de trabalho contínuo que normalmente segue procedimentos da organização.

De acordo com o PMI (*apud* Heldman 2009, p. 5):

(...)há vários exemplos em que os resultados de um projeto poderiam ser integrados aos processos de negócios:

- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços que a organização comercializará.
- Implementação de produtos ou serviços aos quais a organização precisará dar suporte como parte das suas operações contínuas.
- Implementação de projetos que têm um impacto sobre a cultura, estrutura organizacional ou níveis de alocação de vagas da organização.
- Implementação ou aprimoramento de um sistema de informação.

Um projeto pode mobilizar diversas áreas de uma equipe, chegando a ser considerado multifuncional diante da sua característica multidisciplinar, e até mesmo por isso, exigindo um foco maior no planejamento da equipe.

Além de tudo, de acordo com Gido (2007), projetos trabalham com quantidade de recursos limitados, seus tempos de duração podem variar de dias a anos, mas o importante é sua natureza estratégica para as empresas, que buscam constantemente meios de reagir às mudanças de mercados altamente competitivos.

2.1.2. Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMI (2008) a gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para que se possam alcançar os requisitos determinados pelos projetos.

Já Kerzner (2002) diz que gestão de projetos pode ser defendida como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. Prado (2004, p. 23) diz: “O gerenciamento de projetos está diretamente relacionado com a garantia de obtenção das metas das organizações”.

Na concepção de Lewis (2000, p.10), o gerenciamento de projetos é “o planejamento, programação e controle das atividades do projeto para atingir os objetivos do projeto”, também afirma que, os principais objetivos a serem alcançados incluem metas de

desempenho, custo e tempo, enquanto ao mesmo tempo, você controla ou mantém o escopo do projeto no nível correto.

Não basta apenas a visualização do que conceitua o gerenciamento de projetos, mas a compreensão de sua importância é essencial para a boa aplicação desse modelo de gestão.

Para Vargas (2003a), o rigoroso programa de gestão de projetos proporciona, métodos, processos e qualidades para a constante atualização das organizações frente às novas tendências do mercado.

Segundo Kerzner (2002), o gerenciamento de projetos tem com diferencial, a possibilidade de posicionar as empresas em um mercado cada vez mais competitivo.

“Sabe-se que, mais cedo ou mais tarde, as empresas acabaram compreendendo os conceitos da gestão de projetos. Entretanto, aquelas que buscaram atingir a excelência nesse campo só conseguiram mediante a aplicação de processos e metodologias” (KERZNER, 2002).

2.1.3. Portfólios, Programas e Escritórios de Projetos

Em uma organização madura, o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo regido de diferentes formas, ele pode ser de trabalhado de forma única, como também podem ser agrupados com outros de natureza semelhante para facilitação do controle, investimentos e alcance das estratégias organizacionais.

- **Portfólio**

De acordo com o PMI (2008), portfólio são conjuntos de projeto e/ou programas que tem buscam o alcance das metas e objetivos de negócios estratégicos. Eles são trabalhados de forma agrupada para facilitação do gerenciamento. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente relacionados entre si.

De acordo com Heldman (2009, p.9):

“O gerenciamento de portfólios abrange o gerenciamento das coleções de programas, projetos, outros trabalhos e às vezes outros portfólios. Isso inclui a comparação do valor do projeto real ou potencial com os objetivos estratégicos do negócio (...)

- **Programas**

O PMI (2008) define programas como um grupo de projetos que são trabalhados de forma coordenada e que visam à obtenção de benefícios e controle.

Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

O gerenciamento de programas, segundo o PMI (2008), é o gerenciamento e coordenação central de um programa ou projetos relacionados para que os objetivos e benefícios estratégicos dos mesmos sejam alcançados. Os projetos dentro de um programa são relacionados de suas similaridades de resultados e/ou objetivos a alcançar.

- Escritórios de Gerenciamento de Projetos

O PMI (2008) diz que escritórios de projetos (Project Management Office - PMO), é uma entidade centralizadora, que tem como responsabilidade o gerenciamento coordenado de projetos.

Segundo Heldman (2009), a principal finalidade para a criação de um escritório de projetos é o estabelecimento de metodologias padronizadas sobre gerenciamento de projetos e recursos.

A forma de relacionar os projetos de responsabilidade do escritório de projetos varia de organização para organização, dependendo, principalmente, das necessidades apresentadas por ela no momento.

2.1.4. Projetos x Operações

Segundo o PMI (2008), as operações são tarefas contínuas e repetitivas, que produzem um mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. Embora temporários, os projetos podem ajudar a atingir os objetivos organizacionais quando estão alinhadas com a estratégia da organização.

Em uma operação, início e fim são cíclicos e reiniciam constantemente. Normalmente o resultado é repetido para atender alguma demanda do mercado da organização e gera uma grande quantidade de um produto. Nesse modelo, a equipe ficará montada por um tempo indefinido, melhorando sempre a qualidade do produto final. Já em um projeto as equipes são dispensadas logo após atingirem os objetivos. (POSSI, 2004)

De acordo com Heldman (2009), as operações são importantes para a organização, pois elas garantem a empresa funcionando, enquanto as projeto tem por sua natureza o objetivo de alcançar suas metas e logo após ser encerrado.

2.1.5. O papel de um gerente de projetos

O gerente de projetos é a pessoa responsável pelo andamento do projeto. Como um projeto trabalha com diferentes frentes ao decorrer do seu ciclo de vida e trabalha com diferentes áreas de conhecimento, o gerente de projetos normalmente são profissionais generalistas, de variado currículo de competências. Sendo esse alto grau de conhecimento e aplicação das boas técnicas de gerenciamento, os principais alicerces dos gerentes de projetos. (HELDMAN, 2009)

Meredith (2003) comenta que as responsabilidades de um gerente de projetos são amplas, e englobam a organização, o projeto e o cliente e os membros que compõem a equipe.

O gerente é designado pela organização executora para atingir, junto a uma equipe, os objetivos esperados por determinado projeto. Esse gerente se diferencia de um gerente funcional ou de operações. Sendo a finalidade deles a principal diferença. (PMI, 2008).

Dependendo da estrutura organizacional, um gerente de projeto pode se reportar a um gerente funcional e em outros casos, um gerente de projeto pode ser um dos vários gerentes de projetos que se reporta a um gerente de portfólios. O poder de decisão e a autonomia do gerente de projetos tende a ser diferente de organização para organização.

Vargas (2003a, p. 162), coloca algumas das competências que o gerente de projetos deve deter: “Habilidades nas comunicações, habilidades organizacionais, habilidades no gerenciamento de time, habilidades de liderança e habilidades internas”. Gido (2007, p. 281) complementa dizendo: “Os gestores de projetos eficazes tem grande capacidade de liderança, capacidade para estimular as pessoas a evoluir, excelentes habilidades interpessoais e de comunicação, capacidade de lidar com o estresse, habilidade para solucionar problemas e para administrar o tempo”.

Possi (2004, p. 27) destaca 5 habilidades requeridas que provavelmente irão afetar a maioria dos projetos:

Liderança: (...) Em projeto de grande porte espera-se que o Gerente de projeto seja também o líder do projeto (...);

Comunicação: Envolve basicamente troca de informação. Trata-se de um dos aspectos mais importantes para o sucesso de um projeto (...);

Negociação: Negociar significa a busca de consenso e acordo. Os acordos podem ser negociados diretamente ou com auxílio de uma terceira parte. Medição ou arbitragem são formas possíveis de negociação assistida (...).

Resolução de problemas: A resolução do problema envolve dois componentes; definição do problema e tomada de decisão (...).

Influência na organização: A habilidade de influência significa a capacidade de conseguir que os trabalhos sejam realizados e as solicitações atendidas (...).

São necessárias várias competências para que o gerente possa obter sucesso ao longo da execução do projeto, e cada uma delas é fundamental para que seja possível o sucesso na entrega final.

Como aponta Gido (2007), nenhuma pessoa nasce com habilidades de um gestor de projetos, mas elas são desenvolvidas ao longo da vida. O autor lista algumas maneiras de desenvolvê-las: Ganhar experiência, peça o *feedback* de outras pessoas, faça uma auto avaliação e aprenda com os próprios erros, entreviste os gestores de projetos com habilidades que você queria desenvolver, participe de programas de treinamento, faça parte de organizações, leia e seja voluntário.

2.2. CICLO DE VIDA E ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

2.2.1. O ciclo vida do projeto

O ciclo de vida de um projeto consiste na composição do mesmo, sendo constituído de uma quantidade determinada de fases. Heldman (2009, p. 24) diz que “As fases do projeto geralmente consistem em segmentos do trabalho que permitem gerenciamento, planejamento e controle mais fáceis do trabalho”.

O conceito que o PMI (2008) traz, de ciclo de vida de um projeto, é que ele é composto das fases do projeto, que geralmente são sequenciais, mas muitas vezes podem se sobrepor. As quantidades de fases podem variar bastante, e vão ser determinados pela necessidade de gerenciamento e controle das organizações envolvidas, a natureza do projeto em si e a área de aplicação.

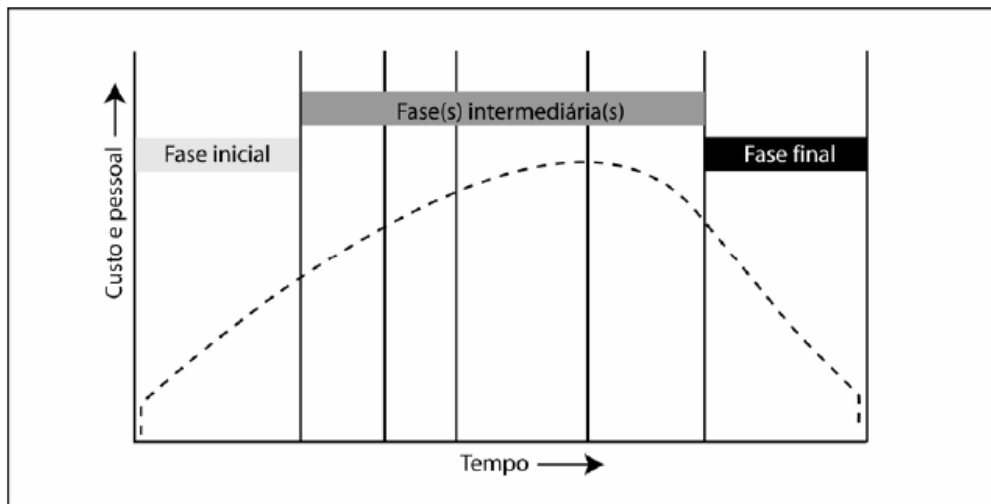
“Um ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia” (PMI, 2008). Não só é possível, como é fundamental a importância de uma metodologia para a implantação de uma estrutura baseada em projetos. Segundo Kerzner (2003), Além da melhora no desempenho do projeto durante sua execução, o uso de uma metodologia ainda aumentará a confiança dos clientes, aperfeiçoando o relacionamento com eles.

Ainda de acordo com o PMI (2008), o ciclo de vida pode ser definido pelas variações externas que está sujeito, como tecnologia, indústria entre outras. Como todos os projetos tem início e fim definidos desde sua iniciação, as entregas e atividades conduzidas pela equipe poderão variar muito de acordo com as restrições e requisitos do projeto.

O ciclo de vida do projeto serve para definir o início e fim do projeto, pois quando uma organização identifica uma oportunidade/necessidade dentro de determinado ambiente, ela solicita um estudo para determinar a viabilidade de criação de um projeto.

A estrutura mais aceita hoje, do ciclo de vida de projetos é a apresentada pelo PMI (2008): Início do projeto, organização do projeto, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto.

Figura 1 - Nível típico de custos e pessoal ao longo do seu ciclo de vida



Fonte: PMI (2004, pg. 21)

O gráfico trazido pelo PMI serve para evidenciar algumas das características que estão presentes na maioria dos projetos (PMI, 2008):

- Níveis de custos e de pessoal são pequenos no início do projeto, tendendo a aumentar no decorrer do projeto quando este chega a fase de execução está no nível máximo, caindo drasticamente quando vai se aproximando do período de finalização;
- Influências das partes interessadas, os riscos e incertezas são maiores no início do projeto e vão caindo ao longo do ciclo de vida, isso acontece, principalmente, pelo alto custo da mudança no escopo do projeto depois que esse é iniciado;

- No início do projeto, a possibilidade de sucesso no orçamento e cumprimento do prazo é baixa e vai aumentando à medida que se aproxima do seu término.

Diferente da visão técnica trazida pelo PMI (2008) sobre o ciclo de vida de um projeto, Kerzner (2003), apresenta diagnósticos do ambiente organizacional, o autor traz os ciclo de vida de projetos baseado no nível de maturidade da implantação dessa metodologia. São eles: Embrionária, Aceitação pela gerência executiva, Aceitação pelos gerentes da área, Crescimento e Maturidade.

2.2.2. Fases do projeto

De acordo com o PMI (2008), as fases do projeto representam divisões de um projeto, necessitando de um controle maior para garantir o término de uma entrega de forma efetiva. Geralmente as fases são terminadas sequencialmente, mas podem se sobrepor em algumas situações. Valeriano (1998) ressalta isso ao afirmar que: “As fases de um projeto não são estanques, ao contrário, elas se superpõem por quase toda a duração do projeto, podendo-se observar, em cada momento, a predominância de uma delas, de acordo com o andamento dos trabalhos”.

Segundo Heldman (2009), cada fase do projeto é marcada pela conclusão de um ou mais produtos da fase. Um subproduto é um resultado do trabalho, tangível, verificável.

2.2.2.1. Relações entre fases

Dependendo do projeto, e do objetivo esperado, um projeto pode consistir de uma ou mais fases. Estas, normalmente executadas sequencialmente, podem necessitar de menos tempo para sua execução e se beneficiar pela execução simultânea de algumas fases.

De acordo com o PMI (2008), existem três tipos de relações entre uma fase e outra:

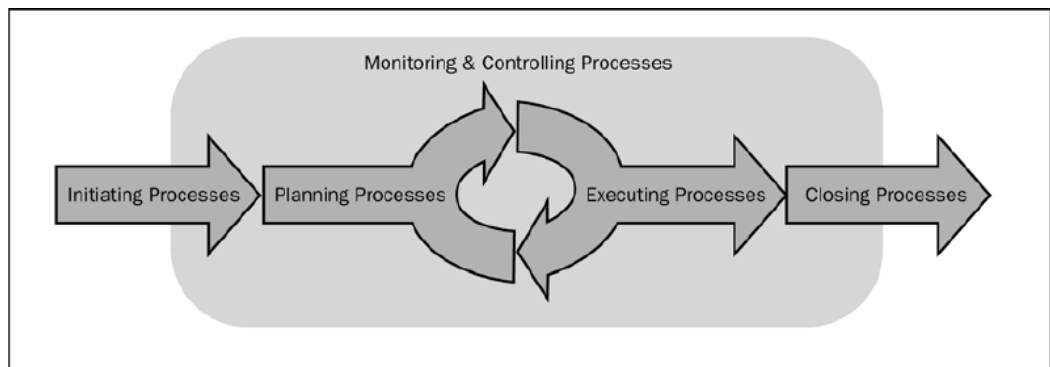
- **Relação sequencial:** Uma fase se inicia apenas após o término da outra. Elas acontecem normalmente, quando é necessária a entrega de uma fase para dar início a próxima.
- **Relação sobreposta:** Uma fase se inicia antes do término da anterior. Essa relação pode gerar uma grande carga de esforço, ou de retrabalho, caso

seja necessário o uso de algumas informações geradas por ele em um das outras fases que estão acontecendo simultaneamente.

- **Relação interativa:** Uma fase já está planejada, pronta para sua execução, as outras fases só serão planejadas após o avanço e entregas da anterior. A vantagem dessa relação é que ambientes muito incertos, ela pode dar um sinal de alerta para a continuação do projeto.

Ainda de acordo com o PMI (2008), em um projeto de diversas fases podem ocorrer mais de uma relação entre as fases até a entrega final.

Figura 2 – Exemplo de um projeto de fase única



Fonte: PMI (2004, p 24)

2.2.3. Partes Interessadas

As partes interessadas se remetem a todos que estão envolvidos de alguma forma com a organização ou ao projeto. Para Heldman (2009, pg. 5): “São pessoas que estão ativamente envolvidas com o trabalho do projeto ou têm algo a ganhar ou perder com o resultado do projeto”. Mesmo conceito compartilhado pelo PMI (2008), que diz as partes interessadas não constituídas de pessoas ou organizações que estão ativamente envolvidas com o projeto e podem ser positivamente ou negativamente afetados pela execução ou término deste.

Assim como há a necessidade em uma organização, de estudar e conhecer as partes interessadas, para poder desenvolver um planejamento estratégico, em um projeto, como meio de alcançá-lo também deve identificar essas partes e determinar suas expectativas em relação ao projeto, pois esse fator pode ser determinante para o sucesso ou fracasso do empreendimento. (PMI, 2008)

A identificação das partes interessadas é um processo contínuo, que deve ser feito na decorrer de todo o projeto, pois se deve estar atento sempre aos requisitos e expectativas destes e principalmente, ter em mente seu grau de influência para a execução de um projeto. Qualquer erro nesse processo pode levar a problemas de continuidade na execução das atividades. (HELDMAN, 2009)

De acordo com Possi (2004, p. 19), alguns exemplos de interessados são: “Gerente do projeto, clientes, organização executora, os membros da equipe e os patrocinadores”.

2.2.4. Influências Organizacionais

2.2.4.1. Cultura e estilos organizacionais

A cultura pode ter um forte impacto no alcance dos resultados de um projeto, ou mesmo de uma organização implantar uma metodologia baseado nessa estrutura. Cada organização adquiriu com o tempo, uma característica bem definida, essa cultura é refletida na forma de fazer as atividades, dos valores, nas políticas e procedimentos e em diversos fatores.

Kerzner (2003) relata que as empresas concluíram que apenas alcançarão o sucesso na concorrência àquelas que conseguirem consolidar uma cultura que promove um comportamento voltado ao êxito. E ainda destaca que a cultura corporativa não é algo que se muda de uma outra para outra, mas que é uma mudança de longa duração, que necessita do envolvimento de todos os escalões da empresa para que possa ser bem sucedida.

2.2.4.2. Estrutura organizacional

Para o PMI (2008), a estrutura utilizada pela organização executora, influencia aspectos relacionados ao papel do gerente de projetos, tais como: autoridade, responsabilidades, percentual de recursos disponíveis para alocação, suporte administrativo entre outros.

“O nível de autoridade de que o gerente de projeto vai usufruir é determinado pela estrutura organizacional” (HELDMAN, 2009, p. 15). A tabela a seguir apresenta as principais características relacionadas a projeto em cada uma das estruturas organizacionais.

Quadro 1 - Influência da estrutura das organizações em projetos

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceda	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMBOK (2004, p. 28)

▪ Estrutura Funcional

Para Valeriano (1998, p.77):

Essa forma de organização caracteriza-se por agrupar as partes constitutivas da estrutura, genericamente chamadas de departamentos, mas tendo diversas denominações: divisão, gabinete, seção, setor, unidade operacional, escritório etc. Segundo critérios determinados, como, por exemplo:

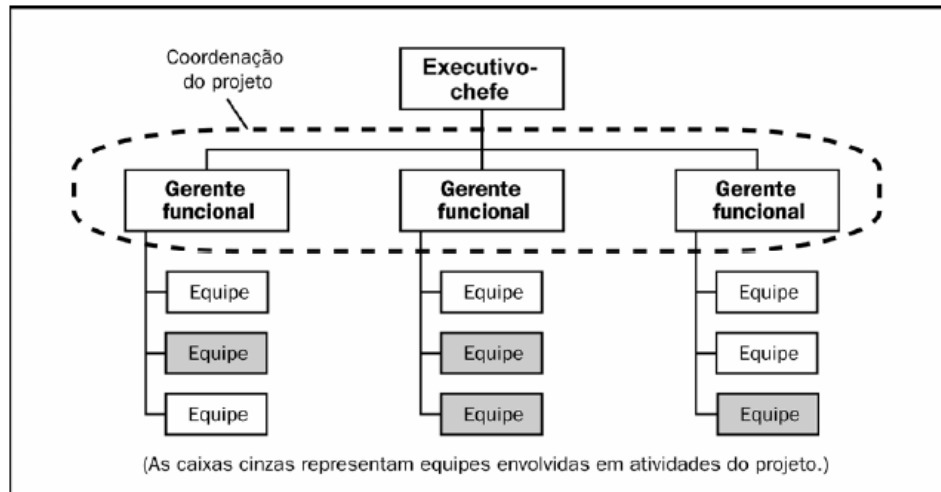
- Por quantidade (no caso de mão-de-obra não especializada, como em alguns setores da agricultura, de serviços públicos). Hoje em declínio, esta forma já foi importante na organização de tribos, clãs e tropas militares;
- Por propósito ou atribuição (compras, vendas, produção, finanças etc.); atividades semelhantes em varias localidades (órgão do governo federal; manutenção e atendimento a clientes de máquinas, equipamentos, veículos etc.);
- Por produto (cosméticos, material de higiene, produtos farmacêuticos, modelos de automóveis etc.);
- Por clientela (vestuário masculino, feminino, infantil);
- Por processo (forjaria, solda etc.)

Conforme o PMI (2008), a organização funcional é a estrutura clássica que traz um modelo de hierarquia em que o funcionário possui um superior bem definido e a partir daí eles são agrupados por especialidades. Cada uma dessas “equipes” trabalha de modo independente.

De acordo com Gido (2007), empresas que adotam tal estrutura podem desenvolver projetos de tempos em tempos, mas estes acabam se voltando para as necessidades internas em vez de clientes externos. Como os projetos nesse modelo, não são

práticas comuns à organização, eles se voltam apenas internamente e como não fazem parte da rotina da empresa eles devem ser bem entendidos e delimitados.

Figura 3 - Organização funcional



Fonte: PMI(2004, p. 29)

▪ Estrutura Matricial

Os autores estudados trazem essa estrutura já como uma evolução à estrutura funcional e um pouco mais próxima da realidade da gestão de projetos.

De acordo com Valeriano (1998) a estrutura matricial visa conciliar as vantagens do modelo funcional e o de projetos, agregando a convivência departamental com o desempenho eficiente nos projetos. Valeriano (1998, p. 82) ainda destaca:

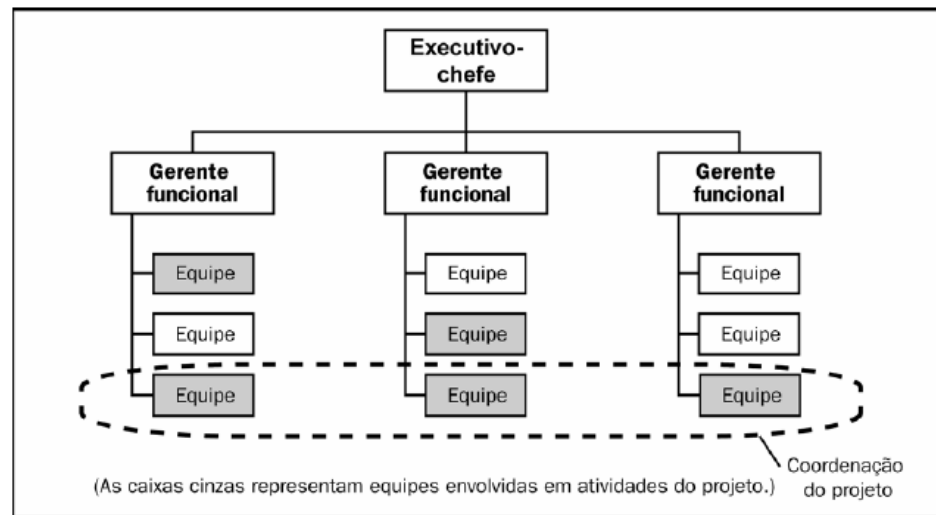
Com a organização matricial procura-se combinar as vantagens da organização funcional ou departamental com a organização por projetos. Ela não implica o afastamento do profissional de seu departamento por longos períodos, ao mesmo tempo em que proporciona a formação de uma equipe para a execução de um projeto multidisciplinar.

Para Gido (2007), ela mantém o foco no cliente e no cliente mais ao mesmo tempo em que retém o conhecimento funcional, onde deve haver um sincronismo entre os dois gestores (funcional e do projeto) para que não haja complicações na alocação de recursos. Ele ainda ressalta que a oportunidade de desenvolvimento para as pessoas que, saindo um pouco da sua área funcional, se alocam em projetos.

As organizações matriciais permitem os gestores de projetos um pouco mais do poder de decisão, e um foco maior na execução. Eles estarão mais próximos aos clientes, mas cabe ainda ao gerente funcional a alocação de recursos necessários. (HELDMAN, 2009)

Existem três modelos de estruturas matriciais, e elas variam de organização para organização de acordo com o grau de liberdade que cada gestor de projetos tem. Temos a matricial fraca, que se aproxima mais da estrutura funcional e o gerente funcional assume ainda a posição de destaque na cadeia de comando, a matricial forte, onde o gestor de projetos já é a figura principal assumindo maiores responsabilidades e a matriz balanceada que visa equilibrar o nível de decisão entre os gestores e as estruturas.

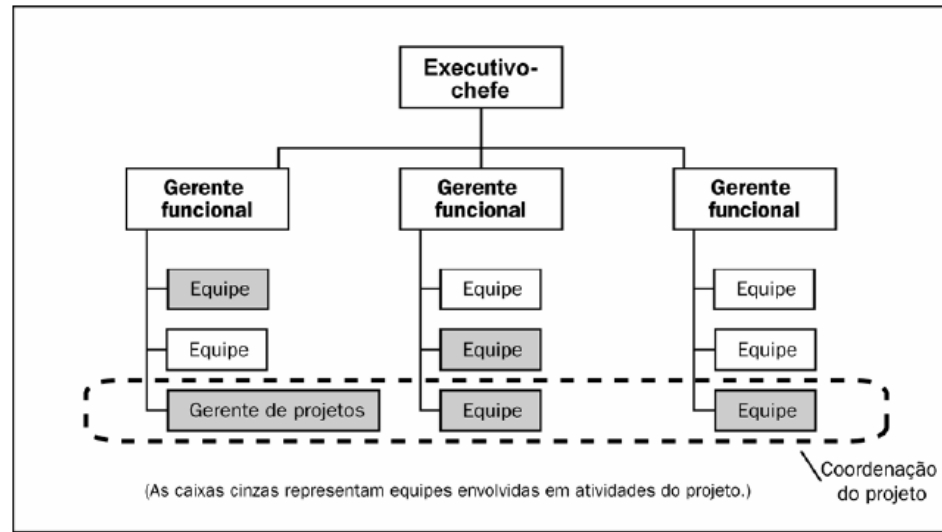
Figura 4 - Organização matricial fraca



Fonte: PMI (2004, p. 30)

De acordo com o PMI (2008), as matrizes fracas mantêm um pouco das características da estrutura funcional, e aqui o gerente de projeto se assemelha a um coordenador. A alocação de trabalho é feita pelo gerente funcional.

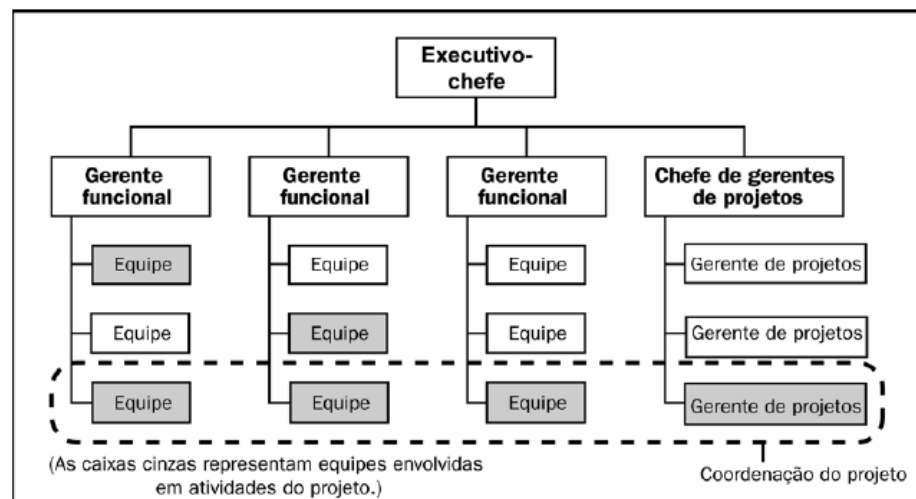
Figura 5 - Organização matricial balanceada



Fonte: PMI (2004, p. 30)

Nas matrizes balanceadas o poder de decisão é equilibrado e a organização reconhece a necessidade de delegar mais responsabilidade ao gerente de projetos. Os componentes das equipes são designados para o projeto de acordo com as necessidades e não mais devido ao poder de decisão de um gerente. (HELDMAN, 2009)

Figura 6 - Organização matricial Forte



Fonte: PMI (2004, p. 31)

As matrizes fortes são mais parecidas com as organizações projetizadas, onde o gerente de projetos tem bastante autonomia e é deslocado em tempo integral na frente da

equipe. Em muitas organizações esses se designam apenas a um superior que é responsável pelos projetos da organização e não mais há um gerente funcional. (PMI, 2008)

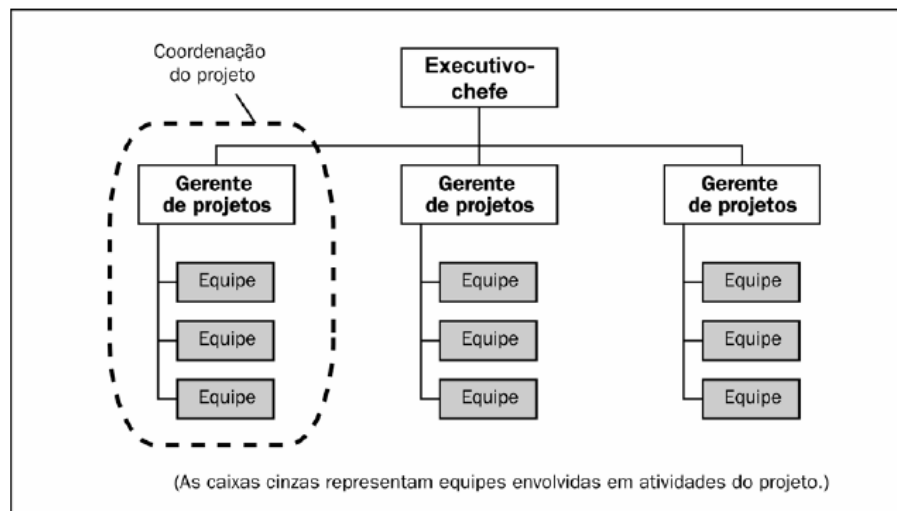
- **Estrutura por projetos**

Valeriano (1998, pg. 79) detalha a estrutura dessa forma:

Aqui a organização é estruturada por “grupos-tarefa”, denominados “equipes de projetos” ou simplesmente “projetos”, mediante o deslocamento dos profissionais necessários a cada um dos projetos que deixam seus “departamentos” funcionais para integrar estas frações da estrutura, sob a chefia do respectivo gerente de projeto durante o período de execução do projeto, sendo que os serviços administrativos e de apoio permanecem inalterados.

Nessas organizações o gerente de projetos tem total autoridade sobre a execução e a equipe, cabendo a ele toda a função de escolher e alocar recursos. Muitas vezes as equipes podem ser coalocadas, ou seja, podem trabalhar fisicamente no mesmo local. (HELDMAN, 2009)

Figura 7 - Organização projetizada



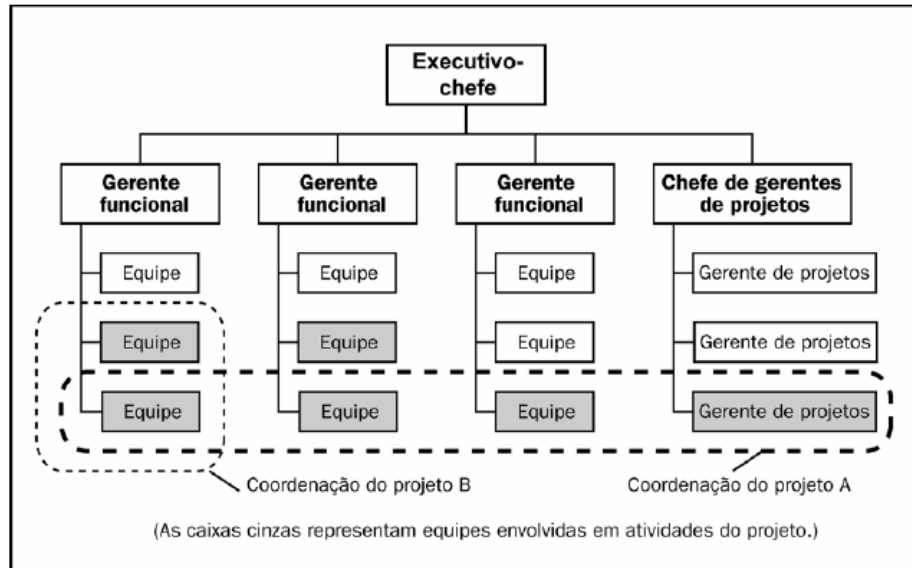
Fonte: PMI (2004, p. 29)

Gido (2007) aponta dificuldades no gerenciamento de recursos na execução de um projeto, e que a organização deve se atentar ao planejamento detalhado e preciso, criando um sistema eficaz de controle, a fim de garantir a otimização dos recursos, evitando que ele fuja do tempo e estoure o orçamento.

- **Organização Composta**

Menos encontrada na literatura, essa estrutura é a mais utilizada nas empresas modernas, seria uma adequação entre a funcional e a projetizada. Mesmo sendo organização funcional, ela pode criar uma equipe para entregar determinado projeto e essa equipe pode assumir características semelhantes de uma equipe em uma organização projetizada.

Figura 8 - Organização composta



Fonte: PMBOK (2004, p. 31)

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens das estruturas organizacionais

	Vantagens	Desvantagens
Organização funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Centralização do poder de decisão; - Gerenciamento mais simples dos componentes; Agrupados por especialidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - O gerente de projetos não tem autoridade; - Pouco conhecimento de outras áreas; - Projetos competem por recursos.
Organização matricial	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe funcional e de projetos mais próximas; - Concilia duas estruturas; - Oferece a oportunidade para trabalharem em outras áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte a dois chefes; - Acompanhamento mais rigoroso; - Possibilidade de conflitos de interesse;
Organização projetizada	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação mais efetiva; - Detalhamento mais preciso das atividades; - Melhor alocação de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de alocação de recursos após o encerramento; - Maiores riscos durante a execução; - Necessário maior controle de RH.

Fonte: O autor

2.2.4.3. Ativos Organizacionais

Conforme o PMI (2008), os ativos incluem um ou quaisquer ativos relacionados às organizações envolvidas, que podem de alguma forma, influenciar no sucesso do projeto. Estão incluídos nesses ativos: políticas, procedimentos e diretrizes. Além de toda a base de conhecimento e informações históricas adquiridas.

3. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

POSSI (2004 p. 31) ao falar de processos comenta a importância deles para o sucesso de um projeto:

O sucesso de um projeto é alcançado através da realização de uma sucessão de processos que, ligados entre si pelos resultados que produzem, vão se complementando e construindo um resultado que atende as especificações predeterminadas, equilibram diferentes interesses e forças e atendem expectativas de pessoas com diferentes personalidades.

Maximiano (2012) aponta que processo é um conjunto de atividades sequenciais com meio e fim, e que por meio destes a organização transforma seus recursos em produtos, informações e serviços direcionados aos clientes.

De acordo com o PMI (2008) um processo é uma série de ações inter-relacionadas que visam gerar algum resultado. Nas organizações os processos são realizados por pessoas e se enquadram em um das duas categorias Possi (2004, p. 32):

- Processos orientados ao gerenciamento de projetos se relacionam com a descrição e a organização do trabalho necessário ao desenvolvimento do projeto.
- Processos orientados ao produto se relacionam com a descrição e a organização dos trabalhos necessários à produção do produto resultado do projeto dentro de suas especificações. Os processos orientados ao produto variam segundo a área de aplicação do projeto.

Cada processo é caracterizado por suas entradas, técnicas e ferramentas, que são os mecanismos de tratamento aplicados para que as entradas se transformem em produto ou serviço, e as saídas, que são os resultados gerados no fim do processo.

A literatura destaca cinco grupos onde estão contidos os processos de um projeto:

- **Processos de iniciação**

Onde são definidos um novo projeto ou uma nova fase. De acordo com Vargas (2003a) essa é a etapa onde é identificada uma necessidade interna ou externa e as primeiras estratégias são criadas para resolver um problema. É nesse processo que será concedido a aprovação para o comprometimento de recursos da organização para execução do projeto ou fase. (HELDMAN, 2009)

▪ **Processos de planejamento**

Nesse grupo acontece um refinamento dos objetivos a se alcançar, a criação do escopo, traçando as ações necessárias para o alcance dos objetivos do projeto. (PMI, 2008). Esse é o grupo onde existem mais processos, pois o conceito em si de projeto, é a criação de algo que ainda não foi feito, e por isso mesmo, um planejamento eficaz se faz mais do que fundamental.

Conforme Heldman (2009); é esse grupo de processos que definirão como será o projeto, a determinação dos custos, os requisitos, as partes interessadas, entre outras coisas. O planejamento deve abranger todas as áreas do gerenciamento de projetos e considerar as principais variáveis para a boa execução das atividades além do estabelecimento das prioridades.

▪ **Processos de execução**

O grupo de processo de execução compreende a coordenação de pessoas e atividades de acordo com o plano de gerenciamento elaborado durante o planejamento. Vargas (2003a) define esse grupo como sendo o momento de materialização do que se foi pensado até então. Serão nessa fase que se tornarão evidentes os erros cometidos durante a etapa de planejamento.

A maior parte do tempo e recursos de um projeto é consumida durante a execução, sendo que é aqui que o gerente de projetos deve exercer sua função na coordenação e direcionamento de recursos, sempre visando o cumprimento do planejado dentro do cronograma. (HELDMAN, 2009)

▪ **Processos de monitoramento e controle**

Heldman (2009, p. 29) comenta: “é no grupo de processos de monitoramento e controle que são feitas e analisadas as avaliações de desempenho, para averiguar se o projeto está seguindo o planejado”.

A revisão, acompanhamento e regulação do progresso e desempenho do projeto são realizados durante esse grupo, junto com a identificação de quais áreas necessitarão de mudanças. É muito comum que essa fase ocorra em paralelo à execução, para que o controle seja realizado adequadamente, verificando e comprando a situação entre o planejado e o realizado para que soluções corretivas e/ou preventivas sejam tomadas o mais rápido possível. (VARGAS, 2003a)

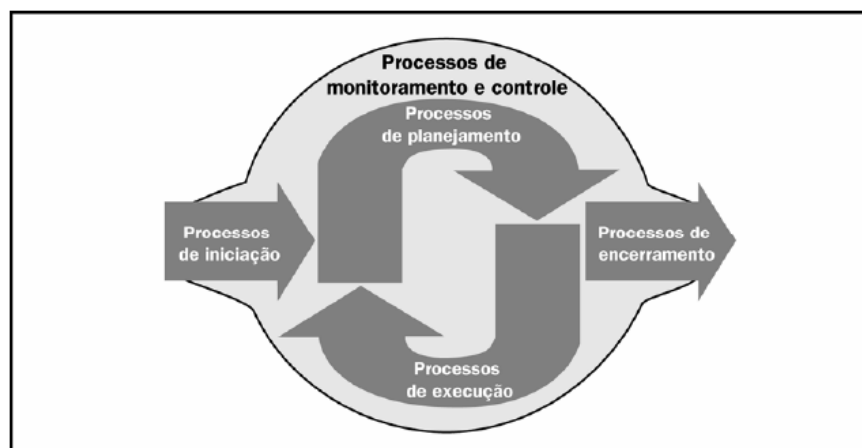
▪ Processos de encerramento

Frequentemente ignorado, esse grupo de processos é responsável pelo término formal das atividades. Com o alcance dos objetivos a equipe é desfeita, as informações são reunidas e armazenadas e a documentação é concentrada para posterior análise (HELDMAN, 2009). Auditoria interna e externa é realizada durante o encerramento.

3.1. INTERAÇÕES NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO

Os grupos de processos são ligados pelas saídas que eles produzem. Os processos quase sempre se sobrepõem ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, principalmente devido a natureza interdependentes deles. (PMI, 2008)

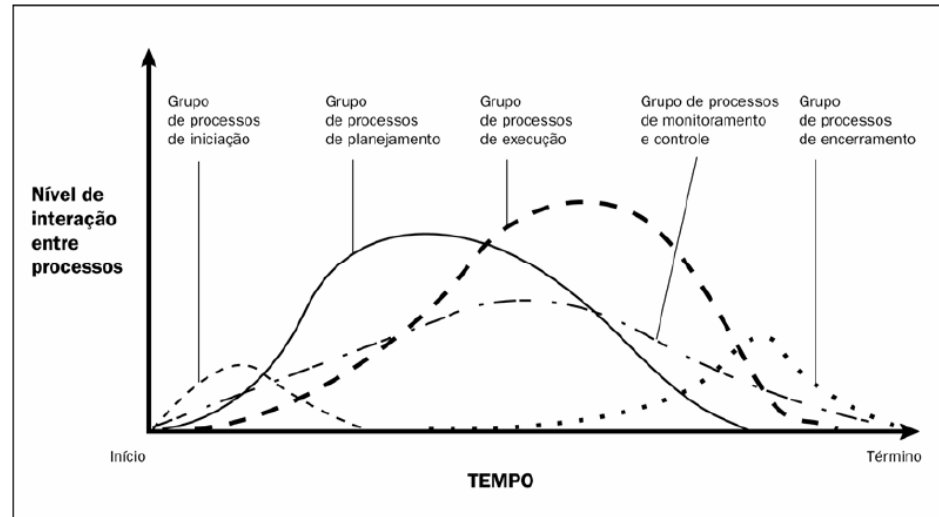
Figura 9 - Mapeamento entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA



Fonte: PMI (2004, p. 40)

As interações entre estes grupos atravessam as fases do ciclo de vida.

Figura 10 – Interação de grupo de processos em um projeto



Fonte: PMI (2004, p. 68)

4. AS ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme o PMBoK (2008) a gestão de projetos compreende quarenta e dois processos divididos em nove áreas de conhecimento. As áreas de conhecimento juntamente com seus processos dividem-se em:

4.1. GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO

O processo do gerenciamento da integração é o que assegura que todas as áreas de um projeto estejam integradas e assim garantir que as necessidades e os objetivos sejam alcançados ou superados. Possi (2004, p. 41) comenta: “O gerenciamento de integração envolve equilibrar os objetivos e alternativas concorrentes, a fim de atender ou superar as necessidades dos interessados”.

Os processos que compõe esse grupo tem uma interação não apenas entre si, mas com todos os demais, por cada processo estar conectado com o outro, e necessitar dos resultados produzidos por ele, qualquer falha na integração comprometerá o sucesso do projeto. (POSSI, 2004)

O PMI (2008) diz que dentro do contexto do projeto, a integração traz consigo características que são essenciais para o término deste, bem como a satisfação das partes interessadas, são elas: unificação, consolidação, articulação e ações integradoras.

É nesse ponto do projeto onde serão definidas e realizadas as alocações de recursos.

Tabela 1 – Gerenciamento de Integração do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Desenvolver o termo de abertura do projeto	Iniciação
Desenvolver o plano de gerenciamento de projeto	Planejamento
Orientar e gerenciar a execução do projeto	Execução
Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Monitoramento e Controle
Realizar o controle integrado de mudanças	Monitoramento e Controle
Encerrar o projeto ou fase	Encerramento

Fonte: HELDMAN (2009, p. 48)

4.2. GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

De acordo com Gido (2007), escopo é todo o fluxo de processos que devem ser realizados para garantir a entrega do projeto dentro dos requisitos pré-estabelecidos. Para Possi (2004), é todo o trabalho necessário para que um produto ou serviço objetivo do projeto seja entregue ao final.

Conforme o PMI (2008) a gerência de escopo abrange processos requeridos para certificar a inclusão de todas as atividades necessárias para terminar o projeto de forma bem sucedida.

É muito importante que todos os envolvidos no projeto tenham conhecimento de todo o escopo, e que ele seja de fácil acesso e consulta, para que todos tenham a percepção correta das atividades. Qualquer dúvida ou interpretação diferente dele seja um alerta para melhoria na descrição do mesmo (POSSI, 2004).

Possi (2004, p. 54) diz que: “Dentre as nove áreas do conhecimento, o gerenciamento do escopo do projeto é a área que abrange os processos requeridos para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, para complementar de forma bem sucedida do projeto”.

Qualquer tipo de esforço que não esteja definido dentro do escopo pode ser considerado desperdício de tempo, e provavelmente pode gerar aumento dos custos finais.

O PMI (2008) divide essa área em cinco processos:

Tabela 2 – Gerenciamento do Escopo do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Coletar os Requisitos	Planejamento
Definir o Escopo	Planejamento
Criar a EAP (estrutura analítica do projeto)	Planejamento
Verificar o Escopo	Monitoramento e Controle
Controla o Escopo	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 49)

4.3. GERENCIAMENTO DO TEMPO DO PROJETO

Essa área inclui os processos necessários para assegurar que projeto seja concluído dentro do prazo previsto. Para Heldman (2007), essa área de conhecimento tem como objetivo estimar a duração das atividades, elaborar o cronograma e monitorar qualquer desvio do cronograma. Possi (2004) complementa afirmando que o tempo será um dos fatores que irá determinar a viabilidade de um projeto, por isso é necessário uma previsão da duração para que atenda as expectativas das partes interessadas.

A importância dessa área é que ela serve para garantir o cumprimento e manutenção das atividades no dia, o que será determinante para a conclusão dentro do prazo.

Tabela 3 – Gerenciamento do Tempo do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Definir as atividades	Planejamento
Sequenciar as atividades	Planejamento
Estimar os Recursos das Atividades	Planejamento
Estimar as Durações das Atividades	Planejamento
Desenvolver o Cronograma	Planejamento
Controlar o Cronograma	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 50)

4.4. GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO

Essa área de conhecimento tem como objetivo maior assegurar que o projeto será concluído dentro do orçamento previsto (PMI, 2008). As atividades dessa área são responsáveis por definir estimativas relacionadas a custo e recursos, além de controlar para que tudo permaneça dentro do esperado. (HELDMAN, 2009)

Devido a sua natureza determinante para o sucesso do projeto, gerenciar custos requer uma abordagem disciplinada, é um processo que se inicia desde a fase de planejamento e vai até o seu encerramento, qualquer desvio ou variação no escopo do projeto afetam o custo e com isso comprometem o alcance do objetivo final. (POSSI, 2004)

Tabela 4 – Gerenciamento dos Custos do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Estimar os Custos	Planejamento
Determinar o Orçamento	Planejamento
Controlar os Custos	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 50)

4.5. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO

O gerenciamento da qualidade tem como objetivo garantir que projeto será concluído dentro dos parâmetros de qualidade definidos, de modo a satisfazer as necessidades de todos os envolvidos (PMI, 2008).

É onde está concentrando os processos que serão responsáveis por garantir a qualidade do produto e do processo de gerenciamento. Esses processos avaliam os processos de acordo com padrões estabelecidos na fase de planejamento para certificar que os clientes estão recebendo o que esperavam. (HELDMAN, 2009)

Segundo Possi (2004, p. 233), “O fracasso em atender aos requisitos de qualidade para aquilo que é produzido, tanto como para aqueles que o produzem (time de produto) podem condenar o projeto ao fracasso”.

Tabela 5 – Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Planejar a Qualidade	Planejamento
Realizar a Garantia da Qualidade	Execução
Realizar o Controle da Qualidade	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 51)

4.6. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

Possi (2004) comenta que um projeto é realizado por pessoas, que antes de tudo, são elas que determinam as condições de projeto, pois o fator humano pode representar uma alternativa para superação das falhas de planejamento, fazendo com que as metas sejam atingidas.

Para Vargas (2003a), o objetivo principal desse processo é garantir que os recursos humanos do projeto serão utilizados da melhor forma possível.

O gerenciamento de recursos humanos abrange todas as interações com pessoas, é aqui que elas serão alocadas, mobilizadas, controladas para que o trabalho deles seja o mais eficaz possível. (HELDMAN, 2007)

Tabela 6 – Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Desenvolver o Plano de Recursos Humanos	Planejamento
Mobilizar a Equipe do Projeto	Execução
Desenvolver a Equipe do Projeto	Execução
Gerenciar a Equipe do Projeto	Execução

Fonte: HELDMAN (2009, p. 52)

4.7. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

Para o PMI (2008) o gerenciamento de comunicações engloba os processos necessários para que as informações geradas durante a execução do projeto sejam trabalhadas de maneira adequada.

A muitas formas de interação e as equipes se comunicam bastante durante todo o ciclo de vida do projeto, por isso as atividades de comunicação de acordo com o PMI (2008), têm várias dimensões: Interna e externa, formal e informal, vertical e horizontal, escrita e oral, e verbal e não verbal.

Assim como as demais áreas do conhecimento, o gerenciamento das comunicações assume uma função muito importante, servindo como ponte entre a equipe e os demais interessados, Possi (2004, p. 324) destaca:

“A comunicação eficiente entre os interessados do projeto, ou seja, a comunicação constante entre todos os interessados possibilita que o projeto progrida de maneira ordenada, evitando desvios e a perda do controle”.

Tabela 7 – Gerenciamento das Comunicações do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Identificar as partes interessadas	Iniciação
Planejar as Comunicações	Planejamento
Distribuir as Informações	Execução
Gerenciar as Expectativas das partes interessadas	Execução
Reportar o Desempenho	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 53)

4.8. GERENCIAMENTO DE RISCO DO PROJETO

Segundo o PMI (2008) o gerenciamento dos riscos do projeto é um processo sistemático de identificar, analisar e responder aos riscos do projeto. O que ajuda a minimizar as possibilidades de um grande impacto de problemas enfrentados.

De acordo com Possi (2004), risco de projeto é algo incerto, que, se ocorrer, tem de alguma forma, um efeito positivo ou negativo no objetivo do projeto. Eles têm uma causa, e naturalmente, caso ocorra, uma consequência.

Os riscos no projeto tem origem na natureza incerta em todos os projetos. Eles podem ser tanto percebidos como desconhecidos pela equipe, mas a toda maneira sempre terá algum impacto. A organização deve ter uma abordagem proativa se não quiser ter o objetivo do projeto comprometido. (PMI, 2008)

Tabela 8 – Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Planejar o Gerenciamento dos Riscos	Planejamento
Identificar os Riscos	Planejamento
Realizar a Análise Qualitativa de Riscos	Planejamento
Realizar a Análise Quantitativa de Riscos	Planejamento
Planejar as Respostas a Riscos	Planejamento
Monitorar e Controlar os Riscos	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 54)

4.9. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO

Algumas vezes é impossível atender as todas as necessidades de um projeto apenas com recursos internos à organização. Daí que surge a necessidade de aquisição e contratação de bens e serviços. (POSSI, 2004). Então, segundo Heldman (2009), essa área abrange os processos necessários para comprar ou obter produtos ou serviços de fornecedores externos a contratada.

Para o PMI (2008), a gerência da aquisição do projeto deve assegurar que todo elemento externo, participante do projeto, fornecerá adequadamente os produtos ou serviços requisitados para o projeto. Essa área também abrange a administração de todos os contratos, prestação de serviços, certificando do cumprimento das obrigações contratuais.

Tabela 9 – Gerenciamento do Tempo do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Planejar as Aquisições	Planejamento
Realizar as Aquisições	Execução
Administrar as Aquisições	Monitoramento e Controle
Encerrar as Aquisições	Encerramento

Fonte: HELDMAN (2009, p. 54)

5. MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Meredith (2003), o gerenciamento de projetos cresceu muito por causa das características da sociedade na virada do século, que procurava desenvolver novos métodos de gestão. Atualmente os projetos vêm se tornando diferenciais nas organizações, boa parte das estratégias e as principais mudanças dentro das empresas têm sido executadas por meio deles, tornaram-se um instrumento de mudança e desenvolvimento. (RABECHINI JR, 2003).

Silveira et al apud Jugdev e Thomas (2003) apontam sobre importância de projetos sob a ótica estratégica para as organizações, que agora tem nesse modelo uma base para o crescimento. Nessa visão os projetos agora estão vinculados à sobrevivência da organização, maximização do lucro, satisfação dos clientes e seu destaque competitivo, norteando o alcance dos objetivos estratégicos.

De acordo com Kerzner (2003) as organizações que se dedicam a desenvolver uma metodologia bem definida de gerenciamento de projetos conseguem alcançar bons melhores resultados. Diante dessa nova tendência a aceitação maior da gestão de projetos, as empresas estão cada vez mais mudando a maneira de fazer negócio para essa estrutura. O autor categoriza sete forças motrizes que levam as organizações a adotarem o gerenciamento de projetos como forma de realizar seus negócios. São elas:

- **Projetos estratégicos** - Cada vez mais as organizações vinculam projetos com o alcance das estratégias organizacionais.
- **Expectativas dos clientes** - Os clientes cada vez mais procuram empresas que usam métodos atuais de gestão.
- **Competitividade** - Outro fato que impulsiona o gerenciamento de projetos é o crescimento da competitividade. Quem for mais rápido e competente certamente conseguirá melhores resultados. A competição irá continuar a pressionar para que melhores ideias e processos sejam implementados (VARGAS, 2005)
- **Entendimento e comprometimento dos gerentes executivos** – Os executivos atuais estão compreendendo mais projetos e estão se aperfeiçoando para desenvolver boas práticas.
- **Desenvolvimento de novos produtos** – Devido a natureza multidisciplinar muitas empresas estão migrando sua estrutura para que possam inovar e produzir em menos tempo, com custos inferiores e alta qualidade.
- **Eficiência e efetividade** - Segundo Maximiano (2008) eficiência serve para designar que a organização utiliza de forma produtiva e econômica seus recursos. O nível de

eficiência é avaliado através do alto grau de produtividade na utilização dos recursos, consumindo cada vez menos na realização das tarefas, significando fazer mais com menos. Conforme Vargas (2005), diante do cenário cada vez mais competitivo, com mudanças ocorrendo constantemente, as empresas precisam conseguir resultados utilizando menos recursos, tempo, e com uma qualidade cada vez maior, fazendo mais e gastando menos que os concorrentes.

- **Sobrevivência** – Essa é a força mais poderosa, e todas as outras ocorrem em paralelo. As organizações não podem estagnar, precisam sempre buscar novas formas de crescer e manter sua parcela de mercado.

5.1. SUCESSO EM PROJETOS

Conforme Kerzner (2003) conceito de sucesso mudou significativamente com o passar dos anos. Nos primórdios da gestão de projetos, o sucesso estava vinculado apenas em termos técnicos ou pela capacidade de funcionamento de um produto. A medida que as empresas conheciam mais e conseguiram controlar melhor o tempo e os custos uma nova definição foi surgindo. O sucesso passou a definido como a conclusão dos resultados dentro do prazo, no custo e qualidade desejados.

O sucesso em gestão de projeto está intimamente ligado ao sucesso com que as atividades são relacionadas e realizadas. A base do sucesso está em identificar e diferenciar o projeto das demais atividades desenvolvidas na organização. (VARGAS, 2005)

Meredith (2003) comenta que um dos fatores determinantes para um sucesso do projeto, não são apenas orçamento, programação e critérios de desempenho, agora a satisfação do cliente é colocada como determinante. O sucesso de um projeto será avaliado pelo consumidor.

Para estimular o sucesso do projeto, várias ações podem ser tomadas pelo gerente de projeto e seu time nos âmbitos técnicos, organizacional e até mesmo comportamental. Essas ações incluem:

Seleção correta do time do projeto, desenvolver comprometimento na equipe, autoridade suficiente para conduzir o projeto, estabelecer uma relação de respeito e cordialidade entre as partes interessadas, manter as alterações sobre controle, desenvolver estimativas realistas de prazo, custo e qualidade, priorizar metas estabelecidas, evitar o otimismo ou pessimismo exagerado, gerar o mínimo de documentação necessária. (VARGAS, 2005)

A prática da gestão de projetos não garante que uma organização alcance a excelência. Conforme Kerzner (2003, p. 54): “As organizações de reconhecida excelência em gestão de projetos criam um ambiente no qual existe um fluxo contínuo de projetos gerenciados com sucesso”.

5.2. MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Segundo Kerzner (2003, p. 46): “A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Para Bouer e Carvalho (2005 p. 348): “a maturidade em projetos também pode significar que uma organização está perfeitamente condicionada para gerenciar seus projetos (BOUER, 2000).

Silveira et al apud Schlichter (2013) destaca que a que a maturidade é quando há compreensão e visualização de como ser bem sucedido e formas de prevenir problemas e identificar riscos. Implica na condição de estar desenvolvido.

Segundo Rabechini Jr e Pessoa (2005), o investimento na adoção de uma maior maturação em gerenciamento de projeto está sendo uma preocupação comum em empresas que querem crescer competitivas, com as lideranças buscando o entendimento e aperfeiçoamento das novas tendências da gestão de projetos.

Administrar projetos vai além de adotar um guia e utilizar um modelo sistema gerencial de apoio, estas são ferramentas, se não entendido o funcionamento da gestão de projetos e trabalhada com uma metodologia adequada, são desperdícios para a empresa, elas precisam amadurecer. (RABECHINI JR E PESSOA, 2005)

Silveira et al (2013, p. 579):

Em vista da dinâmica de negócios e elevada complexidade em que os projetos estão envolvidos, as organizações necessitam trabalhar de forma estruturada e uniforme quanto a seus processos. Ao emprego de processos estruturados, repetidos e contínuos atribui-se o nome de metodologia. Quando uma organização utiliza uma metodologia, de forma gradual e segura para seus negócios, está dando passos rumo à institucionalização de práticas e processos estruturados e padronizados, num modelo que se repete, buscando a maturidade.

Com a crescente adoção da gestão de projetos nas empresas modernas, vem ganhando a cada dia mais notoriedade os modelos de maturidade. Pesquisadores e mesmo gerentes de projetos vem desenvolvendo normas e referências que buscam desenvolver competências no modo como se gerencia projetos (BOUER E CARVALHO, 2005)

Foram desenvolvidos alguns modelos que são utilizados para medir o nível de maturidade em projetos das organizações, os dois mais reconhecidos são:

- **Project Management Maturity Model (PMMM)**

Modelo foi proposto por Kerzner e é dividido em cinco níveis (Rabechini Jr e Pessoa, 2005, p 36):

Linguagem comum – É quando a organização reconhece o gerenciamento de projetos como metodologia útil para fins de conseguir objetivos estratégicos organizacionais.

Processos comuns – A organização reconhece a necessidade de estabelecer processos comuns, para que seja possível obter o mesmo sucesso em diferentes projetos;

Metodologia singular – Nesse momento a organização consegue adequar várias estruturas e combina diferentes metodologias em uma única.

Benchmarking – Aqui a comparação é a principal ferramenta para o crescimento no gerenciamento, pois através dele a empresa poderá desenvolver novas práticas que tem funcionado no mercado.

Melhoria contínua – Entendendo a estrutura, conhecendo boas práticas, a organização adota mudanças necessárias para continuar a crescer.

Para complementar o modelo, Kerzner (2003), identificou um ciclo de vida do gerenciamento do projeto dentro dos níveis de maturação.

Tabela 10 – As cinco fases do ciclo de vida da gestão de projetos

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes de área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer as necessidades	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no	Proporcionar aos gerentes de área	Obter o comprometimento	Desenvolver um programa de

	nível executivo		com o planejado	ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Dispor-se a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Dispor-se a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações de escopo. Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Fonte: KERZNER (2003, p. 47)

- **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**

Desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), essa metodologia trabalha em cima do conceito de ciclo de vida já existente, com foco nos processo do gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Diferente da maioria dos modelos, o OPM3 trabalha apenas com quatro níveis: padronização, mensuração, controle e melhoria contínua. (BOUER E CARVALHO, 2005).

6. ESTUDO DE CASO

6.1. AIESEC

A AIESEC é uma organização global formada por jovens universitários e recém-graduados. É uma organização apartidária, sem fins lucrativos, não governamental, totalmente gerenciada e dirigida por estudantes universitários e independente. (AIESEC International, 2008)

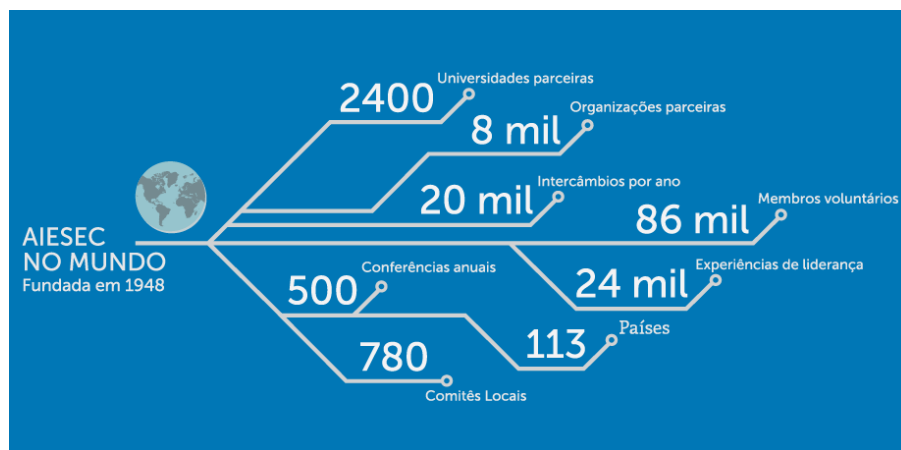
É composta por estudantes e recém-formados de instituições de educação superior, não discriminando por raça, cor, sexo, orientação sexual, credo, religião ou origem étnica, a qual visa desenvolver líderes comprometidos com a sociedade através do intercâmbio profissional.

O porte da organização internacionalmente é considerado grande, pois se encontra em 113 países, realizando mais 20.000 intercâmbios ao ano, com 86.000 membros espalhados em 800 escritórios no mundo todo. (AIESEC no Brasil, 2013)

A atividade da AIESEC é prestar serviços de facilitar o intercâmbio internacional e profissional de estudantes e atividades de suporte que fornecem experiências práticas de aprendizado para milhares de jovens como trainees, e que também provêm uma experiência de aprendizado para os membros e partes interessadas. (AIESEC International, 2008)

A estrutura da organização consiste em um comitê executivo internacional, com sede em Rotterdan, na Holanda, que coordena os rumos da organização em nível mundial. Assim também, cada país onde a AIESEC está presente, possui um comitê executivo nacional.

Figura 11 - Dados da AIESEC no mundo



Fonte: AIESEC no Brasil (2013)

6.1.1. História

Após a segunda guerra mundial, estudantes de 9 universidades e 7 países, se reuniram na Bélgica, com o objetivo de criar uma nova forma de cooperação. Foi criada a AIESEC, originalmente denominada como Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Sociais.

O principal objetivo era promover intercâmbios entre diferentes países para garantir o respeito a outras culturas e a manutenção da paz mundial num contexto pós-segunda guerra numa Europa desolada.

Com o passar do tempo, a AIESEC se expandiu para outros cursos, universidades, e passou a trabalhar com membresia multidisciplinar. Hoje, a AIESEC não abriga apenas estudantes de ciências econômicas e sociais; por isso a expressão "AIESEC" não é mais considerada uma sigla, mas foi preservada pela força da marca e identificação de seus membros com a organização reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) como a maior organização estudantil do mundo. (AIESEC International, 2008)

6.1.2. Missão, Visão e Valores

Para nortear a identidade da organização, a AIESEC possui uma declaração de seus valores, visão, papel e atividade principal.

Os valores da organização são: estimular a liderança, demonstrar integridade, viver a diversidade, desfrutar a participação, buscar a excelência, agir sustentavelmente.

A sua visão é: “Paz e a realização das potencialidades humanas”. Com a ambição de envolver e desenvolver todos os jovens do mundo. Assim, busca ser uma voz jovem global diversa e de credibilidade, quero ser reconhecida como a primeira escolha de parceria para qualquer interessado, criando, assim, um relevante impacto positivo na sociedade, para isso pensa globalmente e age localmente.

A missão da AIESEC é encontrada facilmente resumida abaixo da sua logo: “Esta rede global permite a jovens estudantes descobrir e desenvolver seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade” (AIESEC International, 2008). A organização facilita a prática de intercâmbios internacionais e atividades suporte, provendo experiências práticas de aprendizado para os trainees, possibilitando o aprendizado dos membros e dos clientes. Para que todas as atividades realizadas dentro da AIESEC tenham maior

possibilidade de sucesso, passam primeiramente pelo processo de planejamento da organização.

6.1.3. Programas

Os principais serviços oferecidos pela AIESEC são as experiências dentro da organização e de intercâmbio no exterior. Cada escritório local pode receber e enviar intercambistas, dependendo da estrutura usada eles podem variar entre profissionais e sociais. Seus públicos alvos podem ser tanto estudantes universitários quanto organizações, dependendo da finalidade do intercâmbio.

- **Programas de Membresia:** É o principal programa da organização, pois é sua força motor, através do trabalho dentro da organização, ela pode oferecer a serviço de intercâmbio.
- **Programa de Liderança:** Nesse programa é oferecida a oportunidade para a pessoa exercer função de gestor dentro de uma equipe. Sendo responsável por todos os resultados obtidos pela equipe ao longo do ciclo de vida do projeto.
- **Programas de Intercâmbio Social:** Nesse programa é onde uma pessoa estará fazendo intercâmbio voluntário, indo para outro país, ou vindo para o escritório.
- **Programa de Intercâmbio Profissional:** Esse programa oferece a oportunidade do desenvolvimento profissional e pessoal através da experiência de um estágio profissional em alguma organização.

6.1.4. AIESEC no Brasil

No Brasil, a organização foi fundada em 1970, e proporciona aos seus membros treinamentos, possibilidade de intercâmbio, participação em conferências nacionais e internacionais, além de contatos com estrangeiros que vêm estagiar aqui no Brasil.

- Presente em 24 países em 1960, a rede internacional iniciou 1970 presente em 42 países, entre eles o Brasil, com os escritórios locais em Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro, se expandindo com o tempo para mais dois escritórios em São Paulo, um na Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e Santos, e um em Belo Horizonte. No seu primeiro ano a rede no Brasil realizou 8 intercâmbios.

- Se expandindo para 53 países no início da década de 80, a AIESEC no Brasil abre mais sete escritórios locais: São Leopoldo e Caxias do Sul (RS), Santa Maria (RS), Brasília (DF), Salvador (SS), Joinville (SC) e Vitória (ES) e Curitiba (PR).
- Em 2000 a AIESEC contava com 83 países no mundo. No Brasil, ela chega ao Norte do país, abrindo o comitê em Manaus – Amazonas.
- No ano de 2011 a AIESEC no Brasil passou da marca de 2300 intercâmbios, batendo um novo recorde desde a sua fundação no país. Atualmente presente em 20 estados brasileiros, a instituição no Brasil é constituída por 4400 membros divididos entre o Corpo Executivo Nacional, com sede em São Paulo, e outras 40 entidades locais.

A AIESEC no Brasil conta hoje com parcerias nacionais para a realização de atividades ligadas à capacitação, consultoria, networking, realização de projetos de sustentabilidade e empreendedorismo social, ou participando do programa de estágio internacional e recebendo diretamente trainees em suas empresas.

6.1.4.1.Estrutura Organizacional

- **Nacional**

A estrutura da diretoria da AIESEC no Brasil é composta por:

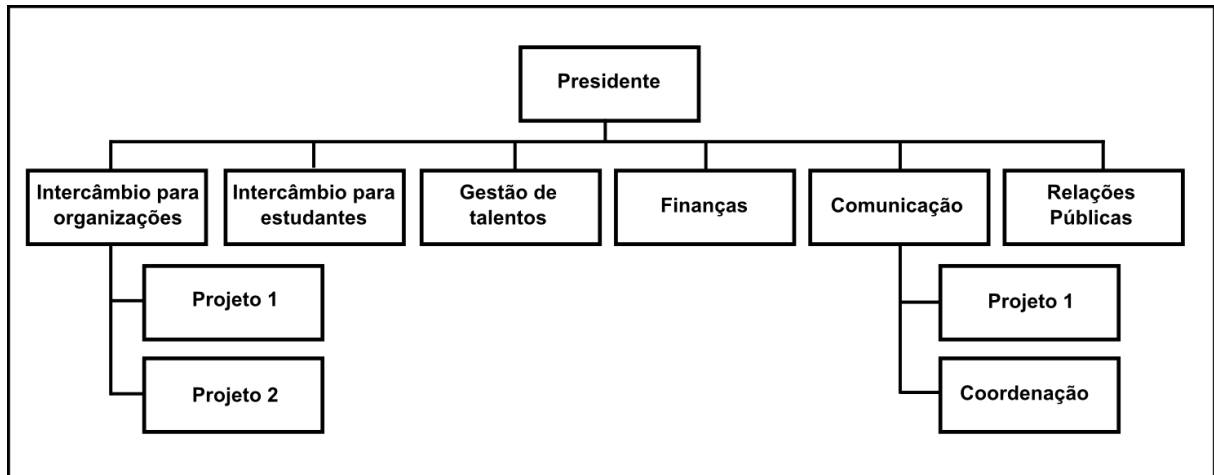
Presidente, diretoria de intercambios sociais para organizações, diretoria de intercambios profissionais para organizações, diretoria de intercambios sociais para estudantes, diretoria de intercambios profissionais para estudantes, diretor de experiências de time, diretoria de aprendizagem e desenvolvimento, diretoria de desenvolvimento organizacional, diretoria de desenvolvimento de produtos, diretoria de relações públicas, diretoria de desenvolvimento de negócios, diretoria de comunicação e Diretoria de expansão.

Esse time é responsável por gerir toda a rede de escritórios do Brasil, é composto por 19 pessoas e logo abaixo delas, pelo Time nacional de suporte, que é responsável por treinamento e capacitação dos escritórios locais, sendo o elo de comunicação entre nacional e local, transmitidos as estratégias desenvolvidas em âmbito nacional.

A sede no Brasil é na cidade de São Paulo, onde seu presidente e diretores trabalham em tempo integral pela organização.

- **Local**

Figura 12 - Estrutural genérica de um escritório local



Fonte: O autor

Presidente: Responsável pela coordenação o time de diretores, denominado Corpo executivo. Representação internacional e nacional do escritório.

Intercâmbios para organizações: Área responsável por realizar intercâmbios sociais e/ou profissionais através de parcerias com instituições de ensino superior, organizações de terceiro setor, escolas particulares e públicas, empresas etc. Em alguns escritórios essa área se divide em social e profissional, dependendo da finalidade, ONGs ou empresas.

Intercâmbios para estudantes: Área responsável pela seleção, preparação e realização de intercambistas para trabalhos voluntários e/ou profissionais em determinado país. Essa área trabalha de forma inversa a área de intercâmbios para organizações e assim com ela, também pode se dividir em social e profissional.

Gestão de Talentos: Responsável por gerar experiências de time dentro do escritório. Seleção de membros e acompanhamento de atividades do escritório. Além de todos os treinamentos necessários.

Finanças: Área responsável pelo desenvolvimento estratégico, gerenciamento das informações, legalização de documentação, auditoria interna e finanças.

Comunicação: Posicionamento frente ao público alvo. Estratégias de comunicação e alavancagem de resultados de intercâmbios e membresia.

Relações Públicas: Focado em estratégias de relacionamento institucional com parceiros, pesquisa de mercado e organização de eventos para público externo à organização.

Os membros da organização são eleitos para gerir cada uma destas áreas, assumindo o cargo de diretor ou presidente durante 1 ano, quando ocorre nova eleição.

7. METODOLOGIA

O objetivo dessa pesquisa é analisar a estrutura por projetos, casos de implementação, e a influência da estrutura organizacional baseada no gerenciamento de projetos no ganho de eficiência dos resultados.

Para início da pesquisa, foram realizadas, inicialmente, pesquisas bibliográficas sobre o tema do trabalho, com o objetivo de aprofundar no assunto e gerar endosso e uma base de apoio para elaboração do estudo de caso. De acordo com Cervo e et al (2007, p.60) “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicas em artigos livros, dissertações e teses”.

Para Marconi e Lakatos (2010, p.166) “a pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão”.

Com fins de entender a situação-problema e visualizar se há um aumento na eficiência das organizações, o presente trabalho está fundamentado em uma pesquisa exploratória através de um estudo de caso. Os dados foram coletados através de pesquisa pelo sistema gerencial da organização e por documentos da mesma ao longo do ano.

Como falado anteriormente, a pesquisa foi classificada como exploratória, que pode ser explicada por Mattar (1996, p.85):

“Os tipos de pesquisas exploratórias têm como finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado. Pode ser usada, para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando a formular hipóteses, ou na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa”.

A partir dos dados das pesquisas bibliográficas (de livros e trabalhos acadêmicos), foi possível a identificação de estruturas organizacionais, a influência delas para o desenvolvimento de projetos em organizações, benefícios da estrutura de projetos, casos de implementação e o impacto nos resultados de eficiência.

Após a primeira fase da pesquisa, foi iniciada a pesquisa de campo, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2007), é uma etapa realizada depois do estudo bibliográfico, pois o pesquisador já possui um pouco mais de conhecimento sobre determinado assunto, e ele já tem fundamento para definir os objetivos da pesquisa, e informações mais detalhadas sobre a coleta de dados.

O estudo é constituído por um estudo de caso, no qual foi realizado por pesquisa do tipo exploratória, sendo os dados coletados através de pesquisa ao sistema gerencial da organização AIESEC. O estudo de caso de acordo com Cervo e et al (2007, p.62) “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

8. RESULTADOS E DISCUSSÕES

8.1. ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA

De acordo com o “State of National Area” (SONA), um relatório nacional gerado em setembro de 2012, a AIESEC no Brasil tinha 2859 membros ativos que desempenham um trabalho dentro de alguma equipe. Desses 24% estavam alocados nas áreas de intercâmbios sociais, 15% nas áreas de intercâmbios profissionais, 14% em gestão de pessoas e 52% deles estavam trabalhando em outras áreas.

No decorrer do ano de 2012 o número de membros na AIESEC no Brasil, foram:

Quadro 3: Quantidade de membros no ano de 2012	
Ano	Quantidade
1º	2518
2º	2292
3º	4147
4º	1844
TOTAL	10801

Fonte: AIESEC International (2013)

Visto que a organização mede o nível de eficiência em intercâmbio/membro, através do Quadro 1 e 2, podemos ver com mais detalhes os dados do ano por trimestre a eficiência obtida naquele ano.

Quadro 4: Resultado de eficiência em intercâmbios sociais no ano de 2012						
Trimestre	Realizados	Ef.	Selecionados	Ef.	Vagas abertas	Ef.
1º	821	3	375	7	370	7
2º	495	5	792	3	1122	2
3º	637	7	364	11	799	5
4º	741	2	1266	1	1334	1
TOTAL	2694	4	2797	4	3625	3

Fonte: AIESEC International, (2013)

Quadro 5: Resultado em intercâmbios profissionais no ano de 2012						
Trimestre	Realizados	Ef,	Selecionados	Ef.	Vagas abertas	Ef.
1º	176	14	141	18	208	12
2º	124	18	162	14	271	8
3º	159	26	132	31	284	15
4º	115	16	160	12	327	6
TOTAL	574	19	595	18	1090	10

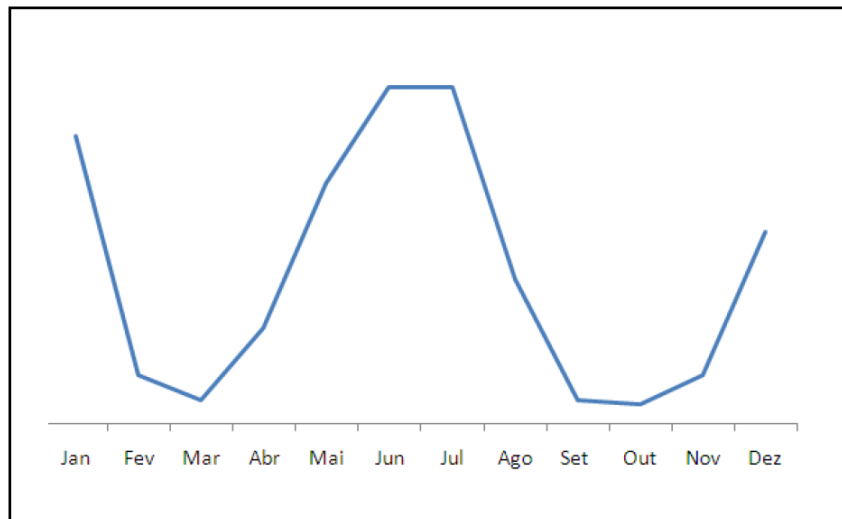
Fonte: AIESEC International, (2013)

Comparando os números com os resultados que a organização obteve em setembro de 2011, de acordo com myaiesec.net (intranet da AIESEC), foi percebido que foi necessário mais do que três membros por mês para abrir uma vaga de intercâmbio voluntário, e na faixa de quatro membros por mês para fazer uma seleção de intercambista para ela. Nas áreas de intercâmbios profissionais, os números são ainda maiores: cerca de 10 membros para abrir uma vaga de intercâmbio e mais de 18 membros para fazer uma seleção.

Entendo o contexto na razão para ter essa baixa eficiência, é possível perceber que o desempenho em massa vem em poucos meses do ano, e na maioria das vezes se perde com atividades aleatórias ou de preparação. Principalmente devido a forma funcional que os escritórios são divididos, gastando muito tempo em planejamento e pouco em maximização do tempo útil. A organização constatou que não estavam cumprindo os cronogramas e nem acompanhavam as tendências de realização de intercâmbios no mundo, limitando em muito os resultados que poderiam ser obtidos.

Um dos fatores que foram levantados é que os líderes de equipes estavam sendo selecionados no período errado. Os coordenadores eram selecionados em dois momentos no fim e no meio do ano e iniciavam suas atividades em Janeiro e em Julho, havendo uma quebra no momento de pico de atividades, fazendo com que o foco nas atividades caísse e por consequência os resultados. No gráfico a seguir podemos ver a curva de intercâmbios, uma coordenação durava cerca de 6 meses e gerava muito tempo ocioso até a volta do período de pico.

Gráfico 1 – Pico de realização de intercâmbios



Fonte: AIESEC International (2013)

A AIESEC no Brasil concluiu que não era necessário escolher um coordenador se ele não vai conseguir executar as atividades no tempo certo, e muito menos troca-lo durante um processo. Considerando todo esse contexto, a organização, no final do ano de 2012 trabalhou em cima de um novo modelo de estrutura, uma estrutura baseado por projetos.

Nos próximos tópicos abordaremos a forma como se deu a mudança e seus efeitos nos resultados da AIESEC.

8.1.1. Fase de iniciação

- **Estudo de viabilidade**

Os diretores da AIESEC no Brasil definiram que a eficiência seria a força motriz para a mudança da organização e em meados de junho de 2011 começaram o estudo de viabilidade da implementação da estrutura por projetos, esse estudo consistiu basicamente de questionários direcionados a escritórios, reuniões com diretores das áreas e conferências internacionais com escritórios que já rodavam com tal estrutura em diferentes locais do mundo.

Por mais diferente que seja a realidade de cada país, a AIESEC adota uma estrutura similar nos seus mais de 800 escritórios, e isso ajudou a diretoria do Brasil a desenvolver um plano de mudanças.

Através do questionário e das reuniões com os diretores locais, foi possível identificar quais lugares já trabalhavam com projetos, e as mudanças que trouxeram nos resultados de determinado escritório.

Identificando a situação atual e a necessidade de escalonar os resultados da organização e a existência de projetos locais bem sucedidos, a diretoria nacional resolveu expandir para todo o país, sendo eles os principais responsáveis por tornar o projeto viável.

▪ **Desenvolvimento do termo de abertura**

Foi criado um documento que oficializava a criação do projeto intitulado “Trabalhando a estrutura de projetos”. Como descrição foi apresentada: “Para trabalhar com o modelo de gestão de projetos, a fim de tornar as estruturas mais flexíveis, para crescermos no número de intercâmbios, tornando a proposição de valor dos programas mais atraentes e as operações mais eficientes”.

O diretor nacional de Gestão de Talentos foi nomeado o Gerente de projetos, e montou a equipe com outros membros da diretoria nacional.

Os objetivos foram definidos:

- Melhorar o desempenho em Experiências de time e de liderança
- Dar maior agilidade para os programas de intercâmbios
- Melhorar a eficiência por membro (membro/intercâmbio)
- Descentralizar o trabalho operacional para tornar o diretoria local mais profissional
- Mudar o foco da estrutura para focar em intercâmbios
- Fazer com que o modelo educacional local seja mais padronizado e automático
- Melhorar a educação em gestão de conhecimento

Mensuráveis

- Porcentagem de crescimento no programas
- Eficiência (porcentagem de membros por intercâmbio)
- Escritórios testes
- Educação local sobre gestão de projetos

- **Proposta**

A organização trabalharia com projetos, seguindo o cronograma mundial, uma equipe só seria formada caso houvesse necessidade e fosse viável a execução de um projeto, o tempo seria mais curto, com duração de 2 a 3 meses. Acabando o projeto a equipe se dissipa, voltam para sua área de origem ou deixam a organização.

8.1.2. Fase de planejamento

- **Desenvolvimento das atividades**

Quadro 6 – Cronograma da implementação da estrutura de projetos

Julho de 2011	Agosto de 2011	Setembro de 2011
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo de estruturação pronto ✓ Entrar em contato com alguns escritórios para rodar testes ✓ Modelos educacionais prontos Modelo de operações pronto ✓ Modelo de gerenciamento pronto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhar os escritórios que estão rodando testes ✓ Suporte na implementação dos escritórios que estão fazendo teste 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhar a adaptabilidade dos escritórios a nova estrutura ✓ Revisar a estrutura ✓ Revisar modelo educacional ✓ Revisar modelo de operações ✓ Revisar modelo de gerenciamento ✓ Produzir guias com direcionamentos finais ✓ Suporte aos escritórios na construção da estrutura
Outubro de 2011	Novembro de 2011	Dezembro de 2011
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresentar as direções para a nova estrutura ✓ Suporte aos escritórios para implementação da estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhar a adaptação dos escritórios ✓ Preparar as novas diretorias locais para trabalhar com a nova estrutura ✓ Suporte e direcionamento aos Gerentes de projetos escolhidos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar modelo de crescimento de escritório ✓ Preparar as novas diretorias locais para trabalhar com a nova estrutura ✓ Conferência nacional para últimos direcionamentos ✓ Suporte ao planejamento focado na estrutura de projetos
Janeiro de 2012	Fevereiro de 2012	Março de 2012
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitas da diretoria nacional aos escritórios ✓ Suporte ao planejamento focado na estrutura de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitas da diretoria nacional aos escritórios ✓ Conferência regional para a capacitação dos gerentes de projetos ✓ Seleção de novos membros para os projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitas da diretoria nacional aos escritórios ✓ Acompanhar seleção de novos membros para os projetos ✓ Conferência local para focar na estrutura

Fonte: AIESEC no Brasil (2013)

- **Coletar os requisitos**

Iniciaram um estudo de como ocorreria tal implantação, e fizeram através de entrevistas, questionários e pesquisas nos escritórios locais. Por meio destes, buscaram entender quais os projetos eram mais bem sucedidos e como estavam trabalhando localmente estes, para que fosse possível replicar tal modelo para os demais escritórios do país.

- **Padronização das estruturas**

Três estruturas foram apresentadas para os escritórios, estes deveriam escolher qual se encaixava melhor para sua realidade de acordo com as áreas que trabalham e quantidade de membros:

- *Opção A (Sete áreas)*: Intercâmbio social para estudantes, intercâmbio social para organizações, intercâmbio profissional para estudantes, intercâmbio profissional para organizações, gestão de talentos, comunicação e finanças;

- *Opção B (Oito áreas)*: Intercâmbio social para estudantes, intercâmbio social para organizações, intercâmbio profissional para estudantes, intercâmbio profissional para organizações, gestão de talentos, comunicação, relações públicas e finanças;

- *Opção C (Nove áreas)*: Intercâmbio social para estudantes, intercâmbio social para organizações, intercâmbio profissional para estudantes, intercâmbio profissional para organizações, gestão de talentos, desenvolvimento, comunicação, relações públicas e finanças.

Dentro de cada estrutura foram apresentados diferentes organogramas de áreas, sendo eles influenciados por: quantidade de intercambistas por membro, abrangência do escritório e metas. Cada projeto constituído de um gerente de projetos e de 3 a 6 membros.

- **Criação de portfólio de projetos**

No final do ano, alguns diretores nacionais junto a diretores locais começaram a rever todo o portfólio de programas e projetos que a AIESEC no Brasil tinha, e fizeram uma pesquisa para saber quais eram os mais utilizados e quais eram os mais reconhecidos internacionalmente, nacionalmente e localmente para que pudessem definir quais seriam os melhores e mais adaptáveis para a estrutura nacional. Depois de concluído foi apresentado a todos os escritórios e estabelecido que fosse utilizado apenas projetos do portfólio nacional.

▪ Testes

Foram realizados testes nos escritórios que já adotavam tal estrutura, e foram adaptando processos e aprendendo qual a melhor maneira de aumentar o número de resultados sem impactar fortemente na cultura organizacional e influenciar de alguma forma a educação e a retenção de membros.

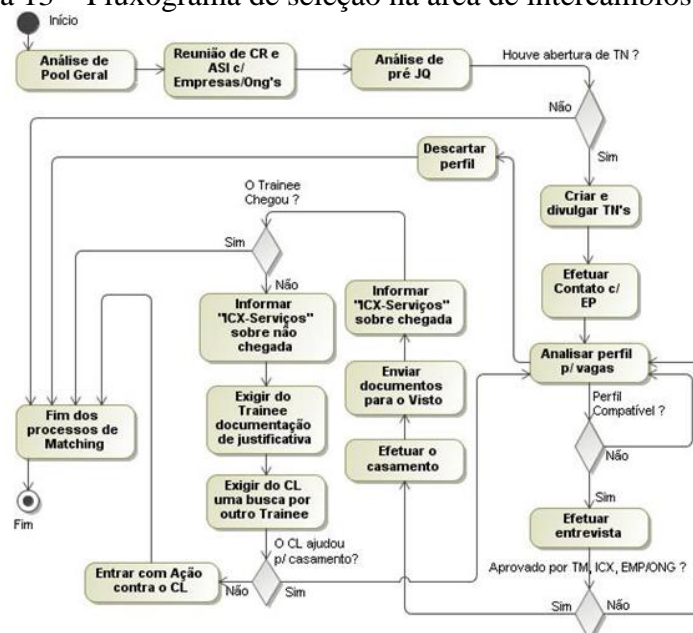
▪ Comunicação

A comunicação com os escritórios e os diretores se daria através de reuniões on-line, conferências nacionais e regionais e visitas operacionais da diretoria nacional para certificar-se da implementação da estrutura. Junto com a diretoria nacional, o time de suporte nacional foi responsável pela comunicação e direcionamento de estratégias.

▪ Planejamento da qualidade

Para a entrega de intercâmbios em alta escala e boa qualidade, foram idealizadas ferramentas de controle e monitoramento, mas a principal estratégia foi a criação e padronização das atividades a realizar, fluxogramas bem definidos e projetos experimentais em alguns escritórios para avaliar riscos.

Figura 13 – Fluxograma de seleção na área de intercâmbios sociais

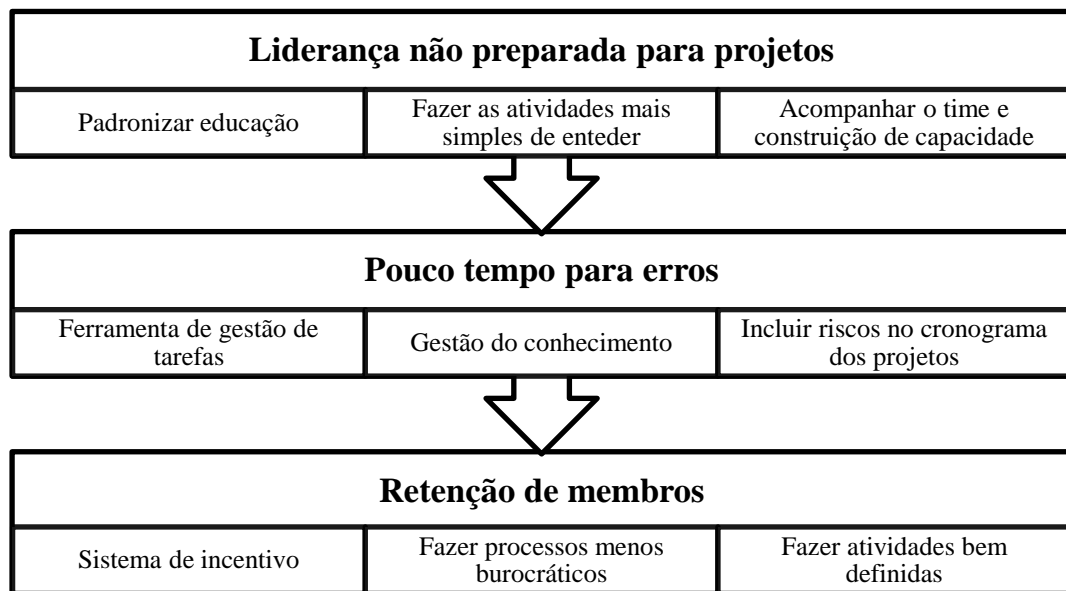


Fonte: AIESEC no Brasil (2013)

- **Riscos**

Os maiores riscos identificados foram os que repercutiriam localmente, tais como possível falta de pessoas para trabalhar nos time de projetos, pouco tempo para a capacitação da nova diretoria, que estaria sendo eleita no final do ano, perder um pouco a cultura organizacional, devido a velocidades que as pessoas entravam e saiam da organização, dificuldade em administrar a mudança e o alto volume de intercâmbios que ela traria, reter os membros dentro e prepara-los de forma adequada para trabalhar com a nova estrutura.

Figura 14 – Soluções sugeridas para problemas



Fonte: AIESEC no Brasil (2013)

8.1.3. Fase de execução e controle

- **Encontro Nacional dos Presidentes**

No encontro foi apresentado aos novos presidentes locais à necessidade da implementação, bem como descrição do projeto e o plano estratégico. Nesse evento a diretoria nacional trouxe exemplos de outros países, e mostrou o contraste com a realidade brasileira que estava trabalhando com uma grande quantidade de membros e fazia um número de resultados em intercâmbio bastante inferior.

- **Conferência Nacional de Liderança**

Após apresentar todos os dados para os presidentes e justificar a criação desse projeto, foi necessário capacitar os diretores locais para trabalhar a nova estrutura. Nessa conferência nacional, eles assistiram diferentes workshops e treinamentos para que pudessem sair preparados para executar as estratégias nacionais.

- **Treinamentos on-line**

O longo de 4 meses cada escritório local recebeu treinamento on-line individual ou reunidos com outros de realidade semelhantes.

- **Base Gerenciamento de projetos**

Foi criado um documento com esse título, que apresentava todas as justificativas da implementação da gestão de projetos, os dados relevantes e as estratégias que estavam sendo realizadas. O documento era dividido em: Entendendo o contexto, entendendo a estrutura baseada em projetos, adaptando para a nova estrutura, mudanças no suporte nacional, riscos e soluções.

- **Criação do cargo de Desenvolvimento**

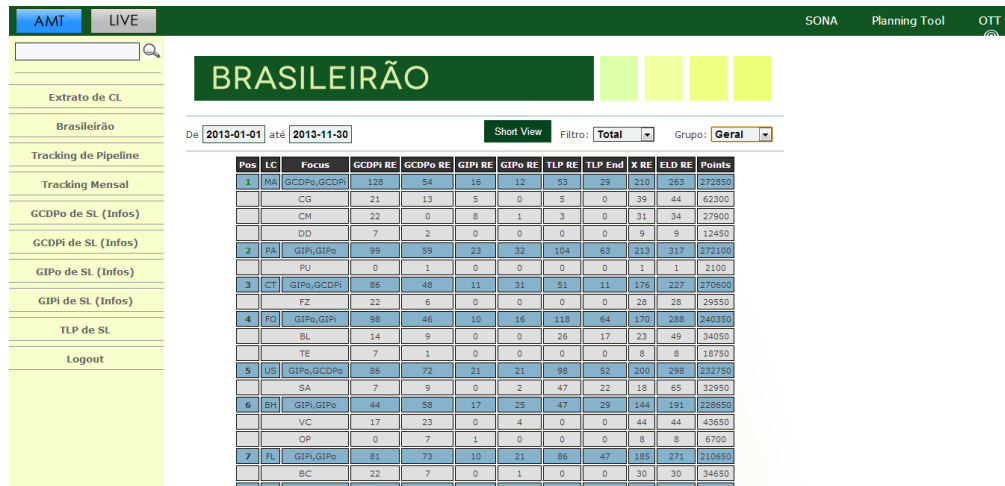
A mudança para a nova estrutura requereu o aumento em capacitações e treinamentos, por isso a diretoria atentou para a criação de uma área focada em educação. Além de todos os ciclos educacionais, a área de Desenvolvimento também se tornou responsável pela comunicação interna da AIESEC local e gestão do conhecimento, focada em diminuir a curva de aprendizagem dos membros.

- **Elaboração de planejamento**

Todos receberam treinamentos para elaboração do planejamento baseado na estrutura e nos portfólios de projetos. Foi criada uma ferramenta de planejamento para que pudesse ser utilizado de forma padronizada.

nas diferentes áreas por escritório, número de membros e número de líderes. Essa plataforma também serve para estimular os escritórios, sendo utilizado como um sistema de incentivo, criando uma competição entre escritórios.

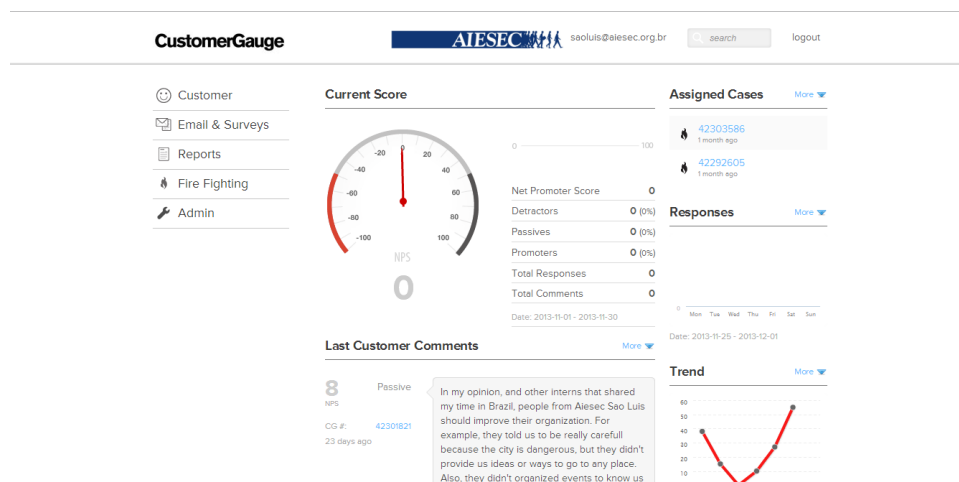
Figura 17 – Página inicial do *AIESEC Management Tool*



Fonte: O autor

NPS (Net Promoter Score): É uma ferramenta que permite o gerenciamento da qualidade do intercâmbio. Um questionário é enviado automaticamente para cada um dos intercambistas em diferentes momentos para que ele possa avaliar como está sendo a experiência. Através dessa ferramenta cada escritório pode manter um padrão de qualidade e resolver problemas o mais rápido possível. Também serve para dar nota de qualidade ao escritório.

Figura 18 – Página inicial do *Net Promoter Score*



Fonte: O autor

- **Mobilizar a equipe**

Para que localmente todo o planejado fosse possível de se realizar, os processos seletivos para recrutamento de novos membros foram feitos em períodos focados, normalmente realizados em dezembro, janeiro, abril e setembro, os principais meses de abertura de projetos. Cada selecionado entra com uma descrição de cargo já definida, mensuráveis e duração do projeto estabelecido.

8.1.4. Fase de encerramento

O encerramento do projeto se deu com a conferência regional, onde os gerentes de projetos se juntaram para pegar a última capacitação para adaptação da nova estrutura. Após o fim dele, a estrutura foi adequada para diferentes escritórios e hoje é o modelo de organização adotado pelos escritórios locais da AIESEC no Brasil..

Quadro 7 – Comparativo entre a execução do projeto e a metodologia proposta pelo PMI		
Fases	Execução da AIESEC	PMI
Iniciação (Fase de idealização e aprovação)	Estudo de viabilidade, elaboração do documento “Trabalhando a estrutura de projetos”, contendo o objetivo do projeto e as mensuráveis.	Desenvolvimento do termo de abertura e identificar partes interessadas
Planejamento (Fase onde são organizadas e definidas as atividades)	Desenvolvimento das atividades, planejamento de requisitos, padronização das estruturas, criação do portfólio de projetos testes, definição da comunicação, planejamento da qualidade, definição dos riscos e possíveis soluções.	Planejar requisitos, escopo, cronograma, estimativa de custos, orçamento, qualidade, recursos humanos, comunicação, aquisição e avalia riscos.
Execução (Fase de execução)	Encontro nacional dos presidentes, conferência nacional	Gerenciamento do projeto, verificação do escopo, controla o

do planejado, as atividades propostas estão sendo realizadas e o projeto implementado)	e treinamentos on-line, criação do documento “Base do gerenciamento de projetos”, criação do cargo de Desenvolvimento, ferramenta de planejamento, Podio, AMT e NPS para auxílio na gestão dos projetos e processo seletivo para recrutamento de novos membros.	cronograma, custos, controla e garante a qualidade, mobilização e gerenciamento da equipe, distribuição das informações, reporte de desempenho, monitora riscos e realiza aquisições.
Encerramento (Oficialização do termino das atividades)	Conferência para gerentes de projetos.	Encerramento do projeto e encerra aquisições

Fonte: O autor

Na fase de iniciação os diretores nacionais buscaram a aprovação dos presidentes para implementar a estrutura, em seguida na fase de planejamento, foi desenvolvido as atividades, o escopo, os requisitos de como cada organização deveria estar estruturada e como seria o portfólio de vendas, foram feitos testes, definido o planejamento da comunicação, da qualidade e analisados os riscos. Na fase de execução, desenvolveram meios de monitoração do planejado e treinamentos montados para que os escritórios estivessem capacitados, ferramentas de controle de qualidade e sistema de incentivo também foram utilizados para que a mudança ocorresse. O encerramento se deu com um evento de preparação dos gestores de projetos que iniciavam seus trabalhos locais.

8.1.5. Detalhamento da situação-problema

Objetivando o aumento da eficiência na organização a nível internacional e o aumento no nível de intercâmbios, no ano de 2012, a AIESEC no Brasil revê sua estrutura organizacional e passa a trabalhar de uma forma orientada a projetos, criando um planejamento para preparar todos os escritórios para se adequar, começando desde o apoio dos presidentes locais até a implantação com os gerentes de projetos.

A identificação da necessidade surgiu depois de comparativos com outras diretorias nacionais da AIESEC, que operavam com um nível bem maior de intercâmbios com

pouca quantidade de membros. A reestruturação começou depois do estudo de viabilidade usando como piloto escritórios que já trabalhavam bem com projetos.

8.1.6. Diagnostico da organização

Através do acompanhamento à organização é possível identificar que ela atendia para uma organização funcional, tendo o diretor como papel centralizador das decisões, sendo o coordenador apenas função de executar e distribuir atividades. A estrutura funcional tem por características: gerente de projetos sem autoridade, pouco conhecimento de outras áreas, projetos competindo por recursos, gerenciamento mais simples, centralização do poder de decisão e membros agrupados por especialidades.

Em relação ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos, a AIESEC no Brasil, demonstrava características de uma organização com nível de gerenciamento de maturidade 1 de acordo com os a Tabela 10 . Os aspectos observados eram: com gerenciamento de projetos bem isolados, com poucos escritórios fazendo isso e de forma irregular.

Diante dessa situação a organização vinha estagnada, com crescimento muito pequeno, processos engessados, e uma produtividade muito pequena. Todos esses fatores levaram a AIESEC, no fim de 2012 a buscar uma nova forma de trabalhar.

8.1.7. Resultados obtidos

Quadro 8 - Quantidade de membros no ano de 2013	
Ano	Quantidade
1º	2750
2º	3156
3º	2916
4º	1309
TOTAL	10131

Fonte: AIESEC International (2013)

No final do ano, a AIESEC no Brasil teve 10131 membros, com uma média de 2533 por trimestre, ou seja, essa é a quantidade correspondente de pessoas que poderiam compor as equipes de projetos, representando a força de trabalho da organização.

Quadro 9 - Resultado de eficiência em intercâmbios sociais no ano de 2013						
---	--	--	--	--	--	--

Trimestre	Realizados	Ef.	Selecionados	Ef.	Vagas abertas	Ef.
1º	997	3	535	5	550	5
2º	802	4	1175	3	1784	2
3º	884	3	567	5	1248	2
4º	171	8	856	2	1306	1
TOTAL	2854	4	3133	3	4888	2

Fonte: AIESEC International (2013)

Quadro 10 - Resultado em intercâmbios profissionais no ano de 2013						
--	--	--	--	--	--	--

Trimestre	Realizados	Ef.	Selecionados	Ef.	Vagas abertas	Ef.
1º	167	16	129	21	229	12
2º	173	18	222	14	385	8
3º	191	15	162	18	295	10
4º	68	19	107	12	237	6
TOTAL	599	17	620	16	1146	9

Fonte: AIESEC International (2013)

Ao longo de 2013, a AIESEC no Brasil obteve um crescimento nos resultados em comparação a 2012, chegando a 34,48% em abertura de vagas de intercâmbios sociais, com um mês e meio para a conclusão do ano. A partir do segundo trimestre os resultados começaram a subir também em intercâmbios profissionais. No mesmo trimestre, a AIESEC no Brasil apresentou a maior taxa de crescimento geral, subindo consideravelmente em ambos os programas há uma taxa de eficiência igual à média geral em intercâmbios sociais e chegando a se apresentar abaixo em intercâmbios profissionais.

Como a pesquisa foi realizada até em 15 de novembro de 2013, antes do final no ano, a comparação real do término de um ano com o outro ficou limitada.

Tabela 11 – Comparativo de resultados da AIESEC no Brasil (2012-2013)

Resultado de intercâmbios sociais por trimestre					Resultado de intercâmbios profissionais por trimestre					Quantidade de membros por trimestre				
1º Trimestre					1º Trimestre					1º Trimestre				
Ano	Realizados	Selecionados	Vagas abertas		Ano	Realizados	Selecionados	Vagas abertas		Ano	Realizados	Selecionados	Vagas abertas	
2012	821	375	370		2012	176	141	208		2012	2518			
2013	997	535	550		2013	167	129	229		2013	2750			
Crescimento	21,44%	42,67%	48,65%		Crescimento	-5,11%	-8,51%	10,10%		Crescimento	9,21%			
2º Trimestre					2º Trimestre					2º Trimestre				
2012	495	792	1122		2012	124	162	271		2012	2292			
2013	802	1175	1784		2013	173	222	385		2013	3156			
Crescimento	62,02%	48,36%	59%		Crescimento	39,52%	37,04%	42%		Crescimento	37,70%			
3º Trimestre					3º Trimestre					3º Trimestre				
2012	637	364	799		2012	139	132	284		2012	4147			
2013	884	567	1248		2013	191	162	295		2013	2916			
Crescimento	38,78%	55,77%	56,20%		Crescimento	20,13%	22,73%	3,87%		Crescimento	-29,68%			
4º Trimestre - até (15/11/2013)					4º Trimestre - até (15/11/2013)					4º Trimestre - até (15/11/2013)				
2012	741	1266	1334		2012	115	160	327		2012	1844			
2013	171	856	1306		2013	68	107	237		2013	1309			
Resultado de intercâmbios sociais por ano (até 15/11/2013)					Resultado de intercâmbios profissionais por ano (até 15/11/2013)					Quantidade de experiências de time no ano (até 15/11/2013)				
Ano	Realizados	Selecionados	Vagas abertas		Ano	Realizados	Selecionados	Vagas abertas		Ano	Realizados			
2012	2694	2797	3625		2012	574	595	1090		2012	10801			
2013	2854	3132	4888		2013	599	620	1146		2013	10131			
Crescimento	5,94%	11,98%	34,48%		Crescimento	4,36%	4,20%	5,14%		Crescimento	-6,20%			
Comparativo de intercâmbios sociais do 4º trimestre até 15/11					Comparativo de intercâmbios profissionais do 4º trimestre até 15/11					Quantidade de experiências de time do 4º trimestre no ano até 15/11				
Ano	Realizados	Selecionados	Vagas abertas		Ano	Realizados	Selecionados	Vagas abertas		Ano	Realizados			
2012	142	505	832		2012	54	66	204		2012	1053			
2013	171	856	1306		2013	68	107	237		2013	1309			
Crescimento	18,12%	69,50%	36,30%		Crescimento	20,59%	38,32%	13,92%		Crescimento	19,56%			

Fonte: AIESEC International (2013)

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1. CONCLUSÃO

O tema do trabalho realizado – a eficiência organizacional com base no gerenciamento de projetos – se deu pela importância de se avaliar o impacto da gestão de projeto na produtividade da organização, para entender além de tendências mais comuns de serem evidenciadas, como: dinamicidade das equipes, maior cumprimento do planejamento, foco nos clientes etc.

Através da pesquisa feita por meio de livros, pesquisa em sites e artigos, percebeu-se que as organizações estão cada vez mais mudando sua forma de fazer negócios, adequando-se para a estrutura baseado no gerenciamento de projetos, pela possibilidade de crescimento que ela oferece; melhoria do trabalho em equipe, otimização dos processos, e redução de tempo e custos. Mas tudo isso só pode acontecer se a organização atender uma estrutura planejada de projetos com intenção de se atingir maturidade, pois caso não isso não aconteça, conseqüentemente, os projetos tendem a não ter sucesso.

Com o objetivo de verificar e analisar uma organização que trabalha com uma grande quantidade de membros e poucos recursos, na qual tem passado por grandes mudanças em seu modelo de negócio, que se realizou um estudo de caso na AIESEC no Brasil, para observar se tal mudança trouxe resultados significativos em eficiência.

Mudar uma organização para qualquer estrutura é algo que leva tempo para o alcance da maturação. Foi observado que a AIESEC tinha interesse em ter um crescimento rápido com a implantação da gestão de projetos e com isso desenvolveu um plano para que tudo acontecesse da forma mais rápida possível, priorizando a educação dos presidentes, diretores e gerentes de projetos, para que pudessem estar preparados para lidar com a demanda de trabalho, deixando vários pontos em aberto, como a falta da criação de um escopo claro e um planejamento de risco mais conciso.

A metodologia para implantação da estrutura de projetos foi por meio da criação de um projeto que viabilizasse tal mudança. Com isso, trabalharam em um ciclo de vida de fase única; iniciação, planejamento, execução e encerramento, tendo como base o PMI. Foi observado que houve implantação de ferramentas de controle e de gestão, criação de processos comuns e de um portfólio de projetos, além de todo o suporte para a capacitação de todos os membros, mas o fator que mais ficou evidente, é que não há qualquer modelo de maturidade, que a organização planejou e não definiu como faria para tornar a gestão de projeto bem sucedida.

Por fim, em números, a organização obteve algumas alterações no quadro geral, aumentando a eficiência dos membros, mas de uma forma pouco expressiva. Crescendo bastante nos números em intercâmbios profissionais, saindo dos 18 membros para fazer uma seleção para 16, e essa redução também veio nas realizações de intercâmbio, sendo considerando um bom avanço. Em intercâmbios sociais os números foram bem mais modestos, tendo reduzido um membro em dois quesitos, seleção e abertura de vagas de intercâmbio.

Foi possível identificar mudanças na eficiência da organização, mas bem abaixo do esperado, o que não deixa de ser um avanço, a gestão de projetos está sendo implantada a pouco tempo, e pode apresentar resultados mais promissores se trabalhado adequadamente.

9.2. RECOMENDAÇÕES

A AIESEC trabalhava com uma estrutura funcional bem forte, onde o conceito de projeto praticamente não existia. A substituição para uma projetizada não resultou apenas em uma mudança de processo, mas em uma grande mudança de cultura.

Organizar-se por projetos e principalmente gerar um serviço através dele não é simples e isso não ocorre de forma repentina, é algo trabalhado, desenvolvido e testado ao longo do tempo, é traçado um caminho para o sucesso. Para isso, a AIESEC deve trabalhar a gestão de projetos em um modelo de maturidade, trabalhando melhor processos, pessoas e a organização, criando um ambiente onde a nova estrutura esteja incorporada ao modelo de trabalho de todos os membros, tornando possível buscar constantemente evoluir e desenvolver novas práticas.

O modelo de maturidade a recomendado é o PMMM, pois tem como referência as principais áreas do conhecimento e processos do gerenciamento de projetos, que são as bases estabelecidas pela AIESEC como ponto de partida. Através desse modelo a organização pode acompanhar seu nível de domínio das áreas de conhecimento, como ela está influenciando nos projetos e nos resultados, e avaliar de acordo com o ciclo de vida para o alcance da maturidade; fase embrionária, fase de aceitação pela gerência executiva, fase de aceitação pelos gerentes de área, fase de crescimento e fase de maturidade.

Além de tudo uma organização que pretende atingir um aumento maior em eficiência necessita desenvolver programas compreensivos de educação e treinamentos que efetivamente proporcionem conhecimentos e habilidades aos gerentes de projetos e os membros envolvidos.

10. REFERÊNCIAS

AIIESEC no Brasil. *Project Based Structure*. Disponível em <<http://www.myaiesec.net>>. Acesso em 5 de Novembro de 2013.

AIIESEC International. *Organizational Report*. Disponível em <<http://www.myaiesec.net>>. Acesso em 16 de Novembro de 2013.

BOUER, Ruy e CARVALHO, Marly Monteiro de. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?**. *Prod.* [online]. 2005, vol.15, n.3, pp. 347-361. ISSN 0103-6513.

DUFFY, Mary. **Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2006, p.8.

GIDO, Jack e CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**; tradução Vértice translate; revisão técnica Silvio Burrattino Melhado. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos**: 5. ed. Revista e ampliada / Kim Heldman; tradução Edson Furmankiewicz. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 – 6ª reimpressão.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas** / Harold Kerzner; trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. – Porto Alegre: Bookman, 2002.

LEWIS, James P. **Como gerenciar projetos com eficácia**. Rio de Janeiro: Campos, 2000, p. 9 e 10.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES JUNIOR, Luiz José e PLONSKI, Guilherme Ary. **Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"?**. *Gest. Prod.* [online]. 2011, vol.18, n.1, pp. 1-12. ISSN 0104-530X

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2002, p.26 e 184.

_____ **Introdução à Administração.** Ed. Compacta. 1 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

_____ **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital** – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos.** 2 ed. – 5 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

MEREDITH, Jack R, Mantel Jr, Samuel J. **Administração de projetos – uma abordagem gerencial.** 4º ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2003.

Project Management Institute (PMI). PMBOK Guide. Project Management Book of Knowledge. 4º ed. 2008.

POSSI, M. et al. **Capacitação em gerenciamento de projetos.** Coordenador Marcus Possi – 2 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

PRADO, Darci – **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas organizações.** Série Gerência de projetos – volume 1 – Editado por INDG. Nova Lima, 2004

RABECHINI JR., Roque e PESSOA, Marcelo Schneck de Paula. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos.** *Prod.* [online]. 2005, vol.15, n.1, pp. 34-43. ISSN 0103-6513.

RABECHINI JR, Roque. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada.** 2003. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2003.

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. et al. **Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras.** *Rev. Adm. (São Paulo)* [online]. 2013, vol.48, n.3, pp. 574-591. ISSN 0080-2107.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

.VALERIANO, Dalton L. **Gerencia em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia.** São Paulo: Makron Books, 1998.

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

_____ **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.