

# Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Carlos Magno da S. Xavier (Mestre)

Beware Consultoria Empresarial Ltda

Sócio Diretor – [magno@beware.com.br](mailto:magno@beware.com.br)

**Resumo** - Este artigo pretende conceituar e exemplificar o que vem a ser uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Metodologia, Methodware.

Segundo KERZNER (2001), o alcance da excelência em gerenciamento de projetos não é possível sem um processo repetitivo que possa ser utilizado em cada projeto. Esse processo repetitivo é a metodologia de gerenciamento de projetos. Para CHARVAT (2003), “uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também *check lists*, usados durante o ciclo de vida do projeto”. Desta forma, uma metodologia de gerenciamento de projetos é um conjunto de processos, métodos e ferramentas para o alcance dos objetivos do projeto. Ela deve prover um roteiro (*roadmap*) para o gerenciamento do projeto. Equipes que não compartilham uma metodologia tendem a ser ineficientes.

Algumas vezes vemos alguém dizer ou escrever que usa a “Metodologia do PMI” ou a “Metodologia do Guia PMBOK®”. Na realidade, o PMI ou até mesmo o Guia PMBOK® não apresentam uma metodologia. O Guia aborda somente “o que” é necessário para o gerenciamento de projetos, sem entrar no mérito de “como” esses processos deveriam ser realizados e em que sequência. Por isso enquadrados, anteriormente neste capítulo, o Guia como um padrão.

Não existe uma metodologia que possa ser utilizada em qualquer empresa ou projeto. Essa percepção fica clara quando analisamos um dos resultados do “Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos”, realizado em 2010 no Brasil, que indicou que 49% das empresas consultadas informaram que pretendiam, nos próximos 12 meses, rever ou desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projetos, o que pode ser visto na figura 1. Se existisse uma metodologia universal, não seria necessário esse esforço das Organizações.

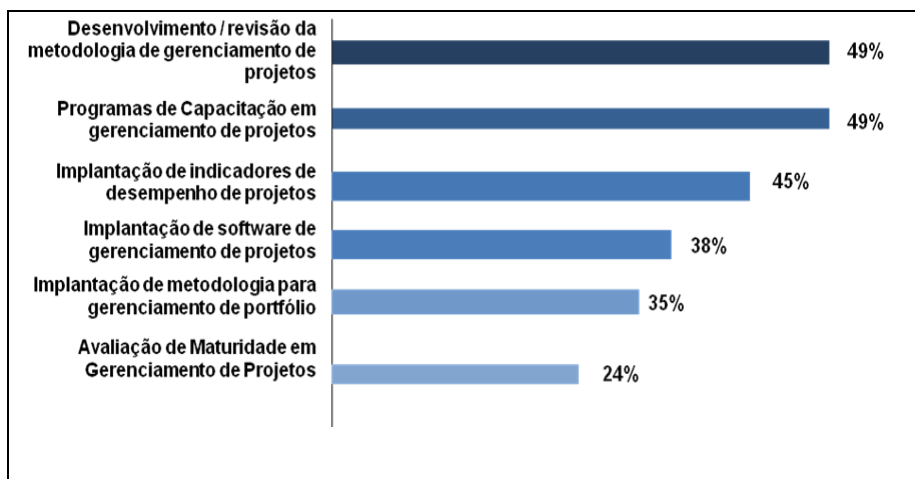


Figura 1 - Iniciativas em gerenciamento de projetos que as organizações pretendem adotar nos próximos 12 meses

Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2010, disponível em [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org).

Uma metodologia é, portanto, uma adaptação, à realidade dos projetos da Organização, das práticas existentes no mercado, tanto das propostas pela literatura como daquelas vivenciadas pelos profissionais de gerenciamento. Essa adaptação deve ser criteriosa de forma a que, em uma análise de custo-benefício, compense o esforço de gerenciamento em relação aos correspondentes resultados esperados. No Guia PMBOK®, por exemplo, dos 42 (quarenta e dois) processos de gerenciamento de projetos, 20 (vinte) são de planejamento, com 19 (dezenove) documentos de saída desses processos. Imagine se para planejarmos o projeto de um churrasco no final de semana tivéssemos de fazer todos esses documentos? Esse exemplo, embora simplista, elucida a necessidade de adaptarmos as práticas existentes para cada Organização / projeto.

### O que deve ter uma metodologia

Algumas das características que uma metodologia de gerenciamento de projetos deve ter são (Kerzner, 2001):

- Um nível recomendado de detalhes;
- Uso de modelos;
- Técnicas padronizadas de planejamento, programação e controle;
- Formato padronizado de relato de desempenho;
- Flexibilidade na aplicação nos projetos;
- Flexibilidade para melhorias, quando necessário;
- Facilidade de entendimento e aplicação;
- Ser aceita e aplicada em toda a Organização.

Para o gerenciamento de projetos, com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender ao propósito para o qual ele está sendo executado, o Guia PMBOK® (PMI, 2008) propõe nove áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco, aquisições e integração (responsável pela consistência entre as áreas), o que pode ser visualizado na figura 2.

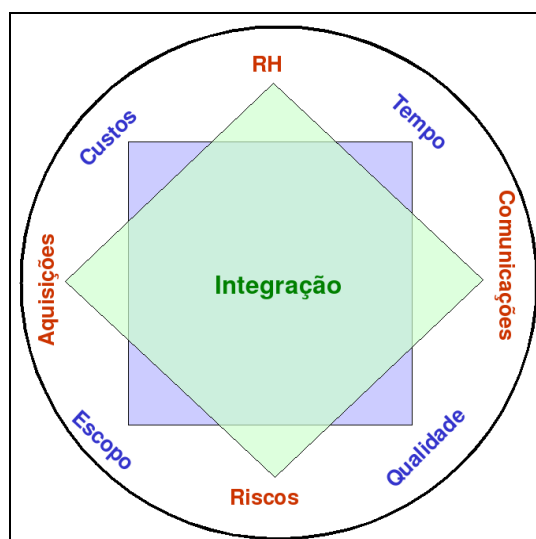


Figura 2 – As áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos  
Fonte: Xavier (2009), página 7

Ainda como resultado do “Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos”, verificou-se que as Organizações focam mais as suas metodologias em prazo, escopo e custo, como pode ser visto na figura 3.

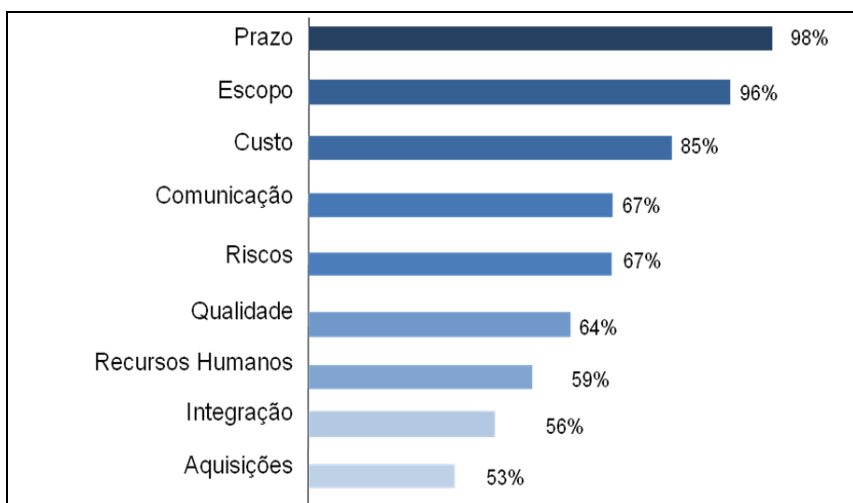


Figura 3 - Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos  
 Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2010, disponível em [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org).

Porém, conforme pode ser visto na figura 4, o maior problema apontado pelos respondentes da pesquisa foi o não cumprimento de prazos. Qual a explicação para isso se o que mais as metodologias consideram é o gerenciamento de prazo? Sem dúvida que é porque o atraso de projetos é consequência de vários fatores. Por exemplo, o atraso de um projeto pode ser em razão de problemas com fornecedores ou por causa de riscos não avaliados corretamente. Desta forma, uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, de forma consistente e integrada, as nove áreas de conhecimento propostas pelo Guia PMBOK® (PMI, 2008).

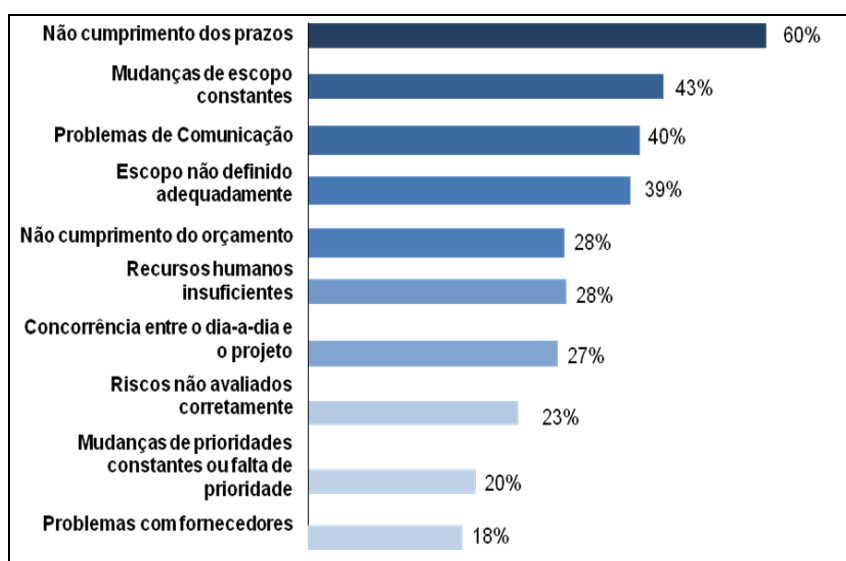


Figura 4 - Problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos da Organização  
 Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2010, disponível em [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org).

O contexto do gerenciamento de projetos abrange também o gerenciamento de portfólio e programas. Na figura 5 pode ser verificado que um projeto inicia, normalmente, com a elaboração de uma proposta, que demanda um planejamento preliminar do projeto e a verificação da sua viabilidade, em relação à parte técnica, econômica e financeira.

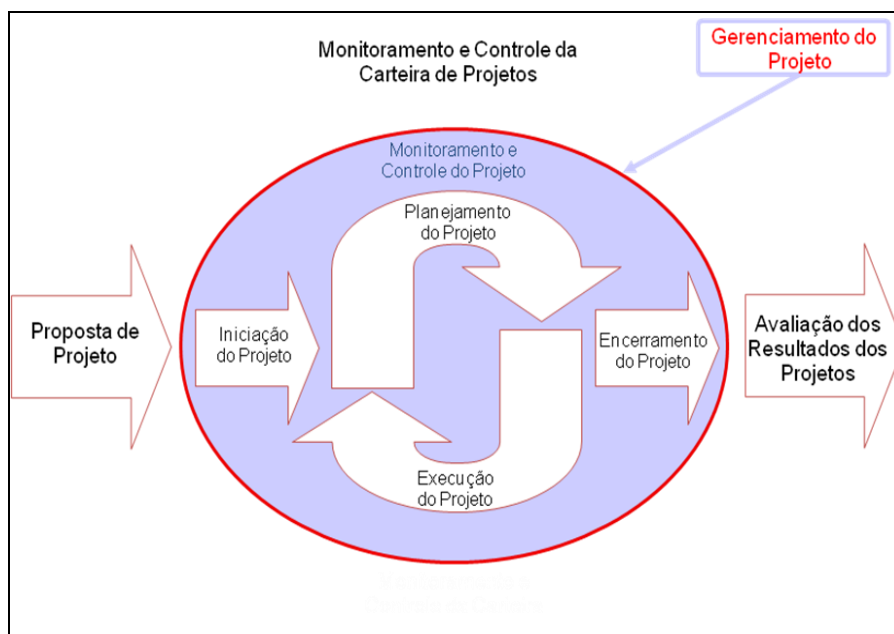


Figura 5 – O Contexto do Gerenciamento de Projetos  
 Fonte: Adaptado da Figura 3-1 do Guia PMBOK® (PMI, 2008)

Aprovado o projeto, ele deve ser formalmente autorizado (iniciação) e detalhado o seu planejamento para a execução. Ele entra então no ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act) de melhoria contínua. Também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão por Deming após a 2ª guerra, tendo sido idealizado por Shewhart na década de 20<sup>1</sup>. Checar ou monitorar o trabalho do projeto significa observar, coletar, disseminar e avaliar informações a respeito do desempenho do projeto a cada período de tempo. O Act é para tomar uma decisão em razão de desvios em relação ao planejado. Após a entrega dos produtos e serviços previstos no escopo está na hora de encerrar o projeto.

Desta forma, para ficar prática a sua utilização, uma metodologia deve ter um roadmap que descreva a utilização dos processos de gerenciamento de projetos em termos da integração entre os processos, das interações dentro deles e dos objetivos a que atendem. Esses processos podem ser agregados, por exemplo, nos “grupos de processos de gerenciamento de projetos”: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e Encerramento.

A carteira deve ser acompanhada, de maneira que os seus projetos possam ser monitorados e controlados, de forma corporativa, assim como, após o encerramento, ser verificado se eles alcançaram os resultados para os quais eles foram autorizados. Para Dinsmore (2006), “precisamos fazer certo a combinação certa dos projetos certos”.

### Algumas Metodologias existentes no mercado

Como subsídio para a redação deste artigo, o autor fez, em julho de 2011, uma pesquisa em algumas listas de discussão de profissionais de gerenciamento de projetos existentes na Internet, tendo sido colocada a seguinte pergunta: “A metodologia de gerenciamento de projetos utilizada em seu Setor / Organização foi desenvolvida com base em alguma metodologia específica existente na literatura / mercado?”

Responderam à pesquisa 645 pessoas. Como era possível escolher mais de uma, 700 opções foram registradas, conforme gráfico da figura 6.

<sup>1</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_pdca](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_pdca)

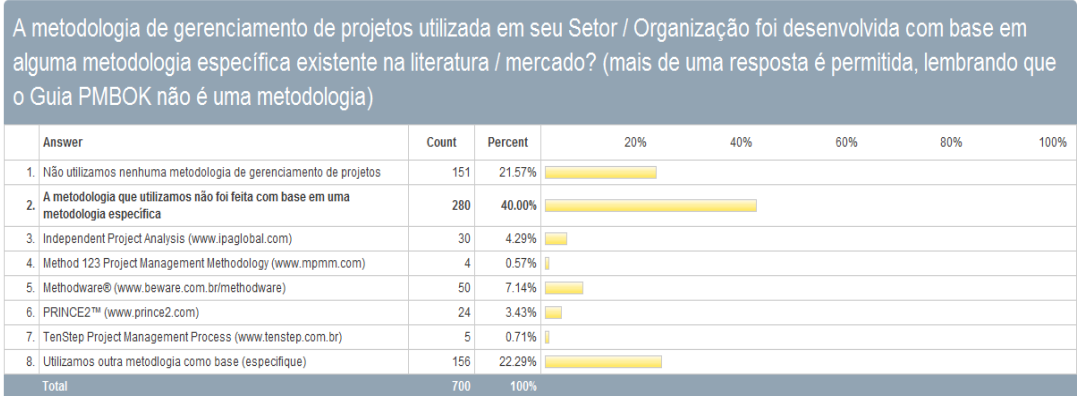


Figura 5 – Resultado Pesquisa de Metodologias

O resultado da pesquisa pode ser visto em <http://www.questionpro.com/a/ShowResults?id=2472596&mode=data>.

Daqueles que afirmaram utilizar uma metodologia, 73% responderam que a metodologia não foi baseada em nenhuma específica do mercado. Vale ressaltar que 120 dos que escolheram a opção “Utilizamos outra metodologia como base”, especificaram na realidade um padrão, um modelo de maturidade ou uma metodologia de desenvolvimento de produto, o que mostra como o conceito de metodologia tem interpretações diversas no mercado. O resultado da pesquisa indicou que, das metodologias listadas, a Methodware® foi a mais utilizada como base para o desenvolvimento da metodologia do Setor / Organização.

Algumas metodologias são comentadas a seguir.

**Method 123 Project Management Methodology<sup>2</sup>**

A Method 123 Project Management Methodology (MPMM™) é uma metodologia comercial baseada no PMBOK® e no Prince2™, possuindo três versões: Professional, Standard e Educational. Essa metodologia foi encapsulada em um software que permite navegar rapidamente pelos processos e acessar os modelos.

**Methodware®<sup>3</sup>**

Essa metodologia foi divulgada em 2006 no livro “Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware®”, que está atualmente em sua 2ª edição (Xavier, 2009). Em 2010 ele foi premiado como o “Melhor Livro Brasileiro de Gerenciamento de Projetos da Década”. A premiação ocorreu no 8º Encontro Nacional de Profissionais de Gerenciamento de Projetos, promovido pelo PMI-Rio. Mais de mil profissionais de gerenciamento de projetos participaram da escolha. A metodologia possui 34 processos organizados nos Grupos de Processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento do Projeto. Possui 36 modelos de documentos e um exemplo de Plano do Projeto.

Em 2008 a Methodware serviu de subsídio para a elaboração da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor (Xavier, 2008), com 22 processos, organizados em: Proposta de Projeto, Captação de Recursos, Realização do Projeto, Monitoramento e Controle do Projeto e Encerramento do Projeto.

A metodologia Methodware® possui uma de utilização prática e simplificada, para estudantes e gerentes de projetos de pequeno e médio porte: a Basic Methodware®. Ela possui 13 processos organizados em: Iniciar, Planejar (Plan), Executar (Do), Monitorar e Controlar (Check and Act) e

<sup>2</sup> [www.mppmm.com](http://www.mppmm.com)

<sup>3</sup> <http://www.beware.com.br/methodware/>

Encerrar, utilizando o ciclo PDCA. Em abril de 2011 foi lançado o livro “Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos – Basic Methodware® (Xavier, 2011)

### **PRINCE2™** (Ribeiro, 2011)

PRINCE2 é uma marca registrada do OGC (The Office Government Commerce) e significa Projeto em Ambiente Controlado (Project IN Controlled Enviroment). A primeira versão do PRINCE2 foi lançada em 1996, porém sua história começa 1975 com o PROMPT II, que também era um método estruturado para gerenciamento de projetos, que evoluiu para o PRINCE em 1989 até chegar à denominação atual PRINCE2 em 1996. Atualmente o PRINCE2 está na sua 5ª edição, esta última lançada em 2009.

A estrutura do método PRINCE2 é composta de princípios, temas, processos e leva sempre em consideração o ambiente do projeto para que o método possa ser adaptado (Tayloring). Isto significa que a tenacidade de aplicação do método deve ser adequada às características do projeto. De forma geral, o método PRINCE2 é uma estrutura sistemática com processos, papéis e responsabilidades bem definidos que visam garantir o gerenciamento organizado do projeto desde a sua concepção até o encerramento.

Os princípios formam a base do PRINCE2 e a não aplicação destes descaracteriza o uso da metodologia, sendo, portanto, itens obrigatórios. Ter uma justificativa para o projeto, aprender com experiências passadas, ter papéis e responsabilidades bem definidos, gerenciar o projeto por estágios, estabelecer tolerâncias e assim poder gerenciar por exceção, manter sempre o foco no produto e adaptar o método de acordo com as características do projeto são questões imprescindíveis para que o projeto seja gerenciado de acordo com a metodologia PRINCE2. Se estes sete princípios não forem aplicados no projeto, o método não está sendo aplicado.

### **Ten Step<sup>4</sup>**

A metodologia TenStep Processo de Gerenciamento de Projetos® foi projetada para ser aplicada a todos os tipos de projetos, desde a construção de uma casa, ou mesmo um circuito eletrônico, ou um software. O processo da Metodologia TenStep também é compatível com todos os tipos de metodologias utilizadas no ciclo de vida dos projetos.

### **Zopp (Marco Lógico)<sup>5</sup>**

A metodologia ZOPP, do alemão "Ziel Orientierte Projekt Planung" - Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos - foi criada pela Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), com sede em Esborn, na Alemanha, entre as décadas de 70 e 80. Com base numa metodologia criada e adotada pela USAID (USA), ao início dos anos 70, o "Logical Framework Approach" (LFA), a GTZ introduziu a participação dos envolvidos como premissa básica do planejamento de projetos.

### **Referências Bibliográficas**

- Barcauí, André. **PMO – Escritório de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- CHARVAT, Jason. **Project Management Methodologies**. John Wiley & Sons, NJ, 2003.
- DINSMORE, Paul e Terence Cooke-Davies. **Right Projects Done Right**. John Wiley & Sons, 2006.
- KERZNER, Harold. **Project Management: A system approach to planning scheduling and controlling**. John Wiley & Sons, 7ª edição, 2001.
- PMI, Project Management Institute (Editor). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos**. Tradução oficial para o português do PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) Guide. PMI, 2008.

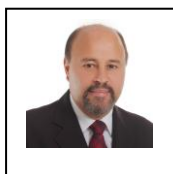
---

<sup>4</sup> [www.tenstep.com.br](http://www.tenstep.com.br)

<sup>5</sup> <http://www.cchla.ufrn.br/rmnatal/relatorio/prac11.pdf>

- RIBEIRO, Robérítton Luís Oliveira. **Gerenciando Projetos com PRINCE2**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva e outros. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva e outros. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware®**. Rio de Janeiro: Brasport, 2a edição, 2009.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva e Luiz Fernando da Silva Xavier. **Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos – Basic Methodware®**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.
- HELMING Stefan e Michael Göbel. **ZOPP - Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos**. GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

#### Sobre o Autor:



Carlos Magno da Silva Xavier  
[magno@beware.com.br](mailto:magno@beware.com.br)

Carlos Magno da Silva Xavier foi eleito em 2010 uma das cinco personalidades brasileiras da década na área de gerenciamento de projetos. É Capitão-de-Mar-e-Guerra da reserva da Marinha do Brasil, mestre pelo Instituto Militar de Engenharia (IME) e Sócio-Diretor da Beware Consultoria Empresarial Ltda. Sua experiência profissional, de mais de vinte anos em gerência de projetos inclui a consultoria na sistematização do gerenciamento de projetos em grandes empresas (TIM, BR Distribuidora, Eletronuclear, Marinha do Brasil, Petrobras e outras), assim como o gerenciamento de riscos na contratação, construção e automação de grandes empreendimentos (Plataforma de Petróleo, Sede empresarial e Fábricas). É autor / coautor de dez (10) livros: “Projetando com Qualidade a Tecnologia em Sistemas de Informação”; “Gerenciamento de Projetos – Como definir e controlar o escopo do projeto”; “Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos”; “Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware”; “Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos – Basic Methodware”; “O Perfil do Gerente de Projetos Brasileiro”; “Gerenciamento de Aquisições em Projetos”; “Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor”; “PMO – Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática” e “Análise de Projetos. É certificado “Project Management Professional” (PMP) pelo Project Management Institute (PMI). É professor do MBA em Projetos da Fundação Getúlio Vargas desde 2001.