

Gestão de Pequenos Projetos: uma discussão sobre o alinhamento das ferramentas de gerenciamento à complexidade de pequenos projetos no âmbito de escritórios de arquitetura

Camila de Souza Lopes\*

**RESUMO:**

O trabalho apresenta uma discussão sobre a necessidade de adotar parâmetros diferentes ao propor ferramentas de gerenciamento de projetos aplicadas a pequenos projetos desenvolvidos no âmbito de escritórios de arquitetura. A partir de uma revisão de literatura abordando classificação do porte dos projetos, seleção de ferramentas adequadas ao seu gerenciamento, dinâmica de escritórios de arquitetura e a integração entre esses três aspectos, o trabalho busca contribuir para a adequada aplicação do gerenciamento nessa área de atuação.

**PALAVRAS-CHAVE:** gerenciamento, pequenos projetos, arquitetura.

---

\* Pós-Graduada em Gestão de Projetos de Engenharia (IEC – PUC Minas); Arquiteta e Urbanista (UFV). E-mail: lopes.camilasouza@gmail.com.

## 1. INTRODUÇÃO

Da construção de pontes ou de um prédio, até o desenvolvimento de softwares ou realização de uma viagem, a gestão de projetos - grandes ou pequenos - vêm sendo realizada desde as primeiras civilizações. Ainda que de forma não sistematizada, as pessoas planejavam seus objetivos, prazos, materiais e mão de obra necessária, avaliavam os riscos e acompanhavam a execução do seu plano.

A partir de década de 50, o gerenciamento desses projetos começou a se firmar enquanto disciplina, ainda que com a utilização de técnicas e ferramentas informais. Já na década de 60, as organizações começaram a perceber os benefícios de sistematizar e organizar as ações para realização de um projeto. Em 1969 foi fundado Project Management Institute – PMI, atualmente a maior instituição internacional ligada à gestão de projetos.

Nas décadas seguintes, o conceito de gerenciamento de projetos se desenvolveu e evoluiu para a forma que conhecemos atualmente. Segundo RABECHINI *et al* (2005) *apud* CASTRO (2010):

A gestão de projetos possui três fases marcantes: a primeira, entre 1961 e 1990, quando ocorre o gerenciamento de projetos tradicionais; a segunda, a partir de 1990, com o gerenciamento de projetos modernos, marcado pela disseminação do guia de gerenciamento de projetos do Project Management Institute – PMI (1996, 2000, 2004, 2008). A terceira, com foco na organização e não no projeto, iniciada no final da década de 90, sobrepõe-se à segunda, concentrando seus esforços no desenvolvimento de competências e da maturidade em gerenciamento de projetos, com ênfase no alinhamento dos projetos à estratégia e na alocação eficaz dos recursos disponíveis, destacando a gestão de portfólio. (RABECHINI *et al*, 2005 *apud* CASTRO, 2010)

Atualmente, o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais, principalmente nas grandes empresas e organizações. A experiência comprova que, para obter sucesso em seus projetos, é necessário gerenciá-los. Nesse cenário, “o PMI estima que aproximadamente 25% do PIB mundial são gastos em projetos e que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos com gerência de projetos no mundo” (TORREÃO, 2007).

No entanto, observa-se que a adoção desses conceitos e procedimentos encontra-se enraizada de forma mais consistente apenas na cultura dos grandes projetos de grandes empresas e organizações. Muitas vezes acredita-se que pequenos projetos não devem ser gerenciados, ou não precisam, pois o trabalho gasto em empreender esse gerenciamento é incompatível com o porte do projeto ou com o impacto dos resultados a serem gerados pelo mesmo.

Dentre as metodologias propostas para o gerenciamento de projetos, a mais comumente aplicada diz respeito aos processos descritos no Guia PMBOK® (2008), um guia de fácil utilização pelos coordenadores e gerentes de projetos. Ainda assim, “normalmente as organizações se preocupam em seguir processos apenas para os projetos grandes, pois acreditam que os projetos pequenos são simples demais para utilizar processos que poderiam burocratizar o trabalho” (BAENA, 2009).

Trata-se de um paradoxo se observarmos que à medida que a cultura de projetos se intensifica no meio empresarial, a cada ano as empresas vem desenvolvendo uma maior quantidade de projetos, com mais variados portes além de que, 99% da malha empresarial do país é constituída de pequenas e médias empresas (SEBRAE), que demandam a aplicação simples e ágil das ferramentas de gerenciamento de projetos para se desenvolverem com eficiência.

De acordo com o Guia PMBOK® o “gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Partindo dessa definição, todo tipo de projeto é passível de gerenciamento. BUEHRING (2009) *apud* BAENA (2009) alerta que: Um dos argumentos contra a utilização de metodologias de gestão de projetos é que eles são muito centrados em processos, resultando em

grandes quantidades de documentos de projeto, que são simplesmente não práticos ou desejáveis em pequenos projetos.

Com isso, as metodologias, principalmente as propostas pelo PMI tem sido largamente aplicadas no gerenciamento de grandes projetos. Para quebrar esse paradigma, é necessário determinar como classificar os projetos (porte, duração, complexidade, grau de incerteza, etc.) e de posse desse conhecimento determinar os componentes necessários ao seu adequado gerenciamento.

Para que os projetos tenham sucesso precisam ser realizados dentro de boas práticas gerenciais. Todo projeto deve ser planejado, acompanhado e controlado. Sem esses princípios os projetos podem ser expostos a riscos aos quais podem não resistir. Todo projeto demanda uma certa dose de formalidade ou de burocracia. Mas qual é o tamanho do remédio? Se em excesso, pode matar o paciente. Em projetos isto significa ter mais planejamento e controle do que o projeto necessita e consumir uma fatia desnecessária do orçamento. Pode também significar dotar um projeto com tantos itens de planejamento que não se consegue acompanhar e controlar. Se a dose do remédio for menor que a necessária, não será suficiente para manter o projeto sob controle. Compreender o grau de formalidade do gerenciamento pode ajudar muitos gerentes a tirar maior valor agregado dos seus projetos. (PASSOS, 2012a)

O que se coloca no presente trabalho é uma discussão sobre a necessidade de adotar parâmetros diferentes na hora de escolher as ferramentas de gerenciamento de projetos que devem ser aplicadas a cada tipo de projeto, com foco em projetos desenvolvidos no âmbito de escritórios de arquitetura.

Propõe-se uma revisão de literatura tanto no que diz respeito à classificação do porte dos projetos, como no que tange a seleção de ferramentas adequadas ao

seu gerenciamento. Não se pretende aqui, propor uma adaptação metodologia a esse perfil de empresa, mas sim, apresentar apontamentos sobre possíveis caminhos que devem ser considerados a fim de aplicar as tecnologias de gestão de projetos nos escritórios de arquitetura.

## **2. FERRAMENTAS DE GESTÃO X COMPLEXIDADE DOS PROJETOS**

### **2.1. Sobre a classificação dos projetos**

O primeiro ponto considerado para a adequada aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos pequenos trata da classificação do porte dos mesmos, uma vez que esta definição do que é um projeto pequeno é relativa para cada empresa. KROLL (2007) *apud* BAENA (2009) destaca que “(...) um projeto que é pequeno para uma corporação multinacional pode ser bastante grande se empreendido por outra organização”.

Dessa forma, a definição do que é um projeto pequeno não é consensual, cada autor propõe uma metodologia distinta de classificá-los. BAENA (2009), ao buscar definir uma proposta para classificação de projetos, resume a metodologia proposta por diversos autores frente à questão conforme compilado no quadro 01. Ele analisa os critérios que outros autores têm utilizado para classificar o tamanho dos projetos de uma organização.

Quadro 1: Resumo de metodologias para classificação do porte dos projetos. Fonte: adaptado de BAENA, 2009.

AUTOR	PROPOSTA	COMENTÁRIO
<b>PARTH (1998)</b>	Identifica os projetos pequenos utilizando dois indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• O impacto do projeto nos resultados da empresa;</li> <li>• A dedicação dos recursos ao projeto.</li> </ul>	O critério de classificação baseado no tempo de dedicação de gerente e equipe ao projeto apresenta-se limitado, uma vez que é comum tanto à equipe quanto ao gerente o envolvimento em mais de um projeto simultaneamente.
<b>RINCON (2006)</b>	Conceito “T-Shirt Size” ou “tamanho de camiseta”, que pode ser Grande, Médio ou Pequeno. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos Grandes - estimativas de trabalho superior a 120 horas (projetos);</li> <li>• Projetos Médios - estimativas de trabalho de 40 a 120 horas (miniprojetos);</li> <li>• Projetos Pequenos - possuem estimativas de 8 a 40 horas de trabalho (microprojetos).</li> </ul>	A classificação dos projetos tendo como critério a quantidade de horas dedicadas ao mesmo, mais uma vez, apresenta-se como critério limitado, uma vez que é comum tanto à equipe quanto ao gerente o envolvimento em mais de um projeto simultaneamente.
<b>CAMPBELL (1998)</b>	Identificação dos projetos pequenos deve incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um único objetivo,</li> <li>• Uma única instância de decisão,</li> <li>• O escopo e o objetivo são facilmente definidos,</li> <li>• O financiamento já está garantido,</li> <li>• A maior parte do trabalho será feita por uma única pessoa e,</li> <li>• A duração deverá ser pequena (um mês).</li> </ul>	Critérios são mais detalhados, mas ainda assim não são suficientemente genéricos para serem aplicados na avaliação de projetos em todos os tipos de empresas.
<b>THORN E DIXON (2004)</b>	Software de tomada de decisão ( <i>Expert Choice</i> ) baseado no método chamado de Processo de Análise Hierárquica ( <i>Analytic Hierarchy Process - AHP</i> ) do Dr. Thomas Saaty, baseado em sete objetivos chaves: prioridade, duração, complexidade, risco, recursos, estratégia e financeiro.	Trata-se de uma proposta interessante, no entanto, a aplicação dessa metodologia implicaria na aquisição ou desenvolvimento de um software de decisão do nível do projeto em cada empresa.
<b>ROWE (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É de pequena duração, tipicamente menos que 6 meses, e usualmente <i>part-time</i> em horas de esforço;</li> <li>• Equipe com até 10 membros;</li> <li>• Envolve um número pequeno de áreas de habilidade;</li> <li>• Tem um único objetivo e uma solução prontamente realizável;</li> <li>• Tem uma definição estreita de escopo;</li> <li>• Afeta uma única unidade de negócio e tem um único responsável pelas decisões;</li> <li>• Tem acesso às informações do projeto e não exigirá soluções automatizadas das fontes externas do projeto;</li> <li>• Utilização do gerente do projeto como fonte primária de liderança e decisões;</li> <li>• Não tem implicações políticas com respeito a continuar ou não continuar;</li> <li>• Produz entregas diretas com pouca interdependência entre áreas de conhecimento;</li> <li>• Custa menos que US\$75,000 e tem financiamento disponível.</li> </ul>	Nessa proposta, os itens considerados são ainda mais específicos, principalmente com relação a duração, à quantidade de membros na equipe e valor do projeto, de forma que dificilmente podem ser aplicados a todos os tipos de empresas.
<b>LIANG (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo instalado entre \$100K e \$5M;</li> <li>• Duração menor ou igual a 14 meses;</li> <li>• Até 100.000 horas de trabalho local;</li> <li>• O projeto não requer tempo integral de recursos de gerenciamento de projetos ou uma porcentagem significativa de recursos da companhia;</li> <li>• Algum nível de complexidade;</li> </ul>	Essa categorização é proposta para a indústria de construção civil dos EUA e apresentar critérios muito específicos, adequados para os projetos pequenos deste setor da indústria americana, cuja aplicação não é conveniente em qualquer segmento de negócio.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualquer tipo de projeto, incluindo projetos de manutenção e despesa.</li> </ul>	
<b>ANYOSA (2008)</b>	<p>Classifica os projetos pelo seu nível de complexidade: básica, moderada e extrema a partir da análise de diversas questões para cada uma das nove áreas de conhecimento do Guia PMBOK®. Para cada questão deve-se dar uma nota de 1 (muito baixa) a 5 (muito alta) para sua complexidade. O nível de complexidade do projeto é obtido então pela média dos pontos obtidos nas nove áreas, classificando os projetos de acordo com sua pontuação: complexidade baixa &lt; 2.5, média &lt; 3.5 e alta &gt;= 3.5.</p>	<p>Este método avança ao sugerir um modelo parametrizável, mas peca em exigir uma avaliação muito detalhada do projeto e pelo fato de todas as questões possuírem o mesmo peso, não refletindo as prioridades da organização.</p>
<b>PASSOS (2008)</b>	<p>Classificação dos projetos em Baixo, Médio e Alto estabelecendo-se critérios detalhados para cada uma das seguintes características do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duração;</li> <li>• Pressão por prazos;</li> <li>• Custos;</li> <li>• Incerteza tecnológica;</li> <li>• Instabilidade do escopo;</li> <li>• Escopo do gerenciamento;</li> <li>• Riscos;</li> <li>• Valor para o negócio (riscos de negócios);</li> <li>• Nível de mudanças organizacionais.</li> </ul>	<p>Nessa proposta, a definição das características a serem consideradas ao definir o tamanho dos projetos é bem genérica e os critérios de dimensionamento podem ser adaptados de acordo com as empresas. Passos (2008), Na definição dessa proposta, leva em consideração fatores adotados por uma determinada organização para dimensionamento de seus projetos e apresentados por Kroll (2007), são eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho do orçamento;</li> <li>• Tamanho da equipe;</li> <li>• Tempo de execução;</li> <li>• Complexidade da solução;</li> <li>• Flexibilidade do cronograma;</li> <li>• Importância estratégica;</li> <li>• Nível de mudança organizacional que o projeto pode incitar.</li> </ul>
<b>BAENA (2009)</b>	<p>São definidas características a serem avaliadas, com relação ao projeto, e para cada uma atribuídos dois valores: (a) peso que a organização atribui a cada característica do projeto (deve totalizar 100%) e (b) peso referente a sua importância frente ao projeto, sendo considerados três níveis: baixa (2pt), média (5pt) e alta (10pt). A empresa então deve definir as faixas pontuação para cada porte de projeto, e também podem suprimir ou acrescentar características de maneira que a métrica reflita sua maneira de identificar, priorizar e realizar projetos. As características consideradas no modelo proposto são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância estratégica;</li> <li>• Prioridade;</li> <li>• Nível de mudança organizacional que o projeto pode incitar;</li> <li>• Tamanho do orçamento;</li> <li>• Tamanho do escopo;</li> <li>• Tamanho da equipe (Recursos Humanos);</li> <li>• Tempo de execução (duração);</li> <li>• Inflexibilidade do cronograma;</li> <li>• Complexidade da solução;</li> <li>• Riscos;</li> <li>• Opinião de um Especialista.</li> </ul>	<p>Nessa proposta, assim como na proposta apresentada por PASSOS (2008) a definição das características a serem consideradas ao definir o tamanho dos projetos é bem genérica e, apesar de os critérios de dimensionamento serem definidos, é possível que cada organização defina as faixas de pontuação que devem considerar para cada projeto, podendo está ser adaptada de acordo com as empresas.</p>

A proposta de adoção de uma metodologia específica para definição do tamanho dos projetos dentro de uma organização evita a classificação intuitiva, e muitas vezes equivocada, das ferramentas de gestão a serem adotadas para cada projeto. O que se coloca é que, a partir do conhecimento seguro do papel de determinados projetos dentro da organização, pode-se definir a prioridade de cada projeto frente aos objetivos da organização e que a identificação da real complexidade de cada projeto, possibilita a aplicação de um nível de gerenciamento compatível com a necessidade de cada projeto, de forma a não produzir esforço desnecessário para projetos mais simples e nem esforço insuficiente para projetos mais complexos.

Segundo PASSOS (2008) “qualquer projeto necessita ser planejado e controlado, por menor ou pouco importante que pareça, ainda assim, um determinado nível de gerenciamento deve ser aplicado”. Nesse sentido, conhecer as propostas de classificação do porte do projeto apresentadas por diversos autores fornece um importante subsídio na definição desse nível de gerenciamento a ser aplicado.

No que se refere às métricas aqui apresentadas, podemos concluir que a utilização de critérios mais genéricos, como os propostos por PASSOS (2008) e BAENA (2009) permitem uma maior flexibilidade e a adequação a qualquer segmento de negócio. Essas propostas destacam ainda a relevância de um resultado coerente com a importância de cada projeto para a empresa, considerando em seus critérios o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e o impacto do projeto na sua estrutura.

Em resumo, a importância da compilação dessas propostas nesse trabalho se encontra mais na apresentação dos possíveis critérios a serem considerados para classificação dos projetos que propriamente nas métricas adotadas por cada autor, uma vez que cada empresa deve adotar a metodologia compatível com sua dinâmica de funcionamento.



## 2.2. Sobre as ferramentas de gerenciamento

O segundo ponto aqui apresentado como importante critério para a adequada aplicação de ferramentas de gerenciamento em projetos de pequeno porte se refere justamente à definição, adequação e/ou adaptação dessas ferramentas a cada tipo de projeto.

Ao propor um processo de gerenciamento de projetos, a metodologia a ser aplicada deve estar de acordo com as necessidades da organização e, principalmente, com as características do projeto a ser desenvolvido. Segundo CAMPBELL (1998) *apud* BAENA (2009) é importante reconhecer como os projetos pequenos são diferentes e aplicar inteligentemente as ferramentas certas para o trabalho certo.

Nesse sentido, “uma compreensão básica dos processos e das áreas de conhecimento comuns a todos os projetos ajuda a preparar o indivíduo para trabalhar em projetos” (BAENA, 2009).

No que se refere aos processos e áreas do conhecimento, relacionados ao gerenciamento de projetos, o Guia PMBOK® é uma publicação do PMI considerada a principal referência na área. Distribuídos em 05 grupos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, finalização), ele identifica e descreve 42 processos vinculados a 09 áreas do conhecimento, que se constituem como as principais técnicas consideradas “boas práticas” para o gerenciamento de projetos.

As práticas propostas pelo Guia PMBOK® são aplicadas à maioria dos projetos, no entanto, como o próprio nome sugere, trata-se de um guia, e a partir dele, deve-se fazer a seleção das ferramentas de gestão a se adotar de acordo com as necessidades de cada projeto, bem os requisitos considerados prioritários para a empresa e a capacidade da mesma em implementar esses processos no seu cotidiano.

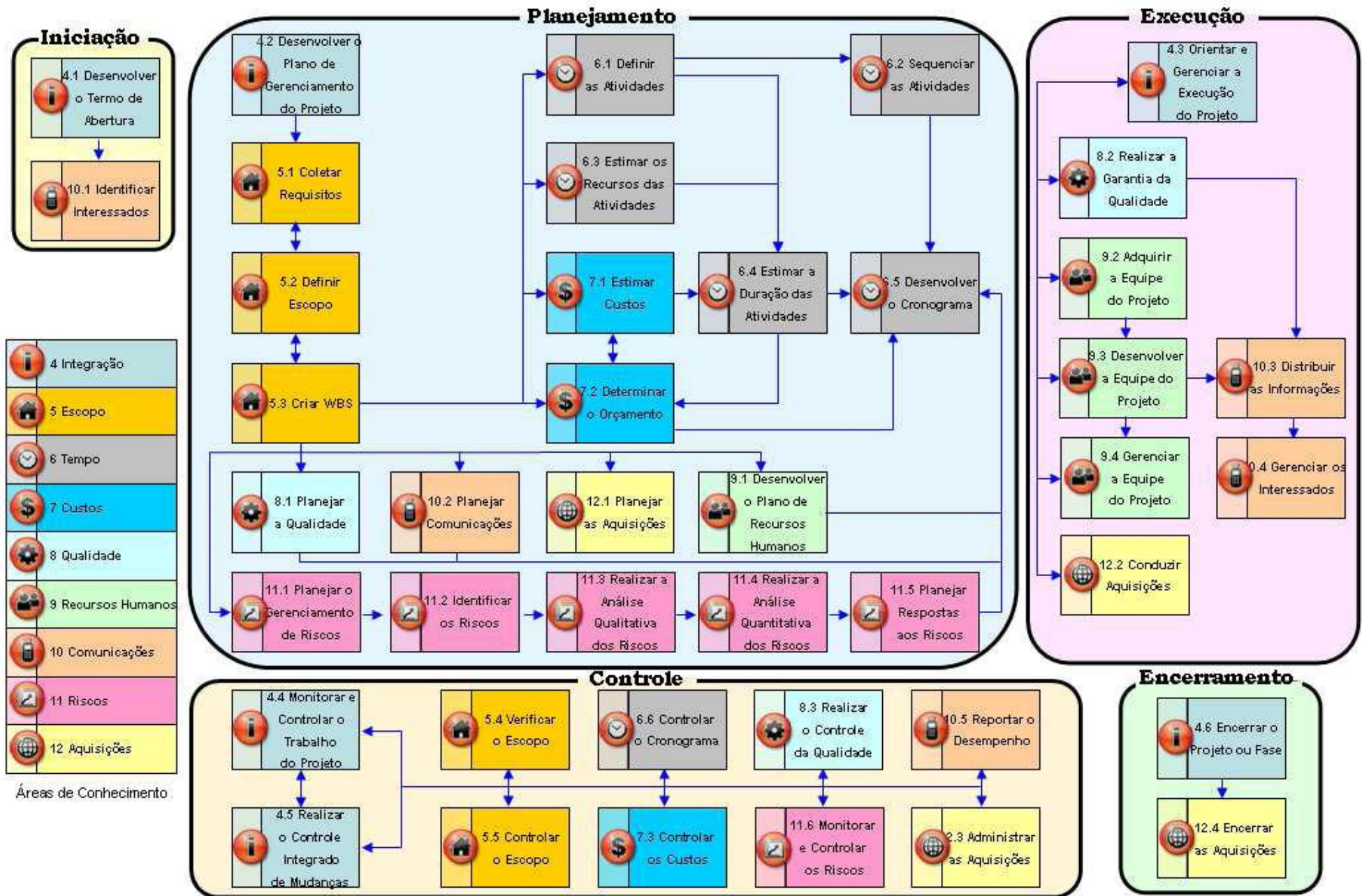


Figura 1: Processos de gerenciamento de projetos proposto pelo Guia PMBOK®. Fonte: BAENA, 2009.

Conforme podemos observar, trata-se de um modelo completo, e por vezes, muito complexo para ser totalmente aplicado a alguns projetos. Assim, em determinadas situações, e principalmente para a aplicação em projetos pequenos, é fundamental a adequação e/ou adaptação desses processos aos diferentes tipos de projetos dentro de uma organização. Vale ressaltar a importância de conhecer a fundo a dinâmica da organização e dos projetos por ela desenvolvidos, tanto no que se refere a tamanho quanto à complexidade, bem como o conhecimento e entendimento concreto das melhores práticas de gerenciamento propostas para que se tenha um arcabouço de informações suficientemente conciso para subsidiar a definição dos processos a serem adotados em cada projeto.

Segundo SOTILLE *et al.*(2007) *apud* BAENA (2009), “um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que visam através da utilização de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas, obter um conjunto pré especificado de produtos, resultados ou serviços”. Ao considerar essa definição, fica claro que ao propor o processo de gerenciamento para pequenos projetos, ou em pequenas empresas, a definição das ações e atividades adotadas deve ter como foco alcançar de um modo mais eficiente e eficaz os resultados esperados por aquele projeto, caso contrário, não se justificaria a implementação desse processo.

(...) para que possa ser utilizada pelas empresas, uma metodologia de gerenciamento de projetos pequenos deve ser acima de tudo prática, contendo poucos processos e gerando somente a documentação necessária para produzir os resultados do projeto. (BAENA, 2009)

Coloca-se então a discussão acerca de como se deve adequar e/ou adaptar as ferramentas de gestão (considerando como principal referencia os processos propostos pelo Guia PMBOK®) aos níveis de gerenciamento necessários para cada tipo de projeto. Novamente, BAENA (2009), ao buscar definir uma metodologia própria para responder a essa questão, resume metodologias propostas por diversos autores frente ao assunto conforme compilado no quadro 02.

Quadro 2: Resumo das propostas de adaptação de metodologias de gerenciamento de projetos. Fonte: adaptado de BAENA, 2009.

AUTOR	PROPOSTA	COMENTÁRIO
<p><b>THORN E DIXON (2004)</b></p>	<p>Três níveis de esforços no gerenciamento de projetos: <b>completo, simplificado e nenhum.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gerenciamento de Projetos Completo</i>: atribuição de um gerente de projetos e a utilização completa da metodologia definida pelo escritório de projetos (PMO – <i>Project Management Office</i>);</li> <li>• <i>Gerenciamento de Projetos Simplificado</i>: atribuição de um gerente de projetos, liberdade para aplicar os processos da metodologia de acordo com o tamanho e complexidade do projeto.</li> <li>• <i>Nenhum Gerenciamento Formal de Projetos</i>: a responsabilidade do projeto cai sobre um membro da equipe (não possui um gerente de projetos designado) e não se espera que seja utilizada uma metodologia de projetos. Espera-se com isso reduzir custos e evitar a utilização de um gerente num projeto em que ele não é necessário.</li> </ul>	<p>Em pequenas é inviável a existência de uma equipe dedicada ao gerenciamento de projetos, dessa forma, o mesmo padrão de gerenciamento completo proposto não é aplicável nessas situações. Ainda assim, dentro de grandes empresas também existe a demanda de gerenciamento de pequenos projetos, onde a existência do escritório pode ser decisiva na definição do nível de gerenciamento aplicado a esses projetos.</p> <p>Ainda assim, a proposta de não utilização de nenhuma metodologia de gerenciamento vai contra as tendências e evidências no que se refere ao desenvolvimento de projetos. Os benefícios de aplicação de um nível mínimo de gerenciamento para qualquer tipo de projeto é amplamente difundido e a prática nos mostra que a ausência desse gerenciamento, por menos complexo que seja, gera margem para falhas como não cumprimento de prazos ou do escopo, ou ainda aumento de custos e trabalhos desnecessários, entre outros.</p>
<p><b>CAMPBELL (1998)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propósito, escopo, objetivos, premissas e riscos</li> <li>○ Concepção da solução (documentada)</li> </ul> </li> <li>• Projetar (design)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plano: lista e estimativa das tarefas, atribuição de recursos e cronograma</li> <li>○ Aprovação: comprometimento dos recursos e da direção com o cronograma</li> <li>○ Projeto detalhado da solução</li> </ul> </li> <li>• Entregar             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolvimento e testes</li> <li>○ Implantação e aceitação</li> <li>○ Treinamento</li> <li>○ Revisão final</li> <li>○ Notificação aos usuários</li> <li>○ Lições aprendidas</li> </ul> </li> </ul>	<p>Metodologia simplificada, onde é possível identificar a utilização de processos de planejamento, execução e finalização. A proposta parece focada mais no produto final que no processo, fato possivelmente aceitável por se tratar de uma metodologia focada na área de desenvolvimento de softwares. A adaptação dessa metodologia a determinados seguimentos parece inviável, devido a essa especificidade dos processos propostos.</p>
<p><b>LARSON (2004)</b></p>	<p>Metodologia composta de cinco passos básicos, baseados no Guia PMBOK®:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorização – para que o projeto seja bem sucedido é preciso o suporte do patrocinador;</li> <li>2. Definição de Escopo – questões de negócio, objetivos e entregas do projeto;</li> <li>3. Estimativas e Cronograma – decomposição das entregas na WBS, estimativas de prazos, seqüenciamento e composição do cronograma;</li> <li>4. Execução/reporte de <i>status</i> – reportar o desempenho e executar o projeto</li> </ol>	<p>Essa proposta apresenta uma simplificação excessiva dos processos propostos pelo Guia PMBOK®, o que pode inviabilizar sua aplicação em determinados projetos, bem como levar a problemas no decorrer do projeto:</p> <p>Os processos de definição do escopo e elaboração de cronograma são fundamentais a qualquer projeto, no entanto, se agrupados no planejamento, possibilitam a incorporação de outros processos</p>

	<p>5. Fechamento do projeto – celebrar o sucesso e realizar reuniões de lições aprendidas.</p>	<p>relacionados ao planejamento, mas de acordo com a necessidade de cada projeto.</p> <p>Ao mesmo tempo, processos de planejamento e controle foram agrupados na execução/reporte de <i>status</i>, quando se sabe que um planejamento mais completo possível é fundamental para uma boa execução dos projetos.</p>
<p><b>BUEHRING (2009)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definição de Objetivos e Escopo: quais são os objetivos do projeto? Qual é o seu escopo?</li> <li>2. Definição das Entregas do Projeto: por menor que sejam as entregas do projeto, as mesmas devem documentadas para facilitar seu entendimento.</li> <li>3. Planejamento do Projeto: estime as atividades, pessoas e recursos necessários para produzir as entregas e atribua responsabilidades aos recursos.</li> <li>4. Comunicação: comunicar as tarefas e responsabilidades a equipe do projeto.</li> <li>5. Rastrear e Relatar o Progresso: a equipe do projeto informa o gerente do projeto sobre o andamento das atividades.</li> <li>6. Gerenciamento de Mudanças: um entendimento claro das mudanças e de como elas afetam o cronograma e o custo ajuda a decidir se deve ou não aceitar a mudança no projeto.</li> <li>7. Gerenciamento de Riscos: mesmo os projetos pequenos possuem riscos, que se não forem gerenciados podem levar o projeto ao fracasso!</li> </ol>	<p>Essa proposta apresenta uma metodologia altamente simplificada, onde o gerenciamento de projetos pequenos deve considerar o atendimento às boas práticas de gerenciamento, no entanto de uma maneira informal, mais como um guia do que como uma metodologia formalizada. Essa proposta, em certa medida, atende ao desenvolvimento de uma grande quantidade de pequenos projetos em diversas áreas de atuação. No entanto, observa-se que essa simplificação exige do gerente do projeto, ou dos profissionais envolvidos um conhecimento bem abrangente dos possíveis processos de gerenciamento, pois sem esse conhecimento, a definição das boas práticas a serem adotadas pode, para determinados projetos, negligenciar aspectos importantes para aquele projeto especificamente.</p>
<p><b>BAENA (2009)</b></p>	<p>Os processos utilizados na nova metodologia de gerenciamento de projetos pequenos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir o Escopo</li> <li>○ Definir a Equipe do Projeto</li> <li>○ Definir as Aquisições</li> <li>○ Definir a Qualidade</li> <li>○ Elaborar o Orçamento</li> <li>○ Desenvolver o Cronograma</li> <li>○ Analisar os Riscos</li> </ul> </li> <li>• Executar <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto</li> </ul> </li> <li>• Verificar e Agir <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto</li> <li>○ Reportar o Desempenho</li> </ul> </li> </ul>	<p>Baseado nos 42 processos propostos pelo Guia PMBOK®, o autor seleciona 10 processos que, segundo sua análise, melhor se aplicam ao gerenciamento de pequenos projetos. Ainda assim, destaca-se a presença das 09 áreas de conhecimento abordadas pelo Guia PMBOK®.</p> <p>É uma metodologia simples, aplicável para a maiorias das áreas de atuação, e funciona mais como um direcionamento útil, principalmente se considerarmos essa metodologia para orientar a atuação de profissionais pouco familiarizados com processos gerenciais.</p>

O quadro apresentado mostra que, com relação ao gerenciamento de pequenos projetos, não existe um consenso sobre o nível de formalidade necessário. Podemos observar que THORN E DIXON (2004), chegam a considerar que não se aplique nenhuma metodologia de gerenciamento a alguns projetos, bem como observamos a informalidade com que BUEHRING (2009) propõe apenas a observação das boas praticas, mas com foco no resultado final e não no processo.

Apesar de apresentar uma metodologia com certo nível de formalidade, CAMPBELL (1998) *apud* BAENA (2009) afirma que “um motivo para os projetos pequenos serem ignorados é que eles requerem diferentes técnicas e processos. Aplicar processos destinados a projetos grandes às vezes é pior que não controlar nada”.

Com isso, é evidente que todas as propostas apresentadas, mesmo as mais simplificadas, consideram que os gerentes ou responsáveis pelo projeto já tem um conhecimento prévio bem embasado sobre a aplicação das praticas de gerenciamento de projetos, pois mesmo para a decisão de não aplicar nenhum processo formal, ou seguir intuitivamente as melhores práticas é necessário o conhecimento dessas melhores práticas.

Essa abordagem pode levar a outra discussão, uma vez que consideremos o gerenciamento de projetos pequenos em pequenas empresas, onde nem sempre os atores envolvidos nos projetos tem algum nível de formação com foco no gerenciamento. Essa colocação não questiona a capacidade técnica desses profissionais, mas sim suas competências gerenciais.

A relevância da aplicação do gerenciamento de projetos para determinadas organizações passa então tanto pelo conhecimento das necessidades dos projetos desenvolvidos, como pelo alinhamento com objetivos estratégicos da organização e com o treinamento dos profissionais envolvidos no gerenciamento dos projetos.

Em resumo, independente da aplicação formal ou não de uma metodologia de gerenciamento para os pequenos projetos e/ou em pequenas empresas, é fundamental o conhecimento das práticas e técnicas aplicadas e amplamente

difundidas nos grandes projetos (principalmente os 42 processos e as 09 áreas de conhecimento listadas no Guia PMBOK®), com o objetivo de adequar aos seus projetos um nível mínimo de organização e controle.

### **2.3. A dinâmica dos pequenos escritórios de arquitetura**

Devido ao pouco investimento necessário e pela própria natureza do trabalho desenvolvido, os escritórios de arquitetura se constituem normalmente em pequenas empresas ou mesmo pode-se observar a atuação de profissionais autônomos, cujas atividades se baseiam em processos informais, focados mais no produto final a ser desenvolvido e entregue ao cliente que no gerenciamento dos processos envolvidos no desenvolvimento dos seus projetos.

Além dessa característica, outros fatores são colocados como impeditivos frente à implantação de um sistema de gerenciamento de projetos de arquitetura, tais como a dificuldade em planejar e mensurar o tempo necessário ao processo de criação, os riscos de modificação do escopo, visto que este é suscetível a interferências dos clientes e principalmente os curtos prazos para execução dos projetos.

Os pequenos escritórios de arquitetura não se estruturam e nem se organizam de maneira eficiente e adequada. Tanto eles quanto os profissionais liberais tendem a trabalhar como artistas, em ateliers, de maneira informal e desorganizada, por acreditarem que a organização e o gerenciamento são travas ao processo criativo. (PALHARES *et al*, 2009)

Coloca-se ainda como um fator restritivo ao desenvolvimento de uma metodologia específica de gerenciamento a diversidade de projetos desenvolvidos simultaneamente, e muitas vezes pelos mesmos profissionais envolvidos. É possível estarem sendo desenvolvidos ao mesmo tempo desde projetos de reforma de uma pia do banheiro, até um grande empreendimento imobiliário.

Essa dinâmica leva a perspectiva, já citada nesse trabalho, de que a implantação de um processo de gerenciamento possa vir a complicar o desenvolvimento dos projetos, levando a um número maior de atividades e documentos a serem gerados.

Ainda assim, por mais específicos que possam vir a serem os produtos e serviços gerados por cada projeto desenvolvido no âmbito de um escritório de arquitetura, o que se coloca nesse trabalho é que se trata de “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (Guia PMBOK®) e com isso é passível de gerenciamento.

São processos que envolvem o atendimento aos requisitos de custo, prazo e qualidade, a partir da definição de um escopo muitas vezes frágil e recursos humanos com perfil mais artístico que prático, e por isso é importante que sejam organizados e controlados de forma a serem realizados com sucesso.

#### **2.4. A classificação dos projetos e adaptação das ferramentas de gestão em escritórios de arquitetura**

Na perspectiva apresentada nesse trabalho em relação à definição do tamanho dos projetos, as métricas propostas para classificações em pequeno, médio e grande porte, apresentam critérios específicos, frente aos quais os projetos desenvolvidos no âmbito dos escritórios de arquitetura tem, quase sempre, a proporção de um projeto de pequeno porte.

No entanto, interpretando o exposto pelos autores, pode-se também concluir que tratam de modelos genéricos, a partir dos quais a definição dessa classificação dos projetos quanto ao seu porte deve ser feita dentro de cada organização, pois para cada porte de empresa, essa classificação tem uma relevância diferente.

Se o escritório de arquitetura trabalha por demandas, ele pode ter projetos grandes e projetos pequenos, a partir da definição da prioridade ou porte do projeto dentro dos objetivos da empresa ou do profissional autônomo, podem-se definir as ferramentas de gerenciamento de projetos para cada tipo de projeto, “de forma a não propor métodos muito complexos para projetos de



menor complexidade e ao mesmo tempo não propor métodos muito simplistas para projetos de grande complexidade” (BAENA, 2009).

As empresas de Arquitetura que se propuserem a desenvolver produtos e serviços baseados no gerenciamento de projetos terão resultados melhores de sua performance, através da estruturação de processos eficazes e maior assertividade nos prazos e custos propiciando maior competitividade e aumentando o crescimento e a participação no mercado. (TASSARA, sd.)

Não se coloca aqui a discussão acerca da definição de uma metodologia específica para o setor, mas sim a constatação de que a definição das características e critérios de dimensionamento a serem consideradas ao classificar o tamanho dos projetos deve ser adaptada às empresas, bem como as metodologias de gerenciamento, genéricas ou aplicadas em outros segmentos devem servir como parâmetro que nos fornece uma lista de possibilidades que podem ser considerados na definição do padrão de gerenciamento de projetos a ser adotado por cada escritório de arquitetura ou profissional autônomo, isso, aliado ao conhecimento e valorização das competências gerenciais junto ao processo artístico e criativo que caracteriza os trabalhos desenvolvidos no campo da arquitetura, contribui principalmente para o estabelecimento e cumprimento de metas e estimativas de custos e prazos mais factíveis a serem apresentados aos clientes.

### **3. CONCLUSÃO**

O presente trabalho apresentou uma discussão acerca do alinhamento das ferramentas de gerenciamento de projetos à complexidade de pequenos projetos no âmbito de escritórios de arquitetura. Partindo da premissa que todo projeto é passível de gerenciamento, foi realizada uma revisão de literatura sobre a classificação dos tamanhos dos projetos, bem como a adequação das ferramentas de gerenciamento aos projetos de pequeno porte.

Como resultado da discussão apresentada, o primeiro ponto que se coloca é a evidente necessidade de gerenciamento para os pequenos projetos.

Especificamente no campo da arquitetura, apenas os benefícios possíveis referentes a definição e cumprimento mais precisos de custos e prazos já configura um ganho diferencial competitivo para empresas e profissionais que se propõe a gerenciar seus projetos.

É evidente que existem diversas abordagens, metodologias, ferramentas e opiniões sobre gerenciamento de projetos. Mas é importante destacar, e esse trabalho se propõe a isso, que se tratam de referências a partir das quais cada empresa ou profissional deve adotar, com certo nível de formalidade, aquelas que melhor contribuem para o desenvolvimento dos seus projetos.

Dessa forma, esse estudo, embora não apresente uma solução sobre como definir as melhores práticas de gerenciamento de projetos pequenos em escritórios de arquitetura, proporcionou uma reflexão sobre o tema e, como proposto, levantou alguns apontamentos de caminhos a serem considerados para uma abordagem correta do tema.

Dentre esses apontamentos citados, o mais importante trata da evidente importância do conhecimento das boas práticas correntes no gerenciamento de projetos por parte dos profissionais envolvidos em projetos de arquitetura. Mesmo de tratando de uma atividade onde se valoriza a criatividade e a questão artística, é possível observar que o desenvolvimento de competências gerenciais nesses profissionais é um importante passo para o enraizamento da cultura de gestão nessa área de atuação.

É importante ressaltar que o gerenciamento da Arquitetura através de processos eficientes não acarreta na falta de flexibilidade conceitual dos arquitetos. A liberdade formal é assegurada, porque o gerenciamento está incidindo sobre a produção da Arquitetura e não sobre o produto Arquitetura.  
(TASSARA, sd.)

Ainda como conclusão desse estudo, destaca-se a importância de conhecer a organização onde se propõe o gerenciamento do projeto. Nesse caso, seja em um pequeno escritório de arquitetura ou no trabalho de um profissional autônomo, o conhecimento dos seus objetivos estratégicos é um fator

determinante de quais processos gerenciais são mais importantes de serem abordados naquela organização e, principalmente, a capacidade que essa organização tem de realizar esses processos.

A figura a seguir apresenta a compilação de alguns fatores abordados nesse trabalho, que se apresentam, frente a discussão realizada e conforme já citado, como importantes fatores a serem considerados na definição de um padrão de gerenciamento para pequenos projetos, sendo esta aplicável ao objeto de estudo proposto, ou seja, projetos desenvolvidos em escritórios de arquitetura.

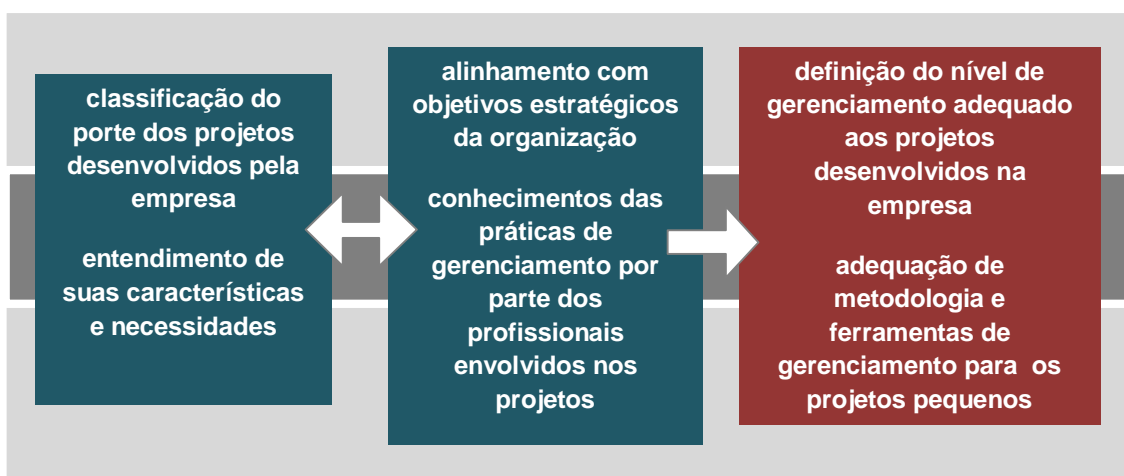


Figura 2: Diagrama de fatores relevantes ao alinhamento das ferramentas de gerenciamento à complexidade de pequenos projetos no âmbito de escritórios de arquitetura. Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, conclui-se que se trata de um tema ainda passível de novas discussões e abordagens diferenciadas. Contudo, ao apresentar as possibilidades de adaptação de modelos complexos de gerenciamento à dinâmica dos pequenos projetos desenvolvidos em escritórios de arquitetura, espera-se contribuir para o aprimoramento e valorização das atividades de gerenciamento nessa área de atuação.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

BAENA, W. C.. **Gerenciamento de projetos pequenos: uma metodologia simplificada**. TCC - Trabalho de Conclusão do Curso MBA em Gerência de Projetos. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2009.

BUEHRING, S. **Managing Small Projects**. Disponível em: [http://www.businessperform.com/articles/project-management/managing\\_small\\_projects.html](http://www.businessperform.com/articles/project-management/managing_small_projects.html). Acesso em: 29 fev. 2012.

CASTRO, H. G.; CARVALHO, M. M. **Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso.** Produção, v. 20, n. 3, jul./set. 2010, p. 303-321.

KROLL , K. M. Small projects, big results. PM network. vol. 21, n. 7, Jul 2007, p. 28-33.

PALHARES, M.; COSENZA, P.; COUTINHO, I. **Como aplicar as nove áreas do conhecimento em um pequeno escritório de arquitetura Estudo de caso: Vila Arquitetura e Urbanismo.** Disponível em: <[http://www.pmkb.com.br/biblioteca-mainmenu-41/doc\\_download/67-gestao-de-projetos-em-pequenas-e-medias-empresas-estudo-de-caso-de-um-escritorio-de-arquitetura.html](http://www.pmkb.com.br/biblioteca-mainmenu-41/doc_download/67-gestao-de-projetos-em-pequenas-e-medias-empresas-estudo-de-caso-de-um-escritorio-de-arquitetura.html)>. Acesso em: 03 mar. 2012.

PASSOS, M. L. G. S. **Desburocratizando o Gerenciamento de Projetos.** Gerenciamento Responsável, vol. 4, jul 2008. Disponível em: <[http://www.pmies.org.br/v2/centraladm/artigos/arquivos/Jornal\\_2008\\_Jul\\_Word.pdf](http://www.pmies.org.br/v2/centraladm/artigos/arquivos/Jornal_2008_Jul_Word.pdf)>. Acesso em: 29 fev.2012a.

PASSOS, M. L. G. S. **Gerenciamento de Projetos para Pequenas Empresas.** Disponível em: <[http://www.marialuizapassos.com.br/index\\_arquivos/page0006.htm](http://www.marialuizapassos.com.br/index_arquivos/page0006.htm)>. Acesso 29 fev 2012b.

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).** Terceira edição Newton Square, PA. 2004.

TASSARA, F. **Gerenciamento da Arquitetura.** Disponível em: <[http://www.pmkb.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=25](http://www.pmkb.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=25)> Acesso em 07 mar 2012.

TORREÃO, P. **História do Gerenciamento de Projetos.** Disponível em: <http://pontogp.wordpress.com/2007/04/23/historia-do-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em 01 mar 2012.

\_\_\_\_\_. <http://www.managingsmallprojects.com/index.html> (COMO CITAR?)

\_\_\_\_\_. <http://www.sebrae.com.br/exibeBia?id=3092>