

Estudo sobre a Utilização das Ferramentas de Gerenciamento de Projetos por Operadoras de Turismo

Letícia Cabral Sales do Nascimento (UFPE)
Antonio De Souza Silva Júnior (UFPE)

A gestão de projetos apresenta ferramentas que podem ser utilizadas com sucesso em diversos setores, principalmente se alinhado ao planejamento estratégico das organizações. O Turismo é um setor da economia que cresce a cada ano e exige um elevado grau de profissionalismo e excelência em gestão. O presente trabalho buscou estudar como as ferramentas do gerenciamento de projetos são utilizadas em operadoras de turismo. Para tal feito, foi realizado um estudo de múltiplos casos e através de entrevistas semiestruturadas em três empresas, coletaram-se os dados necessários. Com os principais resultados e com base no referencial teórico, pode-se afirmar que as empresas não têm processos definidos para a execução de seus projetos, utilizam, sim, algumas ferramentas e recursos oferecidos por esse modelo de gestão, porém não fazem isso de maneira estruturada.

Palavras-chave: Turismo, Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Projetos.

Project management provides tools that can be successfully used in various industries, particularly if aligned with the strategic planning of organizations. Tourism is an industry that is growing every year and requires a high degree of professionalism and excellence in management. The present study sought to explore how the tools of project management are used for tourism operators. To guarantee this, we performed a multiple case study and through semi-structured interviews in three companies we collected the necessary data. With the main results and based on the theoretical framework, it can be said that companies do not have processes in place for the implementation of their projects, using, yes, some tools and resources offered by this management model, but do not make it so structured.

Keywords: Tourism, Strategic Planning, Project Management.

Introdução

O Turismo vem crescendo nos últimos anos e conforme pesquisa divulgada pelo Ministério do Turismo, em 2011, as empresas do setor registraram aumento no faturamento médio de 18,3%. Os quatro segmentos que mais contrataram em 2011 são, nesta ordem: agências de viagem, operadoras de turismo, transporte aéreo e locadores de automóveis. O fortalecimento da economia nacional, o aumento de demanda por viagens e investimentos, a expansão do volume de operações e a imagem favorável do Brasil no exterior foram apontados pelos empresários como alguns dos fatores que sustentaram o crescimento das atividades.

Esse crescimento vem acompanhado de mudanças no mercado e no comportamento do consumidor, tendências que influenciam diretamente todos os envolvidos no *trade* turístico. Não é mais admissível amadorismo nos serviços prestados. Para que as empresas tenham sucesso e se destaquem da concorrência devem buscar cada vez mais se profissionalizar, inovar e estarem atentas às novas perspectivas de negócio; bem como à otimização dos processos, capacitação do capital humano, controle das atividades executadas, dentre outros aspectos que envolvem a gestão da empresa.

A gestão de projetos apresenta ferramentas que vêm sendo utilizadas em diversos setores, e com sucesso, promovendo mudanças na forma de executar as estratégias de uma organização.

O alinhamento do gerenciamento de projeto com as estratégias do negócio aumentam significativamente a capacidade da organização para o alcance do desempenho desejado. É necessário, então, desenvolver uma abordagem integrada entre o planejamento estratégico organizacional e a transformação deste em projetos gerenciáveis. Quando o gerenciamento de projetos é percebido como uma estratégia funcional, as metas organizacionais são alcançadas mais eficazmente (Cooke-Davies Crawford e Lecheler, 2009; Srivannaboon, 2009; Zdanytė e Neverauskas, 2011).

É importante uma excelente gestão, pois sem planejamento é impossível conhecer as necessidades da empresa e definir estratégias que gerem o resultado esperado. Tais estratégias, se bem definidas, vão criar meios para utilização das ferramentas de gestão de projetos nas operadoras de turismo.

Este artigo é um estudo de múltiplos casos que busca averiguar a utilização das ferramentas de gestão de projetos pelas operadoras de turismo.

Na próxima seção será apresentado o levantamento bibliográfico da literatura sobre gestão de projetos, em seguida o método de pesquisa; posteriormente discutiremos os dados e, finalmente, apresentaremos as considerações finais.

Definindo projetos e sua gestão

O PMI (*Project Management Institute*) conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK, 2004, p.5).

Oliveira (2011, p.3) afirma que “um projeto é um empreendimento único e temporário que necessita de planejamento específico para atingir seus objetivos”. O mesmo autor destaca que cada projeto pressupõe uma gestão baseada em parâmetros como tempo, custo, qualidade, definidos pelas pessoas envolvidas nele.

Segundo Kendal e Rollins (2003) apud Farias Filho e Almeida (2010), projetos são criados para trazer benefícios para a organização, os quais podem vir do aumento, criação de novas receitas ou da redução de algumas despesas operacionais.

Rabechini Jr (2007) salienta que, geralmente, os projetos são constituídos por atividades com alta dose de incerteza e regidos pela constante obrigação de integrar várias especialidades. Para este autor, as empresas que almejam vantagem competitiva por meio da inovação de produtos ou processos precisam desenvolver competências na gestão de seus projetos.

De acordo com os conceitos estudados, podemos constatar que um projeto é uma ação planejada para alcançar um objetivo que deve trazer algum benefício à organização, dentro de um padrão de qualidade, tempo e orçamento programados.

A cultura do planejamento e da busca por uma gestão eficiente cria na organização o ambiente favorável para implementar os processos da gestão de projetos. Se a empresa sabe onde está, para onde quer ir e organiza os planos de ação para alcançar os objetivos, a melhor forma de otimizar esse resultado é transformar tais planos de ação em projetos gerenciáveis e alinhados à estratégia empresarial.

O gerenciamento desses projetos está ligado ao processo de gestão da empresa que deve ter estratégias definidas, pois:

Gerenciando projetos, a empresa pode atender às demandas de mercado ou solicitação de clientes, conseguir avanços tecnológicos ou expandir oportunidades. Por essas razões, a gestão de processos é um dos principais meios para atingir o objetivo estratégico de uma organização (OLIVEIRA, 2011, p.4).

O alinhamento do gerenciamento do projeto com as estratégias do negócio elevam significativamente a capacidade da organização de alcançar o desempenho desejado. A partir do momento em que o gerenciamento de projetos é percebido como uma estratégia funcional, as metas organizacionais são atingidas com mais eficácia (COOKE-DAVIES; CRAWFORD; LECHLER, 2009; SRIVANNABOON, 2009; ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Considerando o ambiente instável do mercado empresarial, as empresas precisam posicionar-se de forma mais ágil diante das exigências impostas. Sendo assim, nota-se um aumento da importância dada ao gerenciamento de projetos, muitas vezes sendo essa a ferramenta utilizada para implementar o planejamento estratégico (ALMEIDA; MIGUEL e CARVALHO, 2011).

Duque e Pelissari (2010) afirmam que a função estratégica do gerenciamento de projetos acontece quando os processos de gerenciamento de projetos estabelecem interfaces coordenadas com os processos estratégicos, potencializando a capacidade da organização de realizar seus objetivos. Tal processo está relacionado à definição dos planos de projeto, categorização e priorização dos objetivos, distribuição de recursos e coordenação das ações organizacionais, bem como a geração de informações válidas para as decisões que conduzirão a organização à realização de seus objetivos.

A gestão de projetos é uma forma de pensar sobre a utilização de recursos e a realização das metas através do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas integradas de maneira a atingir os objetivos pré-determinados com êxito. Essa gestão propicia a execução de mais trabalho utilizando menos tempo; ainda, com menor demanda de pessoal, possibilita controlar mais e melhor as mudanças de escopo, aumento da qualidade, além de ser uma poderosa ferramenta de tomada de decisões (KERZNER, 2006).

As vantagens proporcionadas com o uso das técnicas de gerenciamento de projetos causaram mudanças na perspectiva que diretores e funcionários tinham sobre o assunto, é relevante entendermos o que mudou:

VISÃO ANTIGA	VISÃO ATUAL
• O gerenciamento de projetos precisará de mais pessoal e aumentará os custos gerais. • A lucratividade poderá diminuir. • O gerenciamento de projetos aumentará as mudanças de escopo. • O gerenciamento de projetos cria instabilidade na organização e aumenta os conflitos. • O gerenciamento de projetos é, na verdade, “colírio nos olhos” para agradar os clientes. • Somente grandes projetos necessitam de gerenciamento de projetos. • O gerenciamento de projetos aumentará os problemas de qualidade. • O gerenciamento de projetos criará problemas de autoridade e poder. • O gerenciamento de projetos põe em evidência a subotimização ao cuidar apenas do projeto. • O custo do gerenciamento de projetos pode tornar a empresa não competitiva.	• O gerenciamento de projetos permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com menos pessoas. • A lucratividade vai aumentar. • O gerenciamento de projetos proporcionará melhor controle das mudanças de escopo. • O gerenciamento de projetos deixa a empresa mais eficiente e eficaz, ao utilizar os melhores princípios de comportamento organizacional. • O gerenciamento de projetos permite que se trabalhe em maior proximidade com relação aos clientes. • Todos os projetos serão beneficiados pelo gerenciamento de projetos. • O gerenciamento de projetos aumentará a qualidade. • O gerenciamento de projetos reduz as disputas por fatias de poder. • O gerenciamento de projetos permite que as pessoas tomem melhores decisões para a empresa. • O gerenciamento de projetos fará a empresa progredir.

Tabela 1: Diferenças na visão antiga e atual sobre o conceito de gerenciamento de projetos.

Fonte: Soeltl (2006, pg. 21 apud Kerzner, 2005).

Para tanto, é preciso aplicar uma metodologia em gerenciamento de projetos a fim de utilizar as melhores práticas gerenciais. Estas metodologias ajudam a gerenciar através de guias, políticas, procedimentos, regras e direcionamentos da organização com o intuito de atingir os objetivos pretendidos. Além disso, otimizar tempo e recursos, entender e tratar os riscos e aumentar o nível de qualidade de seus produtos e serviços. Através da aplicação do método os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos (ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Atualmente, a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos que atua como uma técnica para otimização dos processos organizacionais e otimização no uso dos recursos. O gerenciamento de projetos pode ser aplicado em diferentes tipos de negócios (KERZNER, 2006; NTLOKOMBINI, 2010).

2.1 Processos da gestão de projetos

Oliveira (2011) esclarece que o PMBOK define a divisão da gestão de projetos em três segmentos, a saber: grupos de processo, áreas de conhecimento e responsabilidade profissional e social. Ainda, destaca que cada âmbito do conhecimento tem um plano de gestão, totalizando nove áreas: escopo, tempo, custos, recursos humanos, qualidade, comunicações, riscos, aquisições e integração.

O autor supracitado apresenta os processos de gestão de projetos segundo o PMBOK, que são compostos por cinco etapas: *inicialização*, *planejamento*, *execução*, *monitoramento e controle* e *finalização*.

Do processo de inicialização fazem parte os estudos, pesquisas e análises de viabilidade. A partir disso é possível desenvolver a proposta executiva ou *project charter*, também chamada de termo de abertura de projeto, o qual tem a finalidade de apresentar a ideia do projeto para os *stakeholders* e deve conter as seguintes informações: o título e a descrição do projeto; o nome do gerente de projeto e seu nível de autoridade; a descrição do *bussiness case*, que é a descrição do caso de negócios pelo qual originou a necessidade do projeto; as premissas e restrições; os recursos pré-selecionados; a lista do principais *stakeholders* e seus requerimentos; a descrição dos entregáveis do projeto e seus objetivos mensuráveis; o que não faz parte do projeto; o orçamento; a lista de riscos de alto nível. É nessa fase também que a equipe de projetos é formada e que os projetos são analisados, selecionados e aprovados pela direção da empresa. Com relação ao tipo, tamanho e complexidade do projeto é estabelecido o papel gerencial apropriado para o líder do projeto, e caso seja necessário, realizar treinamentos que podem ser conduzidos através de palestras e workshops para expor aos participantes da equipe do projeto qual a proposta do trabalho e a forma como será desenvolvido (OLIVEIRA, 2011).

Após a aprovação do *project charter* encerra-se a etapa da inicialização e tem início o processo de planejamento. Esta próxima etapa procura determinar o plano de projeto, que consiste basicamente em definir orçamento, compor equipe, implantar sistema de gerenciamento, disseminar a informação, estabelecer objetivos, definir o escopo, gerenciar riscos, definir protocolo de comunicação, desenvolver cronograma.

Oliveira (2011) apresenta os seguintes itens para o desenvolvimento do plano de projeto:

- Definição dos processos que serão utilizados para gerenciar o projeto;
- Planejamento das áreas de conhecimento, tais como: escopo, tempo, custos, pessoas e todas as outras;
- Planejamento do processo para controle de mudanças,
- Planejamento para melhoria contínua dos processos, definição de métricas e indicadores de desempenho.

Na etapa subsequente tem início o processo de execução, no qual é gerenciada a prática de todas as definições feitas no planejamento, e pode acontecer em quatro momentos distintos: durante o início do projeto, quando todo o planejamento for concluído, caso haja solicitações de mudança e quando a viabilidade do projeto for reavaliada. Os processos de execução, segundo o PMBOK, englobam as etapas de gerenciar a execução do projeto, garantir a qualidade, adquirir a equipe do projeto, desenvolver a equipe, difundir informações, gerenciar as expectativas dos *stakeholders*, negociar as aquisições (OLIVEIRA, 2011).

Os processos de monitoramento e controle contemplam as atividades de monitorar e controlar o trabalho do projeto, executar o controle de mudanças, verificar escopo, controlar agenda, controlar custos, executar controle de qualidade (efetuando ações corretivas, quando necessário), descrever desempenho, gerenciar os riscos, administrar contratos. É importante destacar que o processo de monitorar e controlar o trabalho do projeto acontece em todo o ciclo de vida do mesmo, desde a inicialização até a finalização, processo este que tem a função de encerrar o projeto ou alguma de suas etapas. Também, deve incluir ações como: verificar se os entregáveis do projeto estão de acordo com o que foi requerido, solicitar dos envolvidos a aceitação formal do resultado do projeto, assim como entregar os relatórios finais de desempenho, atualizar o registro de lições aprendidas, atualizar os contratos, liberar os recursos e informar o encerramento do projeto (OLIVEIRA, 2011).

Na seção posterior, iremos aprofundar a análise sobre os métodos específicos do gerenciamento de projetos.

Na visão de Brown (2008), o ponto alto do gerenciamento de projetos é estabelecer uma abordagem compreensiva, a fim de criar um ambiente na organização que a conduza a excelência. Seu estudo identifica sete dimensões organizacionais que influenciam no sucesso no gerenciamento de projetos, a saber:

- Primeira dimensão: formalização da abordagem organizacional sobre o gerenciamento de projetos. A formalização do gerenciamento de projetos requer uma ampla estratégia organizacional para que este seja iniciado e tenha suporte visível da alta administração. A tarefa é assegurar a ocorrência de alguns princípios para mediar as situações de conflito e eventualmente desenvolver uma metodologia de projetos adaptada para a organização. Neste momento deve-se desenvolver o plano de projeto com a agenda do projeto, o cronograma das atividades requeridas para atingir as entregas do projeto, a sequência lógica e dependência entre elas, além da duração destas e do projeto como um todo. O cronograma constitui no fluxo de trabalho e é o elemento final da implementação da estratégia. Um plano bem desenvolvido permite a avaliação dos progressos realizados em relação às: normas mensuráveis predeterminadas, responsabilidades, autoridades e responsabilidades estabelecidas. O autor indica a possibilidade de ocorrência de resistência a este processo, todavia, alerta a necessidade de estudar se a resistência à mudança é resultada da implementação do gerenciamento do projeto ou de alguma outra política interna, ou até mesmo de problemas internos que impactam no comportamento organizacional.

- Segunda dimensão: desenvolvimento de uma cultura organizacional de suporte ao gerenciamento de projeto. A cultura implica na existência de certas dimensões ou características que estão intimamente associadas e interdependentes que guiam as ações dos grupos de pessoas na maneira de se fazerem as coisas.

- Terceira dimensão: estabelecimento de um papel gerencial apropriado para o líder do projeto em referência ao tipo, tamanho e complexidade do projeto. Além disso, o líder deve assegurar que a metodologia aplicada a um projeto específico deve se adequar as características deste e não ao contrário.

- Quarta dimensão: estabelece uma relação balanceada entre a responsabilidade, autoridade e capacidade do líder do projeto. Neste sentido, o líder do projeto só poderá entregar o projeto a tempo se a ele for dada a autoridade de adquirir os recursos.

- Quinta dimensão: esforços específicos devem ser direcionados para o desenvolvimento da equipe de projeto. Esta geralmente têm habilidades complementares ou conhecimento e uma interdependência que requer que seus integrantes trabalhem juntos para conquistar um objetivo comum. Para o sucesso, os membros devem ter os acessos iguais e livres à informação e comunicação.

- Sexta dimensão: sistema apropriado para facilitar os processos de gerenciamento de projetos que devem ser providenciados. Um sistema e um software apropriados para dar suporte aos processos e técnicas do gerenciamento de projetos devem ser providenciados. Este sistema ou software deve ser selecionado cuidadosamente de modo que seja compatível com os sistemas já existentes e com o orçamento da organização.

- Sétima dimensão: os líderes de projeto devem ser habilidosos nos processos e técnicas de gerenciamento de projetos. A tarefa primária de um líder de projeto é “ter a coisa certa, no lugar certo no momento certo”, para integrar todas as informações em um único ponto de

responsabilidade para liderar o projeto. Isso tudo requer a aplicação de técnicas e habilidades como passos específicos em um sistemático e sistêmico processo.

No estudo de Brown (2008), a terceira, quarta e sétima dimensões, basicamente retratam o papel do líder no gerenciamento. As outras versam sobre a importância da alta administração e a disseminação de uma cultura para a implementação deste processo; a necessidade da interação entre a equipe de projeto e o desenvolvimento de um *software* para dar suporte. Branch (2009) desmembra as dimensões de Brown (2008) no que é chamado das 5 fases do Paradigma SPICE – *Start, Plan, Implement, Close and End*, que serão apresentadas a seguir.

- Fase 1: *Start* (Iniciar)

Na fase 1, chamada início, deve ser feita a descrição do projeto. Esta é uma carta que descreve o projeto e autoriza oficialmente o início dos trabalhos. Nessa oportunidade, discute-se o escopo preliminar que é um ensejo para a equipe de projeto informe ao cliente e aos outros envolvidos sobre o processo que será utilizado para desenvolver o projeto. Em seguida, serão estabelecidos os objetivos, apresentados em dados quantificáveis em termos de custo, retorno esperado e qualidade. Os objetivos definem exatamente o que a equipe de projeto está tentando alcançar. Devem também ser identificadas as especificações que descrevem as condições ou capacidades que necessitam ser atendidas/possuídas pelos produtos do projeto para satisfazer um contrato ou padrão formalmente imposto. Além disso, indicar o que está incluído e o que não está incluído no projeto. Para tanto, deve-se confirmar os recursos disponíveis e identificar os membros que comporão a equipe principal do projeto.

- Fase 2: *Plan* (Planejar)

A fase do planejamento é usada para confirmar o formato do produto final, agenda e tarefas requeridas para executar o projeto, estabelecimento dos protocolos de comunicação e orçamento. O resultado desta fase é o Plano de Projeto. O cliente, a equipe de projeto e todos os outros envolvidos devem estar atentos à forma e à funcionalidade do produto final. Enquanto a confirmação do formato pode requerer muitas interações, o plano permanecerá incompleto até que todas as especificações do produto final sejam endossadas por todos os envolvidos. Neste momento, serão definidas as agendas de tarefas, que consistem nas tarefas, suas dependências, restrições e duração. Também, o estabelecimento do protocolo de comunicação, código aceitado e estabelecido de procedimentos ou comportamentos em qualquer grupo, organização ou situação. Nessa fase, deve-se acordar o protocolo que será utilizado para a comunicação entre os membros. Por fim, confirmar o orçamento, ou seja, manter fundos suficientes para a realização dos objetivos de um projeto em termos de custos.

- Fase 3: *Implement* (Implementar)

A fase da implementação é usada para monitorar o progresso de todas as tarefas agendadas, produzir relatórios para informar sobre o progresso dos objetivos do projeto de variações e ajustar os desvios, sobreposições ou atraso. Além disso, o autor aponta a realização de avaliações formativas, um método de avaliar o valor de uma atividade em desenvolvimento, enquanto o desenvolvimento está em andamento.

- Fase 4: *Close* (Fechar)

A fase do fechamento é a fase da avaliação. São geradas ferramentas para medir a efetividade de curto e longo prazo ao final do projeto.

Fase 5: *End* (Fim)

A fase final é utilizada para identificar o sucesso do projeto, recomendar melhorias e encerrar toda a autoridade restante que pode ter sido delegada à equipe de projeto. Nesta fase, estar certo de que o sucesso e os problemas do projeto estejam identificados no relatório final.

De acordo com Prado (2004, p. 97), “o planejamento de um projeto visa a criar um esquema de trabalho capaz de atingir a meta do projeto”. Tal esquema é chamado de Plano de

Projeto ou Plano de Gerenciamento de Projeto. A partir de agora iremos detalhar como montar esse plano.

Prado (2004, p. 99) destaca que:

O Plano do Gerenciamento do projeto é um documento descritivo que deve ser sucinto nas suas diversas seções, mas não deve deixar margem a interpretações ambíguas. Empresas diferentes, com culturas diferentes, o farão de forma diferente: desde um documento extenso e cuidadosamente detalhado até o mínimo necessário. É preparado pelo gerente do projeto e por sua equipe, com a participação dos principais envolvidos.

Um dos modelos propostos por Prado (2004) mostra o plano dividido em seções. A seção A tem o título de Resumo do Projeto e tem como principais tópicos:

1. Nome do Projeto, título do projeto, de forma que fique claro o objetivo do projeto;
2. Gerente do Projeto, constando o nome e contato da pessoa responsável pelo projeto;
3. Meta do Projeto;
4. Declaração do Escopo do Projeto,
5. Critérios de Aceitação e Encerramento do Projeto.

Essa seção é considerada opcional, visto que repete de forma sucinta o conteúdo das outras seções, pois serve para fornecer uma visão global do projeto em nível executivo. É normalmente feita após a conclusão das outras seções.

A seção B aborda todo o corpo do Plano do Projeto, aqui, os tópicos estudados são:

1. Premissas e Restrições;
2. Detalhamento do Escopo (Estrutura Analítica do Trabalho – EAT);
3. Cronograma Físico (ou Plano de Ação do Projeto),
4. Matriz de Responsabilidades.

Na seção C são mostrados os regulamentos para o gerenciamento do projeto, dos quais destacaremos o regulamento de acompanhamento da execução. Já a seção D, contempla aspectos estratégicos. Para o desfecho deste trabalho iremos detalhar sobre a Análise de riscos e Contramedidas.

A complexidade do projeto e a maturidade da equipe envolvida é que vai definir o nível de detalhamento do plano, o tempo para montagem do mesmo e a necessidade de ferramentas sofisticadas. Um projeto simples não precisa abranger todas as áreas do gerenciamento de projetos (PRADO, 2004).

Conforme PRADO (2004, p.113), “o estabelecimento da meta de um projeto é, certamente um dos marcos principais no seu planejamento”.

As empresas que apresentam um planejamento estratégico e estudos de viabilidade completos, normalmente, as metas dos projetos já foram definidas, caso contrário, fica sob a competência do gerente do projeto. Os principais componentes de uma meta são: o que será feito, para que será feito, data de início e de término do projeto e o custo total do mesmo. Caso necessário, componentes adicionais podem ser incluídos na identificação da meta global da empresa à qual o projeto está ligado e a especificação do “indicador do projeto” (PRADO, 2004).

Sobre o planejamento do escopo, Prado (2004) apresenta uma sequência de etapas baseadas na metodologia MEPCP, conforme tabela abaixo:

Etapas	Conteúdo
Pré-inicialização	Contém a Descrição do Produto
Inicialização	Contém um esboço do escopo (meta e declaração do escopo)
Definição da Meta	Contém o Objeto e o Objetivo do Projeto, em de prazos e custos.
Planejamento do Escopo	Documenta como o escopo será definido, verificado e controlado e como a EAT (Estrutura Analítica do Trabalho) será criada e definida.
Declaração do Escopo	Contém o que será feito e o que não será feito.
Escopo Técnico	Contém o desdobramento do produto (bem ou serviço) em seus componentes.
Detalhamento do Escopo do Trabalho (EAT)	Contém os componentes do trabalho por meio do qual o projeto será executado.

Tabela: Etapas relacionadas com escopo.

Fonte: Prado (2004, p.125).

É relevante verificar que “o detalhamento do escopo do trabalho é o desdobramento do texto da Declaração do Escopo em um conjunto de componentes menores, que identificam todo o trabalho a ser realizado para a obtenção na do produto do projeto (bem ou serviço)” (PRADO, 2004, p.127). Esse desdobramento é feito através de uma ferramenta chamada EAT (Estrutura Analítica de Trabalho), que é um desenho no qual se detalha o desdobramento de todas as partes do trabalho e deve ser feito com precisão; facilitando assim, a visualização do projeto, diminuindo os riscos de retrabalho, estouro de prazos e/ou orçamentos (PRADO, 2004).

De acordo com Prado (2004, p. 135), “para muitos projetos, o cronograma e o orçamento são as duas principais peças do gerenciamento. Eles mostram como o trabalho e os gastos se dividem no tempo”. O cronograma é feito através das informações da EAT (Estrutura Analítica do Trabalho), sendo mais especificamente um detalhamento dos dados da rede do projeto, incluindo informações como: recursos materiais e humanos necessários para que as tarefas sejam executadas, bem como as restrições, premissas e limitações (PRADO, 2004).

A Matriz de responsabilidade diz respeito à descrição das atribuições do projeto e as pessoas responsáveis por cada uma delas. Ainda, na fase de planejamento do projeto é importante planejar a qualidade definindo os critérios de aceitação e encerramento do projeto, critérios estes que vão descrever as características que o produto ou serviço devem ter no momento da finalização do trabalho (PRADO, 2004).

Sobre os regulamentos do projeto, vamos nos deter ao regulamento para acompanhamento da execução. Conforme Prado (2004) ocorre vários encontros durante a execução do projeto, sejam para passar informações ou distribuir as tarefas entre os envolvidos. Nem sempre essas reuniões estão previstas, acabam sendo informais. É importante,

principalmente se o projeto tiver um maior porte, que as reuniões sejam formalizadas com a equipe executora, com o cliente e o comitê (caso haja), além disso, o regulamento para o acompanhamento da execução deve estar no Plano do projeto ou em documento complementar (PRADO, 2004).

Prado (2004) constata que para que um projeto seja chamado de bem-sucedido, deve ter sido realizado no prazo e orçamento previstos – dentro das especificações técnicas programadas – o cliente deve ter ficado satisfeito com o produto obtido, bem como este deve ser utilizado em sua totalidade. Observamos que, nem sempre o projeto tem um resultado satisfatório, pois existem riscos inerentes que devem ser observados. Segundo o autor, devem-se mapear as fontes de risco, avaliar o impacto de um item considerado de risco e qualificar o risco; dependendo de sua consequência para o projeto, pode ser baixo, médio ou alto. Dessa forma é possível analisar as implicações que podem ocorrer caso algum risco se concretize.

Prado (2004) também acrescenta que devem ser programadas ações para eliminar os riscos identificados, definindo um Plano de Ação de contramedidas. De acordo com o PMBOK, 2004, apud PRADO (2004, p.152), o conceito de risco é definido como “um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um dos objetivos do projeto”. Já as contramedidas são as ações previamente definidas para que caso algum risco se concretize haja uma preparação para lidar com isso. É de extrema importância a definição dessa lista de contramedidas para que o projeto não fique suscetível aos riscos que podem comprometer todo andamento do mesmo.

Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Foi utilizado o método de estudo de múltiplos casos, coletando os dados através de entrevistas semiestruturadas.

Segundo Bertucci (2008, p.53), “estudos de caso são de natureza eminentemente qualitativas”. A utilização desta abordagem deveu-se a fim de compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, através do contato do pesquisador com a situação estudada e a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (GODOY, 1995).

3.1 Coleta dos dados

Para a pesquisa, foram selecionadas 3 (três) operadoras de turismo com base em alguns critérios, tais como: ser uma empresa com atuação em João Pessoa, ter no mínimo uma filial e ter uma equipe com no mínimo 10 funcionários. Para realização da mesma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de cada empresa no período de Outubro a Dezembro de 2012, segue abaixo a caracterização dos respondentes:

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Área de atuação	Tem sedes em Recife (matriz) e em João Pessoa (filial), mas atende clientes em outras cidades e estados.	Tem sedes em João Pessoa (matriz) e em Recife (filial), mas atende clientes em outras cidades e estados.	Tem sedes em Aracaju (matriz) em João Pessoa e Salvador (filiais), mas atende clientes em outras cidades e estados.
Quantidade de funcionários	21	36	70
Tempo de atuação	10 anos, com filial em há 5 anos em João Pessoa.	10 anos, com filial em Recife há 5 anos.	8 anos atuando como Operadora
Número de filiais	1 em João Pessoa	1 em Recife	2, sendo 1 em Salvador e outra em João Pessoa.
Caracterização do entrevistado	Diretora, graduada em economia, atua na empresa há 10 meses, tem o mesmo tempo no cargo.	Diretor, desde a fundação da empresa há 10 anos, graduado em Administração e MBA em Gestão Empresarial.	Gerente, trabalha há 7 anos na empresa, há 1 ano ocupando o cargo. Graduada em Turismo com pós em Planejamento Turístico.

Análise dos Resultados

A análise das entrevistas teve início com a definição e organização das categorias analíticas. Para Merriam (1998) “os nomes de suas categorias podem vir pelo menos de três fontes: o investigador, os participantes, ou fontes fora do estudo, tal como a literatura”. Assim, a lista de categorias poderá ser produto da leitura das transcrições e no final será construído um conjunto de categorias presentes em todas as transcrições.

A análise das categorias foi realizada através do método de análise cruzada. “Começar com a análise cruzada significa agrupar as respostas de diferentes pessoas às perguntas comuns, ou a análise de perspectivas diferentes de questões centrais” (PATTON, 2002, p. 440).

Com as respostas comuns agrupadas em categorias, foi feita uma análise de cada categoria, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado no estudo. E por fim, foram feitas algumas considerações sobre os resultados obtidos.

Discussão dos resultados

Para analisar os dados obtidos nas entrevistas será utilizado como referência as 5 fases

do Paradigma *SPICE – Start, Plan, Implement, Close and End*, essas fases foram descritas por Branch (2009) a partir do desmembramento das dimensões de Brown (2008). Dessa forma, é possível visualizar e entender melhor como acontece a gestão de projetos nas operadoras de turismo. Durante a análise, serão resgatados outros autores que dão suporte à discussão.

Fase 1: *Start* (Iniciar)

Em todas as empresas foi identificado que não existe a utilização das ferramentas de gerenciamento de projetos de maneira formal. A empresa A tem um planejamento de marketing que não está escrito formalmente. As empresas B e C utilizam suporte de consultoria externa, têm um planejamento estratégico com um posicionamento definido e programam algumas ações para o ano baseado nele. A empresa B tem reuniões mensais envolvendo diretoria, consultores e gestores de cada setor, já a empresa C tem 3 reuniões estratégicas anuais, todavia, nas bases acontecem reuniões semanais.

As estratégias da matriz são separadas da filial, a identidade da empresa é a mesma, mas, ao programarmos, por exemplo, os pacotes que vamos lançar durante o ano, fazemos isso conforme a demanda exigida pelo mercado onde estamos inseridos (Empresa A).

Temos um planejamento estratégico que é feito anualmente, discutido entre diretores, gestores de cada área e a consultoria, com os quais também são realizadas reuniões mensais (Empresa B).

Utilizamos o serviço de uma consultoria que recebe as informações da empresa e juntamente com uma análise de mercado discute com os diretores o planejamento estratégico, definindo o posicionamento da empresa (Empresa C).

Considerando o conceito do PMBOK (2004, p.5), no qual projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, afirmo que as principais ações desenvolvidas pelas operadoras de turismo que poderiam ser gerenciadas sob o âmbito da gestão de projetos são: os eventos internos; as promoções de vendas, com objetivo de fidelizar ou estimular a venda para determinado destino e/ou fornecedor; viagens e eventos de capacitação para os agentes de viagem e a elaboração dos pacotes turísticos definidos na programação da empresa. Mediante o fato de que cada ação da empresa pode ser visualizada e gerenciada como um projeto, conforme descrito por Branch (2009), na fase 1, denominada início, essa é a etapa de discutir o escopo do projeto, definir os objetivos considerando os custos, retorno esperado e qualidade, bem como definir também quem irá compor a equipe de trabalho.

As empresas pesquisadas analisam questões como riscos, ter um padrão de comunicação, objetivos a serem alcançados, orçamento, alocação de recursos humanos, mas não da forma como é sugerido na literatura e prática de gestão de projetos. Prado (2004), sobre análise de riscos, por exemplo, alerta que devem ser programadas ações para eliminar os riscos identificados, definindo um Plano de Ação de contramedidas.

Temos noção dos riscos envolvidos, mas não definimos contramedidas com antecedência, caso aconteça algo fora dos planos é resolvido. Por exemplo, no caso de uma ação promocional, definimos juntos com os fornecedores a parceria, dividimos os custos, minimizando assim, os riscos financeiros (Empresa A).

Duas das empresas estudadas têm um planejamento estratégico e o fato de existir essa cultura do planejamento favorece na organização um ambiente favorável para implementar os processos do gerenciamento de projetos. Não obstante, para que isso aconteça efetivamente são necessárias mudanças na forma de gerenciar essas ações; estas poderiam ser transformadas em projetos gerenciáveis.

Um dos entraves para a mudança, segundo a gestora de uma das operadoras entrevistadas, é a característica extremamente dinâmica desse tipo de empresa, além disso, o

fato de não haver profissionais treinados para implementar e/ou utilizar essas ferramentas. Entretanto, acredito que enquanto não for testado esse método de gerenciamento nas operadoras não haverá o entendimento das inúmeras vantagens que ele oferece, uma vez que alinhados com as estratégias da empresa podem aumentar a capacidade de alcançar o desempenho almejado.

Foi identificado que as operadoras estudadas fazem algumas análises necessárias para o início do projeto, porém não é feito de maneira formal. É utilizado, por exemplo, um termo de abertura, não havendo o registro por escrito com informações sobre do que se trata o projeto, quais os objetivos, quem são as pessoas envolvidas, qual o custo total, prazo, etc. Enfim, as informações acabam sendo apresentado verbalmente nas reuniões, dividem-se as tarefas e são iniciados os trabalhos.

Fase 2: *Plan* (Planejar)

Nenhuma das operadoras desenvolve planos de projeto. No caso da Empresa B, os projetos de maior porte são apresentados por escrito, há o registro formal das informações, no entanto, não baseado em um modelo de plano de projeto; deveria, segundo Branch (2009), ser desenvolvido nessa fase e constar elementos como: orçamento detalhado, cronograma de tarefas com os respectivos responsáveis, duração, prazos, restrições, premissas, se houverem, além do protocolo de comunicação. Já Oliveira (2011), afirma que para desenvolver um plano de projeto são necessários os itens: definição dos processos que serão utilizados para gerenciar o projeto; planejamento das áreas de conhecimento, tais como escopo, tempo, custos, pessoas e todas as outras; planejamento do processo para controle de mudanças e para melhoria contínua dos processos; definição de métricas e indicadores de desempenho. Nenhuma das empresas tem um sistema informatizado para o gerenciamento de projetos, os dados sobre eles são apresentados aos responsáveis durante as reuniões e são utilizadas ferramentas como documentos de Word, planilhas e e-mails para registrar e repassar as informações entre os envolvidos.

Realizamos uma reunião semanalmente entre todos os funcionários da filial, com pauta que inclui a discussão das ações em andamento e com itens acrescentados durante a semana que dizem respeito ao dia-a-dia da empresa e precisam ser discutidos (Empresa C).

Sobre o capital humano, no caso da empresa A, as pessoas são alocadas nos projetos conforme sua função na empresa e competência exigida para a tarefa, respondendo diretamente ao gestor da base e há reuniões quinzenais que já fazem parte do calendário da empresa, independente de existirem projetos em andamento. No caso da empresa B, há reuniões estratégicas mensalmente, e no caso de ter projetos em andamento, se necessário, é convocada uma reunião entre os envolvidos. Já na empresa C, a comunicação acontece por email, telefone e as reuniões acontecem semanalmente, independentes dos projetos, já faz parte da rotina da filial. Sobre a elaboração e distribuição dos pacotes turísticos, as empresas A e C afirmaram desenvolver independente da matriz, pois analisam a demanda do mercado em que estão inseridas; a empresa B, afirmou ter um setor específico para essa função na sua filial em Recife que organiza e os distribui para as duas bases.

Definimos os destinos dos pacote que vamos trabalhar no ano conforme a demanda do mercado, cada base tem autonomia para essa decisão (Empresa C)

Temos um setor na nossa filial em Recife responsável pela elaboração dos pacotes turísticos (Empresa C).

As viagens de capacitação para os agentes de viagem na empresa C são realizados conforme a necessidade de cada base. A empresa B afirmou que prevê a realização de sete a oito viagens, às quais denomina PROCAP – Programa de Capacitação. A empresa A, inclusive, afirmou que algumas viagens desse tipo são programadas, mas todas demonstraram flexibilidade nessas ações diante da possibilidade dos convites feitos pelos fornecedores, que

passam por uma análise de viabilidade.

Temos uma previsão do investimento destinado às ações de publicidade, eventos e capacitação dos agentes de viagem. Nem sempre os PROCAP'S, por exemplo, são programados antecipadamente, caso apareça uma proposta interessante de algum fornecedor, se julgarmos viável, utilizamos a margem financeira existente (Empresa A).

Para realização dessas ações de capacitação que envolve terceiros, normalmente é feita a negociação sobre a responsabilidade de cada um e divisão dos custos. O executivo de contas fica responsável pela organização e caso necessário pelo acompanhamento do grupo na viagem.

Verificou-se que os entrevistados têm a previsão dos custos, sabem quais os objetivos de cada ação, o prazo disponível, o que está previsto no mesmo, os possíveis riscos; há uma dinâmica de comunicação entre a equipe, porém não há o registro num documento em que todos tenham acesso de forma clara e objetiva. O cronograma das ações referentes à implementação dos projetos também não são desenvolvidos.

Fase 3: *Implement* (Implementar)

Sobre a fase supramencionada, Branch (2009) afirma que nesta é feito o monitoramento das ações, a produção de relatórios para informar o progresso dos objetivos e em caso de mudança, os ajustes necessários durante o andamento do projeto. A partir do escopo do projeto, etapa na qual é descrito o que está incluso e o que não está no incluso no mesmo, é possível gerar um desdobramento através da EAT (Estrutura Analítica de Trabalho); segundo Prado (2004) é um desenho no qual se detalha o desdobramento de todas as partes do trabalho e deve ser feito com precisão, facilitando assim, a visualização do projeto, diminuindo os riscos de retrabalho, estouro de prazos e/ou orçamentos. Analisando as empresas estudadas não foi possível identificar esse nível de formalização. Foi comum em todos os respondentes de que não há exigência de produção de relatórios sobre os projetos, é feito o acompanhamento através dos canais utilizados normalmente, telefone, emails e pessoalmente nas reuniões. No caso da empresa B, em projetos de grande porte é feito o registro por escrito, inclusive para manter as informações sobre os parceiros envolvidos, orçamento, etc.

Utilizamos o email como canal de comunicação constante entre o gestor da base e sua equipe, entre a diretoria e gerentes normalmente o contato é por telefone (Empresa C).

Essa etapa é de extrema relevância. Como afirma Kezner (2006), a gestão de projetos é uma forma de pensar sobre a utilização de recursos e a realização das metas, através do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas integradas de maneira a atingir os objetivos pré-determinados com êxito. Tal gestão propicia a execução de mais trabalho utilizando menos tempo e com menor demanda de pessoal, de forma que é possível controlar mais e melhor as mudanças de escopo, aumento da qualidade, além de ser uma poderosa ferramenta de tomada de decisões.

Ficou claro durante as entrevistas que os gestores entendem que uma maturidade maior nesse setor pode trazer benefícios para empresa, mas que ainda não é dada a devida atenção para que faça parte da rotina dos que fazem parte desse processo.

Fase 4: *Close* (Fechar)

Essa é a fase da avaliação, de gerar relatórios, referência de melhores práticas, registrando o resultado do projeto. Diante deste aspecto, foi comum a todos os entrevistados a resposta de que é feita uma avaliação sobre as ações desenvolvidas. Nas reuniões, é analisado se foi um projeto viável ou não para a empresa, contudo, nem sempre é gerado relatório ou documento constando as melhores práticas. Isto compromete o registro das informações de maneira que qualquer pessoa que venha a desenvolver a mesma função possa seguir os padrões de sucesso e evitar cometer possíveis erros que já tenham acontecido.

Temos os registros por email das negociações e contatos realizados (Empresa C).

Exceto o entrevistado da empresa B, que afirmou registrar as informações nos projetos de maior porte nas ações menores, nenhuma das operadoras faz um relatório, é feita, sim, uma análise se o objetivo foi alcançado, se foi viável para que os envolvidos tomem conhecimento.

Fase 5: *End* (Fim)

Segundo Branch (2009), nessa fase é importante registrar o sucesso e os problemas do projeto no relatório final. Apenas o entrevistado da empresa B afirmou que nos projetos de grande porte, registram os resultados finais, informações sobre custos, fotos, dentre outros dados, para referências futuras.

Considerações Finais

Conforme apresentado na revisão bibliográfica, a gestão de projetos apresenta ferramentas que vêm sendo utilizadas em diversos setores, e com sucesso, promovendo mudanças na forma de executar as estratégias de uma organização. No setor turístico não é diferente, todavia, ainda é necessário um amadurecimento na gestão de algumas empresas, visto que a metodologia de gerenciamento de projetos a ser implantada deve ser avaliada e alinhada com as demandas e a estratégia organizacional. Se nas empresas em que existe a cultura do planejamento pode ser difícil implantá-la, nas outras a tentativa pode demandar mais esforços.

O presente artigo buscou estudar a utilização das ferramentas de gerenciamento de projetos, baseado nos conceitos dos autores estudados. Com relação às práticas analisadas, pode-se afirmar que todas as empresas estudadas usam parcialmente o que foi apresentado no referencial teórico. Entretanto, nenhuma das três operadoras apresentou um processo integrado e estruturado.

Os dados obtidos durante a realização do estudo desses múltiplos casos permitem afirmar que, mesmo que as ferramentas não sejam utilizadas formalmente, alguns elementos que fazem parte da metodologia são contemplados e favorecem a realização das ações nas empresas estudadas, como por exemplo: análise de risco, alocação de recursos humanos, definição de orçamento, prazos. Dentro da realidade da empresa, esses itens são considerados para a realização dos projetos.

Este trabalho não esgota a discussão nem a necessidade do estudo sobre tal temática nas empresas de Turismo – principalmente nas médias e pequenas empresas – que ao utilizarem esse modelo de gestão da maneira correta, adaptada à realidade particular de cada uma, poderão colher ótimos frutos na busca pela excelência da gestão.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Leandro; MIGUEL, Paulo C.; CARVALHO, Marly M. Aplicação do gerenciamento de projetos no processo de desenvolvimento de novos produtos – um caso exploratório. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 2, n. 2, p 77-101, jul./dez. 2011.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANCH, Robert Maribe. SPICE: A Competitive Project Management Paradigm. **Competition Forum**, Vol. 7 No. 1, 2009.

BROWN, C.J. A comprehensive organisational model for the effective management of project management. **S.Afr.J.Bus.Manage**, Vol. 39, No. 3, 2008.

COOKE-DAVIES, Terence J.; CRAWFORD, Lynn H.; LECHLER, Thomas G., 2009. Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. **Project Management Journal**, Vol. 40, No. 1, 110–123, 2009.

DUQUE, Welton Sthel; PELISSARI, Anderson Soncini. Proposição de Modelo entre Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: Alinhamento de Processos para a Realização de Objetivos Organizacionais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 34, 2010. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FARIAS FILHO, J. R.; ALMEIDA, Norberto. **Definindo sucesso em projetos**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v.1, n.2, p 68-85, jul./dez. 2010.

Fundação Getúlio Vargas. **Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (Pacet)**. 2011. Disponível em:
<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20120822.html> Acessado em: 09/10/2012.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MERRIAM, S. **Designing the Study and Selecting Sample**. Qualitative Research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NTLOKOMBINI, Nyameko Nomhonxo Pearl. Project management as a catalyst for improved quality within organisations. 2010. 123 f. **Dissertação (Mestrado)** - Cape Peninsula University of Technology, Bellville, 2010.

OLIVEIRA, Guilherme Bueno. **Ms Project 2010 e Gestão de projetos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PRADO, D. S. **Planejamento e controle de projetos**. 5 ed. Nova Lima: INDG Tecs, 2004.

RABECHINI JR, Roque. **O gerente de projetos na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZDANYTÈ, Kristina; NEVERAUSKAS, Bronius. The Theoretical Substation of Project Management Challenges. **Economics & Management**, No 16, 2011.

