



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

SHERLI APARECIDA FONSECA

**MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO:
UMA ANÁLISE DE PROJETO EM UMA EMPRESA DO SETOR
FARMACÊUTICO.**

Brasília
2017

SHERLI APARECIDA FONSECA

**MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO:
UMA ANÁLISE DE PROJETO EM UMA EMPRESA DO SETOR
FARMACÊUTICO.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empreendedora de Projetos

Orientador: Prof. Mes. Roberto Avila Paldês

Brasília
2017

SHERLI APARECIDA FONSECA

**MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO:
UMA ANÁLISE DE PROJETO EM UMA EMPRESA DO SETOR
FARMACÊUTICO.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu Gestão
Empreendedora de Projetos*

Orientador: Prof. Dr. Mes.Roberto Avila
Paldês

Brasília, 29 de Agosto de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos ao Prof. Roberto Avila Paldês, pela orientação sempre precisa, confiante e motivadora: um grande mestre. Foi uma honra ter sido orientada por ele.

Agradeço ao meu marido Daniel Correa de Moraes que acompanhou todo o desenvolvimento desta pesquisa pacientemente, colaborando e incentivando.

Agradeço, ainda, minha filha por ter compreendido a importância deste estudo para mim e por ter aberto mão da presença materna para que eu pudesse realizar mais este sonho.

Por fim, agradeço a todos amigos e familiares, que estiveram presentes neste momento de crescimento acadêmico.

“O propósito do aprendizado é crescer, e nossas mentes, diferente de nossos corpos, podem continuar crescendo enquanto continuamos a viver.”
(Mortimer Adler)

RESUMO

No mundo moderno há grandes dificuldades de realização de projetos que atendam às demandas das empresas, principalmente em termos de controlar as incertezas, as mudanças de cenário e riscos de obtenção de uma comunicação adequada. Devido a essa situação, o gerenciamento de projetos é indispensável para a melhoria de processos e para a obtenção do sucesso. O objetivo geral foi analisar as boas práticas de planejamento de projetos na empresa Healthcare. Nesta pesquisa, foi aplicada como metodologia uma análise documental baseada principalmente no referencial teórico do Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Outro método aplicado foi o questionário que permitiu coletar os dados da empresa. No intuito de analisar se as boas práticas de gerenciamento de projetos estavam sendo aplicadas corretamente na empresa e como estavam sendo gerenciadas as áreas de comunicação, mudanças e riscos que apresentaram um maior grau de dificuldades. Ao pesquisar, percebeu-se que estas áreas que trazem maiores níveis de incertezas precisam ser melhoradas gerencialmente, a fim de permitir a elevação de maturidade de gerenciamento de projetos na empresa. Embora o guia PMBOK mencione a necessidade de seguir as 10 áreas de conhecimentos, na realidade da empresa Healthcare não é bem assim, pois constatou-se que não é necessário seguir o guia PMBOK na íntegra, para se atingir um bom resultado. Ao identificar os principais problemas da empresa aplicar as técnicas de gerenciamento de projetos de acordo com a realidade da empresa e instalar software para controlar o andamento do projeto, poderão proporcionar ganho de tempo e um melhoramento contínuo e notório da implementação de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projeto. Comunicação. Riscos. Mudanças.

ABSTRACT

Nowadays there are great difficulties in carrying out projects worldwide, especially fulfill company 'demand in terms of controlling the uncertainties, changes, and risks for obtaining clear communication. Based on this scenario, run a project management within a data collection technique is requisite for success. As a main goal this study was analyzing the good manners in project planning at Healthcare' company. In this study, a documentary analysis was made mainly on the theoretical reference of the PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge). The other method applied was the questionnaire, which allowed collecting the data about the company. Focus on checking if the good practices were applied on Project Management, areas such as communication, changes and risks were presented more difficulties for being managed accurately. Outputs from many of the other processes described, allowed realize that the areas need to be improved to obtain higher maturity of project management. The research aftermath provides a visibility that it was not mandatory following all ten PMBOK' knowledge Guide to achieve a good result on the Project base on Healthcare 'company reality. By identifying the company's key issues, recommend the company implement the management techniques and software to track the progress. These tools will allow a continuous improvement in the project implementation in the organization.

Key words: Project management. Communication. Risks. Changes

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 METODOLOGIA	12
2 REVISÃO LITERÁRIA	14
2.1 Fases de Projetos (Processos)	14
2.1.1 <i>Fases de Projetos em outra Metodologia</i>	17
2.2 Planejamento de Riscos e Mudanças	18
2.2.1 <i>Controle de Mudanças</i>	22
2.3 Gerenciamento das Comunicações	24
2.3.1 <i>Papel da Comunicação na Gestão de Projetos</i>	24
2.3.2 <i>Plano de Comunicação na Gestão de Projetos</i>	25
2.3.3 <i>Meios de Comunicação</i>	25
3 RESULTADOS OBTIDOS	27
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	37
APENDICÊ A	40

INTRODUÇÃO

No mundo moderno, há grandes dificuldade de realização de projetos que atendam às demandas das empresas. Estas e seus profissionais enfrentam muitos desafios em encontrar um projeto que tenha sido planejado e executado de forma perfeita, sem problemas ou contratempos, principalmente no controle de incertezas, das mudanças, e na obtenção de uma comunicação adequada.

Ao longo do tempo, foi observada a necessidade de aplicação da gestão de projetos em diversos segmentos do mercado, de acordo com Oliveira (2014). Sendo assim, há importância de se verificar como este conjunto de conhecimentos está sendo aplicado nas empresas em particular do segmento farmacêutico, que será o objeto de estudo deste trabalho.

A medicina e a ciência farmacêutica fazem diariamente novas descobertas de medicamentos. Esse fato gera a necessidade de lançar os novos produtos no mercado, o que demanda a utilização de boas práticas de planejamento para a obtenção de sucesso.

De acordo com avaliação da Organização Mundial da Saúde (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2001), até os anos 40 do último século, a indústria farmacêutica consistia essencialmente na manufatura orientada a produtos que já se encontravam disponíveis. De 1905 a 1935, uma média de seis novos produtos eram incorporados anualmente à farmacopeia. A indústria, por outro lado, fornecia os princípios ativos para formulação artesanal por varejistas, que eram responsáveis pela apresentação final para consumo pela população.

Os avanços científicos e tecnológicos observados durante as décadas de 1940 e 1950 (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2001) resultaram no desenvolvimento de uma grande quantidade de novos produtos. Naquele momento, as indústrias farmacêuticas incorporaram o processo denominado integração vertical, associando à produção de matérias-primas, a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, além da formulação e comercialização.

A Segunda Grande Guerra proporcionou um ambiente favorável para o surgimento da indústria moderna, a experiência anterior demonstrou que se perdem mais soldados acometidos por enfermidades do que no combate direto conforme Ferst (2013). Com a necessidade de controlar as baixas causadas por fatores indiretos e conseqüentemente reduzindo necessidade de envio de novos

contingentes para a linha de batalha que os governos investiram grandes montantes na indústria farmacêutica, buscando a proteção de suas tropas. Nesse ambiente o setor farmacêutico encontrou a oportunidade para a ampliação e a consolidação da sua condição como uma das maiores e mais importantes indústrias (FERST, 2013)

Com a maior competitividade do novo cenário mundial, definido após a Segunda Guerra, (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2001) as grandes empresas internacionalizaram-se. Conquistaram posição de liderança, especialmente na década de 1950, com base no bloco de inovações que se iniciou nos países desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos e alguns países europeus, e foi transposto para os países em desenvolvimento, inclusive o Brasil. Esse processo ocorreu no sentido inovativo amplo, que envolve desde as novas tecnologias associadas aos paradigmas de síntese e de biotecnologia, até as novas formas de competição, pela diferenciação de produtos, do marketing e comercialização da produção, dentre outras transformações.

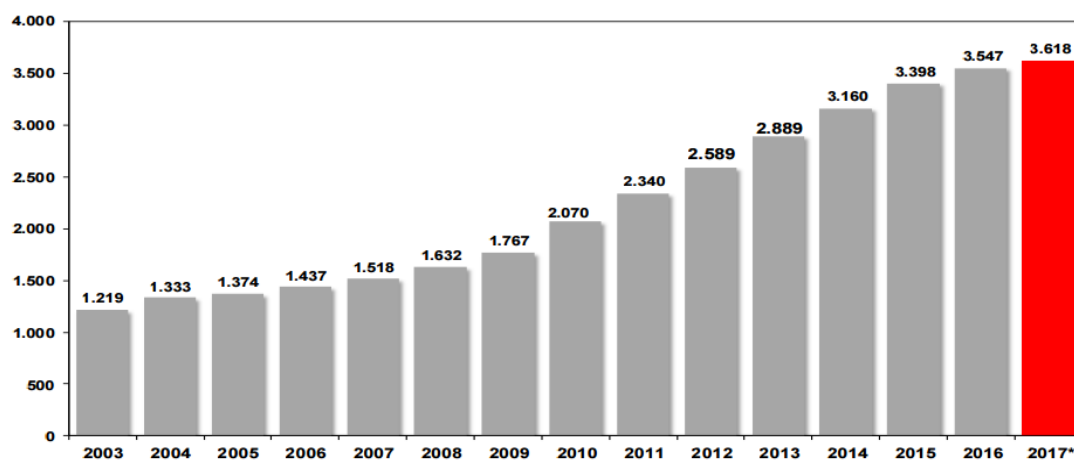
Com isso, o setor farmacêutico atual caracteriza-se por ser complexo, devido à quantidade de atores envolvidos e seus diferentes papéis, que vão desde a pesquisa e desenvolvimento, passando pela produção e comercialização, até o consumo e pós-consumo dos medicamentos de acordo com (Santos, 2001).

O mercado farmacêutico brasileiro apresenta uma trajetória crescente. De acordo com o Guia Interfarma (2016), em cinco anos, o Brasil passou de 10º para o 7º mercado mundial. A estimativa é que em 2020, o país seja o 5º do mercado.

A indústria farmacêutica caracteriza-se no Brasil pela presença expressiva de empresas nacionais, voltadas ao segmento de genéricos e ao mercado interno, com cinco das dez maiores empresas do mercado apresentando tais características.

É importante reforçar que o mercado farmacêutico brasileiro vem crescendo mesmo em tempo de crise e grande complexidade do mercado, o que torna o mercado nacional um dos mais promissores e atraentes do mundo. No gráfico 1 verifica-se os dados atuais e tendências de volume de vendas no mercado brasileiro.

Gráfico 1- Volume de Vendas de Medicamentos, no mercado brasileiro



Fonte: Silva 2017, p3).

Segundo Hodgetts (2000), a empresa tem que ser capaz de atuar em um ambiente no qual independentemente do lugar, tempo, volume ou qualquer fator, as premissas e as regras do jogo mudem continuamente. Para ele a mudança além de desejável, é necessária.

Toda mudança traz incertezas, mas também oportunidades. O que dificulta um processo de mudança é reprimir o aprendizado organizacional e a capacidade de aprender das pessoas e da equipe.

Diante deste contexto, a questão de pesquisa que se apresenta é: quais são as melhores práticas de planejamento de projetos considerando-se uma do setor farmacêutico no tocante a lançamentos de produtos?

A pesquisa se justifica em ter novos produtos lançados no mercado conforme a necessidade do departamento de marketing da empresa. Sob a visão acadêmica, a presente pesquisa discute o papel do gerente de projeto dentro de uma organização do setor farmacêutico, abordando a realidade do setor em gestão de projetos.

Sob a ótica social, esta reflexão contribui para esclarecer como estratégia de gestão de projetos baseado nas melhores práticas contribuirá com as indústrias do segmento farmacêutico e o lançamento de novos medicamentos.

Sob o ponto de vista do pesquisador, o interesse por este tema surgiu ao perceber que algumas empresas do setor farmacêutico trabalham com conceitos de administração tradicional, não aplicando corretamente as boas práticas da ferramenta do PMBOK.

Para fazer frente a essas expectativas, o objetivo geral é analisar as boas práticas, de planejamento de projetos na empresa Healthcare. Para tanto, foram estabelecidos como objetivos específicos: identificar as fases do projeto; analisar como foram tratados os riscos e a gestão de mudanças; estudar as formas de comunicação que foram usadas em toda as fases do projeto.

A partir da presente introdução, como meio para o desenvolvimento deste artigo, foi utilizada a revisão da literatura e a aplicação de um questionário na empresa. Em seguida, apresentou-se a metodologia utilizada e os resultados que ela trouxe. Finalmente, é feita a interpretação dos resultados e a formulação da conclusão do trabalho.

1 METODOLOGIA

Neste estudo foi utilizada a pesquisa descritiva, qualitativa, amostragem de elementos de estatística descritiva, classificação técnica de coleta por questionário e análise de conteúdo. Uma vez que o objetivo da pesquisa é verificar as melhores práticas de planejamento de novos projetos considerando-se a realidade do setor farmacêutico.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas são desenvolvidas com o objetivo de apresentar uma visão geral acerca de um determinado fato, sem a pretensão de generalizá-lo, nem tampouco esgotar o assunto.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Ainda de acordo com Gil (2002), outra característica da pesquisa descritiva é constituir-se, muitas vezes, de uma etapa de explicação, tornando-se necessário delimitá-lo para que seu produto final passe a ser um problema mais claro, no qual, posteriormente, poderão ser realizados estudos mediante a utilização de procedimentos mais sistematizados.

O questionário foi escolhido como instrumento de pesquisa para retratar a situação da empresa Healthcare do Brasil, pois essa definição, foi utilizado para obter informações sobre opiniões, crenças, sentimentos interesses, expectativas, situações vivenciadas ou ainda para descrever as características e medir determinadas variáveis.

Segundo Vieira (2009), o objetivo do questionário é traduzir a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas e deve ser elaborado de maneira a minimizar os erros nas respostas. Garantir a padronização e a comparação dos dados entre os entrevistadores, aumentando a velocidade e a precisão dos registros e facilitando o processamento dos dados.

O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 1999, p.100) e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes. Na

pesquisa em projetos, esse instrumento é utilizado para obter informações sobre empresas, indivíduos, eventos, etc. (HAIR, 2005).

Desta forma, para que esta investigação seja empírica, a que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e seu contexto em mundo real, foram utilizadas duas perspectivas:

Uma pesquisa documental, fonte primária de dados, através da apresentação da estrutura geral da metodologia singular de gerenciamento de projetos adotada e executada pela empresa Healthcare do Brasil do setor farmacêutico;

A análise documental foi efetuada a partir de dados primários tais como livros, relatórios, matérias em websites, outras bases de dados científicas como o Eletronic Library Online (Scielo), sites de consultoria de projetos, o Google Acadêmico e a Web of Science são utilizados para contextualizar a investigação com outras pesquisas sobre o mesmo tema.

Realizou-se uma pesquisa para avaliar o gerenciamento dos projetos dentro da empresa, por meio de questionário enviado aos profissionais escolhidos composto por especialistas, coordenadores e gerente de projetos.

Foram realizadas 6 perguntas, com 5 profissionais ligados a projetos. Com esta amostragem é possível observar que existe oportunidade de implantação de ferramentas e metodologias das quais podem ajudar a empresa gerenciar os projetos com mais eficiência.

Por fim, após a coleta das informações, os dados foram processados e analisados, com a finalidade de se mapear a realidade existente na empresa HealthCare do Brasil e apresentar algumas técnicas de desenvolvimento em gerenciamento de projetos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

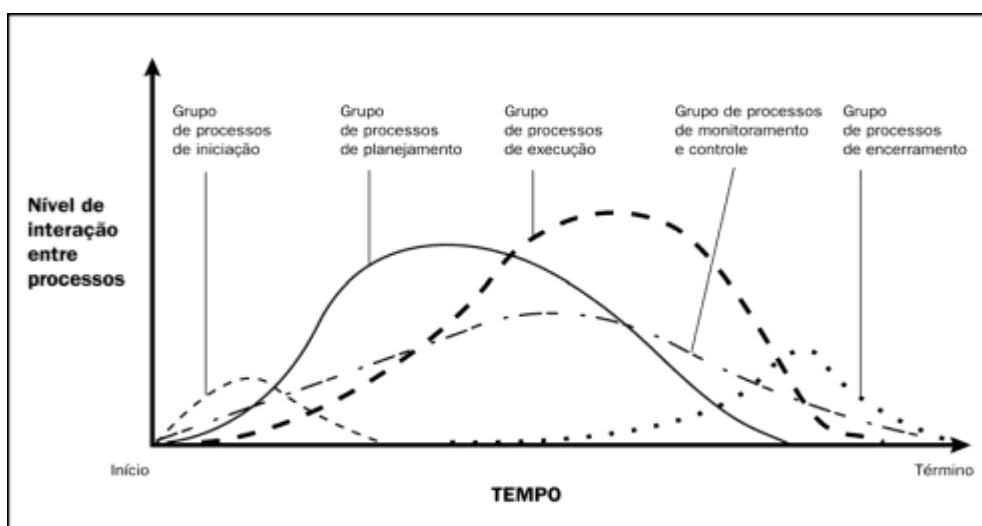
Essa fase de pesquisa tem como objetivo realizar uma revisão conceitual e apresentar um levantamento da literatura pertinente ao tema de gerenciamento de projetos.

Os itens a seguir sintetizam um referencial teórico do ciclo de vida de um projeto e as suas interligações a fim de ter uma ferramenta de avaliação.

2.1 Fases de Projetos (Processos)

Para a elaboração de um bom projeto é preciso muito conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas necessárias ao desenvolvimento das atividades do projeto, além de um bom gerenciamento para evitar trabalhos repetidos e custos elevados para empresa. E para ter esse melhor controle e maior garantia de sucesso no projeto, que ele foi dividido em fases, definindo em cada uma delas as técnicas e pessoas que estarão envolvidas para sua execução. (SOUZA, 2017). Na figura 2 podemos observar os níveis de interação entre os processos.

Figura 2- Relação entre os diferentes processos de um projeto



Fonte: Base do Guia PMI (2013, p.26)

Fase de Iniciação/ (Definição): é a fase inicial do projeto, onde se cria uma ideia, um rascunho para aquilo que se deseja, seja para criar ou melhorar algo que já existe. É nessa fase que se define os objetivos e metas, analisando os recursos

disponíveis e necessários, tendo uma base da viabilidade do projeto para elaboração de uma proposta para desenvolvê-lo (PMI, 2013);

Uma vez que a definição do projeto estiver feita, o próximo passo é criar o plano de trabalho, o qual contém uma instrução passo a passo sobre a divisão de tarefas e as entregas do projeto (RAYMOND, 2017).

Fase de planejamento: é a fase responsável por identificar e selecionar as melhores estratégias do projeto detalhado tudo aquilo que será realizado, incluindo cronogramas, alocação de recursos envolvidos, custos, etc., para que no final desta fase ele esteja suficientemente detalhado para ser executado. Nessa fase, os planos auxiliares de comunicação, qualidade, risco, suprimento e recursos humanos também são desenvolvidos (PMI, 2013);

O planejamento é crucial para que haja consonância nas expectativas de todos os envolvidos com o projeto, desde o sponsor até sua equipe, dos fornecedores aos patrocinadores. É através do planejamento que se constrói uma linha de conduta acordada com todos e que se estabelece as regras do jogo. Portanto, sem planejamento fica quase impossível levar um projeto adiante e garantir a satisfação de todos até o final (PROJECT BUILDER, 2017).

Fase de execução: é a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante esta fase. Grande parte do orçamento e do esforço é consumida nesta fase (PMI, 2013);

Principais ocorrências nesta fase de acordo com Menezes (2009):

- Ativar a comunicação entre os membros da equipe do projeto;
- Executar as etapas previstas e programadas; utilizar os recursos humanos e materiais, sempre que possível, dentro do que foi programado (quantidades e períodos de utilização);
- Efetuar novas programações no projeto segundo seu status quo e adotando os planos e programas iniciais como diretrizes, eventualmente, mutáveis;
- Gerenciar o clima e os relacionamentos no time do projeto.

Fase de monitoramento e controle: ocorre ao planejamento e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível após a detecção de anomalia (PMI, 2013 p.449).

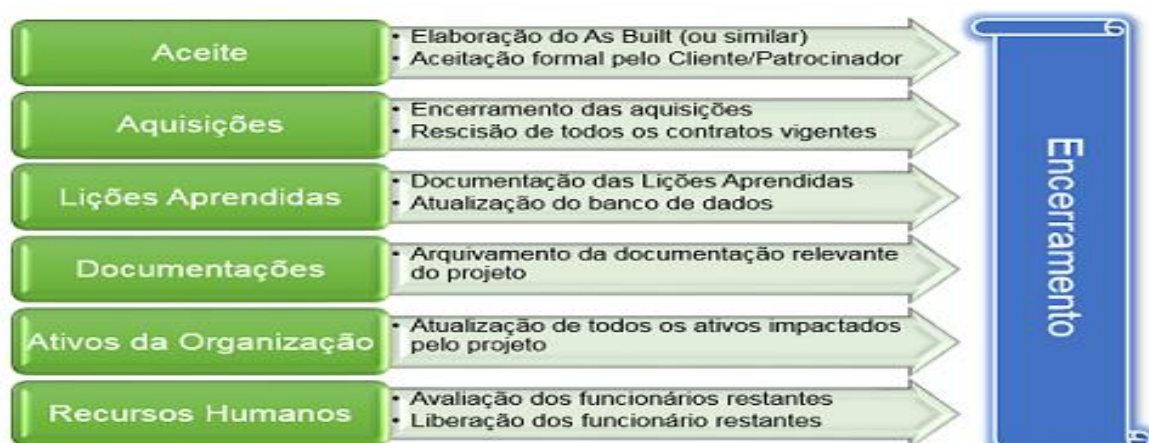
De acordo com Valle et al (2014), os processos de monitoramento e controle possibilitam:

- O acompanhamento, avaliação e ajuste do progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenhos definidos em seu plano de gerenciamento;
- Controle dos fatores de gerenciamento de mudança;
- A formalização do aceite da entrega do projeto
- O controle do andamento do escopo, do cronograma e do orçamento e o gerenciamento das alterações efetuadas na linha da base do escopo, do cronograma e do custo;
- O monitoramento e controle da qualidade, das comunicações e dos riscos
- O gerenciamento das relações de aquisições e monitoramento do desempenho dos contratos;

O monitoramento das relações entre as partes interessadas.

E por fim, a conclusão do projeto, nessa fase há o fechamento de todas as atividades administrativas internas e externas, registrando os resultados alcançados, assim como analisando tudo de positivo e negativo do projeto, para se levar em consideração o conhecimento e aprendizado para futuro aproveitamento em outros projetos. Na figura podemos observar as etapas para que ocorra o encerramento do projeto.

Figura 3 – Passos de encerramento do projeto



Fonte: Augusto (2015, p.2)

Conforme as informações anteriores, a luz do PMI (2013), são divididos em 5 processos e 10 áreas de conhecimentos:

- Gerenciamento da integração do projeto
- Gerenciamento do escopo do projeto
- Gerenciamento do tempo do projeto
- Gerenciamento dos custos do projeto
- Gerenciamento da qualidade do projeto
- Gerenciamento dos recursos humanos do projeto
- Gerenciamento das comunicações do projeto
- Gerenciamento dos riscos do projeto
- Gerenciamento das aquisições do projeto
- Gerenciamento das partes interessadas do projeto

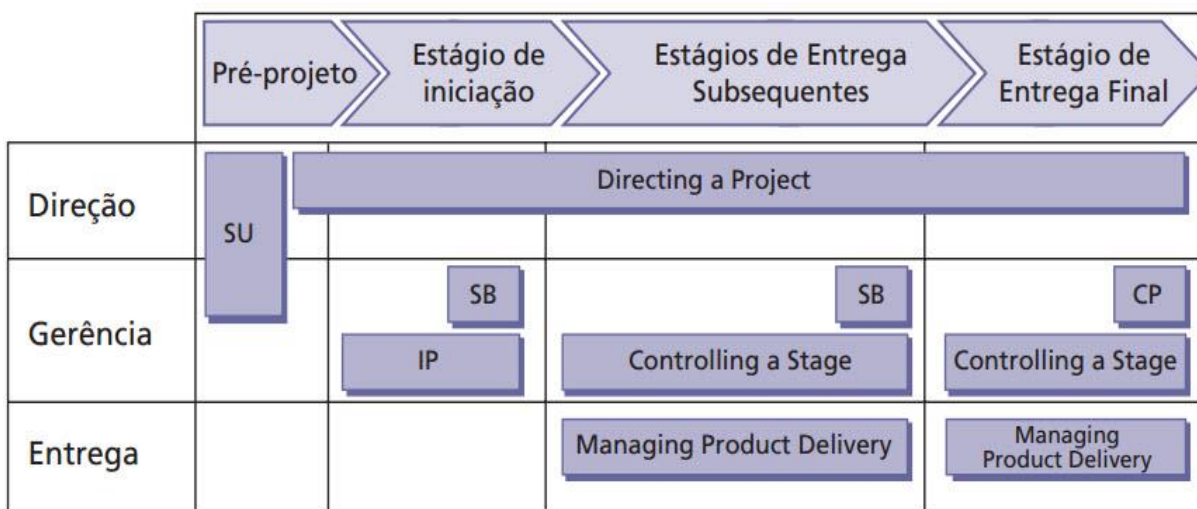
2.1.1 Fases de Projeto em outra Metodologia

Além da abordagem da metodologia para gerenciamento de projetos apresentada no PMI, existe também a do Prince2, um método de gerenciamento de projetos bastante conhecido no Reino Unido.

O Prince2, assim com o PMI também tem como objetivo os sucessos dos projetos através do gerenciamento dos mesmos.

Esta metodologia também disponibiliza um modelo de gerenciamento de projetos, para o planejamento, execução, controle e entrega do projeto. Esse conjunto de atividade por ser visto na figura 4.

Figura 4 – PRINCE2 Processos



Fonte: Trentim (2015, p. 03).

Para ajudar no estudo segue resumidamente o processo Prince2:

- *Directing a Project*: para atender ao comitê de projetos, através de relatórios e controles, informações necessárias às tomadas de decisões;
- *Starting up a Project*: primeiro processo e que ocorre durante o pré-projeto. Visa garantir que os pré-requisitos para o início de um projeto estejam disponíveis;
- *Initiating a Project*: processo de iniciação de um projeto. Aqui ocorre o planejamento e surge o ambiente controlado do método;
- *Controlling a Stage*: processo que fornece informações a respeito do andamento do projeto, alimentando as decisões de realinhamento do projeto;
- *Managing a Stage Boundary*: processo que garante o monitoramento e controle do projeto. Verifica o cumprimento do curso pré-estabelecido do projeto, e gera reação aos eventos inesperados;
- *Closing a Project*: processo que garante o encerramento controlado de um projeto;
- *Managing Product Delivery*: processo que garante a criação e a entrega de produtos conforme critérios pré-estabelecidos.

2.2 Planejamento de riscos e mudanças

Risco é um evento incerto ou condição que, se vier a ocorrer, tem um objetivo positivo ou negativo sobre o objetivo do projeto (PMI,2013).

Apesar de a definição do PMBOK ser clara quanto às possibilidades positivas e negativas, segundo Hillson (2006) o processo de gestão de riscos ainda tende a focar os aspectos negativos, refletindo a experiência comum dos profissionais da área, os quais acham mais fácil identificar potenciais falhas e problemas do que procurar por oportunidades.

Para Rabechini (2011), existe um paradoxo no gerenciamento de riscos que desperta interesse e curiosidade nas pessoas envolvidas com o tema gerenciamento de projetos, apesar de ser uma área que possui grande quantidade de técnicas e ferramentas de análise, ainda assim é muito carente quanto aos estudos de maior relevância. Segundo Vieira (2003, p.4) a análise de riscos é importante, pois: Toda gestão de projeto é um gerenciamento de riscos, alegando ainda que “o gerenciamento dos riscos é o trabalho principal de uma gestão de projetos”, baseado na visão em que as técnicas de gestão são também técnicas de prevenção

de riscos (algumas reduzem o risco de atrasos; outras reduzem o risco de estourar o orçamento, etc.). Na prática, os gerentes devem começar a identificar os riscos associados aos projetos desde a sua fase inicial.

Na figura 5, segue o detalhamento das fases.

Figura 5 – Fases de Gerenciamento de Riscos



Fonte: Perrupato (2016, p.2).

Primeiro Estágio – Diagnosticar os Riscos: é necessário que esse ambiente seja compreendido e mapeado para se encontrar os gargalos, vulnerabilidades e fragilidades da empresa.

O processo de identificação dos riscos contempla o conjunto de atividades cujo objetivo é determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar as características de cada um, sendo um processo realizado ciclicamente ao longo do projeto e não apenas uma vez no início do projeto (OLIVEIRA, 2009).

Definido o modelo de risco, deve-se realizar entrevistas internas com os gestores e executores da empresa, buscando compreender o funcionamento dos processos, das atividades da empresa, dados existentes e indicadores. Assim, será possível fazer uma análise qualitativa e compreender a importância do risco através de escalas médias de impacto e probabilidade. Por fim, trabalhar os dados existentes e indicadores para investigar o impacto e efeitos do risco com precisão numérica, por meio de uma análise quantitativa (FERREIRA, 2016).

Segundo Estágio – Priorização dos Riscos e Planejamento de Ações:

À medida que se mapeiam todos os potenciais riscos, a primeira coisa a se fazer é priorizá-los. Existirão inúmeros riscos mapeados dentro da organização, mas nem todos são passíveis de esforço para controle e execução de medidas paliativas. Nem todo risco identificado deve ser mitigado, controlado ou extinto, principalmente quando não há uma relação aceitável de custo-benefício. A importância do risco é determinada por duas variáveis: probabilidade e impacto. (FERREIRA, 2016).

No quadro 1, demonstra como deve-se classificar um risco, usando a Matriz de probabilidade e Impacto.

Probabilidade: Quais são as chances de sua ocorrência.

Impacto: é o efeito no projeto se o risco ocorrer.

Quadro 1 – Probabilidade e Impacto

Matriz de Impacto e Probabilidade

		← + Impacto - →				
		1. Extremo	2. Alto	3. Moderado	4. Baixo	5. Irrelevante
Probabilidade	+ Quase Certo	Muito Crítico	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Significante
	Muito Provável	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante
	Pouco Provável	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante
	Improvável	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante
	- Raro	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante	Insignificante

Fonte: Galeote (2017, p.2)

O processo de análise qualitativa dos riscos deve receber como entrada um conjunto de informações (PMI, 2013), são:

- Lista de riscos identificados: riscos identificados no processo de identificação dos riscos.
- Estado atual do projeto: dependo do estágio atual do projeto, dentro do ciclo de vida, um mesmo risco pode ser tratado de diversas formas.

- Tipo do projeto: Projetos simples ou após várias repetições de um mesmo tipo de projeto, há uma tendência de melhor entendimento das probabilidades de ocorrência dos riscos. Projetos complexos, “estado-arte” e inovação tecnológica tendem a ter mais incertezas.
- Precisão dos dados: os dados associados ao projeto podem apresentar diferentes graus de precisão, de acordo com a etapa em que se encontra o projeto, e, também, pode depender da maturidade da equipe diante do tipo de projeto a ser tratado.
- Restrições e premissas: podem ser avaliadas como novos riscos em potencial.

Terceiro Estágio – Executar Planos e Monitorar os Riscos

Determinadas as ações com seus respectivos planejamentos e a priorização, é necessário ter um controle sobre a execução e um monitoramento de todos os riscos. Para isso, poderá ser feita a inclusão de controles em sistemas, criação de relatórios e indicadores de desempenho, confecção de políticas e procedimentos, implantação de mecanismos de monitoramento e controle, até o estabelecimento de uma área de gestão de riscos e instrumentos de governança. (FERREIRA, 2016)

De acordo com Coimbra (2012), o processo de monitorar e controlar os riscos utiliza técnicas, como análises de variações e tendências, que requerem o uso das informações de desempenho geradas durante a execução do projeto. Outras finalidades do processo de monitorar e controlar os riscos determinam se:

- As premissas do projeto ainda são válidas;
- A análise mostra um risco avaliado que foi modificado ou que pode ser desativado;
- As políticas e os procedimentos de gerenciamento dos riscos estão sendo seguidos;
- As reservas para contingências de custo ou cronograma devem ser modificadas de acordo com a avaliação atual dos riscos.

Este processo também engloba a atualização dos ativos de processos organizacionais, incluindo os bancos de dados de lições aprendidas e os modelos de gerenciamento dos riscos do projeto, para benefício de futuros projetos.

No Quadro 2, demonstra o mapeamento das entradas e saídas do processo de Executar Planos e Monitorar os Riscos, a fim de ajudar na gestão desta fase.

Quadro 2 - Executar Plano e Monitorar Riscos

ENTRADAS	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	SAÍDAS
1. Registro dos riscos	1. Reavaliação de riscos	1. Atualizações do registro dos riscos
2. Plano de gerenciamento do projeto	2. Auditorias dos riscos	2. Atualizações dos Ativos de processos organizacionais
3. Informações sobre desempenho do trabalho	3. Análises de variação e tendências	3. Solicitações de mudança
4. Relatórios de desempenho	4. Medição de desempenho técnico 5. Análise de Reserva 6. Reunião de Andamento	4. Atualizações do plano de gerenc. do projeto 5. Atualização dos docs do projeto

Fonte: PMBOK (2008, p.295).

2.2.1 Controle de Mudanças

O controle de mudança que vamos estudar, refere-se somente às mudanças de novos produtos, pois diversos setores dentro da indústria farmacêutica controlam este processo.

No setor farmacêutico além das mudanças de processos de manufatura, dos quais trataremos neste estudo, também tem as mudanças regulatórias que podem afetar a qualidade, segurança e eficácia do medicamento. Essas mudanças necessitam aprovações da Anvisa antes de iniciar o processo de implantação de produtos na empresa.

O setor responsável por liberar os processos regulatórios da empresa e o departamento jurídico, esta mudança não está no escopo do gerente de projetos, mas há necessidade de monitorar e garantir que a implementação do produto ocorra adequadamente com as todas as mudanças regulatórias aprovadas pela Anvisa.

Desta forma, as empresas devem documentar todo o histórico do processo de um produto, suas especificações e suas diversas atividades descritas em procedimentos operacionais padrão, as respectivas alterações também devem ser registradas e gerenciadas, pois mudanças podem gerar impactos em processo, estudos de validação e em sistemáticas relacionadas ao gerenciamento da qualidade de acordo com Bidóia (2015).

Figura 6 - Etapas do controle de mudanças



Fonte: Bidóia, (2015, p.02)

Quando mudanças no projeto se fazem necessárias, é importante ter algumas perguntas-chave respondidas: (MENESES, 2009)

- 1 - Qual é a mudança?
- 2 - Qual é a razão para a mudança?
- 3 - Qual é o impacto da mudança sobre o projeto, no que se refere ao desempenho e funcionalidade?
- 4 - Qual será o impacto se a mudança não for efetuada?
- 5 - Qual é o risco associado a mudança?
- 6 - Qual é a efetividade da mudança?
- 7 - Quais documentos são afetados pela mudança?

A resposta a estas questões sucede a análise de anomalias e devem ser respondidas – geralmente numa Reunião de Consenso. Eventualmente, a presença do Gerente Geral ou mesmo do cliente é necessária.

O monitoramento e controle de mudanças dos riscos do projeto são realizados durante as reuniões de monitoramento e controle do projeto, conforme estabelecido no Plano de Comunicações. Para tal, o Gerente de Projetos lista nas pautas das reuniões os riscos com seus respectivos efeitos e as respostas planejadas para cada um, conforme Lista de Riscos. Durante as reuniões, são avaliadas as modificações dos atributos de situação, probabilidade de ocorrência e impacto dos riscos, bem como os valores para os gatilhos e a efetividade dos planos de resposta para cada um dos riscos.

A gestão de riscos e mudanças é um processo dinâmico, contínuo e crucial para a boa governança de qualquer empresa. Portanto, todas elas devem ter a

capacidade e competência para diagnosticar, priorizar, monitorar e gerir os riscos, sempre atentas às mudanças do ambiente interno e externo para não serem surpreendidas por riscos desconhecidos ou não controlados (FERREIRA, 2016).

2.3 Gerenciamento das Comunicações

Comunicação e projetos: dois substantivos que quando se relacionam na dinâmica da Gestão de Projetos quase sempre criam “ruídos” em detrimento de uma comunicação eficaz. (POSTSCH, 2009).

A comunicação certamente é uma das áreas de conhecimento mais importantes para o Gerente de Projetos, senão for a mais importante. Ela representa cerca de 90% do tempo do Gerente de Projetos e é o elo de ligação entre as pessoas, as ideias e as informações. Além disso, a maioria dos problemas dos projetos é oriundo de falha de comunicação e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do GP em administrar as comunicações. (MONTES, 2017)

Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto.

2.3.1 Papel da comunicação na gestão de projetos

A comunicação é o ponto-chave para garantir o sucesso de um projeto. Através de uma estrutura planejada, a comunicação terá um papel fundamental na hora de colocar todos os integrantes da equipe a par do que deve ser feito, como deve ser feito, que recursos terão para realizar o objetivo e o tempo limite ou prazo de entrega de tarefas individuais e coletivas (NPU,2015).

O fato é que comunicar-se bem é mais complexo do que se imagina, até mesmo para profissionais que ocupam cargos de liderança. Isso porque uma boa comunicação não é apenas “conversar” ou “saber falar bem”: é ouvir

constantemente, trocar ideias, perceber sinais não-verbais, transmitir mensagens claras e assertivas, adequar a linguagem aos diferentes receptores, interpretar o que está explícito e implícito. Comunicar-se bem é se fazer entender – algo mais complexo do que parece, pois envolve codificação e decodificação das mensagens, que são afetadas por filtros pessoais e percepções. (CPDEC, 2017).

2.3.2 Plano de comunicação na gestão de projetos

Heldman (2009) afirma que a gestão de comunicação em projetos é composta por 5 processos. Estão indicados na figura 7.

Figura 7 – Processo de Comunicação em projetos

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Identificar as partes interessadas (stakeholders)	Iniciação
Planejar a comunicação:	Planejamento
Distribuir as informações:	Execução
Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Execução
Reportar desempenho:	Monitoramento

Fonte: Heldman (2009, p.212).

Como pode ser visualizado, o Planejamento da comunicação começa junto com a iniciação do projeto e encerra no monitoramento. Segundo Boente (2003) esse monitoramento deve ser frequente até a conclusão do projeto, fazendo os ajustes necessários a fim de manter a boa comunicação durante toda as fases do projeto.

2.3.3 Meios de Comunicação

Além dos canais oficiais de comunicação do projeto (emissão de status reporte, reuniões de alinhamento, sessões de feedback, etc.), existe a comunicação nos corredores, no dia a dia – essa, talvez, seja a mais delicada e crucial. O gestor do projeto deve manter-se próximo da equipe e dos stakeholders; procurar circular pela empresa com frequência e conversar com todos, sem distinções, realizando

adaptações na linguagem. Ouvir, observar e dialogar são ações fundamentais de um gestor para coletar informações que nem sempre estão disponíveis em relatórios e apresentações. (CPDEC, 2017).

Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto. (PMI, 2013 p.243)

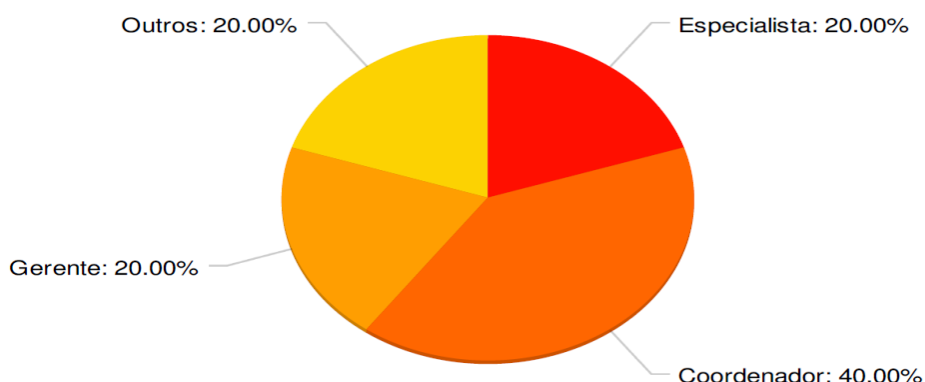
Desta forma, o gerenciamento de comunicações em projetos, deve estar muito bem planejada e atualizada, por englobar todas as fases de um projeto qualquer falha pode trazer alteração no resultado final esperado comprometendo o sucesso do mesmo.

3 RESULTADOS OBTIDOS

Este item apresenta o resultado do questionário sobre Gerenciamento de projetos dentro do setor farmacêutico aplicado na empresa Healphcare. Os pontos mais relevantes para este estudo são as comunicações internas, riscos e as mudanças relacionadas ao projeto.

Do universo que respondeu ao questionário apresentado, 20% são compostos por gerentes, 40% por coordenadores, 20% especialistas e 20% outras funções, conforme apresentado na figura 8.

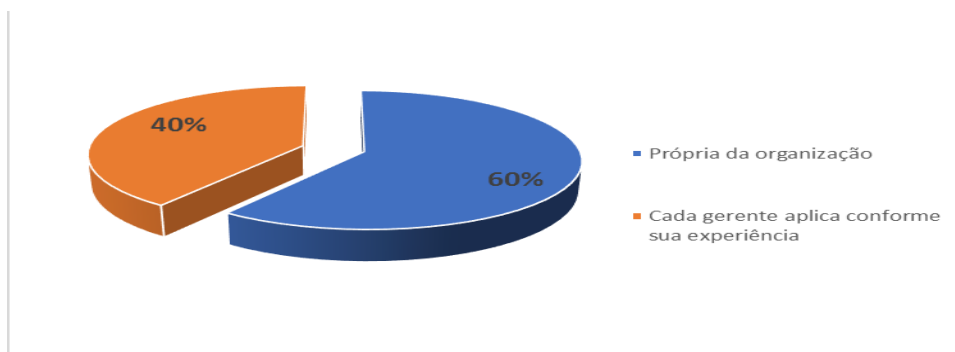
Gráfico 1– Participantes da Pesquisa dentro da Organização



Fonte: Elaboração do autor.

Na pesquisa foi questionada qual é a metodologia usada pela organização para o gerenciamento de projetos, obtendo-se os seguintes dados; 60% responderam haver metodologia própria da organização e 40% disseram que não há padrão de metodologia utilizada, sendo que cada gerente atua de forma que julga mais adequado, com base na sua experiência, conforme dados apresentados na figura 9.

Gráfico 2 – Metodologia de Gerenciamento de Projetos dentro da Organização



Fonte: Elaboração do autor.

Pode-se afirmar, com base nas respostas apresentadas, que a empresa possui diversos projetos em andamento, sendo que a maioria é padronizado pela organização e outros dependem do conhecimento individual de cada gerente de projetos, que aplicam conhecimentos diversos dos padronizados pela empresa.

Em relação à comunicação, foi perguntado sobre a qualidade dos planos de comunicação de projetos, sendo que 60% das respostas consideraram que os planos existentes são bons, enquanto os outros 40% o acham regular. Este quadro permite afirmar que existem 40% dos participantes não satisfeitos com a forma com que o plano de comunicação está sendo conduzido pelos gestores de projetos.

Ainda sobre o plano de comunicação, foi questionado se, em geral, as comunicações do projeto são efetivamente norteadas pelo plano de comunicação previamente elaborado, sendo obtido um percentual de 80% dos entrevistados que acham que sim, apresentando um conceito bom para o plano e outros 20% que consideram o cumprimento do plano de comunicações apenas regular. Observa-se que, em que pese a maioria dos entrevistados está satisfeita com a condução do projeto, um pequeno grupo não está evidenciando que nem todos os objetivos são atingidos ou compreendidos por aqueles que executam o projeto, havendo, portanto, espaço para melhoria de procedimentos.

Através das respostas obtidas do questionário, observou-se, portanto, que o plano de comunicação da empresa precisa ser melhorado.

- Para esclarecer o que precisa ser aperfeiçoado no plano de comunicação, os entrevistados foram perguntados qual seria sua sugestão de melhoria quanto à comunicação em projetos e obtivemos as respostas como segue:

- Fazer um plano de comunicação e assegurar em todo o ciclo de vida do projeto
- Realização de reuniões com todos as partes participantes do projeto.
- Fazer um plano de comunicação eficaz para distribuir pela empresa.
- A comunicação não pode se restringir apenas aos gestores, quem realiza os pacotes de trabalho devem saber exatamente o que estão fazendo e para que estão realizando o trabalho, tanto no momento da execução quanto no planejamento, pois normalmente quem está realizando o trabalho cotidiano tem conhecimentos que os gestores muitas vezes não têm.
- Padronização da comunicação de forma a alcançar todos os níveis da empresa.

Quanto aos riscos, foi questionado se eles são identificados na fase de planejamento de projetos, obtendo-se uma variedade de respostas, não havendo uniformização das mesmas, pois 20% responderam que está ótimo, 40% bom, 20% regular e 20% péssimo, onde conclui-se que os riscos não são efetivamente conhecidos ou identificados por todos participantes de um projeto.

Conclui-se, ainda, que, quanto aos riscos, somando-se os 20% de regular e os 20% de péssimo, 40% dos entrevistados não estão satisfeitos com o processo de identificação de riscos durante o planejamento de projetos. Tal fato torna-se ainda mais evidenciado quando se pergunta se os riscos são efetivamente gerenciados na execução dos projetos pois 40% responderam que achavam que o plano de riscos era regular, 40% ruim e 20% péssimo. Daí, conclui-se, de forma geral, que, tanto no planejamento, quanto na condução dos projetos, que o plano de riscos não está sendo bem planejado e executado conforme previstos nos manuais de boas prática de gerenciamento de riscos.

Para avaliar se existe possibilidade de melhoria dentro das fases de levantamento e mitigação de riscos, foi solicitado aos participantes para apresentar sugestões para melhoria desses processos em projetos. Os resultados foram os seguintes:

- Identificar os Riscos no início do projeto, e monitora-lo até o encerramento
- Realizar planejamento adequado, controlar a execução e melhorar a comunicação interna a fim de promover a rapidez no processo de mitigar os erros cometidos.

- Fazer uma pesquisa antes da execução do projeto para diminuir os riscos
- A análise de riscos deve ser realizada com muito cuidado, muitas vezes não se dedica o tempo necessário para o levantamento de todos os riscos.
- Praticar a inclusão e ouvir a opinião de mais pessoas.

Quando perguntamos para os participantes se as mudanças são aprovadas pelo patrocinador antes de serem incorporadas, ou seja, se há um efetivo Controle de Mudanças, 20% responderam que acreditavam que esteja ótimo, 40% bom, 20% regular e 20% ruim. Este resultado possibilita a interpretação de que 40% não estão satisfeitos com a forma das aprovações de mudanças. Foi solicitado, ainda, que informassem suas sugestões para melhoria desta fase, sendo apresentado os seguintes resultados;

- Fazer um plano de mudanças e gerencia-lo.
- Melhorar a comunicação interna para que todos possam estar cientes das mudanças.
- Ter uma ferramenta para comunicar as mudanças.
- As mudanças em projetos, devem sempre ser levadas aos patrocinadores antes de serem executadas, para que assim se evite que o resultado final do projeto não seja o desejado pelos patrocinadores.
- Manter suporte técnico pós start do projeto. Definição do escopo de forma a não deixar questionamento. Melhorar a comunicação às áreas. Disponibilizar mais tempo para os envolvidos no projeto para não conflitar com as tarefas diárias.

No que diz respeito às lições aprendidas, (o que deu certo, o que deu errado, o que poderia ter sido feito melhor) foi perguntado se elas são registradas para posterior uso em projetos similares, 20% responderam que esta fase está ótima, 20% bom, 40% regular. Observa-se que 40% não satisfeitos com a maneira conduzida no final de cada projeto no que diz respeito as lições aprendidas, existindo, portanto, um campo de oportunidades para melhorar o gerenciamento dessas lições aprendidas, o que poderá contribuir com uma melhor análise dos projetos realizados, a fim de se aperfeiçoar projetos futuros a serem realizados.

Para concluirmos a pesquisa, perguntamos se durante a execução, os projetos são avaliados em termos de resultados (planejamento vs. realizado). 40% afirmaram que o plano é bom, 40% regular e 20% ruim. Tais respostas conduzem à conclusão que 60% dos entrevistados acham que o plano de controle não está adequado.

Dessa forma, pode-se afirmar que há oportunidade de implementação de novas ferramentas de controle e medição de planejado versus realizados no tempo certo, permitindo que o projeto seja melhor controlado, possibilitando a análise de decisões e maior segurança aos envolvidos no mesmo.

Na figura 10, demonstra-se que a gestão de riscos é um ponto crítico dentro da organização, sendo necessário empenhar esforços para colocar um plano de gerenciamento de riscos funcional na organização.

Figura 10 - Avaliação de Riscos, Comunicação e Mudanças



Fonte: Elaboração do autor.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta fase tem por objetivo analisar os resultados obtidos no questionário aplicado, iniciando a busca do entendimento no tocante à implementação de projetos e suas áreas de complexidade relacionadas aos riscos, mudanças e comunicação. Segundo Vieira (2009), o questionário garante a padronização e a comparação dos dados entre os entrevistadores, aumentando a velocidade e a precisão dos registros e facilitando o processamento dos dados.

Por muito tempo, a Gestão de Projetos na Empresa Healthcare do Brasil foi feita de forma informal. Atualmente, a empresa busca gestores de projetos que relacionam estrategicamente os resultados dos projetos aos objetivos do negócio, tornando a empresa mais competitiva e preparada para lançar medicamentos no mercado.

A aplicação do questionário permitiu visualizar a realidade da empresa. Ao questionar os entrevistados sobre qual era a metodologia usada pela organização, percebe-se que não há um escritório de projetos dentro da organização. Os projetos são gerenciados pelos setores, e que cada setor nomeia gerentes que têm sua própria metodologia ou uma já estabelecida pelo departamento.

Conclui-se deste item que não há padronização de Metodologia de Projetos, processos claros para atingir um fim determinado. O planejamento dos projetos fica à mercê de cada gerente que nem sempre seleciona as melhores estratégias e boas práticas. De acordo com o Guia do PMI (2013), nesta fase de planejamento os planos de comunicação, qualidade, riscos e mudanças são desenvolvidos. Portanto, assegurar que as boas práticas sejam implementadas, proporcionaria à empresa maior monitoramento e controle das fases de um projeto. Esta padronização atende a literatura dos Souza (2014), pois ao dividir o projeto em fases permitiria um melhor controle e uma maior garantia de sucesso no projeto.

Em relação à comunicação, o primeiro objetivo específico estudado, uma boa parte dos entrevistados está satisfeita, mas percebe-se que há espaço para melhoria. Por meio das respostas obtidas é notório que a comunicação ainda não abrange todos os níveis da empresa, o que é importante para ter um projeto bem-sucedido. De acordo com Heldman (2009), gestão de comunicação em projetos é composta por 5 processos; identificar as partes interessadas, planejar a comunicação, distribuir as informações, gerenciar as expectativas das partes

interessadas e reportar desempenho. Sob esta ótica, acredita-se que a empresa Healthcare do Brasil poderia ter seus projetos mais claros se padronizasse o plano de comunicação, conforme sugerido por Heldman (2009). Desta forma, a probabilidade de sucesso ampliar-se-ia. Embora o nível de comunicação esteja elevado na empresa, segundo CPDEC (2017), comunicar-se bem é mais complexo do que se imagina, pois trata de uma troca de informações entre os interessados, e a comunicação é sempre afetada por filtro pessoais e percepções.

De acordo com a análise feita do planejamento de risco, o segundo objetivo específico estudado, evidencia-se que o plano não está em conformidade com os guias de boas práticas. Rabechini (2009) enfatiza que apesar de ser uma área que possui grandes quantidades de técnicas e ferramentas de análise, a mesma ainda é muito carente quanto ao estudo de relevância. Segundo Vieira (2013), é fundamental que os gerentes devem começar a identificar os riscos associados aos projetos desde a sua fase inicial. De acordo com o PMI (2013), a implantação do plano de gestão de riscos que está denominado em 6 etapas, traz mais robustez ao projeto. As etapas são: planejar, identificar, analisar de forma qualitativa e quantitativa, dar respostas e controlar. À medida que mapeiam todos os potenciais riscos e priorizam de acordo com a probabilidade de impacto, o projeto ganha clareza nos eventos incertos.

Ao tratarmos de mudanças, terceiro objetivo específico estudado, de acordo com os entrevistados, faz-se necessário um planejamento mais eficaz. Entendemos que este processo é complexo para todas as empresas, pois de acordo com Ferreira (2016), é um processo dinâmico, contínuo e crucial para a governança de qualquer empresa. Portanto, os gerentes de projetos precisam ter a capacidade de diagnosticar, priorizar e gerir os riscos, sempre atentos as mudanças do ambiente interno e externo para não serem surpreendidos pelo desconhecido. É importante questionar toda mudança e envolver o gerente geral, caso necessário, para que as mudanças não inviabilizem o projeto. Reuniões de monitoramento e controle são essenciais, conforme estabelecido no plano de comunicações, atendendo à visão de Menezes (2009). Acreditamos que ao implantar um plano de comunicação e trazer a atenção do gerente de projetos ao questionamento das mudanças, esta fase terá mais clareza possibilitando tomada de decisões no tempo certo.

Quanto às lições aprendidas, de acordo com o questionamento realizado, pode-se afirmar que têm uma boa margem de melhoria de acordo com a maneira

conduzida no final de cada projeto. Conforme descrito no PMI (2013) as lições aprendidas são artefatos de suma importância para o sucesso dos projetos e são entrada e saída para diversos processos descritos no guia.

“Lição aprendida é o conhecimento obtido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram ou deveriam ser endereçados no futuro, com o propósito de melhorar a performance dos projetos “. (Hakme, 2015, b p.1)

No PMI (2013), as lições aprendidas compõem as bases de conhecimento organizacional, fazendo parte dos ativos de processo organizacional. Os ativos de processo organizacional são os planos, processos, políticas, procedimentos e bases de conhecimento, que as organizações utilizam para executar os projetos. Durante a execução e encerramento de projeto, os membros da equipe de projeto podem atualizar e adicionar os ativos quando necessário, o que significa também a captura e atualização das lições aprendidas.

As lições aprendidas são a base para alcançarmos a perfeição ou o nível de excelência desejado, são o alicerce para o aperfeiçoamento contínuo. (MONTES, 2017).

Por fim, foi perguntado em termos de resultados (planejamento vs. realizados), mais da metade dos entrevistados está satisfeita com a forma com que a empresa Healthcare do Brasil atua. A empresa não segue o guia de boas práticas PMBOK, que defende a tese de que um projeto bem estruturado contém 5 áreas de processos e 10 áreas de conhecimentos. Na realidade desta empresa não é necessário aprofundar-se em todas as áreas de conhecimento, conforme orientado pelo guia de boas práticas PMI (2013). O importante é eleger os maiores gargalos do processo e perseguir-los.

O cenário desta empresa permite sugerir que ao adotar o guia PMBOK, o nível de satisfação em gerenciamento de projetos será elevado. Na realidade desta empresa não é necessário perseguir o Guia PMBOK em sua íntegra, pois percebe-se que o importante é ter uma metodologia de projetos padronizada. Outra ferramenta que poderá ajudar a empresa é o uso de aplicativos que facilitam o planejamento, aumentem a visibilidade do cronograma e permitam a conclusão dos projetos conforme programado. Desta forma, a empresa atingirá um grau de maturidade diferenciada, a otimização proporcionará uma melhoria contínua dos processos e abrirá oportunidades para ideias inovadoras.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar se as boas práticas de planejamento de projetos estão sendo aplicadas em conformidade com as técnicas existentes na empresa Healthcare do Brasil do setor farmacêutico. No intuito de analisar e discutir esta questão também foi realizado uma pesquisa com o objetivo de verificar de que forma as comunicações, mudanças e riscos são tratadas nas fases dos projetos dentro dessa organização.

Para se realizar a análise do objetivo principal deste estudo utilizou-se o método de investigação documental e pesquisa por questionário.

A pesquisa documental realizada comprovou a necessidade de desenvolver o projeto por fases, pois desta forma se facilita o planejamento, principalmente, nas áreas de comunicações, mudanças e riscos. Há todo um conjunto de regras e procedimentos que asseguram o cumprimento e o registro de evidências de cada uma dessas fases. Além do desmembramento por fases, segundo Souza (2014), para gerenciar projetos são necessários muito conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para obtenção de sucesso em gestão de projetos.

A pesquisa por questionário realizada com os membros da empresa Healthcare do Brasil, permitiu visualizar que todas as áreas pesquisadas como comunicação, mudanças e riscos precisam ser melhoradas as formas que estão sendo gerenciadas. Apesar do fato de que as boas práticas de planejamento de projetos estejam sendo aplicadas, pode-se afirmar que falta aplicação de uma metodologia padronizada a fim de possibilitar a melhoria de gerenciamento de projetos de forma contínua. Para controlar as incertezas, mudanças e riscos e obter uma comunicação adequada as boas práticas de gerenciamento de projetos precisam estar claras e divulgadas a todos os envolvidos.

Percebe-se que o (PMI,2013) é um guia que permite a elevação de maturidade de gerenciamento de projetos em uma empresa, no entanto na realidade desta empresa não é bem assim, constatou-se que não é necessário seguir todas as 5 áreas de processos e as 10 áreas de conhecimentos, para atingir-se um bom resultado. Ao eleger os principais problemas da empresa, poderá trabalhar-se com as técnicas parciais apresentadas no (PMI,2013), ganhando-se tempo e possibilitando o melhoramento contínuo em implementação de projetos.

Essa pesquisa tem limitantes decorrentes do tempo de pesquisa utilizado. A escolha do guia PMBOK para comparação das técnicas é apenas uma possibilidade de aplicação das boas práticas em gerenciamento de projetos. Outra forma de melhorar os processos de gerenciamento de projetos da empresa Healthcare, além do PMBOK, seria a aplicação das técnicas utilizada no Prince 2, apresentada sucintamente na revisão literária, mas que poderá ser objetivo de novos estudos aprofundados no futuro, em outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- AUGUSTO, Bruno. *Passos de Encerramento de processos*. Disponível em: <<http://www.aengenhariaemfoco.com.br/2015/07/as-etapas-do-gerenciamento-de-projetos.html>>. Acesso em 08 mai.2017.
- BIDÓIA, Fernanda de Oliveira. *Etapa do controle de mudanças*. Disponível em: <<http://www.farmaceuticas.com.br/saiba-tudo-sobre-controle-de-mudancas/>>. Acesso em: 08 mai. 2017.
- BOENTE, Alfredo. *Gerenciamento E Controle de Projetos*: Editora: 1 ed. Rio de Janeiro: Axcel books, 2003.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI Junior, R. *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. São Paulo, Atlas, 2011.
- COIMBRA, Rodrigo. *PMP Gerenciamento das Comunicações em Projetos*, 2012. Disponível em: <https://issuu.com/institutoiob/docs/livrogerenciamento_da_comunicacao> em: 25 jun. 2017.
- CPDEC - Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada. *A importância da comunicação no gerenciamento de projetos*. Disponível em: <<https://www.cpdec.com.br/a-importancia-da-comunicacao-no-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 30 jun. 2017.
- FERREIRA, Gustavo Lara. *Passos para gerenciamento de riscos*. Disponível em: <<http://ucj.com.br/3-passos-para-o-gerenciamento-de-riscos/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- FERST, Giácomo Colonet. *Análise da indústria farmacêutica no Brasil: surgimento e desenvolvimento da Indústria Nacional*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.
- FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. *Organização Mundial da Saúde: mercado farmacêutico, caracterização e dinâmica competitiva*. 2001. Disponível em: <http://portaldesic.iciet.fiocruz.br/transf.php?script=thes_chap&id=00004304&lng=pt> . Acesso em: 28 abr. 2017.
- GALEOTE, Rodrigo. *Matriz de Análise de Riscos (Probabilidade e Impacto)*. Disponível em: <<https://universoprojeto.wordpress.com/templates/>>. Acesso em: 13 jun.2017.
- GIL, A. C. *Como Elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR, Junior et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Hakme, Paulo. *Lições Aprendidas*. <<http://gerentedeprojetos.net.br/2015/05/licoes-aprendidas/>>. Acesso em: 05 mai.2017

HELDMAN, K. *Gerência de projetos: Guia para exame do PMI*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HILLSON, David; GRIMALDI, Sabrina; RAFELE, Carlo. *Managing Project Risk*. Disponível: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.rm.8250004>>. Acesso em: 05 mai.2017.

HODGETTS, R. M., Luthans, F., Slocum, J. W. Junior. Abaixo o Convencional. *Revista HSM Management*, São Paulo, ano 4, n. 22, p.142-217, out. 2000.

INTERFARMA - Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa. *Dados de mercado*. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.interfarma.org.br/guia/guia_2016/dados_de_mercado>. Acesso em: 28 abr. 2017.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENEZES, Luis César. *Gestão de Projeto*. Disponível em: <http://www.catho.com.br/curso/elearning/biblioteca/g_projetos/textodeapoio.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2017.

MONTES, Eduardo. *Fundamentos de Qualidade*. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/licoes-aprendidas>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

NPU - Nec Plus Ultra. *Gestão de Projetos e Planejamento Estratégico*. Disponível em: <<http://npu.com.br/qual-o-papel-da-comunicacao-na-gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

OLIVEIRA, Marcia Barbosa. *Gestão de projetos aplicada em consultorias empresariais: um levantamento com empresas da região de Londrina PR*. Dissertação (MBA em Gestão de Projetos). Faculdade de Tecnologia SENAI Florianópolis, 2014.

OLIVEIRA, Simões. *Planejamento da gestão do risco*. Disponível em: <https://sites.google.com/site/ogerenciamentodeprojetos/planejamento-da-ges>. Acesso em 05.mai.2017.

PERRUPATO, Mariana. *Gerenciamento de Riscos*. Disponível em:<<http://ucj.com.br/6-passos-para-gerenciar-os-riscos-do-seu-negocio/>> . Acesso em 20 jun.2017.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK*. 5.ed. EUA, 2013.

POSTCH, Fernando; ANDRADE, André. *Comunicação em Projetos*. Disponível em: <http://maintrends.com.br/arquivos/comunicacao_em_projetos.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.

RAYMOND, Daniel. *As 10 melhores práticas em Gerenciamento de Projetos*. Disponível em: <<http://stakeholdernews.com.br/artigo/praticas-em-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

SANTOS, Sílvio César Machado. *Melhoria da equidade no acesso aos medicamentos no Brasil: os desafios impostos pela dinâmica da competição extra preço*. Disponível em: https://portalteses.iciict.fiocruz.br/transf.php?script=thes_chap&id=00004304&lng=pt. Acesso em 05 abr.2017.

SILVA, Regina Helena Couto. *Vendas de Medicamentos: Dados da Sindusfarma, Bradesco, 2017*. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/destaque_setorial_19_07_17v3.pdf>. Acesso em: 04 abr.2017.

SOUZA, João Carlos Nunes. *As Fases de um projeto*, 2014. Disponível:<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-fases-de-um-projeto/77563/>>. Acesso em: 05 abr.2017.

TRENTIM, Mario. *Prince2: (Office of Government Commerce – OGC)*: Disponível: <<http://trentim.com.br/2015/10/metodologias-o-que-e-prince2/>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

VALLE, André Bittencourt et al. *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. 3.ed. São Paulo: FGV, 2014.

VIEIRA, Eduardo Newton Oliveira. *Gerenciamento de Projeto na Era de grandes mudanças*. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3403311-Gerenciando-projetos-na-era-de-grandes-mudancas-uma-breve-abordagem-do-panorama-atual.html>>. Acesso em 05 mai.2017.

VIEIRA, Sonia. *Como Elaborar Questionários*. Disponível <<https://comunicafapcom.files.wordpress.com/2010/.../5-formulacao-de-questionario.p...>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

APÊNDICE A

Questões do Questionário dos integrantes da organização consideradas na pesquisa Fonte: Gestão de Projetos (2017)

Avaliação

Exportar os dados brutos (Alterar valores por omissão): [Excel™](#) | [CSV](#) | [PDF](#)

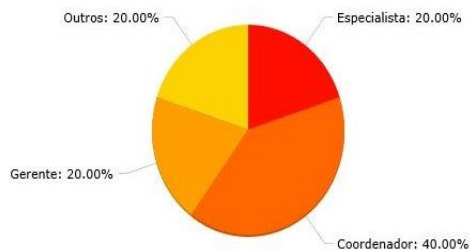
Resumo das perguntas	Respostas individuais
<input type="checkbox"/> Permitir o acesso externo aos resultados da pesquisa	
Filtrar por completo: <input checked="" type="radio"/> Avaliar todas as respostas de cada participante <input type="radio"/> Avaliar apenas as respostas do participante que preencheu o inquérito de forma completa	Filtrar por data de participação: <input checked="" type="radio"/> Não restringir os resultados por data de participação <input type="radio"/>
<input type="button" value="Atualização do filtro"/>	Número de participantes: 5 Número de respostas: 60

1. 1. Qual a atual função, que ocupa na empresa? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 5

- 1 (20.0%): Especialista
- 2 (40.0%): Coordenador
- 1 (20.0%): Gerente
- 1 (20.0%): Outros

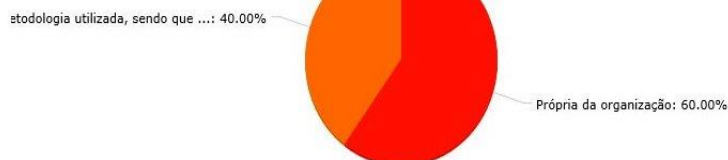


2. 2. Qual é a metodologia usada pela organização para o gerenciamento de projetos? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 5

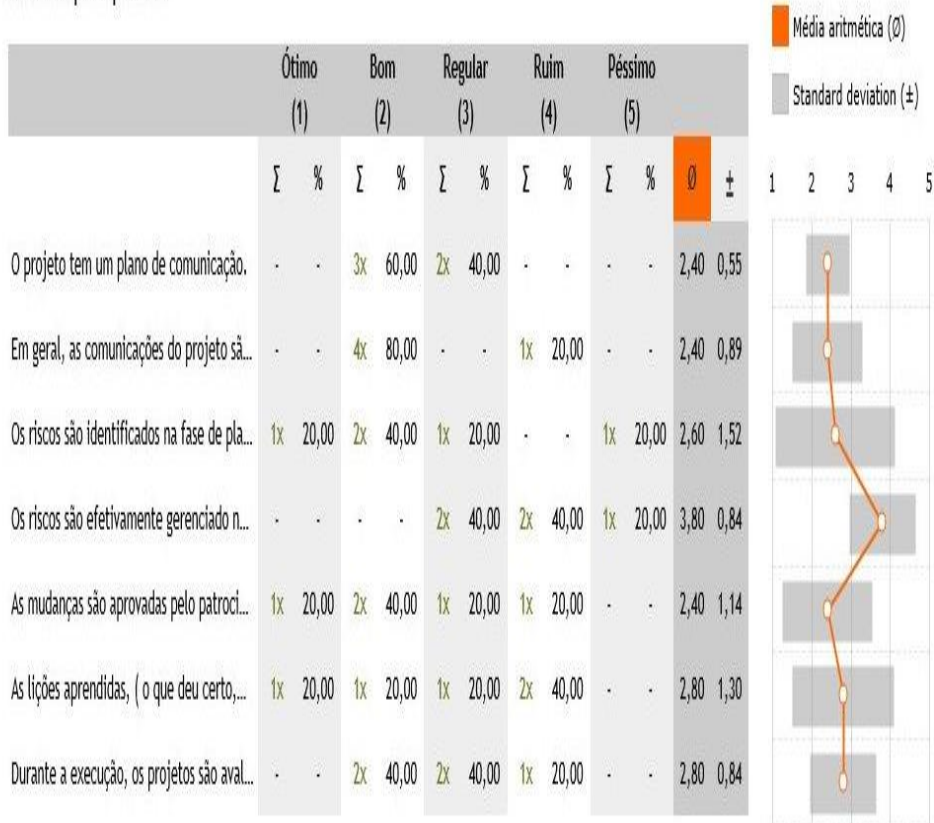
- 3 (60.0%): Própria da organização
- (0.0%): De terceiros
- 2 (40.0%): Não há padrão de metodologia utilizada, sendo que cada gerente atua de forma que julga mais adequado, com base na sua experiência.
- (0.0%): Outros



3. Para as informações abaixo sobre Planejamento e Execução de Projetos, indique com: *

.png .pdf .xls .csv

Número de participantes: 5



4. Qual sua sugestão para melhoria quanto a riscos em projetos?

.xls .csv

Número de participantes: 5

- Identificar os Riscos no início do projeto, e monitora-lo até o encerramento
- Realizar planejamento adequado, controlar a execução e melhorar a comunicação interna a fim de promover a rapidez no processo de mitigar os erros cometidos.
- Fazer uma pesquisa antes da execução do projeto para diminuir os riscos
- A análise de riscos deve ser realizado com muito cuidado, muitas vezes não se dedica o tempo necessário para o levantamento de todos os riscos.
- Praticar a inclusão e ouvir a opinião de mais pessoas.

5. 5. Qual sua sugestão para melhoria quanto as mudanças em projetos ?

.xls	.csv
------	------

Número de participantes: 5

- Fazer um plano de mudanças e gerencia-lo
 - Melhorar a comunicação interna para que todos possam estar cientes das mudanças.
 - Ter uma ferramenta para comunicar as mudanças.
 - As mudanças em projetos, devem sempre ser levadas aos patrocinadores antes de serem executadas, para que assim se evite que o resultado final do projeto não seja o desejado pelos patrocinadores.
 - Manter suporte técnico pós start do projeto. Definição do escopo de forma a não deixar questionamento. Melhorar a comunicação às áreas. Disponibilizar mais tempo para os envolvidos no projeto para não conflitar com as tarefas diárias.
-

6. 6. Qual sua sugestão para melhoria quanto as comunicação em projetos?

.xls	.csv
------	------

Número de participantes: 5

- Fazer um plano de comunicação e assegurar em todo o ciclo de vida do projeto
 - Realização de reuniões com todos as partes participantes do projeto.
 - Fazer um plano de comunicação eficaz para distribuir pela empresa.
 - A comunicação não pode se restringir apenas aos gestores, quem realiza os pacotes de trabalho devem saber exatamente o que estão fazendo e para quem estão realizando o trabalho, tanto no momento da execução quanto no planejamento, pois normalmente quem está realizando o trabalho cotidiano tem conhecimentos que os gestores muitas vezes não têm.
 - Padronização da comunicação de forma a alcançar todos os níveis da empresa.
-