

+ESCOLA TÉCNICA DO ARSENAL DA MARINHA

2º SG-ED Santiago da Silva Teles

ANÁLISE DAS APLICAÇÕES DAS MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS BASEADOS NO GUIA PMBOK NO CONTEXTO NAVAL: UMA REVISÃO DE
LITERATURA.

Rio de janeiro

2024

Sumário

INTRODUÇÃO	3
METODOLOGIA	5
DESENVOLVIMENTO	5
CONCLUSÃO	7
REFERÊNCIAS	7

INTRODUÇÃO

Atualmente sabemos que independente do contexto é cada vez mais necessário o aprimoramento dos aspectos gerenciais e organizacionais visando a otimização das ações tanto na área privada como na pública, buscando assim garantir a excelência na prestação dos projetos a serem realizados e principalmente com o compromisso de melhor utilização dos recursos públicos.

O gerenciamento de projetos é uma área que está em acentuado crescimento no mundo inteiro. Isso se dá por conta das necessidades de atender as demandas de forma eficaz, em um contexto marcado pelas mudanças que ocorrem em ritmo acelerado, por isso é necessário um modelo de gerenciamento pautado nos objetivos e no foco em prioridades (Vargas, 2018).

Um projeto pode ser compreendido como um empreendimento que não se repete, configurado por uma sequência lógica e clara de eventos, com início, meio e fim, que tem por meta atingir um objetivo claro e definido, sendo guiado por indivíduos dentro de parâmetros predefinidos de qualidade, tempo, custo e recursos envolvidos (Vargas, 2018). O gerenciamento de projetos consiste em aplicar habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de dar conta dos seus requisitos (PMI, 2008).

Frente ao exposto, percebemos que os parâmetros abordados são pertinentes para compreender a importância e a natureza do gerenciamento de projetos. O aumento global dessa área, motivado pela necessidade de atender necessidades de forma eficaz em um ambiente de rápidas mudanças, evidencia a importância de um modelo de gerenciamento centrado em objetivos e prioridades.

São duas as principais características de um projeto: temporariedade e a individualidade do serviço ou produto que será desenvolvido. A primeira remete ao entendimento de que todo projeto tem seu início e fim definidos. A segunda significa a realização de algo que ainda não foi feito nas exatas condições que serão encontradas. Além disso, temos o gerenciamento dos riscos que permite identificar as ameaças em potencial e oportunidades do projeto. Os riscos necessitam de avaliação perante dois aspectos: gravidade das consequências e probabilidade de ocorrência (Vargas, 2018).

Essas características contribuem para que não sejam perdidos de vista o planejamento e o cronograma das atividades a serem realizadas, garantindo que os custos do projeto não surpreendam os envolvidos em sua execução. Sendo importante nesse cenário estar preparado para agir junto aos possíveis riscos que possam emergir durante a execução do projeto.

Existem três estratégias que podem ser empregadas para riscos negativos: evitar, transferir, mitigar. Já a estratégia de aceitar pode ser utilizada tanto para riscos negativos como positivos. A estratégia de evitar pode ser entendida como eliminar o risco ou ameaça, ela envolve mudanças no plano de gerenciamento para remover por completo as ameaças. Transferir os riscos consiste em mudar alguns ou todos os possíveis impactos negativos, atrelados às responsabilidades de respostas para um terceiro. Mitigar um risco implica na diminuição do impacto ou probabilidade da ocorrência dele, para dentro de limites considerados como aceitáveis.

Por último, aceitar é uma estratégia que ocorre devido ao fato de raramente ser possível eliminar todas as ameaças de um projeto, isso significa que foi decidido não realizar alterações no gerenciamento do projeto e isso pode ocorrer de duas formas: passiva ou ativa. Na primeira não é necessária nenhuma ação sem ser a documentação da adoção da estratégia. A segunda, que é mais comum, implica em destinar uma reserva para as contingências que incluam tempo, dinheiro ou recursos para atuar frente aos riscos (PMI, 2008).

Frente a esse cenário, emerge o tema deste trabalho que é Gerenciamento de projetos navais: metodologias baseadas nas boas práticas do guia PMBOK, que tem como problema de pesquisa a pergunta norteadora: como os projetos navais têm empregado as melhores práticas de gerenciamento de projetos com base no Guia PMBOK? O objetivo geral de estudo que consiste em analisar aplicações das melhores práticas de gerenciamento de projetos baseados no Guia PMBOK no contexto naval. Para auxiliar na execução do objetivo geral, são empregados os seguintes objetivos específicos: identificar contextos de aplicação dos projetos navais que utilizaram PMBOK; e avaliar os elementos do PMBOK empregados nos projetos.

A justificativa desse estudo se faz presente pela necessidade de aprimoramento da eficiência e eficácia dos projetos no âmbito naval. O setor naval possui necessidades e complexidades de coordenação precisa entre diversas áreas. A implantação das melhores práticas do PMBOK pode contribuir para uma estrutura gerencial que atenda à complexidade envolvida, fomentando assim, que os projetos possam ser concluídos dentro dos orçamentos, dos prazos, e com qualidade.

Além disso, é possível observar a relevância da temática abordada, pois a adoção das boas práticas de gerenciamento de projetos pode contribuir para mitigar os riscos, assim como melhorar a comunicação entre as partes envolvidas na execução dos projetos e a maximização dos recursos disponíveis, corroborando assim para projetos com

resultados bem-sucedidos e sustentáveis, fortalecendo desta maneira, uma cultura de continuidade de melhoria e operacionalização de qualidade.

METODOLOGIA

O presente trabalho de conclusão de curso é constituído de uma metodologia qualitativa de pesquisa, de caráter descritivo de revisão de literatura, amparado em procedimentos e técnicas de pesquisa bibliográfica seguindo as fases propostas por Lakatos e Marconi (2003), considerando a escolha do tema, a elaboração do plano de trabalho, identificação, análise, interpretação e redação.

A busca dos textos para revisão foi realizada na base de dados do Google Acadêmico, sem aplicação de corte temporal. Para auxiliar o processo de identificação de textos, foram empregados descritores e operadores booleanos que constituíram a seguinte frase de busca: ("Gerenciamento de projetos" AND navais OR marinha AND PMBOK).

DESENVOLVIMENTO

A revisão aqui exposta consistiu em analisar três textos selecionados por meio da frase de busca. Os textos estão descritos na Tabela 01.

Tabela 01: textos analisados na revisão do trabalho de conclusão.

Autor/Ano	Título	Conclusão
Montenegro; Celente, 2016.	A auditoria do setor público como instrumento de accountability - estudo de caso na Marina do Brasil	Indicação para inclusão de avaliação sobre os custos de cada projeto afetados pelo PROSUB; e avaliar as inter-relações, riscos dos conjuntos de projetos e dependências críticas do PROSUB.
Silva; Mussalam, 2010.	O Aprimoramento do Gerenciamento de Projetos de Obras Civas na Marinha do Brasil	O gerenciamento quando realizado de forma ineficiente causará dificuldades na execução de um projeto.
Araújo; Herve, 2022.	Gerenciamento de riscos em projetos de construção naval	Identificar os riscos possibilita ações que melhoram o planejamento e mitigam os riscos do processo, o que proporciona uma melhor performance da equipe de trabalho do projeto, assim como um menor custo na execução e projetos realizados nos prazos.

Fonte: elaborada pelo autor.

A pesquisa desenvolvida por Montenegro e Celente (2016) teve de forma sucinta por objetivo analisar o grau de aderência, em termos de âmbito e extensão de análise, relacionada as Auditorias de Avaliação da Gestão realizadas no Programa de

Desenvolvimento de Submarinos da Marinha do Brasil (PROSUB). Os autores em questão explicam que o PMBOK serve de molde para o gerenciamento do PROSUB. Nas conclusões apresentadas pelos autores existem sugestões relacionadas a implementação da avaliação sobre os custos de cada projeto afetados pelo PROSUB; e avaliar as inter-relações, riscos dos conjuntos de projetos e dependências críticas do PROSUB. Esse cenário corrobora com as próprias indicações do Guia PMBOK (2021) com relação ao risco geral do projeto e sua relação com as ameaças do projeto.

Vargas (2018), apresenta a subdivisão do gerenciamento dos riscos organizado em sete processos: planejar o gerenciamento dos riscos; identificar os riscos; realizar a análise qualitativa dos riscos; realizar a análise quantitativa dos riscos; planejar as respostas aos riscos; implementar respostas aos riscos; monitorar os riscos. Acrescentando ainda que o risco deve ser avaliado de acordo com dois aspectos: probabilidade de ocorrência e gravidade das consequências. Desta forma, é importante ter a elaboração das respostas ao risco.

O texto analisado de Silva e Mussalam (2010), apresenta uma perspectiva técnica, utilizando de argumentos relacionados ao orçamento e prioridades da Marinha do Brasil, justificando deste modo a necessidade de implementação da gestão de projetos para otimização dos recursos. Concluiu que o gerenciamento, quando realizado de forma ineficiente, causará dificuldades na execução de um projeto podendo inclusive torná-lo inviável, tanto nas empresas privadas quanto no setor público.

Nessa esteira de pensamento temos a relevância de algumas das boas práticas relacionadas ao custo do projeto, quando pensamos na estimativa dos custos e determinação do orçamento. Isso corrobora para o controle dos custos que pode ser entendido como o processo de monitoramento do desenvolvimento do projeto para o uso do gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos e seu orçamento (PMI, 2008).

O estudo apresentado por Araújo e Herve (2022), teve como objetivo “apresentar os conceitos, aplicações, metodologias e análises dos riscos em Gestão e Gerenciamento de projetos de construção Naval” (p. 57). O Contexto de desenvolvimento da referida publicação foca no âmbito da construção civil relacionada a Marinha do Brasil. Os autores consideram que o gerenciamento dos riscos deve ocupar lugar de destaque nos projetos de construção naval. Eles concluíram que a identificação dos riscos possibilita ações que melhoram o planejamento e mitigam os riscos do processo, o que proporciona uma

melhor performance da equipe de trabalho do projeto, assim como um menor custo na execução e projetos realizados nos prazos.

O PMI (2008) apresenta as estratégias para riscos negativos ou ameaças, são elas: evitar, transferir, mitigar ou aceitar. Cada uma dessas estratégias consiste em um mecanismo de resposta aos riscos. Para isso faz-se necessário o plano de gerenciamento de riscos onde são inclusas as responsabilidades e os papéis de cada ator, definições de análises de riscos, os intervalos de tempo destinados a cada revisão e limites para estabelecer riscos baixos, moderados e altos.

CONCLUSÃO

Por meio da revisão de literatura realizada foi possível observar aplicações das melhores práticas de gerenciamento de projetos baseados no Guia PMBOK no contexto naval, com destaque para o gerenciamento dos riscos junto aos processos de auditoria para o controle dos custos dos projetos haja vista a necessidade de adequações orçamentárias frente as prioridades. A estimativa de custos e determinação do orçamento também se configuram como boas práticas. Junto a elas temos as formas de lidar com os riscos: evitar, transferir, mitigar ou aceitar.

Todos os elementos presentes no PMBOK e nos textos associados ao contexto naval contribuem para o entendimento da necessidade de aprimoramento contínuo que permita a adoção de estratégias visando a eficiência por meio do correto gerenciamento de projetos. Sendo assim, essas boas práticas constituem elementos que devem ser frequentemente analisados e avaliados, permitindo a crescente obtenção de excelência nos projetos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Reginaldo Eleuterio; HERVE, Marcio. Gerenciamento de riscos em projetos de construção naval: Riscos na construção naval. **Boletim do Gerenciamento**, v. 28, n. 28, p. 54-61, 2022.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**, v. 5, São Paulo: Atlas 2003.

MONTENEGRO, Tânia Menezes; CELENTE, André Luiz Igreja. A Auditoria do Setor Público como Instrumento de Accountability-Estudo de Caso na Marinha do Brasil. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 7, n. 3, p. 29-47, 2016.

PMI. **Padrão De Gerenciamento de Projetos e Guia de Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008

SILVA, Luis Miguel da; MUSSALAM, Juliana. O aprimoramento do gerenciamento de projetos de obras civis na Marinha do Brasil. **Revista Obras Civis**, v. 2, n. 1, p. 44-50, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos 9a edição: estabelecendo diferenciais competitivos**. Brasport, 2018.