



**Pró-Reitoria Acadêmica  
Escola de Gestão e Negócios  
Lato Sensu – MBA em Gerenciamento de Projetos  
Trabalho de Conclusão de Curso**

**PRAZOS EM PROJETOS DE TI DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA**

**Autor: Danilo Marques de Aquino  
Orientador: Prof. Msc. Maurício Abe Machado**

**Brasília - DF  
2016**

**DANILO MARQUES DE AQUINO**

**PRAZOS EM PROJETOS DE TI DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES DE  
TECNOLOGIA**

Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Msc. Maurício Abe Machado

**Brasília  
2016**



Artigo de autoria de Danilo Marques de Aquino, intitulado “**PRAZOS EM PROJETOS DE TI DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA**”, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Católica de Brasília, em 10 de junho de 2016, defendido e avaliado pela banca examinadora abaixo assinada:

---

Prof. Msc. Maurício Abe Machado  
Orientador  
Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos – UCB

---

Prof. Msc. Belmiro Cardoso de Oliveira  
Examinador  
Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos – UCB

# PRAZOS EM PROJETOS DE TI DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA

DANILO MARQUES DE AQUINO

**Resumo:** Este artigo tem como foco mostrar fatores que interferem no prazo dos projetos em organizações de Tecnologia da Informação e Comunicação. Contextualizando o conhecimento já existente por meio de uma pesquisa bibliográfica de artigos sobre gerenciamento de projetos, sobre os temas correlatos a prazos, fracassos em projetos de TI, gerenciamento do tempo, gerenciamento de escopo, comunicação em projetos. Trazendo estatísticas publicadas por organizações de respeito no universo de gerenciamento de projetos. Como resultado deste artigo, será gerado um conhecimento sobre os problemas de prazos em gerenciamento de projetos, bem como seus principais motivos.

**Palavras-chave:** Tempo. Gerenciamento. Causas. Prazos. Tecnologia. Risco. Recursos. Escopo. Comunicação. Maturidade. Equipe. Inovações Tecnológicas.

## 1. INTRODUÇÃO

Projetos sempre estiveram presente na humanidade, pode ser dizer que as construções das pirâmides do Egito é um exemplo. Projetos, na década de 80, era usado somente em grandes mudanças, construções de grandes obras, usinas, produtos revolucionares. Atualmente, projetos vem sendo aplicado em um campo mais amplo, onde várias ações, sejam estas uma simples contratação de um funcionário, como a substituição de um equipamento, pode ser entendido com um projeto (PRADO, 2004). Cada vez mais as organizações empregam o uso de metodologias de gerenciamento de projetos para organizar estes processos e suas atividades (RAD, RAGHAVAN, 2000).

Com a demanda cada vez maior por gerenciar projetos de forma eficaz, seja um novo produto ou serviço, sua complexibilidade tem exigido dos gerentes de projetos, meios para que sejam entregues dentro de uma margem desejada, para que seja atendendo o prazo, o custo ou escopo. Em sua definição, Projeto, segundo PMBOK(2013), trata-se de um esforço temporário, com início, meio e fim bem definidos, na pratica isso se torna bem mais difícil quanto parece. Para isto, diversos recursos, como as encontradas no guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) estão disponíveis para o auxílio nesse gerenciamento.

No *Benchmarking* de 2010, levantado no Brasil pelo PMI, cerca de 78% das 460 organizações que participaram da pesquisa, tanto públicas quanto privadas, tiveram problemas referente ao cumprimento de prazos. Com essa estatística, é possível afirmar que um dos maiores problemas no gerenciamento de projetos dessas organizações, está diretamente ligado aos prazos.

## 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Problemas enfrentados no cumprimento de prazos em projetos de TI dentro das organizações.

## 1.2. PROBLEMA

Dificuldades de cumprimento de prazos em projetos de TI dentro de organizações da área de tecnologia.

## 1.3. PRESUPOSTO DA PESQUISA

Na maioria dos casos, os prazos previstos não são de maneira assertiva se comparado com o resultado final. Os prazos são ajustados aos desejos dos *stakeholders*, deixando de lado premissas importantes na hora de mensurar um prazo que condiz com a complexibilidade do projeto. Além de um mau planejamento para levantar as atividades de acordo com sua criticidade, o uso de recursos e sua disponibilidade podem ser usados de forma não objetiva dentro do cronograma do projeto.

## 1.4. PROPÓSITO DA PESQUISA

Identificar e elencar as dificuldades encontradas dentro das organizações de tecnologia no cumprimento de prazos em seus projetos.

Levantar em que momento e pontos do projeto as dificuldades ocorrem com mais frequência e mostra de forma quantitativa o dados publicados a respeito do problema.

### 1.4.1. Objetivo Geral

Identificar as causas que contribuem para o não cumprimento do prazo dos projetos dentro das organizações de Tecnologia.

### 1.4.2. Objetivos específicos

Identificar as principais causas que corroboram para o não cumprimento do prazo nos projetos na área de tecnologia da informação.

Priorizar o grau de importância das causas encontradas.

Elencar as causas de acordo com sua relevância dentro do gerenciamento do projeto.

## 1.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está dividido em quatro etapas, sendo elas:

1. Levantamento de referencial teórico com pesquisas bibliográficas, utilizando as bases acadêmica fornecida pela instituição, pesquisa de artigos publicados na internet correlatos ao tema e pesquisa quantitativa sobre estatísticas publicadas na web sobre o problema trago.
2. Contextualização dos dados tratados.
3. Análise dos dados cruzando com a opinião dos principais autores.
4. Resultados encontrados com a pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento em gerenciamento de projetos, requer algumas definições acerca de projetos. Segundo o guia PMBOK (2013, p.3), “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos.”. Ou seja, todo projeto tem início, meio e fim que devem ser definidos de forma clara e coesa.

Na concepção de Kerzner (2006, p. 15) “Um projeto trata de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade, sendo, em geral, atividades exclusivas em uma empresa”.

Pela definição da ISO:

Projeto é um conjunto único de processos que consistem em atividades coordenadas e controladas com início e término, empreendido para atingir um objetivo. O sucesso do objetivo do projeto exige resultados em conformidade com os requisitos específicos, incluindo várias restrições como tempo, custo e recursos. (ISO 21.500, 2012).

Das definições vistas acima, não se é encontrada divergências de ideias quanto ao fundamento de projetos. Mas Kerzner traz um ponto importante, quando fala que projetos são operados sob pressão de prazos. Tempo é algo que não há como ser substituído, uma vez perdido, não há mais o que fazer. Nokes e Kelly (2012, p.159) diz que “[...] o tempo é especial e, ao contrário de outros recursos, como dinheiro e pessoas, depois de perdido jamais pode ser recuperado”.

Kerzner (2006, p.3) evidencia que o sucesso de um determinado projeto depende de sua conclusão dentro de um prazo pré-estabelecido, dentro do custo fixado previamente, atendendo os níveis de desempenho e tecnologia especificados, e aceito pelo cliente.

A estimativa para definir o tempo necessário para um projeto não é algo fácil ou mediano a se fazer. Trata-se de um ponto bem complexo, fato que é retrato como sendo uma das maiores dificuldades encontradas no gerenciamento de projetos em todo mundo, de acordo com dados do *Chaos Report* de 2015, publicados pelo *Standish Group*.

O OTR GROUP (1992), salienta que cerca de 30% das organizações aplica análise de riscos em seus investimentos e projetos em TI.

Em outro estudo publicado pelo *Standish Group* (1999), mostram que, de 7.400 projetos de TI em diversas organizações, apenas 24% foram entregues dentro do orçamento e

cronograma previsto. Nesse mesmo levantamento, foi verificado que apenas 30% das organizações realmente conhecem os riscos pertinentes em seus investimentos de TI.

Um tema recorrente neste número em especial, é a necessidade de gerenciar projetos nos ambientes incertos, dinâmicos e complexos que são típicas para projetos altamente inovadores. Esses ambientes são muitas vezes mal adaptado para gerenciamento de projetos, devido a objetivos pouco claros, deslocamento de marcos e desdobramento das atividades (MIDLER; KILLEN; KOCK, 2016).

Outros fatores são responsáveis pelo atraso de projetos. Não se pode singularizar somente na questão do tempo, já que a determinação de prazos este amarrado junto com o escopo e custo do projeto, segundo Nokes e Kelly(2012, p.159):

No contexto de gerenciamento de projetos, negociar o tempo significa reservar mais para uma atividade do que para outra ou desistir de algum outro aspecto do projeto para economizar tempo. O “outro aspecto” quase sempre pode ser definidos em tempos de escopo, custo, risco ou qualidade (a famosa “restrição tripla”).

Com esse afirmação, é possível dizer que, qualquer alteração em um deles (escopo, custo ou risco), irá impactar na entrega do projeto. E o gerente de projetos tem que ser capaz de realizar a integração destes com eficiência.

Outra condicionante que determina o cumprimento dos prazos e a comunicação, uma ferramenta forte que o gerente de projetos tem. Os gerentes de projetos em empresas de excelência consideram que chegam a utilizar até 90% do seu tempo em comunicação interpessoal interna com os integrantes das suas equipes."(KERZNER, 2006, 456).

Fergus O'Connell, em sua obra “*How to Run successful Hig-Tech Project-Based organizations*” (ArtechHouse, 1999), traz uma lista das principais causas de fracassos em projetos de ti:

1. Os objetivos do projeto não são bem definidos e/ou os envolvidos não são identificados.
2. Os objetivos do projeto são definidos de forma apropriada, mas as mudanças não são identificadas.
3. O projeto não é planejado de forma apropriada.
4. O projeto não é gerenciado de forma apropriada: no mínimo, é preciso que se tenha na equipe pessoas qualificadas e com o conhecimento de alguma metodologia e nas melhores práticas de gerenciamento de projetos.
5. O projeto é planejado de forma apropriada, porém seus recursos não são gerenciados.
6. Não são criados planos de contingência.
7. As expectativas dos envolvidos com relação ao projeto não são gerenciadas.
8. O projeto é planejado de forma apropriada, mas seu progresso não é monitorado e controlado.
9. Relatórios de progresso são inadequados ou inexistentes.
10. Quando ocorrem problemas no projeto, as pessoas acreditam que os mesmos podem ser resolvidos de forma simples. (ArtechHouse, 1999).

## 2.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Uma base sobre projetos, prazos e gerenciamento foi extraído a parte do guia PMBOK, sua colocação quanto ao gerenciamento do tempo, cronograma, traz uma metodologia atualmente utilizada pelas organizações.

Um dos motivos relevantes para ser colocado na balança de prazo em projetos é a mudança no setor tecnológico e suas inovações. Vargas (2009, p. 4) afirma que “Alterações tecnológicas, que anteriormente levavam décadas pra serem implementadas por completo, hoje tomam apenas algumas horas[...]”.

Para se manter em um cenário competitivo, muitas das organizações do setor de TI tende a buscar por inovações tecnológicas pela necessidade, em uma era de crescente concorrência e incerteza, rápidas mudanças tecnológicas de mercado e crescentes exigências de soluções para problemas complexos (MIDLER; KILLEN; KOCK, 2016).

Segundo o programa de apoio à capacitação tecnológica da indústria, publicado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia:

A inovação tecnológica está diretamente inserida no conceito de capacitação tecnológica, a qual é definida como sendo a capacidade das empresas em desenvolver endogenamente as inovações tecnológicas, bem como a de absorver e difundir tecnologias agregando-as aos bens e serviços por elas produzidos. (Brasil, MCT, 1993, p.4).

Mas, as inovações tecnológicas tem uma particularidade, Weisz (2009) afirma que:

- A tecnologia desenvolvida pode se tornar inviável a sua execução;
- O trabalho de desenvolvimento da tecnologia pode seguir rumos diferentes do planejado, sendo necessária a adoção de soluções técnicas diferentes das idealizadas no projeto.
- O tempo de desenvolvimento da tecnologia pode ser muito extenso, inviabilizando a inserção da mesma no mercado.
- A possibilidade de não se encontrar investidores que se arrisquem com investimentos em tecnologias ainda não testadas e produzidas.
- A tecnologia pode se mostrar viável na teoria, mas inviável na prática. (Weisz, 2009, p.80 e 81).

Essas premissas que Weisz(2009) traz, refletem diretamente no prazo dos projetos de inovações tecnológicas. Contando que os resultados só serão obtidos durante o andamento do projeto, gerando um grau de incerteza desses resultados.

Outro motivo que limitam o andamento do projeto é a autoridade do gerente de projetos. Vargas (2009, p. 15) afirma que “[...] muitas vezes o gerente/coordenador do projeto não dispõe de autoridade suficiente para influenciar o sucesso dos resultados [...]”.

Diversos fatores estão correlacionados e são inter-relacionados dentre outros aspectos que influenciam na entrega do projeto dentro do prazo.

O reflexo de um escopo mal elaborado se estende por todo o andamento do projeto. As atividades poderão não estar definidas com clareza, para que a estimativa do tempo para que essas atividades possam ser entregues sejam aproximadas da realidade da tarefa. O guia PMBOK, diz que:

A lista de atividades também inclui o identificador de atividades e uma descrição do escopo de trabalho de cada atividade em detalhe suficiente para assegurar que os membros da equipe do projeto entendam qual trabalho precisa ser executado. Cada atividade deve ter um título exclusivo que descreve o seu lugar no cronograma, mesmo que tal atividade seja mostrada fora do contexto do cronograma do projeto. (PMBOK, 2013, p 152).

Kerzner (2006, p.406) define o escopo do projeto da seguinte maneira: "O escopo é o somatório de todas as entregas exigidas como parte do projeto. Isso inclui todos os produtos, serviços e resultados.”

O guia PMBOK (2013, p.542), define o escopo do projeto como "O trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas".

Portillo (2010) reforça a importância do escopo e os problemas que ele pode causar, como a moral da equipe, sentimentos negativos dentro da equipe, quando as alterações são feitas no final do ciclo de vida do projeto.

Nokes, Kelly (2012) afirmam que “[...]quase dois terços dos projetos fracassam devido as dificuldades de controlar as entregas, cronograma e orçamentos do projeto”. Assim, a necessidade de gerenciar e controlar o escopo é essencial. E também levanta que definir a atividade significa dividir o projeto até o nível em que podemos estimar a duração das tarefas individuais.

Outro fator que reflete na entrega de um projeto dentro do prazo, são os recursos designados para as atividades. Raczka (2015) em seu artigo, defende que: “As pessoas são adaptáveis e talentoso, mas um ambiente que facilita uma atmosfera criativa é vital para obter o máximo de produtividade das equipes. Se você obter o direito de ambiente, então a criatividade vai organicamente florescer como um organismo vivo”.

A subutilização de recursos dentro de um projeto e até mesmo o modo que as equipes são definidas, é potencialmente prejudicial. Um dos métodos utilizado dentro das organizações, são de equipes multifuncionais. Segundo um estudo detalhado publicado pela Harvard Business Review (2015), diz que, de 95 equipes em 25 empresas líderes, escolhidos por um painel independente de acadêmicos e especialistas, quase 75% das equipes multifuncionais são disfuncionais. Eles falham em pelo menos três dos cinco critérios:

- 1) corresponder a um orçamento previsto;
- 2) permanecer no calendário;
- 3) aderir às especificações;
- 4) atender as expectativas dos clientes;
- 5) manter o alinhamento com os objetivos corporativos da empresa.

No gráfico, do relatório de *Caos Report* de 2015, emitido pelo *Standish Group*, é possível analisar que, dos 50 mil projetos de Tecnologia da Informação realizados mundialmente, mais da metade sofreram alteração, que refletem diretamente no prazo de entrega. Mesmo esses projetos seguindo metodologias e ferramentas de gerenciamento, sofreram algum impacto quanto ao seu tempo de duração. E outros 19% nem chegaram a serem executados, por se tornarem inviáveis:

Quadro 1 – Mudanças em prazos nos projetos

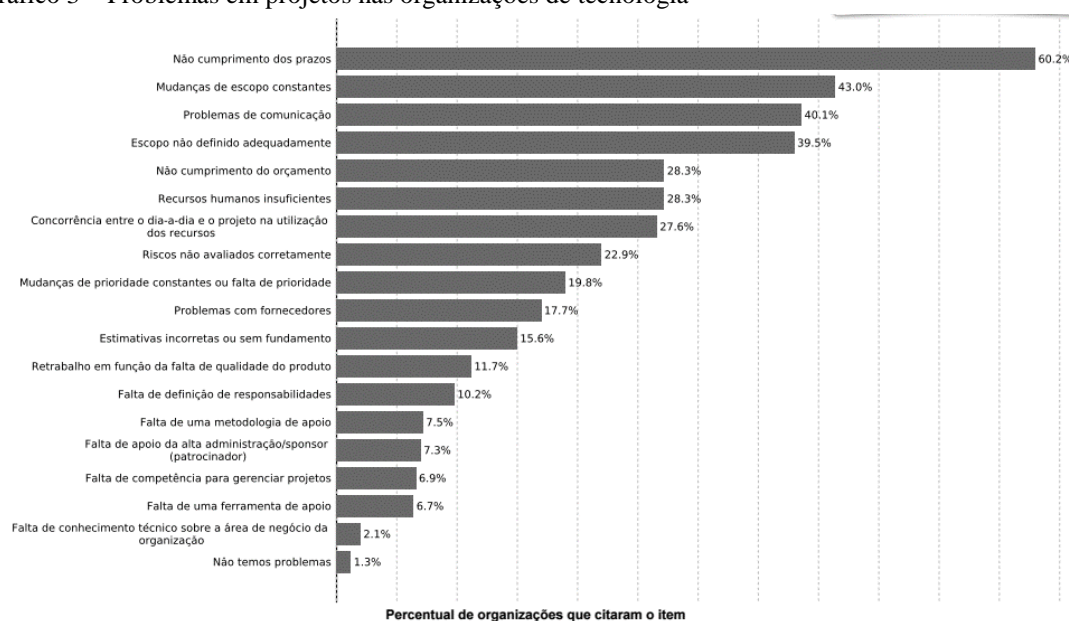
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>SUCCESSFUL</b>	29%	27%	31%	28%	29%
<b>CHALLENGED</b>	49%	56%	50%	55%	52%
<b>FAILED</b>	22%	17%	19%	17%	19%

The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software projects from FY2011–2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.

Fonte: Standish Group (2014)

Já em outra pesquisa, realizada pelo *Projeto Management Institute* (PMI) em 2010, com 460 empresas brasileiras, tendo sua grande maioria na área de tecnologia, aponta que 60,2% tiveram problemas com cumprimento de prazos conforme mostrado no gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Problemas em projetos nas organizações de tecnologia



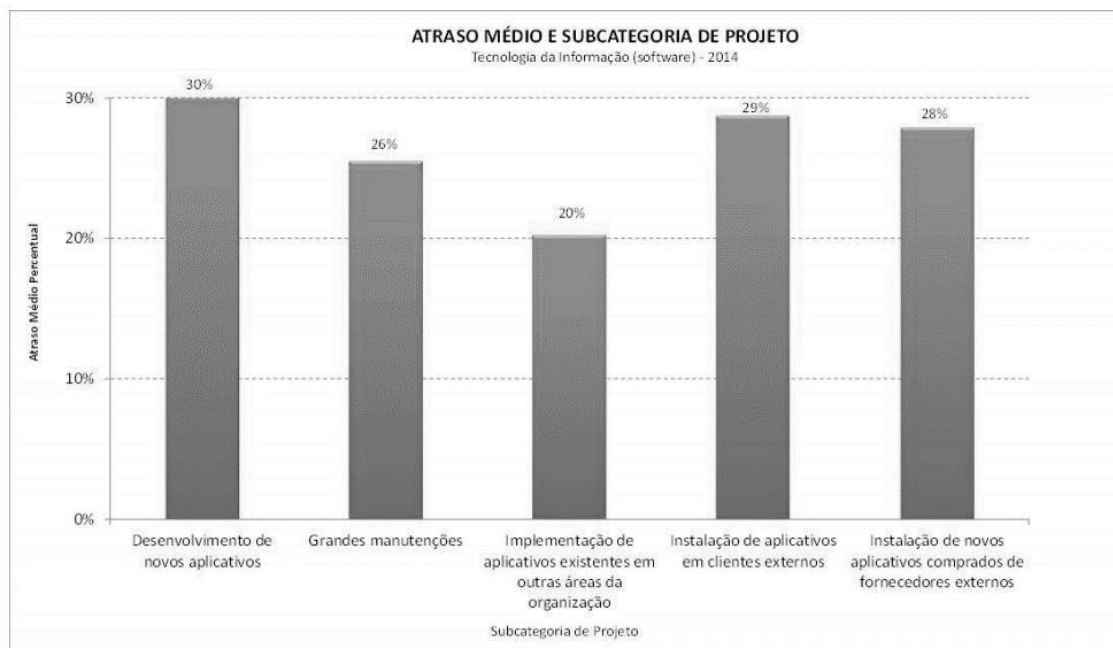
Fonte: Benchmarking PMI (2010)

O que é interessante, é que essas organizações já empregam o uso de gerenciamento de projeto. Teoricamente, a recorrência de problemas com entregas dos projetos era para ser menor se assim avaliarmos o uso de metodologias em gerenciamento de projeto. Mas contudo, projetos estão cada vez mais complexos e exigidos em datas que subestimam sua complexibilidade. Segundo Kerzner (2006, p.15) “No mundo atual, os projetos tornam-se aparentemente cada vez maiores e mais complexos”.

Para mensurar o percentual de atrasos em projetos de tecnologia de informação, o levantamento realizado pelo Archibald & Prado (2015) traz de forma segmentada por categoria do projeto, dividindo-se em desenvolvimento de novos aplicativos, grandes manutenções, implementação de aplicativos existentes em outras áreas da organização, instalação de aplicativos em cliente externo, instalação de novos aplicativos comprados de fornecedores externos.

O gráfico abaixo, mostra que 28% dos atrasos nos prazos, foram causados pela implantação de aplicativos de terceiros e outros 29% dos atrasos, na implementação de aplicativos em clientes externos.

Gráfico 3 – Nível de Criticidade das Atividades



Fonte: Archibald & Prado (2015)

A partir deste gráfico, é possível apontar que as dificuldades encontradas na implementação e o comportamento que estes aplicativos irão mostrar no ambiente da organização, com certeza os riscos a serem assumidos irão refletir na entrega desse projeto, uma vez que a solução para o problema possa ser desconhecida.

Um ponto que também deve ser avaliado quanto ao cumprimento de prazos, é a experiência do gerente de projetos, juntamente com sua equipe. Em 2004, o Relatório *Chaos Report*, ao analisar os projetos de T.I que falharam, afirma que, para a maioria deles, a principal causa não foi falta de recursos financeiros ou acesso à tecnologia, mas, sim, falta de conhecimento em gestão de projetos. E este conhecimento não se aplica somente à figura do gerente de projetos, mas a toda a equipe

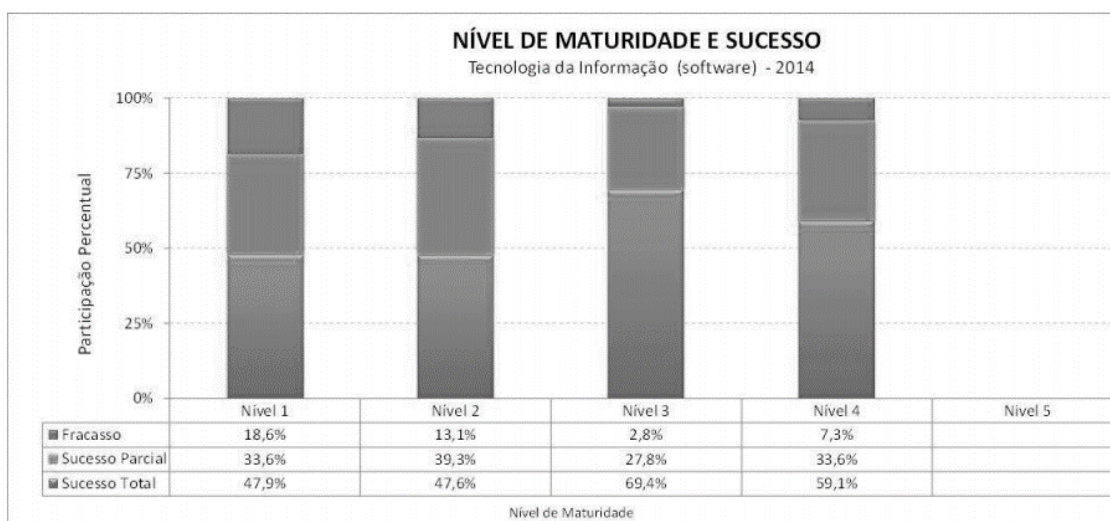
No relatório da pesquisa de maturidade TI 2010 é referenciada uma lista (*Top Ten Reasons Project Fail*) em que identifica as principais falhas na gestão em projetos de TI:

1. Gerentes de projetos inexperientes ou mal treinados;
2. Falha ao estabelecer e gerenciar expectativas;
3. Liderança frágil em qualquer nível ou todos os níveis;
4. Falha para corretamente identificar, documentar e controlar requerimentos;
5. Planos e/ou planejamento de projetos frágil;
6. Pouco esforço para estabelecer estimativas;
7. Desalinhamento ético e/ou cultural;
8. Desalinhamento entre gerente do time de projeto e a organização a qual atende;
9. Métodos inadequados ou frágeis;
10. Comunicação inadequada, incluindo relatórios de progresso e controle de atividades.

Um exemplo da falta de experiência, pode ser vista no gráfico 1, logo abaixo, onde mostra a relação de maturidade das empresas com sucesso nos projetos de TI, realizado em 2.587 projetos de 109 organizações privadas. O gráfico distribui os projetos por níveis de maturidade, adotando o modelo OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) do PMI: nível 1 – ainda não iniciaram a evolução em gerenciamento de projetos; nível 2 – investiram em conhecimentos em gerenciamento de projetos. Nível 3 – implantaram

padrões de gerenciamento de projetos; nível 4 – dominam o processo; nível 5 - atingiram o nível otimizado:

Gráfico 1 – Nível de Maturidade e Sucesso



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 15 / Nível 2: 45 / Nível 3: 37 / Nível 4: 11 / Nível 5: 1

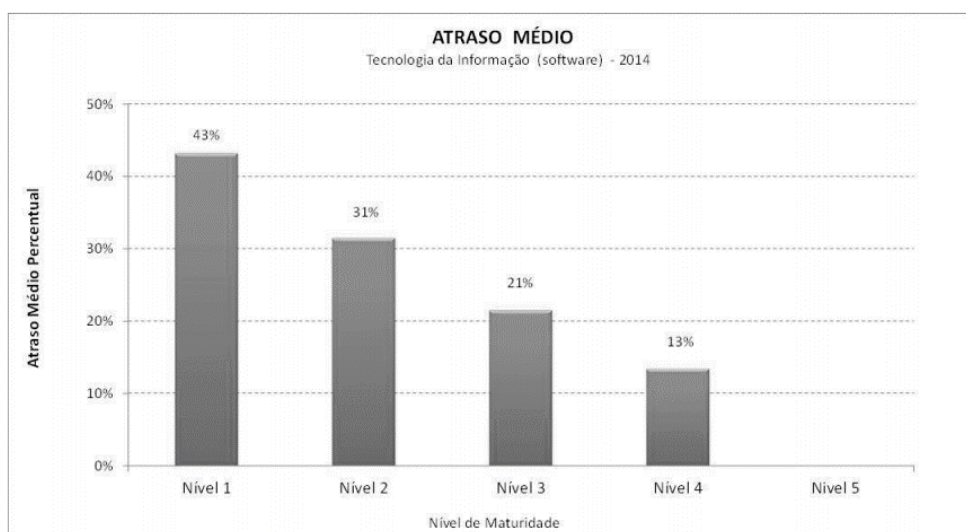
Fonte: Archibald & Prado (2014)

A maioria das empresas se encontram no nível 2 de maturidade, onde menos de 50% dos projetos obtiveram sucesso total.

No gráfico Quanto maior a maturidade, menor o atraso (Archibald & Prado (2014), é possível observar os níveis (explicados acima) de atrasos relacionados com a maturidade das empresas:

Gráfico 2 – Nível de Maturidade versus Atrasos

Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 15 / Nível 2: 45 / Nível 3: 37 / Nível 4: 11 / Nível 5: 1

Fonte: Archibald & Prado (2014)

As empresas que já dominam os processos de gerenciamento, contidas no nível 4, tiveram atrasos em apenas 13% de seus projetos.

## 2.2. METODOLOGIA E MATERIAIS

A metodologia utilizada neste trabalho tem como objetivo obter o conhecimento sobre problemas no cumprimento de prazos em projetos de TI, por meio de pesquisa bibliográfica, onde se dividiu na definição dos objetivos, levantamento do referencial teórico, tratamento dos dados obtidos através da pesquisa bibliográfica, contextualização dos dados, conclusão da pesquisa.

### 2.2.1. Classificação da pesquisa

Para a elaboração deste artigo foi utilizada a pesquisa explicativa, onde visa ter mais conhecimento sobre o objeto de estudo, Gil (2008, p. 46) defende que a pesquisa explicativa “[...] têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”.

### 2.2.2. Instrumentos e Procedimentos

A elaboração do artigo foi resultado da leitura de livros, artigos já públicos sobre o tema, estatísticas, obedecendo as normas de produção de artigos, fornecidos pela instituição de ensino, seguindo dos métodos de pesquisa descritiva de caráter bibliográfico realizado durante oito semanas, para levantamento dos dados, tratamento e contextualização do material.

Foi realizado pesquisas por artigos e livros que tratam sobre o tema proposto, determinação dos problemas abordados nesses artigos para formular uma base teórica sobre o cumprimento de prazos em projetos de T.I e suas dificuldades.

Analizados os dados obtidos por meio de metodologia exploratória. Essa parte da pesquisa, segundo Gil (1999), é de característica exploratória, que tem como objetivo, proporcionar uma visão geral sobre determinado fato. Os dados foram classificados pelas etapas do gerenciamento de projetos, resumindo suas informações com as datas de suas publicações, afim de caracterizar as dificuldades encontradas no cumprimento de prazos com o tempo em que elas ocorrem dentro das organizações.

A classificação das informações extraídas dos artigos foram correlacionadas com as áreas do conhecimento contidas no PMBOK, para se ter um maior entendimento das partes do projetos que os problemas ocorreram.

### 2.2.3. Coleta e tratamento dos dados

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, onde foi extraído o conteúdo de interesse para a contextualização do tema, de modo a estruturar os dados conforme sua importância no foco em estudo deste artigo.

## 2.3. RESULTADOS DA PESQUISA

O que se espera como resultado da pesquisa é obter o conhecimento sobre os fatores que mais interferem nos prazos em projetos de TI em organizações de tecnologia, que usam o gerenciamento de projetos em sua diretriz. Mostrar os impactos que trazem as falhas no planejamento do projeto, na comunicação, no desmembramento do escopo, no cronograma, dentre outros. Observar as dificuldades tecnológicas enfrentadas nos projetos e os problemas ao se implementar novas tecnologias dentro das organizações de TI.

## 2.4. DISCUSSÕES E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Foi possível compreender que planejar e dedicar tempo planejando o gerenciamento do projeto é essencial para mitigar riscos durante andamento do projeto, sem abrir mão das premissas que os riscos podem trazer, podendo comprometer o sucesso do projeto.

Por meio dos dados tragos neste artigo, foi possível elencar os motivos em seu potencial sobre o cumprimento de prazos, sendo estes:

- ✓ Implementação de novas tecnologias;
- ✓ Dificuldades tecnológicas;
- ✓ Maturidade nos processos de gerenciamento de projeto;
- ✓ Comunicação;
- ✓ Imprevistos sempre irão acontecer;
- ✓ Trabalhar em equipe é essência.

A análise desses motivos, trazem mais conhecimento sobre o problema do cumprimento de prazos, e que para um bom resultado, o projeto tem que ser visto como um todo, tendo seu monitoramento e comunicação como fatores determinante no auxílio da entrega do projeto. Sem deixar de lado os riscos e premissas que devem ser levantadas durante a fase de iniciação do projeto, para que possam ser monitoradas e suas probabilidades de acontecerem no curso do projeto e ações serem devidamente tomadas.

Não podemos ver o insucesso do prazo somente com o gerenciamento do tempo, mas também com o gerenciamento do escopo e custo, tornando cada projeto um desafio constante e amadurecimento sob os indicadores que faram, de fato, o projeto se tornar um caso de sucesso.

## 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode se concluir que, a implementação de novas tecnologias, as dificuldades tecnológicas, maturidade de gerenciamento de projetos, comunicação, escopos, definição de atividades, planejamento, metas e objetivos, não só dos clientes, mas necessariamente também dos stakeholders, concomitantemente com a diversidade de fatores e mudanças envolvidas, as possibilidades de estratégias, critérios e diretrizes a adotar, que concedem aos projetos terem identidades únicas, tornam o cumprimento de prazos dos projetos um desafio constante. Não é tão simples definir um ponto único para o sucesso de um projeto. Como levantado nesse artigo, as variáveis são diversas e devem ter sua importância respeitada. A complexibilidade cada vez mais presente, juntamente com seus desafios, fazem com que cada projeto seja um aprendizado. Os risco irão estar sempre presentes, e imprevistos sempre irão acontecer, mesmo que por menores que sejam.

## DEADLINES IN IT PROJECTS FROM TECHNOLOGY ORGANIZATIONS

**Abstract:** This article focus is to explain the factors that affect the deadlines of projects in Information and Communication Technology organizations. Contextualizing the existing knowledge through a bibliographic search of articles about project management, issues related to deadlines, failures in IT projects, time management, scope management, communication in projects. Bringing published statistics by respected organizations about the project management universe. As a result of this article, it will generate knowledge about the problems of deadlines in project management as well as their main reasons.

**Key-words:** Time. Management. Causes. Deadlines. Technology. Risk. Resources. Scope. Communication. Maturity. Team. Technological innovations.

## REFERÊNCIAS

BACCARINI, LOVE. E.d. **Management of risks in information technology projects**. 2014. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/220672176\\_Management\\_of\\_risks\\_in\\_information\\_technology\\_projects](https://www.researchgate.net/publication/220672176_Management_of_risks_in_information_technology_projects)>. Acesso em: 27 abr. 2014.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas**. Brasília: MCT/SEBRAE, 1993.

D'ÁVILA, Márcio. **Sucessos e falhas em projetos de TI**. 2010. Disponível em: <<http://blog.mhavila.com.br/2010/06/17/sucessos-e-falhas-em-projetos-de-ti/>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ISO 21500:2012 **Guidance on project management**.

JIANG , James J. et al. An exploration of the relationship between software development process maturity and project performance. **Revista Information and Management**, n. 4, 2004.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle/ Harold Kernizer: [traduzido por João Gama e Joyce Prado]**. São Paulo: Blucher, 2011. 21 p.

KERZNER, Harold. **Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2006.

MIDLER, Christophe; KILLEN, Catherine P.; KOCK, Alexander. **Project And Innovation Management**. 2016. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/project-innovation-management-contemporary-trends-10052?id=10052>>. Acesso em: 27 maio 2016.

NOKES, Sebastian. **Gerenciamento de Projetos: como alcançar resultados dentro do prazo e do orçamento**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

O'CONNELL, Fergus **How to Run successful Hig-Tech Project-Based Organizations**(Artech House, 1999)Oliveira, R. M. & Maçada, A. C. G.(2000).

PRADO, Darci. et al. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos: “Tecnologia da Informação (software)”**. 2014. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/8-Tecnologia-da-Informacao/RelatorioMaturidade2014-TI-Parte-A-Indicadores-V2.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – CHAPTERS BRASILEIROS (Brasil). Pm Survey.org (Org.). **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010**. 2010. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

PORTILLO, Cesar A. **Effective Project Scope Management**. 2010. Disponível em: <<http://www.projectmanagement.com/articles/284100/Effective-Project-Scope-Management>>. Acesso em: 27 maio 2010.

Project Management **Body of Knowledge (PMBok)**. Project Management Institute. Newton Square, PA. EUA, 2013.

RACZKA, Michał. **Do Your Projects Fail?** 2015. Disponível em: <[http://www.pmi.org/learning/system-of-work-influences-project-management-9868&usg=ALkJrhgT8uY76Kpj3g\\_6Kc2EZ5FV58AuSw](http://www.pmi.org/learning/system-of-work-influences-project-management-9868&usg=ALkJrhgT8uY76Kpj3g_6Kc2EZ5FV58AuSw)>. Acesso em: 27 maio 2016.

RAD, Parviz F.; RAGHAVAN, Asok Establishingan. Orgaizational Project Office. In: AACE. **International Transactions**. 2000.

TABRIZI, Behnam. **75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional**. 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/06/75-of-cross-functional-teams-are-dysfunctional>>. Acesso em: 27 maio 2016.

THE STANDISH GROUP INTERNATIONAL (Org.). **Chaos: A recipe for success**. 1999. Disponível em: <[https://www4.informatik.tu-uenchen.de/lehre/vorlesungen/vse/WS2004/1999\\_Standish\\_Chaos.pdf](https://www4.informatik.tu-uenchen.de/lehre/vorlesungen/vse/WS2004/1999_Standish_Chaos.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2016.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. p. 4-15.

VARGAS, Ricardo Viana, **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 1999 (Prefácio de Harold R. Reeve, Ph.D., PMP, 1999 Chair, Board of Directors - Project Management Institute (PMI).

WOJEWODA, Stéphane; HASTIE, Shane. **Standish Group 2015 Chaos Report**. 2015. Disponível em: <<http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>>. Acesso em: 04 out. 2015.