



# UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA A GESTÃO DE PROJETOS UTILIZANDO A TÉCNICA DA ANÁLISE DE VALOR AGREGADO

**MAXWEEL VERAS RODRIGUES** - maxweelveras@gmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**KAREM GONÇALVES CARDOSO** - karemgoncalves77@hotmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

**MOISÉS DOS SANTOS ROCHA** - moises@glen.ufc.br  
GRUPO DE ESTUDO EM INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA DA ENERGIA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (GLEN/UFC)

**SAMIR COLANGELO MATOS** - samir\_matos@hotmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**Resumo:** AS EMPRESAS QUE TRABALHAM COM PROJETOS SENTIRAM-SE FORÇADAS A MUDAREM SUA FORMA DE GESTÃO DEVIDO A GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS E O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE. COM ISSO, ESSAS ORGANIZAÇÕES ESTÃO BUSCANDO POSICIONAMENTO COMPETITIVO ATRAVÉS DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS CONSAGRADAS, COMO A GESTÃO DE PROJETOS, ALINHADAS AOS SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. COM PROJETOS CARACTERIZADOS PELA ESTRAPOLAÇÃO DE PRAZOS E CUSTOS, AS EMPRESAS ESTÃO ADOTANDO METODOLOGIAS PARA A GESTÃO DESSES. PROCESSOS PADRONIZADOS RESULTAM EM ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, ANTECIPAÇÃO DE PROBLEMAS, DENTRE OUTROS BENEFÍCIOS. PORTANTO, É IMPORTANTE QUE AS EMPRESAS PERCEBAM QUE AS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS POSSUEM APLICAÇÕES DE GRANDE VALOR. O PRESENTE TRABALHO SUGERE ATRAVÉS DE UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO, UMA METODOLOGIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS BEM COMO A APLICAÇÃO TÉCNICA DA ANÁLISE DE VALOR AGREGADO PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS MESMOS, UMA VEZ QUE, GERALMENTE, SEUS ORÇAMENTOS SÃO BASEADOS EM ESTIMATIVAS DE CUSTOS UTILIZANDO COMO BASE DE CÁLCULO O VALOR DOS COLABORADORES ALOCADOS NAS ATIVIDADES PLANEJADAS. OS PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA FORAM: A PADRONIZAÇÃO DAS FASES E PROCESSOS EXISTENTES NA FUJITEC, AUMENTO DA CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO PRECISA DO DESEMPENHO INDIVIDUAL E DO PROJETO.

**Palavras-chaves:** GESTÃO DE PROJETOS; METODOLOGIA; EVA.

**Área:** 8 - GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL  
**Sub-Área:** 8.4 - GESTÃO DE PROJETOS

## **A PROPOSED METHODOLOGY FOR PROJECT MANAGEMENT USING THE TECHNICAL ANALYSIS OF THE VALUE ADDED**

**Abstract:** *THE COMPANIES WORKING ON PROJECTS THEY FELT FORCED TO CHANGE THEIR WAY OF MANAGEMENT DUE TO GLOBALIZATION OF MARKETS AND INCREASING COMPETITIVENESS. ACCORDINGLY, THESE ORGANIZATIONS ARE SEEKING COMPETITIVE POSITION THROUGH THE ADOPTION OF EVIDENCE BASED PRACTICE, SUCH AS PROJECT MANAGEMENT, ALIGNED WITH ITS STRATEGIC OBJECTIVES. WITH ESTRAPOLAÇÃO PROJECTS CHARACTERIZED BY TIME AND COSTS, COMPANIES ARE ADOPTING METHODOLOGIES TO MANAGE THESE. STANDARDIZED PROCESSES RESULT IN WORK ORGANIZATION, ANTICIPATING PROBLEMS, AMONG OTHER BENEFITS. IT IS THEREFORE IMPORTANT THAT COMPANIES REALIZE THAT THE PRACTICES OF PROJECT MANAGEMENT APPLICATIONS ARE OF GREAT VALUE. THIS PAPER SUGGESTS USING A CASE STUDY IN AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY, A METHODOLOGY FOR PROJECT MANAGEMENT AND TECHNICAL IMPLEMENTATION OF EARNED VALUE ANALYSIS TO EVALUATE THE PERFORMANCE OF THE SAME, SINCE, GENERALLY, THEIR BUDGETS ARE BASED ON COST ESTIMATES USING AS A BASIS FOR CALCULATING THE VALUE OF EMPLOYEES ALLOCATED TO THE PLANNED ACTIVITIES. THE MAIN RESULTS ACHIEVED WITH THE IMPLEMENTATION OF THE PROPOSED METHODOLOGY ARE: THE STANDARDIZATION OF EXISTING PROCESSES AND STAGES IN FUJITEC, SURGE CAPACITY PLANNING, ACCURATE ASSESSMENT OF INDIVIDUAL PERFORMANCE AND DESIGN.*

**Keyword:** *PROJECT MANAGEMENT; METHODOLOGY; EVA.*

## 1. Introdução

A implantação de projetos não pode ser conduzida de maneira inconsistente. Para alcançar um posicionamento de liderança no mercado as empresas que trabalham com projetos estão modificando suas formas de gestão, tornando-se mais competitivas através de diferenciais referentes a prazo, custo e qualidade.

A falta de priorização das atividades, dificuldade na avaliação do desempenho do projeto, problemas graves de comunicação, prazo e custos frequentemente excedidos, falta de controle sobre mudanças e ocorrência de risco, decorrem da falta da utilização de instrumentos e metodologias padronizadas para o gerenciamento do projeto (KERZNER, 2006).

Segundo Vargas (2005), para atender às demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento com foco em prioridades e objetivos.

As metodologias para o gerenciamento de projetos proporcionam diretrizes para tornar mais eficiente a gestão de projetos, reconhecidas através das melhorias de produtividade, de tempo de ciclo de desenvolvimento e da qualidade e da satisfação dos clientes internos e externos nas organizações.

Além disso, as metodologias de sucesso encontram-se alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, uma vez que o ponto de partida de muitos projetos está vinculado aos objetivos comerciais da organização.

Por outro lado, tratando de dados referentes aos projetos de Tecnologia da Informação (TI), Vargas (2002) afirma que: “74% das falhas de todos os projetos de TI, tecnologia da informação, estão relacionados a orçamentos insuficientes ou ao não cumprimento de prazos. Nos Estados Unidos, US\$ 75 bilhões de dólares são gastos em projetos de TI que fracassam”.

Esses dados revelam o pouco conhecimento e prática na gestão de projetos. A empresa FUJITEC, que será estudada neste artigo, trabalhando com projetos simultâneos estava sentindo as mesmas dificuldades.

Assim, com o objetivo de expandir seus negócios em âmbito nacional e internacional, a empresa sentiu-se frágil em relação à condução de seus projetos empresariais, principalmente pela falta de definição dos processos existentes em cada fase do projeto e conseqüentemente pela deficiência de avaliação do seu desempenho.

Dessa forma, o seguinte problema foi estabelecido: como desenvolver uma metodologia para o gerenciamento de projetos e como avaliar o desempenho dos mesmos para possibilitar aos gerentes e à alta administração a condução de projetos com êxito por meio da análise e decisão em torno dos processos existentes?

Para isso, enquadram-se nos objetivos deste trabalho a proposição de uma metodologia para o gerenciamento de projetos bem como a aplicação da técnica da Análise de Valor Agregado (EVA) para avaliação do desempenho do projeto.

Entretanto, existem algumas limitações para a elaboração deste estudo que devem ser explanadas, são elas:

A dificuldade na obtenção de dados históricos, devido aos poucos processos operacionais e gerenciais estabelecidos, bem como formas precárias para avaliação dos resultados dos projetos nessa empresa;

A dificuldade para definição e adaptação dos processos da metodologia.

## 2. Avaliação de desempenho da gestão de projetos

O principal foco do *Project Management Institute* (PMI), instituição sem fins lucrativos voltada para o gerenciamento de projetos, tem sido a definição e divulgação das melhores práticas em Gerenciamento de Projetos. Sua missão é o desenvolvimento da atividade de gerenciamento através do incentivo a profissionalização e ao desenvolvimento das práticas de gerenciamento de projetos. Por sua vez, o PMBOK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) é um dos mecanismos mais utilizados através da sua publicação sempre atualizada e revisada.

Segundo o PMBOK (2008), um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou um serviço único, onde temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim determinado, e único representa que aquilo que está sendo produzido é de alguma forma diferente de todos os produtos ou serviços produzidos anteriormente.

Os projetos possuem características específicas conforme Vargas (2005), as quais são mostradas na tabela 1 a seguir.

TABELA 1 – Características específicas de um Projeto.

Características	Função
Raridade	A definição dos objetivos do projeto faz com que ele seja único, ou relativamente pouco frequente.
Restrições	Tempo limitado
	Capital limitado
	Recursos limitados
Multidisciplinaridade	Os esforços realizados entre áreas diferentes da organização, ou entre organizações, requerem integração.
	O trabalho interdisciplinar necessita de coordenação através dos limites organizacionais. Diversas habilidades podem requerer coordenação específica.
Complexidade	Objetivos divergentes entre partes envolvidas de um projeto necessitam de gerenciamento.
	A tecnologia pode ser modificada em métodos e análises.
	A tecnologia pode ser complexa por si mesma.

Fonte: Adaptado de Vargas (2005).

De acordo com Kerzner (2006), entende-se a gestão de projetos como sendo um conjunto de processos de planejamento, programação e controle de uma série de atividades integradas de forma a atingir os objetivos finais com êxito, para benefício dos participantes do projeto. Assim, a gestão de projetos consiste na aplicação dos conhecimentos, habilidades, e

técnicas que visam atingir os requisitos do projeto.

Já o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidade individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados (VARGAS, 2005).

Dessa forma, ele pode colocar a empresa em uma posição competitiva no mercado, gerenciando negócios dentro do prazo estabelecido, usando poucos recursos, mas utilizando-os de forma eficiente, mantendo-se dentro das restrições impostas em negociação.

Alguns benefícios com o uso do gerenciamento de projetos, segundo Vargas (2005) são:

- a) Evitar surpresas durante a execução dos trabalhos.
- b) Desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas de trabalho.
- c) Ter planos de prevenção contra eventuais riscos que possam acontecer no projeto.
- d) Agilizar o processo de tomada de decisão.
- e) Maior controle gerencial das fases do projeto.
- f) Reunir documentação, através de dados históricos dos processos executados.

Segundo Kerzner (2006), as empresas que buscaram atingir a excelência no campo da gestão de projetos só conseguiram o mesmo mediante a aplicação de processos e metodologias. Com o passar dos anos as empresas puderam observar que o sucesso pode ser visto como a conclusão do prazo, custo e nível de qualidade pré-determinados, sendo a qualidade definida pelo cliente e não mais pelo fornecedor.

A avaliação do desempenho do projeto será feita pela ferramenta de controle EVA. A grande aceitação para uso desta ferramenta de análise foi impulsionada pelos inúmeros projetos de defesa que fracassavam devido a orçamentos insuficientes, de modo que as análises das informações de valor agregado mostraram-se eficazes devido à visibilidade antecipada dos problemas (VARGAS, 2003b).

A Análise do Valor Agregado surge da necessidade do estabelecimento de previsões confiáveis, tendo como foco a relação entre os custos reais consumidos e o produto físico obtido no projeto através de uma quantidade específica de trabalho, conforme Vargas (2003b). Assim, o valor agregado tem foco na relação entre os custos reais incorridos e o trabalho realizado no projeto dentro de um determinado período de tempo (FLEMING; KOPPELMAN, 1999a, apud VARGAS 2003b).

A metodologia tradicional de avaliação de resultados em projetos interpreta os resultados obtidos no período, através da comparação entre os custos incorridos e o valor orçado para esta ocasião. Essa avaliação tradicional não se mostra coerente quando aplicamos a análise de valor agregado.

A medição e avaliação do desempenho do projeto em um determinado período devem tomar como base, o produto físico obtido naquele momento em relação aos custos incididos e ao que se planejava gastar, isso nos mostra a ferramenta EVA. Por isso, os ganhos físicos reais representam essa terceira variável a ser analisada nos resultados obtidos. Além disso, a análise do valor agregado consegue sugerir uma projeção dos custos e prazos finais do projeto.

As avaliações do desempenho dos prazos e dos custos do projeto podem ser realizado conforme os índices estabelecidos de acordo com o Departamento de Defesa Americano.

- CV (Cost Variance): Representa a diferença entre o custo previsto para a evolução realizada (valor agregado) e o custo efetivo até a evolução realizada (ACWP, também conhecida como custo real). Se CV for positiva, o trabalho agregado até a data de status estará além do valor realmente gasto; se for negativa, a atividade agregou um valor abaixo do que se gastou no trabalho. No Brasil é conhecida como Variação do Custo (VC);

- SV (Schedule Variance): É a diferença, em termos de custo, entre o Valor Agregado (BCWP) e o valor planejado (BCWS), na data de status. Se SV for positiva, o projeto está adiantado; se for negativa, o projeto estará atrasado, também conhecido no Brasil como Variação da Agenda (VA);

- TV (Time Variance): É a diferença, entre o tempo previsto pelo projeto e o realizado. É encontrado graficamente pela projeção da curva de BCWS e BCWP, encontrando a data em que o BCWS agrega o mesmo valor a BCWP. A diferença entre a data de status e essa data representa o atraso ou adiantamento do projeto.

O comportamento das variações de custo e prazo pode ser observado no gráfico a seguir.

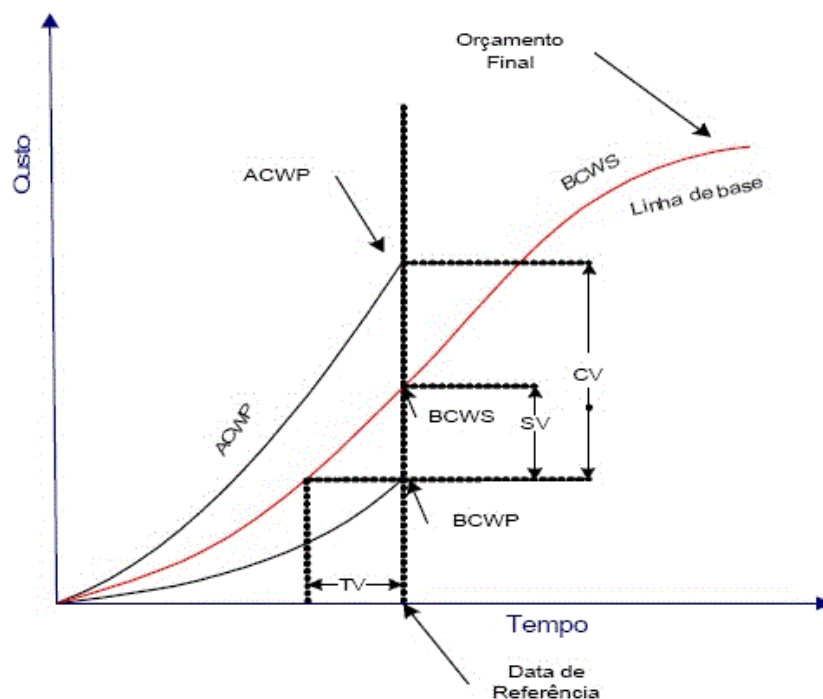


FIGURA 1 – Análise de valor agregado com as determinações de CV, SV e TV. Fonte: Elaboração própria.

### 3. Metodologia

Considerando-se que para aplicação de um modelo específico faz-se necessário à formulação de uma metodologia fundamentada em sensibilidade e capacidade de adaptação ao processo. Sugere-se a adoção de duas fases, a primeira voltada à captação da necessidade do projeto e a segunda na implantação das conclusões obtidas na primeira fase.

Na primeira fase deve-se atentar a profunda e minuciosa análise das reais necessidades da metodologia implantada bem como a relevância de cada processo e suas implicações. Em seguida, deve-se identificar e definir o nível de maturidade da empresa medido de acordo com

os aspectos funcionais; o conhecimento gerencial, a presença da estrutura organizacional, enfim dos aspectos vinculados à forma de como a empresa desenvolve e gerencia seus processos.

A segunda fase consiste basicamente na adaptação e integração dos métodos e processos às reais carências da organização o que, por sua vez, dará suporte para a idealização de um sistema (software) para a gestão de projetos. Por conseguinte contando com a aprovação da alta administração dar-se-á o treinamento dos colaboradores acerca do sistema implantado.

Visando focalizar a metodologia na sua plenitude e a constância na realização das duas fases citadas anteriormente. Sugere-se o cumprimento do ciclo concretizado na estrutura a seguir: a iniciação, o planejamento, a execução, o controle e a finalização.

Na iniciação tem-se a identificação da problemática e da necessidade a qual justifique a existência do projeto, seguida pela definição dos objetivos e finalidades deste para a organização. No planejamento estima-se a elaboração do cronograma em função dos pacotes de trabalho, das estimativas de tempo, da análise da interdependência entre as atividades e da alocação de recursos, definindo em seguida as estimativas de custos e orçamentação do projeto.

A execução e o controle deverão ser realizados simultaneamente onde cada desenvolvimento ou tomada de decisão deverá ser documentada em forma de relatório no âmbito de avaliar e controlar o desempenho da atividade realizada. E por fim a junção de todas as informações obtidas na implantação do projeto.

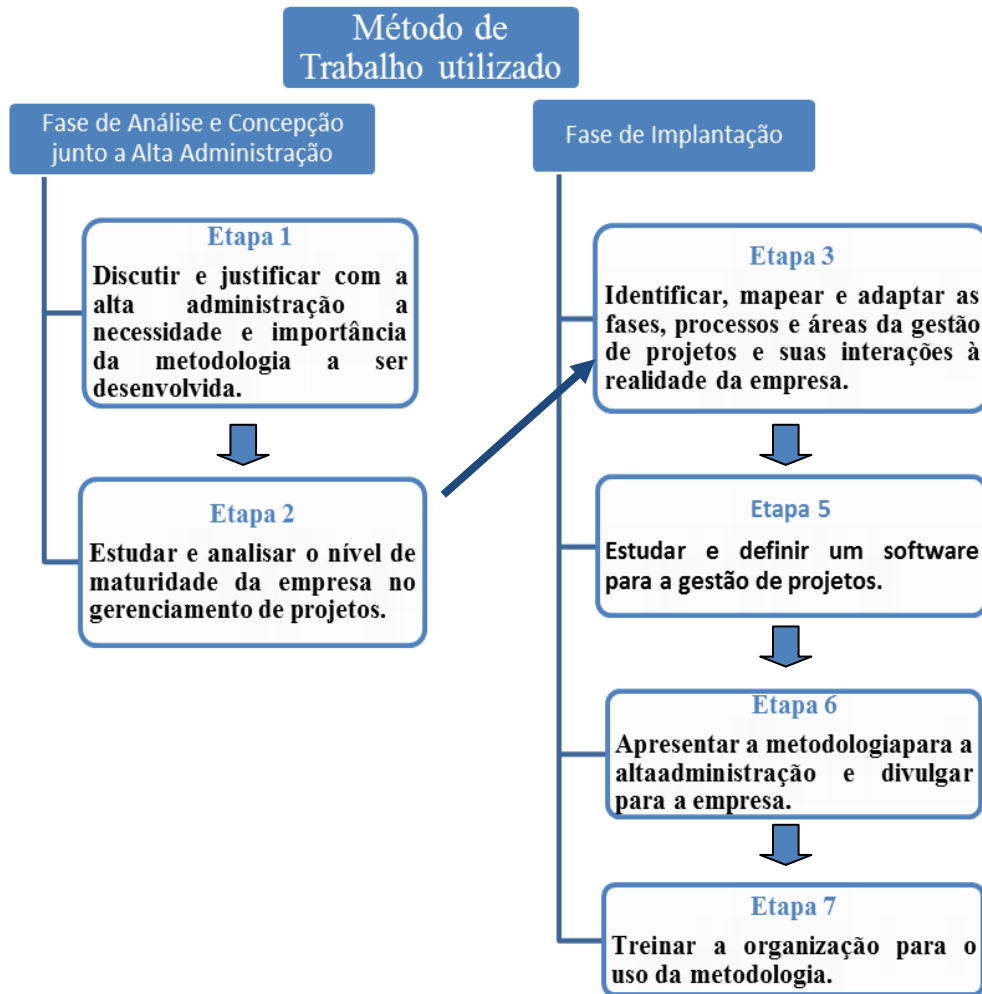


FIGURA 2 – Método de trabalho utilizado. Fonte: Elaboração própria.

#### 4. Estudo de caso

Voltada pra o fornecimento de soluções tecnológicas, na área de transações eletrônicas, segurança de dados e uso de *smartcards*, a empresa FUJITEC foi criada em 1991. Inicialmente, atuou aplicando soluções na área de automação de processos industriais e comerciais. Sua estrutura organizacional é baseada na premissa da visão de processos.

Seu modelo organizacional é constituído por três tipos de processos (estratégicos, gerenciais e operacionais). Estes promovem a transformação de insumos recebidos em produtos ou serviços destinados ao atendimento das demandas e necessidades dos clientes. A associação desses elementos encontra-se na Figura 3, na qual encontra-se a Equipe de Gerência de Projetos (EGP) responsável pela gestão dos projetos da empresa.



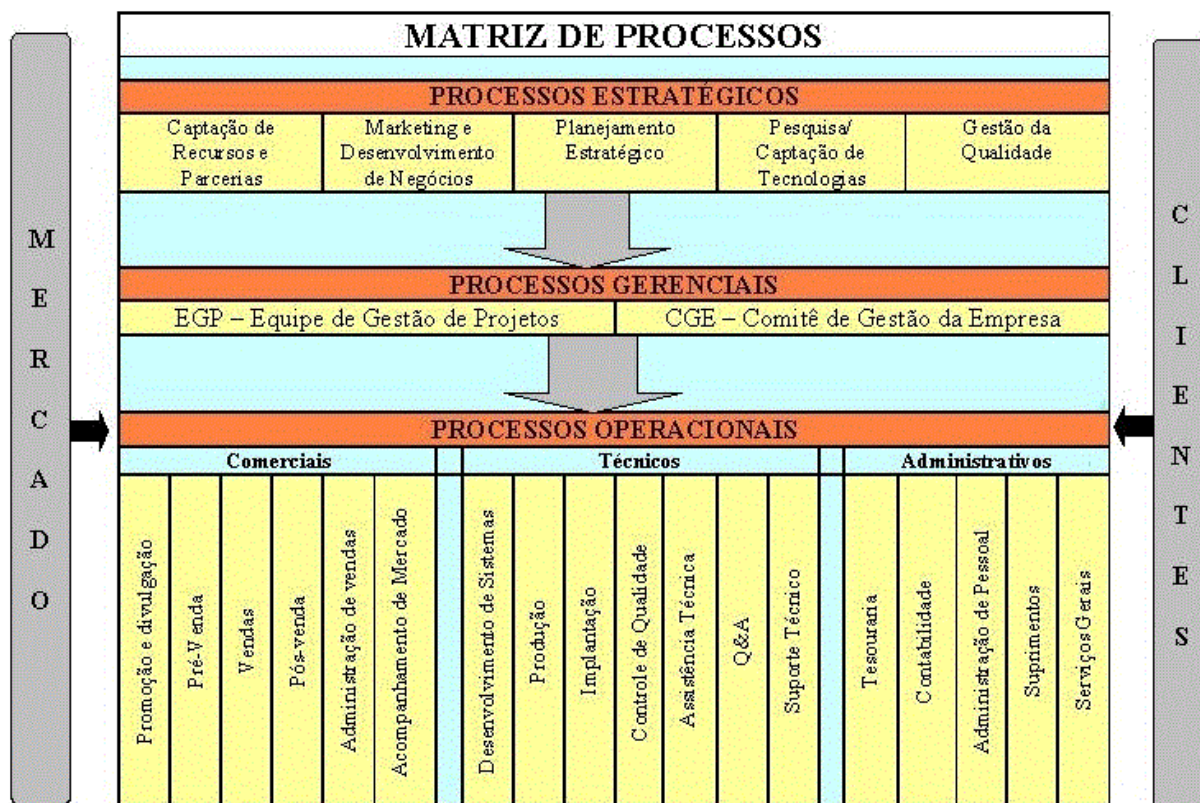


FIGURA 3 – Conjunto de processos da FUJITEC. Fonte: Elaboração própria.

Na área de gerenciamento de projetos foram observados alguns aspectos dentro da empresa, entre eles: a falta de autoridade dos gerentes de projeto revelada pela estrutura matricial fraca, a alocação parcial de gerentes nos projetos fato que gerava conflitos de priorização de atividades, problemas de comunicação entre os envolvidos no projeto, rompimentos de prazo e custo nos projetos e outros. Gerando dificuldades na operacionalização e gestão dos mesmos.

#### 4.1. Aplicação da técnica da análise de valor agregado com a utilização do software *Ms Project 2007* em um projeto

Um projeto da empresa foi selecionado para a aplicação da técnica da análise de valor agregado na avaliação do desempenho do projeto. A aplicação da técnica EVA e do modelo para avaliação do desempenho individual será feita com a utilização do *Microsoft Project 2007*. A necessidade da empresa em recertificar seu sistema de qualidade conforme os requisitos da norma ISO 9001 deu surgimento ao projeto estudado.

TABELA 2 – Dados do projeto de qualidade.

Projeto qualidade – recertificação ISO 9001:2000	
Data de início	13 de outubro de 2011
Data de término previsto	27 de janeiro de 2012
Orçamento	R\$ 12.048,58

Total de homem-hora (hh) previsto	502,8 horas
Recursos materiais	Não aplicável
Meta de desempenho/ recurso – IPR (Índice de Performance do Recurso)	$\geq 75\%$

---

Fonte: Elaboração própria.

Foi feito o planejamento do projeto de qualidade através dos seguintes passos:

- Definição de todas as atividades necessárias para reformulação dos processos da empresa;
- Planejamento das estimativas de tempo para as atividades do projeto;
- Determinação da interdependência entre as atividades;
- Alocação dos recursos às atividades;
- Alocação de estimativas de custo às atividades.

Utilizando como base de cálculo o valor do homem/hora (hh) dos colaboradores alocados nas atividades planejadas para o projeto, o orçamento do mesmo foi baseado em estimativas de custo. A avaliação do desempenho individual foi obtida através da análise dos dados obtidos na fase controle.

A definição do escopo do projeto qualidade através de uma EAT (Estrutura Analítica de Trabalho), o cronograma do projeto, o orçamento para cada atividade e salvar uma linha de base para o projeto, são requisitos para que a análise do valor agregado possa ser aplicada durante a fase de controle.

Com a realização destas atividades foi aplicada a análise de valor agregado no *Ms Project 2007*, que já possui uma tabela chamada de “Valor Acumulado” ao qual fornece todas as variáveis e indicadores da técnica. O cálculo da análise foi feito com base na data de controle. Neste projeto foi escolhido o dia 12 de novembro de 2011, sendo seu período de análise de 26 dias.

% concluído	Nome da tarefa	COTA	COTR	CRTR	VA	VC	DC	DA	IDAC	EAT	OAT	VAT
56%	<b>PROJETO QUALIDADE-RECERTIFICAÇÃO(ISO</b>	1.212,89	1.340,90	1.119,91	128,02	220,99	1,2	1,11	0,98	10.062,88	12.048,58	1.985,70
56%	<b>Ciclos para Recertificação</b>	1.212,89	1.340,90	1.119,91	128,02	220,99	1,2	1,11	0,98	10.062,88	12.048,58	1.985,70
96%	<b>Revisão do MQ-Manual de Qualidade-Ciclo 1</b>	130,70	119,33	217,08	(11,38)	(98,47)	0,55	0,91	-0,13	238,56	130,70	(107,86)
33%	<b>FASE DE PLANEJAMENTO</b>	15,84	5,28	11,88	(10,56)	(6,80)	0,44	0,33	2,67	35,64	15,84	(19,80)
33%	Definição das alterações no MQ e Modelo Organizacional	15,84	5,28	11,88	(10,56)	(6,80)	0,44	0,33	2,67	35,64	15,84	(19,80)
100%	<b>FASE DE EXECUÇÃO</b>	95,04	95,04	198,08	0,00	(182,96)	0,40	1	0	198,08	95,04	(182,96)
100%	Alteração de Diagramas	31,88	31,88	55,44	0,00	(23,76)	0,57	1	0	55,44	31,88	(23,76)
100%	Revisão de conteúdo	63,36	63,36	142,56	0,00	(79,20)	0,44	1	0	142,56	63,36	(79,20)
99%	<b>FASE DE CONTROLE</b>	19,01	19,01	7,92	0,00	11,09	2,4	1	-0	7,92	19,01	11,09
0%	Envio do material para aprovação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
100%	Monitoramento de aprovação	19,01	19,01	7,92	0,00	11,09	2,4	1	-0	7,92	19,01	11,09
0%	<b>FASE DE ENCERRAMENTO</b>	0,82	0,00	0,00	(0,82)	0,00	0	0	1	0,82	0,82	0,00
0%	Publicação na Intranet	0,82	0,00	0,00	(0,82)	0,00	0	0	1	0,82	0,82	0,00
7%	<b>Indicadores de Desempenho-Ciclo 2</b>	192,23	9,25	15,84	(182,98)	(6,59)	0,58	0,05	1,04	329,11	192,23	(136,88)
9%	<b>Indicadores de Processos</b>	136,79	9,25	15,84	(127,54)	(6,59)	0,58	0,07	1,05	234,19	136,79	(97,40)
15%	<b>FASE DE PLANEJAMENTO</b>	61,68	9,25	15,84	(52,43)	(6,59)	0,58	0,15	1,14	105,60	61,68	(43,92)
15%	Redefinição dos indicadores de processos	61,68	9,25	15,84	(52,43)	(6,59)	0,58	0,15	1,14	105,60	61,68	(43,92)
0%	<b>FASE DE EXECUÇÃO</b>	30,00	0,00	0,00	(30,00)	0,00	0	0	1	30,00	30,00	0,00
0%	Coleta de Dados	15,00	0,00	0,00	(15,00)	0,00	0	0	1	15,00	15,00	0,00
0%	Formatação dos resultados	15,00	0,00	0,00	(15,00)	0,00	0	0	1	15,00	15,00	0,00
0%	<b>FASE DE CONTROLE</b>	45,11	0,00	0,00	(45,11)	0,00	0	0	1	45,11	45,11	0,00
0%	Reuniões de AC dos indicadores	37,19	0,00	0,00	(37,19)	0,00	0	0	1	37,19	37,19	0,00
0%	Formatação Ata-Reunião de Análise Crítica	7,92	0,00	0,00	(7,92)	0,00	0	0	1	7,92	7,92	0,00
0%	<b>FASE DE ENCERRAMENTO</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
0%	Divulgação de Ata de Reunião-AC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
0%	<b>Indicadores de Política da Qualidade</b>	55,44	0,00	0,00	(55,44)	0,00	0	0	1	55,44	55,44	0,00
0%	<b>FASE DE PLANEJAMENTO</b>	7,92	0,00	0,00	(7,92)	0,00	0	0	1	7,92	7,92	0,00
0%	Redefinição dos indicadores da política	7,92	0,00	0,00	(7,92)	0,00	0	0	1	7,92	7,92	0,00
0%	<b>FASE DE EXECUÇÃO</b>	31,68	0,00	0,00	(31,68)	0,00	0	0	1	31,68	31,68	0,00
0%	<b>Coleta de Dados</b>	23,76	0,00	0,00	(23,76)	0,00	0	0	1	23,76	23,76	0,00
0%	Pesquisa de satisfação	3,96	0,00	0,00	(3,96)	0,00	0	0	1	3,96	3,96	0,00
0%	Clima organizacional	3,96	0,00	0,00	(3,96)	0,00	0	0	1	3,96	3,96	0,00
0%	Inatividade	3,96	0,00	0,00	(3,96)	0,00	0	0	1	3,96	3,96	0,00

FIGURA 4 – Tabela do valor acumulado do Ms Project – Projeto qualidade. Fonte: Elaboração própria.

Diante desses dados é elaborada uma interpretação gráfica da análise de valor agregado no período. Observa-se que na data de status a curva COTR está acima da COTA o que evidencia um ritmo de evolução acima do previsto. A curva CORT encontra-se acima da CRTR o que revela que o projeto está com o custo menor do que o planejado.

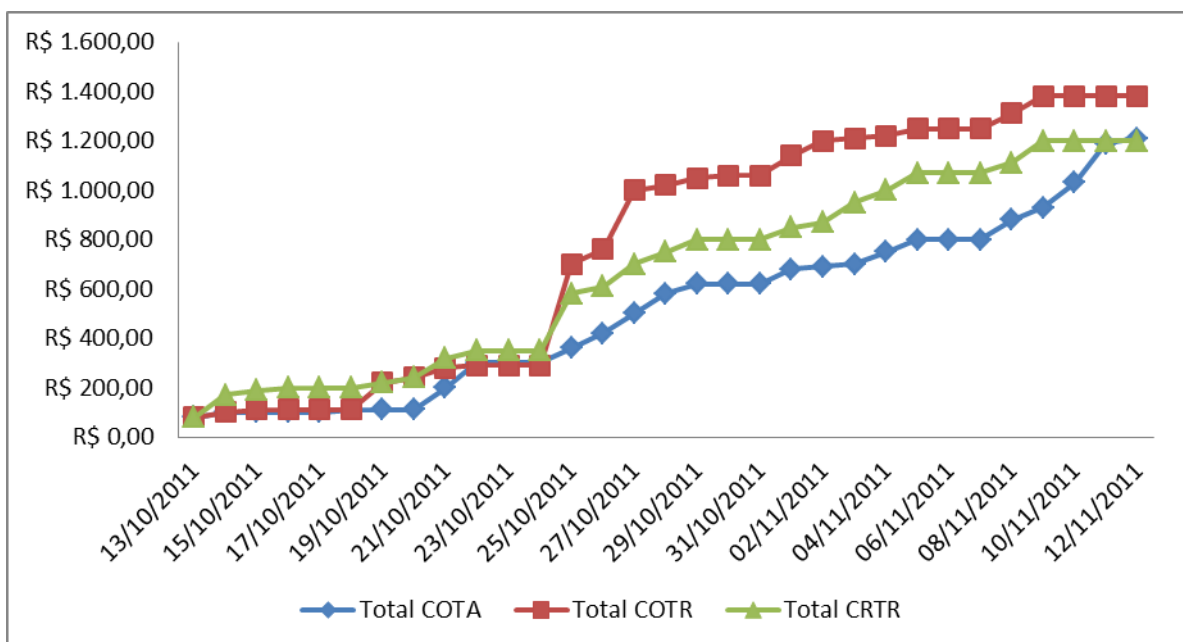


FIGURA 5 – Gráfico da análise de valor agregado. Fonte: Elaboração própria.

## 5. Conclusão

A proposta deste estudo foi sugerir uma metodologia para o gerenciamento de projetos bem como a aplicação técnica da análise de valor agregado para avaliação do desempenho dos mesmos, uma vez que, geralmente, seus orçamentos são baseados em estimativas de custos utilizando como base de cálculo o valor dos colaboradores alocados nas atividades planejadas.

Dessa forma, os resultados alcançados com a implantação da metodologia proposta foram: a padronização das fases e processos existentes na FUJITEC, aumento da capacidade de planejamento, aumento do controle sobre mudanças de qualquer natureza no projeto, avaliação precisa do desempenho individual e do projeto entre outros.

Os processos padronizados resultaram em organização do trabalho, visão ao longo prazo, antecipação aos problemas, dentre outros, gerando o aumento da satisfação dos colaboradores e conseqüentemente da alta administração da empresa que pode contar com uma metodologia que serve de estrutura para a condução e implantação de projetos com êxito.

Portanto, é importante que as empresas percebam que as práticas de gerenciamento de projetos possuem aplicações práticas de grande valor. Por isso, essas práticas estão se consolidando como um modelo de gestão pela objetividade e organização na condução das estratégias organizacionais.

### Referências

- KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PM. Publicidade. Disponível em: < <http://www.gestaopm.com.br/index.aspx>>. Data de acesso: 30 de abril de 2012.
- PMI. Making project management indispensable for business results. Disponível em: <<http://www.pmi.org/info/default.asp>>. Data de acesso: 30 de abril de 2012.
- PMI. PMBOK. Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 4. ed. Pensilvânia: PMI, 2008.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VALERIANO, D.L. Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.
- VARGAS, R.V. Análise de valor agregado em gerenciamento de projetos: como revolucionar o controle e a avaliação de desempenho em projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003b.
- VARGAS, R.V. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- VARGAS, R.V. Microsoft Project 2002: Professional e server. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.