



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

ELIAS SANTOS BATISTA JÚNIOR - elias27batista@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ – UNIFEI

TÁBATA NAKAGOMI FERNANDES PEREIRA - tabatafp@unifei.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ – UNIFEI

MILENA DE OLIVEIRA ARANTES - milena.oarantes@gmail.com
INSTITUTO NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES – INATEL

MONA LIZA MOURA DE OLIVEIRA - monaoli@yahoo.com.br
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DO SUL DE MINAS GERAIS -
FACESM

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL
SUBÁREA: 6.2 - Gestão de Projetos

RESUMO: O GERENCIAMENTO DE PROJETOS TEM CRESCIDO DE FORMA SIGNIFICATIVA. DESTA FORMA, AS EMPRESAS BUSCAM CADA VEZ MAIS ALAVANCAR OS SEUS NEGÓCIOS, GERIR MELHOR OS SEUS RECURSOS, INVESTIR NO CAPITAL INTELECTUAL DOS COLABORADORES, E NOS RESULTADOS DE SEUS PROJETOS. SURGE, PORTANTO, A NECESSIDADE DE SE COMPREENDER AS MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS UMA VEZ QUE NORTEIAM E GUIAM UMA EXECUÇÃO MAIS EFICIENTE E EFICAZ DOS PROJETOS, E A BUSCA PELA MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS. NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, NO QUE DIZ RESPEITO ÀS FALHAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DAS COOPERATIVAS E OS DIVERSOS DILEMAS E DESAFIOS QUE COMPÕEM ESSE SETOR, TAMBÉM SE FAZ NECESSÁRIO A INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO TEMA. A PRESENTE PESQUISA TEM POR OBJETIVO, POR MEIO DE UMA REVISÃO DE LITERATURA, IDENTIFICAR AS MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS REALIZADAS POR COOPERATIVAS DE CRÉDITO E ASSIM CONTRIBUIR PARA UM MAIOR CONHECIMENTO SOBRE O TEMA EM QUESTÃO.

PALAVRAS-CHAVES: GESTÃO DE PROJETOS; MELHORES PRÁTICAS;
COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

1. INTRODUÇÃO

A fim de se tornarem competitivas no mercado, as organizações vêm investindo cada vez mais em projetos para alcançar inovação e vantagem competitiva. A realização dos projetos torna possível alcançar as mudanças organizacionais pretendidas pela empresa (THIELMANN e SILVA, 2013). Diante disso, é possível afirmar que a Gestão de Projetos é de grande importância para o sucesso de uma empresa, uma vez que ela se faz aliada na execução das ações estratégicas que influenciam no objetivo maior que é a ascensão no mercado.

Os gestores das organizações exploram inovações, focando na busca pela melhoria contínua, qualidade total, racionalização dos custos e tempos, e principalmente na implantação de sistemas gerenciais que proporcionem aprimoramento na efetividade organizacional (GIDO e CLEMENTS, 2007). Embora existam inúmeros benefícios e uma crescente busca por uma gestão de projetos cada vez mais eficaz, as empresas ainda falham no gerenciamento de seus projetos, o que demonstra a necessidade de reparar esses erros e investir na temática.

Conforme Santos *et al.* (2015), as principais falhas nos projetos ocorrem devido a diversos fatores, tais como, planejamento mal feito, falha na comunicação, resistência e má implementação de mudanças do planejamento, falta de visão de riscos e ambientes, falta de treinamento sobre a área, ou até mesmo inexperiência. Assim, o conhecimento sobre a área de Gestão de projetos, bem como implementação das melhores práticas, aumenta as chances de sucesso de uma organização.

Segundo Kerzner (2018), a gestão de projetos traz à tona a necessidade de reter as “melhores práticas”, que são contempladas no guia de boas práticas *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®), auxiliando a empresa sempre na melhoria contínua de suas atividades e adoção de novas práticas. As melhores práticas são utilizadas, tanto a nível de gestão, quanto voltadas para as áreas do conhecimento abordadas no guia, contemplando desde uma gestão eficiente da integração até questões de liderança e inteligência emocional.

O aumento do potencial das empresas tem evidenciado a necessidade constante da melhoria dos métodos organizacionais usados, das práticas e da qualidade da gestão de projetos (RODRIGUES *et al.* 2019). Na literatura, o que se observa geralmente é que boas práticas podem ser aplicadas tanto no contexto geral de gerenciamento de projetos em atividades de gestão organizacional, negócios, como também em casos específicos de Cooperativas de crédito.

Meinen (2014) compilou no Portal do Cooperativismo Financeiro os principais problemas e desafios enfrentados pelo setor na América Latina. Já Rosa (2022) em seu estudo sobre

vantagens do *branding*, verificou que a baixa qualidade na gestão política e econômica do governo brasileiro gera impactos significativos ao segmento de crédito. Portanto, cabe ao setor identificar por meio de análises internas e externas esse cenário, e por meio do acompanhamento dos indicadores, traçar estratégias administrativas como gestão de marca pelo *branding*, verificar aspectos de *marketing* e planejamento.

Neste contexto, após o entendimento dos fatores que demonstram criticidade para o Cooperativismo de Crédito, no que diz respeito às falhas em gerenciamento de projetos das Cooperativas e os diversos dilemas e desafios que compõem esse setor, faz-se necessário a investigação e desenvolvimento do tema. A fim de contribuir com maior conhecimento acerca do tema, o objetivo deste trabalho é identificar e estruturar, por meio de uma revisão de literatura, as melhores práticas de gestão de projetos em cooperativas de crédito.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gerenciamento de projetos

Para Kerzner (2011), o gerenciamento de projetos é o planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa visando um objetivo de curto prazo estabelecido para cumprir metas e objetivos específicos. Valle *et al.* (2014) acrescentam que a implementação desse gerenciamento potencializa as chances de êxito dos projetos, uma vez que a organização sistemática das atividades traz racionalidade ao processo.

Segundo Prado (2003), em 1969 foi fundado nos Estados Unidos, o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - *Project Management Institute*), uma organização sem fins lucrativos com o objetivo de fomentar a atividade de Gestão de Projetos. Conforme Oliveira (2003), foi o primeiro órgão que agrupou e consolidou em um só documento, todos os conceitos e ideias da gestão de projetos, o Guia PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) sendo a referência mais genérica e clássica que se pode encontrar para a gestão de projetos. O Quadro 3 a seguir reúne as 10 áreas do conhecimento de gestão de projetos contempladas no guia.

Projetos podem ser de diversos tipos e classificações. Molinari (2010) discorre acerca dos tipos de projetos, em que ele afirma que a aplicação de Gerência de Projetos é diversa, incluindo indústrias, construção civil, sistemas de informação, serviços financeiros, educação, treinamento, dentre outros. Além disso, o autor acredita que as pessoas que dirigem projetos na atualidade precisam ter uma formação interdisciplinar, para que através de diferentes níveis de experiência, possam executá-los de maneira mais eficaz.

QUADRO 3 - As 10 áreas de conhecimento de Gestão de Projetos

Áreas do conhecimento	Principais Características
Gestão da Integração	- Integrar todas as áreas e administrar um sistema de controle das alterações.
Gestão do Escopo	- Definir o produto e as delimitações do projeto. - Gerenciar as atividades para que tudo ocorra dentro do ciclo de vida.
Gestão do Tempo	- Estimar e controlar a duração das atividades.
Gestão de Custos	- Avaliar recursos quanto a seus custos (orçamento).
Gestão da Qualidade	- Assegurar a satisfação dos clientes e dos demais interessados.
Gestão de Recursos Humanos	- Planejar, organizar, montar e controlar a equipe, buscando produzir os melhores resultados e o desenvolvimento profissional.
Gestão das comunicações	- Garantir o fluxo de informações, sua eficiente utilização e o registro.
Gestão dos Riscos	- Reconhecer os riscos do projeto, identificar e avaliar.
Gestão de Aquisições	- Reconhecer os tipos de contratos a serem utilizados. - Gerenciamento de Fornecedores. - Formulação de documentos padronizados de aquisições. - Definir e coordenar as datas agendadas em cada contrato.
Gerenciamento das Partes Interessadas	- Identificar todas as potenciais partes interessadas. - Identificar o impacto ou apoio potencial que cada parte pode gerar. - Avaliar como as partes reagem e respondem às diversas situações.

Fonte: Adaptado de Ghor *et al.* (2013)

2.2. Cooperativas de Crédito

Conforme Trindade (2013), as Cooperativas são organizações pertencentes e geridas por e para seus próprios membros. Seus associados têm os mesmos direitos nas atividades da organização e possuem participação nos resultados das atividades. Segundo Davis e Neto (2010), as sociedades cooperativas são organizações sem fins lucrativos, mas possuem objetivos econômicos, reguladas por legislação específica no Brasil. Os mesmos autores ainda afirmam que o cooperativismo é um movimento mundial e a Aliança Cooperativa Internacional regula os princípios e valores dessas organizações de forma a permitir uma mesma identidade cooperativa, assim, as cooperativas são organizações regidas pelos mesmos princípios e semelhantes em vários países.

Santos e Rodrigues (2016) afirmam que os principais segmentos de Cooperativas são: Agropecuário, Trabalho, Serviço, Educacional, Crédito, Consumo, Habitacional, Produção, Especial e Saúde. A Cooperativa de crédito, é um dos ramos mais dinâmicos do cooperativismo. Neste tipo de sociedade, busca-se a melhor administração dos recursos financeiros dos

cooperados, através da ajuda mútua e sem fins lucrativos. Tais sociedades prestavam serviços financeiros e de natureza bancária com condições mais favoráveis a seus associados. Por serem equiparadas às instituições financeiras, seu funcionamento é regulado pelo Banco Central do Brasil (BACEN).

Conforme Santos e Rodrigues (2016), o sistema cooperativo de crédito é composto por três níveis de atuação: Cooperativas singulares que prestam serviços diretamente a seus associados; Cooperativas centrais e federações de Cooperativas que prestam serviços de integração de atividades e utilização recíproca de serviços às Cooperativas singulares associadas; e Cooperativas que orientam e coordenam as atividades das Cooperativas Centrais e Federações de Cooperativas. Quanto ao objeto ou natureza das atividades desenvolvidas, podem ser classificadas por modalidades: Cooperativas de empregados públicos ou privados, de profissionais, de crédito rural, de microempresários, de empresários e de livre admissão.

Atualmente, o sistema cooperativista de crédito brasileiro é organizado em cinco grandes principais sistemas: Sicredi, Sicoob, Unicred, Ceced e Cresol (JACQUES e GONÇALVES, p. 500, 2016). O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) é um sistema integrado de Cooperativas em cuja base estão as Cooperativas singulares ou de primeiro grau, tanto urbanas como rurais, espalhadas por quase todas as unidades federativas brasileiras. As Cooperativas singulares reúnem-se em Centrais (ou Cooperativas de segundo grau) e estas, na Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Brasil, controladora do Bancoob (Banco Cooperativo do Brasil S.A.).

Todas as Cooperativas do sistema Sicoob são complementares, embora tenham gestão independente e responsabilidades próprias. Assim, as Cooperativas singulares estão incumbidas do atendimento aos associados, as Cooperativas centrais prestam serviços de centralização financeira, controle e supervisão, e a Confederação (Sicoob Brasil) cuida dos serviços de integração, controle e padronização das Cooperativas do sistema Sicoob. E o Bancoob coloca à disposição dessas (JACQUES e GONÇALVES, p. 500, 2016).

Meinen (2014) compilou no Portal do Cooperativismo Financeiro, dez dos principais problemas e desafios enfrentados pelo setor na América Latina, como pode ser observado no Quadro 10.

QUADRO 10 - Problemas e desafios do cooperativismo

- 1) Ausência de um marco regulatório adequado, com flexibilidade societária e operacional (exceto no Brasil, onde o cooperativismo financeiro está presente na Constituição Federal, é regulado por lei própria e conta com farta regulamentação infralegal). Além disso, o setor dispõe de fundo garantidor para os créditos/investimentos dos associados.
- 2) Envelhecimento do quadro de cooperados.
- 3) Falta de estímulos/criatividade para atrair jovens.
- 4) Portfólio de produtos e serviços incompleto ou pouco acionado (cooperativas muito passivas).
- 5) Infidelidade operacional dos sócios (no Brasil, cerca de 50% dos cooperados operam paralelamente com bancos).
- 6) Baixa escala (existência de cooperativas muito pequenas e sem perspectivas) e resistência às oportunidades de incorporação (união de cooperativas, tanto de 1º como de 2º níveis).
- 7) Aproveitamento apenas parcial das estruturas de 2º e 3º níveis, combinado com paralelismo de componentes organizacionais (sobreposição de atividades) entre os vários níveis.
- 8) Baixa colaboração entre os diferentes subsistemas ou redes de cooperativas.
- 9) Reduzido domínio/conhecimento (por parte dos líderes, colaboradores, associados, poder público e sociedade em geral) sobre os diferenciais e as vantagens do cooperativismo financeiro (em todos os aspectos: filosóficos, societários e econômico-financeiros).
- 10) Deficiências na governança, em especial: I) reduzida participação dos associados na vida da cooperativa (comitês, reuniões, pré-assembleias, assembleias e outros); II) associados pouco ou mal representados nos órgãos de governança (ausência do sentimento de pertencimento) e III) inexistência de processo sucessório nas diferentes entidades e nos vários níveis hierárquicos (estratégicos e executivos).

Fonte: Meinen (2014)

Assim sendo, conforme os problemas e desafios enfrentados pelo Cooperativismo Financeiro, percebe-se que há a necessidade de se elucidar e implementar práticas voltadas para o Gerenciamento de Projetos, que possam auxiliar em uma melhora considerável nos aspectos mencionados.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A fim de alcançar o objetivo proposto pelo presente trabalho, escolheu-se como método de pesquisa a revisão de literatura. Segundo Echer (2001), a revisão da literatura permite reconhecer a unidade e a diversidade interpretativa existente no eixo temático em que o problema em estudo se insere, a fim de ampliar e ramificar a análise interpretativa, assim como compor as abstrações e sínteses que colaboram para a coerência nas argumentações do pesquisador.

Para o desenvolvimento da revisão de literatura, buscou-se por artigos relacionados à gestão de projetos, melhores práticas e ainda cooperativas de crédito. A base de dados consultada foi o Google Acadêmico.

4. ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NA LITERATURA

Em seu estudo de gestão de projetos aplicados à abertura de agências de Cooperativas de crédito, Silva e Peixoto (2018) e Amaral *et al.* (2011) comentam acerca das vantagens de novas abordagens de gerenciamento de projetos, como o caso das metodologias ágeis. Dessa forma, eles demonstram que as técnicas tradicionais de gerenciamento de projetos vêm sendo criticadas por inúmeros autores por não serem capazes de controlar projetos que possuem uma velocidade maior. Sendo assim, surgem novas metodologias e teorias como o “*Agile Project Management*” (APM), que defendem a simplificação dos processos e maior interatividade dos envolvidos.

Silva e Peixoto (2018) continuam, na listagem de outras ferramentas de gestão como o *Plan, Do, Check and Action* (PDCA), matriz de Responsabilidade RACI, além da metodologia utilizada, conhecida como “*Turn key*”, do inglês, (chave na mão). A justificativa para o uso dessa metodologia, se faz pelo fato de a Cooperativa não possuir uma equipe responsável pela parte de projetos.

Os pontos negativos encontrados, além de suas respectivas áreas podem ser observados a seguir:

- Controle de Cronograma: a agência teve um atraso na entrega de mais de 30 dias;
- Controle de custo: o gerente da agência não possuía a informação completa do investimento realizado no PA (Ponto de Atendimento) devido à quantidade de terceirizados envolvidos no processo;
- Contabilização correta do projeto: como o número de fornecedores foi muito alto, não havia um projeto inicial que comprovasse as despesas para o setor de contabilidade fazer o vínculo de cada nota fiscal com a obra, tornando-se impossível lançar como imobilizado todo o montante do investimento;
- Alinhamento do conceito arquitetônico da obra com o planejamento estratégico do Sistema Central da Cooperativa;
- Padronização de materiais empregados.

Diante dos pontos elencados, a partir das informações coletadas, o projeto foi organizado em quatro fases, conforme é possível observar no Quadro 6.

Dessa forma, pôde-se observar que apesar de alguns pontos negativos, foram buscadas durante todo ciclo, as boas práticas para realização do projeto. Os autores também destacam principalmente a relação entre o resultado do projeto com o envolvimento dos *stakeholders* internos e externos, como o caso da construtora, os terceirizados, os poderes municipais dos quais dependiam emissão de licenças e o corpo de bombeiros, estes compondo o time de

stakeholders externos, e os membros da equipe do projeto, os setores, a diretoria da Cooperativa Central e diretoria das agências singulares como time de *stakeholders* internos.

QUADRO 6 - Etapas e boas práticas utilizadas no projeto

Etapa	Atividades	Boas Práticas
Iniciação	Prospecção do projeto para a diretoria da Central Cresol Baser, formação da equipe e escolha das agências piloto	- Valorização da Qualidade, cronograma e custo. - Equipe Multidisciplinar e especializada composta por colaboradores da Cooperativa - Utilização de Metodologia (“Turn Key”) - Responsabilidade das equipes em adotar as políticas do seu departamento - Critérios para escolha das agências (distância, boas condições financeiras, necessidade de reforma)
Planejamento	Validação dos projetos e emissão do memorial descritivo com orçamento sumariado de cada agência	- Criação de um fluxo de trabalho para validação dos projetos e layouts - Levantamento de informações técnicas - Entrevistas - Validação dos layouts com a Central da Cooperativa com base na vistoria, entrevista e documentos fornecidos - Entrega do material em arquivo em formato DWG para “software” CAD, (com indicação das áreas, medidas, metragem quadrada e demais informações) - Orçamento e prospecção de contatos
Execução das obras piloto	Realização da gestão de reformas e abertura das novas agências	- Tratamento cauteloso do escopo - Reuniões para manter a comunicação - Comunicação feita através de grupos de mensageria instantânea - Autogestão e auto organização, conforme a metodologia ágil - Decisões em conjunto com a equipe - Aceitação de novas ideias
Encerrament o do projeto	Finalização das atividades do projeto	- Programa de contratação e gestão de execução de obras na implementação de novas agências - Auditar e aplicar <i>checklists</i> nas obras piloto - Atualização de EAP do projeto - Prática da melhoria contínua

Fonte: Autoria própria (2024)

Notou-se também, a necessidade de implementação de um planejamento de recursos humanos, pois a equipe não tinha familiaridade com os processos de gestão de projetos, o processo de comunicação estava muito moroso através do uso das ferramentas tradicionais, o que fez necessário o uso de um software para o controle dos processos.

Santos e Martins (2019) em seu estudo do papel da liderança nos projetos de TI, os autores abordam a importância da liderança para o aumento das chances de sucesso nos projetos, com uma abordagem voltada para os fatores críticos do projeto. Os fatores críticos, são um conjunto de itens que impactam significativamente no sucesso ou fracasso do projeto.

Para tanto, os autores apontam, junto a Kerzner (2018), os principais fatores críticos, dentre eles: Comunicação entre equipes internas e o cliente; Processos definidos, identificação, gerenciamento e mitigação de riscos, além de avaliações de fase formalizadas; Comprometimento da equipe com a alta qualidade, os cronogramas e os processos; Indicadores de aceitação após a entrega: lucros, perdas, defeitos, satisfação dos usuários, qualidade do produto ou serviço; e Indicadores durante o processo: prazo estimado e realizado, esforço planejado e realizado, custos de produção, métricas de qualidade, conformidade com processos, resultados de auditorias, taxa de resolução de defeitos ou problemas, índices de falhas em testes de stress.

Nesse contexto, o descumprimento desses fatores só evidencia o fracasso dos resultados do projeto, gerando prejuízos para a empresa e pessoas envolvidas. Nesse sentido, entra o papel do líder, como mediador na formulação de estratégias para evitar e reverter erros possíveis. O gerente de projetos, pode assumir dois níveis de liderança, o tradicional e o estratégico, o tradicional foca na equipe do projeto, e o estratégico foca no objetivo final para o projeto. A pesquisa segue para a análise dos dados na Cooperativa estudada, categorizando os resultados dos projetos em três diferentes níveis: sucesso, sucesso parcial e insucesso. Com o recolhimento de 47% de sucesso parcial e insucesso dos projetos, os levantamentos foram catalogados conforme as áreas do conhecimento do PMBOK® descritas no quadro a seguir.

QUADRO 7 - Fatores de Falha identificados no projeto

Grupos de Processo	Áreas do Conhecimento	Fator Falha
Iniciação	Partes Interessadas	Falta de identificação de partes importantes envolvidas no projeto
Planejamento	Custos	Estimativas de custos mal definidas
	Comunicações	Falta de alinhamento sobre ações realizadas no projeto
	Escopo	Falta de definições do escopo e requisitos durante o planejamento
	Integração	Falta de estudo prévio sobre integração com outros sistemas
	Riscos	Falta de mapeamento dos riscos
	Aquisições	Falta de planejamento das aquisições com fornecedores
	Tempo	Falta de planejamento do cronograma e atividades no planejamento
Execução	Recursos Humanos	Falta de gerenciamento da equipe do projeto
	Partes Interessadas	Falta de gerenciamento do engajamento das partes interessadas
	Integração	Falta de orientação e gerenciamento do trabalho do projeto

Grupos de Processo	Áreas do Conhecimento	Fator Falha
Monitoramento e Controle	Tempo	Falta de acompanhamento e controle do cronograma
	Qualidade	Falta de controle de qualidade
	Aquisições	Falta de gerenciamento do fornecedor das aquisições
	Integração	Falta de monitoramento e controle do trabalho do projeto
Encerramento	Integração	Falta de formalização do encerramento do projeto

Fonte: Santos e Martins (2019)

Conforme os autores, em relação aos grupos de processo, o percentual de falha maior foi o da etapa de planejamento, seguido de iniciação, monitoramento e controle, execução e encerramento. O percentual das falhas por área de conhecimento, são maiores nas etapas de escopo, partes interessadas e aquisições, o que mostra que o alinhamento dessas áreas pode ser decisivo para o sucesso dos projetos. As áreas de tempo, integração, recursos humanos e custos, entram num campo médio dos fatores de falha, e as áreas de riscos, qualidade e comunicações ficaram como sendo fatores quase inofensivos.

5. ANÁLISE GERAL DOS ARTIGOS ENCONTRADOS NA LITERATURA

Dessa forma, de acordo com os dados analisados pela literatura foi possível realizar uma análise geral dos artigos, com a reunião das melhores práticas utilizadas no contexto de cada estudo, sendo possível observar pelo quadro a seguir:

QUADRO 8 - Boas Práticas mais mencionadas nos artigos

Área do Conhecimento	Boas Práticas	Referências
Indústria da Moda		
Gestão Coordenação Liderança	Boa Comunicação; Integração; Reuniões; Espírito de equipe; Utilização de <i>softwares</i> ; Técnica Delphi; <i>Brainstorming</i> ; <i>Benchmarking</i> ; Inteligência emocional; Ambiente amigável; Confiança; Pensamento analítico;	Massa et al. (2020)

Área do Conhecimento	Boas Práticas	Referências
	Solucionar problemas; Facilitador do Trabalho; Aderência ao cronograma e ao orçamento; custo-meta; Definição do escopo; Treinamento e seleção da equipe; Desenvolvimento de competências essenciais.	
Setor Público		
Escopo Integração Aquisições	Termo de Abertura do Projeto; Descrição Preliminar do Projeto; Seleção dos Fornecedores; Melhor momento para compra/serviço; Negociação do contrato;	Kameiya et al. (2017)
Integração Qualidade Recursos Humanos Comunicação	Utilização de Programas de Planejamento e Controle; Controle e Utilização de Indicadores; Utilização de Dashboards; Metodologia de Projetos; Abrangência dos setores da empresa; Utilização de Matriz de Habilidades; Implantação de escritório de projetos; Frequência de apuração dos dados; Atualização dos dados.	Ilha (2019)
Partes Interessadas Comunicação Recursos Humanos Escopo Integração Tempo	Apoio da alta gestão; Reuniões de acompanhamento da execução; Sistema para monitoramento e visualização dos projetos; Capacitar funcionários; Padronizar práticas; Implementar sistema informatizado de gestão; Estabelecer Manual de Gestão de Projetos; Executar o monitoramento e controle da execução; Estabelecer comunicação eficaz com a equipe e partes interessadas; Inovação; Liderança e comunicação; Gestão de Recursos; Apoio da alta gestão e monitoramento da execução; Estabelecer práticas padronizadas por manual; Capacitar os membros da equipe; Estabelecer metodologia de gestão; Estabelecer reuniões de acompanhamento mais estruturadas e programadas; Estabelecer práticas de planejamento e controle; Desenvolver habilidades gerenciais às lideranças; Incentivo à inovação; Desenvolver a visão de planejar estrategicamente.	Leal et al. (2023)
Terceiro Setor		
Escopo	Coleta de Requisitos; EAP - Estrutura Analítica do Projeto; Escopo do Produto; Controle do Escopo;	

Área do Conhecimento	Boas Práticas	Referências
Tempo Riscos Custos Qualidade	Cronograma; Folga no Cronograma; Lista de atividades; Estimativa de duração das atividades; Riscos internos; Riscos externos; Resposta aos riscos; Probabilidade e impacto; Estimativa de Custos; Orçamento; Reservas ou Provisões para contingência; Expectativa ou necessidade dos clientes; Melhoria Contínua; Indicadores de Qualidade; Controle da Qualidade.	Nemoto <i>et al.</i> (2018)
Empresas desenvolvedoras de Software		
Tempo Integração	Planejamento do cronograma; definição, sequenciamento e estimativa das atividades dos projetos; Integração das demais áreas; Satisfação dos envolvidos; Planejamento e execução do projeto.	Souza <i>et al.</i> (2015)
Cooperativas de Crédito		
Tempo Integração Escopo Controle do Cronograma Controle dos Custos Comunicação Recursos Aquisições	Valorização da Qualidade, cronograma e custo; Equipe Multidisciplinar e especializada composta por colaboradores (“ <i>Turn Key</i> ”); Responsabilidade das equipes em adotar as políticas do seu departamento; Critérios para escolha das agências (distância, boas condições financeiras, necessidade de reforma); Criação de um fluxo de trabalho para validação dos projetos e layouts; Levantamento de informações técnicas; Entrevistas; Validação dos layouts com a Central da Cooperativa com base na vistoria, entrevista e documentos fornecidos; Entrega do material; em arquivo em formato DWG para “ <i>software</i> ” CAD, (com indicação das áreas, medidas, metragem quadrada e demais informações); Orçamento e prospecção de contatos; Tratamento cauteloso do escopo; Reuniões para manter a comunicação; Comunicação feita através de grupos de mensageria instantânea; Autogestão e auto organização, conforme a metodologia ágil; Decisões em conjunto com a equipe; Aceitação de novas ideias; Programa de contratação e gestão de execução de obras na implementação de novas agências; Auditar e aplicar checklists nas obras piloto; Atualização de EAP do Projeto; Prática da melhoria contínua.	Silva <i>et al.</i> (2018)

Área do Conhecimento	Boas Práticas	Referências
Escopo Partes Interessadas Liderança Aquisições	Controle das atividades realizadas pela equipe; Definição de escopo com os usuários chave; Administração das Aquisições; Alinhamento com partes interessadas; Inteligência emocional; Adoção do estilo de liderança; Capacidade de motivar as pessoas; Engajamento com a equipe; Inovação e adaptação.	Santos e Martins (2019)

Fonte: Autoria própria (2024)

Observa-se que algumas áreas do conhecimento são bastante recorrentes, como por exemplo Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Partes Interessadas, Gerenciamento de Aquisições, e Gerenciamento do Tempo e Gerenciamento de Comunicação. Isso mostra que existem áreas que se precisa investir mais, como o Gerenciamento de Recursos Humanos, que demonstra ter menos evidência dentre os demais.

Pode-se observar também que a inovação, liderança, planejamento, comunicação, espírito de equipe, entre outros, podem ser consideradas as práticas mais comentadas, e portanto, as mais importantes, haja vista a abordagem em diversos tipos de estudo. Por outro lado, a utilização de *softwares* em geral, encontra-se cada vez mais em evidência nos estudos elencados, entretanto, não são as áreas mais comentadas pelos trabalhos em detrimento de outras práticas.

6. CONCLUSÃO

As organizações buscam cada vez mais alavancar os seus negócios, gerir melhor os recursos, investir no capital intelectual dos colaboradores e nos resultados de seus projetos, surgindo, assim, a necessidade de se compreender as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos. No Cooperativismo de Crédito, esta necessidade de se descobrir as melhores práticas de gerenciamento de projetos também se faz presente. O presente artigo buscou, por meio de uma revisão de literatura, identificar as melhores práticas de gerenciamento de projetos realizadas por cooperativas de crédito e assim contribuir para um maior conhecimento sobre o tema em questão.

Além de terem sido diagnosticadas as melhores práticas, foi identificado que o setor de Projetos e Inovação é um setor novo, e, portanto, estão em constante adaptação e evolução, se tratando do gerenciamento de projetos. Além disso, foi notada a utilização de ambas metodologias, tradicional e ágil, se tratando da documentação e da dinâmica dos processos.

Após a coleta de dados, foi possível reunir informações voltadas ao portfólio de projetos, em que se identificou que o foco está em projetos sociais, de melhoria contínua, e de inovação, e isso já demonstra aspectos positivos se tratando da execução de boas práticas. Posteriormente, realizou-se o compilado das melhores práticas realizadas pela empresa, considerando as 5 etapas para ciclo de vida de um projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento).

A literatura auxiliou a detectar também, a importância da valorização do espírito de equipe para membros e líderes dos projetos, autonomia na execução, utilização de técnicas e métodos consolidados, liderança, gestão emocional, treinamentos e capacitações, incentivo a inovação, busca constante pela qualidade e melhoria contínua, apoio e incentivo da Alta Gestão, valorização do pensamento analítico, busca pela padronização dos processos, gerenciamento riscos, dentre outros aspectos, para o sucesso gradativo das práticas de gerenciamento de projetos.

Como sugestão de trabalhos futuros propõem-se que seja contínua a investigação de boas práticas em gerenciamento de projetos para Cooperativas de crédito, a fim de disseminar as boas práticas deste segmento, gerar ideias e inovação, além de implementar de forma prática para alavancar os resultados. Aspira-se também que realize estudos nessa área que abarque outros setores do Cooperativismo, não somente o Cooperativismo de Crédito, a fim de trazer novas percepções, conhecimentos, e discussões que possam auxiliar na elaboração, revisão, construção e perpetuação de melhores práticas.

AGRADECIMENTO

Os autores gostariam de agradecer a CAPES, CNPq e FAPEMIG pelo auxílio fornecido a esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AMARAL, D.C. Conforto, E.C. Benassi, J.L.G. 2011. **Gerenciamento Ágil de Projetos: aplicação em produtos inovadores**. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

DAVIS, Peter; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

ECHER, Isabel Cristina. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. **Revista gaúcha de enfermagem**. Porto Alegre. Vol. 22, n. 2 (jul. 2001), p. 5-20, 2001.

GIDO, J., & Clements, J. P. (2007). **Gestão de projetos**. Thomson Learning.

GOHR, Cláudia Fabiana et al. **Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 511-526, 2013.

ILHA, Fabian Dalla Possa. **Gerenciamento de projetos em empresas públicas: as boas práticas do PMBOK**. Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação-Unisul Virtual, 2019.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, v. 25, p. 489-509, 2016.

KAMEIYA, Marcelo Yoshinori; DO CARMO ROMEIRO, Maria; KNISS, Claudia Terezinha. **Boas práticas em gestão de projetos: um estudo na prefeitura de Praia Grande**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 10, n. Esp. 5, p. 870-887, 2017.

KERZNER, H. (2011). **Gerenciamento de Projetos: uma Abordagem Sistêmica Para Planejamento, Programação e Controle**. (10ª. Ed), São Paulo: Blucher, 2011.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas**. 4.ed. Bookman editora, 2018.

MOLINARI, Leonardo. **Gestão de Projetos: teoria, técnicas e práticas**. Saraiva Educação SA, 2010.

LEAL, Leonardo Carréra Campos; CEOLIN, Alessandra Carla; NETO, Jorge da Silva Correia. Boas práticas de gestão de projetos públicos: a projetização de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 5, p. 7294-7315, 2023.

MASSA, Nidianne et al. **Melhores práticas em gestão de projetos de novos produtos aplicadas a uma empresa da indústria da moda**. Gestão & Planejamento-G&P, v. 21, 2020.

MEINEN, Ênio. Cooperativismo financeiro: problemas e desafios comuns ao setor na América Latina. **Portal do Cooperativismo Financeiro**, 2014. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/2014/10/cooperativismo-financeiro-problemas-e-desafios-comuns-ao-setor-na-america-latina-por-enio-meinen/>>. Acesso em: 30/06/2023.

NEMOTO, Miriam Christi Oishi; SILVA, Danilo Albuquerque; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 9, n. 3, p. 67-80, 2018.

OLIVEIRA, Rodrigo César Franceschini de. **Gerenciamento de projetos e a aplicação da análise de valor agregado em grandes projetos**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PRADO, Darci. (2002). **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. 1ª Edição. Minas Gerais: Editora de Desenvolvimento Gerencial.

RODRIGUES, Romante Ezer Ferreira et al. Melhores práticas em gerenciamento de projetos civis pelo uso do Building Information Modeling–BIM. **E-xacta**, v. 12, n. 1, p. 1-9, 2019.

ROSA; SILVA, SAMANDA. **As Cooperativas de Crédito frente à mudança de comportamento dos Consumidores**. Administração de Empresas em Revista, v. 28, n. 2, 2022.

SANTOS, Ariane; KIRSTEN, Tadeu ; SCHERER, Leandro José. Possíveis falhas em gestão de projeto: um estudo sobre uma empresa de prestação de serviços. Artigo publicado em: **Anais do IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)** – São Paulo – SP – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015. 10. p. Disponível em: <<https://www.singep.org.br/4singep/resultado/628.pdf>>. Acesso em: 30/06/2023.

SANTOS, Henrique Soares; MARTINS, André Dias. O Papel da Liderança nos Projetos de TI: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito. **DIVERSITÀ: Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde**, v. 5, n. 1, p. 55-72, 2019.

SANTOS, Tainara Quadros; RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. **Melhores práticas de governança, transparência e evidenciação das informações contábeis: estudo de caso na cooperativa de economia e crédito mútuo dos empregados do Banrisul (BanriCoop)**. 2016.

SILVA, Fabiana Ferreira; SANTOS, David Ferreira Lopes. **Governança corporativa para cooperativas de crédito: estruturas e práticas**. FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão, v. 21, n. 3, 2018.

SILVA, Diogo Gomes; PEIXOTO, Cecilia Sosa Arias. **Gestão de Projetos aplicada a reformas e abertura de agências de uma Cooperativa de Crédito**. 2018.

SOUZA, MARIANGELA CATELANI et al. **Análise do desempenho dos projetos com o uso das melhores práticas baseadas no guia PMBOK: estudo de casos múltiplos em empresas de desenvolvimento de software**. 2015.

THIELMANN, Ricardo; SILVA, MSC. A Importância da Gestão de Projetos para Inovação em Empresas: O Caso do Setor de Energia. **X SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. Resende-Rio de Janeiro-Brasil, 2013.

TRINDADE, Luana Zanetti. **Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.