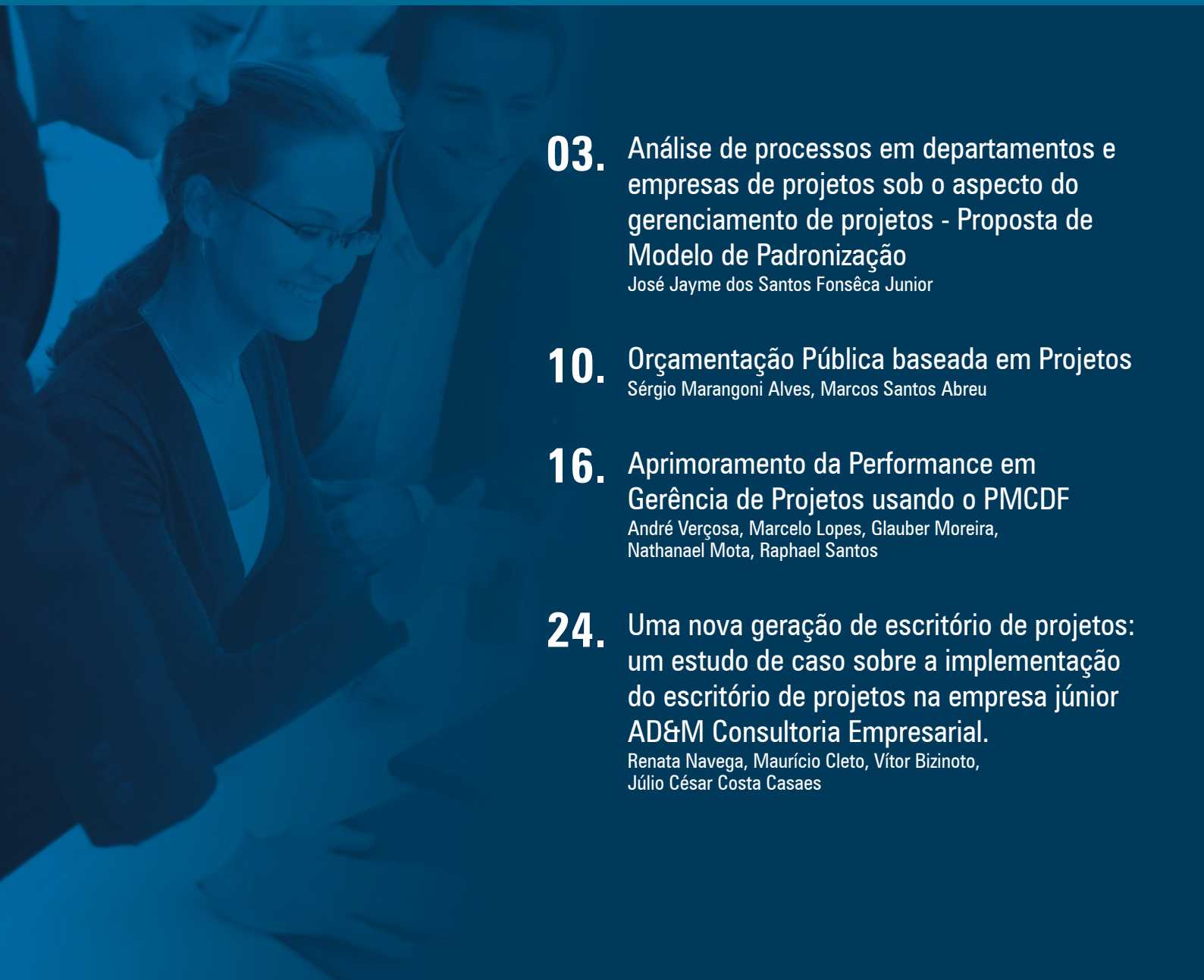


REVISTA BRASILEIRA DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS

RBGP

Volume 06 . Número 01 . Maio de 2008

- 
- 03.** Análise de processos em departamentos e empresas de projetos sob o aspecto do gerenciamento de projetos - Proposta de Modelo de Padronização
José Jayme dos Santos Fonsêca Junior
- 10.** Orçamentação Pública baseada em Projetos
Sérgio Marangoni Alves, Marcos Santos Abreu
- 16.** Aprimoramento da Performance em Gerência de Projetos usando o PMCDF
André Verçosa, Marcelo Lopes, Glauber Moreira, Nathanael Mota, Raphael Santos
- 24.** Uma nova geração de escritório de projetos: um estudo de caso sobre a implementação do escritório de projetos na empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial.
Renata Navega, Maurício Cleto, Vítor Bizinoto, Júlio César Costa Casaes

Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos

Volume 6 - Número 1
Maio 2008

SUMÁRIO

-
- 3** Análise de processos em departamentos e empresas de projetos sob o aspecto do gerenciamento de projetos - Proposta de Modelo de Padronização
-
- 10** Orçamentação Pública baseada em Projetos
-
- 16** Aprimoramento da Performance em Gerência de Projetos usando o PMCDF
-
- 24** Uma nova geração de escritório de projetos: um estudo de caso sobre a implementação do escritório de projetos na empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial

RBGP

Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos

ISSN 1679-902X

PM21 Soluções em Projetos

Diretoria

Sérgio Marangoni Alves
Carlos Eduardo Yamasaki Sato

Conselho Editorial

Sérgio Marangoni Alves
Marcos Santos Abreu
José Barbosa de Souza Filho
Carlos Eduardo Yamasaki Sato
Aline Gonçalves

Jornalista Responsável

Aline Gonçalves
DRT 4048 / PR

Revisão

Rafael Nadai
Regina Kuchnir

Editoração

Mídia Arte
(41) 3029-0931

Gráfica

Lidergraff Gráfica e Editora
(41) 3569-2581

Periodicidade

Semestral

Tiragem

3000 exemplares

Assinaturas / Exemplares atrasados

assinerbgp@pm21.com.br ou
Tel.: (41) 3016-2101

Preço do exemplar: R\$12,00

Assinatura de 1 ano (2 exemplares): R\$22,00

Assinatura de 2 anos (4 exemplares): R\$40,00

Não é permitido fazer a reprodução total dos artigos sem autorização prévia do Conselho Editorial.

A reprodução parcial é permitida desde que a fonte seja identificada.

Os artigos são de responsabilidade exclusiva dos autores.

www.pm21.com.br
pm21@pm21.com.br
Rua Fernandes de Barros, 1652
Curitiba-PR - CEP: 80040-200
Tel.: (41) 3016-2101
Fax: (41) 3016-2102

EDITORIAL

Projetos existem para serem executados e chegarem a resultados pré-definidos, mas, quantos deles acabam não saindo do papel ou são interrompidos antes da sua conclusão? Em um universo amplo, essa é uma estimativa difícil de fazer, para não dizer, impossível. Porque o sucesso de um processo, desde o seu planejamento até a avaliação, depende de um grande e diversificado número de fatores.

Os estudos e análises de casos de gerenciamento, implantação e execução de projetos ajudam a construir o conhecimento de referência na área e evitar erros que levam a não conclusão dos processos. A RBGP tem como proposta ser um meio que potencialize o aprimoramento da prática de gerenciamento de projetos, para que profissionais e organizações estejam cada vez mais próximos dos resultados esperados.

Nesta edição, são apresentados artigos como o de José Jayme dos Santos Fonsêca Junior, *Análise de processos em departamentos e empresas de projetos sob o aspecto do gerenciamento de projetos - Proposta de modelo de padronização*, que trata da padronização de processos, que visam compartilhar experiências que facilitam as ações, evitam a repetição de erros e contribuem para o alcance dos bons resultados.

Em *Orçamentação Pública Baseada em Projetos*, Sérgio Marangoni e Marcos Abreu analisam e demonstram como o escritório de projetos pode ser um ótimo aliado de gestores públicos para atenderem as expectativas da população e, inclusive, ser uma ferramenta que possibilita a transparência do uso do dinheiro público.

Em *Melhor sua performance em gerência de projetos usando o PMCDF*, André Verçosa e demais autores, abordam o modelo de desenvolvimento de competências Project Management Competency Development Framework (PMCDF), desenvolvido pelo PMI. Trata-se novamente de buscar um padrão que possa servir como um guia para gerentes de projetos, indústrias e organizações lidarem com essas competências e propiciarem um melhor desenvolvimento da carreira em gerência de projetos.

No último artigo desta edição, *Uma nova geração de escritório de projetos: um estudo de caso sobre a implementação do escritório de projetos na empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial*, Renata Navega e demais autores apresentam um processo de adequação na forma de gestão que resultou em ganhos bastante expressivos.

Desejamos uma boa leitura!

Conselho editorial

Análise de processos em departamentos e empresas de projetos sob o aspecto do gerenciamento de projetos - Proposta de modelo de padronização

José Jayme dos Santos Fonsêca Junior

Resumo

O presente trabalho apresenta uma proposta de modelo de padrão a ser aplicado em empresas e departamentos que trabalham com elaboração de projetos de novos produtos e/ou serviços, dos mais diversos segmentos do mercado que se usam desse processo em seu escopo de trabalho. Para tal, foram estudados aspectos de Gerenciamento de Projetos segundo o Project Management Institute – PMI – bem como aplicação de questionários, estudos in loco e conversas informais com gestores e integrantes das equipes, clientes e demais segmentos afetados diretamente e indiretamente pela presença do projeto e suas aplicações.

O fruto desse estudo é um modelo de padrão genérico que poderá ser adaptado à realidade de cada empresa, servindo como referência para a padronização, não sendo recomendada a aplicação pura deste sem avaliar ajustes.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Padronização.

Abstract

The present study proposition a standard model to be applied on the companies and department that work with elaboration of new products and/or service projects for diverse segments of the market that use this sue in its scope of work. For that, I have been studied appearances of project management agreed to the Project Management Institute (PMI), as well as application of questionnaires, studies in loco and informal talks with leadership and members of projects groups, customers and others segments affected directly and indirectly by presence of the project and his applications.

At last, presents a model to be adapted on the reality of each company, for standardization reference, not being recommended the pure application of these without adjustments.

Key words: Project Management, Standardization.

1. INTRODUÇÃO

Por muitas vezes, a aplicação dos métodos de padronização sempre estiveram atreladas às atividades fabris e de linha de produção nas quais aconteciam os maiores perdas em uma empresa. Com a difusão das metodologias de qualidade e a uniformidade das indústrias em todo o mundo, os métodos de padronização nas fábricas, bem como outras ferramentas da qualidade se tornaram requisitos básicos para a existência de uma indústria, deixando de ser um diferencial. Porém, essas ferramentas são perfeitamente aplicáveis a outros ramos do mercado e mesmo outros setores da mesma empresa podem adotar tais ferramentas para melhorar seus processos, mesmo quando não há repetitividade constante das atividades.

Dentre os muitos setores nos quais os processos são bastante variados estão os departamentos responsáveis pela elaboração de projetos e criação de novos produtos e serviços. Essa característica se dá pelo fato de que cada projeto é único em sua concepção e é destinado a criação de um produto exclusivo. Essa característica fundamental diferencia o projeto de atividades operacionais, das quais as saídas são repetitivas e contínuas.

2. AVALIAÇÃO INICIAL

Apesar do conceito de projeto ser simples, a sua abordagem é bastante complexa. A aplicação está presente em todos os ramos do mercado, não só na engenharia, área em que a idéia de projeto trás a imagem de plantas arquitetônicas, estruturais e de instalações elétricas e hidro-sanitárias. Encontramos o conceito de projeto também aplicado no ramo da educação, do marketing, das ciências políticas, econômicas e sociais. Projetos estão sempre presentes quando se deseja migrar de um patamar para outro, quando se encontra um objetivo a ser alcançado, movido por um agente impulsionador, independente do ramo de aplicação.

Em empresas e departamentos em que a elaboração de projetos é constante, ou seja, a rotina diária é a criação de produtos exclusivos pode haver resistência à criação de padrões.



Figura 1 - Diferenciação entre produto produzido em série e produto único na construção civil

3. ANÁLISE DOS CASOS

Foram estudados 09 (nove) estabelecimentos entre escritórios de projetos, departamentos, consultorias e mesmo profissionais liberais cujas lideranças se enquadram no perfil de Gerente de Projetos segundo conceituação do presente trabalho. A amostra foi obtida de forma não probabilística intencional, por critério de variabilidade e acessibilidade. Procurou-se preservar a identidade das empresas e profissionais envolvidos visando com que esses estivessem bem à vontade para ceder as informações solicitadas. Foi aplicado um questionário a essas lideranças, bem como foram analisadas normas e padrões que, porventura, tais estabelecimentos aplicam ou que estão implantando. Conversas informais com esses gestores e membros da equipe, fornecedores e clientes desses departamentos e empresas também serviram de base para o estudo dos casos. A pesquisa foi realizada nos meses de abril, maio e junho de 2007.

De acordo com o que fora analisado, podemos separar os estabelecimentos em 2 (dois) grupos:

1. Departamentos inseridos em empresas que produzem projetos constantemente, dependendo sua sobrevivência em grande parte desse setor. Tais setores possuem equipes relativamente numerosas e a figura do gestor é bem destacada.
2. Escritórios de projetos, com equipes enxutas nas quais, em alguns casos, se resume a um profissional autônomo.

No primeiro caso, tais departamentos também são responsáveis por projetos fora de sua rotina em situações esporádicas da empresa como, por exemplo, a ampliação de sua capacidade fabril, situação essa ocorrida em uma das empresas durante o processo de pesquisa. Dentre empresas que compõem o primeiro grupo, temos uma construtora, uma indústria de gêneros alimentícios, uma multinacional

de materiais termoisolantes, uma empresa de transporte público de passageiros, uma empresa de tecnologia da informação e um escritório de projetos de marketing dentro de um veículo de comunicação impressa. No segundo grupo, foram entrevistados um engenheiro autônomo que elabora projetos de compatibilização de esquadrias e dois escritórios de arquitetura.

4. ESTUDO

Para a elaboração de um padrão, devem ser avaliados os aspectos que possuem certa repetitividade, ou seja, que sempre estão presentes no processo, independente do tipo de projeto que se elabore. Esses aspectos serão fundamentais para o desenvolvimento do padrão. Na seqüência, o processo é simplificado, retirando etapas desnecessárias, deixando sempre que possível apenas aquelas que agregam valor ao projeto. Por fim, uma redação será elaborada a fim de tornar acessível aquilo que se quer padronizar, em linguagem clara e condensada. Dependendo do perfil dos operadores podem ser empregados gírias e termos coloquiais neste documento, o que não se aplica no padrão do presente estudo, sendo que o grau de instrução das equipes de projetos avaliadas é alto.

Conforme informações dos questionários, os fornecedores dos departamentos não variam muito sendo, nas gerências mais enxutas, o próprio cliente final é o provedor das informações necessárias para a elaboração dos projetos. Discute diretamente com o Gerente de Projetos ou a equipe o que se deseja de seu produto. Nos casos de departamentos inseridos em grandes empresas, os dados de entradas, ou inputs, provêm de um departamento comercial, encarregado da venda do produto ou da diretoria. Em alguns casos, as entradas se originam de um estudo pelo qual a empresa verifica a necessidade de um novo produto/serviço no mercado e o departamento de projetos fica encarregado da elaboração de um protótipo ou modelo deste. O fornecedor, nesse caso, pode ser um departamento de marketing ou consultoria contratada para a elaboração do estudo ou mesmo a diretoria da empresa, bem como o órgão gestor governamental caso a empresa esteja inserida em um mercado de concessão. Dependendo do grau de abrangência do projeto, o departamento tem inúmeros fornecedores, sendo contratadas diversas consultorias, firmas ou mesmo outras gerências de projetos para dar suporte informativo. Por muitas vezes, outros projetos servem de dado de entrada para o departamento como, por exemplo, um projeto estrutural que tem por base um projeto arquitetônico oriundo de um dos fornecedores do processo.

De posse de todos os dados de entrada e material de suporte, o Gerente de Projetos analisa os dados individualmente ou em conjunto com a equipe, consolidando-os e verificando sua viabilidade. Essa análise é feita com base principalmente em aspectos técnicos, requisitos do cliente e de compatibilidade quando o projeto em questão está

inserido no contexto de outros. Essa prática é comum a todos os entrevistados, mas, vale ressaltar que, em alguns casos, os dados de entrada recebem uma análise prévia dos fornecedores (principalmente quando existe um departamento comercial com conhecimento técnico no assunto). Os projetistas têm apenas a tarefa de confirmar tal análise e iniciar a elaboração do trabalho. Projetos menores, muitas vezes, são recebidos diretamente por um membro da equipe, sem passar pelo crivo do gerente, seguindo critérios previamente estabelecidos. A título de controle o gerente é informado sobre quem está responsável pela elaboração do projeto.

O produto gerado, seja um projeto impresso, modelo, planilha, protótipo ou conjunto de mais de um desses elementos deve passar por alguma análise prévia. Em geral, a aprovação é dada por quem fornece as informações, muitas vezes, o próprio cliente final. Para novos produtos, exames são solicitados baseados em critérios legais, normativos e técnicos. Após a aprovação prévia, esse pré-projeto é analisado pelo fornecedor das informações iniciais para verificar se está adequado aos seus requisitos ou aos requisitos de quem esse está representando. Em muitos casos, o projeto deve passar por um processo de validação perante órgãos regulamentadores da esfera a qual pertence o projeto, para obter a aprovação técnica, legal e/ou normativa. Nessa fase, o projeto passa pelas devidas revisões de acordo com os ajustes solicitados. Nota-se a importância de um contato forte com o cliente para não deixar dúvidas sobre os rumos do projeto daqui pra frente. De acordo com o porte, os elementos desse pré-projeto são simplesmente enviados em formato digital ou impresso, para análise. O retorno é dado via e-mail, fax ou entrega de documento pessoalmente, com a aprovação das informações e a autorização da continuidade do processo. Em casos de um projeto de maior magnitude, é feita uma reunião com os stakeholders ou parte deles. Geralmente participam o Gerente de Projetos, membros da equipe e o cliente, esse acompanhado de integrantes da sua equipe com conhecimento técnico para lhe dar suporte decisório. Nessa reunião é documentada a aprovação do projeto, caso venha a ocorrer, ou o gerente e sua equipe voltam a se reunir para revisá-lo.

Após a aprovação, o projeto entra na fase de finalização. Os dados até agora levantados, tratados e discutidos são consolidados em um formato que atenda as necessidades dos clientes do processo. Planilhas impressas e plantas, com informações técnicas, orçamentos, mobilização de pessoal e todo tipo de base para a fase operacional do projeto é organizado em formato previamente estabelecido. Em casos de novos produtos ou serviços, são fornecidos elementos técnicos para treinamento dos operadores e a sua colocação no mercado. Em todos os casos estudados, os dados utilizados para a elaboração do projeto (bem como cópias de dados e normas, e-mail impressos e qualquer material relevante) são agrupados e organizados na forma de uma remessa de documentos, os mesmos são arquivados para posterior consulta ou mesmo suporte técnico no desenvolver da fase de implantação do projeto. O arquivamento dos dados no formato digital

também é muito usado, tendo como principais vantagens a desocupação de espaços físicos e a utilização de informações de projetos anteriores em novos projetos, vantagens essas apontada por muito dos entrevistados. Apesar dessas vantagens, os arquivos físicos (arquivos mortos) estão presentes em todas as empresas estudadas, tendo a segurança “tátil” como principal motivo apontado para a permanência destes.

Também vale levantar os seguintes pontos analisados no presente estudo:

- A grande variabilidade no Ciclo de Vida dos Projetos foi confirmada nos departamentos e empresas estudadas. Dentro de um mesmo departamento, existem projetos cujo processo de elaboração é finalizado em menos de 24h e as demais etapas do ciclo são igualmente curtas nas devidas proporções. Esse mesmo departamento já foi responsável por projetos com quase dois anos de duração, desde as primeiras negociações até a entrega da obra.
- Na fase de execução, muitas vezes, o departamento de projetos é solicitado para esclarecer dúvidas que porventura surjam, principalmente sobre interpretação dos dados de saída. Nos casos em que a empresa elabora e executa o projeto, a relação entre o departamento de projetos e os responsáveis pelo processo seguinte é mais estreito. A equipe executora constantemente troca informações com o gerente de projetos, sendo essas informações utilizadas na melhoria do processo (custo, prazo e escopo) e na redução de erros nos projetos subsequentes.
- Apenas uma das empresas estudadas apresentava em seu departamento responsável pelos projetos, o uso de um sistema de padrões em seus processos, consciência essa facilitada por se tratar do departamento de qualidade da empresa. Na empresa que trabalha em regime de concessão, o compromisso com o órgão gestor a faz seguir normas estabelecidas por este, mas que não caracterizam padrões conforme definição utilizada no presente estudo. Nos casos de profissionais autônomos ou equipes enxutas, a falta de padrão é, em parte, aceitável. Por se tratar de um processo simples não existe grande risco na perda do Domínio Tecnológico, bem como o treinamento dos processos é fácil, não necessitando de metodologia escrita para tal. As demais equipes sentiram a necessidade de estabelecer um procedimento conforme constatado nas entrevistas.

5. CONCLUSÃO

O resultado do estudo acima pode ser apreciado nos anexos II e III. O primeiro trata-se de um padrão elaborado de acordo com as informações coletadas e analisadas neste trabalho e segundo, é um fluxograma com a representação

do padrão criado.

Os padrões elaborados, apesar da abrangência dos aspectos estudados, não configuram soluções para a melhoria da qualidade nos setores e empresas de projetos. O padrão que se deseja estabelecer deve ser posto em prática dentro de um plano de padronização que envolva a empresa como um todo, abrangendo todos os fornecedores internos e externos do estabelecimento. Essa prática gera uma sintonia entre os departamentos no que diz respeito à qualidade total evitando a existência de uma ilha da qualidade que não modificará significativamente o produto final da empresa. A padronização da empresa por completo também deve ser importante para a criação de uma padronização da padronização. Para isso é necessário, elaborar um sistema de gerenciamento e acompanhamento dos processos de padronização dos diversos setores incluindo o de projetos, mantendo uma uniformidade nos documentos e garantindo a rastreabilidade destes.

É importante destacar que a criação do padrão não encerra o processo de padronização. Além do contexto proposto pelo trabalho, o padrão criado deve ser devidamente redigido. E esse documento deve ser objeto de estudo e treinamento dos operadores que o utilizarão. Também deve ser verificada a perfeita aplicação de seus conceitos no ambiente de trabalho. A padronização apenas termina quando é incorporada às práticas do operador.

O presente padrão proposto, por ser abrangente, deverá ser adaptado de acordo com o departamento ou empresa que se interesse por seu modelo, acrescentando detalhes particulares do sistema em que se deseja inseri-lo, bem como modificações na estrutura conforme cada necessidade. A cópia fiel do modelo pode acarretar problemas de compatibilidade e não é recomendada pelo autor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas (Editor). NBR ISO 10006: Gestão da Qualidade – Diretrizes para a Qualidade no Gerenciamento de Projetos. ABNT – 2000.

BANAS, Fernando (Diretor). Revista Banas Qualidade. Disponível em: <<http://www.banasqualidade.com.br/>>. Acessado entre Abri e Maio de 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total. Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

_____. (Coord.) INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial – Glossário. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/info/glossario/glossario.asp?d>>. Acessado em 29 de Maio de 2007.

MENEZES, Luís César de Moura. Gestão de Projetos. São Paulo: Atlas, 2003.

PMI – Project Management Institute (Editor). PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide. PMI – 2004.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Ações para a Qualidade GEIQ: Gestão integrada para a Qualidade: padrão Seis Sigma, classe mundial. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

XAVIER, Carlos Magno da S. Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOBRE O AUTOR

José Jayme

Engenheiro civil pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) com pós-graduação em gestão da qualidade e produtividade pela POLI/UPE. Possui diversos cursos nas áreas de qualidade e gerenciamento de projetos e, após atuar como consultor de empresas pela PMA Comércio e Serviços, hoje é engenheiro de projetos pela Dânica Ter-moindustrial Nordeste.

Anexos

Modelo proposto de padronização – pág. 07

Modelo proposto de padronização – fluxograma – pág. 09



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute - Paraná Chapter

Comitê do PMI Paraná

- Reuniões todas as últimas segundas-feiras de cada mês
- Suporte a formação de grupos de interesse específico

www.pmpr.org.br



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute - Paraná Chapter

Eventos

- Reuniões mensais da Diretoria do Chapter abertas aos filiados.
- Reuniões com PMPs para apresentações de cases de Gerência de Projeto.
- Grupos de Estudos sobre Gerência de Portfolio, Programa, e Projeto.
- Veja programação no site: www.pmpr.org.br

Como os PMPs podem ganhar PDUs

- Participando da Diretoria eleita para o Chapter.
- Auxiliando os Vice-Presidentes em projetos.
- Ministrando Palestras nos Grupos de Cases (5 PDUs).
- Ministrando Palestras nos Encontros Paranaenses (10 PDUs).
- Participando da programação promovida pelo PMI – Paraná Chapter e seus Parceiros.

www.pmpr.org.br

LOGO		SISTEMA DA QUALIDADE PO – Procedimento Operacional		
PROCESSO	ELABORAÇÃO E CONTROLE DE PROJETOS	IDENTIFICAÇÃO	VERSÃO	FOLHA Nº
		PO.XX	00	1/3

1. OBJETIVO

Este procedimento estabelece o processo para planejamento, elaboração, verificação e controle de projetos em um departamento ou empresa que trabalham com esse processo ou estabelecimentos que vez por outra assumem essa função.

2. DEFINIÇÕES

Gerente de Projetos: pessoa responsável diretamente pela elaboração do projeto, ou indiretamente, liderando a equipe responsável pela sua elaboração, coordenando as informações necessárias para o empreendimento e delegando funções durante seu processo de criação.

Requisitos de entrada: dados fornecidos pelo cliente do processo com todos os dados relevantes sobre os objetivos do projeto. Esses requisitos possuem as necessidades do cliente final, estudos preliminares e demais informações relevantes.

Cliente: pessoa, grupo ou departamento fornecedor dos requisitos de entrada. Esse não corresponde necessariamente ao cliente final.

Cliente final: pessoa ou grupo que irá se beneficiar diretamente do produto do projeto.

Patrocinador: Pessoa ou grupo que fornece recursos financeiros ou institucionais para o processo de elaboração e execução do projeto. Na maioria dos casos, o patrocinador é o cliente final.

3. PROCEDIMENTO

3.1. Planejamento do Projeto

Essa fase compreende o recebimento dos requisitos de entrada e a análise dos dados.

Cabe ao Gerente de Projetos o recebimento dos Requisitos de Entrada, que deverão ser discutidos com o cliente para perfeita definição dos objetivos estabelecidos por ele, bem como sanar possíveis dúvidas que porventura surjam.

O Gerente de Projetos designará um ou mais membros da equipe a tarefa de elaborar o projeto, podendo ele mesmo participar ativamente do processo. Os Requisitos de Entrada são discutidos com os membros selecionados e, caso seja necessário, novos estudos são solicitados para complementar as informações iniciais.

O Gerente, quando não estiver participando ativamente do projeto, deve acompanhar a sua elaboração a título de controle, dado apoio técnico sempre que necessário.

3.2. Pré-Projeto

Conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o produto, serviço ou complexo desses, elaborado com base dos Requisitos de Entrada e estudos complementares. O pré-projeto deve assegurar a viabilidade técnica e ambiental do produto, permitindo a análise dos custos e prazos do empreendimento. O pré-projeto deve abranger as seguintes informações:

- Desenvolvimento da solução escolhida de forma clara, dando uma visão global do empreendimento.
- Questionamentos de viabilidade técnica e de compatibilidade do projeto.
- Detalhes executivos relevantes que possam influenciar diretamente no escopo de outros projetos na mesma área de abrangência do projeto em desenvolvimento.
- Identificação dos tipos de serviços e insumos necessários para a execução do projeto, bem como especificações para sua melhor aplicação.
- Orçamento detalhado dos custos globais da obra, embasados nos quantitativos de insumo e serviços.

O pré-projeto deve ser objeto de apreciação do cliente final e do patrocinador ou por pessoal designado por esses. Eles devem avaliar a proposta com os responsáveis pela elaboração do projeto. Tal discussão tem os seguintes objetivos:

- Apresentar o pré-projeto para verificar se o mesmo está de acordo com os requisitos do cliente, atendendo as suas expectativas.
- Verificar a compatibilidade do pré-projeto no contexto do empreendimento do cliente, avaliando possíveis interferências com outros projetos e propondo soluções.
- Esclarecimento de dúvidas que tenham surgido no desenvolvimento do pré-projeto por parte da equipe.

- d) Atualização de informações dos requisitos de entrada.
- e) Sugestão e discursão de possíveis soluções especiais que não estavam no escopo do projeto.

Dependendo da esfera de atuação do projeto, o mesmo deve ser submetido ao crivo de órgãos regulamentadores para aprovação do ponto de vista técnico, legal ou normativo para dar validação ao mesmo.

Havendo uma solicitação de modificações, a equipe de projetos se reúne para fazer as devidas revisões e agendamento de nova discursão. As revisões anteriores devem ser identificadas e arquivadas.

Caso o pré-projeto esteja de acordo com as expectativas e requisitos do cliente, é formalizada e documentada a aprovação do pré-projeto.

3.3. Projeto Final

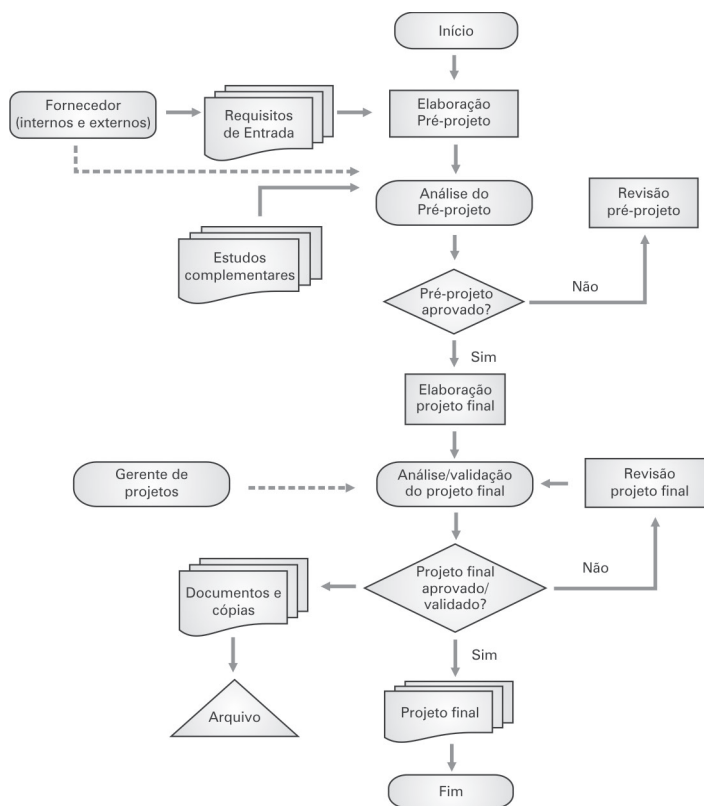
Compreende o conjunto de itens suficientes para a aplicação do projeto, sendo esse a solução definitiva que atende aos Requisitos do Cliente, normas técnicas vigentes na área de abrangência do projeto, bem como normas ambientais e requisitos legais, além de estar em sintonia com demais empreendimentos adjacentes, na mesma área de influência. No Projeto Final também deve constar detalhes executivos e informações relevantes para a aplicação do projeto e dos serviços solicitados.

O Projeto Final deve ser objeto de apreciação do Gerente de Projetos. Esse deve analisar todos os aspectos relevantes e dados buscando possíveis falhas na elaboração, analisando as conformidades do projeto e julgando se o nível de detalhamento está de acordo com as necessidades dos elementos humanos, processuais e físicos da próxima etapa.

Todos os elementos em formato impresso ou digital que compõem o Projeto Final deverão ser entregues ao cliente e os documentos (originais e/ou cópias) de relevância no processo de elaboração, bem como cópias dos itens entregues ao cliente devem ser identificados e arquivados, garantindo a sua rastreabilidade.

3.4. Controle de Melhorias

O departamento responsável pela elaboração dos projetos deve garantir mecanismos de acompanhamento da execução do projeto, participando ativamente, dando suporte técnico ao empreendimento ou passivamente observando o andamento do mesmo e coletando dados que sirvam para a melhoria de elaboração de novos projetos. Os dados de interesse devem ser capturados e discutidos com o gerente de projetos, que ficará a cargo de consolidá-los em forma de documento ou informativo e repassado para os demais membros da equipe por meio impresso ou digital, podendo ter seus itens discutidos em reunião, dependendo de sua relevância.



Building professionalism in project management®
Project Management Institute
 Fortaleza Ceará Brasil Chapter

- Aprimoramento da profissão de gerente de projeto de empresas públicas, privadas e do terceiro setor
- Promoção e ampliação do conhecimento sobre gerenciamento de projetos
- Troca de informações com outros capítulos do Brasil e do mundo
- Apoio à obtenção da certificação PMP

www.pmice.org.br
 contato: eliseu@pmice.org.br

Curso de especialização em Gestão de Projetos em Curitiba

Para Profissionais que gerenciem ou pretendam gerenciar projetos de uma forma mais estruturada, para obter um alto nível desempenho dos recursos destinados aos seus projetos, e que busquem expandir seus conhecimentos participando de um curso de pós-graduação, a UNIBRASIL acaba de lançar o Curso de especialização em Gestão de Projetos.

Considerando que um dos objetivos é a aplicação na prática do conhecimento desenvolvido durante o curso, a UNIBRASIL trabalhou em parceria com a PM21 para elaborar um programa que atenda as necessidades não só dos participantes, mas também das empresas nas quais desenvolvem ou desenvolverão suas atividades.

O curso fornece, em Curitiba, uma oportunidade ímpar de o participante desenvolver conhecimento atualizado e reconhecido pelo mercado internacional.

O Corpo Docente é composto pelos melhores professores titulados da UNIBRASIL e também de profissionais experientes e reconhecidos pelo trabalho executado em projetos empresariais e governamentais em vários Estados do Brasil.

A tecnologia de gestão de projetos, em conjunto com outras tecnologias de gestão apresentadas no curso, permitirá ao participante compreender melhor as necessidades de seus clientes e de sua empresa e contribuir com novas idéias que ampliem o valor de sua atuação junto às empresas.

O curso é aberto aos profissionais que já concluíram seu curso superior em qualquer área de conhecimento e querem expandir suas perspectivas de atuação.

Informações:

www.unibrasil.com.br ou pelo telefone 41 3361.4218



www.pm21.com.br

Orçamentação Pública baseada em Projetos

Sérgio Marangoni Alves, Marcos Santos Abreu

Resumo

A administração governamental evoluiu de forma consistente principalmente na segunda metade do século XX. Apesar dessa evolução, um dos maiores desafios atuais é a integração transversal das ações governamentais. Neste artigo, os autores fazem uma análise do quadro atual, com base em casos recentes de práticas de gestão de projetos de apoio à execução de políticas públicas, que fomentam a integração transversal. Este artigo mostra ainda que a administração governamental pode obter grandes benefícios da implementação de práticas de gestão por projetos.

Palavras-chave: gerenciamento, gestão de projetos, projetos governamentais e programas de administração.

Abstract

Government administration have had a consistent evolution mostly in second half of XX century. Despite this evolution, one of the present biggest challenges is transversal-integration of government actions. In this article the authors present structure framework, based in recent cases, for project management practices implementation to support public budgeting and foment transversal-integration. This article shows that government administration can get large benefits from implementation of project management practices.. t + key wordsprogram management, project management, government project and program administration, government budgeting.

Key-words: skills, knowledge management, project management, and evaluation.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública está baseada no orçamento anual e no planejamento de longo prazo elaborado pelo poder executivo e aprovado pelo poder legislativo. Com isso, é de se esperar a construção desse orçamento esteja lastreada por uma carteira de projetos que se pretende executar considerando os anseios da sociedade, além de destinações obrigatórias ou imprescindíveis para o andamento da “máquina pública”. Infelizmente não é assim que acontece, a construção de um orçamento ou mesmo do planejamento plurianual está baseado normalmente na projeção dos valores anteriormente executados e algumas alterações respondendo ao crescimento ou desaceleração da economia.

A consequência disso é a dispersão dos recursos em projetos que o consumirão sem alcançar resultados previstos, ficando os projetos realmente prioritários sem a possibilidade efetiva da execução e de trazer tanto os dividendos políticos aos governantes quanto as respostas reais às buscas da sociedade por melhoria da qualidade de vida.

Neste artigo apresentaremos os principais pontos norteadores da utilização de gerenciamento de programas e projetos na gestão orçamentária pública baseados nas experiências desenvolvidas nos últimos anos com os governos nas suas três instâncias (municipal, estadual e federal).

2. DESAFIOS

Em artigo publicado na edição de maio de 2004, nesta revista, o então Secretário de Coordenação Geral de Governo do Estado do Mato Grosso do Sul [DUARTE 2004], comenta que o orçamento do estado era até sua posse encarado como uma “peça de ficção” pois o que se previa nele, dificilmente era considerado como documento primário norteador das diretrizes das ações de governo. Sua formulação era normalmente baseada na proposta orçamentária anterior. A falta de conhecimento de técnicas de planejamento alinhadas com os processos públicos de gestão está entre as causas dessa situação. Porém, mesmo

nos casos em que os planejamentos são realizados, ainda assim surgem problemas pela dificuldade de se visualizar o projeto dentro da gestão global. Em alguns casos, ocorrem situações em que o projeto, apesar de bem planejado, ficou paralisado em função das restrições orçamentárias gerais, como as limitações de percentuais orçamentários por áreas e taxa de endividamento. Nesses casos, a falha de planejamento dá-se pela falta de visão global das ações de governo [SOUZA FILHO 2003].

Há ainda a falta de percepção dos administradores públicos de que, ao se decidir por uma ação a ser executada ou uma política pública a ser publicada, não identificam as diversas variáveis quanto ao sombreamento de execuções de outros órgãos públicos. Esses podem realizar ações dessa mesma natureza ou ainda pode haver sobreposição de unidades da federação que poderiam executar as ações de forma articulada e complementar ou ainda a impossibilidade de se buscar alternativas exequíveis para se comparar suas possibilidades de resposta.

A dificuldade de se planejar ações transversais, no processo de planejamento orçamentário, envolvendo diferentes departamentos e secretarias, geram como consequência o aumento da dificuldade de se criar ações estruturantes, que gerem políticas públicas amplas e mudanças significativas para a sociedade [GARCES 2002].

3. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DE PROJETOS

A construção de um escritório de projetos que seja capaz de administrar projetos que envolvam situações bastante diferentes como um trabalho de assistência social, uma construção de uma rodovia, uma capacitação de professores ou mesmo um sistema de administração das diárias de viagens, é uma tarefa que envolve principalmente uma mudança cultural de pessoas de todas as áreas do governo, inclusive e principalmente do primeiro escalão.

Essa mudança inicia-se na constatação de que os projetos, mesmo diferentes e sendo executados primordialmente por uma secretaria, envolvem outras para a sua efetividade e os benefícios sejam sentidos pela sociedade, independente de qual “carimbo orçamentário” tenha. Como exemplo, uma construção de uma estrada, atende o escoamento da produção, mas aumenta o nível de empregos, o desenvolvimento turístico, e poderá facilitar o deslocamento de instrutores no programa de capacitação e, diminuindo o tempo de deslocamento, poderá levar a uma redução das diárias dos servidores. Essa integração é o processo inicial da instalação da cultura de se fazer mais com menos.

A capacidade de poder visualizar as ações públicas em suas várias dimensões e de se conseguir o envolvimento adequado dos diversos departamentos e secretarias que

devem contribuir para o planejamento e execução da ação é chamada de transversalidade da gestão pública, e constitui um dos principais fatores da governança corporativa.

A transversalidade colabora para que a gestão obtenha outros benefícios tais como: desenvolvimento de uma agenda integrada de governo, suporte ao processo de priorização da aplicação dos recursos orçamentários contra as demandas da sociedade e suporte ao processo orçamentário. Vamos examinar cada um desses itens a seguir.

A agenda integrada de governo permite ao gestor público avaliar os tempos de retornos dos investimentos, diminuindo as pressões da sociedade civil pelos resultados esperados, assim como aumentar a capacidade de um controle efetivo sobre a execução das ações. Isso nos remete ao segundo benefício que chamamos aqui de suporte ao processo de priorização. As ações de cada secretaria ou órgão da administração pública fica priorizado conforme uma agenda comum a todos. Mas o processo de priorização não se limita à execução. Também envolve a priorização da escolha dos projetos a serem desenvolvidos. Com a transversalidade do planejamento, a escolha dos projetos incorpora uma ótica de benefícios globais a toda administração. Por exemplo, um projeto que eventualmente poderia ser visto como secundário dentro de uma secretaria poderia ser priorizado em detrimento a outras ações em função dos benefícios integrados obtidos da sua execução em conjunto com outros projetos de outras secretarias. Por fim, a visibilidade de uma agenda integrada e com um processo de priorização de projetos são critérios que colaboram na discussão e elaboração do orçamento público, introduzindo um fator técnico de gestão, em geral, não presente numa discussão de caráter primordialmente político.

4. PADRONIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE PROJETOS

Para que essa integração seja possível, projetos de infra-estrutura e de saúde deverão utilizar os mesmos padrões documentais e deverão ser acompanhados da mesma forma. Essa padronização e a alteração dos fluxos de liberação de recursos para execução das atividades agilizam a assimilação dos procedimentos, pois se for uma determinação do governante ter o controle dos dispêndios públicos, a partir dos projetos e suas execuções, os secretários e os demais servidores devem buscar se enquadrar para obter os recursos necessários para o andamento de suas pastas.

Por fim, a nomeação de responsáveis, em cada pasta, com poderes de acompanhar a execução dos projetos e apoiar o processo de decisão sobre os investimentos públicos.

A padronização dos processos e procedimentos de planejamento e execução dos projetos e a identificação de papéis e responsabilidades necessárias para a condução desses

processos se dá através do desenvolvimento de uma metodologia corporativa de gerenciamento de programas e projetos. A metodologia deve, ao mesmo tempo, suportar o processo de planejamento e execução sem, entretanto, engessar o gestor público permitindo-lhe tratar as particularidades específicas de cada área. Assim, as principais características da metodologia são: 1. ciclo de vida com fases e processos voltados para o fomento da transversalidade e integração com os processos de priorização e orçamentário, e 2. garantia da comunicação vertical – gestão macro com gestão local – por pontos pré-definidos de avaliação, integração e aprovação.

5. IMPLANTAÇÃO

O caminho para a implantação de um Escritório de Projetos de suporte ao planejamento e à execução do orçamento público se inicia com a discussão das prioridades de governo. Essa discussão envolve desde o posicionamento político dos representantes públicos eleitos, consultas a entidades da sociedade civil organizada, até uma ampla discussão dentro da estrutura de governo, a fim de possibilitar a identificação de possibilidades de ações transversais. O objetivo dessas discussões é terminar com diretrizes políticas para priorização de ações e uma lista de ações transversais que atendem a maior parte da população.

As ações devem ser planejadas com detalhes que permitam mapeá-las nas prioridades de governo e na identificação de fontes orçamentárias.

É possível que durante esse processo sejam identificadas ações que estão acima da capacidade de execução física e financeira do ente governamental. Nesses casos, as diretrizes políticas auxiliam no processo de priorização e seleção.

Em seguida, é aprofundado o planejamento com o mapeamento das ações e dos intervenientes, com o detalhamento orçamentário, cronogramas de execução, plano de riscos e plano de comunicação. As ações que não obtiverem recursos orçamentários para suas execuções passam por processos específicos de planejamento preparando-as para a busca de recursos extra-orçamentários que possam complementar os já existentes e assim aumentar a possibilidade de serem executadas.

Os Escritórios de Projetos como agentes centralizadores e apoiadores das ações de planejamento são de fundamental importância como forma de prover um arranjo institucional capaz de superar as limitações técnicas, estruturais e de coordenação.

A padronização dos documentos de planejamento e a capacitação das equipes de gestores públicos no planejamento, permite a aceleração do processo de recebimento de demandas por ações públicas até a adequada documentação de uma proposta de projeto. Essa padronização

deve ser elaborada de forma a atender tanto as diferentes necessidades de secretarias de estado, quanto as instâncias de fomento de recursos a que o Estado costumava recorrer, além de outras que se propunha a acessar.

Esses documentos servem também para subsidiar discussões entre gestores públicos para a redefinição de prioridades, para isso, deve ser instituída em cada secretaria uma pessoa responsável pelos projetos com o nome de Gerente Geral de Projetos. Essa pessoa passaria a ser um administrador dos projetos de sua secretaria quanto a capacidade de aplicação, disponibilidade de recursos além da ligação com o Planejamento Estratégico do Estado e ao Programa de Governo dessa Gestão.

É importante identificar novas prioridades através de uma pesquisa de opinião na sociedade e em uma atividade baseada na construção do Planejamento Estratégico, alinhando ações pelas quais os projetos deveriam estar identificados. Com isso, os gestores públicos criariam projetos que fossem selecionados em suas secretarias através de seus Gerentes de Programas e seus Secretários. Após essa identificação e construção básica desses projetos o próprio governador, prefeito ou ministro, em reuniões periódicas com os secretários, redefiniam as suas prioridades de acordo com as contingências que o Estado passava, atrasando ou adiantando projetos, fundindo-os, ou mesmo indicando sua redefinição.

O Escritório de Projetos é sistema capaz de integrar esses projetos em uma base única, comparar o sistema orçamentário e financeiro facilitando as reuniões do Governador com os Secretários, além de ser um revisor permanente da metodologia e dos documentos de projetos, assim subsidia um grupo de consultoria interna e de capacitação para as demais secretarias e gestores públicos de projetos.

6. GANHOS PERCEBIDOS

6.1. Melhoria na qualidade do planejamento dos projetos de governo.

Com o trabalho de capacitação das equipes das secretarias de governo no planejamento, controle e execução de projetos, e da criação de um escritório de projetos centralizador, há uma melhora na qualidade do planejamento, que possibilita uma comparação mais efetiva e avaliação entre projetos através da padronização no processo de planejamento.

O ganho obtido com a melhoria na qualidade do planejamento pode ser percebido em melhores estimativas de recursos e valores necessários para realização dos projetos. Esses ganhos têm impacto significativo na construção de um planejamento mais realista conforme o orçamento.

6.2. Aumento na quantidade de projetos sendo terminados

Todo governo possui uma grande preocupação em realizar projetos como forma de mostrar resultados à população. Muitas vezes, a falta de planejamento corporativo impede a visualização da quantidade máxima de projetos suportados pelo orçamento do estado. Com isso, pode-se cometer o equívoco de tentar aumentar a quantidade de projetos encerrados com o aumento de projetos iniciados. Com o escritório de projetos, há uma centralização de esforços em um número menor de projetos, aumentando o índice de projetos concluídos. Conseqüentemente, para cada novo projeto iniciado, aumentam as garantias orçamentárias para que o mesmo possa ser executado até sua conclusão. O resultado final é um aumento no número de ações percebidas pela população.

6.3. Eficácia na priorização e seleção de projetos

Cada secretaria possui suas prioridades, porém, normalmente essas não possuem um processo padronizado para elencá-los. A criação deste processo viabiliza uma melhor seleção de projetos do ponto de vista governamental e não apenas local a cada secretaria. Com isso aumenta a capacidade do governo de escolher projetos adequados ao seu planejamento estratégico.

6.4. Melhor capacidade de mobilização de recursos externos

O aumento da eficiência do estado na gestão de seus projetos e a melhoria na qualidade dos planejamentos realizados traz mais um benefício que é o aumento na capacidade de buscar fontes de financiamento externo para os projetos do governo. Da mesma maneira, a gestão por projetos ajuda na comunicação das secretarias de governo com as fontes de financiamento.

7. PERSPECTIVAS

A utilização dos mecanismos de gerenciamento por projetos pelos governos na execução de suas ações visa melhorar os dispêndios públicos realizados e tornar transparente suas ações para a sociedade, aumentando o grau de controle da sociedade sobre os governos.

A implementação da gestão por projetos é aderente à evolução tecnológica da gestão pública dentro de sua perspectiva histórica [BRESSER-PEREIRA 2007], porém demanda um novo esforço de reeducação dos gestores públicos nas novas tecnologias de planejamento

Esse trabalho descreve resultados concretos obtidos através das ações da administração por projetos e mostra um caminho que outras gestões públicas ou privados podem

utilizar na melhoria de seus investimentos, trazendo ganhos reais para os principais interessados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUARTE, Paulo Roberto. Gestão por Projetos no Governo do Estado do Mato Grosso do Sul – Seis ou Treze Coisas que Aprendemos Coletivamente sobre Projetos. Revista Brasileiro de Gerenciamento de Projetos. Maio 2004 pp37-39

SOUZA FILHO, José Barbosa de. Problemas de Desenvolvimento Versus Problema de Projeto. Revista Brasileiro de Gerenciamento de Projetos. Novembro de 2003 pp17-19

MARANGONI ALVES, Sergio, ABREU, Marcos Santos e SOUZA FILHO, José Barbosa de. Programa Pantanal: Avaliação e Reformatação. Ministério do Meio Ambiente. Brasília-DF Novembro de 2007

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e reforma gerencial. RSP 2007 ed especial pg 29 – 47 ISSN: 0034/9240

GARCES, Ariel e José Paulo Silveira. Gestão Pública orientada para resultados no Brasil. RSP ano 53 no. 4 out dez 2002 pg 53-75

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

Sérgio Marangoni Alves

Administrador pela Universidade de Brasília (UnB) e com MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Tem experiência de 15 anos em gerenciamento e desenvolvimento de projetos das Nações Unidas no INEP, IBAMA, MEC, Secretaria de Estado da Educação de São Paulo além do PNUD e Banco Mundial. Consultor para as seguintes organizações: SENAC/PR, Virtway Educação a Distância, Editel Listas Telefônicas e Prefeitura Municipal de Curitiba, Prefeitura Municipal de Tangará da Serra, Prefeitura Municipal de Maringá, Governo do Estado do Mato Grosso do Sul, Governo do Estado do Mato Grosso, Governo do Estado do Pará e Ministério do Meio Ambiente. Atualmente dirige a empresa de consultoria PM21 Consultores Associados, na qual coordena implantação de escritório de projetos em Tangará da Serra, Governo de Mato Grosso, Secretaria de Extrativismo e Desenvolvimento Rural Sustentável do Ministério do Meio Ambiente e da Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Governo do Pará. Foi Coordenador Administrativo do INEP, Gerente Administrativo e Financeiro da União dos Escoteiros do Brasil, Assessor da Presidência do IPARDES. Atua como professor da disciplina de Custos e Financiamento de Projetos do MBA de Gerência de Projetos FGV, UFPR, UFMS e UEL.

Marcos Santos Abreu

PMP, é engenheiro eletrotécnico (UNICAMP), com MBA em Gerenciamento de Projetos (FGV), e certificação PMP. Tem experiência de mais de 10 anos no desenvolvimento de projetos atendendo empresas nacionais e internacionais, nos setores público e privado. Atualmente, desenvolve trabalhos como consultor na implantação e coordenação de Escritório de Projetos (PMO), gestão de programas e de projetos. É membro do PMI, do capítulo Paraná (PMI-PR) e diretor de operações da PM21 Soluções em Projetos.

Curso Preparatório para Certificação PMP® do PMI®

Gerência de Projetos abrange o universo de conhecimento gerencial multidisciplinar chave para o sucesso empresarial na nova economia globalizada em constante mudança. Trata-se de um corpo de conhecimento consolidado e aperfeiçoado ao longo dos últimos quarenta anos e difundido por instituições como o **Project Management Institute – PMI**.

O **PMI** é uma organização mundial com mais de 260 mil membros que atua em mais de 171 países. O profissional de Gerência de Projetos certificado pelo **PMI** passa a ser reconhecido internacionalmente como capacitado para gerenciar qualquer tipo de projeto.

A **Certificação PMP**, oferecida pelo **PMI**, é uma das mais valorizadas e requisitadas por diversas empresas, porque valoriza o profissional perante o mercado, uma vez que eles devem ter um nível de desempenho superior aos dos Gerentes de Projetos não certificados.

Para obter a certificação o candidato deve atingir um desempenho em torno de 80% na prova de avaliação.

O **Curso Preparatório para Certificação PMP® do PMI®** oferecido pela **PM21 - Soluções em Projetos** enfoca o **PMBOK® 2004**, que abrange as 9 áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos. Além disso, faz uso de extensa bibliografia com foco no conteúdo exigido no exame de certificação.

A metodologia do curso inclui aulas expositivas, discussões sobre o conteúdo exposto, exames simulados e seções de elucidação de dúvidas relacionadas a questões da prova de certificação.

Todos os instrutores da **PM21** tem ampla experiência em gerenciamento de projetos e **Certificação PMP**. A **PM21** já formou 21 turmas no **Curso PMP**. Veja em nosso site (www.pm21.com.br) alguns depoimentos de alunos que já conquistaram sua certificação.

Conquiste já um grande diferencial para a sua carreira profissional!

Fone: **41 3016-2101**

Maiores informações sobre a certificação e as alterações no novo PMBOK terceira edição, envie um e-mail para cursos@pm21.com.br

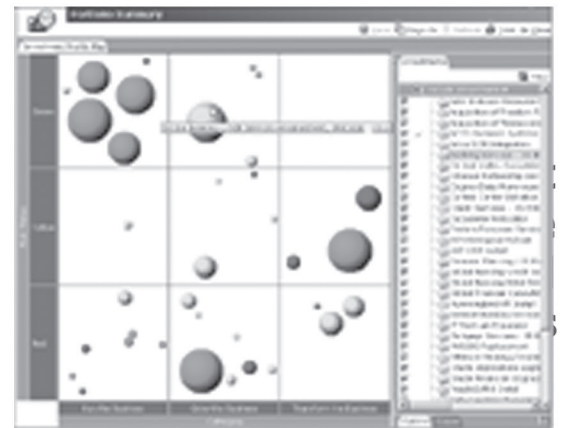


www.pm21.com.br

ARTEMIS

Gestão de Portfolio e Gestão de Projetos

O sistema Artemis permite integrar o planejamento estratégico com o operacional, possibilitando que a empresa alinhe os investimentos com seus objetivos



Investimentos alinhados
com os objetivos estratégicos

Sistema baseado totalmente
em web com arquitetura apoiada
por banco de dados relacional SQL.

Konsultex Informatica
Av. Guilherme Dumont Villares, 1410
05640-003 - São Paulo
(5511) 3773-9009
info@konsultex.com.br

Consultex Informatica
Rivadavia 323, 2 piso
1642 - San Isidro, Buenos Aires
(5411) 4707-0191
info@ctex.com.ar

Aprimoramento da Performance em Gerência de Projetos usando o PMCDF

André Verçosa, Marcelo Lopes, Glauber Moreira, Nathanael Mota, Raphael Santos

Resumo

Este artigo aborda a forma com que os gerentes de projetos podem ser avaliados em suas carreiras profissionais e como eles podem melhorar suas performances, através de um processo de desenvolvimento contínuo de competências em gerência de projetos. O trabalho enfoca o modelo de desenvolvimento de competências do PMI (Project Management Institute), chamado de PMCDF, que é a sigla para Project Management Competency Development Framework. O PMCDF é um padrão (Standard) que serve como um guia para gerentes de projetos, indústrias e organizações lidarem com competências e no desenvolvimento da carreira em gerência de projetos. Neste trabalho é feita, uma análise sobre o que este guia pode oferecer. Também são pesquisadas as práticas de avaliação e de melhoria de performance aplicadas nas empresas de alguns setores do mercado, como Tecnologia da Informação, Construção Civil e Setor Elétrico (especificamente o de Geração de Energia Elétrica). Finalmente, serão analisados os resultados da pesquisa e apresentado como o PMCDF poderá ser usado para tornar o planejamento de competências-chave e a avaliação de performance dos gerentes de projetos, mais eficientes sob a ótica de cada setor investigado.

Palavras-chave: competências, gestão do conhecimento, gerenciamento de projetos, avaliação.

Abstract

This article explores how project managers can be evaluated in their professional careers and how to enhance their performance using a continuous competency development process in project management. This paper focuses on the PMI (Project Management Institute) competency development model, called PMCDF, which stands for Project Management Competency Development Framework. The PMCDF is a standard guide for project managers, industries and organizations to handle competency and career development in project management. As part of this work, a research on real cases and improvements practices was done over a few companies representing three different sectors: Information Technology, Civil Construction and Power Industry (specifically, Power Generation Industry). Finally, the work analyzes the results of the research and presents how PMCDF can be used for planning project managers' key competencies and how to make performance evaluation more efficient according to the nature of each industry.

Key-words: skills, knowledge management, project management, and evaluation.

1. INTRODUÇÃO

Muito é falado e escrito sobre o trabalho dos gerentes de projetos, mas pouco é produzido sobre como eles podem ser avaliados e sobre como podem planejar o desenvolvimento de suas competências-chave nessa carreira profissional.

Pesquisamos quais modelos de análise de performance existem no mercado, quais seus pontos fortes e fracos, e optamos por usar o padrão PMCDF, sigla para Project Management Competency Development Framework, por se mostrar mais didático, detalhado e integrado aos conceitos de gerência de projetos que se tornaram padrão mundial: os do PMI (Project Management Institute).

Faz parte do escopo deste trabalho uma pesquisa dos atuais mecanismos aplicados a algumas empresas de três setores do mercado local de Recife-PE, sendo eles: Tecnologia da Informação, Construção Civil e Setor Elétrico (Geração de Energia Elétrica). Tais setores foram escolhidos por serem do interesse pessoal e de atuação profissional direta dos autores. Como dito acima, a pesquisa não abrangeu uma amostra representativa de empresas dado que o foco do trabalho foi apresentar o PMCDF e, por fim, mostrar como ele pode ser aplicado na prática. Na conclusão mostramos quão distante essas empresas/setores estão com relação a esse padrão.

2. PROJECT MANAGEMENT COMPETENCY DEVELOPMENT FRAMEWORK (PMCDF)

O PMCDF provê um guia para a definição, avaliação e desenvolvimento da competência em gerenciamento de projetos. Esse padrão define as dimensões-chave das competências e identifica aquelas que causam mais impactos na performance de um GP. O grau desse impacto

varia de acordo com o projeto, sua natureza e complexidade, maturidade e contexto da organização.

O PMCDF foi concebido para ser o mais amplo possível e, por isso, cada área, indústria ou ramo de atividade terá que considerar quais competências são mais importantes de acordo com suas próprias características.

O framework apresenta uma visão geral das habilidades e comportamentos que uma pessoa precisa desenvolver para ter competência como Gerente de Projetos. Ele está dividido em quatro capítulos:

- **Introdução** – Inicia a discussão sobre o tema e define o que é competência em gerência de projetos, além de prover um resumo sobre os capítulos seguintes.
- **Competências de Performance (Desempenho)** – Descreve em detalhes as competências de performance aplicáveis aos gerentes de projetos.
- **Competências Pessoais** – Detalha as competências pessoais aplicáveis a esta carreira.
- **Desenvolvendo Competências com um Gerente de Projetos** – Esse capítulo apresenta um processo para planejar e desenvolver competências em Gerência de Projetos.

A seguir apresentamos os principais pontos de cada capítulo.

2.1 PMCDF Capítulo 1 - Introdução

2.1.1 Propósito do PMCDF

O PMCDF é patrocinado pelo PMI (Project Management Institute) e foi lançado em sua primeira versão em 2002. Sendo desenvolvido para prover tanto aos indivíduos quanto às organizações um guia que mostra como avaliar, planejar e gerenciar o desenvolvimento profissional de um Gerente de Projetos que preencha os seguintes pré-requisitos:

- Ter demonstrado profundos conhecimentos, habilidades e experiência em gerência de projetos por ter sido aprovado pelo exame PMP® do PMI (ou equivalente).
- Estar apto a evidenciar competências pessoais e de performance em gerência de projetos.

2.1.2 Audiência

A audiência-alvo do PMCDF inclui mas não se limita a Gerentes de Projetos (GPs), Supervisores de GPs, Membros de PMO, Gerentes responsáveis por desenvolver competências em gerência de projetos, Educadores que ensinam gerência de projetos, ou desenvolvem programas educacionais, Consultores da indústria de gerência de projetos, Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes seniores em geral, GP's menos experientes ou profissionais que almejam esta posição.

2.1.3 Competência em Gerência de Projetos

Qualquer GP deve aplicar seu conhecimento técnico, pessoal, comportamental e até organizacional para atender às expectativas dos stakeholders de seu projeto. Para tanto, o GP necessita alinhar sua técnica, habilidades específicas, características pessoais e atitudes para conseguir concluir projetos com sucesso.

Quando aplicada ao contexto de gerência de projetos, a competência é a habilidade demonstrada para desempenhar atividades que levam aos resultados esperados, baseados em padrões definidos e aceitos (Crawford 1997).

O PMCDF apresenta três dimensões da competência em gerência de projetos:

- **Competência em Conhecimento Técnico** – tudo o que o GP sabe sobre processos, ferramentas e técnicas relacionadas às atividades de gerência de projetos.
- **Competência em Performance (desempenho)** – como o GP aplica seu conhecimento para atingir os requisitos do projeto.
- **Competência Pessoal** – como o GP se comporta quando atua na gerência de projetos, suas atitudes e características pessoais.

Para ser reconhecido como competente, um GP precisará satisfazer cada uma dessas três dimensões.

2.1.4 Como as competências são endereçadas pelo PMCDF

As três dimensões de competência anteriormente mencionadas são demonstradas da seguinte forma:

- a) **Conhecimento** – aprovação no exame PMP® do PMI.
- b) **Performance** – avaliação das ações relacionadas às atitudes e participação em projetos.
- c) **Pessoal** – avaliação do comportamento do GP durante os projetos.

2.1.5 Outras Competências

O PMCDF é baseado nos princípios e processos da 3ª edição do PMBoK® e, por isso, descreve competências genéricas e necessárias para a maioria dos projetos, organizações e indústrias, ou seja, ele não endereça competências específicas. As organizações ou profissionais podem e devem complementar o PMCDF com competências específicas de suas próprias áreas, atingindo assim suas necessidades particulares.

2.1.6 Alinhamento do PMCDF com o PMI

O PMCDF é um padrão (Standard) oficial do PMI. Ele integra as áreas de conhecimento e faz referências ao PMBoK® e ao exame de certificação PMP®. No PMI, existe um grupo denominado PMI Standards Advisory

Group que garante a conformidade do PMCDF com os demais padrões do PMI, conforme figura abaixo.

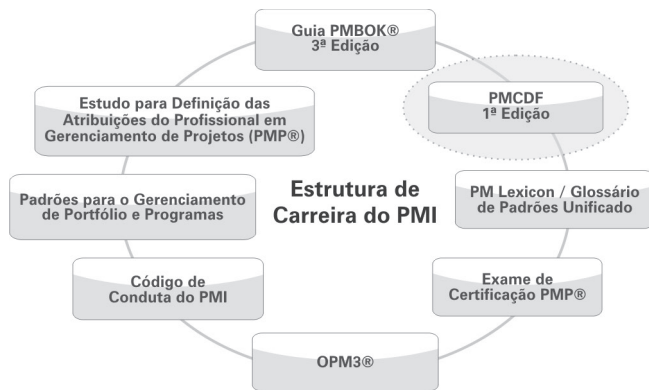


Figura 1 - Alinhamento do PMCDF a outros padrões do PMI

2.1.7 O Formato do PMCDF

O PMCDF foi concebido para cobrir as competências acima mencionadas, sendo passível de aplicação em qualquer área, a qualquer GP, independente da natureza, tipo, tamanho e complexidade de seus projetos. Essa natureza genérica é necessária para assegurar que:

- Competências em gerenciamento de projetos possam ser transferidas entre indústrias e organizações; e
- As indústrias e organizações devem ser capazes de utilizar o PMCDF como base para o desenvolvimento de modelos de competência específicos.

2.1.8 A Estrutura do PMCDF

Os capítulos 2 e 3 do PMCDF são dedicados às competências e têm a seguinte estrutura:

	Capítulo 2 – Performance	Capítulo 3 - Pessoal
Unidades de competência	Critérios de performance específicos presentes na certificação PMP®, exceto Responsabilidade Profissional, que é coberta no capítulo 3.	Competências pessoais específicas aos Gerentes de Projetos.
Elementos de competência	Os elementos aqui são os produtos ou serviços que resultam dos projetos.	Os elementos são o comportamento dos GPs.
Critérios de Performance (ou de Desempenho)	Cada elemento é descrito por um critério de performance que especifica as ações necessárias para demonstrar que o GP é competente em sua performance.	Idem ao capítulo 2.
Tipos de Evidência	Critérios de performances são obtidos com provas específicas de que as ações foram feitas. Isso é a base pela qual as competências poderão ser avaliadas.	Idem ao capítulo 2.

Tabela 1 – Estrutura do PMCDF

2.1.9 Aplicação Prática do PMCDF

Antes de aplicar o PMCDF no ambiente de trabalho seja como um praticante, empregador ou consultor, é necessário ler e entender todo o PMCDF e importante estar familiarizado com seu conteúdo.

O entendimento do desempenho atual dos GPs é essencial para a criação de uma linha base inicial que deve ser usada para medir a performance dos GPs, identificar suas fraquezas e pontos fortes, e servir também para identificar as necessidades individuais de desenvolvimento.

As competências pessoais comparam o comportamento dos GPs em relação às competências gerais de gerenciamento de projetos. O objetivo é atingir ou exceder a linha base definida para essa competência no PMCDF.

Para um empregador, o PMCDF oferece uma variedade de ações e comportamentos necessários aos GPs para que eles possam exercer suas atividades dentro da organização. Ele pode ser usado também para identificar as competências existentes nos GPs, assim como identificar o que precisa ser melhorado.

Para o GP, o PMCDF fornece assistência para determinar seu próprio nível de competência e as áreas que precisam ser melhoradas.

Para um consultor de uma organização, o PMCDF oferece uma poderosa ferramenta para ajudar a analisar as ações atuais e resultados obtidos pela organização e assim descobrir também eventuais ajustes que precisam ser feitos.

O PMCDF oferece um processo de avaliação que permite que o gerente/supervisor de GPs identifique suas forças e necessidades de melhoria dentro do framework de competências. Ele também auxilia a identificar as opções para melhoria de performance e como desenvolver e implementar um plano de desenvolvimento de competências.

2.2 PMCDF Capítulo 2 - Competências em Performance

A Competência de Performance diz respeito ao que o Gerente de Projetos está pronto para fazer ou executar aplicando seus conhecimentos num projeto cujo objetivo é entregar os produtos ou serviços planejados. Cada habilidade individual, que reflete uma boa prática em gerência de projetos, deve ser endereçada.

Para avaliar a performance, é necessário padrões e limites para cada habilidade, de uma forma que o indivíduo esteja pronto para medir e planejar seu progresso em direção à competência almejada. A Organização deve estar pronta para desenvolver métricas de performance, especificações do serviço e programas de desenvolvimento de pessoal.

2.2.1 Estrutura da Competência em Performance

Como já mencionado, o PMCDF usa a terceira edição

do PMBoK® e as especificações do exame PMP® para definir a estrutura das unidades de competência. As cinco unidades são mapeadas nos grupos de processos do PMBoK®: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento. Cada unidade é composta por um número de Elementos requeridos para um GP competente.

Competência em Performance				
Iniciando	Planejando	Executando	Monitorando e Controlando	Encerrando
<p>Projeto alinhado com os objetivos da organização e necessidades dos clientes</p> <p>Definição do escopo reflete necessidades e expectativas da organização e dos clientes</p> <p>Riscos de alto nível, premissas, restrições são entendidos</p> <p>As necessidades dos principais stakeholders são entendidas</p> <p>Rascunho do Termo de Abertura do projeto disponível</p> <p>Termos de Abertura do projeto aprovado</p>	<p>Existe acordo que o Escopo endereça todos os entregáveis do projeto</p> <p>Cronograma do projeto desenvolvido</p> <p>Plano de gerenciamento de custo desenvolvido</p> <p>Equipe do projeto identificada com todos os papéis e responsabilidades aprovados</p> <p>Eventos e atividades de comunicação aprovados</p> <p>Qualidade do projeto foi planejada</p> <p>Plano de gerenciamento de riscos aprovado</p> <p>Processo de controle de mudanças estabelecido</p> <p>Materiais e/ou serviços contratados</p> <p>Plano de projeto aprovado</p>	<p>Objetivos do projeto atingidos através da execução efetiva do plano de projeto</p> <p>As expectativas dos stakeholders do projeto gerenciadas com sucesso</p> <p>Recursos humanos disponíveis quando requisitados</p> <p>Tarefas concluídas com sucesso, como planejado</p> <p>Qualidade do projeto gerenciada</p> <p>Materiais e serviços contratados foram disponibilizados quando requisitados</p>	<p>Projeto foi acompanhado e seu status comunicado a todos os stakeholders relevantes</p> <p>Mudanças no projeto foram gerenciadas</p> <p>Qualidade foi controlada</p> <p>Riscos foram gerenciados para garantir que os impactos tenham sido os mínimos quanto aos resultados do projeto</p> <p>Equipe do projeto gerenciada</p> <p>Fornecedores gerenciados</p>	<p>Resultados do projeto foram aceitos por todos os stakeholders</p> <p>O projeto está formalmente encerrado</p> <p>Recursos do projeto não mais alocados (liberados)</p> <p>A percepção dos stakeholders quanto aos resultados do projeto foram medidas e analisadas</p>

Figura 2 – Unidades e Elementos da competência em performance

Observando o quadro acima, percebe-se que cada unidade é composta por um número de Elementos, e que cada Elemento é descrito como uma saída ou um resultado daquela unidade.

2.3 PMCDF Capítulo 3 - Competência Pessoal

As competências pessoais combinam-se e se sobrepõem às competências de conhecimento e de performance mencionadas anteriormente. Por competências pessoais, o PMCDF trata dos seguintes tópicos: Propósito e Estrutura das competências pessoais e os Critérios e tipos de evidências pessoais.

O gerenciamento de projetos por definição é orientado a pessoas. Portanto, é importante para um gerente possuir as habilidades que permitirão uma interação efetiva com a equipe de projeto. O propósito das competências pessoais é descrever essas habilidades.

Um esforço consciente para avaliar e melhorar essas habilidades seguramente aumentará a eficiência das atividades de gerenciamento de projetos, baseado em conhecimento e performance.

As competências pessoais são estruturadas em seis unidades de competência: Comunicação, Liderança, Gerenciamento, Habilidade Cognitiva, Efetividade e Profissionalismo. A união dessas unidades forma as competências pessoais. Há ainda elementos dentro de cada uma dessas competências que se sobrepõem ou que são similares a outras competências. Em adição, existem capacidades individuais que estarão fora das competências pessoais de um GP de um projeto.

A figura abaixo mostra esse relacionamento entre as competências.



Figura 3 – Competências pessoais

Cada unidade de competência é formada por vários elementos considerados necessários para a competência pessoal. Os critérios de performance descrevem os comportamentos que mostram cada elemento de competência.

Abaixo apresentamos uma visão geral de todas as competências pessoais junto aos seus elementos.

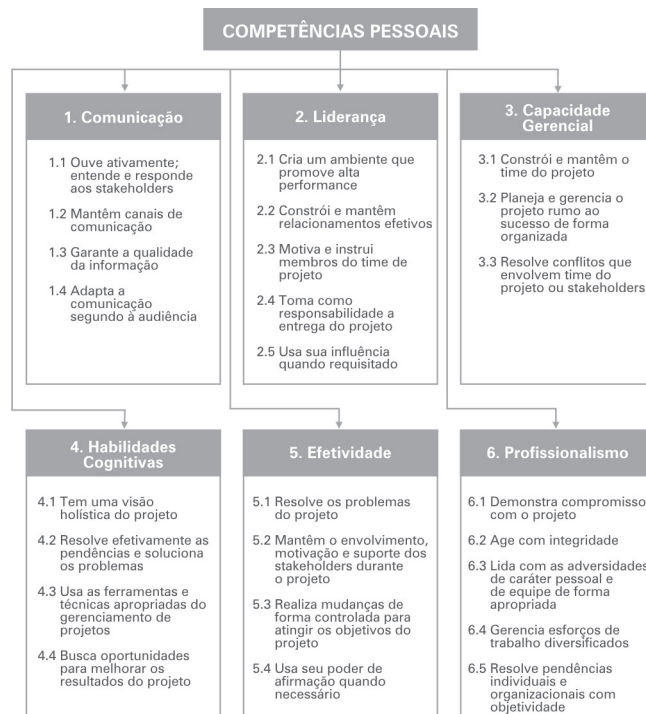


Figura 4 – Unidades de competência pessoal

2.4 PMCDF Capítulo 4 - Desenvolvendo Competências como um Gerente de Projetos

O objetivo deste capítulo é justamente orientar como o desempenho e as competências podem desenvolver um bom gerente de projetos. O Processo de Desenvolvimento de um gerente de projetos passa por três etapas: avaliação do desempenho, elaboração de um plano de desenvolvimento das competências e implementação do plano.

Esse processo tem o objetivo de ser usado por profissionais e/ou organizações para garantir o desenvolvimento contínuo das habilidades do indivíduo, garantindo o progresso destes gerentes.

Na primeira etapa, o gerente de projetos é avaliado usando o PMCDF para identificar as forças e os pontos que precisam ser melhorados.

Na segunda etapa, com relação à elaboração de um plano de desenvolvimento, determinam-se as ações necessárias para atingir a aprendizagem requerida.

Na terceira etapa, as ações propostas são realizadas. Importante ressaltar que essas ações devem atender às necessidades e prioridades da organização e do projeto que estiver em andamento, além disso, elas devem ser monitoradas e rastreadas no plano de desenvolvimento de competências.

O sucesso do processo está em uma avaliação rigorosa. Se houver pouco rigor, os resultados poderão ser inexpressivos e o processo todo seria uma perda de tempo. Porém, o excesso de rigor pode gerar muitas informações, que nem sempre serão usadas. Portanto, propõe-se dividir a intensidade do rigor em três: baixa, média e alta.

Rigorosidade baixa:

É uma auto-avaliação ou uma avaliação informal com base nos critérios de competências, usada para desenvolvimento e melhorias pessoais. A desvantagem dessa avaliação é que é feita sob o ponto de vista da pessoa envolvida, e, nesse caso, se a pessoa pode não conseguir sozinho enxergar claramente os pontos de desenvolvimento pessoal.

Sugere-se que a auto-avaliação seja revisada e criticada pelo gerente ou pelo examinador do processo.

Rigorosidade média:

A rigorosidade média é menos casual e faz uso de elementos apropriados para essa avaliação, tais como:

- Revisão dos tipos sugeridos para o Desempenho e Competências Pessoais.
- Mapeamento 360°, no qual o GP é avaliado por membros do time, pares e superiores.
- Entrevistas com o Gerente do Projeto, avaliando e

buscando evidências do esforço e contribuição.

- Recomendações específicas para melhorar o trabalho.
- Reavaliação depois de implementado o plano de desenvolvimento.

Este tipo de avaliação analisa uma boa quantidade de competências e permite avaliar o desempenho do profissional. E, apesar de exigir mais tempo, é mais precisa e útil.

Rigorosidade alta:

Além das medidas utilizadas na avaliação média, acrescentam-se ainda as etapas:

- Avaliação realizada por profissional qualificado nesse tipo de processo.
- Preparação da documentação, na qual o avaliado descreve como demonstrar evidências sobre o critério de desempenho usando seus projetos recentes.
- Workshops e simulações que facilitam a distinção entre as habilidades de quem realmente sabe o que está fazendo ou apenas sabe desempenhar o papel.
- Registro das observações de cada avaliador e posterior consenso de todos, o que facilita uma avaliação mais completa e justa.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Analisaremos agora alguns resultados de nossa pesquisa nos três setores escolhidos. Essa pesquisa foi feita obedecendo às seguintes etapas:

Planejamento:

- Definição dos tipos de evidências que serão colhidas.
- Definição de um padrão estrutural para o relatório de conclusão.
- Pesquisa de fontes para fornecer essa informação da maneira mais precisa e segura possível.

Execução

- Colher os dados e evidências documentais (templates)
- Documentar eventuais entrevistas.

Conclusão

- Preencher o relatório da pesquisa.
- Integrar o resultado ao TCC.
- Analisar e apresentar os resultados.

Abaixo apresentaremos o resultado dessa pesquisa nos seguintes setores: TI, Construção Civil e Geração de Ener-

gia Elétrica. O detalhamento dessas informações não está aqui apresentado, mas pode ser obtido junto aos autores.

Avaliação de Performance dos GPs	TI	Construção Civil	G. Energia Elétrica
São apresentados os objetivos no último planejamento?	S	S	S
São apresentados os indicadores de desempenho que estão sendo avaliados?	S	S	S
São apresentadas as competências (quais e em que nível) que estão sendo avaliadas?	S	S	S
Os GPs da empresa fazem auto-avaliação de performance?	S	S	N
Os GPs recebem feedback da avaliação feita a seu respeito por seu(s) supervisor(es)?	S	S	S
Os GPs recebem feedback da avaliação feita a seu respeito por seus pares?	S	S	N
Com que frequência os GPs são avaliados quanto às suas performances?	1x/ano	1x/ano	2x/ano
Planejamento de Desenvolvimento nas Competências em Gerência de Projetos	TI	Construção Civil	Geração de Energia
Existe um plano de desenvolvimento de competências para gerentes?	S	S	S
A empresa dá a chance do GP sugerir quais cursos e treinamentos ele precisa	S	S	S
A empresa planeja em orçamento e financia o treinamento dos GPs	S	S	S
Caso o GP submeta para aprovação um treinamento de última hora, a empresa se empenha em patrociná-lo	S	S	S
A empresa procura desenvolver competências menos técnicas como 'oratória' e 'técnicas de liderança e persuasão'?	S	S	S
A empresa procura desenvolver competências através de estágios em outros projetos (sistemas, obras, etc.)?	N	S	S
Avaliação de Conhecimento (know-how)	TI	Construção Civil	Geração de Energia
A empresa avalia o grau de conhecimento técnico em práticas de gerenciamento de projetos	S	S	S
Avaliação Comportamental	TI	Construção Civil	Geração de Energia
A empresa avalia o grau de comprometimento do GP com os projetos que gerencia e com os objetivos e estratégias da empresa	S	S	S
A empresa avalia o nível de espírito de equipe do GP	S	S	S
A empresa avalia o grau de "gerente servidor", buscando atender as expectativas e necessidades dos seus clientes internos e externos	S	S	S

Tabela 2 – Comparação Geral entre os setores pesquisados.

4. CONCLUSÃO

O PMCDF é uma poderosa ferramenta de avaliação de performance dos gerentes de projetos. Esse framework facilita a identificação de pontos fortes e fracos dos mesmos, bem como o planejamento de ações que os levem a avançar em suas carreiras.

Pudemos ver como o PMCDF é integrado aos conceitos do PMBoK® e como esse simples fato faz com que ele seja facilmente assimilado por profissionais e organizações que estão adotando esses processos. O número de usuários do PMI, bem como de gerentes de projetos que estão se certificando como PMP, é grande e tende a crescer ainda mais.

Assim, a necessidade de avaliar e planejar a carreira dos gerentes de projetos é uma realidade do mercado. As empresas precisarão cada vez mais de bons gerentes de projetos, e esses buscarão as empresas que proporcionarem mais desenvolvimento.

Neste artigo, mostramos a postura de algumas empresas do mercado de TI, Construção Civil e de Geração de Energia Elétrica diante de seus gerentes de projetos, e quão próximas elas estariam, caso resolvessem adotar o PMCDF parcial ou totalmente.

Chegamos, enfim, à conclusão que o modelo é bastante útil e fácil de ser utilizado. Percebemos também que quanto mais uma empresa for "orientada a projetos", mais fácil será para usar os conceitos do PMCDF, mesmo que ela não tenha ainda adotado totalmente as técnicas e processos do PMBoK®. Para as que já usam o PMBoK®, a utilização do PMCDF fica bastante direta, podendo ser uma simples adaptação de um processo.

Para qualquer empresa que se disponha a usar o PMCDF, mesmo as já orientadas por projetos, é essencial que atenda às suas particularidades uma vez que este framework foi criado genérico o bastante para ser usado em quaisquer setores ou indústrias.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARTWRIGHT, C.; YINGER, M. PMCDF FRAMEWORK, "Um Framework do PMI para Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos". Revista MundoPM, [S.l.; s.n.], n.14, abril-maio, 2007.
- CRAWFORD, L.H. 1997, A Global Approach to Project Management Competence, Proceedings of the 1997 AIPM National Conference, Gold Coast, Brisbane, AIPM: 220-228.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). PMBOK Guide. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. Tradução Rita de Cássia Teixeira; Peter Kloter. Pennsylvania: PMI, 2002.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Manager Competency development (PMCD) Framework. Newtown Square, 2002.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Manager Com-

petency development Framework- Exposure Draft. Newtown Square, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Manager Competency development Framework. 2. ed. Newtown Square, 2007.

Spencer, L. M.; Spencer, S. M. Competence at work: Models for superior performance. New York, John Wiley & Sons, 1993.

VERÇOSA COELHO, A.F.T.; MOREIRA JUNIOR, G.C.; LOPES, M.J.C.; MOTA, N.R.A.; SANTOS, R.K.H.A, Performance em Gerência de Projetos – Um Guia Para o PMCDF, Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gerência de Projetos na Fundação Getulio Vargas, Março, 2008.

SOBRE OS AUTORES

André Verçosa

Gerente de projetos da Modular Mining Systems Inc. onde trabalha desde 2000 e gerencia projetos de TI para as indústrias de mineração e ferrovia. Graduado em Ciência da Computação na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e MBA em Gerência de Projetos pela FGV. MBA em Gerência de Projetos pela Fundação Getulio Vargas, Recife – PE – Brasil

Glauber Cavalcanti Moreira Junior

Engenheiro civil formado pela Universidade de Pernam-

buco e MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV. Atua como consultor e profissional liberal voltado para planejamento, orçamento e execução de obras civis.

Marcelo Lopes

Engenheiro eletrônico pela State University of New York (SUNY) em Binghamton, NY (EUA), com Mestrado em Energia pelo Instituto de Eletrotécnica e Energia da USP e MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV. Tem experiência na área de desenvolvimento e gerenciamento de projetos de energia e em operação e manutenção de empreendimentos de geração de energia elétrica.

Nathanael R. Albuquerque da Mota

Engenheiro civil formado pela Universidade Federal do Ceará e MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV. Gerente Obras de infra-estrutura da Construtora Andrade Gutierrez S.A.

Raphael Kayo H. A. Santos

Analista de Sistemas, formado em ciências da computação pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) e MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getulio Vargas, com experiência na área de desenvolvimento e análise de projetos relacionados ao setor público.

Na vida sempre precisamos de ajuda...

Uns nos ajudam a caminhar...



Uns nos ajudam a crescer...



Uns nos ajudam a trilhar objetivos...



Uns nos ajudam a ter sucesso...

15 anos
AD&M
consultoria • empresarial

AD&M Consultoria Empresarial
Campus Darci Ribeiro- UnB
ICC Ala Norte, sala BSS 670
Brasília – DF
Caixa Postal 4320
CEP 70904-970
Tel 55.61.3307.2056
Fax 55.61.3347.4933
www.admconsultoria.com.br

Agora a
RBGP
está na Qualis!

REVISTA BRASILEIRA DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS
RBGP

Volume 05 . Número 02 . Novembro de 2007

03. Avaliação de Sistemas de Informação: SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento do Plano Plurianual do Governo Federal
Maurício Carneiro de Albuquerque
11. Um Modelo para Identificação Automática de Riscos em Projetos de Software
Thiago Trigo, Cristine Gusmão, Arthur Lins
19. PMO no Ativo Exploratório da Unidade de Negócio da Petrobras no Espírito Santo: cultura de projetos, centralização das

Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos RBGP é um veículo de divulgação do conhecimento na área de gerenciamento de projetos classificado pela Qualis*

A RBGP recebe permanentemente artigos técnicos e científicos. Envie seu trabalho para rbgp@pm21.com.br e faça parte da comunidade de profissionais e pesquisadores da área de gerenciamento de projetos.

* Qualis - sistema de classificação de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes/MEC) utilizado pelos programas de pós-graduação para divulgar a produção intelectual de seus docentes e alunos.

Saiba mais, acesse:

www.pm21.com.br
www.qualis.capes.gov.br/webqualis

Uma nova geração de escritório de projetos: um estudo de caso sobre a implementação do escritório de projetos na empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial

Renata Navega, Maurício Cleto, Vítor Bizinoto, Júlio César Costa Casaes

Resumo

Este documento apresenta uma visão geral do Escritório de Projetos implementado em uma empresa júnior da Universidade de Brasília, a AD&M Consultoria Empresarial. Trata-se nesse artigo dos desafios da implementação e da legitimação de sua atuação na organização atualmente. Por meio de uma perspectiva inovadora, o gerenciamento de projetos passa a interagir intimamente no meio universitário, investimento esse que já vem gerando frutos para toda a comunidade.

Palavras-chave: Escritório de Projeto; Inovação; Empresa Júnior.

Abstract

This paper presents an overview of the Project Office implemented in a junior business company at the University of Brasília, the AD & M Business Consulting. It shows the implementation and legitimacy challenges in the organization today. Through an innovative approach, the management of projects interacts closely with the academic environment, showing that the investment has already been generating benefits for the whole community.

Key-words: project office; innovation; junior company.

1. INTRODUÇÃO

O Escritório de Projetos é uma estrutura organizacional dedicada a desenvolver a disciplina de Gerenciamento de Projetos na empresa. É possível encontrar diversos tipos de Escritório de Projetos, eles variam principalmente em seu nível de abrangência exercendo funções com maior ou menor amplitude em níveis estratégicos, táticos ou operacionais. Veja na figura 1 uma ilustração sobre esse conceito.

O Escritório de Projetos da AD&M foi criado com o intuito de padronizar as atividades que abrangem o gerenciamento de projetos na instituição. Atualmente é uma estrutura que auxilia os líderes de projetos a executarem com sucesso seu papel, seguindo a Metodologia AD&M de Gerenciamento de Projetos (MAGP), desenvolvida e periodicamente revisada com base nas melhores práticas do Project Management Institute (PMI). O PMI é a entidade líder mundial no desenvolvimento de padrões para a prática da profissão de gerenciamento de projetos.

Esse artigo irá tratar especialmente do processo de implementação e trará ainda o estágio atual das funcionalidades do EP na AD&M. Será feita também uma ambientação ao leitor sobre o que é o Movimento Empresa Júnior (MEJ) e como o gerenciamento de projetos poderá atuar progressivamente de forma inovadora nesse segmento a partir da experiência vivenciada na AD&M.

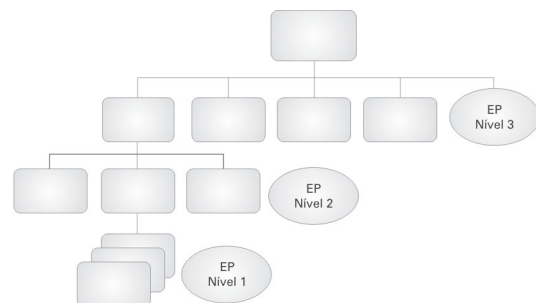


Figura 1: Tipos de Escritórios de Projetos

2. O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR E A AD&M CONSULTORIA EMPRESARIAL

Uma Empresa Júnior é uma associação sem fins econômicos, composta e administrada por alunos universitários de graduação. Tem como objetivo propiciar um ambiente em que o aluno possa desenvolver-se profissionalmente aplicando e desenvolvendo os conhecimentos teóricos adquiridos academicamente. Para isso, as Empresas Juniores funcionam como organizações atuando nas áreas dos cursos de graduação as quais estão vinculadas.

Surgido na França na década de 60, o Movimento Empresa Junior adquire crescente visibilidade no mercado mundial. Hoje somamos ao todo mais de 750 empresas juniores somente no Brasil.

Em 1992, foi fundada a AD&M Consultoria Empresarial, a primeira empresa júnior do Centro-Oeste. Premiada em 2000 pelo Instituto IEL como melhor empresa Júnior do país, já capacitou, ao longo desses 15 anos de existência, mais de mil alunos de Administração de Empresas da UnB e realizou mais de 250 projetos para empresas dos mais variados portes e setores, como por exemplo: Petrobrás, Procuradoria Geral da República (PGR), CAIXA, Procter & Gamble, Gradiente, Giraffas, entre outros.

Atualmente, a AD&M é composta por 60 membros organizados segundo o organograma ilustrado na figura 2.

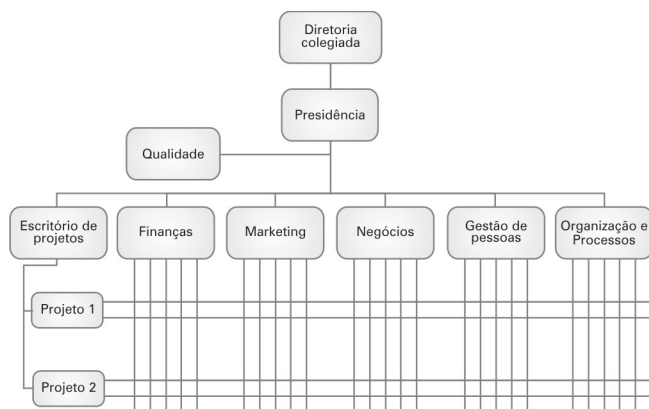


Figura 2: Organograma da AD&M

3. A ÁREA DE COORDENAÇÃO E A TRANSIÇÃO PARA UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

“Por meio de um levantamento de dados, conseguimos concluir que a área de Coordenação em sua configuração atual é dispensável,

ou seja, é uma área que pode ser extinta que não trará grandes prejuízos ao andamento dos projetos. Podemos constatar que os coordenadores possuem poucas atividades a serem realizadas.”

Diretor de Coordenação 2005. Trecho extraído do projeto interno de implementação do Escritório de Projetos.

Na área de Coordenação, a prestação de serviços da AD&M ocorria por meio de uma equipe de consultores e um coordenador. Após o fechamento de um contrato, realizado pela área de negócios da empresa, todo o planejamento do projeto já estava formalizado. Os responsáveis pelo planejamento eram diretores funcionais das áreas específicas do projeto. Entendia-se por planejar o projeto estimar a duração das atividades, calcular os custos envolvidos, determinar o escopo de forma ampla e definir a equipe de consultores e coordenador da equipe.

O projeto era iniciado e a equipe começava a vivenciar os problemas mais comuns da ausência de práticas efetivas de gerenciamento de projetos. Percebia-se que o tempo estimado não era suficiente, os custos não cobriam os prováveis atrasos, o cliente intervia constantemente no escopo sem que houvesse um controle efetivo, a equipe passava por diversos conflitos internos e o coordenador, muitas vezes, ficava sobrecarregado e sem autonomia para solucionar os problemas.

Analisando a organização, existia uma fraca legitimidade da coordenação perante as demais diretorias, pois os coordenadores não possuíam conhecimentos técnicos tampouco desenvolviam competências gerenciais. Seu papel em projetos era de marcar reuniões com o cliente; revisar documentos do projeto; reembolsar a equipe com gastos do projeto; monitorar e dificilmente controlar o projeto.

Com a crescente demanda de projetos de consultoria a AD&M percebeu que sua capacidade produtiva era prejudicada com um gargalo: os coordenadores não possuíam as competências necessárias para liderar efetivamente uma equipe gerando os resultados desejados.

Como a organização não estava satisfeita com os estouros de cronograma e custos, os próprios coordenadores não percebiam sua função como algo capacitante e aos poucos foram se desmotivando com o cargo, além disso, os consultores mais antigos na empresa, muitas vezes, não legitimavam seu coordenador pois havia diferença até mesmo sobre conhecimentos administrativos em casos de coordenadores iniciantes no curso e consultores da equipe na fase de conclusão da graduação.

Devido a essa série de aspectos negativos sobre a funcionalidade daquela estrutura, a AD&M deparou-se com um problema que possuía apenas uma saída viável: era preciso inovar. Sair daquele paradigma e migrar para uma nova estrutura, uma nova cultura e trabalhar com novos processos de gerenciamento.

O ano de 2005 foi o início da era do Escritório de Projetos (EP), e para estruturar esse desafio e fazê-lo acontecer, foi preciso muito estudo e agilidade para demonstrar resulta-

dos rapidamente com essa nova proposta de gerenciamento. Assim, optou-se por realizar essa missão por meio de um Projeto Interno, nessa época, já se iniciou a elaboração de projetos com as recomendações dos padrões adotados pelo PMI, o que foi de fundamental importância para que a AD&M obtivesse sucesso com o projeto de implementação do EP. O projeto foi realizado por todos os coordenadores da área e alguns diretores da gestão vigente.

Desenhou-se a estrutura que se almejava e, ao realizar o diagnóstico sobre o contexto que a organização se encontrava, foi estruturado o processo que iria diminuir essa diferença. O produto final desse projeto foi a construção de políticas, normas e processos que viabilizaram o cenário em que o EP deveria proporcionar maior profissionalismo aos projetos garantindo principalmente:

- Mais qualidade no planejamento e controle dos projetos de consultoria.
- Exercer maior suporte aos projetos em andamento.
- Aperfeiçoar a gestão do conhecimento gerado nos projetos
- Oferecer informações com maior precisão sobre a qualidade e os resultados obtidos dos projetos de consultoria.
- Fornecer treinamentos em Gerenciamento de Projetos com qualidade, com o intuito de aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos e formar mais líderes para o exercício da função.
- Desenvolver profissionais com maior performance atribuindo-lhes competências gerenciais de líder de projetos.

Assim, esse projeto foi finalizado em dezembro de 2005 permitindo que, no ano de 2006, a nova unidade organizacional pudesse operar com seu novo formato.

4. VISÃO GERAL DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA AD&M

A atuação é voltada para o gerenciamento dos projetos de consultoria da empresa, ou seja, atuamos como um Escritório de Projetos de Suporte aos serviços da AD&M. O EP é composto por 11 membros, dentre eles um diretor do Escritório de Projetos, três líderes efetivos, que exercem função fixa como gerente de projetos e atuam nas atividades internas do EP, sete líderes eventuais, que não atuam nas atividades internas da área, mas possuem certificação da empresa para liderar projetos.

No final do ano de 2006, os integrantes do Escritório de Projetos reuniram-se para repensar a estratégia para o ano seguinte. Não a estratégia da empresa, e sim a estratégia do próprio Escritório de Projetos. Desse encontro surgiram: a visão do EP, seu propósito, suas funções e seus objetivos estratégicos para o ano vindouro. Esses resultados alinhavam-se todos com a estratégia e com o

mapa estratégico da organização, de forma que o alcance dos objetivos do Escritório de Projetos contribuía para o sucesso de toda a organização.

Visão do Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos atuará de forma efetiva, desde o processo de negociação até o encerramento dos projetos, e formará líderes capazes de atuar como estrategistas do projeto e auxiliar no desenvolvimento dos demais membros da consultoria.

Funções do Escritório de Projetos

- Desenvolver continuamente as competências profissionais dos líderes de projetos de consultoria, para que eles desempenhem suas funções com excelência.
- Prospectar e selecionar líderes de projeto.
- Desenvolver e garantir a aplicação de metodologias e padrões em gerenciamento de projetos, capazes de garantir alta probabilidade de sucesso nos projetos de consultoria.
- Monitorar e dar suporte para a equipe dos projetos de consultoria, visando uma alta performance.
- Prover informações sobre o status dos projetos de consultoria em andamento na AD&M.
- Reter conhecimento das equipes de projetos e direcioná-lo para garantir o aprendizado organizacional.
- Estimular o aprimoramento e a maturidade em gerenciamento de projetos da AD&M.

Os integrantes do Escritório de Projetos tanto lideram projetos como também zelam pela Gestão do EP, garantindo assim a manutenção das atividades internas da área. O foco interno das atividades do EP aborda, entre outros, o desenvolvimento da MAGP, o alinhamento com a Estratégia e Qualidade Organizacionais e a manutenção do relacionamento com parceiros que possuem estreita relação com a área, como é o caso do Chapter PMI-DF.

5. O NOVO LÍDER DE PROJETOS

Com a implementação do Escritório de Projetos, a figura do Gerente de Projetos foi redesenhada para desempenhar as funções de liderança.

Perfil do Líder de Projetos da AD&M Consultoria

- Pró-atividade
- Visão sistêmica
- Capacidade Analítica
- Raciocínio lógico
- Negociação
- Empatia
- Capacidade de motivar

- Criatividade
- Autocontrole emocional
- Capacidade de solucionar conflitos
- Otimismo
- Atualização técnica e de conhecimentos gerais
- Saber ouvir
- Trabalho em equipe
- Disciplina
- Raciocínio lógico
- Comunicação Autoconfiança
- Organização e Planejamento
- Liderança

Líder de Projetos

Ser um estrategista capaz de apontar o sucesso à equipe e empreender esforços a fim de alcançá-lo:

- Estimular o potencial de inovação nos projetos de consultoria a fim de aumentar a performance do cliente.
- Garantir os resultados dos projetos respeitando a relação de demandas conflitantes de escopo, custo e prazo.
- Identificar e concretizar novas oportunidades de negócio para a AD&M.
- Representar um exemplo de postura para os consultores.
- Garantir o sigilo das informações do projeto.
- Certificar-se do registro de todos os documentos importantes do projeto.
- Ser capaz de liderar motivar e desenvolver profissional e pessoalmente os consultores do projeto.
- Gerenciar as expectativas do cliente.

O perfil do Líder de Projetos foi então construído com base nas principais funções e responsabilidades estipuladas ao cargo. O perfil é construído com base em 18 características, que possuem pesos diferentes. No processo seletivo da área são desenhados o perfil ideal e o mínimo esperado.

O Escritório de Projetos possuía, desde a sua fundação, a política de selecionar apenas as pessoas com o perfil especificado, acreditando que o rigor da seleção seria elemento fundamental para o sucesso do trabalho em equipe, refletindo-se assim no sucesso da legitimação do Escritório de Projetos na empresa. Por isso, mesmo em algumas épocas com um quadro de pessoal bastante limitado, o Escritório de Projetos permaneceu com elevado padrão de qualidade e aos poucos foi atraindo a atenção da organização e o interesse de mais consultores por se tornarem líderes de projetos.

6. PLANO DE CARREIRA

Um dos princípios que garantem o sucesso da implementação da cultura de gerenciamento de projetos na AD&M é a estruturação do plano de carreira, assim são selecionadas pessoas mais experientes e focadas no desenvolvimen-

to do perfil de liderança.

É fundamental considerar que uma empresa formada por graduandos de Administração possui muitos membros em sua primeira experiência profissional, que passam por uma bateria de programas de desenvolvimento até estarem de fato preparados para a execução de projetos de consultoria. Assim, inserido nesse contexto, o líder de projetos deve ser um membro de referência na empresa, tanto na postura profissional e na internalização dos valores da AD&M, como na bagagem de experiências em consultoria, para que seja, de fato, capaz de exercer suas funções gerenciais.

Tendo em vista essas duas considerações, percebe-se uma clara necessidade em estabelecer pré-requisitos para se tornar um líder de projetos. A prospecção de membros para o EP é voltada obviamente para os consultores mais antigos da empresa, aqueles já realizaram projetos de consultoria, foram aprovados no treinamento de Gerenciamento de Projetos básico e por fim aqueles que foram aprovados na avaliação do perfil apresentado acima. Ou seja, o cargo de líder de projetos tornou-se parte de um plano de carreira formal e estruturado.

Dessa forma captamos membros mais experientes, com maior potencial de gerenciamento de projetos e liderança de equipes.

Por ser um processo seletivo interno da organização, o retrospecto do candidato dentro da empresa também é avaliado, dando mais informações para uma correta seleção de talentos.

7. CAPACITAÇÃO

Atualmente, possuímos dois treinamentos distintos de GP dentro da AD&M: o Treinamento em GP (TGP) e o Treinamento Avançado em GP (TAGP).

O TGP é focado no aumento da maturidade da organização, por meio da disseminação do conhecimento em GP e no estímulo aos treinandos a serem líderes de projeto, incentivando-os a ingressarem no processo seletivo do EP após o treinamento. É uma capacitação aberta a todos os membros da consultoria, a qual é composta por três módulos. O módulo um é uma noções básicas de GP introduzindo conceitos de gerenciamento de projetos preconizados pelo PMI; o módulo é focado na figura do gerente de projetos, suas competências e papéis em um projeto; e finalmente, o módulo três aborda as aplicações do GP, as etapas de um projeto e como gerenciar cada área de conhecimento. Ao término do TGP, os treinandos são chamados a por em prática os conceitos que acabaram de assimilar, e realizam um evento com base nos padrões de gerenciamento do PMI. Dessa forma, o treinamento é mais amplo e prepara o treinando para aplicar as melhores práticas em sua área funcional ou em outras organizações.

Já o TAGP, é um treinamento mais aprofundado, na qual é abordada a metodologia em si. Voltado para a capacitação em nossas ferramentas, esse treinamento é restrito aos líderes de projetos aprovados no Processo Seletivo do EP.

A mudança de coordenação para o escritório de projetos acarretou em uma série de alterações na cultura organizacional da AD&M. O cargo de liderança se tornou mais atrativo, principalmente pela oportunidade em desenvolver conhecimentos e habilidades gerenciais com o suporte da área. Conhecimento esse que não é disponível na Universidade de Brasília, e, na cidade, ele existe em apenas algumas organizações. Além do interesse em capacitação pela liderança de projetos, houve também uma mudança de cultura com relação à qualidade dos treinamentos, pois se não houvesse um treinamento efetivo em Gerenciamento de Projetos, promovido pelo Escritório de Projetos, dificilmente os líderes poderiam exercer essa função com apenas o conhecimento adquirido na universidade, tendo em vista que o conhecimento a respeito das melhores práticas de gerenciamento de projetos, como dito, ainda não é acessível.

8. SUPORTE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O Escritório de Projetos atua na transmissão de conhecimentos e experiências, comunicação interna e desenvolvimento de líderes. Todas essas frentes de suporte foram construídas com a experiência e o conhecimento adquiridos na área.

Supportes do EP

Programa de Mentoreação

Todo líder de projetos que inicia sua carreira de gerenciamento possui um Mentor que realiza seu diagnóstico preliminar e constrói o plano de ação para o desenvolvimento do novo líder. A mentoreação é conduzida em três etapas: observação, participação e condução. Os estágios são concluídos a partir do desempenho do novo líder, respeitando o seu ritmo de assimilação sobre a postura de líder e as competências gerenciais. Quando o líder finaliza o programa de mentoreação, ele se torna apto a ser mentor de um futuro novo líder do Escritório de Projetos.

Transmissão de Experiência

Quinzenalmente o EP realiza a Reunião de Projetos (RePROJ) concentrando todos os líderes para trocarem experiências, conhecimentos e dificuldades encontradas nos Projetos. Com a mesma periodicidade são enviados os Relatórios dos projetos, com informações do desempenho com base na orientação da MAGP.

Comunicação Interna

Para os membros da empresa, é mensalmente atualizado o Painel de Projetos.

Com informações ilustradas por gráficos de Gantt são

apresentados o andamento de todos os projetos com um breve relatório sobre a equipe e o status do projeto. É possível por meio desse canal visualizar o cenário dos projetos finalizados e compará-lo com a meta anual.

9. METODOLOGIA AD&M DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MAGP)

A Metodologia AD&M de Gerenciamento de Projetos (MAGP) surgiu da necessidade de se padronizar o gerenciamento dos projetos da AD&M, antes conduzido de forma particular por cada Líder de Projetos. O cenário anterior possuía como principais características:

- Níveis diferentes de detalhamento de informações sobre o status dos projetos.
- Boas práticas não eram reaplicadas em outros projetos.
- Líderes se sentiam perdidos em relação às atividades que deveriam realizar.
- Fraca gestão do conhecimento.
- Resultados dependiam das pessoas, era difícil garantir a qualidade do gerenciamento para todos os projetos.
- A maioria dos projetos possuía planejamentos imprecisos quanto a atividades a serem realizadas e estimativas de custo e prazo. A inexistência de práticas efetivas de controle, resultava em um cenário de freqüentes alterações de escopo e grandes atrasos.

A MAGP foi elaborada com o objetivo de atingir os seguintes resultados:

- Padronizar práticas importantes de gerenciamento, permitindo que todos os projetos contassem com seus benefícios.
- Esclarecer as atividades de gerenciamento das partes envolvidas nos projetos.
- Permitir um planejamento e controle mais precisos dos projetos, o que, em última análise, gera uma situação financeira mais confortável para a AD&M.
- Aumentar a produtividade da equipe dos projetos.
- Garantir aos clientes a entrega de produtos que estejam de acordo com suas expectativas e critérios de qualidade.
- Permitir a AD&M se resguardar em relação a acordos estabelecidos entre ela e seus clientes.

Por fim, a MAGP descreve processos, ferramentas e técnicas para o gerenciamento dos projetos de consultoria a partir da assinatura do contrato dos projetos até o encerramento completo das atividades do projeto na consultoria. Ela é constituída de três fases: Planejamento, Monitoramento e Controle e Encerramento. A metodologia foi formalizada e consolidada somente no final do ano de 2006, ao mesmo tempo em que gerenciávamos outros projetos e atendíamos demandas internas, já que não podíamos parar com os projetos de consultoria para dar um maior

foco em nossa metodologia. Assim, o esforço de construir a metodologia aconteceu paralelamente com os projetos que ela se propunha a gerenciar, dando espaço para várias utilizações de práticas-piloto.

10. O EP ALINHADO À ESTRATÉGIA DA AD&M

Segundo Hofer & Schandel, estratégia é estabelecer dos meios fundamentais para atingir os objetivos a partir dos insumos disponíveis. Visando o direcionamento estratégico para toda a organização, a AD&M reformulou seu planejamento estratégico de médio e longo prazo, utilizando como ferramenta de mensuração de metas o Balanced Score-card, modelo desenvolvido por Kaplan e Norton.

Visão AD&M 2010

“Garantir aos profissionais formados pela AD&M Consultoria alta empregabilidade no mercado de trabalho e potencializar a performance de nossos clientes.”

O planejamento estratégico para atingir a visão 2010 está sintetizado no seguinte esquema de perspectivas:

- Mercado e Membros: para as necessidades dos clientes e membros.
- Processos Internos e Projetos: visa obter excelência nos processos internos e projetos.
- Organização: para poder desenvolver as pessoas e desenvolver um ambiente adequado.
- Recursos Financeiros e Parceria: maior captação.

Inserido no planejamento estratégico, o Escritório de Projetos é responsável por dois objetivos estratégicos:

- Garantir qualidade dos projetos (perspectiva de Processos Internos e Projetos).
- Gerar Valor para o Cliente (perspectiva de Mercado).

Para cumprir com suas responsabilidades dentro da estratégia, o EP fornece informações diretamente ligadas ao desempenho do negócio da AD&M: projetos de consultoria em gestão empresarial. Assim, monitora indicadores, ações e projetos estratégicos voltados para os seus dois objetivos.

Atualmente, o EP atua com as seguintes frentes estratégicas na AD&M:

- Capacitação em gerenciamento de projetos da diretoria.
- Promoção do estudo de Gestão do Conhecimento e criação de instrumentos de Lições Aprendidas.
- Desenvolvimento de instrumentos de relacionamento com o cliente.
- Aumento de performance das equipes.

11. O EP ALINHADO COM O PMI

Como forma de aprimorar seus conhecimentos e obter uma melhoria contínua de seus processos, a AD&M firmou parceria com o Chapter PMI-DF. O PMI-DF é referência em gerenciamento de projetos no Distrito Federal, uma vez que sua comunidade possui profissionais diversificados oriundos da iniciativa pública e privados.

A parceria com o PMI-DF está baseada na participação de seus voluntários por meio de cursos e palestras nos treinamentos realizados pela AD&M, disseminando conhecimento e expertise praticada pelo mercado.

Outro foco da parceria é a elaboração de uma metodologia de gerenciamento de Portfólio. Nesse intuito, foi criado um grupo de estudos, com voluntários do PMI-DF e consultores da AD&M, sendo seus objetivos: estudar o novo Padrão de Gerenciamento de Portfólio e criar uma metodologia de gerenciamento de Portfólio, para a AD&M e para o PMI-DF.

Em contra partida a AD&M desenvolveu um projeto para o PMI-DF na área de Gestão de Processos, tendo como foco: a normatização e padronização de processos; e a formalização de relacionamento entre as diretorias do Chapter. Para tanto, foi elaborado o Mapeamento de Estrutura, o Mapeamento da Cadeia de Valor, Fluxograma dos processos de Evento e Voluntariado e Mapas de Relacionamento Temporal.

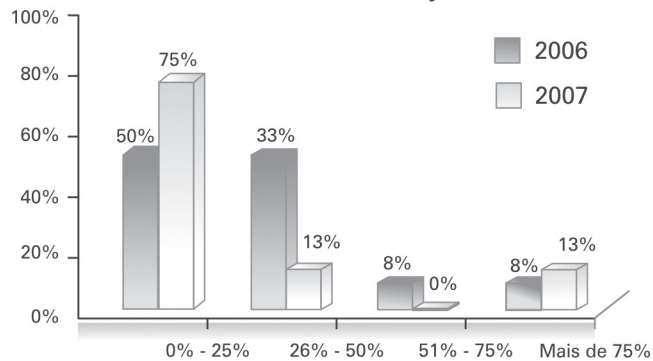
Segundo o PMI-DF, esta parceria é muito estratégica, pois ao mesmo tempo em que o Chapter atua como fomentador em gerenciamento de projetos, também usufrui de serviços propiciados pela AD&M com profissionais altamente capacitados. O resultado desta parceria é convertida para toda a comunidade de gerenciamento de projetos.

12. RESULTADOS

Os resultados começaram a serem percebidos logo que o projeto interno foi iniciado e hoje já estão consolidados por melhorias contínuas na metodologia e em processos de suporte de projetos.

Os principais resultados foram relacionados à consolidação de uma metodologia de gerenciamento de projetos em conjunto com a mudança da imagem do gerenciamento de projetos dentro da empresa. Além disso, mudanças notáveis foram perceptíveis na diminuição dos atrasos dos projetos, devido a um planejamento mais assertivo e um monitoramento e controle mais disciplinados. Houve também melhoria no gerenciamento de escopo, uma vez que a empresa não tem mais projetos com escopo amplo, pois o projeto é dividido em entregáveis que visam atingir o objetivo do projeto.

Atrasos de Projetos



Segundo o gráfico apresenta acima, de 2006 para 2007 houve uma redução significativa dos projetos com atraso acima de 50% do planejado. A implementação das práticas de gerenciamento de projetos ajudaram a reduzir a porcentagem de atraso dos projetos. Quanto a equipes, o desempenho da EJ melhorou consideravelmente. Hoje existem equipes com poucos conflitos, que trabalham com sinergia, mesmo com membros multifuncionais, pois os projetos podem envolver todas as áreas da empresa. A disseminação da informação sobre projetos é mais intensa e transparente dentro da EJ. Isto se deve ao fato de existirem canais de comunicação entre os líderes de projetos e o EP e entre os diretores.

Reverendo toda a trajetória da EJ, percebe-se que todos os percalços e dificuldades valeram a pena, pois os resultados mostram que conseguimos sair de uma situação na qual possuíamos um área totalmente dispensável para um novo cenário em que ela é peça chave par o sucesso da empresa.

13. CONCLUSÃO

A AD&M, organização composta por jovens que buscam e desenvolvem capacitação no que há de mais inovador na academia e no mercado, iniciou, assim como diversas organizações contemporâneas, um processo de transformação de cultura, buscando uma nova geração de gestão de seus projetos a fim de obter maior capacitação de seus membros e gerar maior performance para seus clientes. O Escritório de Projetos, hoje implementado e inserido na estratégia organizacional, é um sucesso na empresa, conquistando a legitimidade que um EP deve ter para o bom funcionamento de suas atividades. Trabalha em plena parceria com a diretoria colegiada, representa uma unidade de grande interesse para a capacitação de competências gerenciais, é uma referência em treinamentos e possui um planejamento interno com visão para 2010 alinhada com a visão da AD&M. Construímos assim o lema de nossa área: "O Escritório de Projetos deve ser uma casa em que a liderança seja estimulada de forma que o líder não seja apenas um gerente, mas um estrategista, um suporte, um disseminador de conhecimentos e experiências capaz de apontar o sucesso e empreender esforços direcionados a

fim de alcançá-lo."

O EP da AD&M representa uma inovação no segmento de Empresas Juniores. E é exatamente visualizando o futuro da formação acadêmica, que as Empresas Juniores se constituem trazendo ao aluno um valor adicionado e incomparável em relação à grande maioria de oportunidades de estágios do mercado. Empreender a cada dia pelo sucesso de sua organização é acreditar que os seus esforços de hoje serão insumos para as gestões futuras, e alinhado a essa filosofia, a AD&M trabalha em conjunto pela transição de culturas, investindo no que há de mais moderno na gestão de projetos.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PRADO, Darci. Gerenciamento de Projetos nas Organizações, 1a Edição, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

DINSMORE, Paul. Transformando Estratégias Empresariais através da Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 1999.

AD&M Consultoria Empresarial

www.admconsultoria.com.br

13. INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

Renata Navega

Administradora de empresas, certificada pelo programa de formação de gerentes de projetos da Lewis University em Chicago com ênfase em negociação, liderança de equipes e estratégias de gerenciamento de projetos. É gerente de projetos da equipe de governo do Distrito Federal e coordenadora de projetos estratégicos da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo.

Maurício Santiago Cleto

Graduando de administração de empresas, consultor em marketing, diretor do escritório de projetos da AD&M Consultoria.

Vítor Bizinoto

Graduando em administração de empresas, consultor em marketing e gerente de contas da empresa Memora Processos Inovadores.

Júlio César Costa Casaes

PMP, graduado em processamento de dados, mestre em ciências da informação e documentação, MBA em gestão de projetos, com pós-graduação em gestão de tecnologia da informação, professor de gestão de projetos em cursos de pós-graduação.

ProWay

Informática

O melhor caminho
para o seu futuro.

Treinamento

Desenvolvimento Web

Suporte e Consultoria

Sistemas

Shopping Neumarkt Blumenau - Tel: (47) 322 3344
www.proway.com.br



CONHEÇA A PÓS DA UNIBRASIL.
VOCÊ E SUA CARREIRA
VÃO SE SURPREENDER.

Área de negócios • Logística Empresarial • Gestão Estratégica de Negócios • Marketing Estratégico • Gestão Estratégica de Pessoas • Gestão da Qualidade e Produtividade Sistêmica • Gestão de Projetos • Finanças Corporativas e Mercados Financeiros • Licitações e Contratos Administrativos / Área de educação e humanidades • Famílias, Redes Sociais e Políticas Públicas / Área de direito • Direito Empresarial • LLM - Direito Público Contemporâneo
Área de saúde • Fisiologia e Treinamento Desportivo • Ciências da Musculação.

INSCRIÇÕES ABERTAS www.unibrasil.com.br • (41) 3361-4242

★
UNIBRASIL
Faculdades Integradas do Brasil

Próximos Cursos e Eventos



Cursos

In Company

Curso prático de utilização do MsProject que aborda essencialmente a utilização da ferramenta e a execução de modelamentos práticos.

Como Conduzir Projetos com Sucesso

O curso visa desenvolver a visão integrada sobre as disciplinas de Gerenciamento de Projetos de acordo com padrões internacionais (PMBOK/PMI), focando em gerenciamento de escopo, tempo, custos, comunicação e riscos.

Data: 25 a 28 de agosto

Horário: 18:30h às 22:30h

Preparatório para Certificação PMP do PMI

O objetivo do curso é orientar e preparar o participante para o Exame de Certificação PMP®, apresentando o corpo de conhecimentos aceito e divulgado internacionalmente pelo PMI® para uma moderna gerência de projetos.

Data: 09 de agosto a 11 de outubro

Horário: 08h às 13h

Curso de Gerenciamento de Projetos aplicado ao setor público

O objetivo do curso é oferecer um curso com duração de 120 (cento e vinte) horas de aula, para os Servidores Públicos, sobre administração pública por projetos, proporcionando-lhes uma capacitação em técnicas de administração pública por projetos e captação de recursos.

Data: 04 de agosto a 12 de setembro

Horário: 13:30 às 17:30 horas

Eventos

I Seminário de Gerenciamento de Projetos

Data: 10 a 11/07/2008

Local: Fortaleza (CE)

Mais informações: <http://www.pmice.org.br>

Maturidade nas Práticas de Gerenciamento de Projeto

Improving Maturity within Organizations

Dias: 07 e 08/08/2008

Local: Brasília (DF)

Mais informações: <http://www.netpartner.com.br>

PMI Global Congress 2008 - Latin America

Data: 11 a 13/08/2008

Local: São Paulo (SP)

Mais informações:

3º Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos

Data: 22 a 24/10/2008

Local: Porto Alegre (RS)

Mais informações: <http://www.pmir.org.br/>

IV Encontro Anual de Gerenciamento de Projetos

Data: 03 e 04/11/2008

Local: Belo Horizonte (MG)

Mais informações: <http://www.pmimg.org.br>