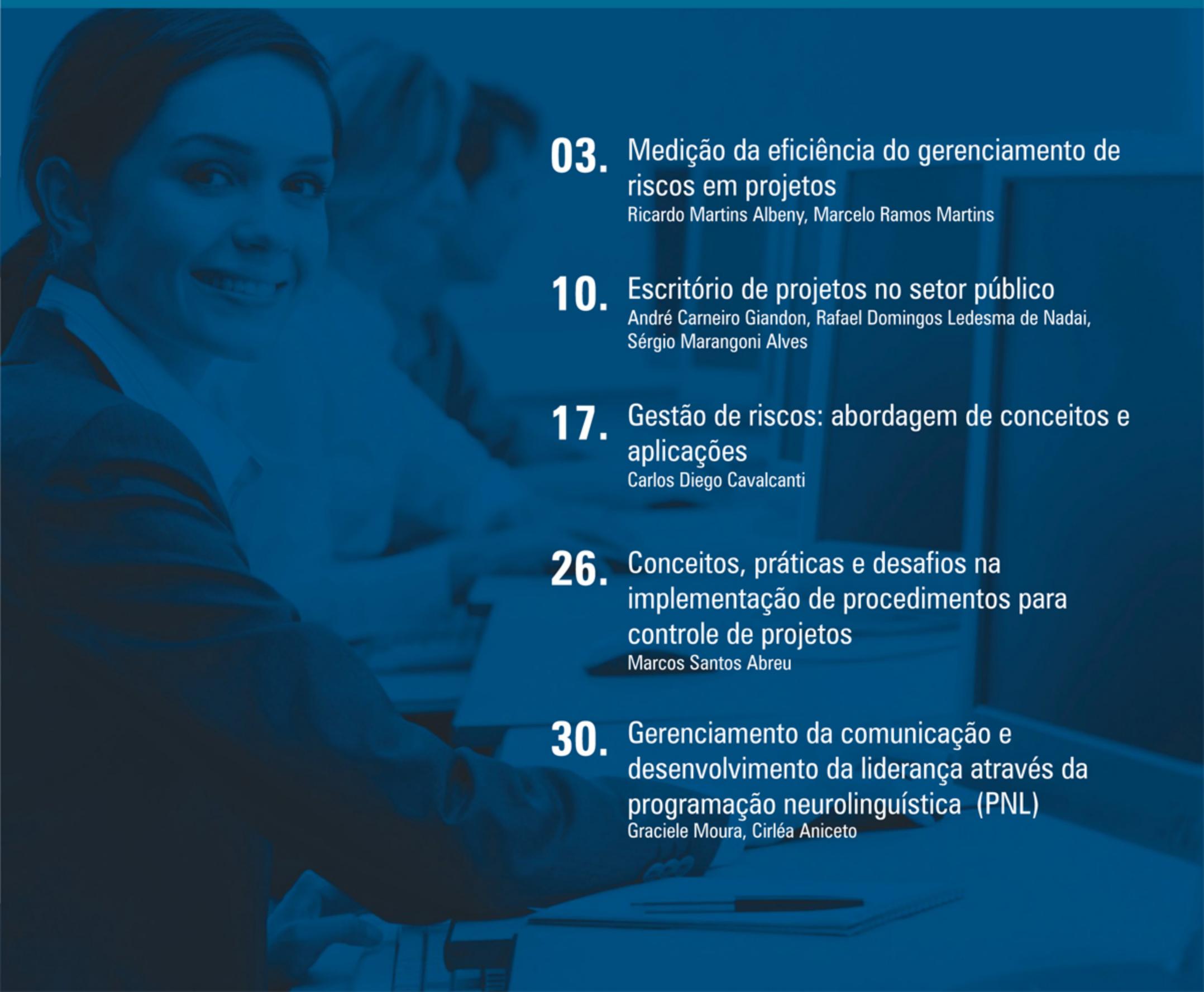


REVISTA BRASILEIRA DE  
**GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

# RBGP

Volume 07 . Número 01 . Mai 2009

- 
- 03.** Medição da eficiência do gerenciamento de riscos em projetos  
Ricardo Martins Albeny, Marcelo Ramos Martins
- 10.** Escritório de projetos no setor público  
André Carneiro Giandon, Rafael Domingos Ledesma de Nadai, Sérgio Marangoni Alves
- 17.** Gestão de riscos: abordagem de conceitos e aplicações  
Carlos Diego Cavalcanti
- 26.** Conceitos, práticas e desafios na implementação de procedimentos para controle de projetos  
Marcos Santos Abreu
- 30.** Gerenciamento da comunicação e desenvolvimento da liderança através da programação neurolinguística (PNL)  
Graciele Moura, Cirléa Aniceto

# RBGP

## REVISTA BRASILEIRA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

[www.rbgp.com.br](http://www.rbgp.com.br)

Assinaturas:  
[assinerbgrp@pm21.com.br](mailto:assinerbgrp@pm21.com.br)  
Tel.: (41) 3016-2101

### Colaboração de Artigos

[artigos@pm21.com.br](mailto:artigos@pm21.com.br)

A Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos - RBGP é dirigida à comunidade de profissionais de gerenciamento de projetos e a todos aqueles que se interessam por essa área. A RBGP incentiva a disseminação deste conhecimento através da publicação de artigos enviados por colaboradores nacionais e estrangeiros.

A RBGP publica artigos técnicos de desenvolvimento teórico, ensaios, pesquisas empíricas e textos opinativos, todos relacionados com a linha editorial da revista.

Os artigos devem ser enviados ao Conselho Editorial da RBGP pelo e-mail: [artigos@pm21.com.br](mailto:artigos@pm21.com.br) ou para o endereço:

### A/C Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos (RBGP)

Rua Iapó, 118 - C. Alhavel Graciosa . CEP 83327-075 . Pinhais . PR

Os artigos enviados são de responsabilidade exclusiva dos autores.

### Processo de Avaliação

- Primeira etapa: será analisada a adequação do artigo à linha editorial da revista.
- Segunda etapa: será realizada uma revisão gramatical e ortográfica. O Conselho Editorial reserva-se o direito de realizar correções que permitam a adequação a padronizações gramaticais, sem alterar o estilo e conteúdo originais. Os autores serão informados das alterações efetuadas antes da publicação. Artigos não publicados serão devolvidos aos autores com sugestões de melhoria.

### Normas para Apresentação de Artigos

- Os artigos de autores nacionais devem ser escritos em português. Os artigos de autores estrangeiros podem ser escritos em inglês ou espanhol;
- Editor de texto: MS-WORD, folha tamanho A4, margens de 2cm, fonte Arial tamanho 12, espaçamento simples;
- Material todo em P&B, inclusive figuras, tabelas e gráficos. Não devem ser utilizadas fotografias;
- O título do artigo não deve exceder 110 caracteres incluindo espaços;
- Em citações no texto, os autores citados devem estar na seguinte forma: (<sobrenome(s) do(s) autore(s) separados por ";" , <ano> , <página> .)
- As figuras e tabelas devem ser numeradas e apresentar legenda concisa e clara. A fonte dos dados deve ser mencionada;
- Referências bibliográficas: todas as fontes citadas no artigo devem ser incluídas e devem aparecer em forma de lista em ordem alfabética no final do artigo e no formato genérico: <nome dos autores separados por ";"> . <título em itálico> . <edição> . <local> . <editora> . <data> . A entrada do nome do autor é feita pelo último sobrenome em letras maiúsculas, seguido de vírgula e do(s) prenome(s) e sobrenome(s).
- Em caso de dúvidas, consultar as normas da RBGP em [www.rbgp.com.br](http://www.rbgp.com.br) e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) para textos científicos;
- Apresentar um Resumo (no idioma do artigo) de até 600 caracteres incluindo espaços;
- Apresentar o Abstract que é o Resumo traduzido para o inglês;
- Apresentar 03 palavras-chave (descritores) no idioma do artigo e traduzidas para o inglês;
- A identificação do autor deve estar no final do artigo e deve conter: nome completo e titulação; mini-currículo de até 05 linhas; endereço para correspondência.



# Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos

**Volume 7 - Número 1**  
**Mai 2009**

## **SUMÁRIO**

- .....
- 3**      Medição da eficiência do gerenciamento de riscos em projetos
- .....
- 10**     Escritório de projetos no setor público
- .....
- 17**     Gestão de riscos: abordagem de conceitos e aplicações
- .....
- 26**     Conceitos, práticas e desafios na implementação de procedimentos para controle de projetos
- .....
- 30**     Gerenciamento da comunicação e desenvolvimento da liderança através da programação neurolinguística (PNL)

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

Carlos Eduardo Yamasaki Sato

José Barbosa de Souza Filho

Marcos Santos Abreu

Douglas Balduino Guedes da Nóbrega

Lysio Sellos Costa Filho

**Jornalista Responsável**

Aline Gonçalves

MTB 4048 / PR

**Editoração**

Mídia Arte

(41) 3029-0931

**Gráfica**

Idealgraf Gráfica Editora Ltda

Fone: (41) 3024-2144

**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](http://www.pm21.com.br)

[pm21@pm21.com.br](mailto:pm21@pm21.com.br)

Rua Iapó, 118 cj - C . Alphaville Graciosa

CEP 83327-075 . Pinhais . PR

Tel.: (41) 3016-2101

Fax: (41) 3016-2102

## EDITORIAL

As palavras crise, riscos e oportunidades não saem das páginas dos jornais, nem do pensamento daqueles que precisam tomar decisões acertadas neste momento em que é necessário reajustar estratégias e ousar.

Os profissionais da área gestão de projetos contam com técnicas e ferramentas que possibilitam a gestão de riscos e oportunidades de forma séria e coerente, como demonstram Ricardo Martins Albeny e Marcelo Ramos Martins no artigo *Medição da eficiência do gerenciamento de riscos em projetos*, que abre esta edição da Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos (RBGP).

Segundo Paul Royer, autor do livro *Risk management: the undiscovered dimension of project management*, “Sem um tratamento adequado, riscos podem introduzir o caos e o fracasso ao projeto, por mais que este tenha sido inicialmente bem planejado e gerenciado”. Para que isso não aconteça, Carlos Diego Cavalcanti analisa práticas e compara modelos de gerenciamento de riscos, como COSO e Enterprise Risk Management (ERM), no artigo *Gestão de Riscos abordagem de conceitos e aplicações*.

Marcos Santos Abreu, em seu artigo *Conceitos, práticas e desafios na implementação de procedimentos para controle de projetos*, também demonstra como riscos podem ser evitados, usando técnicas de controle, que avaliam o cumprimento de objetivos e metas, dando suporte às decisões. Ele alerta sobre as consequências da aplicação descuidada das ferramentas de controle.

Ainda nesta edição, André Carneiro Giandon, Rafael Nadai e Sérgio Marangoni Alves apresentam um case de implantação de escritório e projetos no setor público. No artigo são abordadas as fases de implantação e a estrutura do PMO, assim como suas principais funções e os benefícios alcançados.

A programação neurolinguística aplicada à formação de líderes e à gestão de projetos é tema do artigo *Gerenciamento da Comunicação e Desenvolvimento da Liderança através da Programação Neurolinguística de Graciele Moura, Cirléa Aniceto*. Elas demonstram como outras metodologias podem ser agregadas à prática de gestão de projetos, trazendo resultados animadores.

Boa leitura.

Conselho editorial

# Medição da eficiência do gerenciamento de riscos em projetos

Ricardo Martins Albeny, Marcelo Ramos Martins

## Resumo

Gerenciamento de riscos é um componente fundamental para se obter êxito no gerenciamento de projetos. “[...] Sem um tratamento adequado, riscos podem introduzir o caos e o fracasso ao projeto, por mais que este tenha sido inicialmente bem planejado e gerenciado [...]” (ROYER, 2000, p. 6). Este trabalho aborda a medição da eficiência do gerenciamento de riscos, analisando e propondo métricas para essa finalidade. As metodologias empregadas foram revisão bibliográfica e um estudo de caso de um projeto bem-sucedido da Embraer para desenvolvimento de um novo produto.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos, Gestão de Projetos, Medição de Eficiência, Embraer.

## Abstract

Risk management is a fundamental component of success in project management. As pointed out by (ROYER, 2000, p. 6), “Without mitigation, risks will introduce chaos and failure into an otherwise well-planned and managed project [...]”. This paper addresses the issue of efficiency measurement within risk management, analyzing it and suggesting metrics for such measurement. The methodologies used were literature review and the case study of a successful development project of a new product by Brazilian airplane manufacturer Embraer.

Key-words: Risk Management, Project Management, Efficiency Measurement, Embraer.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Hillson (1998, p. 181), “o gerenciamento de riscos desenvolveu-se nos últimos anos para uma disciplina propriamente dita, com sua linguagem/terminologia, técnicas e ferramentas próprias”. Apesar do notável crescimento da disciplina e da existência de uma infinidade de livros, artigos, guias práticos e padrões que abordam o tema, gerenciamento de riscos ainda não pode ser considerada uma disciplina completamente madura, como pode parecer, e ainda está em desenvolvimento Hillson (1998).

Este artigo tem como objetivo explorar uma dimensão muito importante do gerenciamento de riscos em projetos cuja abordagem é geralmente superficial, se não inexistente, nas principais referências sobre o assunto: a medição da eficiência do gerenciamento de riscos.

Monitorar, ao longo do ciclo de vida do projeto, a evolução de sua exposição a riscos é fundamental para determinar se o processo de gerenciamento de riscos está sendo eficiente, isto é, se ele está contribuindo para aumentar as chances de se alcançar com sucesso os objetivos do projeto. Se a exposição a riscos do projeto não reduz ou reduz timidamente com o passar do tempo, ajustes no procedimento de gerenciamento de riscos são necessários para que ele se torne eficaz. Poucas referências apresentam métricas que permitem monitorar adequadamente a eficiência do gerenciamento de riscos, podendo citar Hillson (2004), que sugere a utilização de um indicador relativo de exposição a riscos (Relative Risk Exposure Index – IRR) e Royer (2000) que sugere uma fórmula para a determinação da pontuação dos riscos de um projeto. Esse trabalho analisa as métricas propostas nessas referências e propõe uma nova métrica para a medição da eficiência do gerenciamento de riscos.

A seguir, no item 2, é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho. Posteriormente, o item 3 descreve brevemente as principais características

do projeto estudado e a abordagem empregada no gerenciamento de riscos. O item 4 aborda a questão da medição da eficiência do gerenciamento de riscos e, por fim, o item 5 traz as conclusões.

## 2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este trabalho, do tipo exploratório, utilizou o procedimento técnico de pesquisa bibliográfica para levantar o que foi publicado a respeito das boas práticas de gerenciamento de riscos e também utilizou o procedimento técnico de estudo de caso para analisar as práticas de gerenciamento de riscos em um projeto real da Embraer.

Com relação à pesquisa bibliográfica, utilizaram-se livros, guias práticos e artigos de periódicos. Um aspecto observado durante a pesquisa bibliográfica é que ainda não há um padrão universal com relação a gerenciamento de riscos. Raz e Hillson (2005) comparam os principais padrões de gerenciamento de riscos disponíveis atualmente, entre eles o Project Management Book of Knowledge (PMBOK)® Guide (PMI, 2004) e o Project Risk Analysis and Management (PRAM) Guide (2004), e constatam que embora a quantidade de processos varie entre eles, todos abordam os seguintes principais processos: planejamento, identificação, análise, tratamento e controle.

Quanto ao estudo de caso, a sua utilização como método de pesquisa apresenta como vantagens: a manutenção das características principais de eventos da vida real e a garantia da visão holística do problema estudado (YIN, 2005). De acordo com essa referência, três condições deveriam ser obedecidas para a escolha do estudo de caso como método de pesquisa: as questões de pesquisa devem ser do tipo “como” ou “por que”, o pesquisador não deve exercer controle sobre os eventos a serem investigados e o foco da pesquisa deve ser um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto da vida real. Como essas condições foram satisfeitas, o estudo de caso foi utilizado.

Os executores do projeto da Embraer, através de um gerenciamento de riscos baseado na mensuração e controle sistemático do valor da exposição aos riscos, conseguiram entregar todos os produtos finais contratados dentro do prazo e custos previstos e em conformidade com todos os requisitos técnicos especificados. O mesmo desempenho não foi verificado em um projeto predecessor, também da Embraer, similar em escopo e tecnologia envolvida, que entregou para o cliente todos os produtos contratados, porém com prazos e custos muito além das previsões iniciais.

Os instrumentos utilizados para coleta de informações acerca do projeto estudado foram entrevistas não-estruturadas, com roteiro baseado nos 5 processos de gerenciamento de riscos mencionados, conduzidas com o gerente do projeto, o gerente de desenvolvimento do produto, o coordenador de risco e o líder do planejamento e controle do projeto em questão.

## 3. O PROJETO ANALISADO DA EMBRAER

O projeto estudado neste artigo é do segmento de defesa e tinha como escopo básico conceber, desenvolver, produzir, testar e entregar três aeronaves para uso militar, havendo duas configurações distintas devido à necessidade de cumprimento de dois tipos de missão bem específicos, além de uma estação de solo. Tudo isso em um horizonte de aproximadamente três anos. Também estava contido no escopo um pacote logístico que incluía treinamento de pilotos e operadores, operação assistida, assistência técnica, etc.

Nesse contrato, cujo valor era da ordem de um quarto de bilhão de dólares, a Embraer era a principal contratada e, por sua vez, subcontratou empresas estrangeiras para o fornecimento dos sistemas de missão. A Embraer era então responsável perante o cliente final por integrar tais sistemas de missão em uma plataforma já existente de modo a atender os requisitos técnicos e operacionais especificados. Nesse período, a Embraer estava conduzindo dois outros projetos similares que já se encontravam em estágio avançado. Apesar disso, os desafios a cerca deste novo projeto eram significativos considerando que: os projetos similares em andamento já apresentavam atrasos e tendências de custos acima do orçamento; seus prazos e orçamento eram bastante arrojados e; seu contrato tinha uma cláusula que previa pesadas multas em caso de atraso na entrega dos produtos finais.

O que tornou este projeto objeto de estudo deste trabalho foi o fato de que o mesmo, apesar dos prazos e orçamento enxutos, conseguiu realizar a entrega de todos os produtos contratados dentro dos prazos, dos custos e de acordo com os requisitos especificados, garantindo assim os resultados previstos no seu plano de negócios e a total satisfação do cliente. Um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso foi o gerenciamento de riscos eficaz e sistêmico, baseado na mensuração e controle do valor de sua exposição a riscos. Na Embraer, até o momento, esse projeto foi o único a empregar tal abordagem com relação a gerenciamento de riscos.

A abordagem praticada nos outros projetos da Embraer consiste em atribuir uma pontuação para o risco, obtida através do produto dos níveis de probabilidade e impacto (Pr), que são determinados com base em escalas qualitativas. Por isso, o produto dos níveis de probabilidade e impacto (Pr) é um número adimensional, isto é, não há unidade de medida associada. Com base nesse produto (Pr), se atribui ao risco uma intensidade alta, média ou baixa. Assim, calculando o Pr médio ou utilizando expressões tal qual a equação 2, apresentada no próximo item, obtém-se uma pontuação de riscos do projeto como um todo, o que permite determinar se sua exposição a riscos possui uma intensidade alta, média ou baixa.

A principal característica que diferencia o gerenciamento de riscos com base na mensuração e controle do valor de sua exposição da abordagem anterior é que, ao invés de se atribuir uma pontuação para o risco com base em escalas qualitativas de probabilidade e impacto, estima-se, com base em experiências passadas e julgamento de especialistas, a sua probabilidade de ocorrência em termos percentuais e o valor do seu impacto, caso o risco ocorra, em unidades monetárias. O produto desses dois parâmetros fornece o valor da exposição ao risco ( $E_r$ ), expresso também em unidades monetárias e o somatório dos valores da exposição aos riscos individuais corresponde à exposição a riscos do projeto ( $E_p$ ).

Ambas as abordagens permitem colocar em ordem de prioridade os riscos do projeto. Esse é um dos resultados esperados dos processos de análise de riscos, para que se ataque primeiramente os mais relevantes. Entretanto, a estimativa do valor da exposição ao risco ( $E_r$ ) traz algumas vantagens em relação à determinação do produto dos níveis de probabilidade e impacto ( $Pr$ ). São elas:

- Facilidade de aprovar um plano de mitigação, pela comparação entre o custo para sua implementação e o valor estimado da exposição ao risco.
- A comunicação através do valor da exposição ao risco ( $E_r$ ) tem mais apelo gerencial do que o nível de sua exposição (alto, médio ou baixo) ou sua pontuação ( $Pr$ ).
- Maior integração do gerenciamento de riscos com o gerenciamento do valor agregado, uma vez que ambos são expressos em unidades monetárias.
- Melhor controle e monitoramento do desempenho do gerenciamento de riscos no projeto através de comparações tal como o custo das ações de mitigação e a diminuição do valor de sua exposição a riscos.

Uma limitação desse método é que os impactos intangíveis, tal qual comprometimento da imagem da empresa, não são computados. O que é possível quando se utilizam escalas qualitativas de níveis de impacto.

## 4. MEDIÇÃO DA EFICIÊNCIA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Normalmente, a medição da eficiência do gerenciamento de riscos em projetos se baseia no monitoramento periódico de uma ou mais métricas que indiquem a situação do projeto em relação aos riscos a que está exposto. No caso de redução dos valores dessas métricas com o decorrer do tempo, pode-se inferir que o gerenciamento de riscos está sendo eficiente.

A abordagem que consiste em atribuir uma pontuação para o risco, obtida através do produto dos níveis de probabilidade e impacto ( $Pr$ ), é comum aos demais pro-

jetos da Embraer e, segundo Chapman (2006) também é comum em projetos de um modo geral. Com o somatório dos valores de  $Pr$  se obtém um número que não tem significado porque não tem unidade de medida associada e não possui correspondência com as faixas de valores para determinação da intensidade do risco. Por isso, nessa abordagem é comum se utilizar o valor médio do produto dos níveis de probabilidade e impacto atribuídos aos riscos ou expressões como a equação 2.

Durante a revisão bibliográfica observou-se que ainda há poucas referências que propõem métricas para mensuração da eficiência do gerenciamento de riscos e que não há um método reconhecido que seja amplamente utilizada com este fim. Hillson (2004) propõe a utilização de um índice relativo de exposição a riscos (IRR), que é definido pela seguinte equação:

$$I_{RR} = \frac{(\sum Pr_C)^* A_C}{(\sum Pr_B)^* A_B} \quad (1),$$

onde  $Pr$  é o produto dos níveis de probabilidade e impacto de um determinado risco e  $A$  é a média destes produtos. O sub-índice C significa valores correntes e o sub-índice B, valores da linha de base (baseline).

De acordo com Hillson (2004), esse índice, leva em consideração a importância relativa de cada risco através da multiplicação do somatório dos produtos dos níveis de probabilidade e impacto pela média destes produtos, uma vez que os riscos mais significativos contribuirão para elevar a média. Como este índice compara a exposição a riscos atual com a da linha de base, qualquer risco identificado posteriormente à definição da linha de base do projeto contribuirá para piorá-lo. Isto constitui uma desvantagem do índice proposto na equação 1, pois pode, consciente ou inconscientemente, desestimular a identificação de novos riscos por parte dos membros do projeto.

Já Royer (2000) sugere a seguinte fórmula para a determinação da pontuação dos riscos de um projeto (onde  $n$  é o número de riscos identificados no projeto):

$$\text{Pontuação dos riscos do projeto} = \sqrt{\frac{\sum (Pr_i)^2}{n}}$$

(2),

Royer (2000) quando propôs a equação 2, de modo similar a Hillson (2004), se preocupou em levar em consideração o peso de cada risco, o que não ocorre quando se calcula o valor médio do produto dos níveis de probabilidade e impacto de um projeto. Uma grande quantidade de riscos de baixa intensidade causa a diminuição do valor médio do produto dos níveis de probabilidade e impacto, podendo passar uma impressão equivocada de que um determinado projeto tem um baixo nível de exposição a riscos, quando ele apresenta alguns poucos riscos de alta intensidade

que, caso ocorram, podem comprometer significativamente seus objetivos. Com o emprego da potência quadrada, os riscos com Pr elevado têm sua contribuição ampliada na determinação da pontuação dos riscos do projeto.

A equação 2, por elevar o produto dos níveis de probabilidade e impacto atribuídos aos riscos (Pr) à potência quadrada, exige que os riscos que representam ameaças e os que representam oportunidades sejam tratados separadamente para evitar a obtenção de resultados distorcidos. Caso este cuidado não seja tomado, os produtos dos níveis de probabilidade e impacto das ameaças se somarão aos das oportunidades, passando a idéia de um cenário de risco pior, ou melhor, do que o cenário real, dependendo se o sinal positivo for atribuído a ameaças ou a oportunidades. Assim, os projetos que aplicam o gerenciamento de riscos para minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades, e que queiram utilizar a equação 2 deverão realizar dois cálculos da pontuação dos riscos do projeto: um considerando só as ameaças e outro, só as oportunidades.

Com o intuito de fazer uma comparação entre as equações 1 e 2, simulou-se três cenários de riscos para um determinado projeto com o mesmo valor para a somatória dos produtos dos níveis de probabilidade e impacto (Pr), porém com variação na quantidade e intensidade dos riscos. Com base nesses cenários, calculou-se a média aritmética dos produtos (Pr) e os valores obtidos através dessas duas equações. Como a equação 1 é um índice relativo e o valor de seu denominador não varia, para efeito de comparação, calculou-se apenas o valor de seu numerador. A figura 1 traz os cenários e os resultados obtidos.

Cenários	Pontuação total	Média aritmética	Numerador da equação 1	Equação 2
<b>Cenário 1:</b> 8 riscos com pontuação igual a 4	32,0	4,0	128,0	4,0
<b>Cenário 2:</b> 4 riscos com pontuação igual a 4 e 2 riscos com pontuação igual a 8.	32,0	5,3	170,7	5,7
<b>Cenário 3:</b> 2 riscos com pontuação igual a 8 e 1 risco com pontuação igual a 16.	32,0	10,7	341,3	11,3
Variação entre Cenários 1 e 2		33%	33%	41%
Variação entre Cenários 1 e 3		167%	167%	183%

Figura 1 – Quadro comparativo entre as equações 1 e 2.

Observa-se através da figura 1 que a equação 1 apresenta a mesma variação percentual entre os cenários que a média aritmética, demonstrando que a mesma não leva em consideração a importância relativa dos riscos, contrariando o que diz Hillson (2004). A equação 2, por outro lado, apresenta valores maiores que a média aritmética à medida que há riscos com maior intensidade, como menciona Royer (2000).

Há, no entanto, métricas bem mais simples que também dão uma indicação da eficiência dos processos de gerenciamento de riscos. Algumas dessas métricas mais simples citadas por Hillson (2004) são: número de riscos ativos,

número de riscos fechados e a distribuição dos riscos entre as categorias de prioridade. Uma métrica simples proposta por Smith e Merritt (2002) se baseia na contagem de riscos que não foram identificados e que mais tarde ocorreram. Contudo, uma desvantagem dessas métricas mais simples é que elas não levam em consideração a magnitude ou importância do risco (HILLSON, 2004).

No projeto de estudo da Embraer, para todo risco identificado se estimava o valor de sua exposição para o projeto (Er), conforme descrito no quinto parágrafo do item 3 (O projeto Analisado da Embraer) e o somatório da exposição aos riscos individuais corresponde à exposição a riscos do projeto (Ep), que pode ser utilizada como uma métrica para monitoramento da eficiência do gerenciamento de riscos.

Mensalmente o valor da exposição aos riscos individuais (Er) era revisto e, conseqüentemente, a exposição a riscos do projeto (Ep), sendo sua evolução monitorada graficamente, conforme apresentado na figura 2.



Figura 2 – Gráfico da Exposição a Riscos do Projeto.

O gráfico da exposição a riscos do projeto (figura 2) mostra, de forma acumulativa, os seguintes parâmetros: valor da exposição a riscos inicial (Ep<sup>0</sup>), valor da exposição a riscos do projeto (Ep), valor da exposição dos riscos mitigados e o custo das ações de mitigação. O valor da exposição a riscos inicial (Ep<sup>0</sup>) mostra qual seria a exposição a riscos do projeto caso nenhuma ação de resposta aos riscos fosse tomada e é calculado somando-se a exposição inicial de cada risco identificado no projeto (Er<sup>0</sup>), sendo seu valor alterado somente mediante a identificação de novos riscos.

O valor da exposição a riscos do projeto (Ep) mostra o desempenho do gerente do projeto e sua equipe na gestão dos riscos, pois a medida que a exposição de determinados riscos diminui ou se torna nula devido ao emprego de ações efetivas, o valor da exposição a riscos do projeto também diminui. Outra comparação muito interessante que se pode obter através desse gráfico é o quanto foi efetivamente gasto com ações de mitigação e o quanto se reduziu em termos do valor da exposição a riscos do projeto em função dos planos de mitigação, que é expresso pela curva do valor da exposição dos riscos mitigados.

Sugere-se, com o objetivo de deixar o gráfico da figura 2 mais completo, que seja adicionada uma curva de custos incorridos em consequência da ocorrência de riscos. Quando um risco ocorre, ele não pode mais ser considerado um risco e, portanto, o valor de sua exposição deixa de compor a curva de exposição a riscos do projeto. Esta curva adicional permitiria visualizar se a diminuição do valor de  $E_p$  em relação a  $E_p^0$  se deve a ações de mitigação ou à ocorrência de riscos.

Também mensalmente, a equipe de gestão do projeto atualizava o gráfico do gerenciamento do valor agregado e somava ao valor da ENT (estimativa no término), o valor de sua exposição a riscos ( $E_p$ ), conforme ilustra o gráfico da figura 3. Isso permitia verificar se a reserva gerencial (diferença entre o orçamento autorizado pela empresa para o projeto e o ONT - orçamento no término, determinado através de um planejamento mais detalhado feito pela equipe do projeto) era suficiente para cobrir o valor excedente da tendência de custo em relação ao ONT e o valor da exposição a riscos do projeto ( $E_p$ ). Assim era possível se ter uma idéia de sua vulnerabilidade ou robustez orçamentária.

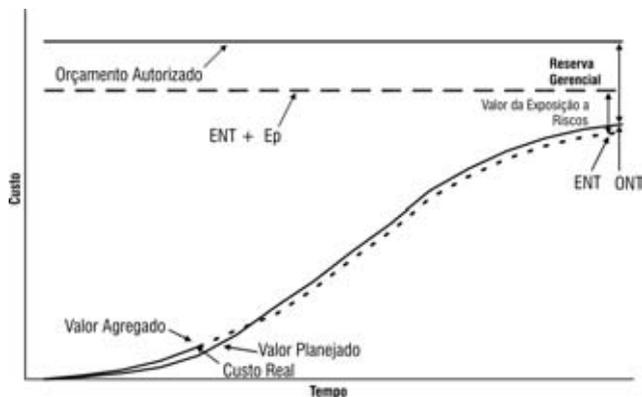


Figura 3 – Gráfico do gerenciamento do valor agregado (GVA) do projeto.

Propõe-se ainda a utilização dos indicadores apresentados nas equações 3 e 4 para, respectivamente, avaliar o nível de risco do projeto e o índice de desempenho do gerenciamento de risco, ambos obtidos a partir do valor da exposição a riscos do projeto ( $E_p$ ).

$$\text{Percentual de Risco do Projeto} = \frac{\text{Exposição do Projeto a Riscos } (E_p)}{\text{Orçamento Total do Projeto}} \quad (3)$$

$$\text{Índice de Desempenho do Gerenciamento de Riscos (IDGR)} = \frac{(E_p^0 - E_p)}{E_p^0} \quad (4)$$

O primeiro indicador (equação 3) é muito útil na gestão de portfólio de projetos, pois permite uma comparação relativa entre eles. Esse indicador, que expressa percentualmente o valor da exposição a riscos do projeto em relação ao seu orçamento total, permite a identificação

dos projetos com maior exposição relativa.

Já o segundo indicador (equação 4) pode ser utilizado para se medir a eficiência do gerenciamento de riscos em um determinado projeto. Com a implementação das ações contidas no plano de resposta aos riscos, espera-se que a exposição a riscos do projeto ( $E_p$ ) diminua em relação a sua exposição a riscos inicial ( $E_p^0$ ). Assim, em um cenário ideal onde se consegue a redução total da exposição a riscos do projeto ( $E_p$ ), o IDGR é igual a um. Já em um cenário onde a exposição a riscos do projeto ( $E_p$ ) se mantém com o mesmo valor que sua exposição a riscos inicial ( $E_p^0$ ), este indicador apresentará valor igual a zero. Quando o indicador apresentar valor negativo, isto significa que a exposição a riscos do projeto ( $E_p$ ) aumentou em relação a sua exposição inicial ( $E_p^0$ ).

## 5. CONCLUSÃO

Esta revisão bibliográfica, somada ao estudo das práticas de gerenciamento de riscos empregadas no projeto da Embraer, contribuiu para um melhor entendimento da necessidade de se medir a eficiência do gerenciamento de riscos em um projeto e de como fazê-lo. No entanto, o tópico tratado não deve ser considerado como esgotado, havendo a necessidade da condução de novos trabalhos visando a continuidade de seu desenvolvimento.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHAPMAN, Chris. Key points of contention in framing assumptions for risk and uncertainty management. *International Journal of Project Management*, v. 24, n. 4, p. 303-313, 2006.
- HILLSON, David. Measuring changes in risk exposure. *The Measured*, v. 4, n. 3, p. 11-14, 2004. Disponível em: <http://www.risk-doctor.com>. Acesso em: 04.04.2006.
- HILLSON, David. Project risk management : future developments. *The International Journal of Project & Business RISK Management*, v. 2, n. 2, p. 181-195, 1998. Disponível em: <http://www.risk-doctor.com>. Acesso em: 04.04.2006.
- PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMI)*. 3 ed. Newton Square: Project Management Institute, 2004.
- Project Risk Analysis and Management Guide (PRAM)*. 2 ed. Buckinghamshire: APM Publishing, 2004.
- RAZ, Tzvi, HILLSON, David. A comparative review of risk management standards. *Risk Management: An International Journal*, v. 7, n. 4, p. 53-66, 2005. Disponível em: <http://www.risk-doctor.com>. Acesso em: 04.04.2006.
- ROYER, Paul S. Risk management: the undiscovered dimension of project management. *Project Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 6-13, 2000.
- SMITH, Preston G., MERRITT, Guy M.. *Proactive risk management: controlling uncertainty in product development*. New York: Productivity, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## SOBRE OS AUTORES

Ricardo Martins Albeny.

PMP, especialista em Controle de Projetos, engenheiro químico formado pela Unicamp, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV/RJ e mestrado em Gerenciamento de Riscos em Projetos pelo Depto de Eng. Naval e Oceânica da USP. Mais de nove anos de experiência profissional em gerenciamento de projetos, sendo oito anos e meio na Embraer e atualmente na NOVA Chemicals, Canadá. E-mail: ric\_1973@hotmail.com

Prof. Dr. Marcelo Ramos Martins.

Professor assistente do Departamento de Engenharia Naval e Oceânica da Universidade de São Paulo, trabalha no setor de projeto naval e atua como coordenador da área de Gestão de Projetos da Pós-graduação em Eng. Naval. Tem coordenado vários trabalhos de pesquisa e desenvolvimento financiados pela PETROBRAS, TRANSPETRO, FINEP e FAPESP e é autor de cerca de 50 artigos publicados em congressos e periódicos. E-mail: mrmartin@usp.br



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.pmi.org.br](http://www.pmi.org.br)

*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](http://www.admconsultoria.com.br)

de 11 a 13  
novembro

**Belo Horizonte 2009**

# 4 Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos

*Em novembro, Belo Horizonte estará à sua espera  
para o maior Encontro de Gerenciamento de Projetos do Brasil.  
Os maiores nomes da Gestão de Projetos estão sendo confirmados.  
Grandes Cases e Experiências de absoluto sucesso serão apresentados.  
Serão três dias em que a Capital dos mineiros será também a  
Capital Nacional do Gerenciamento de Projetos.*

**Estão abertas as inscrições para Apresentação de Trabalhos**  
*Cases, Desafios, Lições aprendidas e  
Resultados de seu trabalho ou Estudos com projetos.*  
informações: [www.pmimg.org.br](http://www.pmimg.org.br)

mais informações  
**(31) 3280.3302**  
[www.pmimg.org.br](http://www.pmimg.org.br)



# Escritório de projetos no setor público

André Carneiro Giandon, Rafael Domingos Ledesma de Nadai, Sérgio Marangoni Alves

## Resumo

Este artigo relata a criação de um Escritório de Projetos no setor público. Apresenta as atividades preparatórias do processo de definição do Escritório de Projetos e as principais fases de sua criação. O processo de implantação foi estruturado em quatro fases. A primeira fase contempla o diagnóstico do ambiente organizacional. A segunda é a de desenvolvimento da metodologia para gerenciamento dos projetos. A terceira fase envolve o planejamento dos projetos e a quarta foi definida com o objetivo de aprimorar os processos de monitoramento e controle. O artigo apresenta também a estrutura do PMO desenvolvido, suas principais funções, os benefícios alcançados e também as principais dificuldades encontradas. Conclui-se que criar um Escritório de Projetos é processo de mudança organizacional. O sucesso desse processo depende de ferramentas adequadas, do apoio da alta administração e da capacitação dos envolvidos. A posterior estabilização do processo de mudança dependerá ainda de monitoramento e controle do trabalho realizado no PMO.

Palavras-chave: Escritório de Projetos, PMO, Mudança Organizacional.

## Abstract

This article reports the establishment of a PMO in the public sector. Initially shows the preparatory activities of the PMO definition and presents the main stages of its creation. The process of creation was divided into four phases. The first phase includes the diagnosis of the organizational environment. The second one is about the project management methodology development. The third phase involves the projects planning and the fourth focus on monitoring and control procedures. The article also presents the structure of the PMO developed, its main functions, the benefits achieved and the main difficulties encountered. The conclusion shows that creating a PMO is an organizational change. The success of this process depends on appropriate tools, the support of senior management and also the team training. The subsequent stabilization of this change process will also depend of the monitoring and control of the PMO work.

Key words: Project Management Office, PMO, Organizational Change.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta a experiência de criação de um Escritório de Projetos (PMO) em uma Secretaria de Governo de uma Unidade Federativa do Brasil (Secretaria).

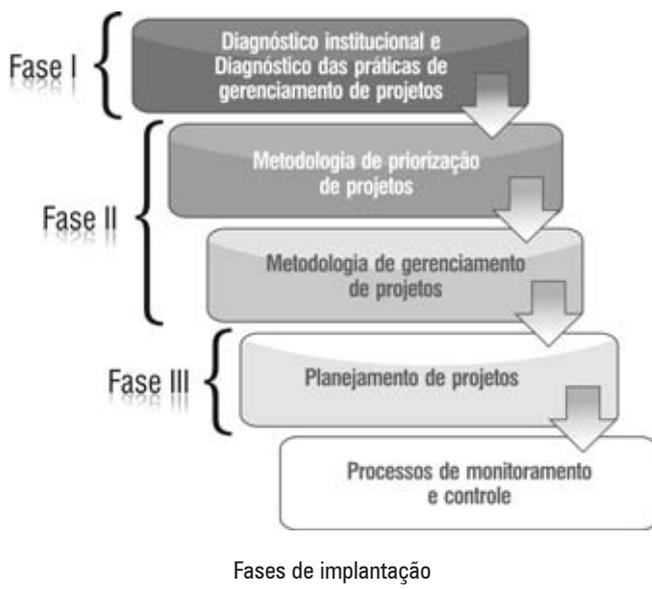
“Um escritório de projetos (PMO – Project Management Office) é um corpo ou entidade organizacional a qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio” (PMI, 2008b). Essa entidade organizacional pode representar toda uma organização, uma divisão, uma região específica, ou outra subunidade de uma organização atendida pelo PMO (LETAVEC, 2006). A criação de um PMO pode resultar em ganhos significativos na maturidade de gerenciamento de projetos da organização. Tais ganhos podem ser tangíveis ou intangíveis. Os ganhos intangíveis de projetos são aqueles que não podem ser mensurados e convertidos em valores monetários (PHILLIPS, BOTHELL, SNEAD, 2002). A criação do PMO normalmente gera mudanças na forma como os profissionais criam, planejam, executam e controlam seus projetos. Para assegurar um processo de criação bem sucedido de um PMO, é preciso compreender o que é um processo de mudança organizacional. O desafio para que a mudança ocorra é conseguir que cada indivíduo pense, sinta e faça algo diferente (DUCK, 2005). A equipe de gestão da mudança deve prever que esta mudança ocorrerá em cada equipe de trabalho da organização. PHILLIPS, BOTHELL e SNEAD (2002) relatam que a resistência à mudança está presente quando se está alterando os processos no gerenciamento de projetos, entretanto, grande parte dessa resistência está associada a razões equivocadas. Cabe ao gestor desta mudança empreender esforços para minimizar os fatores que possam interferir negativamente na busca pelo objetivo de assegurar o sucesso do PMO. LETAVEC (2006) propõe a definição de um plano detalhado para a implantação de um PMO. No caso apresentado neste artigo, o planejamento foi organizado

em quatro fases, que serão apresentadas a seguir. O artigo mostra ainda os diferentes formatos possíveis para um PMO. Também são apresentados os principais benefícios alcançados e as limitações e desafios encontrados.

## 2. FASE PRELIMINAR

Antes de iniciar a criação do PMO, a Secretaria elaborou seu Planejamento Estratégico, definiu suas Áreas Estratégicas de Atuação e optou pela priorização de dez projetos. Também foi definido no planejamento estratégico que o Escritório de Projetos deveria ser criado.

Neste contexto, o plano do trabalho para implantar o Escritório de Projetos foi definido inicialmente contemplando três grandes fases, posteriormente uma quarta fase foi incorporada (Figura 1). É importante observar que algumas ações ocorreram simultaneamente.



## 3. FASE I - DIAGNÓSTICO

Antes de considerar os aspectos técnicos de se criar um PMO, é preciso compreender os desafios que a organização se depara sob a perspectiva do gerenciamento de projetos (LETAVEC, 2006). Um diagnóstico institucional caracterizou o início deste trabalho na Secretaria. O diagnóstico teve por objetivo compreender o trabalho da organização como um todo.

Todos os colaboradores receberam questionários com perguntas abertas e de múltipla escolha visando identificar os principais processos de trabalho, bem como registrar a opinião dos envolvidos. Essa abordagem inicial contribuiu para compreender a cultura institucional, fator

extremamente relevante para a formação de um PMO. Esse diagnóstico é importante, pois mesmo os melhores processos, modelos ou técnicas são insignificantes se não estão integrados coerentemente com a organização (PHILLIPS, BOTHELL, SNEAD, 2002).

Uma das preocupações na fase inicial é formar uma equipe com experiência em gerenciamento de projetos e conhecimento da cultura organizacional. Tais características são fundamentais para que a equipe do escritório de projetos possa ter uma visão geral do estado da arte do gerenciamento de projetos do ambiente e os potenciais benefícios que um PMO pode trazer (LETAVEC, 2006).

Um segundo diagnóstico foi realizado com objetivo de compreender as práticas, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos utilizadas. Para diagnosticar essas práticas, foram analisados como referência para elaboração das questões dois documentos reconhecidos internacionalmente no ambiente de gerenciamento de projetos e um estudo de benchmarking nacional:

- Guia PMBOK® - Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2004);
- OPM3® - Organizational Project Management Maturity Model (PMI, 2008a);
- Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos no Brasil. O Estudo aborda oito aspectos críticos: Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Gestão do Portfólio de Projetos, Project Management Office, Processos e Metodologias, Desenvolvimento Profissional, Ferramentas de Suporte, Desempenho e Resultados (PINTO, 2006).

Com a análise dos dados, entrevistas e reuniões de assessoria para planejamento de projetos, foi elaborada uma proposta inicial de arranjo institucional para o Escritório de Projetos. Também foi mapeado o macro-fluxo do processo de gerenciamento de projetos.

A estrutura organizacional da Secretaria revisada visando adequá-la à proposta de estruturação do PMO.

## 4. FASE II – METODOLOGIA

Esta fase envolve a definição das metodologias para priorização de projetos e para o gerenciamento de projetos.

Nesta fase foram elaborados os principais modelos de documentos para o planejamento de projetos e seus respectivos manuais de preenchimento:

- Formulário de Propostas de Projetos.
- Formulário de Termo de Referência de Projetos.
- Formulário do Plano do Projeto.

Esses documentos possuem como uma de suas características o detalhamento sucessivo dos planos. Tais documentos possuem objetivos diferentes e são desenvolvidos e

utilizados em diferentes momentos do ciclo de vida dos projetos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Principais documentos

Documento	O que é	Objetivo	Utilizado no Processo de	Base para tomada de decisão de
Proposta de Projeto	Uma ideia de projeto	Formalizar, formatar, registrar uma proposta	Análise de propostas ou priorização de projetos	Diretores, Secretários de Estado
Termo de Referência de Projeto	Um "contrato" de projeto, definição dos limites do projeto	Obter financiamento	Negociação de financiamentos	Bancos, Agências Multilaterais
Plano do Projeto	Definição de como executar o projeto	Planejar, delegar trabalho, reduzir ou eliminar incertezas	Planejamento, Execução e Controle do projeto	Equipe executora do projeto

**Observação:** Esta tabela é indicativa visando facilitar o entendimento dos três documentos. Os documentos possuem outros objetivos não detalhados aqui, são utilizados também em outros processos e por outros tomadores de decisão.

Conforme citado anteriormente, a criação de um PMO é um processo de mudança organizacional. DUCK (2005) sugere oito responsabilidades básicas da equipe de gestão da mudança para que o processo seja bem sucedido:

- Estabelecer o contexto para a mudança e fornecer orientação.
- Estimular a conversa.
- Prover recursos apropriados.
- Coordenar e alinhar projetos.
- Proporcionar oportunidades para criação conjunta.
- Antecipar, identificar e enfrentar os problemas das pessoas.
- Preparar a massa crítica.

Tendo por objetivo iniciar o processo de assimilação do conhecimento para a mudança organizacional de implementação do PMO, foi elaborada uma nota explicativa apresentando uma visão geral do que é um Escritório de Projetos. Essa nota incluiu as suas possíveis funções, as necessidades de treinamento, os diferentes tipos de estruturas de um escritório de projetos e os principais desafios para sua implantação. É preciso assegurar que os envolvidos compreendem o que é um escritório de projetos. Segundo LETAVEC (2006), a falta de entendimento sobre o papel de um PMO na organização é um dos primeiros obstáculos a ser superado.

Um papel significativo do PMO é buscar recursos financeiros para os programas e projetos. Esse desafio motivou a Secretaria a buscar soluções para estruturar o processo de captação de recursos financeiros no Governo do Estado. Neste contexto, a Secretaria propôs às demais instituições da administração pública do Estado, a criação de uma estrutura de suporte para maximizar os resultados na busca e utilização de recursos de empréstimos para

que o Governo como um todo.

Um comitê de captação recursos foi criado e o PMO passou a centralizar as atividades operacionais para a estruturação desse comitê.

A priorização dos esforços de captação resultou no fortalecimento do PMO dentro da Secretaria. Com o foco nas ações de captação de recursos, foi desenvolvida uma Metodologia de Priorização de Programas e Projetos, contemplando parte da Fase II do processo de implementação do PMO.

A metodologia de priorização de projetos teve como base um scorecard que pontua os projetos e os classifica. Essa priorização foi um importante passo na maturidade em gerenciamento de projetos da Secretaria, tendo em vista que o PMO recebe, desenvolve e analisa constantemente muitas ideias para criação de novos programas e projetos.

Além da determinação de critérios para priorizar projetos, o processo de gerenciamento de projetos passou por mais um avanço, a compreensão da importância de organizar as ideias do projeto com ferramentas e técnicas mais adequadas. A definição de tais práticas teve por base uma das premissas iniciais deste trabalho na Secretaria, a de utilizar o Guia PMBOK® (PMI, 2004) como uma das principais referências para os estudos.

Tendo em vista a importância do processo denominado Criar EAP<sup>1</sup>, um dos principais dos 44 processos de gerenciamento de projetos propostos na 3ª edição do Guia PMBOK®<sup>2</sup>, esse processo passou a ser incorporado como prática usual na Secretaria.

A Work Breakdown Structure (WBS) é uma estrutura de decomposição que representa uma clara definição das entregas e do escopo do projeto o "o quê" do projeto (PMI, 2006). Neste contexto, a Secretaria passou a utilizar a WBS como principal instrumento para o planejamento do escopo. Para apoiar a elaboração da WBS, a Secretaria passou a utilizar software para elaboração de mapa mental.

Ainda neste período, o uso de cronogramas também foi instituído. Os cronogramas passaram a ser desenvolvidos em formato de barras, com técnicas de análise do caminho crítico, e elaborados com softwares de planejamento de projetos.

A fase de concepção da ideia é o melhor momento para alterar os planos dos projetos (PHILLIPS, BOTHELL, SNEAD, 2002). Neste sentido, um grande esforço de planejamento é realizado na Secretaria, os planos foram feitos e refeitos diversas vezes, buscando-se a criação de diferentes cenários para os projetos.

O trabalho do PMO foi direcionado principalmente para desenvolver a documentação necessária para contrair financiamentos para vários projetos. A base de informações para esse processo é o registro das informações no Termo de Referência do Projeto. Esse documento constitui um detalhamento da Proposta de Projeto, normalmente

<sup>1</sup>Na Secretaria empregava-se o termo "Criar WBS". Assim o nome usual da organização, WBS, foi mantido.

<sup>2</sup>Em 2008 a quarta edição do Guia PMBOK® foi publicada (PMI, 2008b). A Secretaria utilizava a 3ª ed. do Guia PMBOK® (PMI, 2004).

visando obter recursos financeiros. A elaboração do Termo de Referência do Projeto contribuiu para consolidar a Metodologia de Gerenciamento de Programas e Projetos da Secretaria.

Com o planejamento do PMO redefinido, surgiram propostas para criação de projetos internos, dentre elas pode-se destacar:

- Reestruturação ou consolidação do próprio PMO na função de captação de recursos.
- Criação de um manual para apoiar diversas esferas de governo na captação de recursos.
- Criação de uma estrutura mais ampla que o próprio núcleo inicial, capaz de elaborar documentos técnicos de projetos, como projetos de engenharia e ambientais, estudos econômicos e financeiros mais detalhados, análise de conjuntura, dentre outras funções.

Visando compreender melhor os status dos processos de captação de recursos em outras esferas de Governo, a Secretaria realizou uma coleta de informações sobre as possíveis demandas por financiamento para o comitê de captação de recursos. O questionário constatou que elas eram superiores à capacidade de endividamento. Assim, foi necessário avaliar o processo de scorecard e incorporar novos critérios ao processo de priorização dos projetos.

No momento em que o desenvolvimento da Metodologia preliminar de Gerenciamento de Programas e Projetos foi concluído, foi iniciado o processo de validação, utilizando como pano de fundo para os debates e planejamentos os três principais modelos de documentos da metodologia: Formulários de Proposta de Projeto, Termo de Referência de Projeto e Plano do Projeto.<sup>3</sup>

Com o processo de implementação do escritório de projetos, as equipes da Secretaria passaram a ter mais percepção da importância do gerenciamento de projetos. Constataram que a maturidade da organização em reconhecer seus projetos e planejá-los corretamente para antecipar cenários e minimizar as incertezas é um fator ser crítico para gerar os resultados desejados.

A implantação da metodologia e de seus respectivos processos de gerenciamento de projetos interferem diretamente nas rotinas de trabalho dos envolvidos e cria impactos positivos e negativos. Seu sucesso depende da estabilização de uma mudança organizacional. Nesse sentido é importante monitorar os resultados do trabalho.

O sucesso da evolução está diretamente ligado ao apoio da alta administração da organização, seja incentivando as equipes, nomeando pessoas capacitadas, disponibilizando recursos necessários e administrando os conflitos. Embora a documentação seja fundamental no sucesso do escritório de projetos, todo o trabalho é realizado por pessoas. Assim, o grande paradigma da mudança é que, embora o pano de fundo seja uma metodologia formada por documentos e processos, a evolução acontece nas pessoas.

Para o sucesso da metodologia, mudanças são necessárias em todos os níveis decisórios da organização: nos indivíduos, nos grupos de trabalho, nos níveis gerenciais e nos níveis estratégicos.

## 5. FASE III – PLANEJAMENTO DE PROJETOS

Os documentos de Proposta de Projeto, o Termo de Referência de Projeto e o Plano de Projeto passaram a ser utilizados no planejamento, caracterizando o início da terceira fase do processo de implementação do PMO.

Todos os projetos do portfólio da Secretaria foram documentados de acordo com suas características e fase no ciclo de vida do projeto.

A elaboração dos projetos de acordo com uma metodologia de gerenciamento de projetos consolidou a visão de que as mudanças propostas pela criação do PMO estavam presentes no cotidiano dos profissionais.

Os documentos de projetos e principalmente o plano de projeto direciona o trabalho das equipes, aumentando as chances de manter o ritmo de trabalho e o foco naquilo que é importante.

Na finalização do processo de validação dos planos dos projetos, com a participação ativa das equipes, um acordo de trabalho foi assinado, nele todos os membros das equipes dos projetos assinaram os planejamentos elaborados.

## 6. FASE IV – PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE

A rotina de planejamento da Secretaria tornou-se mais estável. O processo de planejamento e controle passou a ser mais padronizado e cobrado com mais rigor. Para o monitoramento e controle dos programas e projetos da Secretaria, surgiu a proposta de efetivação dos relatórios gerenciais, que passaram a ser elaborados mensalmente.

O relatório gerencial permite aos gerentes e à alta administração acompanhar e controlar os projetos. Neste relatório estão incluídas as três áreas de conhecimento da tripla restrição de projetos (escopo, tempo e custo) e os pontos de atenção (riscos do projeto).

Foram necessários três meses de utilização do relatório gerencial para definir um processo e formato adequados às características da Secretaria. Essas definições enfrentaram certa resistência à mudança por parte de alguns envolvidos.

Além das práticas já institucionalizadas de elaboração e

<sup>3</sup>Embora a entrega da documentação da metodologia tenha sido formalizada neste mês, nos meses anteriores os documentos já estavam sendo utilizados, como os formulários de proposta de projetos e os formulários de Termo de Referência de Projeto utilizados anteriormente.

controle da WBS, cronograma dos projetos e da elaboração do relatório gerencial, outras ferramentas e técnicas foram incorporados ao processo, como o plano de ações e a utilização de uma agenda compartilhada (o plano de ações assumiu um formato similar a um issue log)<sup>4</sup>.

O plano do projeto, o relatório gerencial, o plano de ação e a agenda compartilhada foram disponibilizados em ambiente web para que as equipes pudessem acessar as informações remotamente.

O apoio da alta administração e a assessoria do PMO para que os gerentes desenvolvessem seus relatórios gerenciais foram fundamentais para que o processo de monitoramento e controle atingisse os objetivos necessários.

## 7. ESTRUTURA DO PMO IMPLEMENTADO

O término de um processo de criação de um Escritório de Projetos pode apresentar resultados distintos daqueles previstos em seu planejamento inicial. O Guia PMBOK® cita que as responsabilidades de um PMO podem variar deste fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto (PMI, 2008b). Muitos modelos diferentes de escritórios de projetos existem atualmente, e, a criação dessas estruturas, normalmente adquirem características únicas para cada organização (LETAVEC, 2006). Assim, a construção gradativa do modelo do escritório de projetos é um processo natural.

Em virtude da cultura local, das limitações de recursos e de novas oportunidades, algumas alterações no escopo do Escritório de Projetos podem ocorrer conforme ilustrado na Figura 2:



Figura 2 - plano inicial e implementação realizada

Um Escritório de Projetos pode assumir um modelo focado no atendimento de clientes internos ou clientes externos. A Figura 3 ilustra um escritório de projetos com foco no cliente interno. Um Escritório de Projetos com foco no cliente externo é ilustrado pela Figura 4.

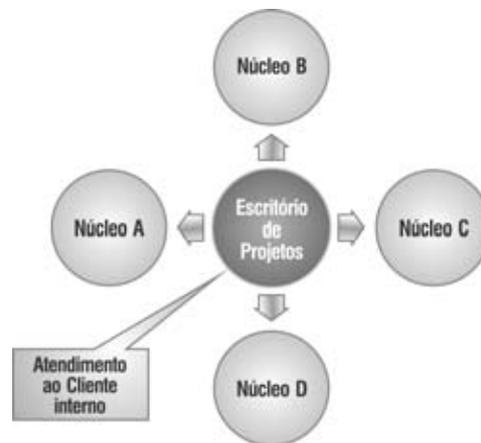


Figura 3 - Escritório de projetos com atendimento ao cliente interno  
Fonte: adaptado de LETAVEC, 2006.

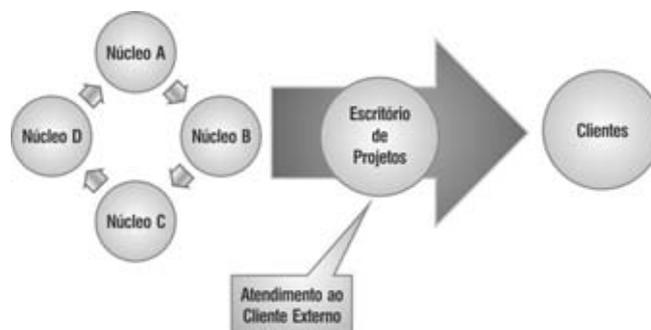
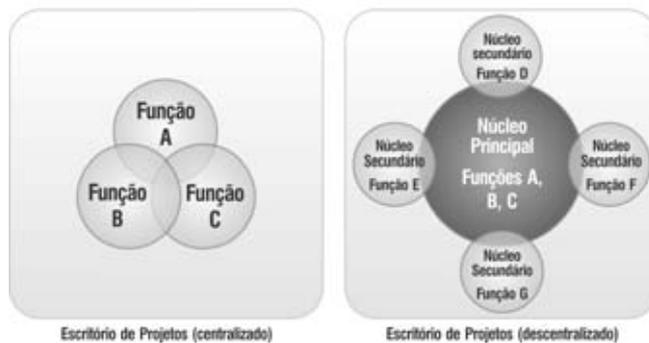


Figura 4 - Escritório de projetos com atendimento ao cliente externo  
Fonte: adaptado de LETAVEC, 2006.

Outro aspecto a ser analisado é a estrutura física do escritório de projetos, que pode ser centralizada ou descentralizada (Figura 5). Também é possível que esta estrutura possua uma composição das características apresentadas (LETAVEC, 2006).

### Escritório de Projetos podem ser centralizados ou descentralizados



Uma das características do ambiente local era o conhecimento limitado em alguns grupos sobre as práticas de gerenciamento de projetos, bem como sobre as funções de um Escritório de Projetos. Esse fator contribuiu para que o formato PMO implementado fosse um pouco diferente da proposta inicial.

<sup>4</sup>Issue Log é traduzido como Registro de Problemas. Ver tópico 9.4.2.4 e tópico 10.4.2.2 do Guia PMBOK®.

O processo de implementação de um Escritório de Projetos é uma mudança de grande impacto no trabalho. O formato da estrutura do PMO da Secretaria foi desenhado gradativamente, com a definição de padrões, utilização dos processos, conceitos e práticas de gerenciamento dos projetos. As funções do PMO passaram a ser realizadas por equipes alocadas em diferentes partes da estrutura organizacional.

O PMO da Secretaria passou a atender tanto o cliente interno quanto o cliente externo, com uma estrutura fisicamente descentralizada em dois núcleos (Figura 6).



Figura 6 - PMO implementado

## 8. PRINCIPAIS FUNÇÕES DO PMO DA SECRETARIA

O PMO é criado normalmente com a função principal de dar suporte aos gerentes de projetos, o que resulta em diversos tipos de esforços de acordo com as necessidades estratégicas da organização (PMI, 2008b). Para o PMO da Secretaria foram definidas as seguintes funções:

- Priorização de Projetos.
- Repositório de informações de gestão de demandas.
- Armazenamento de informações de execução de projetos.
- Metodologia de gerenciamento de projetos.
- Definição de padrão de documentos.
- Apoio na elaboração de planos de projetos.
- Treinamentos.
- Definição de sistemas de planejamento, monitoramento e controle.
- Informações para alta administração.

## 9. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

Os benefícios de um PMO irão variar dependendo da sua estrutura e suas funções na organização (LETAVEC, 2006). Embora a percepção de benefícios possa ser subjetiva, no PMO da Secretaria os seguintes benefícios puderam ser identificados:

- Identidade da Secretaria: o papel da Secretaria no Estado foi reorientado resultando em melhor visibilidade no governo como um todo.
- Interesse por gerenciamento de projetos: surgiram constantes debates sobre treinamentos, práticas e metodologia.
- Conhecimento e uso das práticas de gerenciamento de projetos: práticas institucionalizadas.
- Definição de funções: algumas equipes que possuíam funções mais generalistas, passaram a ter funções mais focadas.
- Planejamento estruturado: projetos que antes eram vagamente definidos, passaram a ser documentados dentro de um padrão definido pela metodologia.
- Ferramentas de controle: grupo de monitoramento e controle nomeado, e utilização de ferramentas institucionalizadas.

## 10. LIMITAÇÕES E DESAFIOS ENCONTRADOS

Vários desafios foram encontrados para criar o PMO da Secretaria, dentre eles pode-se destacar:

- Resistência à mudança.
- Limitação de recursos (humanos, espaço físico, financeiros, dentre outros).
- Ausência de um plano de capacitação em gerenciamento de projetos.
- Visão de que gerenciamento não é parte do trabalho (especialistas técnicos com baixo interesse em participar do projeto, o que também está relacionado com resistência à mudança).
- Mudanças constantes nas equipes.

## 11. CONCLUSÕES

A estruturação do PMO e da metodologia para gerenciamento de projetos colocou a Secretaria num novo patamar de maturidade de sua gestão. Possuir uma metodologia de gerenciamento de projetos, e conseguir implementá-la, é um marco na gestão de uma organização, e torna mais próxima a capacidade de controlar seus projetos, aprimorar

seus conhecimentos para gerar os resultados desejados.

Como citado anteriormente, a criação de um escritório de projetos passa por desafios significativos. Alguns aspectos a destacar são: a expectativa por resultados em curto prazo, a necessidade de trabalhar com situações paradigmáticas, e, principalmente, resistência à mudança.

Implementar um Escritório de Projetos, ou uma metodologia, é um processo de mudança organizacional e depende muito do apoio e participação da alta administração. Além disso, depende ainda de ferramentas adequadas para a realidade local, pessoas capacitadas e, principalmente, constantes treinamentos.

Como todo processo de mudança organizacional, este PMO provavelmente enfrentará instabilidades e precisará ser constantemente monitorado para assegurar que os benefícios alcançados continuem a ocorrer.

Finalmente, o aprendizado gerado num processo de implementação de um Escritório de Projetos gera perspectivas positivas para o desempenho das equipes de projetos.

## REFERÊNCIAS

DUCK, J.D. Gerenciando a Mudança: a arte do equilíbrio. Gestão da Mudança. Organização Martius Vicente Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HAUGAN, G.T. Project Management Essential Series. Effective Work Breakdown Structures. Vienna, 2002.

LETAVEC, C.J. The Program Management Office: establishing, managing on growing the value of a PMO. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing, 2006.

NORMAN, E.S. BROTHERTON, S.A. FRIED, R.T. Work Breakdown Structures: the foundation for project management excellence. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.

PHILLIPS, J.J. BOTHELL, T.W. SNEAD, G.L. The Project Management Scorecard: measuring the success of project management solutions. Woburn: Elsevier Science, 2002.

PMI - Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). 2th edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008. (2008a)

\_\_\_\_\_. Practice Standard for Work Breakdown Structures. 2th edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2006.

\_\_\_\_\_. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 3 ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

\_\_\_\_\_. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 3 ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008. (2008b)

PINTO, A. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2006, 2006. Disponível em <http://pontogp.files.wordpress.com/2007/11/>

## INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

**André Carneiro Giandon**

PMP®, mestre em Engenharia Civil, com ênfase em Planejamento (UFPR), é consultor e professor nas áreas de gerenciamento de projetos e comércio eletrônico. E-mail: [giandon@pm21.com.br](mailto:giandon@pm21.com.br).

**Rafael Domingos Ledesma de Nadai**

PMP®, administrador pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, é consultor e professor em gerenciamento de projetos e cursos preparatórios para a certificação PMP®. E-mail: [rafael@pm21.com.br](mailto:rafael@pm21.com.br).

**Sérgio Marangoni Alves**

Administrador pela Universidade de Brasília, MBA em gerenciamento de projetos pela Fundação Getúlio Vargas, tem 15 anos de experiência em consultoria em gerenciamento de projetos, para as Nações Unidas, governos e empresas. É consultor, professor de fontes de financiamento de projetos e de gestão de projetos para o terceiro setor. Foi coordenador administrativo do INEP e assessor da presidência do Iparde. É diretor da PM21 - Consultores Associados. E-mail: [sergio@pm21.com.br](mailto:sergio@pm21.com.br)



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.pmic.org.br](http://www.pmic.org.br)  
contato: [eliseu@pmice.org.br](mailto:eliseu@pmice.org.br)

# Gestão de riscos: abordagem de conceitos e aplicações

Carlos Diego Cavalcanti

## Resumo

Este artigo apresenta uma abordagem conceitual e prática da Gestão de Riscos. Elucida aspectos introdutórios, considerando conceitos, histórico, classificação, além de apresentar modelos de mercado que tratam gerenciamento de riscos, como COSO e Enterprise Risk Management (ERM). Este trabalho apresenta também a evolução da gestão de riscos tratada no âmbito da convergência entre Governança, Riscos e Compliance (GRC). Conclui-se ao fornecer a visão do processo de gestão de riscos dentro das organizações face à padronização por intermédio da norma ISO 31.000, além de apresentar a visão do conceito de riscos como fato gerador de oportunidades.

Palavras-chave: Gestão de Riscos, Controles Internos, Governança, Riscos, Compliance.

## Abstract

This article presents a practical and conceptual approach on Risk Management. Clarifies introductory aspects considering concepts, history, classification and standard frameworks that address risk management, such as COSO and ERM (Enterprise Risk Management). This work also presents the evolution in risk management treated in the convergence between Governance, Risk and Compliance (GRC). Concludes by providing a view of the risk management process inside organizations towards evenness through the standard ISO 31.000, in addition to the vision of the concept of risk as a generating fact of opportunities.

Key-words: Risk Management, Internal Control, Governance, Risks, Compliance.

## 1. INTRODUÇÃO

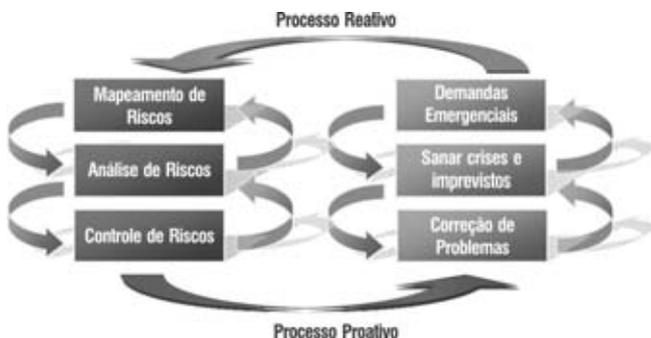
Muitos executivos se perguntam: “Qual a importância de controle efetivo sobre a gestão da empresa?” Um dos grandes desafios atuais da prática de gestão de riscos é atuar não só de forma preventiva aos eventos de incerteza, mas, principalmente, criar oportunidades de ganhos. Considerando que a maioria ainda vê a gestão de riscos como um custo, gerenciá-los de forma reativa excede substancialmente o investimento efetuado de forma pró-ativa. Gerar oportunidades a partir das incertezas não é simplesmente olhá-las como possibilidades de melhoria. É sim concebê-la como consequência da aplicação efetiva de controles internos, que garantam a solidez dos processos de negócio.

## 2. CONCEITO DE RISCOS

A definição mais comumente utilizada aborda riscos como “ameaça de que um evento ou ação (interno ou externo) possa afetar negativa ou positivamente o ambiente no qual se está inserido.” Do ponto de vista corporativo, riscos são considerados eventos de incertezas podem comprometer ou aperfeiçoar capacidade da empresa de operar, executar sua atividade fim e gerar valor.

Um dos principais motivadores das discussões quanto à aplicabilidade dos conceitos de gestão de riscos é conseguir diferenciar “perda” de “não ganho” e ainda de situações em que os dois ocorrem conjuntamente. Geralmente a grande maioria das empresas trata o segundo caso com certo desprezo, por não afetar diretamente o disponível de curto prazo. Entretanto, se considerarmos que todas as organizações trabalham sob o prisma das projeções, certamente o que se perdeu é apenas uma parte do que se deixou de ganhar. Considerar os benefícios trazidos pela gestão de riscos, porém, não é algo fácil.

Considerando essa assertiva, qual é a real demanda de uma organização para uma área de gestão de riscos? Qual o tipo de problema que uma empresa tem que justifique tal prática? O quanto o gerenciamento aumenta a capacidade de entender as incertezas existentes? É na compreensão dos problemas, das incertezas, que se passa a conhecer as oportunidades. A gestão de riscos evoluiu e aborda conceitos como a gestão de oportunidades. A qual considera também as oportunidades criadas a partir do bom gerenciamento das incertezas.



### 3. CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS

Em relação às incertezas que circundam o ambiente gestor de qualquer organização, existem aspectos da conjuntura geral que precisam ser considerados e contemplados no processo de análise para identificação dos eventos de risco. As variações quanto à classificação de riscos podem ocorrer dependendo da organização, do mercado de atuação, além de uma série de outros fatores. Comumente, são abordadas três classificações genéricas para condições de incertezas ao negócio:



Pirâmide: Operacional, Riscos, Mercado e Crédito.

- Riscos operacionais: relacionam-se com perdas resultantes de processos internos, pessoas e tecnologia. O princípio do risco operacional trata a reação em cadeia dos eventos internos e externos.

- Riscos de mercado: consideram as variáveis que alteram o valor de um instrumento financeiro. O risco de mercado existe em decorrência da possibilidade de ocorrerem perdas mediante movimentos adversos no mercado.
- Riscos de crédito: tratam atividades cujos quais os êxitos dependem do cumprimento pela outra parte, emitente ou tomador. Para ilustrar o cenário, quando pessoas, empresas ou estrutura governamental falham com as convenções para efetuação de um pagamento.

### 4. HISTÓRICO DA GESTÃO DE RISCOS

A evolução cronológica percebida no processo de gerenciamento de riscos é uma consequência clara da demanda a ser atendida. Conjunturas de mercados cada vez mais flutuantes invariavelmente tendem a exigir a reflexão quanto à eficiência e eficácia dos modelos até então tidos como definitivos.

#### Cronologia de Modelos de Referência

Modelo	Ano	Descrição	Autor
COSO	1992	Framework para implantação de uma estrutura de controles internos a partir de cinco componentes integrados: ambiente de controle; avaliação de riscos; atividade de controle; informação e comunicação; monitoramento.	COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FERMA	2002	Guia europeu da prática de gestão de riscos a partir de uma visão objetiva do processo de gerenciamento de riscos. Contempla templates para realização das análises de riscos.	FERMA – Federation of European Risk Managers Association
AS/NZS 4360	1995	Modelo que contempla templates e práticas aplicáveis a gerenciar riscos no contexto de um processo, de uma organização ou até mesmo no projeto de vida de uma pessoa. Trata riscos por uma visão generalista e aplicável em qualquer segmento de atuação.	Standards Australia / Standards New Zealand
ERM	2004	Ampliação do conceito abordado pelo COSO, alinhado de forma integrada a estratégia da organização. Introduz conceitos como apetite de riscos.	COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ISO 31000	Em criação	A ser finalizado em 2009, a ISO 31.000 será referência mundial para a prática de gestão de riscos. Apresenta onze princípios da gestão de riscos, modelos de orientação para desenvolver e controlar um framework de riscos e um processo genérico de gestão de riscos.	ISO – International Organization for Standardization

Adaptado de MACIEIRA, 2008, pág. 3.

## Cronologia de Regulamentações e Legislações

Modelo	Ano	Descrição	Autor
BSA (Bank Secrecy Act)	1970	Regulamenta a cooperação das instituições financeiras americanas juntamente com o governo com o objetivo de prevenir a lavagem de dinheiro.	Governo Federal dos Estados Unidos
BACEN 2554 BACEN 3056 BACEN 3380 BACEN 3490	1998 2001 2006 2007	Normaliza a práticas de gestão de risco pelas instituições financeiras brasileiras. 2554 – Sistema de controles internos; 3056 – Auditoria interna; 3380 – Implantação da área de riscos operacionais; 3490 – Apuração do Patrimônio de Capital Econômico.	Banco Central do Brasil
Sarbanes-Oxley	2002	Lei americana que regulamenta os controles internos para emissão de relatórios financeiros por parte das empresas com ações negociadas na bolsa de Nova York. Aborda também a responsabilização civil e criminal dos principais executivos destas empresas pela confiabilidade das informações financeiras e contábeis publicadas.	SEC – Security Exchange Commission
BASILÉIA II	2004	Publicação elaborada por empresas e instituições do mercado financeiro com o objetivo de criar um modelo internacional para concepção de leis e regulamentações relacionadas à gestão de riscos em bancos.	Basel Committee on Banking Supervision

Adaptado de MACIEIRA, 2008, pág. 3.

Esses modelos de referência e regulamentações foram os grandes motivadores da visão de que controlar e gerir riscos é fundamental. Alguns acadêmicos chegam a afirmar que sem eles, talvez o que hoje conhecemos por governança corporativa e gestão de riscos não passaria de “boa prática”. Sendo que o princípio da busca dos gestores por governança é motivada principalmente pelas exigências das regulamentações.

## 5. COSO: CONTROLES INTERNOS E RISCOS

A alta administração precisa de ferramentas de controle interno para garantir a integridade do negócio. O Committee of Sponsoring Organization (COSO) é uma metodologia e framework de melhor aplicabilidade. Foi criado nos Estados Unidos, na década de 70, motivado pelo estudo das causas de fraudes em relatórios financeiros, o que mostra que o tema não é recente. A estrutura proposta pelo COSO abrange:



Fonte: COSO (Comitee of Sponsoring Organization), COSO Framework.

O controle é um grande desafio para as organizações, independentemente do porte e mercado de atuação. Obviamente as pequenas e médias empresas tendem a estar mais factíveis aos aspectos negativos que circundam um ambiente, sem uma estrutura efetiva de controle. No entanto, as grandes organizações, apesar de possuírem uma visão mais formalizada quanto à atuação, na maioria das vezes não conseguem atingir um nível satisfatório de controle, pois o trata como mero requisito de atendimento às regulamentações, como no caso dos bancos e demais instituições financeiras, as quais operam sob um amontoado de normas.

Os ganhos, entretanto, são de extrema valia e altamente compensatórios para as organizações que possuem uma visão séria quanto à aplicabilidade de uma estrutura integrada de controles internos. Controlar, salvo o sentido pejorativo da palavra, é sinônimo de gerir com transparência o ambiente corporativo. Vai muito além de regras de negócios automatizadas em sistemas de gestão. Mais que automatizar controles, é importante que a organização crie a cultura de concebê-los.

## 6. ERM: EVOLUÇÃO DA VISÃO DE RISCOS ATRAVÉS DA INTEGRAÇÃO À ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Publicado como evolução da visão de controles e riscos anteriormente tratada pelo COSO, o Enterprise Risk Management (ERM), ou Gestão de Riscos Corporativos, é formado por oito componentes relacionados. Com eles integrados ao processo de gestão da organização, é possível alinhar as estratégias e objetivos do negócio a uma visão baseada em riscos.



Fonte: COSO, 2007. Gerenciamento de Riscos Corporativos, Estrutura Integrada.

**Ambiente interno** – Aborda aspectos culturais da organização, embasamento para identificação e abordagem dos riscos por parte da equipe interna, assim como: filosofia, apetite integridade e valores éticos para gerenciamento dos riscos.

**Fixação de objetivos** – Os objetivos se caracterizam pelas metas estratégicas da organização. Essa etapa se caracteriza por avaliar e definir se os objetivos estão alinhados com a missão da organização e são compatíveis com o apetite a riscos.

**Identificação de eventos** – Os eventos internos e externos são as variáveis que podem influenciar o atendimento aos objetivos estratégicos. Esses eventos devem ser classificados entre riscos e oportunidades, de forma a estabelecer um processo de administração que os considere tanto no que tange a mitigação – no caso de eventos de incertezas negativas – como no aumento das suas evidências – no caso de oportunidades.

**Avaliação de riscos** – Análise quanto à probabilidade e ao impacto dos riscos, de forma a estabelecer as formas como serão gerenciados. São avaliados quanto à sua classe de inerentes e residuais.

**Resposta a risco** – Ações às evidências de risco: evitar, aceitar, reduzir ou transferir – concebendo medidas para alinhar com o apetite a risco.

**Atividades de controle** – Políticas e procedimentos estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas.

**Informações e comunicações** – As informações relevantes são identificadas, coletadas e reportadas de forma que permitam o cumprimento de suas responsabilidades. A comunicação aborda aspectos gerenciais, não só considerando a prática de gerir riscos.

**Monitoramento** – Monitoramento e revisões aplicáveis para garantia do gerenciamento eficaz dos riscos. Realizado através de atividades gerenciais, avaliações periódicas, auditorias.

Em suma, o ERM propõe um modelo que prioriza fraquezas críticas a serem tratadas, criando mecanismos preventivos atuantes sob a perspectiva de que mesmo o controle interno é passivo de agentes que comprometam a sua eficácia.

## 7. INTEGRAÇÃO E SINERGIA DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE (GRC)

A conjuntura padrão da gestão organizacional é um vasto universo de demandas e esforços os quais invariavelmente se congregam para um objetivo fim, nesse caso, a operação financeira, ou o lucro propriamente dito. Entretanto, até atingir-se esse cenário de lucros e receitas, há uma longa estrada a ser percorrida, sem mencionar as questões envolvendo o pós-receita, tais como: qualidade do produto, relacionamento com cliente, fidelização da carteira, entre outros. Um ponto, porém, é o resultado de todos eles: a dificuldade e lentidão no processo decisório.

É comum deparar-se com situações nas quais diretores, gerentes e qualquer outro tomador de decisão hesite na hora de assinar um contrato, proposta comercial ou liberação de recurso. É como se incessantemente badalasse em seus ouvidos a frase: “Será que estou decidindo corretamente? Onde estou me metendo?” Essa situação repete-se aos montes no cotidiano corporativo.

Essa incerteza quanto à tomada de decisão talvez seja uma das maiores demandas para que em um novo ambiente de gestão proposto, a prática de gerir riscos seja ferramenta fundamental.

A incerteza decisória é consequência natural de uma conjuntura atual de gestão, na qual as variáveis do contexto são as mais diversas: segmentos globalizados, preocupação com a reputação da empresa, concorrência, pressão regulatória. Suas inúmeras combinações resultam na diminuição substancial da visibilidade para tomada de decisão. Chegou-se ao ponto em que muitos consideram que a intuição é a maior parcela na receita da escolha. Entretanto, é importante afirmar que existem sim diversas frentes que buscam solucionar esse problema.

Metodologias são frequentemente propostas para atender a essa demanda deficitária de gestão. Modelos de referência (COSO, ERM, BPM) e regulamentações (SOX, Basiléia II, Bacen 3490, Bacen 3380, FERMA) são ofertados já há algum tempo e seus resultados são evidenciados pela melhoria nos resultados operacionais e na governança como um todo para as organizações que se dispõem a

investir nelas. Considerando que existem tais modelos e que esses aparentemente sanam a demanda por práticas de gestão, qual é o real problema?

A reflexão de que gaps como ações de melhoria segregadas na organização, grande parte dos modelos de gestão são burocratizadores, as formas de gerir riscos são pouco práticas, entre outros, levou a uma conclusão: é preciso integrar. Nesse modelo integrado de gestão, amplia-se a abordagem comumente utilizada, em que cada metodologia busca um resultado específico. O que se vê claramente é que gerir riscos não pode resumir-se ao objetivo de identificar eventos de incertezas e simplesmente controlá-los através da avaliação contínua ou com auditorias. É, principalmente, trazê-lo para o contexto de ferramenta de gestão. Sob esse prisma é que o conceito de Governança, Riscos e Compliance (GRC) é baseado e deposita seus aspectos positivos.

A prática de GRC unifica metodologias e práticas de gestão a fim de proporcionar uma visão integrada de iniciativas que antes eram vistas de forma segregada. Com a proposta de alargar essa convergência de ações, objetiva-se não só a redução de inconsistências, redundâncias e segregação de objetivos, mas sim, o provimento de um contexto onde todos esses movimentos congreguem pelo objetivo maior que é fornecer para a organização uma gestão mais eficaz. É a mudança da visão de gerir riscos como eventos de incertezas, para a visão da gestão baseada em riscos como fonte geradora de oportunidades.

Anteriormente vistas como disciplinas distintas e geridas de forma independente, os conceitos de Governança (Corporativa), Riscos (controles) e Compliance (regulamentações) foram unificados de forma a proporcionar não só o ganho operacional na gestão, como prover o entrelaçamento das práticas, aproveitando os benefícios de cada um para o todo. Quando uma companhia considera estar conforme as sessões da lei Sarbanes-Oxley, por exemplo, as formas como a governança corporativa e a gestão de riscos atuam estão relacionadas ao sucesso da iniciativa de compliance.

A governança orienta uma atuação embasada na transparência e na ética, provendo credibilidade e, principalmente, a sustentabilidade do negócio. Por ela são considerados diversos tipos de riscos, estratégico, operacional (financeiro), de mercado, além de outras variações como riscos em TI, indisponibilidades físicas e ambientais, climáticas, entre outros.

Compliance, que na tradução literal para o português, significa conformidade, é o ato de garantir que a empresa siga as regulamentações sob as quais ela está regida, seja uma instituição financeira, uma companhia com ações nas bolsas americanas ou empresas globais. Mesmo as pequenas e médias empresas estão sujeitas à compliance. Elas estão sob regime de incentivos fiscais ou financiamentos providos por órgãos como Banco Nacional para o Desenvolvimento (BNDES), por exemplo, os quais exigem garantias de atuação, operacional e financeira para ofertar benefícios e subvenções. A exigência pela conformidade

às normas estabelecidas pelos órgãos beneficiadores é rigorosa. Precisam ser seguidas como condição para a manutenção dos incentivos, sendo constantemente avaliadas através de auditorias e fiscalizações.

## 8. VISÃO GERAL DO AMBIENTE CORPORATIVO FRENTE ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE

Para muitos, ainda que as experiências de diversas empresas comprovem, gerenciar incertezas sempre recairá sobre um prisma: burocratização de processos, ferramenta de “amarração” do corpo diretivo e conselhos de administração das companhias, garantia de geração de valor aos acionistas e termômetro para o mercado quanto à volatilidade da saúde financeira da empresa abordada. No entanto, a disciplina de gestão de riscos se encontra em um momento único desde sua difusão como prática de mercado.

Os investimentos das empresas para o atendimento às regulamentações como Basiléia e Sarbanes-Oxley geraram um cenário de obrigatoriedade dos trabalhos envolvendo controles internos, auditoria e gestão de riscos os quais aparentemente tornaram-se meros instrumentos de inspeção pelos órgãos reguladores. Os benefícios da geração de valor concebida a partir de iniciativas de cunho estratégico passaram a ser subjulgadas.

Com a visão integrada mencionada anteriormente, a GRC reúne e congrega esforços no sentido de um fim em comum: a gestão eficiente e o atendimento dos objetivos estratégicos da organização. A proposta passa a ser aperfeiçoar o modelo de governança da organização, que engloba uma série de outras iniciativas.

Como descrito antes, as publicações que abordam a prática de gestão de riscos sempre trazem à tona a geração de valor ao negócio como benefício para a sua implantação. Quando se trata de valor monetário, pode-se dizer que esse está diretamente associado a percepção quanto a perspectiva futura, ou seja, a velocidade no tempo da organização em materializar seus eventos de receita e geração de valor.

É comum por parte das organizações considerarem apenas a incerteza presente, as improbabilidades futuras não são tratadas com a devida seriedade. Vendo sob esse prisma, a gestão de riscos como fonte geradora de oportunidades viabiliza diretamente o valor para a organização, por garantir que os eventos que podem comprometer o negócio sejam conhecidos, controlados e analisados a fim de originar fontes de melhorias. Conclui-se que é justamente essa base da fundamentação das due diligences, as quais atrelam os níveis de governança corporativa como fonte de valor real ao capital. Quanto mais estruturado o sistema de controles internos e de gestão dos riscos, mais valor efetivo a empresa possui no mercado.

A gestão de riscos aborda primordialmente os gaps que de alguma forma são obstruídos dos demonstrativos financeiros e operacionais, por considerar fatores intangíveis. Todavia é sabido que a riqueza é composta justamente dos benefícios ou dos malefícios intangíveis. Os montantes que circulam no mercado são virtuais, ganhos e perdas nos mercados de ações, tomada de decisão, visualização de oportunidades, todos esses aspectos são embasados na grande maioria das vezes em pontos que não possuem qualquer tipo de representação física. Seguindo a assertiva de que “o homem teme e opõem-se ao desconhecido” deve-se considerar o gerenciamento de riscos como parte fundamental do processo de gestão, e não algo meramente semântica. É uma questão de sobrevivência.

## 9. A VISÃO DA GESTÃO DE OPORTUNIDADES

O princípio do planejamento estratégico consiste na definição dos objetivos e metas a serem atingidos por uma organização no que tange a geração de valor ao negócio e o aumento do capital. Partindo desse princípio, a definição e formalização da estratégia da corporação respondem a questão “Aonde queremos chegar?” O risco, conforme visto anteriormente, nada mais é senão os eventos comprometedores da estratégia do negócio. A sua gestão garante que as situações adversas inerentes sejam conhecidas e controladas.

Os fatores críticos de sucesso, quando geridos, trazem como resultado a competitividade em longo prazo. A gestão desses aspectos está diretamente relacionada com o conhecimento da organização quanto ao:

- Mercado no qual a empresa está inserida, tanto no que se refere às tendências comerciais como às práticas de governança corporativa.
- Entendimento quanto aos processos de negócio da organização, atuando na gestão direta desses como aspectos determinantes para a obtenção dos resultados.
- Constante acompanhamento da atuação da organização frente às tendências de mercado.

A gestão dos fatores críticos mencionados consiste no autoconhecimento organizacional, uma vez que as soluções são aplicadas para problemas que são conhecidos. O gerenciamento de riscos vem justamente para preencher essa coluna. A prática de gerir riscos sempre privilegiou garantir a não ocorrência de situações adversas a apontar as possíveis fontes de geração de valor competitivo para a empresa.

O que é tratado como “Gestão de Oportunidades” traz uma proposta bastante interessante no contexto de que quando as incertezas do negócio são conhecidas e os devidos controles são aplicados, se abrem janelas para oportunidades que irão conceber diferenciais competitivos ao

negócio. É uma visão subjetiva, a princípio, porém, prática no sentido de que os gestores passam a enxergar suas deficiências não apenas como problemas, mas sim como situações que precisam ser controladas, e principalmente, analisadas. A gestão positiva de riscos trás uma visão bastante humanista ao contexto.

É comum se ouvir dizer que as pessoas de sucesso são aquelas que aprenderam com seus erros e através deles buscaram se sobressair para atingir melhores resultados. O princípio é exatamente o mesmo para as organizações. Assim como os riscos negativos, assim chamados pelo autor supracitado, são geridos no sentido de prover uma proteção a capacidade da empresa em gerar o retorno do capital (valor ao acionista). Os riscos positivos são fontes de geração de valor (ganhos financeiros) pelos resultados provenientes das oportunidades.

Considerando que uma visão positiva de riscos enfatiza justamente o aumento da probabilidade dos eventos de oportunidades, é factível que o risco é fundamental para a operação plena do mercado.

Aplicando um exemplo ilustrativo, consideremos que existe apenas um tipo de sapato sendo vendido no mercado e que é extremamente desconfortável. É evidente o evento negativo do “desconforto”. Contudo, com o passar do tempo, um sujeito desenvolve uma forma eficiente de calçá-lo e cria um segundo modelo, dessa vez considerando o desconforto prévio e concebendo um modelo mais cômodo. O ato de explorar o evento negativo do “desconforto”, criando um modelo de sapato “confortável” configura exatamente o que é a Gestão de Oportunidades. Uma prova clara e evidente que os riscos são importantes para todo e qualquer contexto de mercado, pois através da eficiência e eficácia do processo de gestão dessas incertezas é que se cria valor ao negócio e ao objetivo para o qual ele é aplicado.

Em suma, pode-se dizer que risco é a base motivadora da inovação. Através da visualização de demandas atendidas de forma ineficientes – riscos negativos – viabilizam-se produtos e serviços, ou seja, ações de tratamento que resolvam essas adversidades e converta-as em resultado – riscos positivos ou oportunidades.

## REFERÊNCIAS

- CAVALCANTI, Carlos Diego. Impactos dos projetos de adequação à seção 404 da lei Sarbanes-Oxley. Projeto de Pesquisa de Especialização em Administração Financeira – FCAP – UPE, 2008.
- COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2007.
- DTT. Metodologia de Auditoria com foco em Riscos. Deloitte Touche Tohmastu, 2003.
- IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007.

ISO. ISO/DIS 31.000, Risk management. International Organization for Standardization, 2008.

MACIEIRA, André. Gestão baseada em Riscos. Elogroup, 2008.

MOURA, B. C. Logística: conceitos e tendências. Vila Nova, 2006.

PETERS, Marcos. Implantando e gerenciando a lei Sarbanes Oxley: Governança corporativa agregando valor aos negócios. Editora Atlas, 2007.

TALEB, Nassim Nicholas. A lógica do cisne negro. Editora Best Seller, 2008.

## SOBRE O AUTOR

Carlos Diego Cavalcanti

Coordenador de processos e negócios do grupo industrial Fiabesa S/A e sócio da consultoria Valcann. Graduado em análise de sistemas pela Unibratex e pós-graduado em administração financeira pela Universidade de Pernambuco (UPE). Membro do Project Management Institute (PMI) e da Comissão de Gestão de Riscos da ABNT (GT03 – Riscos Positivos e GT05 – Riscos em Projetos). Participa da comunidade acadêmica sobre modelos de gestão. E-mail: dcavalcanti@dcavalcanti.com.



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.pmi.org.br](http://www.pmi.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.pmi.org.br](http://www.pmi.org.br)

# 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](http://www.proway.com.br)

Agora a  
**RBGP**  
está na Qualis!



- 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 Gusmano, 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](mailto: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](http://www.pm21.com.br)  
[www.qualis.capes.gov.br/webqualis](http://www.qualis.capes.gov.br/webqualis)



# Cursos PM21

A melhor estratégia para sua carreira.

A **PM21** oferece cursos na área de **Gestão de Projetos** formando especialistas em todo o Brasil.

A empresa, que conta com grande know how e atuação na área, é reconhecida por sua competência e seriedade na área de educação.

**Cursos de curta e longa duração são ministrados durante o ano inteiro** e oferecem a expertise de docentes com experiência real de mercado.

**Consulte o calendário de cursos em nosso website** e programe o próximo passo da sua carreira.

[www.pm21.com.br](http://www.pm21.com.br)



# Conceitos, práticas e desafios na implementação de procedimentos para controle de projetos

Marcos Santos Abreu

## Resumo

O controle de projetos se dá através de um conjunto de processos, procedimentos, ferramentas e técnicas que, aplicadas de forma sistemática, permitem visualizar o estado em que o projeto se encontra. Além de avaliar a aderência aos objetivos e metas estipulados e dar suporte às tomadas de decisões relacionadas às ações de ajustes e correções. Neste artigo será apresentada uma reflexão sobre os conceitos envolvidos com o controle de projetos e propostas questões que envolvem as consequências da aplicação descuidada das técnicas de controle.

Palavras-chave: Projetos, técnicas e sistemas de controle.

## Abstract

The control of projects is made through a set of processes, procedures, tools and techniques that, if applied in a systematic way, show the actual situation of the project. Besides that, they evaluate the coherence to the objectives that were settled and give support to the decision-makings related to the adjustment and correction actions. In this paper, it will be presented a reflection on the concepts involved in projects control and it will be proposed questions related to the consequences of the negligent use of the control techniques.

Key-words: Projects, techniques and control systems.

## 1. O QUE É CONTROLE?

O modelo de gerenciamento de projetos do PMI está organizado em nove áreas do conhecimento e cinco grupos de processos. Os grupos de processos são uma releitura do modelo – Plan, Do, Check, Act (PDCA) popularizado por Deming (figura 1). A proposta original do ciclo PDCA propõe ações sequenciadas de planejamento, execução, verificação e ação. Verificação, nesse modelo, significa medição, de preferência, através de métodos estatísticos.

No modelo do PMI, monitoração e controle são representados sem a ideia de sequenciamento do modelo PDCA. Ao contrário dos outros processos representados por flechas, monitoração e controle “envolvem” os demais processos (figura 1). Essa leitura dá a esses processos um status diferenciado em relação ao tradicional check do modelo PDCA. Da mesma forma, o modelo do PMI nos estimula a buscar novos significados para os processos.

Monitoração e controle envolvem vários conceitos, entre eles estão: medição, significado e significância.



Figura 1: Ciclo PDCA e 5 Grupos de Processos

- **Medição**

Para poder medir é preciso conhecer qual o objeto e qual a ferramenta adequada para sua medição. Nem todo objeto pode ser medido com a mesma ferramenta, com as mesmas unidades ou com a mesma frequência. As medições sobre o produto (escopo do produto) servem para verificar a aderência dos resultados aos requisitos técnicos. Essas medições podem ser planejadas e realizadas pelos técnicos responsáveis pelos resultados. Não são essas, porém, as medições tratadas neste artigo. Iremos analisar as técnicas de medição sobre o escopo do projeto. Medir o escopo do projeto significa determinar como ocorre o progresso do projeto. A forma como essa medição pode ser conduzida pode influenciar tanto a moral da equipe, quanto a percepção externa sobre o estado do projeto. Durante o planejamento do projeto deve-se pensar sobre a forma de medição do escopo e, principalmente, preparar a equipe para realizar as medições adequadamente.

- **Significado**

Buscar significado para as medições é transformar dados medidos em informação para as partes envolvidas. Nesse momento, é importante ter conhecimento sobre as técnicas para interpretar as informações devolvidas pelas medições. Variações em relação ao planejado podem ter significados diferentes.

- **Significância**

Dado o aumento da complexidade dos projetos, não é possível medir e analisar tudo, é preciso priorizar. Conhecer as expectativas das partes envolvidas ajuda a desenvolver critérios de priorização, para que seja medido apenas o que é de significância para as partes envolvidas no projeto.

### **Gerenciamento Integrado**

O desafio enfrentado nas ações de monitoração e controle está no fato de que eventualmente, quando feitas isoladamente, as medidas obtidas podem distorcer ou gerar tendências equivocadas, dificultando a interpretação das informações. O progresso do projeto se mostra diferente em distintas dimensões: a realização de atividades pode eventualmente não gerar os resultados esperados, mesmo ocorrendo os gastos previstos. Em outros casos, mesmos sem a ocorrência dos gastos previstos e sem a realização das atividades, os benefícios esperados podem acontecer. Por isso, a interpretação das medições deve ser feita de forma integrada, considerando os impactos das medidas de cada área nas demais.

### **Comportamento e Controle**

Medição, significado e significância podem variar conforme a interpretação dada pelas pessoas envolvidas e a forma como são realizados. A principal consequência de um processo de medição é que as pessoas envolvidas agem em função de como são medidas, o que pode comprometer a obtenção dos resultados esperados. Ao realizar medições, o gerente de projeto está enviando uma mensagem para sua equipe e outros envolvidos sobre o que ele considera

relevante no trabalho realizado. Um gerente de projetos que verifica se sua equipe está cumprindo as datas de término estipuladas para as atividades, passa a mensagem de que para ele “cumprir as datas” é importante. Mas isso não quer dizer necessariamente que esse sistema gere resultados efetivos. Quando a equipe compreende o processo de medição, esse passa a ter maior significância para seus membros. Ninguém quer parecer ineficiente ou ser responsabilizado por algum mau desempenho do projeto. A equipe passa a trabalhar para gerar o que é medido – cumprimento das datas planejadas – mesmo que o descumprimento das mesmas seja melhor para o projeto. Baixa qualidade de resultados ou mesmo não cumprimento dos requisitos passam a ser menos importantes que cumprir as datas planejadas para as atividades. Nesse caso, a equipe passou a se comportar para entregar o que é medido ao invés de realizar o que realmente gera valor para o projeto.

Ao mesmo tempo em que esse fenômeno pode ser preocupante, também é possível utilizá-lo para obter comportamentos e promover mudanças. Pode-se promover a colaboração entre equipes medindo resultados que dependam do trabalho de ambos, ao invés dos resultados individuais de cada equipe.

As considerações acima levam a proposição de técnicas que visam a realização de medições contra resultados mensuráveis ao invés de atividades ou processos. A medição contra resultados promove o compartilhamento da responsabilidade do sucesso do projeto (ou o fracasso) entre o gerente de projeto e a equipe. Se a responsabilidade dos membros da equipe está vinculada apenas a atividades ou processos e não a resultados intermediários, o único responsável pelo sucesso do projeto como um todo é o gerente de projetos [NSAA].

## **2. COMUNICAÇÃO VERTICAL**

O processo de monitoramento e controle termina apenas quando decisões tomadas geram as adequações necessárias ao plano ou aprovação e concordância com situação identificada. Para tanto, o monitoramento e controle deve envolver também um procedimento de priorização e aprovação dentro de níveis gerenciais conforme a alçada necessária. O fluxo de informações sobre o projeto deve estar “subindo” em direção a níveis gerenciais responsáveis pelas tomadas de decisões. E essas decisões, que podem até serem concordâncias com a situação apresentada, “descendo” para conhecimento da equipe executora do projeto.

Os processos de comunicação bem estruturados são importantes para suportar a monitoração e controle do projeto. Desde as ações de planejamento, suportadas por procedimentos organizacionais, até a disseminação de conhecimentos, ocorrendo de forma sistemática e em intervalos previamente planejados, conforme as necessidades das partes envolvidas.



Figura 2: Comunicação Organizacional

### 3. CONCLUSÕES

O monitoramento e controle de projetos demanda uma equipe capaz de avaliar para cada caso qual a ferramenta ou técnica apropriada para realização do acompanhamento. Soluções genéricas de controle tiram o significado da informação, ao invés de medir benefícios e progresso real, medem apenas a adequação a um plano que, eventualmente, pode até estar desatualizado.

Os processos de medição precisam ser planejados e analisados conforme os desmembramentos que podem gerar

na interpretação da situação do projeto e no comportamento dos envolvidos.

Os procedimentos de monitoração e controle são tão importantes que devem ser avaliados e escolhidos antes dos processos de planejamento do projeto. Assim, durante o planejamento, o plano pode ser avaliado conforme sua adequação aos procedimentos de medição e interpretação estabelecidos.

Não é possível medir tudo em um projeto ao mesmo tempo. É preciso priorizar as medições cujo valor tem maior significância para o sucesso. Monitoração e controle são primordiais para o sucesso dos projetos, pois são responsáveis pela visibilidade dos mesmos durante seus ciclos de vida e pelos ajustes segundo as variações e mudanças no ambiente do projeto e da sociedade.

### SOBRE O AUTOR

Marcos Santos Abreu

PMP, engenheiro eletrotécnico (UNICAMP-1991), com MBA em Gerenciamento de Projetos (FGV-PR-2002), atua a mais de 15 anos em gerenciamento de projetos, realizando trabalhos em organizações públicas e privadas. É vice-presidente do Chapter Paraná do PMI, diretor da PM21 - Consultores Associados. Email: abreu@pm21.com.br



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](http://www.unibrasil.com.br) • (41) 3361-4242

★  
**UNIBRASIL**  
Faculdades Integradas do Brasil

# 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 de 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](http://www.unibrasil.com.br) ou pelo telefone 41 3361.4218



[www.pm21.com.br](http://www.pm21.com.br)

# Gerenciamento da comunicação e desenvolvimento da liderança através da programação neurolinguística (PNL)

Graciele Moura, Cirléa Aniceto

## Resumo

Frequentemente é identificado um hiato nos processos de comunicação no cenário de gerenciamento de projetos. A forma e o conteúdo da informação transmitida pelos gestores nem sempre atendem as demandas das partes envolvidas.

A comunicação eficaz é uma das responsabilidades dos líderes. Para desenvolver essa habilidade, eles devem investir em suas características pessoais. A influência de um líder vem de quem ele é, do que ele faz e do exemplo que ele dá.

Palavras-chave: comunicação; liderança; PNL.

## Abstract

At the management (managing) projects scenario, a gap is often identified in the communication processes. The form and content of information transmitted by the managers not always meet the demands of the parties involved.

Effective communication is one of the responsibilities of a leader. To develop this ability, he must invest in his personal attributes. The influence of a leader comes from who he is, what he does and the examples he gives.

Key words: communication; leadership, NLP.

## 1. O QUE É CONTROLE?

**C**omunicação é percepção. A identificação adequada do público a que ela se destina, a apresentação do resumo da informação, o estado emocional do receptor e os filtros de comunicação percebidos são fatores que precisam ser analisados.

Comunicação é expectativa. Se o que a mente de quem receber a mensagem perceber que o que ela vê não é o que espera, a comunicação não vai funcionar. A garantia que a informação esperada foi realmente transmitida pelo canal correto é uma preocupação que a gestão do projeto deve ter.

Deve-se buscar a comunicação certa para os stakeholders (partes envolvidas) certos, como devem ser classificados e qual a forma adequada de atingi-los com a nossa informação.

Já um líder deve inspirar e persuadir, liderança envolve habilidades de comunicar e influenciar.

Um líder precisa olhar para frente e ver além da situação imediata. Ele vê o contexto da jornada inteira. Isso significa que ele precisa compreender o sistema do qual faz parte, ver além do óbvio, sentir como os eventos se conectam a padrões mais profundos, enquanto outros apenas veem acontecimentos isolados. Liderança é uma combinação do que a pessoa é com sua compreensão da situação ou do contexto em que está. Embora esses elementos sejam universais, você juntará as peças de uma maneira única.

A Programação Neurolinguística (PNL), nesse contexto, pode auxiliar e garantir ao gerente de projetos, a eficiência na execução dos processos de planejamento da comunicação e desenvolvimento de um excelente líder. Segundo o PMBOK®, são processos que determinam as necessidades da informação e a comunicação entre os stakeholders.

## 2. COMUNICAÇÃO COM DIFERENTES PÚBLICOS

Trata-se de uma ciência que auxilia o ser humano a utilizar seu cérebro de maneira objetiva e prática, para alcançar os resultados que deseja. É um estudo das experiências internas, que oferece mecanismos para o desenvolvimento do potencial criativo e de inúmeras habilidades do potencial humano. Sua abordagem prática, com resultados perceptíveis e mensuráveis é utilizada em muitas disciplinas do gerenciamento de projetos. Ela estuda o comportamento não como um fim, mas sim como resultado de diversas interações das pessoas com suas próprias experiências subjetivas e, conseqüentemente, dos resultados que essa pessoa produz nesse meio.

Vamos explorar dois cenários distintos para apresentarmos como o gerente de projetos irá conduzir sua informação de maneira eficiente e eficaz para diferentes públicos envolvidos.

Para o primeiro cenário, o Gerente de Projetos está alocado no cliente em meio a uma renegociação de cronograma, pois sua equipe não concluiu a entrega acordada pela terceira vez.

Nesse cenário a PNL sugere que, primeiramente, o gestor esteja ciente do seu estado de espírito e mental. Precisar ter o total controle do assunto em questão, pois deverá passar confiança nas novas informações que serão transmitidas. Isso implica em elaborar um esboço do que realmente quer falar, de forma concisa e objetiva. Em seguida, ensaiar a fala (até 8 vezes é o ideal). Dessa forma seu discurso ficará espontâneo.

Após já ter domínio e controle do assunto e o “discurso” devidamente ensaiado, durante a reunião com seus stakeholders ou quem sabe até o sponsor do seu projeto, poderá ser realizada. A técnica da respiração com o diafragma o deixará relaxado.

Adquira o seu estilo e obterá o seu melhor desempenho.

O seu próximo passo nesta reunião será garantir a audiência adequada. A PNL conduz a verificar, literalmente, as condições de clima e temperatura. Ou seja, certifique-se de que o ambiente da sala esteja favorável, desde a disposição das cadeiras à mesa, o equipamento (áudio e vídeo) que será utilizado em perfeitas condições e principalmente o clima/temperatura/luzes da sala. Crie uma cinestesia adequada e forte para o sucesso da transmissão de sua informação.

Por fim, lembre do objetivo da reunião convocada: o Gerente de Projetos informará aos stakeholders / sponsor uma renegociação de cronograma apresentando fatos e argumentos plausíveis, concebíveis e nada catastróficos. Acredite nisso para passar a informação sob uma perspectiva de influência, instrução e persuasão.

É extremamente importante que o Gerente de Projetos

já tenha uma análise prévia do perfil dos participantes da reunião, pois cada um deles tem um valor e opinião já pré-formada e concebida sobre a decisão a ser tomada.

Cuide com o uso de humor e histórias no contexto da reunião. Não é amigável. Uma brincadeira mal-colocada pode desmoronar toda a sua logística e ancoragem abordada.

Para o segundo cenário, o Gerente de Projetos acabou de concluir seu projeto, com um desvio padrão no cronograma e orçamento. No entanto, os stakeholders e sponsor estão felizes.

Já adivinhou o problema? Não? O projeto acabou e o gerente de projetos tem que reunir a equipe para parabenizá-la e comunicar que não há outro contrato para ela. E agora o que fazer?

A PNL recomenda que o Gerente de Projetos utilize sua expertise para conhecer o perfil de cada membro da equipe, apresentar um feedback e comunicar a disponibilidade do mesmo para a organização. Neste contexto, terá que trabalhar a intenção positiva de cada membro da equipe, de forma que ele aceite uma ociosidade temporária sem sair da organização, formular um contra-ataque, ou entrar em pânico.

O Gerente de Projeto não pode se tornar o inimigo. A PNL orienta que em primeira instância já se tenha estabelecido um Rapport entre o gestor e membro da equipe. Do contrário, pode dar meia-volta daqui mesmo.

Rapport, segundo Anthony Robbins, é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês tem um forte laço em comum. “É a essência da comunicação bem-sucedida.” – Rapport é o mais importante processo em qualquer comunicação.

Com a análise dos perfis, o Gerente de Projetos vai conduzindo a reunião abordando as qualidades de cada membro, nomeando-os e convidando cada um da equipe a colaborar com uma vivência da qualidade ou do mérito descrito.

Deixe que cada um coloque todas suas experiências e relate o que faria e o que não faria novamente.

O feedback será a ancora dessa reunião e deve obter um resultado satisfatório na equipe. Lembre-se de que a função do feedback é ajudar o outro a fazer algo de forma diferente no futuro, melhorar habilidades e comportamentos.

Agora o Gerente de Projeto já tem a sua modelagem (mapa mental e estratégia) para abordar cada membro da equipe. Certamente todos irão concordar, uma vez que já estão com seus fatores motivadores em alta.

### 3. LIDERANÇA — A HABILIDADE ADQUIRIDA

Segundo o PMBOK®, o Gerente de Projetos deve possuir estratégias e atividades eficazes de desenvolvimento da equipe, a fim de aumentar o desempenho da mesma e por consequência aumentara probabilidade de atingir os objetivos do projeto.

Um dos grandes trunfos que define um bom líder é a habilidade de construir equipes que podem entregar produtos e serviços mais rápidos, melhores e com custo eficaz.

Os líderes são necessários para guiar a organização e desenvolver outros líderes. Esta força requer certo equilíbrio de vários fatores, dentre eles: comportamentos, competências e responsabilidades.

Ilustrado pelo diagrama abaixo, quando esses três elementos críticos se juntam, obtém um eficaz, bem sucedido, produtivo, poderoso, cheio de idéias, prudente, forte e sábio resultado de liderança.



Figura 1 – Interseção das Habilidades da Liderança.

Que recursos temos para ajudar a alcançar esse objetivo? Para reforçar, lembramos que a Programação Neurolinguística (PNL) é um campo amplo, que começou em meados dos anos 70, modelando excelentes comunicadores – descobrindo como eles faziam e o que eles faziam tão bem. Na essência, estuda a estrutura da experiência subjetiva – como cada pessoa cria seu próprio e único mundo interno, a partir do que vê, ouve e sente, e como, em resposta, o mundo mental molda o que cada um se permite ver, ouvir e sentir.

Por definição:

**PROGRAMAÇÃO:** Refere-se à capacidade do ser humano de receber, processar, armazenar e transformar informações sensoriais em comportamentos, aprendizados. Todas as pessoas possuem o mesmo aparelho psíquico. A diferença entre os resultados que obtemos está nos programas mentais que utilizamos, isto é, na forma como organizamos nossos pensamentos. Todo comportamento é

um aprendizado. Todo comportamento é uma experiência neurológica. Ou seja, “Programação” refere-se ao Aprendizado comportamental.

**NEURO:** Reporta-se ao Sistema Nervoso Central – SNC, ao cérebro que é o berço da mente. O Sistema Nervoso é uma central de comunicação entre mente e corpo. Isso significa que todas as nossas ações, sejam elas em pensamentos ou ações dependem dessa intrincada combinação de estímulos e respostas. Nosso comportamento é uma resposta a uma experiência neurosensorial. Nossas atitudes e comportamentos são respostas ao processo neuro-associativo, incluindo o sistema sensorial, os cinco sentidos, que funcionam como coletores de informações do mundo externo e de nós mesmos.

**LINGUÍSTICA:** Refere-se às diversas linguagens usadas na percepção e emissão de informações do e para o meio ambiente: sinais, gestos, tons, sons, imagens, cheiros, gostos, texturas, expressões, temperaturas, sentimentos, emoções, etc. Existem, portanto, a linguagem verbal e não-verbal — linguagem neuro-sensorial, por exemplo, um sentimento de capacidade ou incapacidade — e é dela que nos utilizamos para nos comunicarmos com o mundo, indica que nossas estratégias mentais e comportamentais são organizadas e seqüenciadas através da linguagem e da comunicação intra e interpessoal, nossa percepção interna e externa.

Em síntese, a PNL é o estudo de como o cérebro recebe, processa, codifica, decodifica e exprime as experiências de uma pessoa em seus comportamentos.

Líderes aumentam a sua influência por serem confiáveis. A PNL ajudará o gestor a estabelecer o Rapport. Conseguirá mapear a programação de cada pessoa e a forma de comunicação que deverá utilizar para permitir que os membros da equipe reconheçam os seus pontos fortes e fracos, que se sintam livres para pedir ajuda quando precisarem e até mesmo desenvolver suas forças. A PNL maximiza o ambiente de trabalho, potencializando a isenção da culpa.

A equipe pode e deve admitir quando está errada.

Os membros da equipe ajudam com os seus problemas, prestam apoio psicológico, se preocupam com as pessoas, expressam livremente calor, alegria e entusiasmo em suas interações. Ao praticar este tipo de consideração e carinho, os líderes são recompensados por terem as suas equipes de bom grado. Existe um entendimento compartilhado que tanto a vida pessoal da equipe quanto a profissional têm a mesma importância. A PNL exerce grande contribuição nessa expertise.

### 4. COMPETÊNCIA E RESPONSABILIDADE

Na prática, as competências são o que o bom líder tem de bom: conhecimentos, habilidades, especialidades, capaci-

dades, qualificações, experiência e know-how.

Segundo Goleman, as competências participativas são exibidas pelos líderes bem sucedidos: comunicação colaborativa, decisões eficazes, aplicação da Inteligência Emocional (IE).

Caracterizada com uma evolução da IE, a PNL está se tornando um forte indicador atribuído à capacidade das pessoas que lideram com eficácia.

O PMBOK® descreve que a equipe de gerenciamento de projetos possui uma responsabilidade profissional com seus stakeholders, inclusive clientes, a organização executora e o público. Balancear interesses dos stakeholders, descobrir preferências de comunicação ao identificá-los e resolver interesses concorrentes, são algumas dessas responsabilidades, que poderão ser tratadas com mais efetividade e talento se a PNL for utilizada.

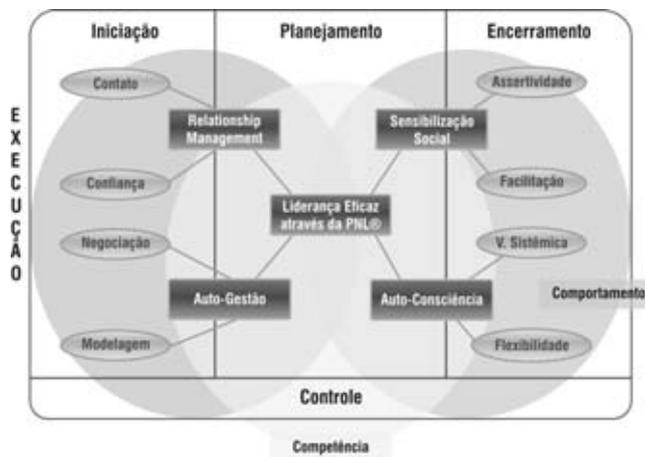


Figura 2 – Habilidades adquiridas através da PNL – Foco Liderança

Para alcançar uma definição mais sucinta, os autores Grinder e Bandler identificam os seguintes atributos como os principais elementos da PNL:

- auto-consciência: capacidade de reconhecer componentes emocionais em um pensamento ou de estados físicos, bem como perceber sentimentos, etiquetando-os, e ligando-os à sua fonte;
- sensibilização social: capacidade de reconhecer componentes emocionais por trás da outra comunicação, muitas vezes através do som, da aparência ou do comportamento;
- auto-gestão: a habilidade para reconhecer e comunicar as informações com precisão, sem influência das emoções;
- relationship management: a capacidade de ter (e exibir) sensibilidade para o outro, com sentimentos e preocupações.

De acordo com Grinder e Bandler, existe uma relação direta entre a PNL e liderança efetiva. Um líder com esta habilidade irá criar um ambiente em que as pessoas sentem-se desejadas e respeitadas que beneficiam seus

trabalhos sentem-se melhor na organização.

A chave para uma atuação bem sucedida da PNL é ter uma equilibrada e adequada abordagem às emoções. Se os líderes, especialmente quando sob estresse, tiverem um momento para levar em consideração a PNL, poderá ser muito útil e até essencial a qualquer ação. Compreender como o impacto das emoções influencia na comunicação e gerenciar esse impacto pode eliminar respostas desnecessárias ou improdutivas.

## 5. CONCLUSÃO

Todo líder deve ser forte e ter recursos para fazer essa difícil jornada de gerenciar. Precisa ter a capacidade de persuasão e inspiração para que outros possam se juntar, focados nos objetivos do projeto. De outro modo, corre o risco de ser um viajante solitário e não um líder.

Liderança se baseia em propósito, visão e valores. Não é uma qualidade que possa ser racionada ou controlada. O propósito estabelece o destino. A visão é para ver onde você está indo e os valores para guiá-lo em direção a um futuro de sucesso sustentável em longo prazo.

Com a PNL, o gestor poderá acrescentar a esses fatores de sucesso a criação de um ambiente de projeto ao qual as pessoas gostariam de pertencer.

Nossa Programação é afetada pelos nossos Pensamentos, que conduz aos nossos Sentimentos/Emoções, que conduz aos nossos Comportamentos, que determinam os nossos Resultados expressos através da Comunicação

“Conhecer outros é inteligência, conhecer-te é sabedoria; agindo em inteligência e sabedoria é liderança”. Lao Tzu

## REFERÊNCIAS

- Project Management Institute (2004), A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK®) (Third Edition). Newtown Square, PA, US: PMI.
- Joseph O'Connor (2001), Leading with NLP, Record, 2001.
- Drucker, Peter F (1985), The Effective Executive – USA - Harper Colophon ed., pgs. 155-157, 1985.
- NLP Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R. and DeLozier, J., (2001) Volume I
- Conceitos extraídos do livro PNL – A Nova Tecnologia do Sucesso Steve Andreas, Charles Faulkner e Equipe de Treinamento da NLP Comprehensive Editora Campus. (1), (2), (3), (4)
- Longin, Pierre (2006), PNL - Programação Neurolinguística. Agir em leader avec La prommation neuro linguistique. 2ª Edição. – Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Goleman Daniel (1996), Inteligência Emocional – Rio de Janeiro: Objetiva, 1996

Agradecimento: Arline Davis é americana, bióloga pela

University of California, estuda comportamento humano há mais de 25 anos. Ministra seminários internacionalmente. Radicada há 17 anos no Brasil. Master Trainer em Programação Neurolinguística (PNL), formada com os criadores desta tecnologia de excelência humana. Diretora do Instituto Núcleo Pensamento & Ação.

## **SOBRE AS AUTORAS**

### **Graciele Moura**

PMP, Graduada em ciência da computação pela PUC-MG, possui MBA em Gestão de Projetos pela FGV-PR, certificada pela ITIL, COBIT e Six Sigma Green Belt. Atua em treinamentos e consultoria em gestão de projetos, com mais de 16 anos de experiência em tecnologia da informação. Está cursando a formação practitioner e coaching em programação neurolinguística. E-mail: [graciele-moura@lifecycle-consult.com](mailto:graciele-moura@lifecycle-consult.com)

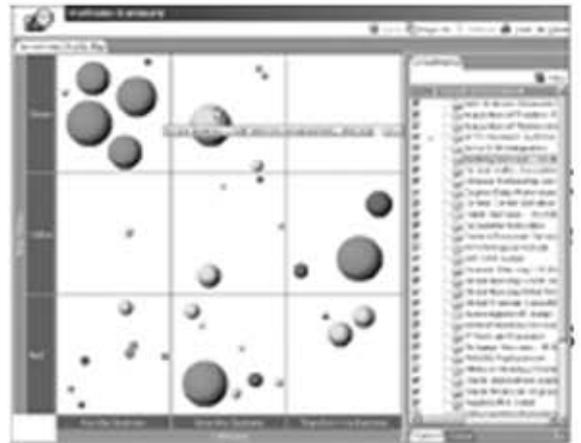
### **Cirléa Aniceto da Silva Nita**

PMP, tecnóloga em processamento de dados, pela Universidade Estácio de Sá-RJ, pós-graduada em Análise, Projeto e Gerência de Sistemas pela PUC-RJ, MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos-FGV/RJ. Atua em consultoria, treinamento e gestão de projetos, desde 1989. E-mail: [cirlea-aniceto@lifecycle-consult.com](mailto:cirlea-aniceto@lifecycle-consult.com)

# 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

# MRS Logística conquista maturidade com OPM3®

**A**MRS Logística S/A é uma concessionária de transporte de carga que controla, opera e monitora a malha sudeste da antiga Rede Ferroviária Federal, interligando os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo, chegando aos portos do Rio, de Sepetiba e de Santos, o mais importante da América Latina.

Desde julho de 2004, a empresa conta com um escritório estratégico de projetos, ligado à gerência corporativa de direcionamento estratégico. O escritório faz a gestão do portfólio de projetos e disponibiliza padrões e métodos de gestão, assim como sistemas e ferramentas, além de promover capacitações e eventos, que fortalecem os conceitos de gerenciamento de projetos na empresa. Na estrutura da gerência corporativa de direcionamento estratégico, existem também dois escritórios operacionais de gerenciamento de projetos que dão suporte à execução dos projetos e efetuam os controles necessários.

Em 2006, em busca de uma metodologia de avaliação da maturidade em gestão de projetos, a MRS Logística optou por aplicar o Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). A escolha deu-se principalmente pelo fato da metodologia MRS de gerenciamento de projetos ser baseada nas melhores práticas do PMI, além das flexibilidades que o modelo proporciona. A aplicação do modelo, coordenada pelo escritório estratégico de projetos, contou com a participação de profissionais de projetos de diversas áreas da empresa.

Segundo Joaquim Vianna, gerente corporativo de direcionamento estratégico da empresa, a aplicação do OPM3®, além de auxiliar na mensuração da evolução no campo do gerenciamento de projetos como um todo, permitiu monitorar o retorno do esforço aplicado, bem como priorizar, de forma estruturada e planejada, as boas práticas fundamentais para o alcance do sucesso no gerenciamento de projetos.

“Em 2008, alcançamos 61% de boas práticas e, mesmo considerando a crise, nossos objetivos continuam crescentes, uma vez que não podemos permitir descolamento nos planos dos projetos e temos que garantir rentabilidade do portfólio de investimentos”, afirma Vianna.

A primeira aplicação do modelo OPM3® foi realizada em julho de 2006, quando foi alcançado o percentual de 31% de maturidade naquela ocasião, conforme apresentado na figura 1.

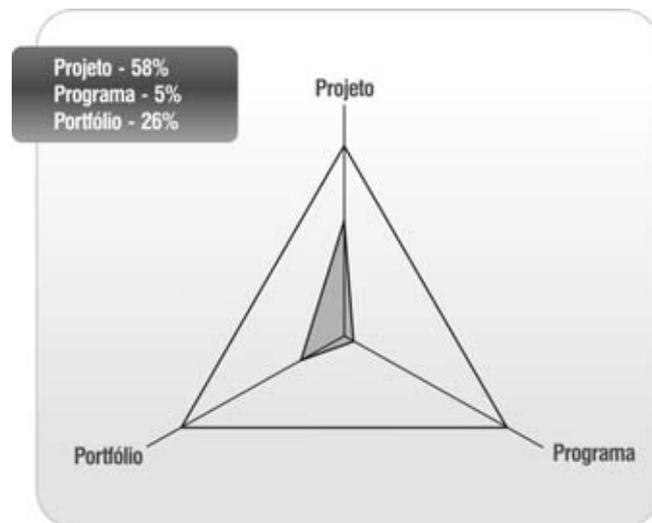


Figura 1 - Resultado entre os domínios do modelo – MRS 2006 - OPM3®

Mediante esse resultado, o escritório estratégico de projetos selecionou um conjunto de boas práticas não existentes na companhia e priorizou ações voltadas ao seu alcance. Entre elas, a padronização de programa e de portfólio e o controle de projeto e de portfólio. No período de um ano, a MRS avançou significativamente como demonstra a figura 2.

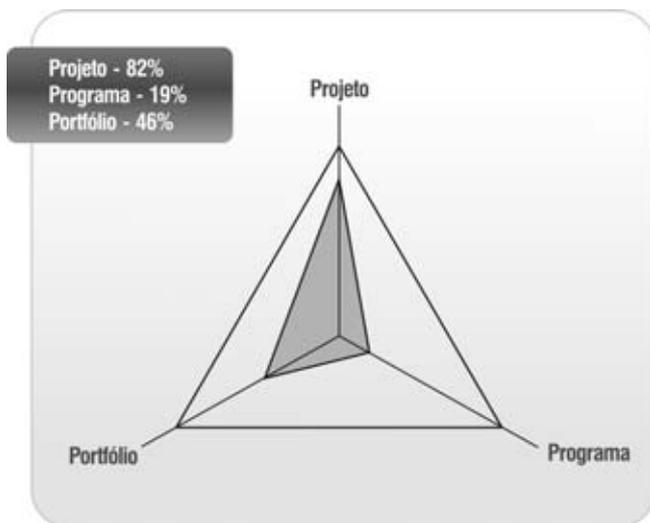


Figura 2 - Resultado entre os domínios do modelo – MRS 2007 - OPM3®

### Case apresentado por:

Joaquim Luiz de Barros Vianna

Gerente corporativo de direcionamento estratégico da MRS Logística (e-mail: jbv@mrs.com.br) e **Lincoln Sant'Ana Morales**, coordenador do escritório estratégico de projetos – PMO da MRS Logística (e-mail: linc@mrs.com.br).

A MRS Logística destaca-se no âmbito do gerenciamento de projetos pelas práticas implantadas e pelo aprimoramento constante nesse quesito. A evolução do gerenciamento de projetos na MRS, que ocorreu de forma estruturada e planejada, foi fator fundamental para melhorar os resultados nas primeiras avaliações de maturidade às quais a empresa se submeteu.

A MRS visa alcançar outras boas práticas do modelo ainda não conquistadas e que são necessárias para aprimorar ainda mais a gestão e os resultados da empresa. O modelo OPM3® se tornou uma atividade rotineira e o mesmo será replicado anualmente para que esse termômetro possa ser de fato usado para medir e acompanhar a evolução da gestão de projetos na empresa.



“Além de manter esse percentual de boas práticas, temos pretensão de aumentar a maturidade em alguns pontos, de acordo com as necessidades da empresa, principalmente na gestão de programas e portfólio, que são os pilares do modelo OPM3®”, conclui Lincoln Morales, coordenador do escritório estratégico de projetos.



Curitiba, Brasília, São Paulo, Campinas, Recife, Hortolândia, Goiânia.

## Como Conduzir Projetos com Sucesso

O Workshop aborda, de forma integrada, o universo do conhecimento do gerenciamento de projetos de acordo com modelo do Guia PMBOK® do PMI®.

### Diferenciais do Curso

- Material baseado em simulações de cases e exercícios dinâmicos
- Apresentação das técnicas e conceitos de forma integrada, e não isolada
- Exercícios em grupo com ênfase nas técnicas de execução e controle de projetos
- Carga horária: 16 horas

## Escritório de Projetos e Gerenciamento de Portfólio

Os Escritórios de Projetos desempenham um papel estratégico dentro das organizações fornecendo não apenas suporte, capacitação e diretrizes às equipes dos projetos, mas também realizando o gerenciamento da carteira de projetos (portfólio) nas dimensões das prioridades, recursos e mapeamento dos projetos nos objetivos estratégicos das empresas.

Neste treinamento os participantes aprenderão como desenvolver um Escritório de Projetos bem estruturado, para ajudar a empresa a obter ganhos de produtividade através da diminuição do retrabalho, do cancelamento de projetos e da priorização dos mesmos de forma a maximizar os retornos financeiros.

*Duração: 16 horas*

## Gerenciamento de Projetos através da ferramenta MS-Project® Profes

A solução de software MS-Project é uma das ferramentas mais populares para o desenvolvimento de cronogramas.

Neste treinamento apresentaremos os recursos desta ferramenta e a forma de utilizá-los no suporte ao planejamento e controle de projetos.

Para apresentação destes recursos serão utilizados cases com situações de planejamento e controle de projetos. Cada case traz uma situação diferente de planejamento ou controle. Desta forma, o aluno aprenderá não apenas a montar seus cronogramas, como também: acompanhar a execução dos projetos, analisar a situação do mesmo, e emitir relatórios de progresso.

*Duração: 16 horas*

## Gerenciamento de Projetos Complexos

Projetos Complexos possuem algumas características que demandam atenção especial, e técnicas apropriadas para manejo das mesmas:

- Elevado número de partes envolvidas
- Equipes fisicamente separadas

- Instabilidade do escopo
- Recursos limitados ou gargalos de recursos
- Mais de um caminho crítico

Neste curso serão apresentadas técnicas direcionadas exclusivamente para estas características de projetos complexos.

*Duração: 16 horas*

## Preparatório para Certificação PMP® do PMI® Um grande diferencial para sua carreira.

A certificação PMP (Project Management Professional), oferecida pelo PMI (Project Management Institute), é uma das mais valorizadas e requisitadas por diversas empresas do mercado.

A PM21 oferece instrutores experientes, todos com Certificação PMP, que auxiliarão os participantes em estudos direcionados.

Curso em 12 módulos. Turmas com número reduzido de participantes para melhor aproveitamento em sala.

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.

Todo participante receberá o PMP® Exam Prep da Rita Mulcahy em inglês, (livro best-seller mundial PMP® Exam Prep Sixth Edition), um exemplar e uma assinatura de 1 ano da revista RBGP (Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos) que não está disponível para o público fora do curso.

## Fontes de Financiamento

A busca de fontes de financiamento é uma das principais ações no desenvolvimento de projetos.

Neste curso os participantes exercitarão a solicitação de financiamento junto às principais fontes de financiamento brasileiras e aprenderão sobre o processo de avaliação e aprovação de financiamentos.

*Duração: 16 horas*

## Administração Pública

A gestão pública brasileira está estruturada em conceitos criados na constituição de 1988 e que com a prática realizada desde então tem evoluído através de técnicas e soluções de planejamento.

Neste curso serão apresentados os principais conceitos da gestão pública, com exemplos de programas, projetos e políticas públicas praticadas nos últimos anos e formas de constituição e gestão orçamentária.

Turmas com número reduzido de participantes para melhor aproveitamento em sala.

*Duração: 16 horas*

## IV AP-Con - Congreso Centroamericano y del Caribe de Administración de Proyectos

Data: 21 a 23/09/2009  
Local: Costa Rica

**Mais informações:**  
<http://www.pmi-costarica.org>

## 2º Encontro de Gerenciamento de Projetos para Empreendimentos de Infra-estrutura

Data: 25/09/2009

**Mais informações:**  
[http://www.optionbrasil.com.br/eventos\\_pmi](http://www.optionbrasil.com.br/eventos_pmi)

## PMI Global Congress 2009 - North America

Data: 10 a 13/10/2009  
Local: Orlando, Florida (USA)

**Mais informações:**  
<http://congresses.pmi.org/NorthAmerica 2009>

## IX Seminário Internacional do PMI São Paulo

Data: 26 a 28/10/2009  
Local: São Paulo (SP)

**Mais informações:**  
<http://www.pmispp.org.br/eventos>

## Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos

Data: 11 a 13/11/2009  
Local: Belo Horizonte (MG)

**Mais informações:**  
<http://www.pmi.org.br>

## 6º Fórum Nacional de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos

Data: 26 e 27/11/2009  
Mais informações: [http://www.optionbrasil.com.br/eventos\\_pmi](http://www.optionbrasil.com.br/eventos_pmi)

## Tour 2009 Cono Sur in Southern Latin América

Lima, Peru – 29 e 30/10/2009  
Arequipa, Peru – 02/11/2009  
Antofagasta, Chile – 04/11/2009  
Santiago, Chile – 06/11/2009  
Mendoza, Argentina – 07/11/2009  
Buenos Aires, Argentina – 09/11/2009  
Montevideo, Uruguay – 11/11/2009  
Asuncion, Paraguay – 16/11/2009

**Mais informações:**  
<http://www.pmi.org/CareerDevelopment/Pages/PMI-Global-Congresses.aspx>

## 4ª PMI-REP

Encontros temáticos, com palestrantes convidados, todas as primeiras quartas-feiras de cada mês no Rio de Janeiro e em São Paulo.

### Rio de Janeiro

Julho: A Profissão do Gerente de Projetos  
Agosto: Gerenciamento de Projetos de TI  
Setembro: Gerenciamento de Projetos Complexos  
Outubro: Escritório de Projetos – PMO  
Novembro: Estratégia e Gestão de Portfólio  
Dezembro: Gerenciando Pessoas em Projetos

### São Paulo

Julho: Gerenciamento de Projetos de TI & Telecom  
Agosto: Gerenciamento de Projetos de Engenharia  
Setembro: Introdução ao Gerenciamento de Projetos  
Outubro: PMO e Gestão de Portfólio  
Novembro: Gerenciamento de Projetos de Transporte & Logística  
Dezembro: Gerenciando Pessoas em Projetos

**Mais informações:**  
[http://www.projectlab.com.br/eventos/4\\_pmi\\_rep.asp](http://www.projectlab.com.br/eventos/4_pmi_rep.asp)



A **GeoPlus Geotecnologia** é especializada em Sistemas de Informações Geográficas.

Formada por profissionais experientes em geoprocessamento, informática e gestão, a **GeoPlus** realiza a análise da solução necessária, o desenvolvimento e o treinamento técnico.

Atende empresas ou órgãos públicos em campos diversos, tais como agronegócio, logística, saneamento, meio ambiente, gestão municipal e setor florestal.



## Plano Diretor Municipal

- \* É obrigatório, pelo Estatuto da Cidade, Lei Federal, nº. 10.257 para municípios com mais de 20 mil habitantes
- \* É apoiado com diversas fontes de recursos como o Programa Plano Diretor Participativo do Ministério das Cidades
- \* Proporciona uma concepção espacial da cidade, suas características e suas demandas possibilitando o planejamento de ações para o desenvolvimento sustentável
- \* Auxilia na implementação da política tributária do município

## A GeoPlus oferece aos Municípios

- \* Criação de mapas municipais com auxílio de tecnologias de GPS e imagens de satélite
- \* Disponibilização destes arquivos em mapas interativos online para consulta da população e utilização pelos vários atores do poder público municipal (saúde, educação, meio ambiente entre outros)
- \* Consultoria no desenvolvimento do Plano Diretor Municipal
- \* Consultoria na elaboração de projetos de desenvolvimento municipal

## Gestão de Projetos Ambientais

**Áreas de atuação da GeoPlus**  
**(Soluções tecnológicas – equipe multidisciplinar)**

- \* Planejamento Ambiental
- \* Consultoria na elaboração da Estratégia Ambiental Corporativa
- \* Processos de Licenciamento Ambiental
- \* Estudos de Impacto Ambiental (EIA/RIMA)
- \* Planos de Gestão de Resíduos Sólidos
- \* Elaboração de Projetos Ambientais e apoio à Captação de Recursos
- \* Criação de Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPN)
- \* Aquisição e Gestão de Informações Ambientais (Mapas de Áreas de Preservação Permanente e Reserva Legal, de Uso e Ocupação do Solo, Imagens de Satélite, levantamentos de Campo com GPS, Regularização Fundiária, Cadastro Ambiental Rural, mapas de riscos e indicadores ambientais, entre outros)
- \* Diagnóstico, Planejamento e Gestão Ambiental Municipal
- \* Certificação Ambiental Integrada

Fone:  
**41 3027.3430**

[www.geoplus.com.br](http://www.geoplus.com.br)

# 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 27 turmas no **Curso PMP**. Veja em nosso site ([www.pm21.com.br](http://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 quarta edição, envie um e-mail para [cursos@pm21.com.br](mailto:cursos@pm21.com.br)

[www.pm21.com.br](http://www.pm21.com.br)





## Inovação em gestão estratégica.

### ■ Consultoria

- Planejamento, Execução e Acompanhamento de Projetos
- Elaboração de Diagnósticos
- Escritório de Projetos Corporativo
- Fontes de Financiamento
- Gestão Empresarial
- Gestão de Projetos do 3º Setor e de Resp. Social
- Análise de Viabilidade Econômica / Financeira
- Elaboração de Plano de Negócio
- Elaboração de Planejamento Estratégico

A **PM21** também oferece suporte metodológico para gerenciamento de **Portfólio de Projetos** e orientação estratégica para a implantação de **Escritório de Projetos Corporativo**.

### ■ Educação

#### Cursos de Gerenciamento de Projetos

- Preparatório para Certificação PMP® do PMI®
- MBA Executivo em Administração de Projetos
- Cursos de Extensão

### ■ Treinamento

A **PM21** dispõe de opções diferenciadas de Treinamento in Company para empresas que desejam capacitar seus profissionais em Gerenciamento de Projetos.



Solicite uma visita a sua empresa: [pm21@pm21.com.br](mailto:pm21@pm21.com.br)  
 Fone: 41 3016.2101 . Visite nosso site: [www.pm21.com.br](http://www.pm21.com.br)